



## **Value Creation for Marketing Capacities; Articulating Entrepreneurship Orientation and Market Orientation Interactions: The Mediating Role of Innovative Approach**

**Morteza Maleki Minbashrazgah**

\*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management Economics and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: mmaleki80@semnan.ac.ir.

**Gholamreza Amini Khiabani**

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management Economics and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: gh.amini@semnan.ac.ir.

**Yahya Khansari**

Assistant Prof., Department of Marketing Management, Faculty of Management, Tehran West Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: khonsari.yahya@wtaiy.ir

### **Abstract**

#### **Objective**

Marketing capacity is the mechanism that empowers a firm to implement its strategies in a competitive environment. With this approach, firms can show their customer-oriented culture to the market to link not only their physical resources but their strategic and intellectual assets, using innovative ideas for valuable goods and services, and meeting customer needs. Value creation in marketing is an issue that has always been considered by researchers; however, in previous studies, the role of innovative attitude in creating value for marketing capacity has not been studied. Therefore, this study aims to respond to two basic questions while filling the existing research gap: (1) Can marketing capabilities with an innovative approach be able to value the customer? (2) How does the interaction of marketing capacity and innovative attitudes relate to value creation?

#### **Methodology**

Modeling and developing hypotheses was sought from library studies and interviewing a statistical population composed of experts in international transport industry and structural equation modeling techniques were used to validate the model and test the hypotheses. Simple random sampling was used to collect data.

#### **Findings**

The results of this study showed that firms used entrepreneurial orientation and marketing orientation to create their customers' perceived value in using their marketing capabilities. The findings also showed that entrepreneurial, market-oriented and innovative firms provide better customer satisfaction

compared to their competitors. The value creation of the entrepreneurial-orientation approach is more affected by organizational innovation than the procedural innovation, and of course this analysis is in line with empirical expectations. It is because organizational innovation develops entrepreneurial enterprise innovation both inside and outside the organization and creates a vast network of working relationships. In the case of market-oriented approach and based on the findings, three scenarios can be explained; first, the market-oriented approach does not lead to value creation at all; second, this approach can immediately create value per se, and ultimately the market-orientation approach create value focusing on procedures other than marketing innovations. The first scenario is rejected because the market-oriented approach is an attitude in which the customer is at the core of all affairs and the organization's goal is to fulfill the customer's desires and needs, therefore it leads to value creation in itself. However, the fact that the market-orientation approach is able to create values from other paths is an analysis which in turn can be considered as a suggestion for future studies.

### **Conclusion**

In explaining the results of this research, entrepreneurship and market orientation were introduced as two key approaches in using marketing capacity of firms. The firm can address intra-organizational entrepreneurship by modifying the structure and methods, and can address inter-organizational entrepreneurship by modifying the communications and service practices of the enterprise. Market orientation is a customer-oriented approach and the organization aims to institutionalize customers as the main focus of attention. In order to gain value from these approaches, an innovative approach was identified that seems to have expanded into the center of marketing activities and has found its status. Hence, innovation is no longer just a concept but it is a strategic business element in which the organization designs and implements its own strategies to achieve its goal and to create value. In other words, entrepreneurial, market-oriented, and innovative firms will be able to create values in the best way their customers' expect.

**Keywords:** Entrepreneurship orientation, Innovative approach, Market orientation, Marketing capacity, Value creation.

**Citation:** Maleki Minbashrazgah, M., Amini Khiabani, Gh., Khansari, Y. (2019). Value Creation for Marketing Capacities; Articulating Entrepreneurship Orientation and Market Orientation Interactions: the Mediating Role of Innovative Approach. *Journal of Business Management*, 11(1), 87-104. (in Persian)

Journal of Business Management, 2019, Vol. 11, No., pp. 87-104

DOI: 10.22059/jibm.2018.257205.3040

Received: May 04, 2018; Accepted: October 26, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran



## ارزش‌سازی ظرفیت‌های بازاریابی با تأکید بر کارآفرینی محوری و بازارمحوری؛ نقش میانجی نگرش نوآورانه

مرتضی ملکی مین باش رزگاه

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: mmaleki80@semnan.ac.ir

غلامرضا امینی خیابانی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: gh.amini@semnan.ac.ir

یحیی خوانساری

استادیار، گروه مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران. رایانامه: khonsari.yahya@wtiay.ac.ir

### چکیده

**هدف:** ظرفیت بازاریابی سازوکاری است که سازمان‌ها را در اجرای راهبردهای خود در محیط رقابتی توانمند می‌کند. با این رویکرد شرکت‌ها می‌توانند فرهنگ مشتری‌محور خود را به بازار نشان دهند تا هم منابع فیزیکی و هم دارایی‌های فکری و استراتژیک خود را با استفاده از ایده‌های نوآورانه به کالاها و خدمات ارزشمند پیوند دهند و نیازهای مشتری را برآورده کنند. در این پژوهش با هدف کسب رضایت مشتری، الگویی از ظرفیت‌های بازاریابی ارزش‌ساز و مبتنی بر نگرش نوآورانه توسعه داده شد.

**روش:** برای طرح مدل و توسعه فرضیه‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با جامعه آماری متشکل از کارشناسان صنعت حمل‌ونقل بین‌المللی بهره برده شد. همچنین به منظور سنجش اعتبار مدل و آزمون فرضیه‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به کار رفت.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد، شرکت‌ها با هدف خلق ارزش ادراکی مشتریان در استفاده از ظرفیت‌های بازاریابی خود از دو رویکرد کارآفرینی محوری و بازار محوری استفاده می‌کنند. همچنین یافته‌ها نشان داد شرکت‌های کارآفرین، بازارگرا و نوآور رضایت مشتریان را نسبت به رقیب به شیوه مناسب‌تری تأمین می‌کنند.

**نتیجه‌گیری:** کارآفرینی و بازارگرایی دو رویکرد کلیدی در استفاده از ظرفیت‌های بازاریابی بنگاه‌ها هستند. سازمان‌ها می‌توانند با اصلاح ساختار و روش‌ها به کارآفرینی درون سازمانی پرداخته و با اصلاح شیوه‌های ارتباطی و خدمت‌رسانی به کارآفرینی برون سازمانی انجام دهند. بازارگرایی نیز رویکردی مبتنی بر مشتری است و وظیفه سازمان این است مشتری را در کانون توجه خود قرار دهد.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش‌سازی، بازار محوری، ظرفیت‌های بازاریابی، کارآفرینی محوری، نگرش نوآورانه.

**استناد:** ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ امینی خیابانی، غلامرضا؛ خوانساری، یحیی (۱۳۹۸). ارزش‌سازی ظرفیت‌های بازاریابی با تأکید بر کارآفرینی محوری و بازارمحوری؛ نقش میانجی نگرش نوآورانه. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۱)، ۸۷-۱۰۴.

## مقدمه

بر اساس تئوری شایستگی، یک شرکت تلاش می‌کند منابع خود را به مزیت رقابتی تبدیل کند ولی برای این منظور باید به‌طور مستمر آموزش ببیند و در فضای رقابتی کسب‌وکار تجربه کسب کنند (اسلیتر، اولسن و هالت،<sup>۱</sup> ۲۰۰۶). شرکت‌ها، در مقایسه با رقبا می‌توانند ظرفیت‌های خود را با مدیریت رفتار مشتریان و ارضای نیازها و خواسته‌های آنان، نشان دهند و برای خود بازار تقاضا، بهبود عملکرد و سودآوری به وجود آورند (سونگ، دراگ، هنونیک و کالانتون،<sup>۲</sup> ۲۰۰۵). استفاده مطلوب از ظرفیت‌های بازاریابی ویژگی شرکت‌هایی است که کوچک، چابک، انعطاف‌پذیر و نوآور باشند (شفرد، کوین و کاراتکو،<sup>۳</sup> ۲۰۰۸). ظرفیت‌های بازاریابی یک توانایی منحصر به فرد است، زیرا از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت است و دانشی غیرقابل انتقال (دانش ضمنی) دارد (وورهایس، مورگان و آتری،<sup>۴</sup> ۲۰۰۹). یکی از پیامدهای ناشی از ظرفیت‌های بازاریابی در شرکت، بهبود ارزش ادراکی خدمات و محصولات نزد مشتریان است که به‌صورت انحصاری بر افزایش تقاضا، ایجاد و افزایش سهم بازار، درک خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و بخش‌بندی و هدف‌گذاری مشتریان، متمرکز شده است. ظرفیت‌های بازاریابی یکی از پیش‌نیازهای شرکت برای دستیابی به اهداف بازاریابی و عملکرد مالی شرکت است (داتا، ناراسیمهان و راجیو،<sup>۵</sup> ۱۹۹۹). هدف این پژوهش طراحی الگویی از ارزش مبتنی بر ظرفیت‌های بازاریابی است و برای توسعه مدل از نگرش نوآورانه به‌عنوان متغیر میانجی استفاده شده است. ارزش‌آفرینی در بازاریابی مقوله‌ای وجود دارد که همواره محققان به آن توجه داشته‌اند (بلامی، قوش و هورا،<sup>۶</sup> ۲۰۱۴)، اما در مطالعات قبل نقش نگرش نوآورانه در ارزش‌سازی ظرفیت‌های بازاریابی بررسی نشده است، از این رو در این مطالعه تلاش می‌شود تا ضمن تکمیل شکاف مطالعاتی موجود به دو پرسش اساسی پاسخ داده شود. ۱. آیا ظرفیت‌های بازاریابی با نگرش نوآورانه می‌تواند برای مشتری ارزش‌سازی کند؟ ۲. تعامل ظرفیت‌های بازاریابی و نگرش نوآورانه برای ساخت ارزش چگونه است؟ سهم این مطالعه در ادبیات موجود، شناخت ابعاد ظرفیت‌های بازاریابی با هدف ساخت ارزش است. شرکت‌ها می‌کوشند تا از ظرفیت‌های موجود استفاده کنند و در این مطالعه سعی می‌شود نگرش نوآورانه شرکت‌ها در استفاده از ظرفیت‌های بازاریابی آنها با هدف تأمین رضایت مشتریان تبیین شود.

