



## بررسی تأثیر جهت‌گیری بازار بر استراتژی‌های نوآوری

\* فرانک خدایاری

\*\* بهناز خدایاری

\*\*\* فاطمه نوری

دریافت: ۹۸/۱/۲۷

پذیرش: ۹۸/۱۰/۲۱

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر جهت‌گیری بازار بر استراتژی‌های نوآوری می‌باشد. روش پژوهش بر حسب هدف کاربردی و از نظر نحوه اجرا از نوع توصیفی، پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان و کارشناسان شرکت تهران بوران می‌باشد که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۷۴ نفر و روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده تعیین گردید. پایایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰.۸۶۶ و روایی ابزار با روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفته‌اند. داده‌های پژوهش به کمک نرم‌افزارهای SPSS و PLS مورد تحلیل قرار گرفتند و نتایج آن نشان داد جهت‌گیری بازار با دو بعد مشتری‌مداری و رقیب‌گرایی به صورت زیر بر نوآوری تأثیر دارد: مشتری‌مداری بر نوآوری تدریجی و نوآوری اکتشافی تأثیر ندارد اما رقیب‌گرایی بر نوآوری اکتشافی و نوآوری تدریجی تأثیر مثبت دارد.

**واژگان کلیدی:** جهت‌گیری بازار، رقیب‌گرایی، مشتری‌مداری، نوآوری تدریجی، نوآوری اکتشافی.

\* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: faranak.khodayari@gmail.com

\*\* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه تغییرات سریع در محیط کسب و کار و جهانی شدن باعث کوتاه شدن چرخه عمر محصول گردیده و رویدادهای مؤثر بر کسب و کارها در سطح ملی و فراملی فشارهای روزافزونی را بر صنایع مختلف به وجود آورده است. این فشارها الزام شرکت‌ها را برای انتخاب استراتژی‌های جدید و یافتن راهکارهایی نوآورانه برای بهره‌گیری از قابلیت‌های بازار را افزایش داده است. نوآوری عبارت است از بهره‌برداری موفقیت‌آمیز از ایده‌های جدید و مستلزم دو شرط تازگی و کاربردی می‌باشد. استراتژی‌های نوآوری بر بازاریابی و کسب اطلاعات راجع به بازار و رقبا تمرکز نموده است. به علاوه، استراتژی‌های نوآوری یک رفتار استراتژیک است که اجازه ارائه ایده‌های جدید را داده و خود نیز به دنبال چنین ایده‌هایی است. شرکت‌هایی که ظرفیت بیشتری برای نوآوری دارند در پاسخ به محیط و توسعه قابلیت‌های جدید موفق‌تر هستند و این امر منجر به ایجاد مزیت رقابتی و عملکرد برتر برای آنها می‌شود (نیتو و همکاران، ۲۰۱۵).

(اسمیرنوا و همکاران، ۲۰۱۱) بیان می‌دارد که سازمان‌ها می‌توانند با تکمیل جهت‌گیری بازار با رویکردهای استراتژیکی که با محیط و ویژگی‌های سازمانی‌شان متناسب باشد، عملکردشان را بهینه‌تر کنند. جهت‌گیری بازار فرآیندهای یکپارچه و منسجمی هستند که برای اعمال مهارت‌های جمعی، دانش و منابع شرکت طراحی می‌شوند و باعث شناسایی نیازهای بازار می‌شوند و ارزش کالا و خدمات شرکت را بهبود می‌بخشند و شرکت به کمک این قابلیت‌ها قادر است تا خود را با شرایط متغیر بازار تطبیق دهد و از فرصت‌های بازار در جهت مقابله با تهدیدهای رقابتی استفاده نماید. قابلیت‌های بازاریابی نشان‌دهنده توانایی‌های خاص یک شرکت در شناسایی بازارهای هدف، استراتژی‌ها و آمیخته‌های بازارهای در حال توسعه است که باعث حفظ ارتباط با مشتریان وفادار می‌گردد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند ارتباط مثبت بین جهت‌گیری بازار و عملکرد شرکت وجود دارد (مورگان و همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین توسعه اثربخش استراتژی نوآورانه، در سال‌های اخیر به عنوان مسیری برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان

شناخته شده است. با توجه به رقابت شدید، برای رسیدن به موفقیت‌های رقابتی و حفظ مزیت رقابتی کسب و کار، نیاز به بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، توسعه استراتژی‌های جدید در راستای توجه به مشتری‌مداری و فعالیت‌های رقبا آشکار می‌گردد (گوتلند، ۲۰۱۱). با وجود اهمیت و ضرورت جهت‌گیری بازار در رشد عملکرد کسب و کار و بهره‌وری، نتایج بسیاری از پژوهش‌ها حاکی از آن است که بسیاری از شرکت‌ها در رسیدن به این هدف مهم ناتوان هستند. آنچه در اینجا حائز اهمیت می‌شود این است که شرکت‌ها با استراتژی جامع و بلندمدت و با تکیه بر توسعه جهت‌گیری بازار بکوشند تا با بهبود و بهسازی کسب و کار خود، بهبود استراتژی‌های نوآوری، بقای بلندمدت شرکت را در عرصه رقابتی تضمین کنند. مسأله اصلی که در این پژوهش این است که آیا جهت‌گیری‌های بازار بر استراتژی‌های نوآوری تأثیر دارد؟ و برای پاسخ‌دادن به این سوال اهداف زیر تعیین شده‌اند:

**هدف اصلی:** تبیین تأثیر جهت‌گیری‌های بازار بر استراتژی‌های نوآوری

**اهداف فرعی:** ۱- تبیین تأثیر مشتری‌مداری بر نوآوری اکتشافی. ۲- تبیین تأثیر مشتری‌مداری بر نوآوری تدریجی. ۳- تبیین تأثیر رقیب‌گرایی بر نوآوری اکتشافی. ۴- تبیین تأثیر رقیب‌گرایی بر نوآوری تدریجی

## ادبیات و پیشینه پژوهش

**جهت‌گیری بازار<sup>۱</sup>:** جهت‌گیری بازار فرایند یکپارچه‌ای است که در آن شرکت‌ها منابع محسوس و نامحسوس را برای درک پیچیدگی نیازهای خاص مشتریان، دستیابی به یک تمایز نسبی محصولات برای برتری رقابتی و در نهایت دستیابی به یک کیفیت خدمات مناسب به کار می‌برند (گوتلند، ۲۰۱۱). در ادبیات پژوهش تفاوت‌هایی بین بازاریابی‌گرایی و جهت‌گیری بازار وجود دارد، بازاریابی‌گرایی به پیاده‌سازی مفهوم بازاریابی در بخش بازاریابی سازمان اشاره می‌کند و تأکید آن بیشتر بر روی مشتری‌گرایی به معنای تمرکز بیشتر بر روی نیازهای مشتری و تولید درآمد و سود از طریق ایجاد رضایت مشتری می‌باشد. جهت‌گیری بازار به مجموعه‌ای از

<sup>۱</sup>. Market Orientation

نیز در فرآیند تصمیم‌گیری دخیل می‌شود. بر اساس دیدگاه شاپیرو جهت اتخاذ تصمیمات عاقلانه، واحدها و فرآیندها باید تفاوت هایشان را شناسایی کرده و با آگاهی از وجود این تفاوت‌ها از فرآیند تصمیم‌گیری باز استفاده کنند (کهلی و جوراسکی، ۱۹۹۰).

