

## تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد توسعه محصول جدید

کوروش امامی صالح<sup>۱</sup>، مریم حسینی<sup>۲\*</sup>، الهه عسگری<sup>۳</sup>، عامر دهقان نجم‌آبادی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> مربی، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ایران  
<sup>۲</sup> باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
<sup>۳</sup> باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
تاریخ دریافت: آذر ۱۳۹۶، اصلاحیه: بهمن ۱۳۹۶، پذیرش: اسفند ۱۳۹۶

### چکیده

جهت‌گیری استراتژیک پاسخگوی تغییرات محیطی کسب و کار است و بکارگیری استراتژی مناسب در راستای دستیابی به درک فرصت‌های موجود، منجر به توسعه محصولات جدید و ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقیب خواهد شد. پژوهش حاضر که از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است به بررسی تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد توسعه محصول جدید پرداخته است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۶۰ نفر از مدیران، عرضه‌کنندگان و فروشندگان صنعت مبلمان بودند که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۵۵ نفر حجم نمونه در نظر گرفته شده است. داده‌های لازم از طریق پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شده است. برای تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد توسعه محصول جدید تأثیر معناداری دارد. همچنین نتیجه گرفته شد که جهت‌گیری بازار، جهت‌گیری تکنولوژیک، جهت‌گیری کارآفرینی و جهت‌گیری شبکه‌ای بر عملکرد توسعه محصول جدید تأثیر معناداری دارد.

**واژه‌های اصلی:** جهت‌گیری استراتژیک، عملکرد توسعه محصول جدید، استراتژیک.

### ۱- مقدمه

در محیط‌های بسیار رقابتی که چرخه عمر محصولات کوتاه‌تر شده است، شرکت‌ها باید آماده تولید محصولاتی جدید با کیفیت بالا باشند که نیاز مشتری را به سرعت و با قیمتی پایین‌تر از رقبایشان تامین کنند. توسعه محصول جدید منبع مهم مزیت رقابتی شرکت‌ها است که به درک عواملی از جمله موفقیت محصول جدید که به عنوان یکی از نگرانی‌های اساسی مدیریتی است، کمک می‌کند [۲۷، ۲۶]. اهمیت موفقیت محصول جدید از آن جهت است که فرصت‌ها و سود بیشتری را عاید شرکت می‌کند [۱۰]. توسعه محصول جدید نشان‌دهنده توانایی و تلاش شرکت برای بهبود مداوم جنبه‌هایی همچون نوآوری در فرآیندهای تولید، فن‌آوری و روش تولید و طراحی محصول که چالش و عاملی کلیدی برای عملکرد پایداری شرکت‌ها است، می‌باشد [۵۴].

یکی از عواملی که برای درک عملکرد توسعه محصول جدید بسیار مهم است، جهت‌گیری استراتژیک شرکت است [۴۰]. یک توافق کلی وجود دارد که جهت‌گیری استراتژیک شفاف می‌تواند یک عامل تعیین‌کننده مهمی برای عملکرد شرکت از جمله عملکرد توسعه محصول جدید باشد [۲۴، ۳۰]. در تعریف گویتنون و خوراب<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، جهت‌گیری استراتژیک، اشاره به گرایش استراتژیک شرکت‌ها در ایجاد رفتارهای مناسب دارد به طوری که منجر به عملکرد بهتر شرکت‌ها می‌شود [۳۶]. پژوهش‌های پیشین در این حوزه بیشتر به تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها، نوآوری و یا اقدامات خاص بر عملکرد محصول جدید پرداخته‌اند و جهت‌گیری مورد بررسی محققان بر عملکرد محصول جدید شامل جهت‌گیری کارآفرینی، جهت‌گیری بازار

<sup>۱</sup> Gatignon & Xuereb

\*hosseiny.maryam77@gmail.com

بالا قادر می‌سازد [۱۶]. با توجه اهمیت موفقیت رقابتی شرکت‌ها، توسعه محصول اغلب به عنوان یک عامل عملکرد حیاتی شناخته می‌شود که می‌تواند راه‌هایی را برای گسترش بازارها و فرصت‌های کسب سود بیشتر فراهم کند. بنابراین عملکرد توسعه محصول جدید میزان موفقیت شرکت در بدست آوردن سود، میزان فروش، اهداف سود سهام (درآمد) برای محصولات یا خدمات جدید معرفی شده است [۴]. توسعه محصول جدید به عنوان محصولات یا خدمات جدید به منظور پاسخگویی به نیازهای کاربران خارجی و نیازهای بازار تعریف شده است [۱۰]. از دیدگاه فریسا ممار و اکه هرته<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، عملکرد توسعه محصول جدید، درک وسعت محصولات جدید برای برآوردن سهم بازار، فروش و مصرف مشتری، رشد فروش و اهداف سود، تعریف شده است. عملکرد محصولات جدید شامل عملکرد مالی و غیرمالی است و در بیشتر مطالعات، عملکرد محصول جدید با توجه به نتایج بالقوه فرایند توسعه طبقه بندی می‌شود. از آنجا که فروش محصول جدید منبع اصلی نتیجه مالی یک شرکت است، در نهایت عملکرد بازار محصول منجر به بهبود عملکرد محصول جدید خواهد شد [۲۰، ۱۶].

#### ۲-۳ جهت گیری بازار

جهت گیری بازار یک منبع سازمانی است که از طریق درک نیازهای مشتریان و شناسایی آنچه که رقبا ارائه می‌دهند، منجر به ایجاد مزیت رقابتی می‌شود [۷]. از دیدگاه نارور و اسلاتر<sup>۶</sup> (۱۹۹۰)، جهت‌گیری بازار شامل سه مولفه رفتاری از قبیل مشتری مداری، جهت‌گیری رقیب و هماهنگی وظیفه ای است که پژوهش حاضر بر مشتری مداری و جهت گیری رقیب متمرکز شده است. مشتری گرایی به معنی درک خواسته‌های مشتریان و خلق ارزش برتر مستمر برای آنهاست. ایجاد ارزش برای مشتریان از طریق افزایش منافع مورد انتظار و کاهش هزینه‌ها امکان پذیر خواهد بود. رقیب‌گرایی نیز به معنی شناسایی قوت و ضعف‌های کوتاه مدت و توانمندی‌های راهبردی بلندمدت رقبای کلیدی فعلی و بالقوه می‌باشد [۴۲، ۲۱].