## پیشینه نظری و تجربی پژوهش

### ارزش‌سازی از طریق ظرفیت‌های بازاریابی

ظرفیت بازاریابی به‌عنوان توانایی یک شرکت در ایجاد تمایز در محصولات و خدمات نسبت به رقبا، تحقیقات بازار و پاسخ به تقاضای مشتری، خلق ایده‌های نو و تسریع در معرفی محصول جدید به بازار و هماهنگ‌سازی فرایندهای عملیاتی شرکت نسبت به تغییرات بازار محسوب می‌شود (نیوبرت،<sup>۷</sup> ۲۰۰۷). مدتی است سازمان‌ها در محیط رقابتی بسیار پیچیده‌ای، که مشتریانش در جست‌وجوی ارزش بالایی هستند، واقع شده‌اند (سانچز، اینیستا و هالبروک،<sup>۸</sup> ۲۰۰۹). ارزش‌سازی به نقش

1. Slater, Olson & Hult  
2. Song, Droge, Hanvanich & Calantone  
3. Shepherd, Covin & Kuratko  
4. Vorhies, Morgan & Autry

5. Dutta, Narasimhan & Rajiv  
6. Bellamy, Ghosh & Hora  
7. Newbert  
8. Sánchez, Iniesta & Holbrook

سازمان در سیستم اقتصادی (موکایارو و باتیستا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) و ظرفیت سازمان در ترکیب منابع (شومپیتر<sup>۲</sup>، ۱۹۳۴) اشاره می‌کند. رویکرد مبتنی بر منابع، ساخت ارزش را به‌عنوان ظرفیت سازمانی قابل توجهی شناسایی می‌کند که نقش مهمی در کسب مزیت رقابتی و موفقیت یک سازمان ایفا می‌کند (یوسف و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ استانکو، مولینا کاستیلو و میونرا المن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ مایزیک و جاکوبسن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳؛ موکایارو و باتیستا، ۲۰۰۵ و اسپیتری و دایون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). ارزش‌سازی توانمندی یک سازمان در استفاده از ظرفیت‌های آن سازمان برای دستیابی به اهداف مطلوب است (آمیت و شومیکر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳). ظرفیت بازاریابی یک سازمان بر اساس ساختار صنعت، ارزش را به واحدهای تجاری مختلف منتقل می‌کند (هک لین، بیورکدال و والین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). ظرفیت‌های بازاریابی برای شرکت این امکان را فراهم می‌کند تا نیازهای بازار و مشتریان را بهتر بشناسد و آنها را در ارتباط با ارائه خدمات بازاریابی و به‌خصوص با به‌کارگیری آمیخته بازاریابی برآورده سازد (مرلیس، راندل تیل و لای<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱).

پیش از این، پژوهش‌ها بر تبیین روابط میان صنعت و فعالیت‌های مبتنی بر بازاریابی در سازمان‌ها متمرکز بودند. رویکرد ظرفیت بازاریابی پیشنهاد می‌دهد شرکت‌ها یاد بگیرند چگونه بر چالش‌های بازار غلبه کرده و قابلیت‌های ارزشمند بالقوه‌ای ارائه دهند (اوکاس و ویراوردانا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹). این ظرفیت‌ها به‌نوبه خود می‌توانند برای شرکت مزیت رقابتی خلق کنند (ژو، لیم و تسه<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵). شرکت‌ها با استفاده از ظرفیت بازاریابی ارزش‌های مورد انتظار مشتریان را می‌سازند (ایزنهارت و مارتین<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۰) و به آنها جهت می‌دهد (کیچن، هالت و اسلیتر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷) ارزشی که می‌تواند ناشی از نوآوری در محصول، برند (راماسوامی، اسریواستاوا و بارگوا<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹) یا بازار و محیط اجتماعی باشد (ترینکنز، واگنم، بلنز و ون در ورست<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۲).

### کارآفرینی محوری و بازار محوری؛ ابعاد ظرفیت‌های بازاریابی

منابع و ظرفیت‌های بازاریابی شامل دو بُعد بازار محوری و کارآفرینی محوری است (کرم‌پور، اسدالهی دهکردی و احمدی، ۱۳۹۳). کارآفرینی محوری مزیتی ناشی از تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و موقعیت شرکت است (هوانگ و وانگ<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۱) و از طریق عوامل مختلف ارزش مورد انتظار مشتری را می‌سازد (راچ، وایکلند و لامپکین و فرس<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۶). کارآفرینی محوری از طریق نوآوری عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (ویکلوند و شفر<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۵) و آن گرایش شرکت به خلق ایده‌های نو و تفکر خلاق است که با ارائه خدمات، محصولات و فرایندهای مبتنی بر فناوری مشخص می‌شود (لای، هوانگ و تسیا<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۹).

1. Mocchiari & Battista
2. Schumpeter
3. Yusuf et. al
4. Stanko, Molina-Castillo & Munuera-Aleman
5. Mizik & Jacobson
6. Spiteri & Dion
7. Amit & Schoemaker
8. Hacklin, Battistini & Von Krogh
9. Merrilees, Rundle-Thiele & Lye
10. O' Cass & Weerawardena

11. Zhou, Yim & Tse
12. Eisenhardt & Martin
13. Ketchen, Hult & Slater
14. Ramaswami, Srivastava & Bhargava
15. Trienekens, Wognum, Beulens & Van der Vorst
16. Huang & Wang
17. Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese
18. Wiklund & Shepherd
19. Li, Huang & Tsia

کارآفرینی در بازاریابی به واکنش مناسب، پاسخگویی و داشتن روحیه فرصت‌طلبانه اشاره می‌کند و مباحثی نظیر نوآوری‌گرایی و ارتباط با مشتری وجه تشابه کارآفرینی و بازاریابی است (سیف، محمدزمانی، شجاعی و مقدم، ۱۳۹۷). مهارت‌های تخصصی و انسانی نیز برای رویکرد کارآفرینی ضروری است (شرفی، ملکی مین باش رزگاه، زارعی و فیض، ۱۳۹۶). ورود رویکرد نوآورانه به بازار به خصوص هنگام بروز فرصتی ویژه، با ترکیب و ارتقای ایده‌های خاص به ارزش‌افزایی منجر می‌شود (کرنی، جبرت و ولپل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). بازارمحوری یکی دیگر از مؤلفه‌های شکل‌دهنده ظرفیت‌های بازاریابی است. بازارمحوری، مفهوم جدیدی در حوزه بازاریابی مدرن است که از سه دهه گذشته توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده (اسمیرنوا، نوده، هِنیرگ، موزاس و کوچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) و آن شکلی از انعطاف‌پذیری خلاقانه است که با هدف ارزش‌سازی برای عوامل بازار به وجود می‌آید و در رأس آن مشتری، کانون توجه همه فعالیت‌ها قرار می‌گیرد (امینی خیابانی و حمدی، ۱۳۹۶).

