

# **Influential Article Review - How Learning Capability and Environment Contribute to Innovativeness**

**Shaun Todd**

**Sherman Wilkins**

**Stewart Keller**

*This paper examines innovation. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: This study aims to explore the separate and combined effects of knowledge management capabilities, environmental dynamism and learning capability on innovation performance. To achieve this aim, a survey was carried out on a sample of 221 firms and a couple of hypotheses were tested. The findings showed that higher levels of environmental dynamism and learning capability made the positive linkage between knowledge management capabilities and innovation performance stronger. Based on the findings, it was suggested that whilst environmental dynamism may compel firms to assimilate and use new information better, create more new product configurations and move readily to new markets through their knowledge management capabilities, learning capability improves the understanding of organizational knowledge and helps the firm embed this knowledge into organizational processes. In this sense, environmental dynamism and learning capability moderate the relationship between knowledge management capabilities and innovation performance. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: Environmental dynamism, Innovation, Knowledge management, Learning capability, Emerging markets, Regression analysis, Turkey*

## **SUMMARY**

- This research seeks to extend our understanding on how environment as a contextual factor and knowledge management and learning as dynamic capabilities can affect innovation performance of firms. Our research findings contribute to the current study of innovation by highlighting the importance of KMC, LC and relevance of the environment in impacting the effects of KMC in a number of ways. First, this study once more showed the critical role of knowledge management on innovation performance. Knowledge assets are the basic form to realize innovation performance, but the real value would be created, and positive results would be achieved through managing static knowledge assets in an organized manner and processing them effectively.
- Second, the study proposed that the impact of KMC would be stronger on innovation performance under high levels of ED. The hypothesis was tested and found support for this proposition. The effect of KMC on innovation performance was stronger when ED was high. Moreover, explanatory

power of the interaction effects of KMC and ED was higher for the variations in innovation performance. This shows that high level of ED makes the positive linkage between KMC and innovation performance stronger thereby ED forces firms to assimilate and use new information better, create more new product configurations and move readily to new markets. In this sense, ED moderates the relationship between KMC and innovation performance.

- In fact, this research helped the efforts of researchers to have a clearer understanding about the two somewhat contradictory positions that exist in the strategic management literature with respect to the value of dynamic capabilities under different levels of ED through providing new evidence. Most of the scholars in the area suggest that the DC effect on performance is comparatively higher at high levels of dynamism while the others raise doubt about their effectiveness in highly dynamic environments.
- This research has some limitations like other studies. First, the sample is limited to a Turkish business database. Turkey is a big and dynamic emerging market and Turkish firms may provide sufficient information for the examination of the relationships between KMC, LC and ED. However, reliability of the findings should be subject to further testing and refinement across multiple settings, industries, and countries through longitudinal studies where possible.
- In all research, objective performance measures should be used where possible and available since subjective performance evaluations may not be the perfect substitutes of objective measures.

## HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Kamasak, R., Yavuz, M., & Altuntas, G. (2016). Is the relationship between innovation performance and knowledge management contingent on environmental dynamism and learning capability? Evidence from a turbulent market. *Business Research*, 9(2), 229–253.

This is the link to the publisher's website:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-016-0032-9>

## INTRODUCTION

Investigation of the factors that influence innovation performance has been a crucial academic and managerial concern since innovation has become essential for firms to retain their competitiveness and ensure long-term survival in dynamic global markets (Molina-Castillo and Munuera-Aleman 2009; Anderson et al. 2014). Scholars and practitioners in the field agreed that specific knowledge stock of a firm along with the skills that enable firms to manage their static knowledge resources effectively were the most important determinants of superior innovation performance (Grant 1996; Davenport and Prusak 2000; Tanriverdi 2005; Hegde and Shapira 2007; Yayavaram and Chen 2015).

The abilities which enable a firm to manage knowledge resources across its business units effectively through a series of processes including creation, transfer, integration and application were termed “knowledge management capabilities” (Gold et al. 2001; Tanriverdi 2005). Previous research (Darroch 2005; Palacios et al. 2009; Phelps et al. 2012; Wu and Chen 2014) found that knowledge management capabilities (KMC) were highly associated with innovation performance. Besides, the facilitating role of KMC on organizational innovativeness was meta-analytically confirmed (Van Wijk et al. 2008).

Despite the insightful findings of previous research that tested the direct influence of KMC on innovation performance, empirical studies examining the effects of contextual variables such as environmental dynamism (ED) on this relationship have been rare (Sirmon et al. 2011; Anderson et al. 2014). Additionally, as another contextual variable, learning capability (LC) has received considerable attention on the way of improving the creation and utilization of the important knowledge in firms over the past two decades. Numerous studies (Tsoukas and Mylonopoulos 2004; King 2009; Zhao et al. 2013) in the

knowledge management literature indicate that LC mainly contributes firms by improving their KMC since a greater LC provides a better internal and external coordination and managerial commitment, creates a more effective teamwork and openness, and enables firms to adapt new knowledge easier (Jerez-Gomez et al. 2005; Spender 2008). In this sense, LC is a critical complementary to KMC and should be considered as an important moderator in the relationship between KMC and innovation performance (Easterby-Smith and Lyles 2003; Wu and Chen 2014). Besides, the effects of LC and ED can be stronger on the KMC and innovation relationship especially in high turbulent environments where quick and thorough understanding of changes and adaptation of new knowledge is a must (Eisenhardt 1989; Schilke 2014).

However, only a few empirical studies (i.e., O'Connor 2008; Wei et al. 2014) have examined the combined effects of LC and ED on the link between KMC and innovation performance. The complex interactions of different contextual factors and mechanisms on the way of creating innovation performance still remain opaque in innovation research (Rosing et al. 2011; Anderson et al. 2014). Without a thorough analysis of these interactions which have a certain explanatory power, innovation performance-related issues in organizations cannot be understood (Sirmon et al. 2011; Helfat and Winter 2011). Firms operate in dynamic environments and they should dynamically reconfigure their resource portfolio to leverage their KMC for better innovation performance (Garg et al. 2003; Sirmon et al. 2007; Sirmon et al. 2011). Thus, the leverage and deployment of KMC leading to innovation performance may be affected by the nature of the external environment along with the capability of learning and ED and LC may have a moderating role on the relationship between KMC and innovation performance (Jansen et al. 2006, 2009; Wei et al. 2014; Schilke 2014).

Therefore, this study seeks to explore the separate and combined effects of KMC, ED and LC on innovation performance. The study contributes to the fields of knowledge management and innovation literature in several ways: first, based on the dynamic resource management view, this article extends previous knowledge and innovation research from a static view to a more dynamic view by exploring the combined effects of KMC, ED and LC in the same study. From this point of view, a more integrative model of KMC, ED, LC and innovation performance is offered.

Second, this research provides new evidence on the effects of KMC on innovation performance in an emerging market, Turkey, where fast information and knowledge integration along with application is crucial for firms to adapt to a dynamic environment. The vast majority of the empirical research on innovation and knowledge has been carried out in developed countries where rapid and discontinuous changes are uncommon but limited prior research (e.g., Hoskisson et al. 2000; Liu et al. 2013; Wang and Rafiq 2014) shows that emerging market firms which operate in turbulent business environments did not only have different priorities in their resource possessions but they also acquired different capabilities compared to developed country firms depending on dissimilar economic, political and social structures. The most striking difference in resource and capability possession between developed country and emerging market firms that was affected by environmental dynamism is that whilst developed country firms use organizational routines, emerging market firms highly utilize from the knowledge-based processes (Drnevic and Kriauciunas 2011; Liu et al. 2013; Ray et al. 2013). It is simply because, routines are the repetitive joint actions embedded in firms and mostly codified in manuals which regulate and standardize procedures, methods, tasks, decisions, solutions, and to some extent the way of doing business of the firms (Salvato and Rerup 2011; Dionysiou and Tsoukas 2013).

Namely, routines aim to offer standard procedures and solutions to the firms when they are faced with problems to minimize resource wastages (time, money, etc.) and increase organizational efficiency. Hence, many of the organizational routines may be very stable such as production procedures, new product development processes, quality and inventory management, pricing or recruitment (Becker 2004; Anand et al. 2012). The power, conflict and market-related problems in emerging markets may arise in mutating and unexpected ways and in these difficult times, emerging market firms may have to find creative and quick solutions (Ramamurti 2012). Because organizational routines are standard and stable in nature, they may restrict the strategic flexibility, modification and maneuvering capabilities of the firms. However, strategic flexibility which “allows firms to respond quickly to dynamic and unstable environmental changes by committing resources to new courses of action, and recognize and act promptly when it is time to halt or

reverse existing resource commitments” (Liu et al. 2013: 82) is particularly important for the firms operating in emerging markets. In contrast to organizational routines, the IT-based skills and social software, customer relationship management (CRM) systems, enterprise resource planning (ERP), electronic data interchange (EDI), and supply chain management (SCM) systems as the components of KMC provide firms agility and enable them to respond hyper-competitive market demands quickly through innovative products and services (D’Aveni 1994; Ray et al. 2004; Ray et al. 2013).

Hence, in response to the recent calls (e.g., Tellis et al. 2009; Kamal 2011; Wei et al. 2014) that point out the necessity of more emerging market-specific theoretical and empirical inquiries into knowledge, learning and general streams of innovation, the study contributes to the performance implication of KMC, in particular to the contextual efficacy of emerging market firms.

## CONCLUSION

This research seeks to extend our understanding on how environment as a contextual factor and knowledge management and learning as dynamic capabilities can affect innovation performance of firms. Our research findings contribute to the current study of innovation by highlighting the importance of KMC, LC and relevance of the environment in impacting the effects of KMC in a number of ways. First, this study once more showed the critical role of knowledge management on innovation performance (Van Wijk et al. 2008; Wu and Chen 2014). Knowledge assets are the basic form to realize innovation performance, but the real value would be created, and positive results would be achieved through managing static knowledge assets in an organized manner and processing them effectively.

Second, the study proposed that the impact of KMC would be stronger on innovation performance under high levels of ED. The hypothesis was tested and found support for this proposition. The effect of KMC on innovation performance was stronger when ED was high. Moreover, explanatory power of the interaction effects of KMC and ED was higher for the variations in innovation performance. This shows that high level of ED makes the positive linkage between KMC and innovation performance stronger thereby ED forces firms to assimilate and use new information better, create more new product configurations and move readily to new markets. In this sense, ED moderates the relationship between KMC and innovation performance.

In fact, this research helped the efforts of researchers to have a clearer understanding about the two somewhat contradictory positions that exist in the strategic management literature with respect to the value of dynamic capabilities under different levels of ED (Schilke 2014) through providing new evidence. The majority of the scholars in the area suggests that the DC effect on performance is comparatively higher at high levels of dynamism (Drnevic and Kriauciunas 2011; Helfat and Winter 2011; Zahra et al. 2006) while the others raise doubt about their effectiveness in highly dynamic environments (Eisenhardt and Martin 2000; Schreyögg and Kliesch-Eberl 2007).

Our findings support the idea that DC effect on performance can be higher at high levels of dynamism. One explanation for this finding may be linked to the specific economic, social and political conditions of the countries in which the firms operate. For example, rapid and discontinuous changes are common in Turkish economy where a high ED occurs. Moreover, related to different local cultures, ethnic foundations, regional traditions and religious sects and varieties in lifestyles, social values, education levels and linguistics throughout the country, consumer preferences are very divergent in Turkey. Additionally, the consumption patterns of Turkish people were shaped by attractive shopping malls that offer a great variety of and fast proliferating “new and improved” goods and the notion of the “good life,” and “modernity” was tied to the consumption of flashy, trendy and fashionable new products (Sandikci and Ger 2005). Under these conditions, the continuous introduction of product improvements and the development of new products are imperative for firms in the country. Therefore, to exploit opportunities and sustain competitive advantage, Turkish firms may have given priority on offering as many as new product configurations rapidly to the dynamic market where fast-changing consumption preferences exist and used their KMC especially for this aim. Turbulent and competitive environment may have compelled the firms to focus on

addressing the increasing new product demands of impatient consumers rapidly and giving most of their efforts to design, creative thinking, marketing, and quick production issues.

For the moderator of LC, this study found that LC enhanced the positive relationship between KMC and innovation. Learning from the internal and external sources is crucial to create new knowledge. Moreover, new knowledge would not automatically improve innovation ability of a firm unless they are first learned by the employees. When LC in an organization is high, organizational employees can absorb existing knowledge assets well and operationalize KMC in a more effective manner. So, LC, as a facilitator, enhances the power of KMC as the basic driver of innovation performance.

The last noteworthy finding was that the interactive effects of the two capabilities (KMC and LC) on innovation performance were strongest when environmental dynamism was high. Namely, when all dynamic capabilities and appropriate environmental conditions worked together, a stronger synergy resulting in better performance was created. Hence, it is likely to state that the firms which operated in high ED have given priority to increase innovation performance by reconfiguring their KMC, enhancing their LC, and recombining the existing knowledge repositories in line with the specific requirements of the dynamic market. This finding is consistent with the proposition of dynamic capabilities view which suggests that the presence and efficacy of dynamic capabilities has been equated with environmental conditions characterized by high dynamism (Sirmon et al. 2008; Schilke 2014). Besides, the efficacy of a dynamic capability is contingent to the availability and effectiveness of other resources and capabilities and thereby through the synergistic effects that emerge as a result of the complex interactions of resources and capabilities, new resource bundles can be created for better firm performance (Zahra et al. 2006; Sirmon et al. 2007, 2011). In parallel, this study found that the effectiveness of KMC leading to innovation performance in highly dynamic markets was contingent to another dynamic capability that was LC.

As a managerial implication, within the context of Turkish business environment, given the divergent and fast-changing consumer attitudes, wide geographical area, and difficult and harsh business conditions in the country, possession of the mechanisms that can improve learning ability help firms to monitor potential environmental and political shocks, changes and customer shifts and provide precautionary signals as a necessity. In this situation, effective information technology (IT), enterprise resource planning (ERP), and supply chain management (SCM) systems help firms to address market needs (i.e., changing product ranges and/or accelerating product logistics) rapidly. Additionally, creation of new knowledge or revelation of existing tacit and embedded knowledge, distribution of knowledge throughout the organization, and provision of sufficient intelligence pertaining to current and future customer needs, competitor strategies and actions, channel requirements, and the broader business environment can be boosted through different kinds of social software tools. Besides, flat organizational structures where low hierarchy exists can increase sharing of knowledge in the organization. The development of a learning organization with its internal and external parties should be integrated to the vision of firms. Yet, it should be noted that resource allocation along with the optimal deployment of strategic resources is a key managerial challenge, and given the scarcity in resource availability, priority should be given to the most important ones.