فرآیند عملکرد توسعه محصول جدید بر مبنای جهت گیری بازار، به برآورد نیازهای مشتری فعلی و ارائه ارزش برتر اشاره دارد [۳۷]. چان و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۷)، نتیجه گرفتند جهت گیری بازار بر نوآوری، سرعت توسعه محصول و همچنین بهبود عملکرد آن از طریق قابلیت های بازار در ارتباط است [۹]. رد و بردی<sup>۷</sup> (۲۰۱۲)، نشان دادند که جهت گیری

و جهت‌گیری فن‌آوری است [۴۹]. با این حال شکافی که وجود دارد این است که تعداد پژوهش‌هایی که جهت گیری استراتژیک و ابعاد آن بر عملکرد توسعه محصول جدید را با هم بررسی کرده باشند، محدود است. در پژوهش کین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، بیان کرده‌اند جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد توسعه محصول جدید تاثیر می‌گذارد [۲۸]. بنابراین مطالعه حاضر با هدف پرکردن خلاء تحقیقاتی در این زمینه، در تلاش به پاسخگویی به این سوال است که آیا جهت گیری استراتژیک بر عملکرد محصول جدید تاثیر مستقیم دارد؟ به همین منظور در ادامه به اختصار به بررسی ادبیات مربوط به جهت گیری استراتژیک و عملکرد توسعه محصول جدید پرداخته می‌شود.

#### ۲-۲ مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

##### ۱-۲ جهت گیری استراتژیک

جهت‌گیری استراتژیک بیانگر استراتژی رقابتی است که به طور مستمر عملکرد یک شرکت را ارتقاء داده و به کشف و بهره برداری از فرصت های بازار توسط شرکت کمک می‌کند [۴۳]. نارور و اسلاتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، جهت گیری استراتژیک را به عنوان یک فرهنگ سازمانی تعریف کرده‌اند که اغلب رفتارهای لازم، ارزش برتر مشتریان از طریق درک آنها، رقبا و محیط کسب و کار را فراهم می‌کند [۱۸]. از دیدگاه تهودوسیو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، جهت گیری استراتژیک اصول راهنمایی هستند که بر بازاریابی و تدوین استراتژی تجاری شرکت تاثیر می‌گذارند. آنها دستورالعمل استراتژیک اجرا شده به وسیله یک شرکت را انعکاس می‌دهند که به رفتار صحیح برای عملکرد بهتر منجر می‌شود [۳، ۵۲]. بر این اساس یک شرکت در جهت گیری استراتژیک تمرکز بر اجرا، گرایش‌های استراتژیک خاصی را بکار می‌گیرند [۴۸]؛ در واقع به اعتقاد مو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، چهار نوع جهت گیری در شرکت‌ها وجود دارد (۱) جهت‌گیری بازار (۲) جهت‌گیری تکنولوژیک (۳) جهت‌گیری کارآفرینی (۴) جهت‌گیری شبکه‌ای [۴۰] که در ادامه به اختصار تشریح می‌شود.

##### ۲-۲ عملکرد توسعه محصول جدید

برای شرکت‌های فعال در بازارهای رقابتی، توسعه محصول جدید امری ضروری است زیرا که به نوسازی شرکت و همچنین رقابت و رشد شرکت‌ها کمک می‌کند و آنها را به تولید محصولاتی با کارایی و عملکرد

<sup>۱</sup> Khin et al

<sup>۲</sup> Narver & Slater

<sup>۳</sup> Theodosiou et al

<sup>۴</sup> Mu et al

<sup>۵</sup> Frishammar & Ake Horte

<sup>۶</sup> Chen et al

<sup>۷</sup> Reid & Brady

جهت‌گیری کارآفرینی به درجه ای از استراتژی‌های تجاری شرکت گفته می‌شود که گرایش به ترغیب فرصت‌های جدید بازار به منظور معرفی مفاهیم نوآورانه دارد [۳۳]. نوآوری اشاره به حمایت از ایده‌های جدید، شکستن شیوه‌های فناوری، پیش بینی نیازهای آینده و تحمل مخاطرات دارد [۱۴]. شرکت‌ها در جهت‌گیری کارآفرینی بطور مداوم تمایل به اسکن و نظارت بر محیط جهت شناسایی فرصت‌های جدید و ورود به بازارهای اولیه محصولات یا خدمات جدید را دارند [۱۴]. از دیدگاه مو و همکاران (۲۰۱۱)، جهت‌گیری کارآفرینی توجه به منابع سازمان و تمرکز بر فرصت‌ها برای شروع توسعه محصول جدید دارد [۴۰]. در پژوهش دایان و همکاران (۲۰۱۶)، اشاره شده است که شرکت‌های کوچک در جهت‌گیری کارآفرینی، بزرگترین تمایل برای تغییر و بالاترین نرخ فعالیت‌های توسعه کسب و کار برای توسعه محصول جدید را دارند [۱۳]. در پژوهش دیگر داننالس و سطحی (۲۰۱۱)<sup>۹</sup>، دریافتند که شرکت‌های کوچک دارای جهت‌گیری کارآفرینی تمایلات بیشتری در جهت کشف محصولات جدید دارند که در نتیجه منجر به افزایش مزیت رقابتی‌شان در بازار می‌شود [۱۲]. اولونیتیس و سلوو<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷)، همچنین نتیجه گرفتند کارآفرینان فعال بطور قابل توجهی به معرفی محصول جدید پرداخته و نوآوری محصول منجر به کاهش زمان و تلاش مشتری در اتخاذ محصولات جدید خواهد شد [۵]. در نهایت برنرز و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴)، بیان کرده‌اند که در جهان کنونی توجه به تولید محصولات جدید به موضوعی غیر قابل انکار تبدیل شده است، آن‌ها برنامه ریزی منظم، تنظیم اهداف صحیح و استفاده مناسب از منابع در بستری از خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی را بهترین راهکار برای دستیابی به این مهم می‌دانند [۶] [۱].

