

## تأثیر بازارگرایی بر توسعه خدمات جدید با تأکید بر نقش میانجی استراتژی‌های نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه

رسول رضایی<sup>۱</sup>، هاجر عابدینی<sup>۲</sup>، داود قراخانی<sup>۳\*</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: بهمن ۱۳۹۷، اصلاحیه: اردیبهشت ۱۳۹۸، پذیرش: خرداد ۱۳۹۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر بازارگرایی بر توسعه خدمات جدید با تأکید بر نقش میانجی استراتژی‌های دوگانه نوآوری (اکتشافی و بهره‌بردارانه) انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش اجرا و نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی و از شاخه مدلسازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد، میانی و عملیاتی بانک‌های دولتی و خصوصی استان قزوین بودند و بر اساس نمونه‌گیری در دسترس، ۶۴ نفر به عنوان نمونه آماری تحقیق در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه با سوالات بسته مشتمل بر ۲۴ گویه استفاده گردید. روایی پرسشنامه با تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، و پایایی آن نیز با روش ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. جهت تحلیل داده‌ها از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار smart PLS استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مشتری‌مداری و رقیب‌گرایی به عنوان دو راهبرد بازارگرایی از طریق نقش میانجی نوآوری اکتشافی بر توسعه خدمات جدید اثر دارند. همچنین راهبردهای بازارگرایی از طریق استراتژی‌های نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه موجب توسعه خدمات جدید بانکها می‌شوند. بر این اساس مدیران می‌توانند برای موفقیت بیشتر خدمات جدید، ضمن تقویت راهبرد بازارگرایی بر دو استراتژی نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه تأکید بیشتری داشته باشند.

**واژه‌های اصلی:** بازارگرایی، توسعه خدمات جدید، نوآوری اکتشافی، نوآوری بهره‌بردارانه.

### ۱- مقدمه

که امروزه سازمانها تنها راه بقاء را در گرو توسعه خدمات جدید و بکارگیری روشهای انجام صحیح فرآیند توسعه خدمات می‌دانند [۸]. در بخش خدمات، سازمانها رابطه نزدیکی با مشتریان برقرار می‌کنند و کارکنان در برقراری این رابطه نقش بسیار مهمی دارند. یکی از صنایع مهم بخش خدمات، بانکها و موسسات مالی هستند. امروزه حضور بانکهای خصوصی در کنار بانکهای دولتی منجر به افزایش رقابت در صنعت شده است. این رقابت موجب ایجاد فشار زیاد بر ارائه دهندگان خدمات بانکی شده و برای پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان به استراتژی‌های مختلفی روی می‌آورند. یکی از استراتژی‌های مهم، بازارگرایی است که سازمان را در مواجهه با نیازهای متغیر مشتریان، انعطاف‌پذیر می‌کند [۳۹]. بازارگرایی یک جهت‌گیری استراتژیک برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان تعریف شده است، که در فرهنگ سازمان ریشه دارد [۳۸]. در واقع بازارگرایی، فرهنگی است که بر استفاده از جریان اطلاعات تمرکز دارد. و باعث ایجاد مزیت رقابتی و موفقیت سازمان می‌گردد [۴۱]. بازارگرایی یک نوع هنجار رفتاری است

\*davoodgharakhany@yahoo.com

در دنیای کسب و کار پویا و رقابتی امروز، سازمانها باید نیاز بازارها و مشتریان فعلی خود را درک کرده و نسبت به آن پاسخگو باشند. همچنین، سازمانها باید نیازهای متغیر مشتریان و بازارهای درحال ظهور را نیز کشف کرده و خود را با آنها تطبیق دهند. برای این منظور، علاوه بر ارائه محصولات و خدمات موجود، باید از ایده‌ها و فرایندهای جدید نیز بهره‌بردار کرده و محصولات و خدمات جدید را توسعه دهند [۳۳]. توسعه خدمات جدید همواره فرآیندی موفقیت‌آمیز نبوده و نرخ شکست آن در بعضی از صنایع تا ۴۰ درصد و حتی در مواردی، تا ۸۰ درصد گزارش شده است. بنابراین پرمخاطره بودن توسعه خدمات جدید به دلیل ریسک شکست بالا و نیاز به سرمایه‌گذاری خطرپذیر، همچنان یک مساله مهم مدیران است [۱۷]. و شناسایی عواملی که در توسعه خدمات جدید اثرگذارند، یک دغدغه مهم محسوب می‌شود، زیرا توسعه خدمات جدید نه تنها یک منبع عمده برای بهبود عملکرد است، بلکه سازمان را متوجه فرصتهای کشف نشده می‌نماید [۳۵]. خدمات جدید، فرصت رشد و کسب مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد، به گونه‌ای