### **Limitations and Future Research**

This research has some limitations like other studies. First, the sample is limited to a Turkish business database. Turkey is a big and dynamic emerging market and Turkish firms may provide sufficient information for the examination of the relationships between KMC, LC and ED. However, reliability of the findings should be subject to further testing and refinement across multiple settings, industries and countries through longitudinal studies where possible.

In all research, objective performance measures should be used where possible and available since subjective performance evaluations may not be the perfect substitutes of objective measures. However, given the nature of the research (i.e., gathering information about time to market) and limitation of obtaining some secondary data (i.e., number of new product configurations), this research used perception-based performance measurement. Although subjective perceptual measures from upper level management teams can be considered as an accurate, if not perfect, substitute of objective performance measures (Dess and Robinson 1984; Venkatraman and Ramanujam 1987), it should be noted that performance evaluations of

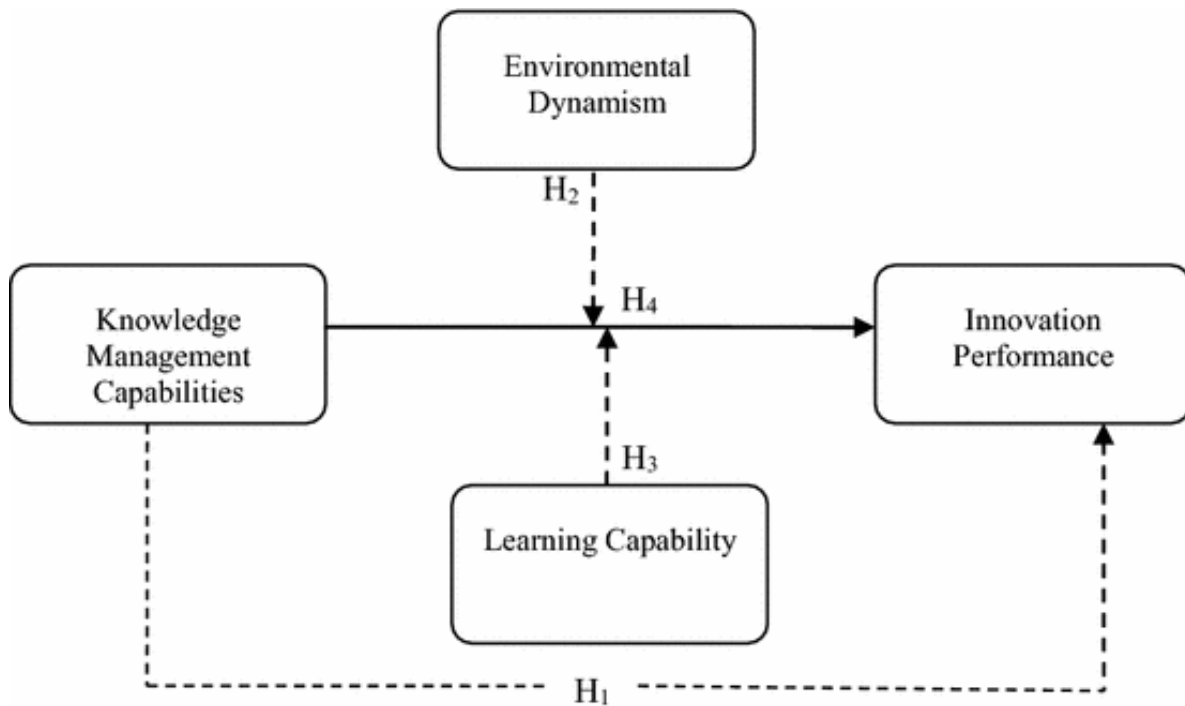
the managers might produce biased results. Objective measures, such as R&D intensity and number of patents, can be useful for validating the propositions of the study.

The findings of research rely solely on the judgments of key respondents. Using such a research technique may create concerns especially when a single informant fills out items that tap into independent and dependent variables within the same survey instrument. Moreover, although the measurement instrument was sent to the personal e-mail addresses of the key respondents, some issues concerning the reliability of data may arise because it is not possible to know whether the questionnaires were filled by the key respondents or not.

Lastly, a construct set that includes a broader but not exhaustive number of resources and capabilities might be helpful for a better investigation of resource and capability and innovation performance. More sophisticated models that use other influential factors such as learning ability, human capital, and social capital in the same model may provide more exploratory results for innovation performance.

## APPENDIX

**FIGURE 1**  
**CONCEPTUAL MODEL**



**TABLE 1**  
**BUSINESS ACTIVITIES OF THE FIRMS**

Business activity	Frequency	Percentage
Automotive	19	8.6
Banking and finance	21	9.5
Computer and software	7	3.1
Construction	18	8.1
Drugs	9	4.1
Food	17	7.7
Logistics and transportation	11	5.0
Oil and petrochemicals	13	5.9
Retail	29	13.1
Telecommunications	3	1.4
Textile and apparels	34	15.4
Tourism	8	3.6
Other	32	14.5
Total	221	100.0

**TABLE 2**  
**ITEMS OF THE QUESTIONNAIRE, FACTOR LOADINGS AND CRONBACH ALPHA**  
**COEFFICIENTS**

Variables	Items	Loadings	$\alpha$
<i>Knowledge Management Capabilities (KMC)</i> (Alavi and Leidner 2001; Gold et al. 2001; Tanriverdi 2005; Wu and Chen 2014)	Our firm has capability to distribute relevant knowledge throughout the organization (via collaborative platforms, social software, blogs, wikis, etc.)	.932	
	Our firm has capability to share relevant knowledge among business units	.906	
	Our firm has capability to develop knowledge from internal and external knowledge sources (via IT systems, call centers, CRM, ERP, supply chain, logistics systems, etc.)	.874	
	Our firm has capability to transfer relevant knowledge to employees	.861	.851

	Our firm has capability to apply knowledge to develop new products/services	.835	
	Our firm has capability to organize and manage knowledge	.811	
	Our firm has capability to apply knowledge to solve new problems	.792	
	Our firm has capability to apply knowledge to change competitive conditions	.749	
	Our firm has capability to store acquired knowledge into organizational knowledge repository	.743	
	Our firm has capability to integrate different sources and types of knowledge	.698	
	Our firm has capability to codify acquired knowledge into accessible and applicable formats	.655	
	Our firm has capability to interpret new knowledge on the basis of prior knowledge <sup>a</sup>	.473 <sup>a</sup>	
<i>Environmental Dynamism (ED)</i> (Jansen et al. <u>2009</u> ; Zhou and Wu <u>2010</u> )	In our local market, changes are taking place continuously	.944	
	Environmental changes in our local market are intense	.903	.833
	The technology in this industry is changing rapidly	.879	
	Our clients regularly ask for new products and services	.823	
	In our market, the volumes of products and services to be delivered change fast and often	.816	
	Employees are encouraged to communicate	.956	



<i>Learning Capability (LC)</i> (Amabile et al. <a href="#">1996</a> ; Pedler et al. <a href="#">1997</a> ; Alegre and Chiva <a href="#">2008</a> )	Policies are significantly influenced by the employees' views	.949	
	People feel involved in main company decisions	.922	
	People are encouraged to interact with the environment: competitors, customers, technological institutes, universities, suppliers, etc.	.894	
	People here receive support and encouragement when presenting new ideas	.885	.869
	Initiative often receives a favorable response here, so people feel encouraged to generate new ideas	.882	
	There is a free and open communication within my work group	.871	
	People are encouraged to take risks in this organization	.866	
	Managers in this organization frequently involve employees in important decisions	.857	
	Cross-functional teamwork is a common practice here	.804	
	There are systems and procedures for receiving, collating and sharing information from outside the company	.789	
<i>Innovation Performance</i> (Jansen et al. <a href="#">2009</a> ; Terziovski <a href="#">2010</a> ; Wei et al. <a href="#">2014</a> )	In the last 3 years, compared to our major competitors, our firm is more successful in terms of:		
	Success of new products launched	.928	
	Accelerated speed to market	.917	

	Number of new product configurations	.894	.874
	Improved work methods and processes	.836	
<i>Industry Structure Forces</i> (Porter <u>1980</u> )	The number of competitors vying for customers in our industry is (Very low–Very high)	.911	
	How easy is it for new firms to enter and compete in your industry (Very easy–Very difficult)	.882	
	What level of bargaining power (i.e., ability to negotiate lower prices) do you have over your suppliers (Very weak–Very strong)	.859	.809
	What level of bargaining power (i.e., ability to negotiate lower prices) do customers have over your firm (Very weak–Very strong)	.845	
	To what degree is your industry threatened by substitute products/services (No threat–Extreme threat)	.773	

Kaiser–Meyer–Olkin sampling adequacy .873

Bartlett’s test of approx. Chi-square sphericity 130,65.286 (p < .001)

<sup>a</sup>Dropped item

**TABLE 3**  
**INTER-CORRELATION MATRIX AND DISCRIMINANT VALIDITY**

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	VIF
1. Firm size	395.18.18	337.26.26	-								1.067
2. Firm age	31.67	29.53	.064	-							1.184
3. Stage of industry life cycle	2.93	.64	.127***	.148*	-						1.368
4. Industry structure forces	3.86	1.15	-.059	.024	.035	(.906)					1.149
5. Knowledge management capabilities (KMC)	3.91	.69	.043	-.053	.126***	.154***	(.884)				1.255
6. Learning capability (LC)	3.86	.51	-.016	.087	.117**	-.096	.316**	(.903)			1.416
7. Environmental dynamism (ED)	3.72	.56	.032	-.069	.199*	.227**	.325**	.358***	(.911)		1.349
8. Innovation performance	3.29	.87	-.074	.104**	.138***	.071	.282**	.336*	.297**	(.896)	1.172

Diagonal value: square root of the AVE for the constructs #4, 5, 6, 7, 8; non-diagonal value: correlation  
 \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001 (two tailed)

**TABLE 4**  
**THE RESULTS OF REGRESSION ANALYSES**

Predictors	Innovation performance				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
1. Firm age	.051	.043	.029	.047	.044
2. Firm size	.069	.061	.053	.054	.067
3. Industry structure forces	-.037	-.026	.018	.012	-.081
4. Stage of industry life cycle	-.102*	-.072	-.061	-.038	.004
5. Knowledge management capabilities (KMC)		.314***	.243***	.229**	.207**
6. Environmental dynamism (ED)			.139**	.104***	.116***
Learning capability (LC)			.172*	.156*	.131**
7. KMC × ED				.371**	
KMC × LC				.435**	
8. KMC × ED × LC					.503***
R <sup>2</sup>	.086	.229	.336	.452	.585
ΔR <sup>2</sup>	-	.143	.107	.116	.133
F value	1.123	1.945***	2.573***	2.891***	3.364***

N = 221

\* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001 (two tailed)

## REFERENCES

Alavi, M., and D.E. Leidner. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25: 107–136.

- Alegre, J., and R. Chiva. 2008. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation* 28: 315–326.
- Amabile, T., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39: 1154–1184.
- Amabile, T.M. 1996. *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Ambrosini, V., and C. Bowman. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews* 11: 29–49.
- Anand, G., J. Gray, and E. Siemsen. 2012. Decay, shock, and renewal: Operational routines and process entropy in the pharmaceutical industry. *Organization Science* 23: 1700–1716.
- Anderson, J.C., and D.W. Gerbing. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103: 411–423.
- Anderson, N., K. Potočnik, and J. Zhou. 2014. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management* 40: 1297–1333.
- Argote, L., B. McEvily, and R. Reagans. 2003. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science* 49: 571–582.
- Azagra-Caro, J.M., F. Archontakis, A. Gutierrez-Gracia, and I. Fernandez de Lucio. 2006. Faculty support for the objectives of university-industry relations versus degree of R&D cooperation: The importance of regional absorptive capacity. *Research Policy* 35: 37–55.
- Bansemir, B., A.K. Neyer, and K.M. Möslin. 2012. Knowledge exchange in intra-organizational innovation communities: The role of cognitive and affective states. *Business Research* 5: 43–58.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99–120.
- Barney, J.B., and E.J. Zajac. 1994. Competitive organizational behavior: Toward an organizationally based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15: 5–9.
- Becker, M.C. 2004. Organizational routines: A review of the literature. *Industrial and Corporate Change* 13: 643–677.
- Bell, G.G., and A. Zaheer. 2007. Geography, networks, and knowledge flows. *Organization Science* 18: 955–972.
- Brown, S.L., and K.M. Eisenhardt. 1995. Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review* 20: 343–378.
- Calantone, R.J., S.T. Cavusgil, and Y. Zhao. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31: 515–524.
- Cavusgil, E., S.H. Seggie, and M.B. Talay. 2007. Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice* 15: 159–166.
- Cavusgil, T., P.N. Ghauri, and A.A. Akcal. 2013. *Doing business in emerging markets*, 2nd ed. London: Sage Publications.
- Chen, W.R., and K.D. Miller. 2007. Situational and institutional determinants of firms' R&D search intensity. *Strategic Management Journal* 28: 369–381.
- Chin, W.W., B.L. Marcolin, and P.R. Newstead. 2003. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research* 14: 189–217.
- D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition*. New York: Free Press.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34:555–590.
- Darroch, J. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management* 9: 101–115.
- Davenport, T.H., and L. Prusak. 2000. *Working knowledge: How organizations manage that they know*. New York: McGraw-Hill.