بازارمحوری باعث ایجاد جو نوآورانه برای کارکنان می‌شود. به‌علاوه یک سازمان بازارمحور در پاسخگویی به فرصت‌ها و تهدیدها می‌تواند با سرعت بهتری عمل کند. شرکت بازارمحور می‌تواند برای کشف و دستیابی به ایده‌های نوآورانه از طریق تحقیقات بازار، ایده‌های نوآورانه مشتریان را جمع‌آوری، پالایش و قابل استفاده کند (زنگیان و فیض، ۱۳۹۲). بازارمحوری شرکت می‌تواند به معرفی محصولات و خدمات جدید نوآورانه به بازار، تقویت و توسعه نام تجاری، افزایش فروش محصولات و خدمات جدید به بازار، توسعه بازار و کشف بازارهای جدید کمک کند (فیض، ملکی مین باش زرگاه و زنگیان، ۱۳۹۲). سازمان‌ها از طریق بازارمحوری مفهوم بازاریابی را ارتقا می‌دهند (منگاک و آه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

### میانجی‌گری نگرش نوآورانه در ارزش‌سازی ظرفیت‌های بازاریابی

اگرچه موضوع ارزشی که مشتری انتظار دارد، در ادبیات بازاریابی موضوعی متداول محسوب می‌شود (مارتلو، باروسو و سپدا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱)، ولی مطالعات معدودی نقش نگرش نوآورانه را در ارائه این ارزش از طریق ظرفیت و منابع بازاریابی یک سازمان تحلیل کرده‌اند. نوآوری به ساختار دانشی اشاره دارد که به‌نوبه خود به شناسایی پویایی‌های بازار منجر می‌شود و به‌منظور بهبود فرایندها، الگوی مناسبی از قابلیت‌های پویای شرکت فراهم می‌کند (سیگا، سیمپسون و انز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). نوآوری ایجاد ایده هوشمندانه‌ای است که برای سازمان جدید باشد و در محصولات، فرایندها، سیستم‌های بازاریابی و سیستم‌های مدیریتی به کار رود. همچنین یکی از عوامل تسهیل‌کننده موفقیت در بازارهای جهانی است که شرکت به‌وسیله آن، هم منابع جدید به وجودآورنده ثروت را خلق می‌کند و هم منابع فعلی را با هدف ایجاد ثروت بیشتر تحریک می‌کند (دراکر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). نوآوری حاصل بروز خلاقیت و تولید ایده‌ها و محصولات جدید است و می‌تواند باعث افزایش عملکرد شود و با گسترش و توسعه ایده‌ها، امکان کسب سهم بازار بیشتر و ایجاد بازار جدید برای شرکت فراهم می‌شود (اوکاس و نگولا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). نوآوری در بازاریابی علاوه بر اینکه به تحقق اهداف بازاریابی شرکت کمک می‌کند، امکان اجرای استراتژی‌های کسب‌وکار را فراهم می‌آورد (ملکی مین باش زرگاه و کهپاری، ۱۳۹۵). نوآوری‌ها به طور معمول در ارائه ارزش‌های جدید،

1. Kearney, Gebert & Voelpel

2. Smirnova, Naudé, Henneberg, Mouzas & Kouchtch

3. Menguc & Auh

4. Martello, Barroso & Cepeda

5. Siguaw, Simpson, & Enz

6. Drucker

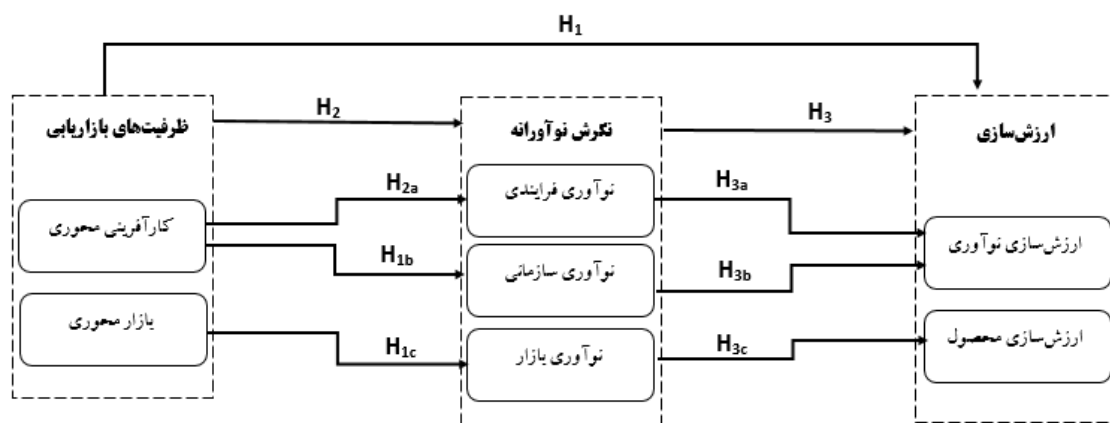
7. O'cass & Ngo

ورود به فضاهای جغرافیایی نو، تعامل با مشتریان در فضاهای متفاوت با تجربیات قبلی و استفاده از شیوه‌های رقابتی تجربه‌نشده منعکس می‌شوند. اثربخشی پایدار ناشی از نگرش نوآورانه زمانی محقق می‌شود که سازمان بتواند ایده‌ها را از نقاط مختلف کسب کرده، آنها را ترکیب و در نهایت از آن بهره‌برداری کند (آندرتوا و کیانتو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱ و مارکوس و سیمون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). مدیران ضمن تلاش برای افزایش میزان ارزش محصولات و خدمات خود، باید اهمیت آن را به‌عنوان یکی از شاخص‌های اولیه و با اهمیت در موفقیت کسب‌وکار درک کنند. آنها با انواع سازوکارهای ساخت ارزش سروکار دارند؛ ۱. ارزش‌سازی نوآوری و ۲. ارزش‌سازی محصول (نگو و اوکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). به‌علاوه، اخیراً طبقه‌بندی‌های مختلف رویکردهای نوآورانه مانند نوآوری بازار، نوآوری فرایند و نوآوری سازمانی از طرف محققان و استراتژیست‌ها پیشنهاد شده است (استاب، کاینک و گوک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). اثربخشی نوآوری از فرایند تفکر خلاق به وجود می‌آید و ایده‌های مختلف را با هدف ساخت ارزش ترکیب می‌کند (آندریوا و کیانتو، ۲۰۱۱).

هدف از نوآوری، دستیابی به اهداف و توسعه مزایای رقابتی مورد استفاده سازمان است. این مزایا می‌توانند از توانایی‌های یک سازمان برای متمایزسازی کالا و خدمات ناشی شوند (هیدالگو و دی آلوانو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). مدیران صنایع بر رابطه میان نوآوری و ساخت ارزش در بازاریابی صنعتی تأکید زیادی می‌کنند (اوکاس و سوک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). برخی از مطالعات حاکی از آن است که رویکردهای نوآورانه و عدم قطعیت در شبکه‌هایی که با هدف ساخت ارزش طراحی شده‌اند، کلیدی هستند (آریکا و لتیماک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴ و آریکا استنروس، سندبرگ و لتیماک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). فرهنگ‌سازی نوآوری در سراسر سازمان آن را به مزیت رقابتی تبدیل می‌کند (ملکی مین باش رزگاه و شرفی، ۱۳۹۵).

### توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش، روابط میان متغیرها و فرضیات را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. Andreeva & Kianto
2. Marques & Simón
3. Ngo & O'Cass
4. Staub, Kaynak & Gok