سومین ویژگی شرکت‌های بازارگرا، هماهنگی در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. هماهنگی در فرآیند تصمیم‌گیری موجب ایجاد تعهد مشترک جهت اجرای تصمیم‌ها در بین واحدهای مختلف کاری شده و همچنین باعث بوجود آمدن هم‌افزایی در میان واحدها می‌شود. کارکنان در شرکت‌های بازارگرا با مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و پیشنهاد راه‌حل‌ها و ارزیابی آنها موجب می‌شوند که از کلیه اطلاعات مربوط به مشتری، که توسط واحدها با توجه به نقش واحد در سازمان به شکل خاصی تفسیر می‌شود، استفاده شده و تصمیم‌های سازگارتر با مشتریان اخذ شود (لندل و همکاران، ۲۰۱۱).

جهت‌گیری بازار خلق هوشمندی بازار مرتبط با نیازهای جاری و آتی مشتریان، انتشار این هوشمندی در درون و بین واحدها و پاسخگویی کل سازمان به این هوشمندی است که در کل سازمان جریان دارد (کهولی و جاورسکی، ۱۹۹۰). بنا به عقیده (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰) جهت‌گیری بازار مفهومی فرهنگی است که اثر خود را در رفتارهای سازمانی نشان می‌دهد. آنها سه عنصر را برای جهت‌گیری بازار تعریف کردند که شامل: ۱- مشتری‌گرایی<sup>۱</sup> ۲- رقیب‌گرایی<sup>۲</sup> ۳- هماهنگی بین بخشی<sup>۳</sup> می‌باشد. مؤلفه مشتری‌گرایی به معنای شناخت کافی سازمان از مشتری خود جهت تولید ارزش برتر (خدمات و خدمات برتر) برای آنان می‌باشد. این خلق ارزش با افزایش منافع برای خریدار و مشتریان و بصورت همزمان کاهش بهای تمام شده‌ی خدمات و خدمات ارائه شده انجام می‌گیرد. رقیب‌گرایی به معنای این است که سازمان از نقاط قوت و ضعف جاری رقبای خود و همچنین نقاط قوت و ضعف احتمالی رقبای خود در آینده آگاه است و قابلیت‌ها و استراتژی‌های بلندمدت رقبای خود را می‌شناسد. هماهنگی بین بخشی، مصرف هماهنگ منابع شرکت در جهت خلق ارزش برتر برای مشتریان می‌باشد. بنابراین هرکسی در شرکت می‌تواند بصورت بالقوه در خلق ارزش برای خریدار سهیم باشد. این یکپارچگی منابع

فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که توسط سازمان‌ها به منظور نظارت دائم و واکنش به تغییرات بازار از قبیل تمایلات مشتری، رشد سریع‌تر تکنولوژی و رشد محیط رقابتی صورت می‌گیرد. در واقع جهت‌گیری بازار بر مفهومی گسترده‌تر دلالت دارد که به یک میزان به مشتریان و رقبا توجه دارد. دیدگاه تصمیم‌گیری در ادبیات جهت‌گیری بازار، توسط (شاپیرو، ۱۹۸۸) مطرح شد. در حقیقت شاپیرو اولین کسی است که به دنبال مفهومی کردن سازه‌ی جهت‌گیری بازار و تعریف آن برآمده است. شاپیرو جهت عملیاتی کردن سازه‌ی جهت‌گیری بازار، آنرا فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان می‌داند که در کانون این فرآیند، تعهد قوی مدیریت جهت به اشتراک گذاشتن اطلاعات بین بخشی و تمرین تصمیم‌گیری مشارکتی بین پرسنل صف و ستاد می‌باشد. شاپیرو سه خصوصیت، برای شرکت‌های بازارگرا بر می‌شمرد: ۱- اطلاعات حاصل از مشتری و مربوط به مشتری برای سازمان بسیار حیاتی بوده و بر کلیه بخش‌های سازمان اثر می‌گذارد. ۲- تصمیم‌گیری‌های انجام گرفته در سطح استراتژیک و تاکتیکی در سازمان بصورت بین بخشی و بین وظیفه‌ای گرفته می‌شود. ۳- بخش‌ها و واحدهای سازمان بصورت هماهنگ تصمیم‌گیری کرده و خود را در مقابل تصمیم‌های گرفته شده متعهد می‌دانند. به دلایل فوق سازمان نیاز به شناخت بازار و مشتریان دارد و مهمترین منبع جهت کسب این اطلاعات مشتریانی هستند که شکایات خود را ابراز و نیازها و ایده‌های خود را طرح می‌کنند، اما سازمان نیز مسئول است تا زمینه‌ی طرح ایده‌های مشتریان را از طریق راهکارهایی همچون پژوهش‌های بازاریابی، صدای مشتری، تحلیل صنعت فراهم نماید و سپس این اطلاعات را از طریق مدیریت ارشد سازمان در سراسر سازمان منتشر نماید.

ویژگی دوم شرکت‌های بازارگرا، تصمیم‌گیری مشارکتی اعضای سازمان است؛ به گونه‌ای که تصمیم‌گیری‌ها در کلیه سطوح استراتژیک و تاکتیکی به نحوی انجام گیرد که تضاد در منافع و اهداف حداقل شود. جهت تصمیم‌گیری، دوایر و واحدهای سازمان به مسائل و مشکلات یکدیگر گوش فرا داده و همچنین فضایی را ایجاد می‌نمایند که موجب تشویق ابراز عقیده و ایده‌ها شود. در همان حین، تمایلات بخش‌ها و واحدها

<sup>۳</sup>. Cross-Sectoral Coordination

<sup>۱</sup>. Customer Orientation

<sup>۲</sup>. Competitor Orientation

مکانیزم همکاری را فراهم می‌کند تا بکارگیری مؤثر فعالیت‌های بازاریابی را تضمین کند.

در این پژوهش جهت‌گیری بازار بر اساس دیدگاه (اسلاتر، ۲۰۱۶) با دو بعد مشتری‌مداری و رقیب‌گرایی اندازه‌گیری شده است مشتری‌مداری رویکردی است که یک سازمان در قبال همه ذینفعان و به ویژه مشتریان خود در پیش می‌گیرد و در آن مشتری را محور همه فعالیت‌ها و فرایندهای خود قرار می‌دهد و از منظر او سازمان را به نحوی مهندسی می‌کند که محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد نیازها و خواسته‌های مشتری را تأمین کند. رقیب‌گرایی رویکردی است که کسب‌وکارهای بازار محور، اغلب فرصت‌های رقابتی را با توجه به ضعف‌های رقبا و نقاط قوت خود مورد هدف قرار می‌دهند و برای خود مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. در رقیب‌گرایی مدیران ارشد به طور مداوم و مستمر در مورد استراتژی‌های رقبا به بحث و تبادل نظر می‌پردازند و اطلاعات مختلف در مورد تهدیدهای رقابتی بالقوه را با هم در میان می‌گذارند.