- Dess, G.G., and R.B. Robinson. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5: 265–273.
- Dionysiou, D.D., and H. Tsoukas. 2013. Understanding the (re)creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review* 38: 181–205.
- Drnevic, P.L., and P.A. Kriauciunas. 2011. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal* 32: 254–279.
- Droge, C., C. Claycomb, and R. Germain. 2003. Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence. *Decision Sciences* 34: 541–568.
- Easterby-Smith, M., and I.M. Prieto. 2008. Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management* 19: 235–249.
- Easterby-Smith, M., and M. Lyles. 2003. *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32: 543–576.
- Eisenhardt, K.M., and J. Martin. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21: 1105–1121.
- Garg, V.K., B.A. Walters, and R.L. Priem. 2003. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal* 24: 725–744.
- Garriga, H., G. von Krogh, and S. Spaeth. 2013. How constraints and knowledge impact open innovation. *Strategic Management Journal* 34:1134–1144.
- Goh, S., and G. Richards. 1997. Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal* 15: 575–583.
- Gold, A.H., A. Malhotra, and A.H. Segars. 2001. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 18: 185–214.
- González-Benito, J., H. Aguinis, B.K. Boyd, and I. Suárez-González. 2012. Coming to consensus on strategic consensus: A mediated moderation model of consensus and performance. *Journal of Management* 38: 1685–1714.
- Grant, R.M. 1996. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7: 375–387.
- Grant, R.M. 1997. The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning* 30: 450–454.
- Grant, R.M., and C. Baden-Fuller. 2004. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies* 41: 61–84.
- Hair, J.F., G.T.M. Hult, C.M. Ringle, and M. Sarstedt. 2013. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, and R.E. Anderson. 2009. *Multivariate data analysis*, 7th ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Hambrick, D.C. 1987. Top management teams: Key to strategic success. *California Management Review* 30: 88–108.
- Hegde, D., and P. Shapira. 2007. Knowledge, technology trajectories, and innovation in a developing country context: Evidence from a survey of Malaysian firms. *International Journal of Technology Management* 40: 349–370.
- Helfat, C.E., and M.A. Peteraf. 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 24: 997–1010.
- Helfat, C.E., and S.G. Winter. 2011. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal* 32: 1243–1250.
- Hoskisson, R.E., L. Eden, C.M. Lau, and M. Wright. 2000. Strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal* 43: 249–267.

- Hurley, R.F., and G.T.M. Hult. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing* 62:42–54.
- Isaacs, W. 1993. Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22: 24–39.
- Jansen, J.J.P., D. Vera, and M. Crossan. 2009. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly* 20: 5–18.
- Jansen, J.J.P., F.A.J. Van den Bosch, and H.W. Volberda. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52: 1661–1674.
- Jerez-Gomez, P., J. Cespedes-Lorente, and R. Valle-Cabrera. 2005. Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research* 58: 715–725.
- Joshi, K.D., L. Chi, A. Datta, and S. Han. 2010. Changing the competitive landscape: Continuous innovation through IT-enabled knowledge capabilities. *Information Systems Research* 21: 472–495.
- Kamal, S. 2011. Entry mode and subsidiary performance in emerging economies. *Mustang Journal of Business and Ethics* 2: 20–29.
- King, W.R. 2009. *Knowledge management and organizational learning*. US: Springer.
- Lee, C.-Y., H.-L. Wu, and C.-Y. Liu. 2013. Contextual determinants of ambidextrous learning: Evidence from industrial firms in four industrialized countries. *IEEE Transactions on Engineering Management* 60: 529–540.
- Lee, H., and B. Choi. 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems* 20: 179–228.
- Levinthal, D.A., and J.G. March. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14: 95–112.
- Levitas, E., and H.A. Ndofor. 2006. What to do with the resource-based view: A few suggestions for what ails the RBV that supporters and opponents might accept. *Journal of Management Inquiry* 15: 135–144.
- Lewin, A.Y., C.P. Long, and T.N. Carroll. 1999. The coevolution of new organizational forms. *Organization Science* 10: 535–550.
- Liu, H., X. Jiang, J. Zhang, and X. Zhao. 2013. Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: The moderating effects of institutional and relational factors. *Journal of International Marketing* 21: 79–98.
- McKelvie, A., and P. Davidsson. 2009. From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management* 20: 63–80.
- Mitchell, V.L. 2006. Knowledge integration and information technology performance. *MIS Quarterly* 30: 919–939.
- Molina-Castillo, F.-J., and J.-L. Munuera-Aleman. 2009. New product performance indicators: Time horizon and importance attributed by managers. *Technovation* 29: 714–724.
- Moos, B., and D. Beimborn. 2013. The role of knowledge management systems for innovation: An absorptive capacity perspective. *International Journal of Innovation Management* 17: 1–30.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5: 14–37.
- Nunnally, J., and I. Bernstein. 1994. *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- O'Connor, G.C. 2008. Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of Product Innovation Management* 25: 313–330.
- Palacios, D., I. Gil, and F. Garrigos. 2009. The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics* 32: 291–301.
- Pedler, M., J. Burgoyne, and T. Boydell. 1997. *The learning company: A strategy for sustainable development*. Maidenhead: McGrawHill.

- Phelps, C., R. Heidl, and A. Wadhwa. 2012. Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda. *Journal of Management* 38: 1115–1166.
- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie, J. Lee, and N.P. Podsakoff. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88: 879–903.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy*. New York, NY: The Free Press.
- Ramamurti, R. 2012. Competing with emerging market multinationals. *Business Horizons* 55: 241–249.
- Ray, G., J.B. Barney, and W.A. Muhanna. 2004. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal* 25: 23–37.
- Ray, G., L. Xue, and J.B. Barney. 2013. Impact of information technology capital on firm scope and performance: The role of asset characteristics. *Academy of Management Journal* 56: 1125–1147.
- Rosing, K., M. Frese, and A. Bausch. 2011. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly* 22: 956–974.
- Salvato, C., and C. Rerup. 2011. Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management* 37: 468–490.
- Sandikci, O., and G. Ger. 2005. Contemporary Turkish consumption landscape: Polarity and plurality. In *New emerging economies and their culture*, ed. J. Prasnikar, and A. Cirman, 139–153. Slovenia: Nova.
- Saunders, M., P. Lewis, and A. Thornhill. 2007. *Research methods for business students*, 4th ed. Essex: Pearson Education.
- Schein, E.H. 1993. On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22: 40–51.
- Schilke, O. 2014. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal* 35: 179–203.
- Schreyögg, G., and M. Kliesch-Eberl. 2007. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal* 28: 913–933.
- Schumpeter, J.A. 1934. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sirmon, D.G., M.A. Hitt, and R.D. Ireland. 2007. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review* 32: 273–292.
- Sirmon, D.G., M.A. Hitt, R.D. Ireland, and B.A. Gilbert. 2011. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management* 37: 1390–1412.
- Sirmon, D.G., S. Gove, and M.A. Hitt. 2008. Resource management in dyadic competitive rivalry. *Academy of Management Journal* 51: 919–935.
- Smith, K.G., C.J. Collins, and K.D. Clark. 2005. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal* 48: 346–357.
- Spender, J.C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17:45–62.
- Spender, J.C. 2008. Organizational learning and knowledge management. *Management Learning* 39: 159–176.
- Tanriverdi, H. 2005. Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multi-business firms. *MIS Quarterly* 29: 311–334.
- Teece, D.J. 1998. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40: 55–79.
- Teece, D.J., G. Pisano, and A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18: 509–533.

- Tellis, G.J., J.C. Prabhu, and R.K. Chandy. 2009. Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing* 73: 3–23.
- Terziovski, M. 2010. Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 31: 892–902.
- Tortoriello, M. 2015. The social underpinnings of absorptive capacity: The moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge. *Strategic Management Journal* 36: 586–597.
- Tsoukas, H., and N. Mylonopoulos. 2004. Organizational as knowledge systems: Knowledge, learning and dynamic capabilities. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Van Wijk, R., J.J. Jansen, and M.A. Lyles. 2008. Inter-and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies* 45: 830–853.
- Venkatraman, N., and V. Ramanujam. 1987. Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management* 13: 109–122.
- Wang, C.L., and M. Rafiq. 2014. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management* 25: 58–76.
- Wei, Z., Y. Yi, and H. Guo. 2014. Organizational learning, ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management* 31: 832–847.
- Weitzman, M.L. 1998. Recombinant growth. *Quarterly Journal of Economics* 113: 331–360.
- Wu, I.L., and J.L. Chen. 2014. Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management* 18: 1141–1164.
- Yayavaram, S., and W.R. Chen. 2015. Changes in firm knowledge couplings and firm innovation performance: The moderating role of technological complexity. *Strategic Management Journal* 36: 377–396.
- Zahra, S.A., and G. George. 2002. Absorptive capacity: A review, re-conceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27: 185–203.
- Zahra, S.A., H.J. Sapienza, and P. Davidsson. 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies* 43: 917–955.
- Zhao, Y., Y. Lu, and X. Wang. 2013. Organizational unlearning and organizational relearning: A dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 17: 902–912.
- Zhou, K.Z., and F. Wu. 2010. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal* 31: 547–561.

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**



La investigación de los factores que influyen en el desempeño de la innovación ha sido una preocupación académica y gerencial crucial, ya que la innovación se ha vuelto esencial para que las empresas mantengan su competitividad y garanticen la supervivencia a largo plazo en mercados globales dinámicos (Molina-Castillo y Munuera-Aleman 2009; 2014). Los académicos y profesionales en el campo convinieron en que el stock de conocimientos específicos de una empresa, junto con las habilidades que permiten a las empresas gestionar eficazmente sus recursos de conocimientos estáticos, fueron los determinantes más importantes del rendimiento superior de la innovación (Grant 1996; Davenport y Prusak 2000; Tanriverdi 2005; Hegde y Shapira 2007; Yayavaram y Chen 2015).

Las capacidades que permiten a una empresa gestionar eficazmente los recursos de conocimiento en sus unidades de negocio a través de una serie de procesos, entre los que se incluyen la creación, la transferencia, la integración y la aplicación, se denominaron "capacidades de gestión del conocimiento" (Gold et al. 2001; Tanriverdi 2005). Investigaciones anteriores (Darroch 2005; Palacios et al. 2009; 2012; Wu y Chen 2014) encontraron que las capacidades de gestión del conocimiento (KMC) estaban altamente asociadas con el rendimiento de la innovación. Además, se confirmó metaanticamente el papel de la KMC en la innovación organizativa (Van Wijk et al. 2008).

A pesar de los hallazgos perspicaces de investigaciones anteriores que probaron la influencia directa de KMC en el rendimiento de la innovación, los estudios empíricos que examinan los efectos de variables contextuales como el dinamismo ambiental (ED) en esta relación han sido raros (Sirmon et al. 2011; 2014). Además, como otra variable contextual, la capacidad de aprendizaje (LC) ha recibido una atención considerable en la forma de mejorar la creación y utilización de los conocimientos importantes en las empresas en las últimas dos décadas. Numerosos estudios (Tsoukas y Mylonopoulos 2004; Rey 2009; 2013) en la literatura de gestión del conocimiento indican que LC contribuye principalmente con las empresas mediante la mejora de su KMC, ya que una mayor LC proporciona una mejor coordinación interna y externa y compromiso gerencial, crea un trabajo en equipo y una apertura más eficaces, y permite a las empresas adaptar nuevos conocimientos más fácilmente (Jerez-Gomez et al. 2005; Spender 2008). En este sentido, LC es un complemento crítico de KMC y debe considerarse como un moderador importante en la relación entre KMC y el rendimiento de la innovación (Easterby-Smith y Lyles 2003; Wu y Chen 2014). Además, los efectos de LC y ED pueden ser más fuertes en la relación KMC y la innovación, especialmente en entornos altos y turbulentos donde la comprensión rápida y profunda de los cambios y la adaptación de nuevos conocimientos es una necesidad (Eisenhardt 1989; Schilke 2014).

Sin embargo, sólo unos pocos estudios empíricos (es decir, O'Connor 2008; Wei et al. 2014) han examinado los efectos combinados de LC e ED en el vínculo entre KMC y el rendimiento de la innovación. Las complejas interacciones de diferentes factores y mecanismos contextuales en el camino de la creación del rendimiento de la innovación siguen siendo opacas en la investigación sobre la innovación (Rosing et al. 2011; 2014). Sin un análisis exhaustivo de estas interacciones que tienen un cierto poder explicativo, no se pueden entender las cuestiones relacionadas con el rendimiento de la innovación en las organizaciones (Sirmon et al. 2011; Helfat e Invierno 2011). Las empresas operan en entornos dinámicos y deben reconfigurar dinámicamente su cartera de recursos para aprovechar su KMC para obtener un mejor rendimiento de innovación (Garg et al. 2003; 2007; 2011). Por lo tanto, el apalancamiento y el despliegue de KMC que conducen al rendimiento de la innovación pueden verse afectados por la naturaleza del entorno externo, junto con la capacidad de aprendizaje y ED y LC puede tener un papel moderador en la relación entre KMC y el rendimiento de la innovación (Jansen et al. 2006, 2009; 2014; Schilke 2014).

Por lo tanto, este estudio busca explorar los efectos separados y combinados de KMC, ED y LC en el rendimiento de la innovación. El estudio contribuye a los campos de la gestión del conocimiento y la literatura de innovación de varias maneras: en primer lugar, basado en la visión dinámica de la gestión de recursos, este artículo amplía el conocimiento previo y la investigación de innovación desde una visión estática a una visión más dinámica explorando los efectos combinados de KMC, ED y LC en el mismo estudio. Desde este punto de vista, se ofrece un modelo más integrador de KMC, ED, LC y rendimiento de innovación.

En segundo lugar, esta investigación proporciona nuevas pruebas sobre los efectos de KMC en el rendimiento de la innovación en un mercado emergente, Turquía, donde la rápida integración de la

información y los conocimientos junto con la aplicación es crucial para que las empresas se adapten a un entorno dinámico. La gran mayoría de las investigaciones empíricas sobre innovación y conocimiento se han llevado a cabo en países desarrollados, donde los cambios rápidos y discontinuos son infrecuentes pero limitados en investigación previa (por ejemplo, Hoskisson et al. 2000; 2013; Wang y Rafiq 2014) muestran que las empresas de mercados emergentes que operan en entornos empresariales turbulentos no sólo tenían diferentes prioridades en sus posesiones de recursos, sino que también adquirieron capacidades diferentes en comparación con las empresas de los países desarrollados dependiendo de estructuras económicas, políticas y sociales diferentes. La diferencia más llamativa en la posesión de recursos y capacidades entre las empresas de mercados desarrollados y las empresas de mercados emergentes que se vio afectada por el dinamismo ambiental es que, si bien las empresas de los países desarrollados utilizan rutinas organizativas, las empresas de mercados emergentes utilizan altamente los procesos basados en el conocimiento (Drnevic y Kriauciunas 2011; 2013; 2013). Es simplemente porque las rutinas son las acciones conjuntas repetitivas incorporadas en las empresas y en su mayoría codificadas en manuales que regulan y estandarizan procedimientos, métodos, tareas, decisiones, soluciones, y en cierta medida la forma de hacer negocios de las empresas (Salvato y Rerup 2011; Dionysiou y Tsoukas 2013).