5. Hidalgo & D'Alvino
6. O'Cass & Sok
7. Aarikka-Stenroos & Lehtimäki
8. Aarikka-Stenroos, Sandberg & Lehtimäki

- $H_1$ : ظرفیت‌های بازاریابی به‌طور مثبت و معنادار بر ساخت ارزش تأثیرگذار است.
- $H_2$ : ظرفیت‌های بازاریابی به‌طور مثبت و معنادار بر نگرش نوآورانه تأثیرگذار است.
- $H_{2a}$ : کارآفرینی محوری به‌طور مثبت و معنادار بر نوآوری فرایندی تأثیرگذار است.
- $H_{2b}$ : کارآفرینی محوری به‌طور مثبت و معنادار بر نوآوری سازمانی تأثیرگذار است.
- $H_{2c}$ : بازارمحوری به‌طور مثبت و معنادار بر نوآوری بازار تأثیرگذار است.
- $H_3$ : نگرش نوآورانه در رابطه ظرفیت‌های بازاریابی - ارزش‌سازی نقش میانجی دارد.
- $H_{3a}$ : نوآوری فرایندی در رابطه کارآفرینی محوری - ارزش‌سازی نوآوری نقش میانجی دارد.
- $H_{3b}$ : نوآوری سازمانی در رابطه کارآفرینی محوری - ارزش‌سازی نوآوری نقش میانجی دارد.
- $H_{3c}$ : نوآوری بازار در رابطه بازار محوری - ارزش‌سازی محصول نقش میانجی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شرکت‌های ایرانی در صنعت حمل‌ونقل بین‌المللی است، به نحوی که حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و پنج سال تجربه فعالیت در حوزه تخصصی داشته باشند. امروزه ارزش‌های بنیادی در صنایع جای خود را به ارزش‌های کاربردی داده است. به بیان دیگر ارزشمند بودن امور در سودمند بودن آنها خلاصه می‌شود، بنابراین محققان باید تلاش کنند تا ضمن شناسایی اصول ارزشمند و گسترش و توسعه جایگاه آن در صنایع، اهمیت و لزوم توجه به آن را روشن کنند. از این رو سعی شد صنعتی برای این مطالعه انتخاب شود که حداقل حائز دو ویژگی باشد. یکی اینکه حوزه کارکردی و تخصصی آن کاملاً مشخص باشد، زیرا پیش‌بینی می‌شود بنگاه‌ها در چنین شرایطی صرفاً بر مباحث کارکردی تمرکز کنند. دیگر اینکه با صنایع متنوعی در ارتباط باشد، زیرا در این صورت است که با رویکرد نوآوری در استفاده از ظرفیت‌های بازاریابی می‌تواند نیازها و خواسته‌های متنوعی را تأمین کند. برای این منظور صنعت حمل‌ونقل بین‌المللی انتخاب شد. انتظار می‌رود بنگاه‌ها در این صنعت با در پیش گرفتن نگرش نوآورانه و استفاده از راه‌کارها و قابلیت‌های بازاریابی بتوانند ارزش مورد انتظار مشتریان را، که خود شامل مجموعه‌ای از صنایع با خواسته‌ها و نیازهای گوناگون هستند، برآورده کنند. زیرا حمل‌ونقل فقط جابه‌جایی کالا از یک نقطه به نقطه دیگر نیست، بلکه شیوه‌های بسته‌بندی، حفاظت از کالاهای فسادپذیر، جلوگیری از صدمه دیدن آنها، چیدمان، سرعت حمل، ردیابی محصولات در حال حمل، شیوه حمل، گزارش‌های مختلف، مباحث بیمه و سایر پیشنهادها ارزشی را در بر می‌گیرد.

در این مطالعه نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شد. همچنین مطابق با جدول الزامات حداقل حجم نمونه (هیر، هالت، رینگل و سارستد<sup>۱</sup>، ۱۹۴۴) زمانی که تعداد متغیرهای مستقل در مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری ۳ است (شامل ظرفیت‌های بازاریابی، کارآفرینی محوری و بازارمحوری)، به ۸۴ مشاهده برای رسیدن به توان آماری ۸۰ درصد و کسب حداقل مقدار  $R^2$  معادل ۰/۲۵ (با ۱ درصد احتمال خطا) نیاز است که در این پژوهش مد نظر قرار گرفت.



داده‌ها از طریق پرسشنامه (طیف پنج گزینه‌ای لیکرت) گردآوری شدند. واریانس مشاهدات اولیه و روایی صوری پرسشنامه از طریق اجرای پیش‌آزمون، تعیین و تأیید شد. پایایی کل پرسشنامه نیز پس از اجرای آزمون آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۱ محاسبه شد. از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی برای سنجش اعتبار مدل استفاده شد که برای تبیین روابط میان متغیرهای مکنون و نشانگرهای آنها، شیوه مناسبی است (چین، مارکولین و نیوستد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ ایگر، اولگا و شولتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ سرکار، اچامبادی و هریسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱ و اسلوگراف و دیکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

## یافته‌های پژوهش

### مدل اندازه‌گیری

برای اندازه‌گیری اعتبار مدل، ابتدا باید شاخص‌های نیکویی برازش تعیین شوند. استفاده از سه یا چهار شاخص برازش، شاهد کافی برای برازش مدل است، مشروط بر اینکه حداقل از یک شاخص افزایشی و یک شاخص مطلق استفاده شده و همچنین مقدار کای دو و درجات آزادی مرتبط با آن نیز گزارش شود (هیر، هالت، رینگل، سارستد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). جدول ۱ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. این نتایج نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری دارد، از این رو معناداری هر نشانگر به متغیر مکنون تأیید می‌شود.

جدول ۱. شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص برازش نرم شده	شاخص تاکر- لوئیس	شاخص برازش مقایسه‌ای	تقریب ریشه میانگین مجذور خطا	کاسکوئر / درجه آزادی	
۰/۹۲۳	۰/۹۰۱	۰/۹۱۱	۰/۰۶۳	۲/۷۳	نتایج
۰/۹<	۰/۹<	۰/۹<	۰/۰۸۵>	۳>	دامنه قابل قبول

پس از تعیین شاخص‌های نیکویی برازش، برای ارزیابی اعتبار سازه، اعتبار همگرایی و اعتبار تشخیصی هر یک از متغیرهای پژوهش استخراج می‌شوند. برای این منظور بارهای بیرونی، میانگین واریانس استخراج‌شده، آلفای کرونباخ و روایی متغیرها محاسبه شد و در جدول ۲ قابل مشاهده است.

اطلاعات جدول نشان می‌دهد که AVE سازه‌ها ۰/۵۱ و بالاتر است که بیش از مقدار بحرانی ۰/۵ است. همچنین پایایی مرکب سازه‌ها بیش از آستانه ۰/۷ است. از این رو با توجه به سطوح معناداری، همه معرف‌ها معنادار هستند، مدل نسبتاً خوب برازیده شده و مدرک کافی از اعتبار همگرایی فراهم شد.

1. Chin, Marcolin & Newsted  
2. Eggert, Ulaga & Schultz  
3. Sarkar, Echambadi & Harrison

4. Slotegraaf & Dickson  
5. Hair, Hult, Ringle, Sarstedt

جدول ۲. اعتبار همگرایی و اعتبار تشخیصی متغیرهای پژوهش

سازه	نشانگر	نوع مقیاس	بارهای بیرونی	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
کارآفرینی محوری	کارآفرینی محوری ۱ کارآفرینی محوری ۲ کارآفرینی محوری ۳ کارآفرینی محوری ۴ کارآفرینی محوری ۵ کارآفرینی محوری ۶ کارآفرینی محوری ۷ کارآفرینی محوری ۸	پنج گزینه‌ای لیکرت	۰/۷۷۱ ۰/۸۳۴ ۰/۵۷۵ ۰/۴۴۲ ۰/۷۹۰ ۰/۴۶۷ ۰/۲۶۲ ۰/۰۵۶	۰/۵۴۱	۰/۷۷۰	۰/۷۹۲
بازارمحوری	بازارمحوری ۱ بازارمحوری ۲ بازارمحوری ۳ بازارمحوری ۴ بازارمحوری ۵ بازارمحوری ۶ بازارمحوری ۷ بازارمحوری ۸ بازارمحوری ۹ بازارمحوری ۱۰ بازارمحوری ۱۱	پنج گزینه‌ای لیکرت	۰/۶۲۵ ۰/۱۶۹ ۰/۶۷۹ ۰/۶۳۴ ۰/۴۱۵ ۰/۷۴۰ ۰/۳۱۴ ۰/۶۵۰ ۰/۸۶۳ ۰/۶۱۵ ۰/۶۱۸	۰/۵۲۶	۰/۸۲۷	۰/۷۹۴
ظرفیت بازاریابی	ظرفیت بازاریابی ۱ ظرفیت بازاریابی ۲ ظرفیت بازاریابی ۳ ظرفیت بازاریابی ۴ ظرفیت بازاریابی ۵ ظرفیت بازاریابی ۶	پنج گزینه‌ای لیکرت	۰/۴۲۶ ۰/۱۲۹ ۰/۰۹۶ ۰/۵۶۵ ۰/۸۷۲ ۰/۶۱۴	۰/۵۲۴	۰/۶۳۹	۰/۷۵۸
نگرش نوآورانه	نگرش نوآورانه ۱ نگرش نوآورانه ۲ نگرش نوآورانه ۳ نگرش نوآورانه ۴ نگرش نوآورانه ۵ نگرش نوآورانه ۶	پنج گزینه‌ای لیکرت	۰/۷۰۰ ۰/۴۸۵ ۰/۸۰۲ ۰/۸۹۸ ۰/۵۶۳ ۰/۶۸۹	۰/۵۹۵	۰/۸۴۹	۰/۷۸۵
نوآوری فرایند	نوآوری فرایند ۱ نوآوری فرایند ۲ نوآوری فرایند ۳ نوآوری فرایند ۴ نوآوری فرایند ۵	پنج گزینه‌ای لیکرت	۰/۸۰۰ ۰/۷۲۳ ۰/۱۱۷ ۰/۱۷۹ ۰/۷۲۸	۰/۵۴۶	۰/۶۶۱	۰/۷۲۷