**نوآوری<sup>۳</sup>:** نوآوری اندیشه خلاق تحقق یافته در سازمان‌ها می‌باشد. (بیتز و خاساونه، ۲۰۰۵) نوآوری را این گونه تعریف کرده‌اند که نوآوری یعنی پذیرش و کاربرد روش‌ها و دانش جدید شامل توانایی یک سازمان برای پذیرش یا خلق عقیده‌های جدید و کاربرد این عقاید در توسعه و اصلاح خدمات، رویه‌ها و فرایندهای کاری جدید می‌باشد. از دیدگاه رقابتی سازمان‌هایی که در آنها جهت رسیدن به مزیت رقابتی، نوآوری تشویق می‌شود از دانش و ایده‌های جدید کارکنان و مدیران برای تولید و خدمات جدید با توجه به نیازها استفاده می‌شود. (شومپیتر، ۱۹۴۳)، نوآوری را به عنوان یک تغییر برگشت‌ناپذیر تاریخی در مسیر انجام کارها و تخریب خلاقانه توصیف می‌کند. در اینجا نوآوری‌ها به عنوان خلاقیت‌های جدید به لحاظ اهمیت اقتصادی تعریف می‌شوند که برای نخستین بار توسط شرکت‌ها اجرا می‌شوند. در طی سال‌های ۱۹۶۰-۱۹۵۰ استراتژی‌های نوآوری فرض می‌شود که نوآوری با پژوهش علمی جدیدی شروع می‌شود و در مراحل بعد به توسعه خدمات، تولید و بازاریابی می‌رسد و در خاتمه، کالا، خدمت یا فرایند جدید با موفقیت به فروش خواهد رسید. از اوایل ۱۹۶۰، دومین مدل خطی نوآوری

کسب‌وکار، در راستای مشتری‌گرایی و رقیب‌گرایی به دقت هماهنگ شده است. با استفاده از اطلاعات تولید شده در دو بخش مشتری‌گرایی و رقیب‌گرایی و انتشار سرتاسری این اطلاعات در تار و پود سازمان، استفاده هماهنگ از منابع شرکت امکان‌پذیر می‌گردد.

(دیشپند<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۳) دارای نگاهی متفاوت‌تری به جهت‌گیری بازار می‌باشند و آنرا معادل با مشتری‌گرایی می‌دانند و بر این عقیده‌اند که رقیب‌گرایی که در دیدگاه (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰) بعنوان عنصر دوم جهت‌گیری بازار آمده، ممکن است که با مشتری‌گرایی در تناقض باشد و بهمین منظور لفظ مشتری‌گرایی را بجای جهت‌گیری بازار پیشنهاد می‌کنند و بدلیل اینکه در سایر دیدگاه‌های جهت‌گیری بازار تمرکز بجای اینکه بروی مشتریان باشند بروی رقبا است، اساساً توجه کانونی بر رقبا را از سازه‌ی جهت‌گیری بازار حذف می‌کنند. با این حال (دیشپند و همکاران، ۱۹۹۳) به عنصر هماهنگی بین بخشی بدلیل اینکه منجر به بهبود عملکرد در بخش مشتری‌گرایی می‌شود، تأکید دارند و معتقدند که این بعد بخشی از مفهوم ذاتی مشتری‌گرایی می‌باشد.

(دی، ۱۹۹۴) جهت‌گیری بازار را نمایانگر مهارت‌های برتر سازمان در فهم و پاسخگویی به مشتریان بیان می‌کند. وی برای شناسایی سازمان‌های بازارمحور ابتدا سعی در شناسایی و دسته‌بندی قابلیت‌های موجود در سازمان<sup>۲</sup> می‌نماید. قابلیت، بسته‌ای از مهارت‌ها و دانش انباشته شده می‌باشد که در درون فرآیندهای سازمانی به اجرا در می‌آید و شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های خود را هماهنگ کرده و از دارایی‌های خود استفاده کنند.

(ورهیس و مورگان، ۲۰۰۵) جهت‌گیری بازار را به هشت گونه تقسیم‌بندی کرده‌اند که این عوامل عبارتند از: توسعه خدمات، قیمت‌گذاری، مدیریت کانال، ارتباط بازاریابی، فروش، مدیریت اطلاعات بازار، برنامه‌ریزی بازاریابی و پیاده‌سازی بازاریابی.

(مورگان و همکارانش، ۲۰۰۹) جهت‌گیری بازار را بر اساس تخصص و ساختار تقسیم‌بندی کرده‌اند. قابلیت‌های تخصصی بازاریابی منعکس‌کننده فعالیت‌های بازاریابی هستند (مثل ارتباطات بازاریابی، فروش شخصی، قیمت‌گذاری، توسعه خدمات). درحالی‌که قابلیت‌های ساختاری، برنامه‌ریزی و

<sup>۳</sup>. Innovation

<sup>۱</sup>. Deshpande

<sup>۲</sup>. Organizational Capabilities

به شرکت یک برتری تکنولوژیکی نسبت به رقبای می‌دهد. و در درازمدت منجر به حاکمیت آنها در بازار می‌شود و در نهایت منجر به خلق بازارهای جدید می‌شود.

**۲- نوآوری تدریجی<sup>۲</sup>:** عبارت است از اضافه کردن تغییراتی بر روی مدل کسب‌وکار و یا تکنولوژی‌های موجود و بهبود آنها. پورتفولیو یک شرکت معمولاً مملو از نوآوری‌های تدریجی به عنوان روشی جهت کسب ارزش بیشتر از محل محصولات و خدمات موجود می‌باشد. این نوآوری‌ها، توانمندی کارکردی یک تکنولوژی موجود را از طریق بهبود در عملکرد، ایمنی، کیفیت یا هزینه، ارتقاء می‌بخشد (الکساندر، ۲۰۱۶).