#### ۲-۶ جهت‌گیری شبکه‌ای

جهت‌گیری شبکه‌ای می‌تواند مفهومی به عنوان وسعت استراتژی کسب و کار شرکت باشد که بر مکان موثر و کارآمد شرکای شبکه، مدیریت روابط شبکه و بهبود عملکرد شبکه تاکید می‌کند [۱۱]. همه ورودی‌های شرکت‌ها به طور مستقیم از بازارهای آزاد در دسترس نیستند و هیچ شرکتی به طور کامل نمی‌تواند تمام منابع لازم برای دستیابی به یک اقدام یا نتایج حاصل از آن را کنترل کند [۱۱]. بنابراین شرکت‌ها نیاز به ایجاد ارتباط برای دسترسی به منابع و دانش خارجی از طریق روابط شبکه‌ای هستند [۴۱]. همچنین شرکت‌های نوآور در بازارهای جدید به یکپارچه سازی منابع، محصولات و روابط خود از طریق روابط شبکه‌ای

بازار باعث بهبود توسعه محصول جدید می‌شود که در نتیجه افزایش عملکرد شرکت را در پی خواهد داشت [۴۴]. کربنل و همکاران (۲۰۱۰)، نیز بیان کردند که جهت‌گیری بازار بر پاسخگویی و عملکرد محصول جدید موثر است [۸]. حسیه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، نتیجه گرفتند جهت‌گیری بازار علاوه بر اینکه در دستیابی به محصولات جدید کمک بسیاری به شرکت‌ها می‌کند، باعث پذیرش بیشتر مشتری و افزایش سهم بازار می‌شود [۱۹]. در نهایت لانگراک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، نیز نتیجه گرفتند جهت‌گیری بازار از طریق مزیت کالا و مهارت راه اندازی کانال و اثرات استفاده محصول بر عملکرد محصول جدید تاثیر می‌گذارد و جهت‌گیری بازار از طریق فعالیت‌های راه اندازی محصول جدید، فرآیندها را تسهیل می‌کند [۳۱].

#### ۲-۴ جهت‌گیری تکنولوژیک

جهت‌گیری تکنولوژیکی که با استفاده از فناوری در محصولات و روش‌های عملیاتی یک اصل راهنما به شمار می‌رود [۲۵]؛ نشان‌دهنده میزان درجه‌ای است که یک شرکت، فناوری بسیار بالا را اعمال می‌کند (گاتینگون و خوراب<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷) [۱۷]. یک شرکت تکنولوژیک محور بر فعالیت‌های تحقیق و توسعه با استفاده از کشف دانش فنی جدید در محصول و فرآیند نوآوری تمرکز دارد و همچنین قادر به تولید محصولات جدید می‌باشد [۳۲]. هسو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) بیان کردند که جهت‌گیری تکنولوژیکی در سازمان‌های رقابتی نقش مهمی در مزیت رقابتی محصول دارد [۲۰]. در پژوهشی دیگر کیم و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، نتیجه گرفتند جهت‌گیری تکنولوژیک با توجه به نوع دانش بر تازگی محصول جدید به منظور افزایش مزیت، تمایز محصول و رضایت مشتری بر عملکرد محصول جدید کمک می‌کند و همچنین می‌تواند نقش حمایت‌کننده ای بر توسعه خلاقیت محصولات جدید داشته باشد [۲۶]. شان و جولی<sup>۷</sup> (۲۰۱۳)، نیز نتیجه گرفتند واحد تحقیق و توسعه شرکت به عنوان منبع اصلی جهت‌گیری تکنولوژیکی، می‌تواند نیازهای استفاده‌کنندگان را با توسعه محصول جدید نسبت به رقبا برآورده کند [۴۶].

#### ۲-۵ جهت‌گیری کارآفرینی

<sup>1</sup> Carbonall et al

<sup>2</sup> Hsieh et al

<sup>3</sup> Langerak et al

<sup>۴</sup> Gatignon & Xuereb

<sup>۵</sup> Hsu et al

<sup>۶</sup> Kim et al

<sup>۷</sup> Shan & Jolly

<sup>۹</sup> Dayan et al

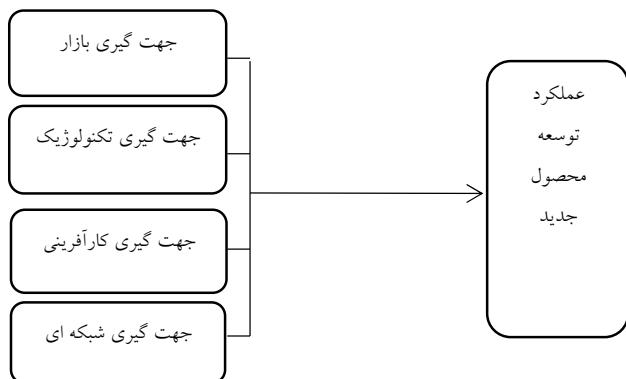
<sup>۱۰</sup> Danneels & Sethi

<sup>۱۱</sup> Avlonitis & Salavou

<sup>۱۲</sup> Berends et al

فرضیه چهارم: جهت گیری شبکه ای بر عملکرد توسعه محصولات جدید تاثیر معناداری دارد.

با در نظر گرفتن فرضیه های اشاره شده، چارچوب مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ ترسیم شد.



شکل (۱): مدل مفهومی براساس کین و همکاران (۲۰۱۲) [۲۸]

### ۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۲۶۰ نفر از مدیران، کارشناسان و فروشندگان صنعت مبلمان (یافت آباد) است که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران، ۱۵۵ نفر به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند.

سازه جهت گیری بازار از پرسشنامه استاندارد نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) با ده گویه [۴۲]؛ جهت گیری تکنولوژیک از پرسشنامه استاندارد گاتیگتون و خوارب (۱۹۹۷) و هرلی و حلت<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) با چهار گویه [۱۷،۲۳]؛ جهت گیری کارآفرینی از پرسشنامه استاندارد حلت و کتکهن<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) با پنج گویه [۲۲]؛ جهت گیری شبکه‌ای از پرسشنامه استاندارد حلت و کتکهن (۲۰۰۱) با شش گویه [۲۲]؛ عملکرد توسعه محصول جدید از پرسشنامه استاندارد فریسا ممار و اکه هرته (۲۰۰۷) چهار گویه [۱۶] سنجیده شده‌اند.