## ادامه جدول ۲

سازه	نشانگر	نوع مقیاس	بارهای بیرونی	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
نوآوری سازمانی	نوآوری سازمانی ۱ نوآوری سازمانی ۲ نوآوری سازمانی ۳ نوآوری سازمانی ۴	پنج گزینه‌ای لیکرت	-۰/۸۹۳ -۰/۸۳۲ -۰/۷۱۵ -۰/۷۶۶	-۰/۵۹۲	-۰/۶۷۷	-۰/۷۸۱
نوآوری بازار	نوآوری بازار ۱ نوآوری بازار ۲ نوآوری بازار ۳ نوآوری بازار ۴	پنج گزینه‌ای لیکرت	-۰/۲۰۵ -۰/۹۱۱ -۰/۶۷۷ -۰/۵۷۴	-۰/۵۱۰	-۰/۷۰۴	-۰/۷۶۸
ارزش‌سازی	ارزش‌سازی نوآوری ۱ ارزش‌سازی نوآوری ۲ ارزش‌سازی نوآوری ۳ ارزش‌سازی محصول ۱ ارزش‌سازی محصول ۲ ارزش‌سازی محصول ۳	پنج گزینه‌ای لیکرت	-۰/۸۶۲ -۰/۶۹۲ -۰/۶۶۶ -۰/۳۳۸ -۰/۳۴۱ -۰/۵۶۴	-۰/۵۶۹	-۰/۷۷۰	-۰/۷۴۱

## مدل ساختاری

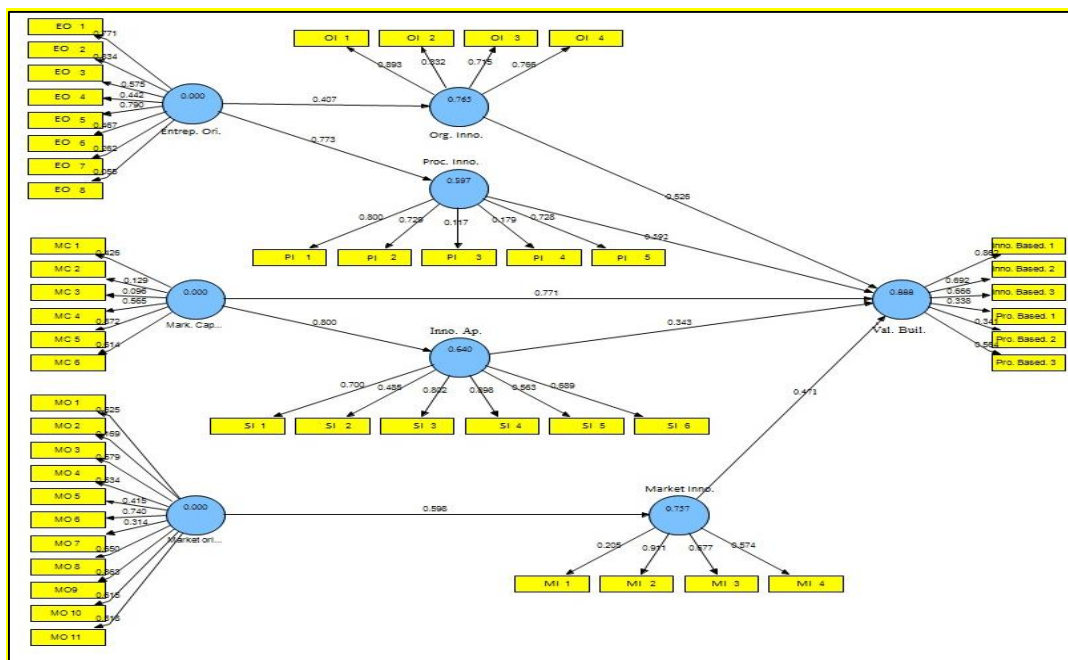
ارزیابی روابط و همبستگی مدل ساختاری، با استفاده از الگوریتم PLS-SEM برآورد شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از ضرایب مسیر فرضیه‌ها و روابط میان متغیرها را می‌سنجد. جدول ۳ ضرایب همبستگی متغیرها را نمایش می‌دهد.

## جدول ۳. ضرایب همبستگی متغیرهای مکنون

ظرفیت بازاریابی	کارآفرینی محوری	بازار محوری	نوآوری استراتژیک	نوآوری فرایندی	نوآوری سازمانی	نوآوری بازار	ارزش‌سازی
۱							
۰/۵۰۲	۱						
۰/۷۶۴	۰/۶۵۷	۱					
۰/۸۳۰	۰/۶۲۲	۰/۹۰۸	۱				
۰/۳۸۲	۰/۷۷۷	۰/۴۰۴	۰/۳۲۲	۱			
۰/۴۶۵	۰/۴۱۰	۰/۶۱۵	۰/۶۴۷	۰/۶۳۸	۱		
۰/۴۶۵	۰/۵۷۵	۰/۵۹۸	۰/۴۴۲	۰/۳۲۶	۰/۴۷۷	۱	
۰/۵۸۰	۰/۵۷۰	۰/۷۴۲	۰/۷۳۵	۰/۳۲۶	۰/۴۶۱	۰/۳۳۷	۱

## آزمون فرضیه‌ها و مدل

شکل ۲ خروجی نرم‌افزار PLS است که آزمون معناداری فرضیه‌ها و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد. نکته دیگر رویکرد رایج و مورد استفاده پریچر و هایس برای آزمون اثرهای متغیر میانجی است که در این پژوهش از آن استفاده شد. در این رویکرد توزیع نمونه‌گیری را بوت استرپ می‌کنند. این تکنیک در رابطه با توزیع متغیرها فرضیات خاصی ندارد و برای نمونه‌های کوچک با اطمینان به کار می‌رود (پریچر و هایس، ۲۰۰۸).



شکل ۲. آزمون مدل ساختاری

جدول ۴. جدول ضرایب مسیر و معناداری آزمون فرضیه‌ها

فرضیات	مسیر	ضریب مسیر	ضریب تعیین	توزیع V	سطح معناداری
فرضیه ۱	ارزش‌سازی ← ظرفیت‌های بازاریابی	۰/۷۷۱	۰/۹۹۹	۷/۴۶۱	***
فرضیه ۲	نگرش نوآورانه ← ظرفیت‌های بازاریابی	۰/۸۰۰	۰/۶۴۰	۷/۲۲۱	***
فرضیه ۲a	نوآوری فرآیندی ← کارآفرینی محوری	۰/۷۷۳	۰/۵۹۷	۳۴/۲۲۱	***
فرضیه ۲b	نوآوری سازمانی ← کارآفرینی محوری	۰/۴۰۷	۰/۷۶۵	۳/۳۴۳	***
فرضیه ۲c	نوآوری بازار ← بازارمحوری	۰/۵۹۸	۰/۷۵۷	۵/۵۲۲	***
فرضیه ۳	ارزش‌سازی ← نگرش نوآورانه	۰/۳۴۳	۰/۹۹۹	۳/۶۴۷	***
فرضیه ۳a	ارزش‌سازی نوآوری ← نوآوری فرآیندی	۰/۵۹۲	۰/۹۹۹	۱/۴۱۷	بدون معنا
فرضیه ۳b	ارزش‌سازی نوآوری ← نوآوری سازمانی	۰/۵۲۵	۰/۹۹۹	۱/۸۹۸	**
فرضیه ۳c	ارزش‌سازی محصول ← نوآوری بازار	۰/۴۷۱	۰/۹۹۹	۰/۸۱۹	بدون معنا

توزیع t برای آزمون دو دنباله: \* ۱/۶۵ (در سطح ۱۰ درصد معنادار)، \*\* ۱/۹۶ (در سطح ۵ درصد معنادار)، \*\*\* ۲/۵۷ (در سطح ۱ درصد معنادار).

همچنین نتایج ضرایب مسیر و معناداری آزمون فرضیه‌ها در جدول ۴ نشان داده شده است. با ارزیابی نتایج مدل ساختاری بر اساس ضرایب مسیر برآوردی و معناداری آنها می‌توانیم تعیین کنیم که آیا داده‌های تجربی از نظریه و مفهوم حمایت می‌کنند و مدل مفهومی و فرضیه‌های نظری به‌صورت تجربی تأیید می‌شوند یا خیر.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به‌منظور پاسخ به نخستین پرسش این پژوهش ضرایب مسیر در مدل ساختاری بررسی می‌شوند. طبق یافته‌های مندرج در جدول ۴، ضرایب مسیر در هر ۹ رابطه مثبت بوده و از نظر آماری معنادار است. این بدین معنا است که پاسخ به نخستین پرسش پژوهش مثبت است و ظرفیت‌های بازاریابی با تلفیق نگرش نوآورانه می‌توانند برای بازار ارزش‌سازی کنند. به بیان دقیق‌تر، یافته‌ها نشان داد که کارآفرینی محوری و بازارمحوری، دو رویکرد شرکت‌ها در استفاده از ظرفیت‌های بازاریابی است. شرکت‌های صنعت حمل‌ونقل بین‌المللی با رویکرد کارآفرینی محوری به ارزش‌سازی ناشی از نوآوری می‌پردازند و این مقوله را از طریق نوآوری در فرایند نظیر اصلاح خطوط ارتباطی، استقرار سیستم‌های مدیریتی و نظارتی، شیوه‌های ردیابی و بهبود روش‌های حمل‌ونقل یا از طریق نوآوری سازمانی نظیر اصلاح ساختار سازمانی، توانمندسازی کارکنان، بخش‌بندی صحیح و ارتباطات مناسب با مشتریان پردازش می‌کنند. بازارمحوری نیز رویکرد دیگری است که شرکت‌ها آن را از طریق نوآوری در بازار نظیر استراتژی‌های مناسب در هدف‌گذاری و جایگاه‌یابی، ارائه مزایای رقابتی نسبت به رقبا، تمرکز بر خدمات خاص نظیر بسته‌بندی‌های ایمن برای محصولات آسیب‌پذیر، رعایت موازین بهداشتی در حمل‌ونقل و پیشگیری از بروز صدمه یا مراقبت از محصولات فسادپذیر به مقوله ارزش‌سازی پیوند می‌دهند.