### چارچوب نظری پژوهش

پژوهش‌های خارجی زیادی در رابطه با تأثیر جهت‌گیری بازار بر نوآوری انجام شده است (کریستنسن و براور، ۱۹۹۶)، (لوکاس و فرل، ۲۰۰۰)، (ساندویک و ساندویک، ۲۰۰۳)، (لا و کندامپولی، ۲۰۰۴)، (آتواهن-گیما، ۱۹۹۵، ۱۹۹۶، ۲۰۰۵)، (گرینستین، ۲۰۰۸)، (بک و همکاران، ۲۰۱۱)، (ناسوشن و همکاران، ۲۰۱۱)، (توتار و همکاران، ۲۰۱۵)، (الکساندر و همکاران، ۲۰۱۶) و سایرین<sup>۳</sup>. نتایج این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که جهت‌گیری بازار بر استراتژی‌های نوآوری تأثیر دارند. همچنین تعدادی پژوهش‌های داخلی بر روی این موضوع انجام شده است. به طور مثال (بیگی و همکاران، ۱۳۹۶)، تأثیر رقیب‌مداری و مشتری‌مداری بر نوآوری و عملکرد بازار در صنعت بانک مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که در بانک تجارت متغیر رقیب‌مداری دارای روابط معناداری با متغیرهای نوآوری در خدمت و بهبود خدمات بانکی بوده و فاقد رابطه معنادار با متغیر عملکرد بازار می‌باشد؛ همچنین، رابطه معنادار مشتری‌مداری با نوآوری در خدمت و عملکرد بازار تأیید شد اما رابطه معناداری میان مشتری‌مداری و بهبود در خدمات بانک تجارت شناسایی نگردید. در مجموع، نتایج نشان از رابطه ضعیف میان رقیب‌گرایی با عملکرد بازار بانک تجارت و رابطه پر قدرت متغیرهای نوآوری در خدمت، بهبود در خدمت و مشتری‌گرایی بر متغیر عملکرد بازار این بانک

فرایند با توجه به دیدگاه‌های اقتصادی شکل گرفت. در این مدل نوآوری‌ها نتیجه تقاضا و نیاز بازارها بودند و تقاضای بازار مستقیماً باعث ایجاد نیاز جدید توسعه تکنولوژی شرکت‌ها می‌شد در این مدل، بازار تعیین می‌کند که در چه پروژه‌های پژوهش و توسعه سرمایه‌گذاری شود و تأکید بر روی بازار و نیاز مشتری است. مدل سوم از ترکیب دو مدل قبلی به وجود آمد. در واقع هدف مدل سوم نشان دادن توالی عملیات در نوآوری و وجود بازخورد بین واحد پژوهش و توسعه و بازار بود. مدل توسعه یافته بعدی به دنبال یکپارچه کردن استراتژی‌های توسعه در بین سازمان‌های مختلف داخلی و خارجی شرکت‌ها بود. به طوری که ذینفعان یک کالا یا خدمت، دارای استراتژی‌های نزدیک به هم باشند. و پس از آن مدل زنجیره ارزش برای توسعه نوآوری‌ها مطرح گردید. آبرنسی کلارک بیان می‌کند دو نوع دانش وجود دارد که نوآوری را پدید می‌آورد، دانش بازاری و دانش تکنولوژیکی. ممکن است قابلیت‌های تکنولوژیکی شرکت منسوخ گردد در حالی که قابلیت‌های بازار دست نخورده باقی بماند که نیاز به نوآوری منظم در قابلیت‌های تکنولوژیکی می‌باشد. و یا اینکه هر دو قابلیت تکنولوژیکی و هم قابلیت‌های بازار تغییر کنند که در این صورت نیاز به نوآوری انقلابی وجود دارد. چهار نوع تغییر بر اساس دو بعد نتیجه نهایی و ماهیت تغییر تعریف شده‌اند: ۱- تغییر انطباقی، به صورت تدریجی و از طریق فعالیت‌های گام به گام است. ۲- تغییر بازسازی روش عملیات سازمان را اما در یک روش سریع تر و چشمگیرتر سازماندهی مجدد می‌کند. ۳- تغییر تکاملی تغییر تحولی پیاده‌سازی شده به صورت تدریجی از طریق گام‌های متفاوت و فعالیت‌های وابسته به هم است. ۴- تغییر انقلابی یک تغییر تحولی اساسی است. این تغییر از طریق فعالیت‌های جدید همزمان در چندین جبهه و اغلب در فاصله زمانی کوتاه اتفاق می‌افتد. نوآوری نیز شامل دو نوع تدریجی و بنیادی (اکتشافی) می‌باشد:

**۱- نوآوری بنیادی<sup>۱</sup>:** این نوع نوآوری، یک توانمندی کارکردی کاملاً جدید فراهم می‌کند که در واقع یک ناپیوستگی در توانمندی‌های تکنولوژیک جاری است. این کارکرد جدید، فرصت‌هایی را برای شکل‌گیری کسب‌وکارهای جدید و حتی صنایع جدید، فراهم می‌کند. نوآوری اکتشافی

<sup>۱</sup>. Radical Innovation

<sup>۲</sup>. Incremental Innovation

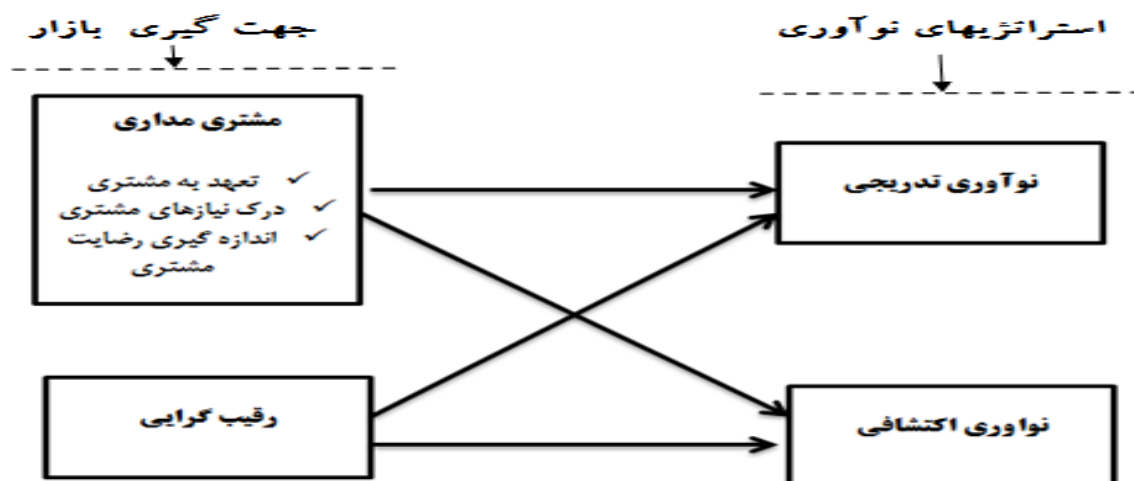
<sup>۳</sup>. Christensen and Bower, Lukas and Ferrell,

عملکرد میانجی‌گری می‌نمایند، انجام شده است. یکی از موارد پر مدعای این متغیرهای میانجی، نوآوری می‌باشد و این چنین استدلال می‌شود بدلیل اینکه سازمان‌های بازارگرا دارای مزیت دانش نسبت به رقبای خود می‌باشند، این دانش به آنها کمک می‌کند که در فعالیت‌های توسعه‌ی خدمات جدید بیشتر کارآمد باشند. موفقیت در توسعه خدمات جدید منجر به نتایج مثبت برای کارکنان، مشتریان، و بطور کلی سازمان می‌شود (شین، ۲۰۱۲). براساس مطالعات نظری فوق فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تدوین شده‌اند و مدل مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است.