می‌پردازند [۳۴] و در ارائه دسترسی به منابع شرکت‌های دیگر و روابط شبکه می‌توانند منابع مکملی در جهت حمایت و پذیرش محصولات جدید باشند [۴۷]. زعفریان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، نتیجه گرفتند توسعه جهت گیری شبکه ای بر موفقیت محصول جدید تاثیر دارد و اتحادهای استراتژیک با شرکای تجاری برای سازماندهی روابط شبکه ای راه حل موثری برای موفقیت محصول جدید می‌باشد و همچنین تامین کنندگان خودرو در ایران توانسته‌اند از طریق روابط شبکه‌ای کیفیت محصولات خود را بهبود بخشند [۵۵]. مو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی دریافتند روابط بین قابلیت‌های شبکه‌ای و ساختار آن بر توسعه محصول جدید را در پی خواهد داشت [۳۸]. مو و دی بندتو<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، نتیجه گرفتند اثر قابلیت‌های شبکه‌ای به کاهش هزینه تعاملات، کشف فرصت، کسب منابع و دانش بازار منجر خواهد شد و شرکت‌ها با شبکه‌های قوی قابلیت افزایش نوآوری محصول را خواهند داشت [۳۹]. در نهایت، یام و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، نتیجه گرفتند شرکت‌ها نیازمند توسعه محصولات خود هستند به همین منظور برای ارتقاء محصولاتشان نیاز به اشتراک گذاری اطلاعات در میان اعضای شبکه را دارند که در نتیجه منجر به کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبا می‌شود [۵۳].

مروری بر مبانی نظری پیشین و همچنین مطالعات کین و همکاران (۲۰۱۲) مرتبط با پژوهش حاضر، زمینه لازم را برای ارائه چارچوب نظری تحقیق فراهم ساخت. بر این اساس، فرضیه‌های زیر برای پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است:

فرضیه اصلی: جهت گیری استراتژیک بر عملکرد توسعه محصولات جدید تاثیر معناداری دارد.

فرضیه اول: جهت گیری بازار بر عملکرد توسعه محصولات جدید تاثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: جهت گیری تکنولوژیک بر عملکرد توسعه محصولات جدید تاثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم: جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد توسعه محصولات جدید تاثیر معناداری دارد.

<sup>۱</sup> Zaeferian et al

<sup>۲</sup> Mu

<sup>۳</sup> Mu & Di Benedetto

<sup>۴</sup> Yam et al

<sup>۵</sup> Hurley & Hult

<sup>۶</sup> Hult & Ketchen

استفاده شده است. در بخش مدل ساختاری نیز حاوی تمام سازه‌های مطرح شده در مدل اصلی پژوهش است و میزان همبستگی و روابط میان آنها در این مرحله ارزیابی می‌شود [۲۹].

برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از معیارهای روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در این روش، پایایی از طریق سه معیار سنجیده می‌شود: ۱. سنجش بارهای عاملی، ۲. آلفای کرونباخ، ۳. پایایی ترکیبی<sup>۲</sup>. شایان ذکر است برای سنجش بار عاملی باید بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ باشد. ابتدا مدل پژوهش با ۲۹ پرسش اجرا شد که گویه ۸ و ۱۹ و ۲۵ به دلیل پایین بودن بار عاملی حذف شدند. با حذف این پرسش‌ها، مدل دوباره اجرا شد و بارهای عاملی قابل قبول استخراج شد. نتایج مربوط به دو معیار دیگر پایایی پرسشنامه یعنی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز در جدول (۲) نشان داده شده و پایایی قابل قبول ابعاد، مشهود است.

روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل سازی معادلات ساختاری است، بررسی شده است. در قسمت روایی همگرا از معیار<sup>۳</sup> (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده شد. مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۴ می‌باشد [۱۵]. نتایج موید این است که روایی همگرای پرسشنامه در حد قابل قبول است. در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌شود. برای این کار یک ماتریس تشکیل می‌شود. که قطر اصلی جذر ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه دیگر است. که در جدول شماره (۲)، نشان داده شده است.

در جدول (۱)، سازه‌های پرسشنامه همراه با تعداد گویه‌های مربوط به هر یک آمده است.

جدول (۱): نتایج بارهای عاملی گویه‌ها

| متغیرها                 | گویه | بار عاملی | آماره تی |
|-------------------------|------|-----------|----------|
| جهت گیری بازار          | ۱    | ۰/۸۱۸     | ۲۰/۵۲    |
|                         | ۲    | ۰/۸۵۷     | ۴۰/۷۲    |
|                         | ۳    | ۰/۸۲۴     | ۱۵/۱۷    |
|                         | ۴    | ۰/۶۹۲     | ۹/۰۴     |
|                         | ۵    | ۰/۶۰۲     | ۶/۷۸     |
|                         | ۶    | ۰/۸۰۸     | ۱۸/۹۶    |
|                         | ۷    | ۰/۸۴۵     | ۲۹/۲۰    |
|                         | ۹    | ۰/۸۳۷     | ۱۸/۸۸    |
|                         | ۱۰   | ۰/۷۸۷     | ۲۰/۸۷    |
|                         | ۱۱   | ۰/۷۰۸     | ۱۲/۰۵    |
| جهت گیری تکنولوژیک      | ۱۲   | ۰/۶۶۱     | ۱۱/۷۹    |
|                         | ۱۳   | ۰/۸۷۶     | ۴۳/۱۹    |
|                         | ۱۴   | ۰/۷۸۵     | ۲۲/۴۵    |
| جهت گیری کارآفرینی      | ۱۵   | ۰/۸۳۷     | ۳۵/۶۰    |
|                         | ۱۶   | ۰/۸۵۹     | ۳۵/۵۵    |
|                         | ۱۷   | ۰/۸۹۲     | ۳۸/۰۹    |
|                         | ۱۸   | ۰/۹۱۷     | ۷۹/۷۵    |
| جهت گیری شبکه ای        | ۲۰   | ۰/۸۲۱     | ۲۲/۰۶    |
|                         | ۲۱   | ۰/۸۳۳     | ۲۲/۲۴    |
|                         | ۲۲   | ۰/۸۹۶     | ۴۷/۶۱    |
|                         | ۲۳   | ۰/۸۶۶     | ۳۲/۹۸    |
|                         | ۲۴   | ۰/۷۹۱     | ۱۲/۲۱    |
| عملکرد توسعه محصول جدید | ۲۶   | ۰/۸۷۷     | ۳۰/۱۶    |
|                         | ۲۷   | ۰/۹۰۸     | ۵۱/۱۲    |
|                         | ۲۸   | ۰/۸۵۴     | ۳۱/۱۴    |
|                         | ۲۹   | ۰/۸۴۱     | ۳۱/۹۶    |