گسترده هوش بازار مربوط به نیازها و خواسته های مشتریان موجود و آتی و انتشار این هوش در سراسر سازمان و توانایی برای یادگیری در مورد مشتریان، رقبا و عوامل محیطی در بازارهای موجود و بالقوه که هدف آن ارضای نیازهای مشتریان است تعریف کرده اند [۵۵]. از رویکرد فرهنگی، بازارگرایی یک فرهنگ سازمانی منحصر به فرد و یا یک ذهنیت خاص سازمانی تعریف شده است [۳۹]. مبانی فلسفی بازارگرایی در مفهوم بازاریابی ریشه دارد و فلسفه ای از مدیریت کسب و کار و یا حالتی ذهنی است که بر اساس انسجام و هماهنگی فعالیت های بازاریابی برای ارضای نیازهای مشتریان شکل می گیرد [۳۱]. بنابراین بازارگرایی درجه ای است که یک سازمان نیازهای مشتریان را درک می کند و اطلاعات را در کل سازمان به ابزاری برای پیش بینی آینده و برآورده ساختن نیازهای مشتری تبدیل می سازد [۲۷]. شاپیرو (۱۹۸۸) مطرح می کند یک سازمان در صورتی بازارگرا است که اطلاعات تمامی مشتریان و خریداران مهم سازمان نفوذ کند؛ بطوریکه تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی بطور بین وظیفه ای و بین بخشی اتخاذ گردد و این تصمیمات همراه با تعهد اجرا گردد [۴۸]. کرکا و همکاران (۲۰۰۹) بازارگرایی را منبع قوی مزیت رقابتی می داند، که تاخیر زمانی سازمان در پاسخ به فرصتها را کاهش می دهد [۱۶] و موجب رسد بهتر نیازهای مشتریان و کسب سود بیشتر می شود [۲۷]. بازارگرایی توسط محققان به عنوان یک مفهوم نوین، تبیین شده و چارچوبی استراتژیک برای بررسی اینکه چگونه شرکت ها به دنبال رقابت و مزیتی پایدار هستند، توسعه یافته است [۳۲]. هدف اولیه یک سازمان بازارگرا ارائه ارزش برتر به مشتریان بر اساس بینش های به دست آمده از تجزیه و تحلیل رفتار آنها و رقبا است [۱۱]. این مطالعه، بر مشتری مداری و رقیب گرایی به عنوان دو بعد بازارگرایی تمرکز دارد که به طور گسترده در ادبیات بازاریابی مطرح شده است. مشتری مداری، درک نیاز مشتریان و ارائه ارزشی بیشتر برای مشتری است [۴۲]. دیویس (۲۰۰۰) مشتری مداری را شامل دو قسمت: (۱) تجزیه و تحلیل مشتری و (۲) پاسخگویی به مشتری دانسته و ثابت می کند که مشتری مداری با عملکرد نوآورانه شرکت رابطه مثبت دارند [۲۵]. مشتری مداری فراتر از گوش دادن ساده به مشتری است، و بیانگر درک نیازهای آتی مشتریان و چگونگی تامین نیازها است [۱۰]. در واقع مشتری مداری اقدامات سازمان برای درک مشتریان هدف برای ارزش آفرینی مستمر است [۵۶]. از آنجایی که مشتری مداری بیشترین اهمیت را در دستیابی به شیوه های ارائه ارزش برتر برای مشتریان دارد، بنابراین تعهد فرآیندها به این نوع جهت گیری باعث گسترش بازار خواهد شد [۲۵]. در مقابل، رقیب گرایی به عنوان درک سازمان از نقاط قوت رقابتی و نقاط ضعف بالفعل و بالقوه است [۳۸]. دیویس (۲۰۰۰) رقیب گرایی را به عنوان شناسایی نقاط قوت و ضعف، توانایی ها و استراتژی های رقبا، به نحوی که بتوان در مقابل فعالیت آنها واکنش نشان داد، تعریف کرده است و سازمانهایی که رقیب گرایی را توسعه می دهند، قادرند بطور موثر نقاط قوت و ضعف رقبا را تجزیه و تحلیل نموده و به آنها پاسخ دهند [۴۶]. به عبارتی رقیب گرایی عبارت است از تلاش برای شناسایی و درک ضعف و قوت

که در سرتاسر سازمان گسترش یافته و از طریق نوآوری پاسخگویی نیازهای حال و آتی بازار می شود [۴۳]. سازمان های بازارگرا به طور مستمر نیازها را بررسی کرده و تلاش می کنند ضمن افزایش سودآوری، نیاز مشتریان درک شده، رضایت مندی آنها تامین گردد [۳۱]. از طرف دیگر یکی از مولفه هایی که همواره مد نظر مدیران برای رویارویی با چالش های موجود محیطی است؛ اقدامات نوآورانه است. نوآوری به عنوان یکی از منابع حیاتی و کلیدی سازمانها در محیط متغیر امروز محسوب می شود. طبق نظر محققان، نوآوری مهمترین عامل مؤثر بر عملکرد سازمان است [۳۴]. و امروزه نوآوری به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت بلندمدت سازمانها بدل شده است. بنابراین نوآوری نقش مهمی در ایجاد ارزش و کسب مزیت رقابتی دارد [۲۹]. سازمانها در مواجهه با چالش های محیطی استراتژی های دوگانه نوآوری اکتشافی و بهره بردارانه را بکار می گیرند. نوآوری اکتشافی، نوآوری های یک باره ای هستند که برای تأمین نیازهای بازار یا مشتریان نوظهور طراحی شده و طرح های جدیدی ارائه می دهند، بازارهای جدید خلق می کنند و کانال های توزیع جدید را ایجاد می نمایند [۲۸]. نوآوری بهره بردارانه شامل به کارگیری دانش موجود و تقویت مهارت و فرایندها از طریق پالایش توانمندی ها در حوزه های فعلی بنگاه است؛ بنابراین، نوآوری بهره بردارانه با پالایش، تولید، طراحی و اجرا در ارتباط است [۳۳]. از آنجا که پیرامون رابطه میان استراتژی های بازارگرایی، توسعه خدمات جدید و نوآوری های اکتشافی و بهره بردارانه در صنعت بانکداری تاکنون تحقیقی کامل و منظم صورت نگرفته و غالب پژوهش های انجام شده، این مفاهیم را به صورت جداگانه و یا در کنار سایر متغیرها مورد بررسی قرار داده اند، بنابراین پرداختن به این موضوع به صورت جامع، ضمن ارائه مدلی نوآورانه و متمایز با سایر تحقیقات، می تواند صنعت بانکداری را در سازگاری با شرایط پویا و متغیر امروزی، یاری رساند. بنابراین در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این مسائل هستیم که نقش استراتژی های نوآوری در میزان تاثیرگذاری بازارگرایی بر توسعه خدمات جدید چیست؟ بر این اساس این مقاله شامل شش بخش کلی است که در بخش دوم؛ ادبیات نظری و پیشینه پژوهش بررسی می شود. در بخش سوم روش شناسی و در بخش چهارم، یافته های تحقیق تبیین می گردد. در بخش پنجم، نتیجه گیری به همراه پیشنهادات کاربردی و مدیریتی ارائه شده و در بخش ششم پیشنهاداتی برای پژوهشگران آتی مطرح می شود تا بر غنای نتایج این تحقیق بیافزایند.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱ بازارگرایی

بازارگرایی عنصر ضروری فرهنگ سازمانی است که به صورت کارا و مؤثر، سبب بروز رفتارهای لازم برای خلق ارزش برتر و بهبود مستمر عملکرد کسب و کار شده [۵۴] و به عنوان یک منبع مهم سازمانی از طریق درک نیازهای مشتریان و شناسایی آنچه که رقبا ارائه می دهند، منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می شود [۴۷]. بازارگرایی را ایجاد

کوتاه مدت و بلند مدت رقبا و استراتژی موجود و بالقوه آنها [۵۵ و ۵۵]. سازمانهایی با درجه بالایی از رقیب‌گرایی به طور مداوم چشم انداز رقابتی صنعت خود را ارزیابی کرده و قوت و ضعف سازمان را با قوت و ضعف رقبا مقایسه می‌کنند و برای تهدیدات رقابتی و فرصتهای موجود سازمان همواره در پی تحلیل و ارزیابی می‌باشند [۳۸].