A saber, las rutinas tienen como objetivo ofrecer procedimientos y soluciones estándar a las empresas cuando se enfrentan a problemas para minimizar el desperdicio de recursos (tiempo, dinero, etc.) Y aumentar la eficiencia de la organización. Por lo tanto, muchas de las rutinas organizativas pueden ser muy estables, como los procedimientos de producción, los nuevos procesos de desarrollo de productos, la gestión de la calidad y el inventario, los precios o la contratación (Becker 2004; 2012). Los problemas de poder, conflictos y relacionados con el mercado en los mercados emergentes pueden surgir de maneras mutatorias e inesperadas y en estos tiempos difíciles, las empresas de mercados emergentes pueden tener que encontrar soluciones creativas y rápidas (Ramamurti 2012). Debido a que las rutinas organizativas son de naturaleza estándar y estable, pueden restringir la flexibilidad estratégica, la modificación y las capacidades de maniobra de las empresas. Sin embargo, la flexibilidad estratégica que "permite a las empresas responder rápidamente a los cambios ambientales dinámicos e inestables mediante la comisión de recursos para nuevos cursos de acción, y reconocer y actuar con prontitud cuando es el momento de detener o revertir los compromisos de recursos existentes" (Liu et al. 2013: 82) es particularmente importante para las empresas que operan en los mercados emergentes. A diferencia de las rutinas organizativas, las habilidades basadas en TI y el software social, los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), la planificación de recursos empresariales (ERP), el intercambio electrónico de datos (EDI) y los sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM) como componentes de KMC proporcionan agilidad a las empresas y les permiten responder rápidamente a las demandas del mercado hipercompetitiva a través de productos y servicios innovadores (D'Aveni 1994; 2004; 2013).

Por lo tanto, en respuesta a las llamadas recientes (por ejemplo, Tellis et al. 2009; Kamal 2011; Wei et al. 2014) que señalan la necesidad de más investigaciones teóricas y empíricas específicas de los mercados emergentes sobre el conocimiento, el aprendizaje y las corrientes generales de innovación, el estudio contribuye a la implicación de rendimiento de KMC, en particular a la eficacia contextual de las empresas de mercados emergentes.

## CONCLUSIÓN

Esta investigación busca ampliar nuestra comprensión sobre cómo el medio ambiente como factor contextual y la gestión del conocimiento y el aprendizaje, ya que las capacidades dinámicas pueden afectar el rendimiento de la innovación de las empresas. Nuestros resultados de investigación contribuyen al estudio actual de la innovación al destacar la importancia de KMC, LC y la relevancia del medio ambiente para impactar los efectos de KMC de varias maneras. En primer lugar, este estudio mostró una vez más el papel fundamental de la gestión del conocimiento en el rendimiento de la innovación (Van Wijk et al. 2008; Wu y Chen 2014). Los activos de conocimiento son la forma básica para lograr el rendimiento de la innovación, pero se crearía el valor real, y los resultados positivos se lograrían mediante la gestión de activos de conocimientos estáticos de manera organizada y su procesamiento eficaz.

En segundo lugar, el estudio propuso que el impacto de KMC sería más fuerte en el rendimiento de la innovación bajo altos niveles de ED. La hipótesis fue probada y encontró apoyo para esta propuesta. El efecto de KMC en el rendimiento de la innovación fue más fuerte cuando el ED era alto. Además, el poder explicativo de los efectos de interacción de KMC y ED fue mayor para las variaciones en el rendimiento de la innovación. Esto demuestra que el alto nivel de ED hace que el vínculo positivo entre KMC y el rendimiento de la innovación sea más fuerte, por lo que ED obliga a las empresas a asimilar y utilizar mejor la nueva información, crear más configuraciones de productos nuevos y pasar fácilmente a nuevos mercados. En este sentido, ED modera la relación entre KMC y el rendimiento de la innovación.

De hecho, esta investigación ayudó a los esfuerzos de los investigadores para tener una comprensión más clara sobre las dos posiciones un tanto contradictorias que existen en la literatura de gestión estratégica con respecto al valor de las capacidades dinámicas bajo diferentes niveles de ED (Schilke 2014) a través de la pronosería nueva evidencia. La mayoría de los eruditos en el área sugiere que el efecto DC sobre el rendimiento es comparativamente más alto en altos niveles de dinamismo (Drnevic y Kriauciunas 2011; Helfat e invierno 2011; 2006) mientras que los otros plantean dudas sobre su eficacia en entornos altamente dinámicos (Eisenhardt y Martin 2000; Schrey-gg y Kliesch-Eberl 2007).

Nuestros hallazgos apoyan la idea de que el efecto DC sobre el rendimiento puede ser mayor a altos niveles de dinamismo. Una explicación de esta constatación puede estar vinculada a las condiciones económicas, sociales y políticas específicas de los países en los que operan las empresas. Por ejemplo, los cambios rápidos y discontinuos son comunes en la economía turca cuando se produce una ED alta. Además, en relación con diferentes culturas locales, fundaciones étnicas, tradiciones regionales y sectas y variedades religiosas en estilos de vida, valores sociales, niveles educativos y lingüísticas en todo el país, las preferencias de los consumidores son muy divergentes en Turquía. Además, los patrones de consumo de los turcos fueron moldeados por atractivos centros comerciales que ofrecen una gran variedad y rápida proliferación de "nuevos y mejorados" productos y la noción de la "buena vida", y la "modernidad" estaba ligada al consumo de productos nuevos llamativos, de moda y de moda (Sandikci y Ger 2005). En estas condiciones, la introducción continua de mejoras de productos y el desarrollo de nuevos productos son imprescindibles para las empresas del país. Por lo tanto, para aprovechar las oportunidades y mantener una ventaja competitiva, las empresas turcas pueden haber dado prioridad a la oferta de tantas configuraciones de productos nuevos rápidamente al mercado dinámico, donde existen preferencias de consumo que cambian rápidamente y han utilizado su KMC especialmente para este objetivo. El entorno turbulento y competitivo puede haber obligado a las empresas a centrarse en abordar las crecientes demandas de nuevos productos de los consumidores impacientes rápidamente y dar la mayor parte de sus esfuerzos para diseñar, pensar creativamente, comercializar y problemas de producción rápida.

Para el moderador de LC, este estudio encontró que LC mejoró la relación positiva entre KMC y la innovación. Aprender de las fuentes internas y externas es crucial para crear nuevos conocimientos. Además, los nuevos conocimientos no mejorarían automáticamente la capacidad de innovación de una empresa a menos que los empleados los aprendan por primera vez. Cuando LC en una organización es alta, los empleados de la organización pueden absorber bien los activos de conocimiento existentes y poner en funcionamiento KMC de una manera más eficaz. Por lo tanto, LC, como facilitador, mejora el poder de KMC como motor básico del rendimiento de la innovación.

La última constatación destacable fue que los efectos interactivos de las dos capacidades (KMC y LC) en el rendimiento de la innovación eran más fuertes cuando el dinamismo ambiental era alto. A saber, cuando todas las capacidades dinámicas y las condiciones ambientales adecuadas trabajaron juntas, se creó una sinergia más fuerte que resultó en un mejor rendimiento. Por lo tanto, es probable que indique que las empresas que operaban en ED alto han dado prioridad a aumentar el rendimiento de la innovación mediante la reconfiguración de su KMC, la mejora de su LC y la recombinación de los repositorios de conocimientos existentes en consonancia con los requisitos específicos del mercado dinámico. Este hallazgo es coherente con la propuesta de visión de las capacidades dinámicas que sugiere que la presencia y eficacia de las capacidades dinámicas se ha equiparado con condiciones ambientales caracterizadas por un alto dinamismo (Sirmon et al. 2008; Schilke 2014). Además, la eficacia de una capacidad dinámica está supeditada a la disponibilidad y eficacia de otros recursos y capacidades y, por lo tanto, a través de los efectos sinérgicos

que surgen como resultado de las complejas interacciones de recursos y capacidades, se pueden crear nuevos paquetes de recursos para obtener un mejor rendimiento de la empresa (Zahra et al. 2006; 2007, 2011). Paralelamente, este estudio encontró que la eficacia de KMC que conducía al rendimiento de la innovación en mercados altamente dinámicos estaba supeditada a otra capacidad dinámica que era LC.

Como implicación gerencial, en el contexto del entorno empresarial turco, dadas las actitudes divergentes y cambiantes de los consumidores, la amplia zona geográfica y las difíciles y duras condiciones comerciales en el país, la posesión de los mecanismos que pueden mejorar la capacidad de aprendizaje ayudan a las empresas a monitorear posibles shocks ambientales y políticos, cambios y cambios de clientes y proporcionar señales de precaución como una necesidad. En esta situación, los sistemas de tecnología de la información (TI) eficaz, planificación de recursos empresariales (ERP) y gestión de la cadena de suministro (SCM) ayudan a las empresas a abordar rápidamente las necesidades del mercado (es decir, cambiar las gamas de productos o acelerar la logística de los productos). Además, la creación de nuevos conocimientos o revelaciones de conocimientos tácitos e integrados existentes, la distribución de conocimientos en toda la organización y el suministro de inteligencia suficiente relacionada con las necesidades actuales y futuras de los clientes, las estrategias y acciones de la competencia, los requisitos de canal y el entorno empresarial más amplio se pueden impulsar a través de diferentes tipos de herramientas de software social. Además, las estructuras organizativas planas donde existe una jerarquía baja pueden aumentar el intercambio de conocimientos en la organización. El desarrollo de una organización de aprendizaje con sus partes internas y externas debe integrarse en la visión de las empresas. Sin embargo, cabe señalar que la asignación de recursos junto con el despliegue óptimo de recursos estratégicos es un desafío de gestión clave, y dada la escasez en la disponibilidad de recursos, se debe dar prioridad a los más importantes.

#### **Limitaciones de uninvestigación futura**

Esta investigación tiene algunas limitaciones como otros estudios. En primer lugar, el ejemplo se limita a una base de datos empresarial turca. Turquía es un mercado emergente grande y dinámico y las empresas turcas pueden proporcionar información suficiente para el examen de las relaciones entre KMC, LC y ED. Sin embargo, la fiabilidad de los hallazgos debe someterse a nuevas pruebas y perfeccionamiento en múltiples entornos, industrias y países a través de estudios longitudinales siempre que sea posible.

En todas las investigaciones, las medidas objetivas de rendimiento deben utilizarse siempre que sea posible y estar disponibles, ya que las evaluaciones subjetivas del rendimiento pueden no ser los sustitutos perfectos de las medidas objetivas. Sin embargo, dada la naturaleza de la investigación (es decir, la recopilación de información sobre el tiempo de comercialización) y la limitación de la obtención de algunos datos secundarios (es decir, el número de nuevas configuraciones de productos), esta investigación utilizó la medición del rendimiento basada en la percepción. Aunque las medidas perceptivas subjetivas de los equipos de gestión de nivel superior pueden considerarse como un sustituto preciso, si no perfecto, de las medidas objetivas de desempeño (Dess y Robinson 1984; Venkatraman y Ramanujam 1987), cabe señalar que las evaluaciones de desempeño de los gerentes podrían producir resultados sesgados. Las medidas objetivas, como la intensidad de la I+D y el número de patentes, pueden ser útiles para validar las propuestas del estudio.

Las conclusiones de la investigación se basan únicamente en las sentencias de los principales demandados. El uso de esta técnica de investigación puede crear preocupaciones, especialmente cuando un solo informante rellena elementos que aprovechan variables independientes y dependientes dentro del mismo instrumento de encuesta. Además, aunque el instrumento de medición se envió a las direcciones de correo electrónico personales de los principales encuestados, pueden surgir algunas cuestiones relativas a la fiabilidad de los datos porque no es posible saber si los cuestionarios fueron rellenos por los principales encuestados o no.

Por último, un conjunto de construcción que incluya un número más amplio pero no exhaustivo de recursos y capacidades podría ser útil para una mejor investigación de los recursos, la capacidad y el rendimiento de la innovación. Los modelos más sofisticados que utilizan otros factores influyentes como la capacidad de aprendizaje, el capital humano y el capital social en el mismo modelo pueden proporcionar resultados más exploratorios para el rendimiento de la innovación.

## **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

## **INTRODUCTION**

L'étude des facteurs qui influencent la performance en matière d'innovation est une préoccupation académique et managériale cruciale puisque l'innovation est devenue essentielle pour que les entreprises conservent leur compétitivité et assurent leur survie à long terme sur des marchés mondiaux dynamiques (Molina-Castillo et Munuera-Aleman, 2009; Anderson et coll. 2014). Les chercheurs et les praticiens dans le domaine ont convenu que le stock de connaissances spécifique d'une entreprise ainsi que les compétences qui permettent aux entreprises de gérer efficacement leurs ressources de connaissances statiques étaient les déterminants les plus importants du rendement supérieur en matière d'innovation (Grant, 1996; Davenport et Prusak, 2000; Tanriverdi, 2005; Hegde et Shapira, 2007; Yayavaram et Chen 2015).

Les capacités qui permettent à une entreprise de gérer efficacement les ressources de connaissances dans l'ensemble de ses unités d'affaires au moyen d'une série de processus, y compris la création, le transfert, l'intégration et l'application, ont été appelés « capacités de gestion des connaissances » (Gold et al., 2001; Tanriverdi, 2005). Recherches antérieures (Darroch, 2005; Palacios et coll. 2009; Phelps et coll. 2012; Wu et Chen 2014) ont constaté que les capacités de gestion des connaissances (KMC) étaient fortement associées à la performance en matière d'innovation. En outre, le rôle facilitant de KMC sur l'innovation organisationnelle a été méta-analytiquement confirmé (Van Wijk et autres 2008).