#### ۴- تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های پرسشنامه از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس<sup>۱</sup>

<sup>۲</sup> Composite Reliability

<sup>۳</sup> AVE

<sup>۱</sup> Smart PLS

جدول (۲): پایایی و روایی ابزار اندازه گیری پژوهش

| متغیرها                 | ۱     | ۲     | ۳     | ۴     | ۵ | AVE   | پایایی ترکیبی | آلفای کرونباخ |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|---|-------|---------------|---------------|
| جهت گیری کارآفرینی      | ۱     |       |       |       |   | ۰/۷۶۸ | ۰/۹۲۹         | ۰/۸۹۹         |
| جهت گیری بازار          | ۰/۷۵۲ | ۱     |       |       |   | ۰/۵۹۷ | ۰/۹۳۰         | ۰/۹۱۳         |
| جهت گیری شبکه ای        | ۰/۵۴۹ | ۰/۵۶۶ | ۱     |       |   | ۰/۷۱۰ | ۰/۹۲۴         | ۰/۸۹۷         |
| عملکرد توسعه محصول جدید | ۰/۷۱۴ | ۰/۸۴۱ | ۰/۶۱۶ | ۱     |   | ۰/۷۵۷ | ۰/۹۲۵         | ۰/۸۹۲         |
| جهت گیری تکنولوژیک      | ۰/۴۸۲ | ۰/۵۷۳ | ۰/۵۷۳ | ۰/۶۳۷ | ۱ | ۰/۵۸۷ | ۰/۸۴۹         | ۰/۷۶۳         |

این مرحله رابطه علت و معلولی بین متغیرها سنجیده شده است. خروجی بی ال اس اثبات کننده فرضیه‌های پژوهش است که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. با توجه به مقادیر آماره بزرگتر و مساوی ۱/۹۶، بیانگر وجود تاثیر معنادار بین دو متغیر می‌باشد. بر اساس آزمون تی انجام شده تمام روابط معنادار و دارای تاثیر مثبت می‌باشند.

جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه‌ها

| مسیر  | ضریب مسیر | آماره تی | نتیجه آزمون |
|---|-----------|----------|-------------|
| جهت گیری استراتژیک -> عملکرد توسعه محصولات جدید | ۰/۲۵۰     | ۳/۵۸     | تایید       |
| جهت گیری بازار -> عملکرد توسعه محصولات جدید     | ۰/۵۷۴     | ۷/۱۰     | تایید       |
| جهت گیری تکنولوژیک -> عملکرد توسعه محصولات جدید | ۰/۱۷۸     | ۲/۷۸     | تایید       |
| جهت گیری کارآفرینی -> عملکرد توسعه محصولات جدید | ۰/۱۳۲     | ۱/۹۹     | تایید       |
| جهت گیری شبکه ای -> عملکرد توسعه محصولات جدید   | ۰/۱۱۷     | ۲/۴۵     | تایید       |

یک متغیر برون زا (مستقل) بر یک متغیر درون زا (وابسته) را دارد [۵۱]. در نهایت معیار ارزیابی برازش کلی مدل از معیار GOF مطابق با نظر تنتهاوس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) [۵۱] بر مبنای جدول ۴ به دست آمده است.

همچنین برای محاسبه میزان تناسب مدل مفهومی، از دو شاخص میانگین مقادیر اشتراکی<sup>۱</sup> متغیرهای مرتبه اول و میانگین توان دوم ضرایب همبستگی<sup>۲</sup> برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تاثیر

<sup>۳</sup> Tenenhaus et al

<sup>۱</sup> Communality

<sup>۲</sup> R<sup>2</sup>

همکاران (۲۰۱۲)، نتیجه گرفتند جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد توسعه محصول جدید تاثیر معناداری دارد.

تایید فرضیه اول پژوهش نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار بر عملکرد توسعه محصولات جدید تاثیر مثبت و معناداری دارد. در پژوهش‌های چان و همکاران (۲۰۱۷)، رد بری (۲۰۱۲) و کربنل (۲۰۱۰)، بیان شده است که جهت‌گیری بازار منجر به بهبود سرعت توسعه محصول جدید و در نتیجه افزایش عملکرد شرکت خواهد شد. حسیه و همکاران (۲۰۰۸)، نتیجه گرفتند جهت‌گیری مشتری و مزیت فنی در محصولات، منجر به پذیرش بیشتر مشتری و افزایش سهم بازار می‌شود. همچنین لانگراک و همکاران (۲۰۰۴)، نیز نتیجه گرفتند جهت‌گیری بازار از طریق مزیت کالا و مهارت راه‌اندازی کانال و اثرات استفاده محصول بر عملکرد محصول جدید تاثیر می‌گذارد و جهت‌گیری بازار از طریق فعالیت‌های راه‌اندازی محصول جدید فرآیندها را تسهیل می‌کند. از اینرو نتایج پژوهش‌های محققان یاد شده با نتیجه به دست آمده از پژوهش حاضر همخوانی دارد.

فرضیه دوم پژوهش اشاره دارد که جهت‌گیری تکنولوژیک بر عملکرد توسعه محصولات جدید تاثیر مثبت و معناداری دارد. هسو و همکاران (۲۰۱۴) و شان و جولی (۲۰۱۳)، بیان کرده‌اند تحقیق و توسعه عامل اصلی بر جهت‌گیری تکنولوژیکی می‌باشد که نیازهای استفاده‌کنندگان بر توسعه محصول جدید نسبت به رقبا را برآورده می‌کند. محققان دیگری نظیر کیم و همکاران (۲۰۱۳)، نیز نتیجه گرفتند جهت‌گیری تکنولوژیک با توجه به نوع دانش بر تازگی محصول جدید به منظور افزایش تمایز محصول و رضایت مشتری بر عملکرد محصول جدید کمک می‌کند و همچنین نقش حمایت‌کننده‌ای بر توسعه خلاقیت محصولات جدید را ایجاد می‌کند. با توجه به تایید تاثیر جهت‌گیری تکنولوژیک بر عملکرد توسعه محصول جدید در فرضیه دوم تحقیق، از این نظر نتایج پژوهش‌های یاد شده با پژوهش حاضر همسو می‌باشد.