## ۲-۲ استراتژی‌های نوآوری

نوآوری به صورت ارائه محصولات و خدمات نو حاصل از کاربرد خلاقیتها در زمینه‌های مختلف بنگاه تعریف می‌شود [۳]. نوآوری به عنوان عامل حیاتی سازمانها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار است [۲۴]. سالین (۲۰۱۳) اشاره می‌کند تاثیرات فزاینده نوآوری موجب شده سازمانها نوآوری را به عنوان یکی از عوامل کلیدی در کسب مزیت رقابتی به حساب آورند [۳۸]. در شرایط متغیر و نامطمئن کنونی، سازمانها تنها با نوآوری بیشتر می‌توانند به تغییرات محیطی پاسخ دهند و جایگاه خود را با ایجاد مزیت رقابتی پایدار مستحکم کنند [۹]. در این بین دو رویکرد اکتشافی و بهره‌بردارانه برای نوآوری مطرح است. نوآوری بهره‌بردارانه شامل به کارگرفتن دانش موجود و تقویت مهارت و فرایند موجود از طریق پالایش توانمندی و تمرکز بر فعالیتهای موجود و در حوزه‌های فعلی بنگاه است [۳۳]. نوآوری بهره‌بردارانه نسبت به نوآوری‌هایی که بر نیاز مشتریان و بازارهای موجود تمرکز دارند در حال توسعه هستند و شامل افزایش بهره‌وری فرآیندهای موجود و توسعه خدمات فعلی و ارائه خدمات جدید است [۱۵]. در مقابل، نوآوری‌های اکتشافی نوآوری‌های رادیکال هستند که نیازهای مشتریان جدید و یا نوظهور و یا بازارهای آنها را برآورده می‌سازند [۲۸]. نوآوری‌های اکتشافی نوآوری‌های یک باره ای هستند که شامل ایجاد محصولات و خدمات جدید و توسعه جدید بازارها و کانالهای توزیع می‌شوند [۵۳]. و از جستجو قواعد و کشف رویکردهای نوین برای کسب و کارها، فرایندها و محصولات ناشی می‌شوند؛ به عبارت دیگر، نوآوری اکتشافی به حضور جستجو، تنوع، آزمایش، انعطاف‌پذیری و ریسک‌پذیری اشاره دارد [۱۳].

## ۲-۳ توسعه خدمات جدید

اولریچ و اپینگر (۲۰۰۱) مطرح می‌کنند توسعه خدمات جدید مجموعه فعالیتهایی است که با درک فرصتهای بازار شروع می‌شوند [۸]. لوچ و کاوادیس (۲۰۰۸) بیان می‌کنند، توسعه خدمات عبارت است از یکسری فعالیت‌های سازمانی که منجر به جریانی از خدمات جدید یا تغییر یافته می‌گردد و در طی زمان به بازار ارائه می‌شوند. این امر شامل خلق یا کشف فرصت، انتخاب آنها و ایجاد و تبدیل آنها به خدمات عرضه شده به مشتریان و نهادینه کردن بهبودها در فعالیتهای توسعه خدمات است. محصولات جدید مانند دریچه‌ای از فرصتها هستند که رو به سازمانها گشوده می‌شوند و در عین حال با ریسک قابل توجهی همراه است [۸]. شرکتها با اثر بخشی و کارایی فرآیند توسعه خدمات جدید، باعث تسریع در چرخه موفقیت محصول می‌شوند [۲۱]. مدیران کسب و کارها و فلسفه دانان بازار بر این امر که یکی از عناصر حیاتی برای بقای

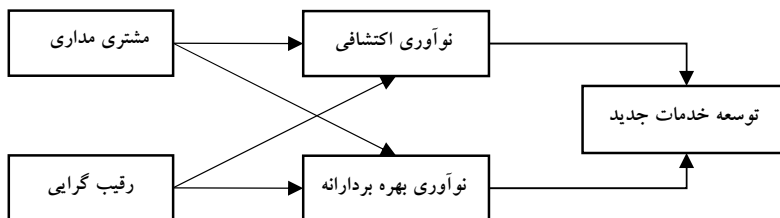
طولانی مدت سازمانها، موفقیت در توسعه خدمات جدید است، اتفاق نظر دارند [۸]. در بررسی مسائل توسعه خدمات جدید، مواردی همچون تخمین نادرست بازار، عدم توجه کافی به تحقیق و توسعه، عدم وجود کانالهای توزیع مناسب، عدم وجود تبلیغات مناسب پیرامون محصول جدید ارائه شده به عنوان چالشهای مسأله ساز مطرح می‌باشند [۵].

## ۲-۴ پیشینه تجربی تحقیق

شیوا و همکاران (۱۳۹۵) بیان داشتند بازارگرایی و نوآوری از جمله توانمندی‌های پویایی هستند که کسب و کارها برای کسب مزیت رقابتی به آنها اتکا می‌کنند [۶]. آقازاده و یزدانی (۱۳۹۴) در بررسی تاثیر استراتژی‌های رقابتی بر بازارگرایی و توسعه خدمات جدید در بانکهای تجاری ایران، اثبات کردند استراتژی تمایز نسبت به دو استراتژی رهبری هزینه و تمرکز بیشترین تاثیر را در فعالیت توسعه خدمات جدید دارد [۱]. گروسی مختارزاده و زمانی (۱۳۹۴) نشان دادند بازارگرایی و نوآوری مدیریت، اثر مثبتی بر نوآوری فناورانه می‌گذارد و می‌تواند به عملکرد برتر بنگاه منجر شود [۷]. زارع زاده مهریزی و میرمحمدی صدرآبادی (۱۳۹۴) نشان دادند بازارگرایی از طریق سرمایه فکری بر قابلیت یادگیری و نهایتاً توسعه خدمات جدید تاثیر دارد [۵]. حاجی حسینی و نورزاد مقدم (۱۳۹۳) در شناسایی عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی پایدار، تاثیر قابل توجه رویکرد بازارگرایی بر نوآوری را تبیین کردند [۳]. مدهوشی و طیبی (۱۳۹۱) دریافتند، بازارگرایی هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم به کمک گرایش کارآفرینانه به افزایش نوآوری می‌انجامد [۹].