Malgré les résultats perspicaces de recherches antérieures qui ont mis à l'épreuve l'influence directe du KMC sur la performance en matière d'innovation, les études empiriques examinant les effets des variables contextuelles telles que le dynamisme environnemental (DE) sur cette relation ont été rares (Sirmon et coll., 2011; Anderson et coll. 2014). En outre, en tant que autre variable contextuelle, la capacité d'apprentissage (LC) a reçu une attention considérable sur la façon d'améliorer la création et l'utilisation des connaissances importantes dans les entreprises au cours des deux dernières décennies. De nombreuses études (Tsoukas et Mylonopoulos, 2004; Roi 2009; Zhao et coll. 2013) dans la documentation sur la gestion des connaissances indiquent que LC contribue principalement aux entreprises en améliorant leur KMC puisqu'un plus grand LC assure une meilleure coordination interne et externe et un engagement de gestion, crée un travail d'équipe et une ouverture plus efficaces et permet aux entreprises d'adapter plus facilement leurs nouvelles connaissances (Jerez-Gomez et al., 2005; Spender 2008). En ce sens, LC est un complément essentiel au KMC et devrait être considéré comme un modérateur important dans la relation entre kmc et performance d'innovation (Easterby-Smith et Lyles 2003; Wu et Chen, 2014). En outre, les effets du LC et de l'ed peuvent être plus forts sur le KMC et la relation d'innovation particulièrement dans les environnements turbulents élevés où la compréhension rapide et complète des changements et de l'adaptation des nouvelles connaissances est un must (Eisenhardt 1989 ; Schilke 2014).

Toutefois, seules quelques études empiriques (o'Connor, 2008; Wei et coll. 2014) ont examiné les effets combinés de LC et ED sur le lien entre kmc et performance en matière d'innovation. Les interactions complexes des différents facteurs et mécanismes contextuels sur la façon de créer des performances en matière d'innovation demeurent opaques dans la recherche sur l'innovation (Rosing et coll., 2011; Anderson et coll. 2014). Sans une analyse approfondie de ces interactions qui ont un certain pouvoir

explicatif, les questions liées au rendement en matière d'innovation dans les organisations ne peuvent être comprises (Sirmon et coll., 2011; Helfat et Hiver 2011). Les entreprises opèrent dans des environnements dynamiques et elles devraient reconfigurer dynamiquement leur portefeuille de ressources afin de tirer parti de leur KMC pour obtenir de meilleurs résultats en matière d'innovation (Garg et coll., 2003; Sirmon et coll. 2007; Sirmon et coll. 2011). Ainsi, l'effet de levier et le déploiement du KMC menant à la performance en matière d'innovation peuvent être affectés par la nature de l'environnement externe ainsi que par la capacité d'apprentissage et les DE et LC peuvent avoir un rôle modérant sur la relation entre kmc et performance en matière d'innovation (Jansen et al., 2006, 2009; Wei et coll. 2014; Schilke 2014).

Par conséquent, cette étude vise à explorer les effets distincts et combinés de KMC, ED et LC sur le rendement en matière d'innovation. L'étude contribue aux domaines de la gestion des connaissances et de la littérature sur l'innovation de plusieurs façons : premièrement, sur la base du point de vue dynamique de la gestion des ressources, cet article étend la recherche antérieure sur les connaissances et l'innovation d'une vision statique à une vision plus dynamique en explorant les effets combinés du KMC, de l'ed et du LC dans la même étude. De ce point de vue, un modèle plus intégratif de la performance KMC, ED, LC et innovation est proposé.

Deuxièmement, cette recherche fournit de nouvelles données probantes sur les effets du KMC sur la performance de l'innovation dans un marché émergent, la Turquie, où l'intégration rapide de l'information et des connaissances ainsi que l'application sont cruciales pour que les entreprises s'adaptent à un environnement dynamique. La grande majorité des recherches empiriques sur l'innovation et les connaissances ont été menées dans des pays développés où les changements rapides et discontinus sont rares mais limités dans les recherches antérieures (p. Ex., Hoskisson et coll., 2000; Liu et coll. 2013; Wang et Rafiq 2014) montrent que les entreprises des marchés émergents qui opèrent dans des environnements d'affaires turbulents avaient non seulement des priorités différentes dans leurs possessions de ressources, mais qu'elles ont également acquis des capacités différentes par rapport aux entreprises des pays développés en fonction de structures économiques, politiques et sociales différentes. La différence la plus frappante dans la possession des ressources et des capacités entre les pays développés et les entreprises des marchés émergents qui a été affectée par le dynamisme environnemental est que, bien que les entreprises des pays développés utilisent des routines organisationnelles, les entreprises des marchés émergents utilisent fortement les processus fondés sur le savoir (Drnevic et Kriauciunas, 2011; Liu et coll. 2013; Ray et coll. 2013). C'est tout simplement parce que les routines sont les actions conjointes répétitives intégrées dans les entreprises et la plupart du temps codifiées dans des manuels qui réglementent et normalisent les procédures, les méthodes, les tâches, les décisions, les solutions et, dans une certaine mesure, la façon de faire des affaires des entreprises (Salvato et Rerup, 2011; Dionysiou et Tsoukas 2013).

À savoir, les routines visent à offrir des procédures et des solutions normalisées aux entreprises lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes afin de minimiser le gaspillage des ressources (temps, argent, etc.) Et d'accroître l'efficacité organisationnelle. Par conséquent, bon nombre des routines organisationnelles peuvent être très stables, comme les procédures de production, les nouveaux processus de développement de produits, la gestion de la qualité et des stocks, la tarification ou le recrutement (Becker, 2004; Anand et coll. 2012). Les problèmes liés au pouvoir, aux conflits et au marché dans les marchés émergents peuvent survenir de façon mutante et inattendue et, en ces temps difficiles, les entreprises des marchés émergents devront peut-être trouver des solutions créatives et rapides (Ramamurti, 2012). Étant donné que les routines organisationnelles sont de nature standard et stable, elles peuvent restreindre la souplesse stratégique, la modification et les capacités de manœuvre des entreprises. Toutefois, la souplesse stratégique qui « permet aux entreprises de réagir rapidement aux changements environnementaux dynamiques et instables en engageant des ressources dans de nouvelles lignes de conduite, et de reconnaître et d'agir rapidement lorsqu'il est temps d'arrêter ou d'annuler les engagements existants en matière de ressources » (Liu et al., 2013 : 82) est particulièrement importante pour les entreprises qui opèrent dans les marchés émergents. Contrairement aux routines organisationnelles, les compétences et les logiciels sociaux fondés sur les TECHNOLOGIES de l'information, les systèmes de gestion de la relation client (CRM), la planification des ressources d'entreprise (ERP), l'échange électronique de données (EDI) et les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) en tant que composantes de KMC offrent aux

entreprises l'agilité et leur permettent de répondre rapidement aux demandes hyperconcurrentielles du marché par le biais de produits et de services novateurs (D'Aveni, 1994; Ray et coll. 2004; Ray et coll. 2013).

Par conséquent, en réponse aux appels récents (p. Ex., Tellis et coll. 2009; Kamal 2011; Wei et coll. 2014) qui soulignent la nécessité d'enquêtes théoriques et empiriques plus spécifiques aux marchés émergents sur les connaissances, l'apprentissage et les courants généraux d'innovation, l'étude contribue à l'implication de KMC sur la performance, en particulier à l'efficacité contextuelle des entreprises des marchés émergents.

## CONCLUSION

Cette recherche vise à élargir notre compréhension de la façon dont l'environnement en tant que facteur contextuel et la gestion et l'apprentissage des connaissances en tant que capacités dynamiques peuvent affecter le rendement des entreprises en matière d'innovation. Nos résultats de recherche contribuent à l'étude actuelle de l'innovation en soulignant l'importance du KMC, du LC et de la pertinence de l'environnement pour avoir un impact sur les effets du KMC de plusieurs façons. Premièrement, cette étude a une fois de plus montré le rôle crucial de la gestion des connaissances sur la performance en matière d'innovation (Van Wijk et coll., 2008; Wu et Chen, 2014). Les actifs du savoir sont la forme de base pour réaliser le rendement de l'innovation, mais la valeur réelle serait créée, et des résultats positifs seraient obtenus en gérant les actifs de connaissances statiques de manière organisée et en les traitant efficacement.

Deuxièmement, l'étude proposait que l'impact du KMC soit plus fort sur le rendement en matière d'innovation dans le cadre de niveaux élevés de DE. L'hypothèse a été testée et a trouvé un appui à cette proposition. L'effet du KMC sur les performances en matière d'innovation a été plus fort lorsque l'ed était élevé. De plus, la puissance explicative des effets d'interaction du KMC et de l'ed était plus élevée pour les variations des performances en matière d'innovation. Cela montre qu'un niveau élevé de DE renforce le lien positif entre kmc et performance de l'innovation, ce qui oblige les entreprises à mieux assimiler et utiliser de nouvelles informations, à créer davantage de nouvelles configurations de produits et à se déplacer facilement vers de nouveaux marchés. En ce sens, ED modère la relation entre kmc et performance de l'innovation.

En fait, cette recherche a aidé les chercheurs à mieux comprendre les deux positions quelque peu contradictoires qui existent dans la documentation sur la gestion stratégique en ce qui concerne la valeur des capacités dynamiques sous différents niveaux d'urgence (Schilke 2014) en fournissant de nouvelles données probantes. La majorité des chercheurs dans le domaine suggèrent que l'effet de DC sur la performance est comparativement plus élevé aux niveaux élevés de dynamisme (Drnevic et Kriauciunas 2011 ; Helfat et hiver 2011; Zahra et coll. 2006) tandis que les autres soulèvent des doutes quant à leur efficacité dans des environnements très dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007).

Nos résultats soutiennent l'idée que l'effet DC sur la performance peut être plus élevé à des niveaux élevés de dynamisme. Une explication de cette constatation peut être liée aux conditions économiques, sociales et politiques spécifiques des pays dans lesquels les entreprises opèrent. Par exemple, les changements rapides et discontinus sont fréquents dans l'économie turque où un DE élevé se produit. En outre, en ce qui concerne les différentes cultures locales, les fondations ethniques, les traditions régionales et les sectes religieuses et les variétés dans les modes de vie, les valeurs sociales, les niveaux d'éducation et la linguistique dans tout le pays, les préférences des consommateurs sont très divergentes en Turquie. En outre, les habitudes de consommation des Turcs ont été façonnées par des centres commerciaux attrayants qui offrent une grande variété de produits « nouveaux et améliorés » et la notion de « bonne vie » et de « modernité » était liée à la consommation de nouveaux produits flashy, tendance et à la mode (Sandikci et Ger, 2005). Dans ces conditions, l'introduction continue d'améliorations des produits et le développement de nouveaux produits sont impératifs pour les entreprises du pays. Par conséquent, afin d'exploiter les opportunités et de maintenir un avantage concurrentiel, les entreprises turques ont peut-être donné la priorité à l'offre rapide de configurations de nouveaux produits au marché dynamique où les préférences de

consommation évoluent rapidement et ont utilisé leur KMC spécialement pour atteindre cet objectif. Un environnement turbulent et concurrentiel a peut-être forcé les entreprises à se concentrer sur la réponse rapide aux nouvelles demandes croissantes de nouveaux produits des consommateurs impatientes et à donner la plupart de leurs efforts pour concevoir, réfléchir à la créativité, commercialiser et résoudre rapidement les problèmes de production.

Pour le modérateur de LC, cette étude a révélé que LC a amélioré la relation positive entre kmc et l'innovation. Apprendre des sources internes et externes est crucial pour créer de nouvelles connaissances. De plus, de nouvelles connaissances n'amélioreraient pas automatiquement la capacité d'innovation d'une entreprise à moins qu'elles ne soient apprises pour la première fois par les employés. Lorsque LC dans une organisation est élevé, les employés de l'organisation peuvent bien absorber les actifs de connaissances existants et opérationnaliser kmc d'une manière plus efficace. Ainsi, LC, en tant que facilitateur, améliore la puissance de KMC en tant que moteur de base de la performance de l'innovation.

La dernière constatation remarquable a été que les effets interactifs des deux capacités (KMC et LC) sur la performance de l'innovation ont été les plus forts lorsque le dynamisme environnemental était élevé. À savoir, lorsque toutes les capacités dynamiques et les conditions environnementales appropriées ont travaillé ensemble, une synergie plus forte résultant en une meilleure performance a été créée. Par conséquent, il est probable que les entreprises qui ont fonctionné en haute DE ont donné la priorité pour augmenter la performance de l'innovation en reconfigurant leur KMC, en améliorant leur LC, et en recombinaison les référentiels de connaissances existants en fonction des exigences spécifiques du marché dynamique. Cette constatation est conforme à la proposition de vision des capacités dynamiques qui donne à penser que la présence et l'efficacité des capacités dynamiques ont été assimilées à des conditions environnementales caractérisées par un grand dynamisme (Sirmon et al., 2008; Schilke 2014). En outre, l'efficacité d'une capacité dynamique dépend de la disponibilité et de l'efficacité d'autres ressources et capacités et, par conséquent, grâce aux effets synergiques qui émergent à la suite des interactions complexes des ressources et des capacités, de nouveaux ensembles de ressources peuvent être créés pour une meilleure performance de l'entreprise (Zahra et al., 2006; Sirmon et coll. 2007, 2011). Parallèlement, cette étude a révélé que l'efficacité du KMC menant à la performance en matière d'innovation dans des marchés très dynamiques dépendait d'une autre capacité dynamique qui était LC.

En tant qu'implication managériale, dans le contexte de l'environnement commercial turc, compte tenu des attitudes divergentes et en évolution rapide des consommateurs, de la vaste zone géographique et des conditions commerciales difficiles et difficiles dans le pays, la possession des mécanismes qui peuvent améliorer la capacité d'apprentissage aide les entreprises à surveiller les chocs environnementaux et politiques potentiels, les changements et les changements de clients et à fournir des signaux de précaution comme une nécessité. Dans cette situation, des systèmes efficaces de technologie de l'information (IT), de planification des ressources d'entreprise (ERP) et de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) aident les entreprises à répondre rapidement aux besoins du marché (c.-à-d. L'évolution des gammes de produits et/ou l'accélération de la logistique des produits). En outre, la création de nouvelles connaissances ou la révélation des connaissances tacites et intégrées existantes, la distribution des connaissances dans l'ensemble de l'organisation et la fourniture de renseignements suffisants sur les besoins actuels et futurs des clients, les stratégies et les actions des concurrents, les exigences des canaux et l'environnement commercial plus large peuvent être stimulées par différents types d'outils logiciels sociaux. En outre, des structures organisationnelles plates où il existe une faible hiérarchie peuvent accroître le partage des connaissances au sein de l'organisation. Le développement d'une organisation apprenante avec ses parties internes et externes devrait être intégré à la vision des entreprises. Toutefois, il convient de noter que l'allocation des ressources ainsi que le déploiement optimal des ressources stratégiques sont un défi de gestion majeur, et compte tenu de la rareté de la disponibilité des ressources, la priorité devrait être accordée aux plus importants.