رایج‌ترین سنجه برای ارزیابی مدل ساختاری، ضریب تعیین (مقدار  $R^2$ ) است که دقت پیش‌بینی مدل است و فقط برای متغیرهای مکنون درون‌زا ارائه می‌شود (هیر و همکاران، ۱۹۴۴). بر این اساس، ضریب تعیین متغیرهای ارزش‌سازی (۰/۹۹۹)، نوآوری سازمانی (۰/۷۶۵) و نوآوری بازار (۰/۷۵۷) را می‌توان بالا و قابل توجه در نظر گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که نوآوری سازمانی دستیابی به ارزش‌سازی مبتنی بر نوآوری را با دقت بالایی پیش‌بینی می‌کند یا به بیان دیگر نوآوری ساختاری و سازمانی پیامدهای ارزش‌آفرینی دارد. همچنین نوآوری بازار که در مسیر بازارمحوری - ارزش‌سازی محصول به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند تخمین دقیقی از تحقق ارزش‌سازی مبتنی بر محصول ارائه می‌دهد.

برای پاسخ به دومین پرسش اساسی این پژوهش از توزیع  $t$  استفاده می‌کنیم. بر اساس نتایج  $t$  مندرج در جدول ۵، فرضیه  $H_1$  در سطح معناداری ۱ درصد قرار دارد و بدین ترتیب فرضیه بنیادین این پژوهش یعنی ارزش‌سازی ناشی از توسعه و بهره‌برداری ظرفیت‌های بازاریابی یک سازمان با ۹۹ درصد اطمینان تأیید می‌شود. فرضیات  $H_2$  و  $H_3$  که بیان می‌کنند ظرفیت‌های بازاریابی با نگرش نوآورانه به تحقق ارزش‌سازی می‌پردازد، در سطح معناداری ۱ درصد قرار دارند و بنابراین دومین و سومین فرضیات اصلی این پژوهش نیز با اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شوند. در تحلیل فرضیات فرعی این پژوهش باید گفت که  $H_{2a}$ ،  $H_{2b}$  و  $H_{2c}$  که به‌منظور مستحکم کردن پیوند ظرفیت‌های بازاریابی و نگرش نوآورانه توسعه یافته‌اند، هر سه در سطح معناداری ۱ درصد واقع بوده و با اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شوند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات  $H_{2a}$ ،  $H_{2b}$  و  $H_{2c}$  که مسیر دستیابی به ارزش را میانجی‌گری می‌کنند جالب توجه است. فرضیات  $H_{3a}$  و  $H_{3c}$  هر

دو خارج از سطح معناداری هستند اما  $H_{3b}$  با ارزش ۱/۸۹۸ در سطح معناداری ۵ درصد است و با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود. از این یافته‌ها می‌توان تحلیل‌هایی به شرح ذیل ارائه کرد. یکی اینکه ارزش‌سازی رویکرد کارآفرینی محوری بیشتر از آنکه تحت تأثیر نوآوری فرایندی باشد مبتنی بر نوآوری سازمانی است و البته این تحلیل با انتظارات تجربی همخوانی دارد. زیرا نوآوری سازمانی کارآفرینی را هم درون سازمان و هم بیرون از آن توسعه می‌دهد و شبکه گسترده‌ای از روابط کاری خلق می‌کند. تحلیل دیگر مربوط به رویکرد بازارمحوری است و می‌توان بر اساس یافته‌های ناشی از آزمون فرضیات، سه سناریو تبیین کرد. نخست اینکه رویکرد بازارمحوری در کل به ارزش‌سازی منجر نمی‌شود، دیگر اینکه این رویکرد بدون واسطه ارزش‌ساز است و در نهایت اینکه بازارمحوری از مسیرهای دیگری به غیر از نوآوری بازار به ارزش‌سازی می‌پردازد. سناریوی نخست مردود است زیرا رویکرد بازارمحوری نگرشی است که در آن مشتری در رأس تمام امور قرار دارد و هدف سازمان تحقق خواسته‌ها و نیازهای او است، از این رو به خودی خود ارزش‌ساز است. اما اینکه بازارمحوری بتواند از مسیرهای دیگری به ارزش‌سازی دست یابد تحلیلی است که به نوبه خود می‌تواند به عنوان پیشنهادی برای مطالعات آتی منظور شود.

هنگامی که تئوری‌ای پیشنهاد می‌شود، باید روابط بین سازه‌ها برآورد شوند. روابط برآوردشده این معنا را دارند که نظریه از ارتباط دو سازه با یکدیگر حمایت می‌کند و در مقابل روابطی که برآورد نمی‌شوند به این معنا هستند که نظریه می‌گوید دو سازه با یکدیگر در ارتباط نیستند. در این پژوهش دو تئوری پیشنهاد شد. یکی اینکه ظرفیت‌های بازاریابی به ارزش‌سازی می‌پردازند و دیگر اینکه نگرش نوآورانه در رابطه ذکر شده نقش میانجی ایفا می‌کند. مقایسه همبستگی بین سه گزینه ظرفیت‌های بازاریابی، نگرش نوآورانه و ارزش‌سازی در مدل ساختاری از یک طرف و امتیازهای عاملی برای هر یک از سازه‌های نامبرده در مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد که همبستگی‌ها با انتظارات تئوریک سازگار هستند. از این رو تحلیل همبستگی بین سازه‌های مدل اندازه‌گیری و تحلیل همبستگی بین این سازه‌ها و سایر متغیرها، از اعتبار منطقی مدل حمایت می‌کند. در ادامه به منظور ساده‌سازی مدل و کاربرد یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل آماری در صنعت مورد مطالعه پیشنهادهایی مطرح می‌شوند. ابتدا شرکت‌ها باید ظرفیت‌های بازاریابی خود را منطبق با رویکرد بازاریابی کل‌نگر از چهار بُعد مشتری، کارکنان، مالی و رویه‌های سازمانی شناسایی کنند. این کار ضمن اینکه در درک شایستگی‌ها و توانمندی‌های آنها کمک فراوانی می‌کند، می‌تواند ارزش مورد انتظار مشتریان را خلق کند. گام بعدی ایجاد فضایی مملو از نگرش نوآورانه است، نگرشی که در این پژوهش در رابطه ارزش‌سازی مبتنی بر ظرفیت‌های بازاریابی به عنوان متغیر میانجی شناسایی و معرفی شد و انتظار می‌رود با تأثیرگذاری بر ظرفیت بازاریابی یک شرکت بتواند ارزش مورد انتظار ذی‌نفعان را خلق کند. نگرش نوآورانه، قابلیت مبتنی بر تفکر است و چنانچه با ظرفیت‌های موجود تلفیق شود می‌تواند ارزش‌آفرین باشد. طبق یافته‌های این تحقیق، نوآوری مشتمل بر نوآوری در فرایند، نوآوری در سازمان و نوآوری در بازار است. تمرکز نوآوری فرایندی بر شیوه‌های عملیات، تمرکز نوآوری سازمانی بر سازماندهی ارکان و فعالیت‌ها و تمرکز نوآوری بازار بر عوامل بازار است. در هر سه راهبرد، مشتری در کانون توجه قرار دارد و هدف ارائه ارزش مورد انتظار مشتری است. کارکنان و صاحبان بنگاه‌ها عملکرد خود را با نوآوری ارتقا می‌دهند و به‌طور مستمر به بهبود بهره‌وری می‌پردازند. آنچه از این فعل و انفعالات حاصل می‌شود ارزش مضاعفی است که میان کلیه ذی‌نفعان تسهیم می‌شود.