هو و همکاران (۲۰۱۷) با تمرکز بر بررسی رابطه بین بازارگرایی و نوآوری محصولات نشان دادند رابطه معنی داری بین بازارگرایی و نوآوری وجود دارد. مشتری مداری بصورت مثبت با نوآوری رابطه دارد، و یک رابطه مثبت بین نوآوری و عملکرد مالی شرکتها وجود دارد [۲۳]. نیومن و همکاران (۲۰۱۶) بیان داشتند جهت‌گیری دوگانه مشتری مداری و رقیب‌گرایی با دو استراتژی نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه مرتبط هستند. بطوری که مشتری مداری منجر به اثرات قابل توجه بر نوآوری بهره‌بردارانه نسبت به نوآوری‌های اکتشافی می‌شود. و رقیب‌گرایی نیز منجر به اثرات قابل توجه بر نوآوری اکتشافی نسبت به نوآوری بهره‌بردارانه می‌گردد [۳۸]. رودریگز و مورانت (۲۰۱۶) در بررسی رابطه بین بازارگرایی، نوآوری و عملکرد شرکتها کوچک اسپانیا نشان دادند بازارگرایی هم بصورت مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی نوآوری بر عملکرد شرکتها تاثیر دارد [۴۰]. وی و همکاران (۲۰۱۴) آثار دوگانگی استراتژی‌های نوآوری را بر عملکرد بنگاه با توجه به نوع بازارگرایی حاکم در شرکت بررسی و نشان دادند در شرکت‌های بازارگرایی واکنشی، تأثیر نوآوری بهره‌بردارانه بر عملکرد بنگاه مثبت است و شرکتی که بازارگرایی فعال دارد، تأثیر نوآوری اکتشافی بر عملکرد مثبت ارزیابی می‌شود [۵۱]. اریس و اوزمان (۲۰۱۲) در بررسی تاثیر جهت‌گیری بازار، جهت‌گیری یادگیری و رفتار نوازانه

محققان قرار گرفته است [۳۴ و ۳۶]. به عنوان مثال، لیو (۲۰۱۳) نشان داد که بازارگرایی منجر به سطح بالاتری از عملکرد نوآورانه محصول یا خدمات می‌شود [۳۴]. بازارگرایی به دلیل اینکه منجر به یک وضعیت مداوم و بیش فعالانه در جهت برآوردن نیازهای مشتری می‌شود و بر استفاده از اطلاعات بیشتر، تأکید دارد، موجب افزایش نوآوری و بهبود عملکرد خدمات جدید می‌شود [۲۱]. بنابراین با توجه به مبانی نظری و پیشینه و همچنین اهداف اصلی تحقیق، مدل تئوریک شکل یافته است. در این مدل، برابر شکل (۱) بازارگرایی با دو بعد مشتری مداری و رقیب گرایی به عنوان متغیر مستقل، توسعه خدمات جدید به عنوان متغیر وابسته و استراتژی های دوگانه نوآوری اکتشافی و بهره بردارانه بعنوان متغیرهای میانجی هستند.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق (اقتباس از تحقیقات نیومن و همکاران، ۲۰۱۶ و آقازاده و یزدانی، ۱۳۹۴)

و از نظر شیوه گردآوری داده ها یک پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی و از شاخه مدلسازی معادلات ساختاری محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق مدیران ارشد، میانی و عملیاتی بانک های دولتی و خصوصی استان قزوین بودند و برای همسان بودن ویژگی های جامعه آماری با شیوه نمونه گیری در دسترس (قضاوتی) تعداد ۶۴ نفر به عنوان نمونه تحقیق منظور شد. گردآوری داده های تحقیق شامل دو بخش بود. برای بررسی ادبیات موضوعی تحقیق به طور عمده از اطلاعات مکتوب کتابخانه‌ها (کتابها، مقالات، مجلات تخصصی و مرتبط) استفاده شد. و به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش متغیرها از پرسشنامه استفاده شد که دارای دو بخش کلی بود. در بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری و در بخش دوم، سوالات بسته با مقیاس پنج مرتبه ای لیکرت (مخالفت کامل = ۱؛ موافقت کامل = ۵) با جمعاً ۲۴ سوال که بازارگرایی مشتمل بر ۱۰ سوال، استراتژی های نوآوری ۸ سوال و توسعه خدمات جدید نیز شامل ۶ سوال بود.

برای سنجش پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد که بیشتر از ۰/۷۰ بود و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نیز بزرگتر از ۰/۵۰ شد که اطلاعات آن در جدول (۱) آمده است. روایی سازه پرسشنامه نیز با تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و با کمک نرم افزار smart PLS سنجش شد که بارهای عاملی استخراج شده بالای ۰/۵ بودند و نشان از روایی مناسب پرسشنامه است.

بر عملکرد تجاری دریافتند که بازارگرایی از طریق جهت گیری یادگیری و رفتار نوآورانه بر عملکرد تجاری تأثیر می‌گذارد [۱۹]. وگلاواز کوئز و همکاران (۲۰۱۲) تأیید کردند بازارگرایی از طریق شناسایی نیازها و خواسته های مشتریان بر توانایی بنگاه به منظور بهبود عملکرد کسب و کار می‌افزاید [۴۹]. لی و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند بازارگرایی با رویکرد فعال نسبت به بازارگرایی با رویکرد واکنشی تأثیر بیشتری بر نوآوری اکتشافی دارد و در مقابل، بازارگرایی واکنشی نسبت به بازارگرایی فعال، تأثیر بیشتری بر نوآوری های بهره بردارانه دارد [۳۳].

### ۳- مدل مفهومی تحقیق

همانطور که بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیقات نشان می‌دهد، بازارگرایی تأثیر عمده‌ای بر نوآوری سازمانها دارد [۳۷ و ۳۸ و ۵۱] و در سالهای اخیر تأثیر بازارگرایی بر استراتژی های نوآوری مورد تأیید

### ۴- فرضیه های تحقیق

مطابق با آنچه که در ادبیات پژوهش بیان شد و براساس مدل مفهومی، فرضیه های تحقیق مطرح می‌گردد.

- مشتری مداری از طریق نقش میانجی نوآوری اکتشافی اثری مثبت و معنی دار بر توسعه خدمات جدید دارد.

- مشتری مداری از طریق نقش میانجی نوآوری بهره بردارانه اثری مثبت و معنی دار بر توسعه خدمات جدید دارد.

- رقیب گرایی از طریق نقش میانجی نوآوری اکتشافی اثری مثبت و معنی دار بر توسعه خدمات جدید دارد.

- رقیب گرایی از طریق نقش میانجی نوآوری بهره بردارانه اثری مثبت و معنی دار بر توسعه خدمات جدید دارد.