### **Limitations and Future Research**

Cette recherche a certaines limites comme d'autres études. Tout d'abord, l'échantillon est limité à une base de données d'affaires turque. La Turquie est un marché émergent important et dynamique et les entreprises turques peuvent fournir suffisamment d'informations pour l'examen des relations entre KMC,



LC et ED. Toutefois, la fiabilité des résultats devrait faire l'objet d'essais et de perfectionnements plus approfondis dans de multiples contextes, industries et pays par le biais d'études longitudinales dans la mesure du possible.

Dans toutes les recherches, des mesures objectives du rendement devraient être utilisées dans la mesure du possible et disponibles, étant donné que les évaluations subjectives du rendement peuvent ne pas être les substituts parfaits de mesures objectives. Toutefois, compte tenu de la nature de la recherche (c.-à-d. La collecte d'information sur le délai de cédation) et de la limitation de l'obtention de certaines données secondaires (c.-à-d. Le nombre de nouvelles configurations de produits), cette recherche a utilisé la mesure du rendement fondée sur la perception. Bien que les mesures perceptuelles subjectives des équipes de gestion de haut niveau puissent être considérées comme un substitut précis, sinon parfait, des mesures objectives du rendement (Dess et Robinson, 1984; Venkatraman et Ramanujam, 1987), il convient de noter que les évaluations du rendement des gestionnaires pourraient produire des résultats biaisés. Des mesures objectives, telles que l'intensité de la R&D et le nombre de brevets, peuvent être utiles pour valider les propositions de l'étude.

Les résultats de la recherche reposent uniquement sur les jugements des principaux répondants. L'utilisation d'une telle technique de recherche peut créer des préoccupations, surtout lorsqu'un seul informateur remplit des éléments qui puisent dans des variables indépendantes et dépendantes au sein d'un même instrument d'enquête. De plus, bien que l'instrument de mesure ait été envoyé aux adresses électroniques personnelles des répondants clés, certaines questions concernant la fiabilité des données peuvent survenir parce qu'il n'est pas possible de savoir si les questionnaires ont été remplis ou non par les principaux répondants.

Enfin, un ensemble de constructions qui comprend un nombre plus large mais non exhaustif de ressources et de capacités pourrait être utile pour une meilleure enquête sur les ressources, les capacités et le rendement en matière d'innovation. Des modèles plus sophistiqués qui utilisent d'autres facteurs influents tels que la capacité d'apprentissage, le capital humain et le capital social dans le même modèle peuvent fournir des résultats plus exploratoires pour la performance en matière d'innovation.

## **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

## **EINLEITUNG**

Die Untersuchung der Faktoren, die die Innovationsleistung beeinflussen, war ein entscheidendes akademisches und managementorientiertes Anliegen, da Innovation für Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und das langfristige Überleben auf dynamischen globalen Märkten zu sichern (Molina-Castillo und Munuera-Aleman 2009; Anderson et al. 2014). Wissenschaftler und Praktiker auf diesem Gebiet waren sich darin einig, daß der spezifische Wissensbestand eines Unternehmens zusammen mit den Fähigkeiten, die es den Unternehmen ermöglichen, ihre statischen Wissensressourcen effektiv zu verwalten, die wichtigsten Determinanten für eine überragende Innovationsleistung ist (Grant 1996; Davenport und Prusak 2000; Tanriverdi 2005; Hegde und Shapira 2007; Yayavaram und Chen 2015).

Die Fähigkeiten, die es einem Unternehmen ermöglichen, Wissensressourcen in seinen Geschäftsbereichen effektiv durch eine Reihe von Prozessen zu verwalten, einschließlich Erstellung, Transfer, Integration und Anwendung, wurden als "Wissensmanagement-Fähigkeiten" bezeichnet (Gold et al. 2001; Tanriverdi 2005). Frühere Forschungen (Darroch 2005; Palacios et al. 2009; Phelps et al. 2012; Wu und Chen 2014) fanden heraus, dass Wissensmanagement-Fähigkeiten (KMC) stark mit Innovationsleistung in Verbindung gebracht wurden. Außerdem wurde die unterstützende Rolle von KMC bei der organisatorischen Innovationskraft metaanalytisch bestätigt (Van Wijk et al. 2008).

Trotz der aufschlussreichen Ergebnisse früherer Forschungen, die den direkten Einfluss von KMC auf die Innovationsleistung getestet haben, waren empirische Studien, die die Auswirkungen von kontextuellen Variablen wie Umweltdynamik (ED) auf diese Beziehung untersuchten, selten (Sirmon et al. 2011; Anderson et al. 2014). Darüber hinaus hat die Lernfähigkeit (LC) als weitere Kontextvariable in den letzten zwei Jahrzehnten große Aufmerksamkeit auf die Art und Weise erhalten, wie das wichtige Wissen in den Betrieben geschaffen und genutzt werden kann. Zahlreiche Studien (Tsoukas und Mylonopoulos 2004; König 2009; Zhao et al. 2013) in der Wissensmanagement-Literatur zeigen, dass LC vor allem Unternehmen durch die Verbesserung ihrer KMC beiträgt, da ein größerer LC eine bessere interne und externe Koordination und Führungsengagement ermöglicht, eine effektivere Teamarbeit und Offenheit schafft und es Unternehmen ermöglicht, neues Wissen leichter anzupassen (Jerez-Gomez et al. 2005; Spender 2008). In diesem Sinne ist LC eine kritische Ergänzung zu KMC und sollte als wichtiger Moderator in der Beziehung zwischen KMC und Innovationsleistung betrachtet werden (Easterby-Smith und Lyles 2003; Wu und Chen 2014). Außerdem können die Auswirkungen von LC und ED stärker auf die KMC- und Innovationsbeziehungen sein, insbesondere in hochturbulenten Umgebungen, in denen ein schnelles und gründliches Verständnis von Veränderungen und die Anpassung neuer Erkenntnisse ein Muss ist (Eisenhardt 1989; Schilke 2014).

Allerdings nur wenige empirische Studien (d.h. O'Connor 2008; Wei et al. 2014) haben die kombinierten Auswirkungen von LC und ED auf den Zusammenhang zwischen KMC und Innovationsleistung untersucht. Die komplexen Wechselwirkungen verschiedener kontextbezogener Faktoren und Mechanismen auf dem Weg zur Innovationsleistung bleiben in der Innovationsforschung nach wie vor undurchsichtig (Rosing et al. 2011; Anderson et al. 2014). Ohne eine gründliche Analyse dieser Wechselwirkungen, die eine gewisse Erklärungskraft haben, können innovationsleistungsbezogene Fragen in Organisationen nicht verstanden werden (Sirmon et al. 2011; Helfat und Winter 2011). Unternehmen arbeiten in dynamischen Umgebungen und sollten ihr Ressourcenportfolio dynamisch neu konfigurieren, um ihre KMC für eine bessere Innovationsleistung zu nutzen (Garg et al. 2003; Sirmon et al. 2007; Sirmon et al. 2011). Daher kann die Hebelwirkung und der Einsatz von KMC, die zu Innovationsleistung führen, durch die Natur der externen Umgebung sowie die Fähigkeit zum Lernen und ED und LC eine mäßigende Rolle in Bezug auf die Beziehung zwischen KMC und Innovationsleistung spielen (Jansen et al. 2006, 2009; Wei et al. 2014; Schilke 2014).

Daher sollen in dieser Studie die getrennten und kombinierten Auswirkungen von KMC, ED und LC auf die Innovationsleistung untersucht werden. Die Studie trägt auf verschiedene Weise zu den Bereichen Wissensmanagement und Innovationsliteratur bei: Erstens erweitert dieser Artikel auf der Grundlage der dynamischen Ansicht des Ressourcenmanagements die Vorwissens- und Innovationsforschung von einer statischen Sicht auf eine dynamischere Sicht, indem er die kombinierten Effekte von KMC, ED und LC in derselben Studie untersucht. Unter diesem Gesichtspunkt wird ein integrativeres Modell der KMC-, ED-, LC- und Innovationsleistung angeboten.

Zweitens liefert diese Forschung neue Erkenntnisse über die Auswirkungen von KMC auf die Innovationsleistung in einem aufstrebenden Markt, der Türkei, wo eine schnelle Informations- und Wissensintegration zusammen mit der Anwendung für Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist, um sich an ein dynamisches Umfeld anzupassen. Der weitaus größte Teil der empirischen Forschung über Innovation und Wissen wurde in Industrieländern durchgeführt, in denen schnelle und diskontinuierliche Veränderungen ungewöhnlich, aber begrenzt im Vorfeld durchgeführt werden (z. B. Hoskisson et al. 2000; Liu et al. 2013; Wang und Rafiq 2014) zeigt, dass aufstrebende Unternehmen, die in turbulenten Geschäftsumgebungen tätig sind, nicht nur unterschiedliche Prioritäten in ihrem Ressourcenbesitz hatten,

sondern auch andere Fähigkeiten erwarben als Unternehmen in Industrieländern, die von unterschiedlichen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Strukturen abhängig waren. Der auffälligste Unterschied in bezug auf Ressourcen und Fähigkeiten zwischen Unternehmen aus Industrieländern und Schwellenländern, die von der Umweltdynamik betroffen waren, besteht darin, dass Unternehmen aus Industrieländern zwar organisatorische Routinen anwenden, aufstrebende Marktunternehmen jedoch die wissensbasierten Prozesse in hohem Maße nutzen (Drnevic und Kriauciunas 2011; Liu et al. 2013; Ray et al. 2013). Es liegt einfach daran, dass Routinen die sich wiederholenden gemeinsamen Aktionen sind, die in Unternehmen eingebettet sind und meist in Handbüchern kodifiziert sind, die Verfahren, Methoden, Aufgaben, Entscheidungen, Lösungen und bis zu einem gewissen Grad die Art und Weise der Geschäftstätigkeit der Unternehmen regeln und standardisieren (Salvato und Rerup 2011; Dionysiou und Tsoukas 2013).

Die Routinen zielen nämlich darauf ab, den Unternehmen Standardverfahren und -lösungen anzubieten, wenn sie mit Problemen konfrontiert sind, ressourcenverschwendung (Zeit, Geld usw.) zu minimieren und die organisatorische Effizienz zu steigern. Daher können viele der organisatorischen Routinen sehr stabil sein, wie Produktionsverfahren, neue Produktentwicklungsprozesse, Qualitäts- und Bestandsverwaltung, Preisgestaltung oder Rekrutierung (Becker 2004; Anand et al. 2012). Die Macht, Konflikte und marktbezogenen Probleme in den Schwellenländern können auf mutierende und unerwartete Weise auftreten, und in diesen schwierigen Zeiten müssen Aufstrebende Unternehmen möglicherweise kreative und schnelle Lösungen finden (Ramamurti 2012). Da Organisatorische Routinen Standard und stabil sind, können sie die strategische Flexibilität, Modifikation und Manövrierfähigkeit der Unternehmen einschränken. Strategische Flexibilität, die es den Unternehmen ermöglicht, "schnell auf dynamische und instabile Umweltveränderungen zu reagieren, indem sie Ressourcen für neue Handlungsoptionen bereitstellt, und schnell erkennen und handeln, wenn es an der Zeit ist, bestehende Ressourcenverpflichtungen zu stoppen oder rückgängig zu machen" (Liu et al. 2013: 82) ist für die in Schwellenländern tätigen Unternehmen besonders wichtig. Im Gegensatz zu organisatorischen Routinen bieten die IT-basierten Kompetenzen und Social Software, Customer Relationship Management (CRM)-Systeme, Enterprise Resource Planning (ERP), Electronic Data Interchange (EDI) und Supply Chain Management (SCM)-Systeme als Komponenten von KMC Unternehmen Agilität und ermöglichen es ihnen, hyperwettbewerbsfähige Marktanforderungen schnell durch innovative Produkte und Dienstleistungen zu beantworten (D'Aveni 1994; Ray et al. 2004; Ray et al. 2013).

Daher als Reaktion auf die jüngsten Aufrufe (z. B. Tellis et al. 2009; Kamal 2011; Wei et al. 2014), die auf die Notwendigkeit neuerer marktspezifischer theoretischer und empirischer Untersuchungen zu Wissen, Lernen und allgemeinen Innovationsströmen hinweisen, trägt die Studie zur Leistungsimplikation von KMC bei, insbesondere zur kontextuellen Wirksamkeit von Emerging Market-Unternehmen.

## **SCHLUSSFOLGERUNG**

Diese Forschung zielt darauf ab, unser Verständnis darüber zu erweitern, wie Umwelt als Kontextfaktor und Wissensmanagement und Lernen als dynamische Fähigkeiten die Innovationsleistung von Unternehmen beeinflussen können. Unsere Forschungsergebnisse tragen zur aktuellen Studie über Innovation bei, indem sie die Bedeutung von KMC, LC und die Relevanz der Umwelt für die Auswirkungen von KMC auf verschiedene Weise hervorheben. Erstens hat diese Studie einmal mehr die entscheidende Rolle des Wissensmanagements für die Innovationsleistung gezeigt (Van Wijk et al. 2008; Wu und Chen 2014). Wissensressourcen sind die Grundform, um Innovationsleistung zu realisieren, aber der reale Wert würde geschaffen, und positive Ergebnisse würden durch die Organisation statischer Wissensressourcen in organisierter Weise und deren effektive Verarbeitung erzielt.