نتیجه به دست آمده از فرضیه سوم پژوهش، نشان می‌دهد که جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد توسعه محصول جدید تاثیر مثبت و معناداری دارد. در این راستا، نتایج پژوهش دایان و همکاران (۲۰۱۶)، برنندز و همکاران (۲۰۱۴)، دانالس و همکاران (۲۰۱۱) و اکبری و همکاران (۱۳۹۴) که نتیجه گرفته‌اند شرکت‌های کوچک در جهت‌گیری کارآفرینی بزرگترین تمایل برای تغییر و بالاترین نرخ فعالیت‌های توسعه کسب و کار را در جهت کشف محصولات جدید دارند که در نتیجه منجر به افزایش مزیت رقابتی در بازار می‌شود؛ تاییدی بر یافته فرضیه حاضر می‌باشند. همچنین نتیجه پژوهش اولونیتیس و صلوو (۲۰۰۷)، که نشان

جدول (۴): مقادیر Commuality و R<sup>2</sup>

| متغیر          | جهت‌گیری کارآفرینی | جهت‌گیری بازار | جهت‌گیری شبکه‌ای | عملکرد توسعه محصول جدید | جهت‌گیری استراتژیک | جهت‌گیری تکنولوژیک |
|----------------|--------------------|----------------|------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|
| Commuality     | ۰/۷۶۷              | ۰/۵۹۷          | ۰/۷۱۰            | ۰/۷۵۷                   | ۰/۴۶۴              | ۰/۵۸۷              |
| R <sup>2</sup> | ۰/۷۲۱              | ۰/۸۵۸          | ۰/۶۱۲            | ۰/۷۷۴                   | ---                | ۰/۵۲۶              |

$$GOF = \sqrt{0.647 + 0.698} = 0.671$$

با توجه به مقدار به دست آمده که ۰/۶۷۱ می‌باشد، مدل پژوهش، برازش بالا و قوی دارد [۵۶].

#### ۵- نتیجه‌گیری

بازارهای رقابتی به دنبال یافتن راه‌های کم‌هزینه‌تر به منظور توسعه نوآوری و محصولات جدید هستند. در این میان نقش جهت‌گیری استراتژیک در تحقق چنین هدفی، غیر قابل انکار است و شرکت‌ها باید زیرساخت‌های نوآوری درون استراتژی‌های مدون شده را پی‌ریزی کنند. در کشور ما به دلیل کمتر بودن جو رقابتی به موضوع نوآوری در ارائه محصولات و خدمات کمتر توجه شده است در حالیکه در اغلب کشورهای توسعه یافته، نوآوری در ارائه محصول جدید به عنوان یکی از مزیت‌های رقابتی مطرح می‌گردد. بنابراین اهمیت بررسی جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد توسعه محصول جدید به عنوان یک مزیت رقابتی امری ضروری می‌باشد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که علاوه بر فرضیه اصلی که تاثیر جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد توسعه محصول جدید تایید می‌کند، فرضیات فرعی پژوهش یعنی جهت‌گیری بازار، جهت‌گیری تکنولوژیک، جهت‌گیری کارآفرینی و جهت‌گیری شبکه‌ای نیز بر عملکرد توسعه محصول جدید تاثیر دارند.

تایید فرضیه اصلی پژوهش نشان می‌دهد که جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد محصول جدید تاثیر مثبت و معناداری دارد. در پژوهش کین و

خود توجه خاصی به موارد پیشنهادی داشته باشند. با توجه به فرضیه‌های پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که جهت گیری بازار و نوآوری بر عملکرد توسعه محصول جدید صرف نظر از ویژگی‌های محصول و شرایط محیطی اثرگذار می باشند. بنابراین، مدیران باید اصول مرتبط با جهت گیری بازار را در نظر بگیرند. همچنین با توجه به اینکه در حال حاضر نوآوری با عدم توجه به ویژگی‌های محیطی شرکت‌ها روبرو شده است و میزان نوآوری در تولید محصولات و بازار، به عنوان قابلیت مهم برای شرکت‌ها در محیط‌های مختلف به شمار می‌رود، پیشنهاد می‌گردد تا به توسعه جو و فرهنگ نوآوری در بین شرکت‌ها پرداخته شود. با توجه به نتایج بدست آمده فرض دوم پژوهش پیشنهاد می‌گردد به منظور ارتقای عملکرد تحقیق و توسعه، به تقویت برنامه ارتباطی با مشتری و تحلیل نیازهای مشتریان که اغلب تحت عنوان برنامه بازاریابی مطرح گردد، پرداخته شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد که در واحد تحقیق و توسعه، سیستم انتقال دانش قوی میان واحد بازاریابی و واحد تحقیق و توسعه وجود داشته باشد تا کارکنان را برای ایجاد ایده‌های جدید در توسعه محصولات، ترغیب نماید. با توجه نتایج فرض سوم پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مدیران صنعتی به دنبال پاسخگویی نیازهای متنوع مشتریان باشند و در این راستا، نسبت به فرصت‌های محیطی، هوشیارتر باشند. با توجه به فرض چهارم پیشنهاد می‌گردد شرکت‌ها با توسعه روابط شبکه‌های خود که یکی از استراتژی‌های نوآوری می‌باشد، ابزاری جهت بهره‌برداری دانش و همچنین قابلیت به اشتراک‌گذاری دانش در راستای تولید ایده‌ها و محصولات جدید را داشته باشند و در نتیجه شرکای تجاری می‌توانند عوامل تاثیر گذار بر رفتار رقبا را که منجر به افزایش رقابت در نوآوری خواهد شد را شناسایی کنند. همچنین پیشنهاد می‌گردد که مدیران با ایجاد فرصت‌های ارتباطی از طریق شبکه‌های درونی و بیرونی، بینش جدیدی از تنوع محصولات و خدمات را فراهم کنند.