**فرضیه اصلی:** جهت‌گیری بازار بر استراتژی‌های نوآوری تأثیر دارد.

**فرضیه‌های فرعی:** ۱- مشتری‌مداری بر نوآوری اکتشافی تأثیر دارد. ۲- مشتری‌مداری بر نوآوری تدریجی تأثیر دارد. ۳- رقیب‌گرایی بر نوآوری اکتشافی تأثیر دارد. ۴- رقیب‌گرایی بر نوآوری تدریجی تأثیر دارد. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.

داشت. (حسینی و مقدم، ۱۳۹۳)، تأثیر نوآوری و جهت‌گیری بازار بر عملکرد کسب‌وکار و مزیت رقابتی پایدار در بنگاه‌های صنعتی را بررسی کردند. در بررسی‌های انجام شده در حوزه عملکرد کسب‌وکار به تأثیر عامل جهت‌گیری بازار بر بهبود عملکرد کسب‌وکار پی برده شد؛ به طوری که این مؤلفه دارای رابطه مثبت با نوآوری بوده و از طریق نوآوری موجب بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌شود. (مظهری و همکاران، ۱۳۹۲)، به بررسی رابطه‌ی بین جهت‌گیری استراتژیک، نوآوری خدمات و عملکرد بازار پرداختند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که شرکت‌هایی که به دنبال توسعه قابلیت نوآوری خدمات هستند باید مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، هزینه‌گرایی یا ترکیبی از این سه نوع مختلف جهت‌گیری استراتژیک را بکار گیرند. با توجه به مطالعات انجام شده متغیرهای متعددی بعنوان متغیرهای تعدیل‌گر در رابطه‌ی بین جهت‌گیری بازار و عملکرد معرفی شده‌اند که از آن جمله می‌توان آشفتگی و اغتشاش بازار<sup>۱</sup>، آشفتگی و اغتشاش تکنولوژیکی<sup>۲</sup> شدت رقابت، رشد بازار و قدرت خریداران را می‌توان نام برد. مطالعات متعددی بر متغیرهایی که در رابطه‌ی بین جهت‌گیری بازار و



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از مطالعه الکساندر و همکاران، ۲۰۱۶)

گرفته نوع پژوهش مقطعی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان و کارشناسان شرکت تهران بوران به تعداد ۳۲۰ عضو با استفاده از فرمول کوکران می‌باشد. حجم نمونه پژوهش بر اساس فرمول کوکران ۱۷۴ نفر تعیین گردید و روش نمونه‌گیری مورد استفاده تصادفی ساده می‌باشد. آمار توصیفی

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش مطالعه حاضر به لحاظ هدف جزو پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ نحوه اجرا جزو پژوهش‌های توصیفی، از نوع پیمایشی به شمار می‌آید. از نظر زمانی به دلیل اینکه گردآوری داده‌ها، یک بار و در یک مقطع زمانی خاص صورت

<sup>۲</sup>. Technological Turbulence

<sup>۱</sup>. Market Turbulence

۳۱ نفر (۱۷,۸۴٪) سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال ۳ نفر (۱,۷۲٪) سابقه سابقه بالاتر از ۲۰ سال دارند. **روایی و پایایی پرسش‌نامه:** برای اندازه‌گیری متغیرها از پرسش‌نامه استاندارد شامل ۲۲ سؤال بر اساس جدول زیر و با طیف لیکرت (کاملاً موافق، موافق، تا حدودی، مخالف و کاملاً مخالف) استفاده شده است.

پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه از نظر جنسیت به این صورت است که ۱۱۱ نفر آنها مرد می‌باشند که ۶۳,۷ درصد را تشکیل می‌دهند و ۶۳ نفر آنها زن می‌باشند که ۳۶,۳ درصد را تشکیل می‌دهند. به لحاظ سن ۶,۳۲٪ افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۷۱,۸۴٪ افراد بین ۳۱ تا ۴۵ و ۲۱,۸۴٪ افراد بالاتر از ۴۵ سال می‌باشند. از نظر سابقه کاری ۱۹ نفر (۱۰,۹۱٪) سابقه شغلی ۵ سال و کمتر، ۷۲ نفر (۴۱,۳۷٪) سابقه ۶ تا ۱۰ سال، ۴۹ نفر (۲۸,۱۶٪) سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال،

جدول ۱: شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرها

سازه اصلی	سنجه‌ها	سوالات
جهت‌گیری بازار	مشتری‌مداری	شرکت، استراتژی‌های خود را براساس تعهدات خود نسبت به مشتری، ارزیابی می‌کند. مزیت رقابتی ما بر اساس درک نیازهای مشتری است. استراتژی‌های کسب‌وکار بر اساس ارزش مشتری هدف‌گذاری می‌شود. اهداف کسب‌وکار شرکت در جهت گسترش رضایت مشتری است. ما نسبت به خدمات پس از فروش توجه ویژه داریم.
	رقیب‌گرایی	ما سریعاً به استراتژی‌های کسب‌وکار شرکت‌های رقیب پاسخ می‌دهیم. اطلاعات مربوط به استراتژی‌های رقیب در بخش‌های درونی شرکت به اشتراک گذاشته می‌شود. در شرکت فرصت‌های بازار را بر اساس توان رقابتی‌مان مورد بررسی قرار می‌دهیم. مدیران در جلسات، نقاط قوت وضعف رقیب را مورد بررسی قرار می‌دهند.
استراتژی‌های نوآوری	نوآوری اکتشافی	خدماتی که شرکت ارائه می‌دهد در کسب‌وکار ما کاملاً جدید است. شرکت درخواست‌های خدماتی که در بازار وجود ندارد را قبول می‌کند. شرکت برای ارائه خدمات جدید از جدیدترین فناوری‌های موجود استفاده می‌کند. ما اغلب از فرصت‌های جدید در بازارهای جدید استفاده می‌کنیم. شرکت ما به طور منظم از کانال‌های توزیع جدید استفاده می‌کند. در این شرکت، افراد تمایل دارند تا روش‌های جدید انجام کار را امتحان و راه‌حل‌های نو و غیر معمول را جستجو کنند.
	نوآوری تدریجی	ما به طور منظم شرایط خود را با ارائه خدمات جدید سازگار می‌کنیم. تمام بخش‌ها، در تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر نوآوری مشارکت دارند. معمولاً، اغلب راه‌کارهای جدیدی برای اصلاح خدمات ارائه می‌کنیم. شرکت، خدمات جدید را زودتر از رقیب تغییر می‌دهند. شرکت خدمات جدید به مشتریان خود را گسترش می‌دهند. توسعه بهره‌وری خدمات جدید جز الویت‌های شرکت می‌باشد.

به منظور بدست آوردن پایایی پرسش‌نامه ضریب آلفای کرونباخ مطابق با جدول ۲ محاسبه گردید. که نتایج نشان‌دهنده پایایی متغیرهای پژوهش می‌باشد.