Zweitens wurde in der Studie vorgeschlagen, dass die Auswirkungen von KMC stärker auf die Innovationsleistung bei hohem ED-Niveau sein würden. Die Hypothese wurde getestet und fand Unterstützung für diesen Vorschlag. Der Einfluss von KMC auf die Innovationsleistung war stärker, als ED hoch war. Darüber hinaus war die Erklärungskraft der Wechselwirkungseffekte von KMC und ED für die Schwankungen der Innovationsleistung höher. Dies zeigt, dass ein hohes ED-Niveau die positive

Verknüpfung zwischen KMC und Innovationsleistung stärker macht und damit die Unternehmen zwingt, neue Informationen besser zu assimilieren und zu nutzen, mehr neue Produktkonfigurationen zu schaffen und sich leicht in neue Märkte zu begeben. In diesem Sinne moderiert ED die Beziehung zwischen KMC und Innovationsleistung.

Tatsächlich trug diese Forschung zu den Bemühungen der Forscher bei, ein klareres Verständnis über die beiden etwas widersprüchlichen Positionen zu haben, die in der strategischen Managementliteratur in Bezug auf den Wert dynamischer Fähigkeiten unter verschiedenen Ebenen von ED (Schilke 2014) existieren, indem neue Beweise vorgelegt wurden. Die Mehrheit der Wissenschaftler in der Region legt nahe, dass der DC-Effekt auf die Leistung bei hoher Dynamik vergleichsweise höher ist (Drnevic und Kriauciunas 2011; Helfat und Winter 2011; Zahra et al. 2006), während die anderen Zweifel an ihrer Wirksamkeit in hochdynamischen Umgebungen aufkommen lassen (Eisenhardt und Martin 2000; Schreyögg und Kliesch-Eberl 2007).

Unsere Ergebnisse unterstützen die Idee, dass der DC-Effekt auf die Leistung bei hoher Dynamik höher sein kann. Eine Erklärung für diese Feststellung kann mit den spezifischen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Bedingungen der Länder zusammenhängen, in denen die Unternehmen tätig sind. So sind beispielsweise schnelle und diskontinuierliche Veränderungen in der türkischen Wirtschaft üblich, in der ein hoher ED auftritt. Darüber hinaus sind die Verbraucherpräferenzen in der Türkei sehr unterschiedlich, was unterschiedliche lokale Kulturen, ethnische Grundlagen, regionale Traditionen und religiöse Sekten und Varianten in Lebensstilen, sozialen Werten, Bildungsniveaus und Linguistik im ganzen Land angeht. Darüber hinaus wurden die Konsummuster der Türken von attraktiven Einkaufszentren geprägt, die eine große Vielfalt an und schnell vermehrenden "neuen und verbesserten" Waren und der Begriff des "guten Lebens" bieten, und "Modernität" war an den Konsum von auffälligen, trendigen und modischen neuen Produkten gebunden (Sandikci und Ger 2005). Unter diesen Bedingungen sind die kontinuierliche Einführung von Produktverbesserungen und die Entwicklung neuer Produkte für die Unternehmen im Land unerlässlich. Um Chancen zu nutzen und Wettbewerbsvorteile zu erhalten, haben türkische Unternehmen daher möglicherweise Vorrang davor, dem dynamischen Markt, auf dem sich schnell ändernde Konsumpräferenzen schnell ändern und deren KMC insbesondere für dieses Ziel genutzt wird, so viele neue Produktkonfigurationen schnell anzubieten. Turbulentes und wettbewerbsorientiertes Umfeld mag die Unternehmen gezwungen haben, sich darauf zu konzentrieren, den steigenden neuen Produkthanforderungen ungeduldiger Verbraucher schnell zu entsprechen und den größten Teil ihrer Anstrengungen zu entwickeln, kreatives Denken, Marketing und schnelle Produktionsprobleme zu entwickeln.

Für den Moderator von LC stellte diese Studie fest, dass LC die positive Beziehung zwischen KMC und Innovation verbesserte. Das Lernen aus den internen und externen Quellen ist entscheidend, um neues Wissen zu schaffen. Darüber hinaus würden neue Kenntnisse die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nicht automatisch verbessern, wenn sie nicht zuerst von den Mitarbeitern erlernt werden. Wenn LC in einer Organisation hoch ist, können Organisationsmitarbeiter vorhandene Wissensressourcen gut absorbieren und KMC effektiver operationalisieren. So verbessert LC als Moderator die Leistungsfähigkeit von KMC als Basistreiber für Innovationsleistung.

Die letzte bemerkenswerte Feststellung war, dass die interaktiven Effekte der beiden Fähigkeiten (KMC und LC) auf die Innovationsleistung am stärksten waren, wenn die Umweltdynamik hoch war. Nämlich, wenn alle dynamischen Fähigkeiten und geeigneten Umweltbedingungen zusammenarbeiteten, wurde eine stärkere Synergie geschaffen, die zu einer besseren Leistung führte. Daher ist wahrscheinlich, dass die Unternehmen, die in hohem ED tätig waren, der Steigerung der Innovationsleistung Priorität eingeräumt haben, indem sie ihre KMC neu konfigurieren, ihre Lc-Mittel länderspezifisieren und die bestehenden Wissensarchive entsprechend den spezifischen Anforderungen des dynamischen Marktes neu kombinieren. Diese Feststellung steht im Einklang mit dem Vorschlag dynamischer Fähigkeiten, der darauf hindeutet, dass das Vorhandensein und die Wirksamkeit dynamischer Fähigkeiten mit Umweltbedingungen gleichgesetzt wurde, die durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet sind (Sirmon et al. 2008; Schilke 2014). Außerdem hängt die Wirksamkeit einer dynamischen Fähigkeit von der Verfügbarkeit und Wirksamkeit anderer Ressourcen und Fähigkeiten ab und dadurch durch die synergistischen Effekte, die sich aus den komplexen Wechselwirkungen von Ressourcen und Fähigkeiten ergeben, können neue Ressourcenbündel

für eine bessere Unternehmensleistung geschaffen werden (Zahra et al. 2006; Sirmon et al. 2007, 2011). Parallel dazu ergab diese Studie, dass die Wirksamkeit von KMC, die zu Innovationsleistung in hochdynamischen Märkten führt, von einer anderen dynamischen Fähigkeit abhängig war, die LC war.

Als Management-Implikation, im Kontext des türkischen Geschäftsumfelds, angesichts der unterschiedlichen und sich schnell ändernden Verbrauchereinstellungen, des weiten geografischen Gebiets und der schwierigen und harten Geschäftsbedingungen im Land, hilft der Besitz der Mechanismen, die die Lernfähigkeit verbessern können, Unternehmen dabei, potenzielle umwelt- und politische Schocks, Veränderungen und Kundenverschiebungen zu überwachen und vorsorgliche Signale als Notwendigkeit bereitzustellen. In dieser Situation helfen effektive Informationstechnologie (IT), Enterprise Resource Planning (ERP) und Supply Chain Management (SCM)-Systeme Unternehmen dabei, marktbelange Bedürfnisse (d. H. Sich ändernde Produktpaletten und/oder Beschleunigung der Produktlogistik) schnell zu erfüllen. Darüber hinaus kann die Schaffung von neuem Wissen oder die Enthüllung vorhandener stillschweigender und eingebetteter Kenntnisse, die Verbreitung von Wissen in der gesamten Organisation und die Bereitstellung ausreichender Informationen über aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse, Konkurrenzstrategien und -aktionen, Kanalanforderungen und das breitere Geschäftsumfeld durch verschiedene Arten von Social-Software-Tools gefördert werden. Außerdem können flache Organisationsstrukturen, in denen eine niedrige Hierarchie vorhanden ist, den Austausch von Wissen in der Organisation erhöhen. Die Entwicklung einer lernenden Organisation mit ihren internen und externen Parteien sollte in die Unternehmensvision integriert werden. Es sollte jedoch angemerkt werden, dass die Ressourcenallokation zusammen mit dem optimalen Einsatz strategischer Ressourcen eine zentrale Managementherausforderung darstellt, und angesichts der Knappheit an Ressourcenverfügbarkeit sollte den wichtigsten Ressourcen Vorrang eingeräumt werden.

#### **Einschränkungen einernd-Zukunftsforschung**

Diese Forschung hat einige Einschränkungen wie andere Studien. Erstens ist das Beispiel auf eine türkische Unternehmensdatenbank beschränkt. Die Türkei ist ein großer und dynamischer Schwellenmarkt, und türkische Unternehmen können ausreichende Informationen für die Prüfung der Beziehungen zwischen KMC, LC und ED bereitstellen. Die Zuverlässigkeit der Ergebnisse sollte jedoch, soweit möglich, in mehreren Bereichen, Branchen und Ländern durch Längsuntersuchungen weiter geprüft und verfeinert werden.

In allen Forschungsarbeiten sollten objektive Leistungsmaßstäbe eingesetzt werden, wo dies möglich und verfügbar ist, da subjektive Leistungsbewertungen möglicherweise nicht der perfekte Ersatz für objektive Maßnahmen sind. Angesichts der Art der Forschung (d. H. Der Erfassung von Informationen über die Markteinführungszeit) und der Begrenzung der Beschaffung einiger sekundärer Daten (d. H. Der Anzahl neuer Produktkonfigurationen) verwendete diese Forschung jedoch eine wahrnehmungsbasierte Leistungsmessung. Obwohl subjektive Wahrnehmungsmaßnahmen von Managementteams der oberen Ebene als genauer, wenn nicht perfekter Ersatz objektiver Leistungsmaßstäbe angesehen werden können (Dess und Robinson 1984; Venkatraman und Ramanujam 1987) ist zu beachten, daß Leistungsbewertungen der Manager zu voreingenommenen Ergebnissen führen könnten. Objektive Maßnahmen wie F&E-Intensität und Anzahl der Patente können für die Validierung der Vorschläge der Studie nützlich sein.

Die Ergebnisse der Forschung stützen sich ausschließlich auf die Urteile der wichtigsten Beschwerdegegner. Die Verwendung einer solchen Forschungstechnik kann insbesondere dann Anlass zu Bedenken geben, wenn ein einzelner Informant Elemente ausfüllt, die unabhängige und abhängige Variablen innerhalb desselben Erhebungsinstruments erschließen. Auch wenn das Messinstrument an die persönlichen E-Mail-Adressen der wichtigsten Befragten gesendet wurde, können einige Fragen im Zusammenhang mit der Zuverlässigkeit der Daten auftreten, weil nicht bekannt werden kann, ob die Fragebögen von den wichtigsten Befragten ausgefüllt wurden oder nicht.

Schließlich könnte ein Konstruktsatz, der eine breitere, aber nicht erschöpfende Anzahl von Ressourcen und Fähigkeiten enthält, für eine bessere Untersuchung der Ressourcen- und Leistungsfähigkeit und Innovationsleistung hilfreich sein. Ausgefeiltere Modelle, die andere Einflussfaktoren wie Lernfähigkeit, Humankapital und Soziales nutzen, können im selben Modell genauere Ergebnisse für die Innovationsleistung liefern.

## **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

## **INTRODUÇÃO**

A investigação dos fatores que influenciam o desempenho da inovação tem sido uma preocupação acadêmica e gerencial crucial, uma vez que a inovação tornou-se essencial para que as empresas mantenham sua competitividade e garantam a sobrevivência a longo prazo nos mercados globais dinâmicos (Molina-Castillo e Munuera-Aleman 2009; Anderson et al. 2014). Estudiosos e profissionais da área concordaram que o estoque de conhecimento específico de uma empresa, juntamente com as habilidades que permitem às empresas gerenciar seus recursos de conhecimento estático efetivamente, foram os determinantes mais importantes do desempenho superior da inovação (Grant 1996; Davenport e Prusak 2000; Tanriverdi 2005; Hegde e Shapira 2007; Yayavaram e Chen 2015).

As habilidades que permitem a uma empresa gerenciar recursos de conhecimento em suas unidades de negócios efetivamente através de uma série de processos, incluindo criação, transferência, integração e aplicação foram denominadas "recursos de gestão do conhecimento" (Gold et al. 2001; Tanriverdi 2005). Pesquisa anterior (Darroch 2005; Palacios et al. 2009; Phelps et al. 2012; Wu e Chen 2014) descobriram que as capacidades de gestão do conhecimento (KMC) estavam altamente associadas ao desempenho da inovação. Além disso, o papel facilitador do KMC na inovação organizacional foi fortemente confirmado (Van Wijk et al. 2008).

Apesar dos achados perspicazes de pesquisas anteriores que testaram a influência direta do KMC no desempenho da inovação, estudos empíricos que examinam os efeitos de variáveis contextuais como o dinamismo ambiental (ED) nessa relação têm sido raros (Sirmon et al. 2011; Anderson et al. 2014). Além disso, como outra variável contextual, a capacidade de aprendizagem (LC) tem recebido considerável atenção na forma de melhorar a criação e utilização do importante conhecimento nas empresas nas últimas duas décadas. Inúmeros estudos (Tsoukas e Mylonopoulos 2004; Rei 2009; Zhao et al. 2013) na literatura de gestão do conhecimento indicam que a LC contribui principalmente para as empresas, melhorando seu KMC, uma vez que uma maior LC proporciona uma melhor coordenação interna e externa e compromisso gerencial, cria um trabalho em equipe e abertura mais eficazes e permite que as empresas adaptem novos conhecimentos mais fáceis (Jerez-Gomez et al. 2005; Gastador 2008). Nesse sentido, a LC é uma complementar crítica ao KMC e deve ser considerada como uma importante moderadora na relação entre o KMC e o desempenho da inovação (Easterby-Smith e Lyles 2003; Wu e Chen 2014). Além disso, os efeitos da LC e da ED podem ser mais fortes na relação KMC e inovação especialmente em ambientes turbulentos, onde a compreensão rápida e completa das mudanças e adaptação de novos conhecimentos é imperdível (Eisenhardt 1989; Schilke 2014).

No entanto, apenas alguns estudos empíricos (ou seja, O'Connor 2008; Wei et al. 2014) examinaram os efeitos combinados da LC e da ED sobre a ligação entre o KMC e o desempenho da inovação. As interações complexas de diferentes fatores contextuais e mecanismos sobre a forma de criar desempenho de inovação ainda permanecem opacas em pesquisa de inovação (Rosing et al. 2011; Anderson et al. 2014). Sem uma análise minuciosa dessas interações que têm um certo poder explicativo, questões relacionadas ao desempenho da inovação nas organizações não podem ser entendidas (Sirmon et al. 2011; Helfat e Winter

2011). As empresas operam em ambientes dinâmicos e devem reconfigurar dinamicamente seu portfólio de recursos para alavancar seu KMC para melhor desempenho em inovação (Garg et al. 2003; Sirmon et al. 2007; Sirmon et al. 2011). Assim, a alavancagem e implantação do KMC que leva ao desempenho da inovação podem ser afetadas pela natureza do ambiente externo, juntamente com a capacidade de aprendizagem e ED e LC podem ter um papel moderador na relação entre o KMC e o desempenho da inovação (Jansen et al. 2006, 2009; Wei et al. 2014; Schilke 2014).