داده‌اند کارآفرینان بطور قابل توجهی به معرفی محصول جدید پرداخته و نوآوری محصول منجر به کاهش زمان و تلاش مشتری در اتخاذ محصولات جدید خواهد شد، همسو با یافته پژوهش حاضر می‌باشد.

نتیجه به دست آمده از فرضیه چهارم پژوهش، نشان می‌دهد که جهت گیری شبکه‌ای بر عملکرد توسعه محصول جدید تاثیر مثبت و معناداری دارد. در این راستا نتایج پژوهش‌های زعفریان و همکاران (۲۰۱۷) و مو (۲۰۱۴)، تاییدی بر یافته فرضیه حاضر می‌باشند. آن‌ها نتیجه گرفتند که جهت‌گیری شبکه‌ای بر موفقیت محصول جدید تاثیر دارد و اتحادهای استراتژیک با شرکای تجاری برای سازماندهی روابط شبکه‌ای، راه حل موثری برای موفقیت محصول جدید می‌باشد که در نتیجه کیفیت محصولات را بهبود می‌دهد. در پژوهشی دیگر، مو و دی بندتو (۲۰۱۲)، نیز نتیجه گرفتند که قابلیت‌های شبکه‌ای به کاهش هزینه تبادلات، کشف فرصت، کسب منابع و دانش بازار کمک می‌کنند و شرکت‌ها با شبکه‌های قوی، قابلیت افزایش نوآوری محصول را خواهند داشت. در نهایت نتیجه پژوهش یام و همکاران (۲۰۰۷)، که بیان کردند شرکت‌ها به منظور ارتقاء محصولاتشان نیاز به اشتراک‌گذاری اطلاعات در میان اعضای شبکه‌ای خود دارند که منجر به کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبا می‌شود، نیز در راستای تایید فرضیه حاضر می‌باشد.

#### ۵-۱- پیشنهادات کاربردی

در نهایت امروزه یکی از نگرانی‌های اساسی مدیران صنعتی حفظ و نگهداری موقعیت خود در بازار رقابتی می‌باشد و با توجه به تغییرات و تحولات و نوآوری‌هایی در عرصه تولید، بقا شرکت‌ها در گروهی رقابت محصولات جدید است. بر این اساس شرکت‌ها باید در جستجوی فعالیت‌های استراتژیک باشند که از طریق آن محصولاتشان به سهمی قابل توجهی از بازار دست یابد. از اینرو با توجه به نتایج پژوهش حاضر، به مدیران شرکت‌ها توصیه می‌شود تا برای بهبود عملکرد محصولات جدید

#### منابع و مأخذ

- [۲] داوری، علی، رضازاده، آرش، (۱۳۹۲)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد PLS، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- [۳] مصلح، عبدالمجید، بحرینی زاده، منیجه، کریمی قهفرخی، سمیرا، (۱۳۹۵)، تاثیر ابعاد جهت گیری استراتژیک و عملکرد شرکت‌های صادراتی استان بوشهر، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال ششم، شماره ۴، شماره پیاپی (۲۳)، صص ۱۴۰-۱۲۵.

- [۱] اکبری، محسن، ابراهیم پور ازیری، مصطفی، هوشمند چایجانی، میلاد، (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر گرایش به کارآفرینی و دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد صادراتی محصولات جدید با تعدیل گری شدت نوآوری محصول در صنعت خودروسازی، مدیریت نوآوری، سال چهارم، شماره ۴، صص ۸۱-۱۰۶.