### ۵- روش شناسی تحقیق

از آنجا که پژوهش حاضر، به دنبال توسعه دانش کاربردی در زمینه روابط بین بازارگرایی، استراتژی های نوآوری و توسعه خدمات جدید است، و برای این منظور از روش پیمایشی توزیع پرسشنامه استفاده گردیده، لذا پژوهش حاضر از نظر هدف، در حیطه پژوهش های کاربردی

توسعه خدمات جدید	۶۴	۰/۱۷۱	۰/۰۳۹
------------------	----	-------	-------

جدول (۱): پایایی پرسشنامه تحقیق

سازه ها	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مشتری مداری	۰/۶۲	۰/۸۸	۰/۷۶
رقیب گرایی	۰/۷۴	۰/۹۱	۰/۸۱
نوآوری اکتشافی	۰/۸۳	۰/۹۱	۰/۷۷
نوآوری بهره بردارانه	۰/۷۸	۰/۸۹	۰/۸۰
توسعه خدمات جدید	۰/۷۳	۰/۸۹	۰/۷۵

۶- تجزیه و تحلیل داده ها

نتایج حاصل از بررسی های جمعیت شناختی جامعه آماری نشان داد که بیشترین درصد جنسیت مدیران بانکها مردان هستند؛ به نحوی که ۷۹٪ آنها مرد و ۲۱٪ زنان را شامل می شود. ۶۶٪ سطح تحصیلات کارشناسی، ۳۲٪ کارشناسی ارشد و حدود ۲٪ نیز دارای تحصیلات دکتری می باشند. سن ۱۲٪ کمتر از ۳۰ سال، ۵۱٪ از آنها نیز در سنین ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند و ۲۲٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن دارند و تنها ۵٪ از آنها در رنج سنی بالای ۵۰ سال قرار دارند. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها ابتدا به بررسی نرمال بودن توزیع داده ها با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف پرداخته شد. نتایج آزمون در جدول (۲) آمده است. با توجه به اینکه سطح معنی داری کمتر از ۵٪ می باشد، بنابراین توزیع داده های تحقیق غیرنرمال بوده و برای تحلیل داده ها از آزمون های ناپارامتریک استفاده می شود.

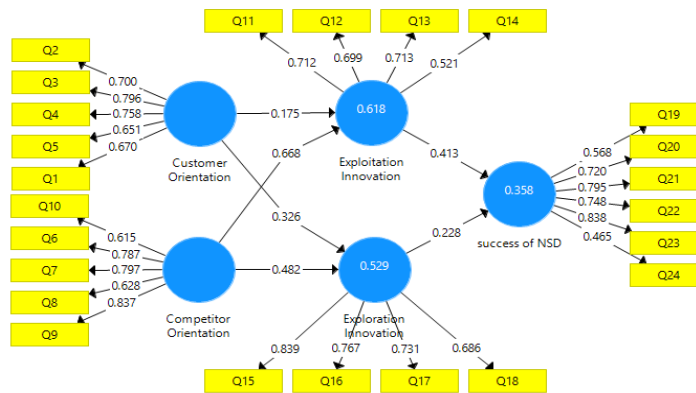
در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست از تحلیل مدل معادلات ساختاری استفاده می شود. برای اجرای مدل معادلات ساختاری روش های متنوعی وجود دارد که یکی از جدیدترین رویکردها روش PLS است. در این پژوهش برای برازش مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیات از روش PLS به کمک نرم افزار SmartPLS استفاده گردید. مهمترین دلیل استفاده از این روش در پژوهش ها حجم کم نمونه، داده های غیر نرمال و سروکار داشتن با مدل های اندازه گیری از نوع سازنده است. بررسی برازش مدل در PLS شامل سه بخش برازش مدل های اندازه گیری، برازش مدل های ساختاری و برازش مدل کلی است. بررسی برازش مدل اندازه گیری از طریق ضرایب بارهای عاملی، پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا صورت می پذیرد. در مدل اندازه گیری ضرایب بارهای عاملی هر یک از سوالات باید برابر یا بیشتر از ۰/۴ باشد. شکل (۳) خروجی نرم افزار smart PLS است که بارهای عاملی برای هر یک از سوالات در سطح مطلوبی قرار دارد. همانگونه که در جدول (۱) نیز اشاره شد، پایایی ترکیبی، ضریب آلفای کرونباخ و AVE برازش مدل اندازه گیری تأیید شد. جدول (۳) نیز روایی واگرا را نشان می دهد. به دلیل اینکه مقدار جذر (AVE) در خانه های موجود در قطر اصلی ماتری، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه های زیرین و راست قطر اصلی قرار دارند، بیشتر یا تقریباً برابر است، بنابراین روایی واگرای مدل اندازه گیری تأیید می شود.

جدول (۳): روایی واگرای پرسشنامه تحقیق

	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)
۱-مشتری مداری	۰/۶۴۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۲-رقیب گرایی	۰/۶۶۳	۰/۷۲۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۳-نوآوری اکتشافی	۰/۷۲۵	۰/۶۴۹	۰/۶۱۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۴-نوآوری بهره بردارانه	۰/۷۳۸	۰/۶۹۱	۰/۶۵۴	۰/۶۹۳	۰/۰۰۰
۵-توسعه خدمات جدید	۰/۵۰۷	۰/۶۲۸	۰/۷۷۰	۰/۶۴۸	۰/۷۰۶

جدول (۲): نتایج حاصل از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

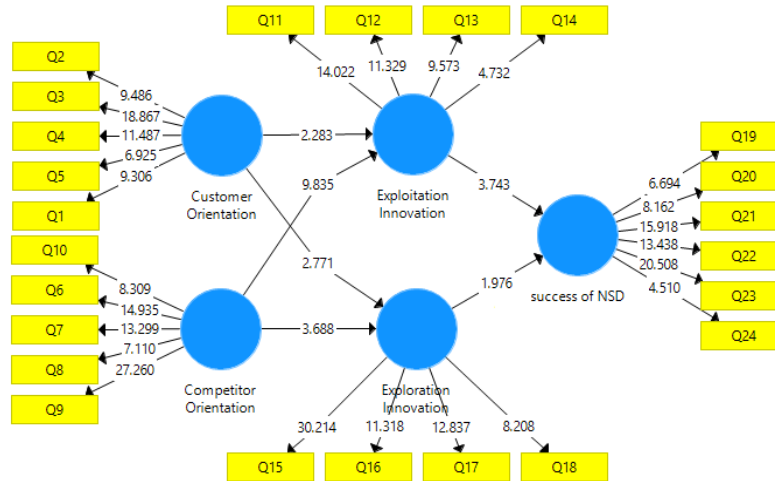
متغیر	N	مقدار K-S	p-value
مشتری مداری	۶۴	۰/۳۷۱	۰/۰۴۱
رقیب گرایی	۶۴	۰/۹۳۷	۰/۰۵۵
نوآوری اکتشافی	۶۴	۰/۴۲۷	۰/۰۴۹
نوآوری بهره بردارانه	۶۴	۰/۱۶۹	۰/۰۲۴



شکل (۳): مدل اندازه گیری و ضرایب بارهای عاملی گویه ها

مدل ساختاری است. که در سطح اطمینان ۹۵٪ باید از ۱٫۹۶ بیشتر باشند، تا بتوان معنادار بودن مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را تأیید نمود. در شکل (۴) که مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری نمایان است، مقدار آماره t تمام مسیرها بیشتر از حد بحرانی ۱٫۹۶ است. بنابراین برازش اولیه مدل ساختاری مورد تأیید می باشد.