Portanto, este estudo busca explorar os efeitos separados e combinados do KMC, ED e LC sobre o desempenho da inovação. O estudo contribui para as áreas de gestão do conhecimento e literatura de inovação de várias formas: primeiro, com base na visão dinâmica de gestão de recursos, este artigo amplia o conhecimento prévio e a pesquisa de inovação de uma visão estática para uma visão mais dinâmica, explorando os efeitos combinados de KMC, ED e LC no mesmo estudo. Desse ponto de vista, é oferecido um modelo mais integrador de KMC, ED, LC e desempenho de inovação.

Em segundo lugar, esta pesquisa fornece novas evidências sobre os efeitos do KMC no desempenho da inovação em um mercado emergente, a Turquia, onde a rápida integração de informações e conhecimentos, juntamente com a aplicação, é crucial para que as empresas se adaptem a um ambiente dinâmico. A grande maioria das pesquisas empíricas sobre inovação e conhecimento tem sido realizada em países desenvolvidos onde mudanças rápidas e descontínuas são incomuns, mas limitadas pesquisas prévias (por exemplo, Hoskisson et al. 2000; Liu et al. 2013; Wang e Rafiq 2014) mostram que as empresas de mercados emergentes que operam em ambientes de negócios turbulentos não só tinham prioridades diferentes em suas poses de recursos, mas também adquiriram diferentes capacidades em comparação com empresas de países desenvolvidos, dependendo de estruturas econômicas, políticas e sociais diferentes. A diferença mais marcante na posse de recursos e capacidade entre empresas de países desenvolvidos e mercados emergentes afetadas pelo dinamismo ambiental é que, enquanto as empresas de países desenvolvidos usam rotinas organizacionais, as empresas de mercados emergentes altamente utilizam dos processos baseados em conhecimento (Drnevic e Kriauciunas 2011; Liu et al. 2013; Ray et al. 2013). É simplesmente porque, rotinas são as ações articulares repetitivas embutidas nas empresas e codificadas principalmente em manuais que regulam e padronizam procedimentos, métodos, tarefas, decisões, soluções e, em certa medida, a forma de fazer negócios das empresas (Salvato e Rerup 2011; Dionísio e Tsoukas 2013).

Ou seja, as rotinas visam oferecer procedimentos e soluções padrão às empresas quando enfrentam problemas para minimizar as mptages de recursos (tempo, dinheiro, etc.) E aumentar a eficiência organizacional. Assim, muitas das rotinas organizacionais podem ser muito estáveis, como procedimentos de produção, novos processos de desenvolvimento de produtos, gestão de qualidade e estoque, precificação ou recrutamento (Becker 2004; Anand et al. 2012). O poder, os conflitos e os problemas relacionados ao mercado nos mercados emergentes podem surgir de forma mutáveis e inesperadas e, nestes tempos difíceis, as empresas de mercados emergentes podem ter que encontrar soluções criativas e rápidas (Ramamurti 2012). Como as rotinas organizacionais são de natureza padrão e estável, elas podem restringir a flexibilidade estratégica, modificação e capacidade de manobra das empresas. No entanto, a flexibilidade estratégica que "permite que as empresas respondam rapidamente a mudanças ambientais dinâmicas e instáveis, comprometendo recursos para novos cursos de ação, e reconheçam e ajam prontamente quando é hora de parar ou reverter os compromissos de recursos existentes" (Liu et al. 2013: 82) é particularmente importante para as empresas que operam em mercados emergentes. Em contraste com as rotinas organizacionais, as habilidades baseadas em TI e software social, sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), planejamento de recursos corporativos (ERP), intercâmbio eletrônico de dados (EDI) e sistemas de gestão da cadeia de suprimentos (SCM) como os componentes do KMC proporcionam agilidade às empresas e permitem que elas respondam rapidamente às demandas hiperconcorrenciais do mercado por meio de produtos e serviços inovadores (D'Aveni 1994; Ray et al. 2004; Ray et al. 2013).

Assim, em resposta às chamadas recentes (por exemplo, Tellis et al. 2009; Kamal 2011; Wei et al. 2014) que apontam a necessidade de consultas teóricas e empíricas mais emergentes específicas do mercado sobre conhecimento, aprendizagem e fluxos gerais de inovação, o estudo contribui para a implicação de desempenho do KMC, em especial para a eficácia contextual das empresas de mercados emergentes.

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa busca ampliar nossa compreensão sobre como o ambiente como fator contextual e gestão e aprendizado do conhecimento, pois as capacidades dinâmicas podem afetar o desempenho das empresas na inovação. Nossos achados de pesquisa contribuem para o presente estudo da inovação, destacando a importância do KMC, LC e relevância do meio ambiente no impacto dos efeitos do KMC de várias maneiras. Primeiro, este estudo mostrou mais uma vez o papel crítico da gestão do conhecimento no desempenho da inovação (Van Wijk et al. 2008; Wu e Chen 2014). Os ativos de conhecimento são a forma básica para realizar o desempenho da inovação, mas o valor real seria criado, e resultados positivos seriam alcançados através da gestão de ativos de conhecimento estático de forma organizada e processá-los efetivamente.

Em segundo lugar, o estudo propôs que o impacto do KMC seria mais forte no desempenho da inovação sob altos níveis de ED. A hipótese foi testada e encontrou suporte para esta proposição. O efeito do KMC no desempenho da inovação foi mais forte quando o ED foi elevado. Além disso, o poder explicativo dos efeitos de interação do KMC e do ED foi maior para as variações no desempenho da inovação. Isso mostra que o alto nível de ED torna mais forte a ligação positiva entre o KMC e o desempenho da inovação, assim, as empresas de ED a assimilar e usar melhor novas informações, criar mais novas configurações de produtos e se mudar prontamente para novos mercados. Nesse sentido, a ED modera a relação entre o KMC e o desempenho da inovação.

De fato, esta pesquisa ajudou os esforços dos pesquisadores a ter uma compreensão mais clara sobre as duas posições um tanto contraditórias que existem na literatura de gestão estratégica no que diz respeito ao valor das capacidades dinâmicas sob diferentes níveis de ED (Schilke 2014) através da fornecer novas evidências. A maioria dos estudiosos da área sugere que o efeito DC sobre o desempenho é relativamente maior em altos níveis de dinamismo (Drnevic e Kriauciunas 2011; Helfat e Winter 2011; Zahra et al. 2006) enquanto os outros levantam dúvidas sobre sua eficácia em ambientes altamente dinâmicos (Eisenhardt e Martin 2000; Schreyögg e Kliesch-Eberl 2007).

Nossas descobertas apoiam a ideia de que o efeito DC sobre o desempenho pode ser maior em altos níveis de dinamismo. Uma explicação para esse achado pode estar ligada às condições econômicas, sociais e políticas específicas dos países em que as empresas operam. Por exemplo, mudanças rápidas e descontínuas são comuns na economia turca, onde ocorre um alto ED. Além disso, relacionadas a diferentes culturas locais, fundações étnicas, tradições regionais e seitas religiosas e variedades em estilos de vida, valores sociais, níveis de educação e linguística em todo o país, as preferências dos consumidores são muito divergentes na Turquia. Além disso, os padrões de consumo do povo turco foram moldados por shoppingcenters atraentes que oferecem uma grande variedade de produtos "novos e melhorados" e a noção de "boa vida", e "modernidade" estava ligada ao consumo de novos produtos chamativos, modernos e elegantes (Sandikci e Ger 2005). Nessas condições, a introdução contínua de melhorias nos produtos e o desenvolvimento de novos produtos são imprescindíveis para as empresas no país. Portanto, para explorar oportunidades e manter vantagem competitiva, as empresas turcas podem ter dado prioridade em oferecer o máximo de configurações de novos produtos rapidamente para o mercado dinâmico onde existem preferências de consumo em rápida mudança e usaram seu KMC especialmente para esse objetivo. Ambiente turbulento e competitivo pode ter obrigado as empresas a se concentrarem em lidar rapidamente com as crescentes demandas de novos produtos de consumidores impacientes e dando a maioria de seus esforços para projetar, pensar criativamente, marketing e problemas rápidos de produção.

Para o moderador da LC, este estudo constatou que a LC aprimorou a relação positiva entre o KMC e a inovação. Aprender com as fontes internas e externas é crucial para criar novos conhecimentos. Além disso, novos conhecimentos não melhorariam automaticamente a capacidade de inovação de uma empresa, a menos que sejam aprendidos pela primeira vez pelos funcionários. Quando a LC em uma organização é alta, os funcionários organizacionais podem absorver bem os ativos de conhecimento existentes e operacionalizar o KMC de forma mais eficaz. Assim, a LC, como facilitadora, aumenta o poder do KMC como o driver básico do desempenho da inovação.



A última constatação notável foi que os efeitos interativos das duas capacidades (KMC e LC) sobre o desempenho da inovação foram mais fortes quando o dinamismo ambiental foi alto. Ou seja, quando todas as capacidades dinâmicas e condições ambientais apropriadas trabalharam juntas, uma sinergia mais forte resultando em um melhor desempenho foi criada. Assim, é provável que as empresas que operavam em alto ED tenham dado prioridade para aumentar o desempenho da inovação reconfigurando seu KMC, melhorando sua LC e recombinação os repositórios de conhecimento existentes de acordo com os requisitos específicos do mercado dinâmico. Este achado é consistente com a proposição da visão de capacidades dinâmicas que sugere que a presença e a eficácia das capacidades dinâmicas tem sido equiparada às condições ambientais caracterizadas pelo alto dinamismo (Sirmon et al. 2008; Schilke 2014). Além disso, a eficácia de uma capacidade dinâmica depende da disponibilidade e eficácia de outros recursos e capacidades e, assim, através dos efeitos sinérgicos que emergem como resultado das complexas interações de recursos e capacidades, novos pacotes de recursos podem ser criados para um melhor desempenho firme (Zahra et al. 2006; Sirmon et al. 2007, 2011). Paralelamente, este estudo constatou que a eficácia do KMC levando ao desempenho da inovação em mercados altamente dinâmicos estava condicionada a outra capacidade dinâmica que era a LC.

Como implicação gerencial, no contexto do ambiente de negócios turco, dadas as atitudes divergentes e rápidas dos consumidores, ampla área geográfica e condições comerciais difíceis e duras no país, a posse dos mecanismos que podem melhorar a capacidade de aprendizagem ajuda as empresas a monitorar potenciais choques ambientais e políticos, mudanças e mudanças de clientes e fornecer sinais de precaução como uma necessidade. Nessa situação, sistemas eficazes de tecnologia da informação (TI), planejamento de recursos corporativos (ERP) e gestão da cadeia de suprimentos (SCM) ajudam as empresas a atender às necessidades do mercado (ou seja, mudar as faixas de produtos e/ou acelerar a logística dos produtos) rapidamente. Além disso, a criação de novos conhecimentos ou revelações de conhecimentos tácitos e incorporados existentes, distribuição de conhecimento em toda a organização e fornecimento de inteligência suficiente relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, estratégias e ações de concorrentes, requisitos de canal e o ambiente de negócios mais amplo podem ser impulsionados através de diferentes tipos de ferramentas de software social. Além disso, estruturas organizacionais planas onde existe baixa hierarquia podem aumentar o compartilhamento de conhecimento na organização. O desenvolvimento de uma organização de aprendizagem com suas partes internas e externas deve ser integrado à visão das empresas. No entanto, deve-se notar que a alocação de recursos, juntamente com a implantação ideal de recursos estratégicos, é um desafio gerencial fundamental, e dada a escassez na disponibilidade de recursos, deve-se dar prioridade às mais importantes.

### **Limitações and Future Research**

Esta pesquisa tem algumas limitações como outros estudos. Primeiro, a amostra está limitada a um banco de dados de negócios turco. A Turquia é um grande e dinâmico mercado emergente e as empresas turcas podem fornecer informações suficientes para o exame das relações entre a KMC, a LC e a ED. No entanto, a confiabilidade dos achados deve estar sujeita a novos testes e refinamento em várias configurações, indústrias e países através de estudos longitudinais, sempre que possível.

Em todas as pesquisas, devem ser utilizadas medidas objetivas de desempenho sempre que possível e disponíveis, uma vez que avaliações subjetivas de desempenho podem não ser os substitutos perfeitos das medidas objetivas. No entanto, dada a natureza da pesquisa (ou seja, coleta de informações sobre o tempo de comercialização) e a limitação da obtenção de alguns dados secundários (ou seja, número de novas configurações de produtos), esta pesquisa utilizou medição de desempenho baseada em percepção. Embora medidas perceptivas subjetivas de equipes de gestão de nível superior possam ser consideradas como um substituto preciso, se não perfeito, de medidas objetivas de desempenho (Dess e Robinson 1984; Venkatraman e Ramanujam 1987), deve-se notar que avaliações de desempenho dos gestores podem produzir resultados tendenciosos. Medidas objetivas, como a intensidade de P&D e o número de patentes, podem ser úteis para validar as proposições do estudo.

Os achados da pesquisa dependem apenas dos julgamentos dos principais respondentes. O uso dessa técnica de pesquisa pode criar preocupações especialmente quando um único informante preenche itens que exploram variáveis independentes e dependentes dentro do mesmo instrumento de pesquisa. Além disso,

embora o instrumento de medição tenha sido enviado aos endereços de e-mail pessoais dos principais respondentes, algumas questões relativas à confiabilidade dos dados podem surgir porque não é possível saber se os questionários foram preenchidos pelos principais respondentes ou não.

Por fim, um conjunto de construções que inclui um número mais amplo, mas não exaustivo, de recursos e recursos pode ser útil para uma melhor investigação do desempenho de recursos e capacidade e inovação. Modelos mais sofisticados que usam outros fatores influentes, como capacidade de aprendizagem, capital humano e capital social no mesmo modelo podem fornecer resultados mais exploratórios para o desempenho da inovação.