در این پژوهش تلاش شد تا ارزش مورد انتظار مشتری با استفاده از دارایی‌های فکری شرکت خلق شود. ارزش‌سازی به‌عنوان یکی از اصول اساسی مدیریت بازاریابی مطرح می‌شود که مفهوم آن از نظر مشتریان در قیاس با ارزش ارائه‌شده از سوی رقبا قابل درک است. از این رو توسعه مدل ظرفیت‌های بازاریابی به‌منظور ساخت ارزش به‌عنوان هدف اصلی این پژوهش انتخاب شد. طبق یافته‌های این پژوهش، ظرفیت‌های بازاریابی مشتمل بر دو بُعد کارآفرینی محوری و بازار محوری است. در زمینه بازار محوری، عوامل بازار و در متن آن مشتری کانون تمرکز شرکت است. در این نگرش، شرکت ظرفیت‌های بازاریابی خود را به مشتری معطوف می‌کند و به قصد ایجاد رضایت مشتری به ساخت ارزش مورد انتظار وی از طریق طراحی محصولات جدید، توسعه محصولات فعلی، برندسازی، ورود به بازارهای بکر، گسترش بازارهای هدف، تغییر بخش‌بندی مشتریان با توجه به شرایط متغیر محیط و متمایزسازی محصولات می‌پردازد. یک سازمان بازارمحور، به‌دنبال پاسخگویی به بازار است و درصدد است تا مزیت رقابتی به دست آورد و ارزش مورد انتظار مشتریان را به‌نحوی بهتر از رقبا برآورده کند. در نگرش کارآفرینی محوری، شرکت در پی آن است که منابع انسانی، فرایند، سیستم و ساختار را با هدف انتقال ارزش به مشتری سازماندهی کند. به بیان دیگر، در این دیدگاه نیز مشتری در متن توجهات است ولی شرکت می‌کوشد تا با طراحی مناسب شیوه‌های تولید، فرایندهای عملیاتی، روش‌های دریافت سفارش، کانال‌های توزیع، آموزش پرسنل، چگونگی عرضه محصولات و خدمات به مشتری و آگاه کردن مشتری رضایت وی را تأمین کند. ظرفیت‌های بازاریابی مفهومی است که به‌طور عمیق بر رسالت شرکت از طریق رویکرد نوآورانه متمرکز است. این مفهوم با تعریفی که مؤسسه بازاریابی امریکا از بازاریابی ارائه‌داده مطابق است.

در تبیین نتایج حاصل از این پژوهش کارآفرینی و بازارگرایی به‌عنوان دو رویکرد کلیدی در استفاده از ظرفیت‌های بازاریابی بنگاه‌ها معرفی شدند. بنگاه می‌تواند با اصلاح ساختار و روش‌ها به کارآفرینی درون سازمانی و با اصلاح شیوه‌های ارتباطی و خدمت‌رسانی به کارآفرینی برون سازمانی بپردازد. بازارگرایی نیز رویکردی است که مبتنی بر مشتری است و وظیفه سازمان این است که در کانون توجه قرار دادن مشتری را نهادینه کند. در ادامه برای کسب ارزش از رویکردهای ذکرشده نگرش نوآورانه شناسایی شد که به نظر می‌رسد در مرکز فعالیت‌های بازاریابی گسترش یافته و جای خود را پیدا کرده است. از این رو، نوآوری فقط یک مفهوم نیست بلکه یک عنصر تجاری راهبردی است که سازمان به‌وسیله آن استراتژی‌های خود را به‌منظور دستیابی به هدف و ساخت ارزش طراحی و اجرا می‌کند. به بیان دیگر، شرکت‌های کارآفرین، بازارگرا و نوآور قادر به ساخت ارزش مورد انتظار مشتری به بهترین شکل خواهند بود.

یافته‌های این پژوهش با مطالعات اوکاس و نگو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) همراستا است. این محققان در مقاله خود تحت عنوان خلق پیشنهاد ارزشی و قابلیت‌های مبتنی بر منابع عملکردی، نوآوری را به سه دسته تقسیم کرده و آنها را عوامل ارزش‌ساز معرفی کردند. تورئو، اربانو و پریس اورتیز<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش دیگری با موضوع فرهنگ و نوآوری، بررسی نقش تعدیلگر ارزش‌های فرهنگی در کارآفرینی بنگاه، ظرفیت‌های بازاریابی را در ارائه ارزش مورد انتظار مشتری مؤثر دانستند که از این حیث مطابق با یافته‌های این مطالعه است. به‌علاوه این پژوهش با یافته‌های هک لین، بیورکدال و وایلین<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز در

1. O'cass &amp; Ngo

2. Turro, Urbano &amp; Peris-Ortiz

3. Hacklin, Bjorkdahl &amp; Wallin

یک راستا قرار می‌گیرد. این نویسندگان در مطالعه‌ای با مضمون استراتژی‌هایی برای نوآوری در مدل کسب‌وکار به بررسی نقش بنگاه‌ها در انتقال ارزش پرداختند و نوآوری را در سه مقوله طراحی کانال‌های توزیع، بخش‌بندی مشتری و مدل‌های درآمدی تعریف و تأثیر آنها را بر ارزش‌افزایی به مشتری اثبات کردند. دو محقق به نام‌های چانگ و لین<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مقاله خود تحت عنوان تبیین عملکرد پیشنهاد مبتنی بر ارزش و اطلاعات در سیستم‌های خدماتی و بررسی استراتژی نوآوری و رویکرد مبتنی بر منابع نشان دادند که رویکرد نوآوری از طریق پیشنهاد ارزشی و اطلاعاتی می‌تواند عملکرد شرکت و روابط با مشتری را ارتقا بخشد. اگرچه این یافته‌ها با نتایج حاصل از پژوهش حاضر همراستا است ولی به دلیل نقشی که برای تأثیرگذاری سیستم‌های اطلاعاتی قائل است، نسبت به پژوهش ما در زاویه دیگری قرار می‌گیرد. شواهد یان، یانگ و دولی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نیز که نوآوری را ابزاری در طراحی فعالیت‌های بازاریابی می‌دانند، با یافته‌های حاصل از این پژوهش مطابقت دارد. در یکی از پژوهش‌های داخلی شیوا، آقازاده و حیدری (۱۳۹۶) با موضوع بررسی تأثیر بازارگرایی اکتشافی و بهره‌بردارانه بر نوآوری و عملکرد بنگاه، دو گرایش تدریجی و یکباره را در زمینه نوآوری مطرح کرده و نشان دادند که نوآوری تدریجی می‌تواند برای مشتریان ارزش به مراتب بالاتری داشته باشد. از این رو می‌توان آن را از لحاظ رویکرد با مقاله حاضر در یک گروه طبقه‌بندی کرد.

در این مطالعه راهبردهای نوآورانه در بستری از ظرفیت‌های بازاریابی تجزیه و تحلیل شد، اما به منظور دستیابی به شبکه‌های توسعه‌یافته‌تر ارزش و تبیین تعاملات ارزش‌محور و با هدف بررسی دقیق‌تر ظرفیت‌های بازاریابی بر اساس نتایج و یافته‌های حاصل از این تحقیق، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود مطالعاتی با بررسی سایر جوامع آماری که در زنجیره تأمین با یکدیگر تعامل دارند طراحی شود تا عملکرد بنگاه بر مبنای ترکیب قابلیت‌های مختلف بازاریابی قابل تبیین باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود به جای تحقیق روی یک صنعت منفرد به عنوان جامعه آماری، همزمان مطالعه‌ای روی صنایع مختلف و با مشتریانی با خواسته‌ها و نیازهای گوناگون طراحی شود تا امکان تعمیم یافته‌ها و توسعه مدل ظرفیت‌های بازاریابی محقق شود. در چنین تحقیقاتی برای مقایسه استراتژی‌های مختلف کارآفرینی و بازارمحوری با هدف دستیابی به یک ساختار اصولی، مطالعه تطبیقی نیز می‌تواند مناسب باشد.

## منابع

- امینی خیابانی، غلامرضا؛ حمدی، کریم (۱۳۹۶). رابطه میان فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی؛ تبیینی از رویکرد بازار در یک سازمان تجاری. مدیریت بهره‌وری، ۱۱ (۴۴)، ۱۵۷-۱۷۹.
- زنگیان، سمیه؛ فیض، داود (۱۳۹۲). طراحی و ارائه مدل مفهومی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط. همایش ملی دانشگاه کارآفرین (صنعت دانش‌محور)، مرکز کارآفرینی و ارتباط با صنعت دانشگاه مازندران.
- شرفی، وحید؛ ملکی مین‌باش‌رزگاه، مرتضی؛ زارعی، عظیم؛ فیض، داود (۱۳۹۶). شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت کارآفرینان نسبت به قلمرو اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی با استفاده از روش کیو. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۹ (۳)، ۵۵۱-۵۷۲.