بررسی فرضیات تحقیق با استفاده از روابط بین متغیرهای مکنون صورت می پذیرد. در این مرحله مدل ساختاری باید برازش لازم را داشته باشد تا بتوان به ضرایب مسیر اعتماد کرد. برای برازش مدل ساختاری نیز از سه معیار آماره t (t-value)، شاخص R<sup>2</sup> و شاخص Q<sup>2</sup> استفاده می شود. آماره t اولین و اساسی ترین معیار برای بررسی برازش



شکل (۴): مدل مفهومی تحقیق همراه با مقادیر آماره آزمون (t-value)

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

معیار برازش کلی (GOF) برای این تحقیق ۰/۳۲۹ گزارش شد. بنابراین می توان گفت سطح برازش کلی مدل در حد قابل قبول است. بر همین اساس می توان به تحلیل مسیر مدل اعتماد کرد و بررسی فرضیات را انجام داد. جدول (۶) خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها را در قالب ضرایب مسیر همراه با سطح معنی داری نشان می دهد.

جدول (۶). شاخص های مربوط به بررسی فرضیه های تحقیق

آماره t	ضریب مسیر	فرضیه ها
۲/۱۱	۰/۰۷۴	مشتری مداری ← نوآوری اکتشافی ← توسعه خدمات
۲/۰۶	۰/۰۷۲	مشتری مداری ← نوآوری بهره بردارانه ← توسعه خدمات
۲/۷۹	۰/۱۱۰	رقیب گرایی ← نوآوری اکتشافی ← توسعه خدمات
۳/۱۸	۰/۲۷۶	رقیب گرایی ← نوآوری بهره بردارانه ← توسعه خدمات

با توجه به شکل ۳، و نتایج آزمون فرضیه های پژوهش که در جدول ۶ بررسی شده، به منظور بررسی فرضیه اول تحقیق، به استناد ضریب غیر مستقیم (۰/۰۷۴) و آماره T به دست آمده (۲/۱۱) عنوان نمود که مشتری مداری از طریق نقش میانجی نوآوری اکتشافی اثری مثبت و معنی دار بر توسعه خدمات جدید دارد. در فرضیه دوم نیز به استناد

دومین معیار برای برازش مدل ساختاری R<sup>2</sup> است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب نشان از قابلیت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی دارند. سومین معیار نیز Q<sup>2</sup> است. این معیار قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد؛ برای این معیار نیز مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از قابلیت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی دارند. لازم به یادآوری است که معیارهای R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup> فقط برای متغیرهای درونزا ارایه می گردد. با توجه مقادیر شاخص R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup> برای متغیرهای دورنزا جدول (۵) که مقداری بالاتر از ۰/۳۳ را کسب کرده اند؛ بنابراین می توان گفت، مدل ساختاری تحقیق از قدرت پیش بینی لازم برخوردار است.

جدول (۵): شاخص برازش مدل ساختاری در معیارهای R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup>

متغیرها	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
نوآوری اکتشافی	۰/۵۲۹	۰/۲۵۶
نوآوری بهره بردارانه	۰/۶۱۸	۰/۲۲۳
توسعه خدمات جدید	۰/۳۵۸	۰/۲۸۳

با توجه به تأیید شاخص های برازش مدل ساختاری، برای اعتبار نهایی، برازش مدل کلی (GOF) نیز بررسی می گردد. مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب حاکی از برازش کلی ضعیف، متوسط و قوی می باشند. مقدار GOF برای برازش مدل از رابطه زیر محاسبه می گردد.

با الگوبرداری مناسب، خدمات شایسته تری به مشتریان ارائه دهند. آنچه در این پژوهش مورد بررسی گرفت، ارتباط بین ابعاد بازارگرایی، استراتژی دوگانه نوآوری اکتشافی و بهره بردارانه با توسعه خدمات جدید بود؛ لیکن در راستای غنای نتایج این تحقیق، برای مطالعات آینده به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود مدل مفهومی ارائه شده در سایر صنایع خدماتی، مانند صنعت بیمه بررسی و آزمون شود. در این پژوهش متغیرهای تعدیل کننده محیطی به دلیل محدودیت مالی و زمانی بررسی نشده، پیشنهاد می‌شود اثر تعدیل کننده این دسته متغیرها مانند فرهنگ سازمانی بررسی شود. این تحقیق از طریق مطالعه مقطعی انجام شده و نمی‌تواند به صورت علی بیانگر روابط بین متغیرها در طی مرور زمان باشد. با اجرای مطالعه طولی می‌توان روابط علی بین متغیرها را با رویکرد پویایی سیستم بررسی کرد.

#### منابع و مأخذ

- [۱] آقازاده، هاشم، یزدانی، سجاد، (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر استراتژی‌های رقابتی بر بازارگرایی و توسعه خدمات جدید در بانکهای تجاری کشور، دو فصلنامه علمی پژوهشی کاوشهای مدیریت بازرگانی، شماره ۱۴، صص: ۱۴۶-۱۲۱.
- [۲] تاجدینی، کیهان، معطوفی، علیرضا، ریاحی، عبدالله، بهنام، پور ناصر، (۱۳۹۱)، تاثیر رویکردهای بازارگرایی و کارآفرینی بر نوآوری: مورد قطعه سازان خودرو، مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۶، دوره ۴، صص: ۱۱۲-۹۱.
- [۳] حاجی حسینی، حجت الله، نورزاد مقدم، احسان، (۱۳۹۳)، تاثیر نوآوری و بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار و مزیت رقابتی پایدار در بنگاه های صنعتی، دو فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۳، صص: ۲۱-۲۹.
- [۴] خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۱)، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، تهران: فوزان.
- [۵] زارع زاده، محبوبه، میرمحمدی صدراآبادی، محمد، (۱۳۹۴)، تاثیر بازارگرایی بر موفقیت محصول جدید با توجه به نقش میانجی متغیرهای سرمایه فکری و قابلیت یادگیری سازمانی، مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۲۷، صص: ۵۷-۳۵.
- [۶] شیوا، آیدا، آقازاده، هاشم، حیدری، علی، (۱۳۹۵)، راهبردهای بازارگرایی و نوآوری، رویکردی به پویایی کسب و کار، نشریه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۱، صص: ۱۵۹-۱۸۲.
- [۷] گروسی مختارزاده، نیما، زمانی، محمود، (۱۳۹۴)، تبیین تأثیر بازارگرایی و نوآوری مدیریت بر عملکرد بنگاه با تأکید بر نقش میانجی نوآوری فناورانه، مجله مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، دوره ۷، شماره ۲، صص: ۴۸۴-۴۶۳.
- [۸] طالبی، کامبیز، کچوئی، رضا، (۱۳۹۰)، شناسایی عوامل مدیریتی در موفقیت پروژههای توسعه خدمات جدید در کسب و کارهای کوچک و متوسط کشور، فصلنامه تجارت و اقتصاد نوین، شماره ۲۳ و ۲۴، صص: ۴۹-۶۶.
- [۹] مدهوشی، مهرداد، طبیبی، محمدرضا، (۱۳۹۱)، تأثیر بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه بر نوآوری در کسب و کارهای کوچک و متوسط، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۶۵، صص: ۱۱۵-۱۳۶.
- [10] Augusto, M., Coelho, F., (2009), **Market Orientation and New-to-the-World Products Exploring the Moderating effects of Innovativeness, Competitive Strength, and Environmental**, 94-108: forces. Industrial marketing management, 38 pp