- [4] Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., Olson, E. M., (2005), **The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance**, Journal of product innovation management, 22(6), 464-482.
- [5] Avlonitis, G. J., Salavou, H. E., (2007), **Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance**, Journal of Business Research, 60(5), 566-575.
- [6] Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., Stultiens, R., (2014), **Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation**, Journal of Product Innovation Management, 31(3), 616-635.
- [7] Borges, M., Hoppen, N., Luce, F. B., (2009), **Information Technology Impact on Market Orientation in E-Business**, Journal of Business Research, 62(9), 883-890.
- [8] Carbonell, P., Rodríguez Escudero, A. I., (2010), **The Effect of Market Orientation on Innovation Speed and New Product Performance**, Journal of Business & Industrial Marketing, 25(7), 501-513.
- [9] Chen, Y. C., Li, P. C., Evans, K. R., Arnold, T. J., (2017), **Interaction Orientation and Product Development Performance for Taiwanese Electronics Firms: The Mediating Role of Market-Relating Capabilities**, Journal of Product Innovation Management, 34(1), 13-34.
- [10] [Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). **IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity**. Information & Management, 52(6), 643-657.
- [11] Coleman, J., (1990), **Foundations of Social Theory**, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- [12] Danneels, E., Sethi, R., (2011), **New Product Exploration under Environmental Turbulence**, Organization Science, 22(4), 1026-1039.
- [13] Dayan, M., Zacca, R., Husain, Z., Ryan, J. C., (2016), **The Effect of Entrepreneurial Orientation, Willingness to Change, and Development Culture on New Product Exploration in Small Enterprises**, Journal of Business & Industrial Marketing, 31(5), 668-683.
- [14] Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). **Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models**. Strategic management journal, 677-695.
- [15] Fornell, C., Larcker, D. F., (1981), **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error**, Journal of marketing research, 39-50.
- [16] Frishammar, J., Åke Hörte, S., (2007), **The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms**, Technology Analysis & Strategic Management, 19(6), 765-788.
- [17] Gatignon, H., Xuereb, J. M., (1997), **Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance**, Journal of marketing research, 77-90.
- [18] Gholami, S., Birjandi, M., (2016), **The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on the Performance of SMEs**, Journal of Current Research in Science, (1), 361.
- [19] Hsieh, M. H., Tsai, K. H., Wang, J. R., (2008), **The Moderating Effects of Market Orientation and Launch Proficiency on the Product Advantage-Performance Relationship**, Industrial Marketing Management, 37(5), 580-592.
- [20] Hsu, T. T., Tsai, K. H., Hsieh, M. H., Wang, W. Y., (2014), **Strategic Orientation and New Product Performance: The Roles of Technological Capability**, Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 31(1), 44-58.
- [21] Hughes, M., Morgan, R. E., (2007), **Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth**, Industrial marketing management, 36(5), 651-661.
- [22] Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., (2001), **Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance**, Strategic management journal, 22(9), 899-906.
- [23] Hurley, R. F., Hult, G. T. M., (1998), **Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination**, The Journal of marketing, 42-54.
- [24] Jassmy, B. A. K., Banacu, C. S., Bhaya, Z. M. A., (2017), **Strategic Orientation for Improving Financial Performance Case Study in Al-Qadissiya Governorate Banking**, Management and Economics Review, 2(1), 147-164.
- [25] Kaya, N., Seyrek, I. H., (2005), **Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firms**, Journal of American Academy of Business, 6(1), 68-71.
- [26] Kim, N., Im, S., Slater, S. F., (2013), **Impact of Knowledge Type and Strategic Orientation on New Product Creativity and Advantage in High-Technology Firms**, Journal of Product Innovation Management, 30(1), 136-153.
- [27] Kamal, S. B. M., Zawawi, D., Abdullah, D., (2016), **Entrepreneurial Orientation for Small and Medium Travel Agencies in Malaysia**, Procedia Economics and Finance, 37, 115-120.
- [28] Khin, S., Ahmad, N. H., Ramayah, T., (2012), **The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness: Moderating Role of Strategic Flexibility**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 65, 743-748.
- [29] Kline, R. B., (2010), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 3rd edn Guilford Press. New York, USA.
- [30] 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(1), 16-30.
- [31] Langerak, F., Hultink, E. J., Robben, H. S., (2004), **The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance**, Journal of product innovation management, 21(2), 79-94.
- [32] Li, C. R., (2013), **Disentangling the Effect of Exploratory Learning and Exploitative Learning in Product Innovation Process**, Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 30(2), 101-114.
- [33] Lumpkin, G. T., Dess, G. G., (1996), **Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance**, Academy of management Review, 21(1), 135-172.
- [34] Möller, K., Rajala, A., (2007), **Rise of Strategic Nets—New Modes of Value Creation**, Industrial marketing management, 36(7), 895-908.
- [35] Momaya, K. S., Bhat, S., Lalwani, L., (2017), **Institutional Growth and Industrial Competitiveness: Exploring the Role of Strategic Flexibility Taking the Case of Select Institutes in India**, Global Journal of Flexible Systems Management, 18(2), 111-122.
- [36] Mu, J., Thomas, E., Peng, G., Di Benedetto, A., (2017), **Strategic Orientation and New Product Development Performance: The Role of Networking Capability and Networking Ability**, Industrial Marketing Management, 64, 187-201.
- [37] Mu, J., (2015), **Marketing Capability, Organizational Adaptation and New Product Development Performance**, Industrial Marketing Management, 49, 151-166.
- [38] Mu, J., (2014), **Networking Capability, Network Structure, and New Product Development Performance**, IEEE Transactions on Engineering Management, 61(4), 599-609.
- [39] Mu, J., Di Benedetto, A., (2012), **Networking Capability and New Product Development**, IEEE Transactions on Engineering Management, 59(1), 4-19.
- [40] Mu, J., Di Benedetto, C. A., (2011), **Strategic Orientations and New Product Commercialization: Mediator, Moderator, and Interplay**, R&D Management, 41(4), 337-359.

- [41] Mu, J., Peng, G., Love, E., (2008), **Interfirm Networks, Social Capital, and Knowledge Flow**, Journal of knowledge management, 12(4), 86-100.
- [42] Narver, J. C., Slater, S. F., (1990), **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability**, The Journal of marketing, 20-35.
- [43] O'Regan, N., Ghobadian, A., (2005), **Innovation in SMEs: the Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions**, International Journal of Productivity and Performance Management, 54(2), 81-97.
- [44] Reid, M., Brady, E., (2012), **Improving Firm Performance through NPD: The Role of Market Orientation, NPD Orientation and the NPD Process**, Australasian Marketing Journal (AMJ), 20(4), 235-241.
- [45] Sanchez, R., (1995), **Strategic Flexibility in Product Competition**, Strategic management journal, 16(S1), 135-159.
- [46] Shan, J., Jolly, D. R., (2013), **Technological Innovation Capabilities, Product Strategy, and Firm Performance: The Electronics Industry in China**, Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 30(3), 159-172.
- [47] Snehota, I., Hakansson, H., (1995), **Developing Relationships in Business Networks**, London: Routledge.
- [48] Song, L., Jing, L., (2017), **Strategic Orientation and Performance of New Ventures: Empirical Studies Based on Entrepreneurial Activities in China**, International Entrepreneurship and Management Journal, 1-24.
- [49] Srivastava, P., Yoo, J., Frankwick, G. L., Voss, K. E., (2013), **Evaluating the Relationship of Firm Strategic Orientations and New Product Development Program Performance**. Journal of Marketing Theory and Practice, 21(4), 429-440.
- [50] Sushil, (2011), **Flexibility Vitality and Sustainability**, Global Journal of Flexible Systems Management, 12(1&2), 3.
- [51] Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., Lauro, C., (2005), **PLS Path Modeling**, Computational statistics & data analysis, 48(1), 159-205.
- [52] Theodosiou, M., Kehagias, J., Katsikea, E., (2012), **Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations**, Industrial Marketing Management, 41(7), 1058-1070.
- [53] Yam, A. Y., Chan, M. F., Chung, W. W., (2007), **Networked Enterprise: a Case Study of Implementing an Information Network System for Global Product Development**, Benchmarking: An International Journal, 14(3), 369-386.
- [54] Yeh, T. M., Pai, F. Y., Yang, C. C., (2010), **Performance Improvement in New Product Development with Effective Tools and Techniques Adoption for High-Tech Industries**, Quality & Quantity, 44(1), 131-152.
- [55] Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitrega, M., Henneberg, S. C., (2017), **A Capability Perspective on Relationship Ending and Its Impact on Product Innovation Success and Firm Performance**, Long Range Planning, 50(2), 184-199.
- [56] Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., Van Oppen, C., (2009), **Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration**, MIS quarterly, 177-195.