- فیض، داود؛ ملکی مین‌باش‌رزگاه، مرتضی؛ زنگیان، سمانه (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر کارآفرینی سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط (مورد مطالعه: شرکت مواد غذایی تهران همبرگر). *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۵ (۱۰)، ۱۳۵-۱۵۶.
- کرمپور، عبدالحسین؛ اسداللهی دهکردی، الهه؛ احمدی، حیدر (۱۳۹۳)، طراحی مدل تأثیر منابع بازاریابی بر عملکرد صادراتی با توجه به نقش میانجیگری رهبرد رقابتی تمایز (مورد مطالعه: صنعت کاشی و سرامیک ایران). *مدیریت بازرگانی*، ۶ (۳)، ۶۳۳-۶۴۶.
- ملکی مین‌باش‌رزگاه، مرتضی؛ شرفی، وحید (۱۳۹۵). شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت کارآفرینان در مورد بازاریابی کارآفرینانه با استفاده از روش کیو. نشریه توسعه کارآفرینی، ۹ (۳)، ۵۳۳-۵۵۱.
- ملکی مین‌باش‌رزگاه، مرتضی؛ کهبازی حقیقت، امین (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر نوآوری بازاریابی بر استراتژی رقابتی کسب‌وکار (مورد مطالعه: خوشه قطعات خودرو شهرک‌های صنعتی استان سمنان). *فصلنامه علمی - پژوهشی نوآوری و ارزش‌آفرینی*، ۵ (۹)، ۱۳۳-۱۳۶.
- هیر، جوزف؛ هالت، توماس؛ رینگل، کریستین؛ سارستد، مارکو (۲۰۱۴)، مترجم: عادل آذر و رسول غلامزاده (۱۳۹۵). مدلسازی معادلات ساختاری کمترین مربعات جزئی (PLS-SEM)، انتشارات نگاه دانش.

## References

- Aarikka-Stenroos, L. & Lehtimäki, T. (2014). Commercializing a radical innovation: Probing the way to the market. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1372-1384.
- Aarikka-Stenroos, L., Sandberg, B. & Lehtimäki, T. (2014). Networks for the commercialization of innovations: a review of how divergent network actors contribute. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 365-381.
- Amini Khiabani, Gh. & Hamdi, K. (2017). Market orientation culture and human resource productivity interfaces; an articulating of market orientation in business organizations. *Quarterly Journal of Productivity Management*, 11(44), 157-179. (in Persian)
- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andreeva, T. & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016-1034.
- Bellamy, M., Ghosh, S. & Hora, M. (2014). The influence of supply network structure on firm innovation. *Journal of Operation Management*, 32 (6), 357-373.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. & Newsted, P.R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and electronic mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.
- Chuang, S.H. & Lin, H.N. (2016). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 26 (1), 22-38.
- Drucker, P.F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76 (6), 149-157.
- Dutta, S., Narasimhan, O. & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: is marketing capability critical? *Marketing Science*, 18(4), 547-568.
- Eggert, A., Ulaga, W. & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35 (1), 20-27.

- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105–1021.
- Feiz, D., Maleki Minbash Razgah, M. & Znagian, S. (2014). The effect of marketing capability on organizational entrepreneurship in SMEs. *Journal of Executive Management*, 10 (2), 136-156. (in Persian)
- Hacklin, F., Bjorkdahl, J. & Wallin, M.W. (2017). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51 (1), 82-110.
- Hair, J.F., Hult, T., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (1994). *Partial least squares structural equation modelling* (PLS-SEM).
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. (in Persian)
- Hidalgo, A. & D'Alvino, L. (2014). Service innovation: inward and outward related activities and cooperation mode. *Journal of Business Research*, 67(5), 698 –703.
- Huang, K.P. & Wang, K.Y. (2011). The moderating effect of social capital and environmental dynamism on the link between entrepreneurial orientation and resource acquisition. Quality and Quantity. *International Journal of Methodology*, 47 (3), 1617-1628.
- Karampour, A., Asadolahi Dehkordi, E. & Ahmadi, A. (2014). Designing a model of assessing the effects of competitive strategy and technological innovation on export performance based on competitive environment (Case study: Ceramic tile industry in Iran). *Journal of Business Management*, 6 (3), 623-646. (in Persian)
- Kearney, E., Gebert, D. & Voelpel, S.C. (2009). When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 581–598.
- Ketchen, D.J.Jr., Hult, G.T.M. & Slater. S.F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28 (9), 961–64.
- Li, Y.H., Huang, J. & Tsia, M. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 440– 449.
- Maleki Minbash Razgah, M. & Kohyari Haghghat, A. (2017). The Effect of Marketing Innovation on Business Competitive Strategy (A Study in Industrial Cluster of Auto Parts in Semnan industrial Parks). *Quarterly Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9 (5), 123-136. (in Persian)
- Maleki Minbash Razgah, M. & Sharafi, V. (2016). Identifying and categorizing the mentality of entrepreneurs to entrepreneurial marketing by using Q-methodology. *Journal of Entrepreneurship Development*, 9 (3), 533-551. (in Persian)
- Marque's, D.P. & Simon, F.J. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10 (3), 143-156.
- Martello, S., Barroso, C. & Cepeda, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49 (7), 1141-1159.
- Menguc, B. & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of Academy of Marketing Sciences*, 34 (1), 63-73.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S. & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. *Journal of Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.

- Mizik, N. & Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67 (1), 63–76.
- Mocciaro, A. & Battista, G. (2005). The development of the resource-based firm between value appropriation and value creation. *Advances in Strategic Management*, 22 (2), 153–188.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121–146.
- Ngo, L.V. & O’Cass, A. (2009). Creating value offering via operant resource based capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38 (1), 45-59.
- O’cass, A. & Ngo L.V. (2006). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41 (7/8), 868-887.
- O’cass, A. & Ngo L.V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, 60 (1), 11-20.
- O’Cass, A. & Sok, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: the roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, 66 (8), 1074-1084.
- O’Cass, A. & Weerawardena, J. (2009). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39 (4), 571-581.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in simple and multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Ramaswami, S.N., Srivastava, R.K. & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing’s contribution to firm value. *Journal of Academic Marketing Science*, 37 (2), 97–116.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestion for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761–781.
- Sánchez, R., Iniesta, M.A. & Holbrook, M.B. (2009). The conceptualization and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, 51 (1), 93–113.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R. & Harrison, J.S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 701–711.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Seif, Y., Mohamadzamani, M., Shojae, Y. & Moghadam, R. (2018). Entrepreneurial marketing, the marketing capabilities and performance in project-based businesses. *Journal of Business Management*, 10 (1), 145-164.
- Sharafi, V., Maleki Minbash Razgah, M., Zarei, A. & Feiz, D. (2017). Identification and classification of entrepreneurial thinking to the issue of international marketing ecosystem using Q method. *Journal of Business Management*, 9 (3), 551-572. (in Persian)
- Shepherd, D., Covin, G.F. & Kuratko F.D. (2008). Project failure from corporate entrepreneurship: managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600.

- Shiva, A., Aghazadeh, H. & Heidari, A. (2017). A survey on the effect of exploration and exploitation approaches of market orientation on innovation and business performance. *Journal of Business Management*, 9 (3), 595-616.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. & Enz, C.A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59 (10/11), 1133-1141.
- Slater, S.F., Olson, E.M. & Hult, G.T.M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1221-1231.
- Slotegraaf, R.J. & Dickson, P.R. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4), 371-385.
- 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*, 40 (1), 44-53.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarily: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26 (3), 259-276.
- Spiteri, J.M. & Dion, P.A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675-687.
- Stanko, M.A., Molina-Castillo, F.J. & Munuera-Aleman, J.L. (2012). Speed to market for innovative products: blessing or curse? *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 751-765.
- Staub, S., Kaynak, R. & Gok, T. (2016). What affects sustainability and innovation hard or soft corporate identity? *Technological Forecasting and Social change*, 102 (1), 72-79.
- Trienekens, J.H., Wognum, P.M., Beulens, A.J.M. & Van der Vorst, J.G.A.J. (2012). Transparency in complex dynamic food supply chains. *Advanced Engineering Informatics*, 26(1), 55-65.
- Turro, A., Urbano, D. & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting & Social Change*, 88 (special section), 360-369.
- Vorhies, D.W., Morgan, R.E. & Autry, C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30 (12), 1310-1334.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configuration approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71-91.
- Yan, T., Yang, S. & Dooley, K. (2017). A theory of supplier network based innovation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23 (3), 153-162.
- Yusuf, Y.Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N.M. & Cang, S. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *International Journal of Production Economics*, 147 (4), 531-543.
- Zangian, S. & Feiz, D. (2013). Design and offering conceptual model of the impacts of marketing capability on organization entrepreneurship in SME. *National Conference of Entrepreneurial University, Knowledge Based industry, Mazandaran, Iran. (in Persian)*
- Zhou, K.Z., Yim, C.K. & Tse, D.K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69 (2), 42-60.