ضریب غیر مستقیم (۰/۰۷۲) و آماره T به دست آمده (۲/۰۶) می‌توان عنوان نمود که مشتری مداری از طریق نقش میانجی نوآوری بهره بردارانه اثری مثبت و معنی دار بر توسعه خدمات جدید دارد. در فرضیه سوم به استناد ضریب غیر مستقیم (۰/۱۱۰) و آماره T به دست آمده (۲/۷۹) مورد تأیید قرار گرفته و می‌توان عنوان نمود که رقیب گرایی از طریق نقش میانجی نوآوری اکتشافی اثری مثبت و معنی دار بر توسعه خدمات جدید دارد. در نهایت فرضیه چهارم که مبنی بر بررسی نقش میانجی نوآوری بهره بردارانه در رابطه بین رقیب گرایی و توسعه خدمات جدید بود نیز به استناد ضریب غیر مستقیم (۰/۲۷۶) و آماره T به دست آمده (۳/۱۸) مورد تأیید قرار گرفته و می‌توان عنوان نمود که رقیب گرایی از طریق نقش میانجی نوآوری بهره بردارانه اثری مثبت و معنی دار بر توسعه خدمات جدید دارد

#### ۷- نتیجه گیری

در این پژوهش نتایج نشان داد که اقدامات بازارگرایی از طریق نوآوری اکتشافی و بهره بردارانه بر توسعه خدمات جدید بانک موثر است و همسویی استراتژیک بازارگرایی با راهبردهای نوآوری موجب موفقیت توسعه خدمات جدید می‌گردد. نتیجه فرضیه اول نشان می‌دهد که مشتری مداری از طریق نوآوری اکتشافی بر توسعه خدمات جدید موثر است، بنابراین بانکهایی که تلاش می‌کنند خدمات جدید به بازار عرضه کنند و موفقیت مستمر کسب نمایند، باید مشتری مداری را توسعه دهند. زیرا برآوردن انتظارات مشتری موجب انگیزه بانکها جهت کشف ایده های نوین و متعاقباً بهبود و توسعه خدمات می‌شود. بنابراین مدیران بانک باید به استراتژی‌هایی که دربرگیرنده توسعه خدمات جدید و همسو با انتظارات و نیازهای مشتریان است توجه نمایند. از طرفی یافته‌های پژوهش نشان داد که توسعه خدمات جدید به میزان قابل توجهی از استراتژی‌های دوگانه نوآوری و همچنین بازارگرایی تاثیر می‌پذیرد، لذا مدیران بانک باید در اتخاذ استراتژی‌ها به منظور رقابت در بازار پر رقابت صنعت بانکداری با پایش رفتارهای مشتریان و رقبا، بهترین استراتژی ممکن را که منتج به راهبرد نوآوری اکتشافی و بهره بردارانه است، انتخاب کنند. لذا به مدیران بانکها پیشنهاد می‌گردد که مشتریان را به وضوح شناسایی و متناسب با نوع استراتژی، آن‌ها را به گونه ای مورد هدف قرار دهند، تا بهترین و اثربخش ترین نوع ارتباط با مشتریان برقرار شود. مدیران و کارکنان بانک در راستای بازارگرایی که جزئی از فرهنگ و ارزشهای سازمانی است، باید عمیقاً به آن متعهد بوده و بر گردآوری و انتشار اطلاعات پیرامون نیازهای متنوع مشتریان که منجر به عملکرد بالاتر می‌شود تمرکز نمایند. بر این اساس باید خدمات بانکی مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته ارائه گردد، گامهای موثری جهت تحقیق و توسعه برداشته شود، ارتباط با مشتریان و رضایتمندی آنها را به عنوان یک سرمایه مستمر تلقی شود، نقاط قوت و ضعف رقبا همواره توسط مدیران ارشد تجزیه و تحلیل گردد. در راستای رقیب گرایی مدیران بانکها جذابیت خدمات ارائه شده توسط رقبا را از دید مشتریان ارزیابی کنند، نقاط قوت و ضعف آنها را شناسایی و در نهایت