جدول ۲: تعیین پایایی پرسش‌نامه

سازه اصلی	متغیرها	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ کلی
جهت‌گیری بازار	مشتری‌مداری	۰,۸۹۹	۰,۸۶۶
	رقیب‌گرایی	۰,۸۵۲	
استراتژی‌های نوآوری	نوآوری اکتشافی	۰,۸۴۷	
	نوآوری تدریجی	۰,۸۷۰	

### نرمال بودن داده‌ها

فرض نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به جدول ۳ به

دلیل اینکه سطح معناداری متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۵ صدم است و نیز مقدار آماره کولموگروف-اسمیرنوف بین  $+1/96$  و  $-1/96$  قرار دارد، فرض صفر تأیید و ادعای نرمال بودن توزیع این متغیرها پذیرفته می‌شود.

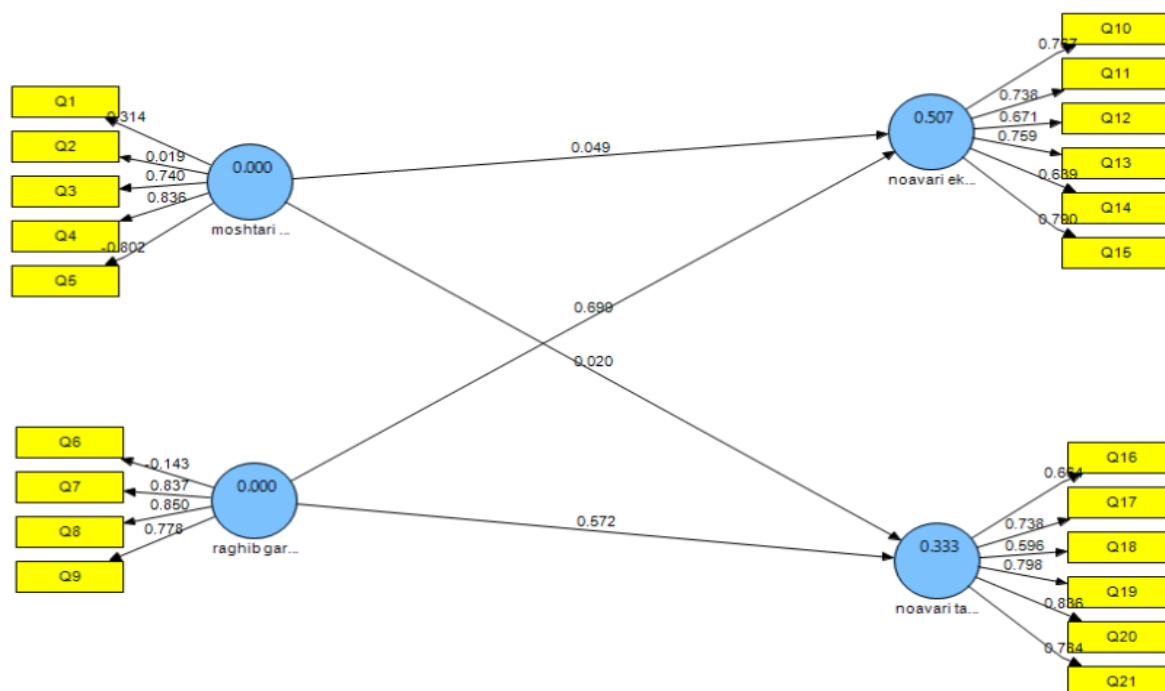
جدول ۳: بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

متغیر	سطح معنی‌داری	آماره KS
مشتری‌مداری	۰,۰۵۳	۱,۵۰۲
رقیب‌گرایی	۰,۰۹۳	۱,۳۳۲
نوآوری اکتشافی	۰,۰۷۰	۱,۳۸۱
نوآوری تدریجی	۰,۰۵۸	۰,۷۰۱

### یافته‌ها

برای آزمون فرضیه‌ها پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شده است که ضرایب مسیر

استاندارد و آماره معنی‌داری آن توسط نرم‌افزار اسمارت پی ال اس محاسبه شده و در نمودارهای زیر نشان داده شده‌اند.

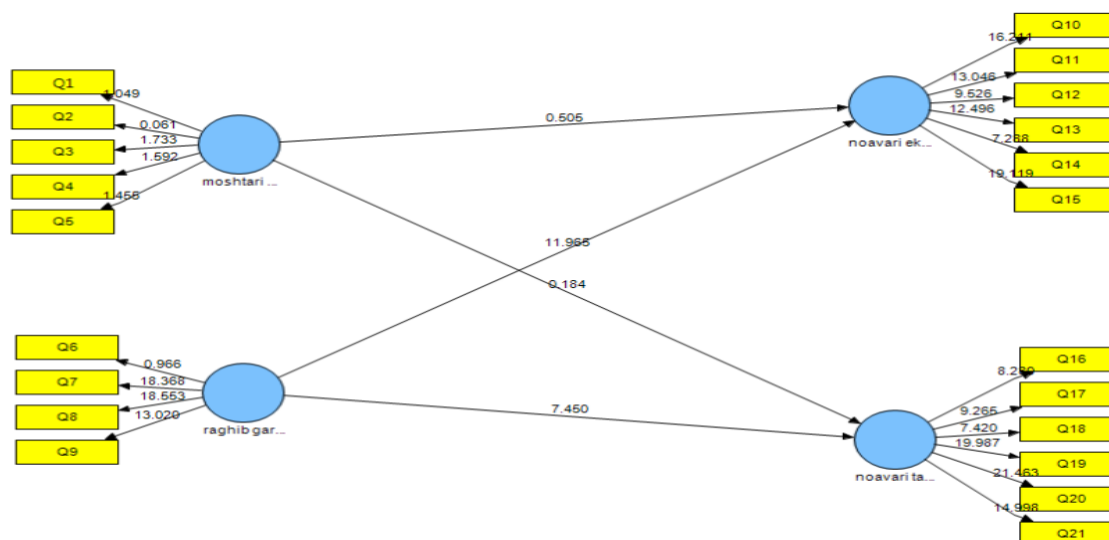


شکل ۲: تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد

کوچکتر از  $-1,96$  نشان‌دهنده معنادار بودن روابط میان شاخص‌ها و متغیرهای مکنون متناظر خود است.

شکل ۲ معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. در سطح خطای ۵ درصد مقادیر آزمون معناداری بزرگتر از  $1,96$  یا





شکل ۳: تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری در حالت معنی داری ضرایب

بر اساس نتایج جدول ۴، فرضیه اول مبنی بر تأثیر مشتری مداری بر نوآوری اکتشافی، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان آماره  $t$ -value (0.606) که در بازه  $[-1,96, 1,96]$  است، فرضیه پذیرفته نمی شود. از این رو متغیر مشتری مداری بر نوآوری اکتشافی تأثیر معنی داری ندارد. فرضیه دوم مبنی بر تأثیر مشتری مداری بر نوآوری تدریجی، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان آماره  $t$ -value (0.184) که در بازه  $[-1,96, 1,96]$  است، فرضیه پذیرفته نمی شود. از این رو متغیر مشتری مداری بر نوآوری تدریجی تأثیر معنی داری ندارد. فرضیه سوم مبنی بر تأثیر رقیب گرایی بر نوآوری اکتشافی، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان آماره  $t$ -value (11.965) که در خارج از بازه  $[-1,96, 1,96]$  است، تأیید می شود. از آنجایی که مقدار بحرانی خارج از بازه  $[-2,58, 2,58]$  نیز می باشد، این فرضیه با احتمال ۹۹ درصد پذیرفته می شود. از این رو متغیر رقیب گرایی بر نوآوری تدریجی تأثیر معنی داری دارد. بنابراین رابطه این دو متغیر با هم خطی و از نوع مستقیم است. یعنی با افزایش رقیب گرایی، نوآوری تدریجی نیز افزایش می یابد.