- [30] Kara, A., Spillan, J., Oscar, W., Deshields, J., (2009), **The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale**, Journal of Small Business Management, 43(2), 105-118
- [31] Kirka, A. H., (2009), **the Effects of National Culture on Market Orientation: Conceptual Framework and Research Propositions**, International business review, 18 pp: 111- 118.
- [32] Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., Leone, R.P., (2011), **Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?**, Journal of Marketing, 75, 16-30
- [33] Li, C. R., Lin, C. J., Chu, C. P., (2008), **The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations**, Management Decision Journal, 46(7): 1002-1026.
- [34] Liu, S., (2013), **“The Role of Service Innovativeness in the Relationship between Market Orientation and Innovative Performance: Moderator or Mediator?”**, The Service Industries Journal, Vol. 33 No. 1, pp. 51-71 .
- [35] McNally, R.C., Akdeniz, M.B., Calantone, R.J., (2011), **New Product Development Processes and New Product Profitability: Exploring the Mediating Role of Speed to Market and Product Quality**, Product Innovation Management, 28(1), pp. 63-77, 2011.
- [36] Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., (2011), **Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and Antecedents to Innovation and Customer Value**, Industrial marketing management, 40(3), 336-345.
- [37] Naidoo, N., (2010), **Firms Survival through a Crisis: the Influence of Market Orientation Marketing Innovation and Business Strategy**, industrial marketing management, 39, pp.1311-1320.
- [38] Newman, A., Prajogo, D., Atherton, A., (2016), **The Influence of Market Orientation on Innovation Strategies**, Journal of service theory and practice, 26(1), 72-90.
- [39] Reid, M., Brady, E., (2013), **Improving Firm Performance through NPD: The Role of Market Orientation, NPD Orientation and the NPD Process**, Australasian Marketing 20 ,235-241
- [40] Rodríguez, A. L. L., Morant, G. A., (2016), **Linking Market Orientation, Innovation and Performance :an Empirical Study on Small Industrial Enterprises in Spain**, Journal of Small Business Strategy, Vol. 26, No. 1, pp: 37-50
- [41] Shin, J.K., (2012), **Market Orientation and Communication Methods in International Strategic Alliances**, Journal of Business Research 65, pp: 1606 –1611.
- [42] Shin, S., (2012), **Decomposed Approach of Market Orientation and Marketing Mix Capability: Research on Their Relationships with Firm Performance in the Korean Context**, International Business Research, Vol. 5, No. 1; PP: 22-33.
- [43] Slater, S.F., Narver, J.C., (2005), **Market Orientation and the Learning Organization**, J. Market., 59(3), 63-74.
- [44] Soliman, F., (2013), **Does Innovation Drive Sustainable Competitive Advantages?**, Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol. 9, No. 1, pp.130-143, January 2013.
- [45] Tan, M., Liu, Z., (2014), **Paths to Success: An Ambidexterity Perspective on How Responsive and Proactive Market Orientations Affect SME's Business Performance**, Journal of Strategic Marketing, 22(5): 420- 441.
- [46] Taylor Charles R., Kim, K. H., Ko, E., Park, M., Hwan, K., Dong, R., Moon, H.,(2008), **Does Having a Market Orientation Lead to Higher Levels of Relationship Commitment and Business Performance**, Evidence from the Korean robotics industry", Industrial Marketing Management no.37, p.p 825-832.
- [47] Urde, M., (2013), **Brand Orientation and Market Orientation from Alternatives to Synergy**, Journal of Business Research 66 (2013) 13 –20.
- [48] Vytlačil, L., (2010), **Market Orientation and Business Performance: The Role of Positional Advantage**, Thesis Capella University.
- [11] Avlonitis, G.J., Giannopoulos, A.A., (2012), **Balanced Market Orientation: Qualitative Findings on a Fragile Equilibrium**, Managing Service Quality, Vol. 22 No. 6, pp. 565-579 .
- [12] Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., Lommelen, T., (2011), **A Study of the Relationships between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms**, Family Business Review, Vol. 24 No. 3, pp. 252-272
- [13] Benner, M. J., Tushman, M. L., (2003), **Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited**, Journal of Academy Management Review, 28(2): 238- 256.
- [14] Borges, M., (2008), **Information Technology Impact on Market Orientation in E-business**, Journal of Business Research, Article in press.
- [15] Chang, Y.Y., Hughes, M., (2012), **Drivers of Innovation Ambidexterity in Small to Medium-sized Firms**, European Management Journal, Vol. 30 No. 1, pp. 1-17 .
- [16] Cheng, C.C., Krumwiede, D., (2012), **The Role of Service Innovation in the Market Orientation New Service Performance Linkage**, Technovation, 32(7-8): 487-497.
- [17] Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E.J., (2004), **Benchmarking Best NPD Part 1**, Research- Technology Management, 47(1), pp. 31-43,
- [18] Crossan, M., Apaydin, M., (2010), **A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature**, Management Studies, 47(6), pp.1154-1191.
- [19] Eris, E D., Ozmen, O. N., (2012), **The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector**, International Journal of Economic Sciences and Applied Research 5 (1): pp: 77-108.
- [20] Flint, D. J., (2002), **Compressing New Product Success-to-Success Cycle Time Deep Customer Value Understanding and Idea Generation**, Marketing Department, Florida State University, 251 Rovetta Building, Tallahassee, FL 32306, USA, pp. 305-315.
- [21] Gokus, O., (2008), **Configuration of Market Oriented Culture, Organizational Structure and Business Strategy Types and Their Performance in Service Organizational**, Thesis, Selcuk University
- [22] Gottland, D., Boule, J., (2006), **The Market Orientation New Product Performance Relationship: Redefining the Moderating Role of Environmental Conditions**, International journal of research in marketing, 23 pp: 171-185.
- [23] Ho, K. L. P., (2017), **Exploring Market Orientation, Innovation, and Financial Performance in Agricultural Value Chains in Emerging Economies**, Journal of Innovation & Knowledge. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2017.03.008>
- [24] Hogan, J., Coote, L.V., (2013), **Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model**, Journal of Business Research xxx (2013) xxx-xxx.
- [25] Hsieh, Y. C., (2008), **Supplier Market Orientation and Accommodation of the Customer in Different Relationship Phases**, Industrial marketing management, 37 pp: 380-393.
- [26] Hugland, S. A., Myrtveit, I., Nygaard, A., (2007), **Market Orientation and Performance in Service Industry: A Data Envelopment Analysis**, Business research.60 pp: 1191-1197.
- [27] Huseman, C. D., (2010), **Market Orientation and the MARKOR Scale a Quantitative Study Measuring the Degree of Market Orientation of Lllinois Banks 500 Million in Assets and Less**, Dissertation Abstracts International, 71(09).
- [28] Jansen, J., Van Den Bosch, F., Volberda, H., (2006), **Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators**, Management Science Journal, 52(11): 1661- 1674.
- [29] Jimens, J.D., Sanz Valle, R., (2011), **Innovation, Organizational Learning, and Performance**, Journal of Business Research, 64(4), pp. 408-417.



- [53] Zachary, M.A., McKenny, A., Short, J.C., (2011), **Family Business and Market Orientation: Construct Validation and Comparative Analysis**, Family Business Review, Vol. 24 No. 3, pp. 233-251.
- [54] Zhang, J., Duan, Y., (2010), **Empirical Study on the Impact of Market Orientation and Innovation Orientation on new Product Performance of Chinese Manufacturers**, Nankai Business Review International; 1(2): 214-231.
- [55] Zhao, Y., Cavusgil, T., (2006), **The Effect of Supplier's Market Orientation on Manufactures Trust**, Industrial marketing management, 35 pp: 405-414.
- [56] Zhou, K. Z., (2008), **Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective**, Journal of business Research, Article in press.
- [49] Vega-Vázquez, M., Francisco, J., Cossío-Silva, D., Martín-Rui, Z., (2012), **Does the Firm's market Orientation Behavior Influence Innovation's Success?**, Management Decision, Vol. 50, No. 8, pp. 1445-1464.
- [50] Weerawardena, J. O. C., Julianne, A., (2006), **Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance**, journal of business research, p.p. 37-45, 2006.
- [51] Wei, Z., Zhao, J., Zhang, C., (2014), **Organizational Ambidexterity, Market Orientation, and Firm Performance**, Journal of Engineering and Technology Management, 33(1): 134-153.
- [52] Yang, Y., Zhu, H., Wu, G., (2009), **Untangling the Strategic Orientation and Its Impact on Product Innovation Performance: An Empirical Study on the Chinese Enterprises**, Research Center for Technological Innovation, Tsinghua University, 100084.