فرضیه چهارم مبنی بر تأثیر رقیب گرایی بر نوآوری تدریجی، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان آماره  $t$ -value (7.450) که در خارج از بازه  $[-1,96, 1,96]$  است، تأیید می شود. از آنجایی که مقدار بحرانی خارج از بازه  $[-2,58, 2,58]$  نیز می باشد، این فرضیه با احتمال ۹۹ درصد پذیرفته می شود. از این رو متغیر رقیب گرایی بر نوآوری تدریجی تأثیر معنی داری دارد. بنابراین رابطه این دو متغیر با هم خطی و از نوع مستقیم است. یعنی با افزایش رقیب گرایی، نوآوری تدریجی نیز افزایش می یابد.

جدول ۴- نتایج حاصل از ضرایب مسیر، مقدار آماره  $t$ -value برای بررسی فرضیه های پژوهش

فرضیه های پژوهش	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$	وضعیت فرضیه
مشتری مداری بر نوآوری اکتشافی تأثیر مثبت دارد.	۰,۰۴۹	۰,۶۰۶	رد
مشتری مداری بر نوآوری تدریجی تأثیر مثبت دارد	۰,۰۲۰	۰,۱۸۴	رد
رقیب گرایی بر نوآوری اکتشافی تأثیر مثبت دارد.	۰,۶۹۹	۱۱,۹۶۵	تأیید
رقیب گرایی بر نوآوری تدریجی تأثیر مثبت دارد.	۰,۵۷۲	۷,۴۵۰	تأیید

### بحث و نتیجه گیری

براساس نتایج به دست آمده از فرضیه اول این پژوهش مشتری‌مداری برنوآوری اکتشافی تأثیر مثبت و معنادار ندارد که نتیجه آن با مطالعات (لا و کندامپولی، ۲۰۰۴)، (آتواهن گیما، ۱۹۹۵، ۱۹۹۶، ۲۰۰۵)، (گرینستین، ۲۰۰۸)، (بک و همکاران، ۲۰۱۱)، (ناسوشن و همکاران، ۲۰۱۱)، (توتار و همکاران، ۲۰۱۵)، (الکساندر و همکاران، ۲۰۱۶) مطابقت ندارد. همچنین در این تحقیق مشتری‌مداری بر نوآوری تدریجی تأثیر مثبت و معنادار ندارد و نتیجه با مطالعات (بک و همکاران، ۲۰۱۱)، (ناسوشن و همکاران، ۲۰۱۱)، (توتار و همکاران، ۲۰۱۵)، (الکساندر و همکاران، ۲۰۱۶) مطابقت ندارد.

فرضیه سوم وجود تأثیر رقیب‌گرایی برنوآوری اکتشافی است که نتایج این تحقیق با مطالعات (حسینی و مقدم، ۱۳۹۳)، (توتار و همکاران، ۲۰۱۵)، (الکساندر، ۲۰۱۶) مطابقت دارد بنابراین به مدیران شرکت پیشنهاد می‌گردد سیستم‌هایی متناسب با نوآوری اکتشافی در دسترس کارکنان قرار گیرد و به اجرا گذاشته شود و در نهایت با ایجاد حلقه باز خور امکان بهبود، حفظ و نگهداری دانش سازمانی ارائه شده توسط این سیستم‌ها فراهم شود.

در این راستا فراهم نمودن سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای توسعه محصولات جدید فراهم نمودن امکانات لازم در شرایط مبتنی بر فرصت‌های جدید در بازارهای جدید و توانمندی مدیران و کارکنان از طریق برگزاری آموزش‌های مورد نیاز پیشنهاد می‌گردد.

همچنین مدیران شرایطی را فراهم آورند که کارکنان بتوانند در تصمیم‌گیرهای سازمان، تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، ارائه خدمات جدید و به موقع مشارکت کنند. مدیران به منظور توسعه نوآوری‌های اکتشافی از مهارت‌های آموزشی لازم پشتیبانی لازم را انجام دهد. در این راستا، بواسطه ایجاد محیط رقابتی و نیز فراهم کردن بستر مناسب برای رشد، فرصت‌های بازار را بر اساس توان رقابتی تدوین کنند.

تلاش‌های چالشی و مطالعاتی از کارکنان برای ارتقای نوآوری اکتشافی در سازمان تشویق شود. و در این راستا، کارگاه‌های آموزشی در رابطه با مهارت‌های کارکنان دایر و امکان شرکت در سمینارها، کنگره‌ها و کنفرانس‌ها و گردهمایی‌های علمی

در داخل کشور فراهم شود. با تحلیل زنجیره ارزش رقبا به دنبال یافتن کانال‌های توزیع جدیدی باشد که رقبا به آن توجهی نکرده‌اند. همواره کارکنان را به کارآفرینی سازمانی تشویق و از آنها بخواهند که ایده‌های جدید برای فرایندها و فعالیت‌های خود ارائه کنند. فرضیه چهارم که وجود تأثیر رقیب‌گرایی برنوآوری تدریجی به اثبات رسید، نتیجه آن با مطالعات (الکساندر، ۲۰۱۶)، (بک و همکاران، ۲۰۱۱) و (مورگان و همکاران، ۲۰۰۹) مطابقت دارد. بنابراین به مدیران شرکت پیشنهاد می‌گردد تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر نوآوری و دانش و الگوهای رقیبان شرکت و طراحی محصولات جدید، تکنولوژی‌های پیشرفته در جهت توسعه انتقال فناوری و نوآوری در محصولات نسب به رقبا قدم بردارند. داشتن چشم‌انداز روشن نسبت به چگونگی خدمات جدید را زودتر از رقبا نیز می‌تواند رهبری محصولات بازار را بیشتر توسعه دهد.

همچنین پیشنهاد می‌گردد در رسالت و مأموریت سازمان استفاده بهینه از نوآوری تدریجی در جهت توسعه بهره‌برداری خدمات جدید مورد توجه جدی قرار گیرد. رفتارهای مبتنی بر نوآوری تدریجی در فرایندهای درونی، به شرکت کمک می‌کند موقعیت‌های رقابتی و نیازهای مشتری را بهتر درک و پیش‌بینی کنند و با توسعه سریع‌تر سیستم‌ها، فرایندها یا خدمات جدید به مزیت رقابتی و به تبع آن به عملکرد برتر دست پیدا کنند.

به منظور توسعه رفتار بازارگرایی، به مدیران شرکت پیشنهاد می‌شود ساختارها و فرایندهای داخلی را برای جمع‌آوری، انتشار و واکنش به اطلاعات بازار توسعه دهند. به مدیران پیشنهاد می‌شود امکان مشارکت کارکنان در کمیته‌های علمی و تخصصی و تبادل افکار و اطلاعات را فراهم کنند که این امر تأثیر بهتر، سریع‌تر و مطلوب‌تری در کسب موقعیت رقابتی مطلوب نسبت به رقبا و توسعه نوآوری تدریجی دارند. در جهت توسعه خدمات جدید به مشتری‌مداری، برتری خود را از نظر نوآوری و تکنولوژی از خدمات رقبا تقویت کنند. در راستای تمایز نسب به رقبا، رسیدگی مؤثر به شکایات مشتریان در جهت رفع نیازها باید به طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گیرد.

در حقیقت شکایات باید به صورت فرصت‌هایی مورد توجه قرار گرفته و به عنوان ابزاری به منظور تأمین خواسته‌های

در حال تغییر مشتریان مورد استفاده قرار گیرد. برای ایجاد مزیت رقابتی، با استفاده از روش‌های جدید انجام کار، دانش بازاریابی جدید و توسعه بهره‌وری خدمات جدید، دانش و علم را از خارج سازمان وارد شرکت نموده تا از این طریق بتوان نوآوری در محصولات را در سازمان‌ها و شرکت‌ها افزایش داد. مدیران می‌توانند با به کارگیری روش‌های رقابتی برتر و سیستم‌هایی مانند سیستم مدیریت کیفیت، همکاری با مشتریان، تمرکز در تصمیم‌گیری، استفاده از گروه‌های کاری بین وظیفه‌ای و انعطاف‌پذیری مسئولیت‌های شغلی، عملکرد کسب‌وکارشان را بهبود بخشند.

## منابع و مآخذ

- اصلی بیگی، م.، دودانگه، س. و افشار، پ. (۱۳۹۶). "تأثیر رقیب‌مداری و مشتری‌مداری بر نوآوری و عملکرد بازار در صنعت بانک (مورد مطالعه: بانک تجارت)", فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری دوره ۳، شماره ۳، صص. ۷۷-۹۴.
- حسینی، ح.ا. و نورزاد مقدم، ا. (۱۳۹۳). "تأثیر نوآوری و بازاریابی بر عملکرد کسب‌وکار و مزیت رقابتی پایدار در بنگاه‌های صنعتی"، نشریه توسعه تکنولوژی صنعتی، دوره ۱۲، شماره ۲۳، صص. ۲۱-۳۰.
- مظهری، ف.، رحمتی، م. و تبار، زنگنه (۱۳۹۰). "بررسی رابطه‌ی بین جهت‌گیری استراتژیک، نوآوری خدمات و عملکرد بازار"، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها.
- Abernathy, W. & Clark, K. (1985). "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, Vol. 14, PP. 3-22.
- Alexander, N., Daniel, P. & Andrew, A. (2016). "The influence of market orientation on innovation strategies", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26(1), PP. 72-90.
- Athuahene-Gima, K. (1995). "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12(4), PP. 275-293.
- Athuahene-Gima, K. (1996). "Market orientation and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 35(2), PP. 93-103.
- Athuahene-Gima, K. (2005), "Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation", *Journal of Marketing*, Vol. 69(4), PP. 61-83.
- Bates & Khasawneh. (2005). "Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations", *International Journal of Training and Development* Vol. 9(2), PP. 96-109.
- 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 (3), PP. 252-272.
- Christensen, C. & Bower, J.L. (1996). "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (3), PP. 197-218.
- Day G.S. *Market driven strategy*: Free Press; 1994.
- Deshpande, R. & Webster, Jr F. (1989). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53(1), PP. 3-15.
- Gottland, D. & Boule, J.M. (2011). "The market orientation- new product performance relationship: redefining the moderating role of environmental conditions", *International journal*

of research in marketing. Vol. 23, PP. 171-185.

Grinstein, A. (2008). "The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36(2), PP. 166-173.

Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, PP. 53-70.

Kohli, A.K. & Jaworski B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54(2), PP. 1-18.

La, K.V. & Kandampully, J. (2004). "Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management", *Managing Service Quality*, Vol. 14(5), PP. 390-401.

Lukas, B.A. & Ferrell, O.C. (2000). "The effect of market orientation on product innovation", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28(2), PP. 239-247.

Morgan, N.A., Vorhies, D.W. & Mason, C.H. (2009). "Market orientation, marketing capabilities and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 30(8), PP. 909-920.

Narver J.C., Slater S.F. (1990) "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54(4), PP. 20-35.

Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J. & Ndubisi, N.O. (2011). "Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(3), PP. 336-345.

Nieto, M.J., Santamaria, L. & Fernandez, Z. (2015). "Understanding the innovation behavior of family firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 53 (2) PP. 382-399.

Sandvik, I.L. & Sandvik, K. (2003). "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20 No. 4, PP. 355-376.

Unwin (originally published in the USA in 1942; reprinted by Routledge, London in 1994).

Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S.C., Mouzas, S., & Kouchtch, S.P. (2011). "The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, PP. 44-53.

Jong-Kuk, S., Min-Sook, P. & Rhea, I. (2012). "Market orientation and communication methods in international strategic alliances", *Journal of Business Research*, Vol. 65(11), PP. 1606-1611.

Hasan, T., Sima, N. & Dursun, B. (2015). "The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, PP. 709-719.

## Investigating the Impact of Market Orientation on Innovation Strategies

\* Faranak Khodayari

\*\* Behnaz Khodayari

\*\*\* Fatemeh Nouri

### Abstract

Today, in order to survive and achieve more success, organizations need to take advantage of these strategies to improve their competitive advantage. However, they have insufficient understanding of how to use this asset to improve market performance and, ultimately, have no competitive advantage. Research The present paper seeks to investigate the effect of market orientation on innovation strategies at Tehran Bourn Company. The research method is descriptive survey. The statistical population of this research includes all personnel and experts in Tehran Bourn Company. The sample size was determined using Cochran's formula of 174 people and the method of sampling was simple random. The research data were collected using library and field method and the tools used in the questionnaire. The reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha (0.866) and the validity of the tool was confirmed by content method. Data were analyzed using statistical software, descriptive and inferential statistics using SPSS and PLS software's. The results of this research indicate that the impact of customer orientation and competitiveness on exploratory innovation has been positive. Moreover, the results show that the client Orbital and competing have a positive and significant impact on gradual innovation.

**Key Words:** Market Orientation, Competitiveness, Customer Orientation, Gradual Innovation, Exploration Innovation.

---

\* Assistant Professor, Department of Business Management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran, (Corresponding Author), Email: faranak.khodayari@gmail.com

\*\* Assistant Professor, Department of Business Management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

\*\*\* M.Sc. in Business Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran