

## Investigating the Role of Entrepreneurial Orientation in the Success of New Products Development of Knowledge-based Companies with an Emphasis on Ambidextrous Marketing

Mohammad Talari<sup>1\*</sup>, Mohammad Reza Fallah<sup>2</sup>, Masoomeh Hoseinkhani<sup>3</sup>

1- Assistant Prof., Faculty of Management, Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran  
md.talari@gmail.com

2- Assistant Prof., Faculty of Management, Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran  
mfallah83@gmail.com

3- MSc of Business Administration, Faculty of Management, Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran  
hoseinkhani1369@gmail.com

### Abstract:

Knowledge-based companies need to adopt effective marketing strategies to take advantage of market opportunities and create new products in addition to entrepreneurial orientation. Given the vast changes and continuous dynamics of the business environment and the importance of flexibility of start-ups, especially knowledge-based companies, one of the effective strategies in gaining a sustainable competitive advantage is the use of ambidextrous marketing. In this regard, the purpose of the present study was to investigate the impact of entrepreneurial orientation on new product performance with the role of ambidextrous marketing in knowledge-based companies. The research method was applied in terms of nature and descriptive-correlational in terms of implementation. The statistical population of the research consisted of all knowledge-based companies of Isfahan province with 345 companies. Using the Cochran formula and the simple random sampling method, 180 companies were selected. The research instrument was a questionnaire. Data analysis was done by factor analysis using SPSS and Smart PLS 2.0 statistical software. The research findings showed that ambidextrous marketing caused the entrepreneurial orientation to affect the performance of the new product in knowledge-based companies and increased the success rate of the new products of these companies. Therefore, considering the relationship between entrepreneurial orientation and new product performance, knowledge-based companies should take effective steps to promote key entrepreneurial indicators to institutionalize their effects and achievements so that entrepreneurial activities will be an opportunity for ambidextrous marketing and a solution for the balance between exploration and exploitation to improve new product performance.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Ambidextrous Marketing, New Product Performance, Knowledge-based Companies.

### بررسی نقش جهت‌گیری کارآفرینی در موفقیت محصولات جدید شرکت‌های دانش‌بنیان با تأکید بر بازاریابی دوسوتوان

محمد طالاری<sup>۱\*</sup>، محمدرضا فلاح<sup>۲</sup>، معصومه حسین‌خانی<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران  
md.talari@gmail.com

۲- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

۳- کارشناسی ارشد گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

### چکیده

شرکت‌های دانش‌بنیان برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار و خلق محصولات جدید، علاوه بر جهت‌گیری کارآفرینی، نیازمند به کارگیری راهبردهای بازاریابی مؤثر هستند. با توجه به تغییرات گسترده و پویایی مستمر محیط کسب و کار و نیز اهمیت تاب‌آوری کسب و کارهای نوپا، به‌خصوص شرکت‌های دانش‌بنیان، یکی از راهبردهای مؤثر در این زمینه برای کسب مزیت رقابتی پایدار، استفاده از بازاریابی دوسوتوان است. هدف پژوهش، آشکار کردن نقش دوسوتوانی بازاریابی به‌عنوان راهبردی پیشرو - که از طریق اکتشاف (مبتنی بر بازار و مبتنی بر محصول) و بهره‌برداری از فرصت‌ها تحقق می‌یابد - در موفقیت محصولات جدید شرکت‌های دانش‌بنیان است. این مطالعه از نظر ماهیت کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های دانش‌بنیان استان اصفهان تشکیل می‌دهند که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری دردسترس - قضاوتی تعداد ۱۸۰ شرکت به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS 2.0 استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد بازاریابی دوسوتوان موجب می‌شود جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر بگذارد و میزان موفقیت محصولات جدید این شرکت‌ها را افزایش دهد؛ بنابراین، با توجه به رابطه جهت‌گیری کارآفرینی با عملکرد محصول جدید، شرکت‌های دانش‌بنیان باید گام‌های مؤثری برای ارتقای شاخص‌های اصلی کارآفرینانه برای نهادینه‌شدن آثار و دستاوردهای آن بردارند؛ به‌طوری‌که این فعالیت‌های کارآفرینانه فرصتی برای دوسوتوانی بازاریابی و راه‌حلی برای تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری در بهبود عملکرد محصول جدید خواهد بود.

**کلید واژه‌ها:** جهت‌گیری کارآفرینی، بازاریابی دوسوتوان، عملکرد محصول جدید، شرکت‌های دانش‌بنیان.

## ۱- مقدمه

در فضای کسب و کار کنونی، توسعه محصول جدید منبع مهم مزیت رقابتی شرکت هاست (مو و همکاران، ۲۰۱۷)؛ زیرا به رقابت و رشد شرکت کمک می‌کند. در این بین، شرکت‌هایی که جهت‌گیری کارآفرینی بالایی دارند، به راحتی می‌توانند تغییرات را در محیط بیرونی حس کنند و بر همین اساس به دلیل قوت خود در نوآوری و توانایی در پذیرش ریسک بیشتر، فرصت‌های جدیدی را به دست می‌آورند (ساهی، گوپتا و چنگ، ۲۰۱۹). با توجه به محیط کسب و کار پویا، شرکت‌ها باید تغییراتی را برای سرعت بخشیدن به اثربخشی فرایند بهبود و توسعه کلی محصول اعمال کنند؛ از این رو، امروزه مدیران تحت فشارند تا عملکرد توسعه محصول جدید شرکتشان را بهبود بخشند و این مستلزم کارایی و اثربخشی بیشتر فرایندهای توسعه محصول جدید به خصوص جلوگیری از هدر رفتن منابع در فعالیت‌های جنبی، تغییرات و بازیابی هاست (یه و همکاران، ۲۰۱۰). با اینکه بسیاری از شرکت‌ها از اهمیت فرایند توسعه محصول جدید در توسعه بلندمدت کسب و کار، مطلع‌اند و با اینکه این شرکت‌ها تلاش بسیاری برای مدیریت مؤثر توسعه محصول جدید انجام می‌دهند، نرخ شکست محصولات جدید بالاست و تا ۴۰ درصد نیز می‌رسد (کوپر و ادجت، ۲۰۰۳). نرخ بالای شکست در پروژه‌های توسعه محصول جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان نشان‌دهنده این واقعیت است که توسعه محصول جدید فعالیتی چالش‌برانگیز است؛ زیرا تقریباً ۹۰ درصد

محصولات جدید تولیدشده به اهداف تجاری‌شان نمی‌رسند (یاهایا و ابوبکر، ۲۰۰۷).

به این منظور، شرکت‌های نوآورانه و به ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان به دنبال استفاده از دانش موجود (بهره‌برداری) و ایجاد دانش جدید (اکتشاف) به عنوان اساس توسعه محصولات جدید خود هستند (زاجاریس، ۲۰۱۷). هر رویکرد می‌تواند مزایایی داشته باشد و از طرفی، توانایی اجرای هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری (دوسوتوانی) در فعالیت‌های نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار سودمند است؛ با این حال، شرکت‌ها اغلب و به دلیل مختلف، انجام هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری را دشوار و پرهزینه می‌دانند. بنابراین، مدیران شرکت‌ها برای انجام فعالیت‌های نوآورانه نیازمند بینش روشنی در باره سودآوری محصولاتشان هستند (کیم و همکاران، ۲۰۱۳). چن و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) با بررسی تأثیر جهت‌گیری کارآفرینی، توسعه آن را در شرکت‌ها عاملی مؤثر در تولید محصولات جدید می‌دانند. کسب و کارها با داشتن رویکردی مبتنی بر کارآفرینی، می‌توانند مجموعه فعالیت‌هایی همچون اولویت‌بندی فعالیت‌های پژوهش و توسعه، استفاده از انواع مختلف فناوری‌ها، اجرای شبکه‌های جدید در مدیریت، تولید و فرایندها و توسعه راه‌حل‌های منفی مرتبط با محصول حتی پیش از تشخیص مشتریان انجام دهند. جهت‌گیری کارآفرینی می‌تواند سبب شود آنها به توسعه و تولید محصولات جدید بیش از پیش اهمیت دهند و رویکردی نوآورانه را در این مسیر در پیش گیرند (لیسبوا و همکاران،

6 Zacharias  
7 Kim et al.  
8 Chen et al.  
9 Lisboa et al.

1 Mu et al.  
2 Sahi, Gupta & Cheng  
3 Yeh et al.  
4 Cooper & Edgett  
5 Yahaya & Abu-bakar

منجر می‌شود و بهره‌برداری به نوآوری‌های فزاینده‌ای که پاسخ‌گوی نیاز مشتریان یا بازارهای موجود باشد، تعبیر می‌شود. نوآوری‌های فزاینده که به سبب محصولات موجود افزوده می‌شود، ممکن است به همان اندازه نوآوری‌های اساسی باشد که پرتفوی شرکت را گسترش می‌دهد یا شرکت را به بازارهای مختلف سوق می‌دهد؛ بنابراین، مدیران معمولاً در تلاش‌اند تا هر دو بعد را به دست آورند (زاچارایس، ۲۰۱۷).

اما نکته مهم این است که پرتفوی دوسوتوان نیازمند بازارهایی دوسوتوان نیز هست. در واقع، برای موفقیت در بازار پیچیده و پر سرعت و متغیر امروز، شرکت‌ها نه تنها باید از دانش و شیوه‌های بازارهایی کنونی بهره‌برداری کنند، موارد جدیدی را نیز کشف کنند؛ یعنی شرکت‌ها باید دوسوتوانی را در کارکردهای بازار یابی خود بگنجانند. از طریق پیگیری هم‌زمان بهره‌برداری و اکتشاف در سراسر برنامه‌های بازار یابی، شرکت‌ها می‌توانند فرصت‌های بازار را به میزان بیشتری شناسایی و بهره‌برداری کنند و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند (هو، ۲۰۲۰). هر رویکرد می‌تواند برای فعالیت‌های نوآوری محصول سودمند باشد؛ بنابراین، مدیران باید بدانند که نوآوری محصول بر نوآوری شرکت در ایجاد فعالیت‌های دوسوتوان مفید است و به علاوه مدیران باید بدانند چه زمانی بر اکتشاف و چه زمانی بر بهره‌برداری تمرکز کنند. در برخی موارد اکتشاف و بهره‌برداری به صورت مفیدی با هم ترکیب می‌شوند؛ اما در برخی موارد، آنها نمی‌توانند به طور مؤثر با هم ترکیب شوند و بر یک بعد متمرکز می‌شود. چالش مدیران، یافتن راهی برای شناخت زمان ترکیب و یا تمرکز است. از دیدگاه علمی نیز، منابع موجود یافته‌های متضادی در باره

(۲۰۱۱). نتایج پژوهش‌های موجود دانیلز (۲۰۰۲) و فرنبر و پاتل<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) گزارش می‌دهد که نوآوری‌های بنیادی که ماهیت اکتشافی دارند، بر نیازهای نهفته مشتریان تأکید می‌کنند و ریسک بیشتری را به عهده می‌گیرند که این برای بقای طولانی مدت بسیار مهم است. ادعا این است که جهت‌گیری کارآفرینی ممکن است منبعی منحصر به فرد نباشد؛ اما همبستگی جهت‌گیری کارآفرینی با اکتشاف می‌تواند منبع راهبردی منحصر به فردی برای شرکت ایجاد کند. همان‌طور که وانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) گزارش داد شرکت‌های کارآفرین یادگیری را از طریق اکتشاف و آزمایش ترویج می‌کنند؛ بنابراین، برای بهره‌مندی از مزایای تلاش‌های کارآفرینی، شرکت‌ها باید متعهد به یادگیری باشند. علاوه بر این، شرکت‌های دارای سطح بالایی از جهت‌گیری کارآفرینی بر یادگیری تجربی تأکید می‌کنند تا دانش موجود بتواند برای دستیابی به مزیت رقابتی در پایگاه دانش داخلی شرکت ترکیب شود (ساهی، گوپتا و چنگک، ۲۰۱۹).

در شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان شرکت‌هایی پویا و خلاق، عملکرد پایدار به نوآوری برای معرفی محصولات جدید و هم‌زمان اصلاح و توسعه محصولات موجود مربوط است. عملکرد بلندمدت با توانایی شرکت برای انطباق و تغییر از طریق نوآوری ارتباط دارد. این قابلیت سازگاری و تغییر از طریق فعالیت‌های سازمانی جداگانه و هم‌زمان اندازه‌گیری می‌شود. مهم‌ترین راه برای رسیدن به این قابلیت، دوسوتوانی بازار یابی است. درک ماهیت دوسوتوانی سمبنتی بر تمایز دو بعد مختلف آن—می‌تواند مدیران را در نوآوردن محصولات شرکتشان یاری دهد. اکتشاف به طور کلی به محصولات رادیکالی جدید

کارآفرینانه یک شرکت را شکل می‌دهد (اخلاصی و همکاران، ۱۳۹۷). به عقیده کوین و اسلوین<sup>۸</sup> (۱۹۸۹) و میلر<sup>۹</sup> (۱۹۸۳) جهت‌گیری کارآفرینی به وضعیت راهبردی شرکت اشاره دارد که منعکس‌کننده نوآوری، تحریک‌پذیری و ریسک‌پذیری است. همچنین به عقیده لامپکین و دس<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۶) فعالیت‌ها، فرایندها و شیوه‌های تصمیم‌گیری اشاره می‌کند که شرکت را برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار راهنمایی می‌کند.

جهت‌گیری کارآفرینی نشان‌دهنده تمایل و گرایش شرکت به «دستیابی به فرصت‌های جدید بازار و نوسازی حوزه فعالیت‌های موجود» است. این گرایش ارزش‌هایی مانند تحریک‌پذیری و پیشروبودن در برابر فرصت‌های بازار، تحمل ریسک و پذیرش نوآوری را در سازمان ترویج و تشویق می‌کند (فتریرا و همکاران، ۲۰۲۰). جهت‌گیری کارآفرینی، فرایندی مهم در سازمان است؛ زیرا به سازمان کمک می‌کند تا رشد و پیشرفت بیشتری کند. هر بعد جهت‌گیری کارآفرینی تأثیر متفاوتی در نوآوری دارد؛ بنابراین، تعیین بعد جهت‌گیری کارآفرینی بسیار ضروری است (عثمان، ۲۰۱۷). جهت‌گیری کارآفرینی صفت ذاتی برای کارآفرینان با پنج بعد است که ابعاد ریسک‌پذیری، نوآوری و پیشروبودن را محققان (المومن و فاضل، ۲۰۱۸؛ روچ و همکاران، ۲۰۰۹) به‌طور گسترده ذکر کرده‌اند. در این راستا دو مکتب فکری پیشرو در مفهوم‌سازی جهت‌گیری کارآفرینی وجود دارد: یکی مکتب میلر (۱۹۸۳) / کوین و اسلوین (۱۹۸۹)

دوستوانی بازاریابی در زمینه نوآوری محصول ارائه می‌دهد. برخی پژوهش‌گران مزایای آن را ذکر می‌کنند (لیدنر و پرستون، ۲۰۱۱؛ توشمان و همکاران، ۲۰۱۰) و برخی دیگر بر اثرات منفی آن تأکید می‌کنند (آندیروپولوس و لیوایز، ۲۰۰۹؛ آتیوهین—جیما، ۲۰۰۵). به‌طور کلی، رابطه عملکرد و دوستوانی محدود باقی مانده است و پژوهش‌های گذشته خواستار پژوهش‌های عمیق درباره این پدیده شده‌اند؛ از این رو، مسئله اصلی این پژوهش این است که: نقش بازاریابی دوستوان در توسعه محصولات جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟ جهت‌گیری کارآفرینی در این شرکت‌ها چگونه بر عملکرد محصول جدید تأثیر می‌گذارد؟

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- جهت‌گیری کارآفرینانه

جهت‌گیری کارآفرینی (EO) از این شناخت ناشی می‌شود که سازمان‌ها را می‌توان بازیگران کارآفرینی تصور کرد (میتزبرگ، ۱۹۷۶)؛ از این رو، جهت‌گیری کارآفرینی به ابزاری محبوب برای توصیف کارآفرینی به‌عنوان ویژگی سازمانی تبدیل شده است (والیس و همکاران، ۲۰۲۰)؛ به‌طوری که در دهه‌های گذشته جهت‌گیری کارآفرینی یکی از مستحکم‌ترین و شناخته‌شده‌ترین سازه‌ها در پژوهش‌های مدیریت و بازاریابی بوده است و شامل سبک‌های تصمیم‌گیری، فرایندها و روش‌هایی می‌شده است که فعالیت‌های

8 Miller  
9 Lumpkin and Dess  
10 Ferreira et al.  
1 Usman  
2 Al Mamun and Fazal  
1 Rauch et al.

1 Leidner and Preston  
2 Tushman et al.  
3 Andriopoulos & Lewis  
4 Atuahene-Gima  
5 Mintzberg  
6 Wales et al.  
7 Covin and Slevin

(M/CS) و دیگری مکتب لامپکین و دس (۱۹۹۶)، (LD) (کوبین و لامپکین، ۲۰۱۱). تفاوت‌های مفهومی برجسته بین این دو مکتب به‌طور معمول بر نحوه توصیف کارآفرینی سازمانی بر مبنای مجموعه ابعادی مانند نوآوری، پیش‌روبودن، ریسک‌پذیری، تکاپوی رقابتی و استقلال متمرکز شده است. از نظر M/CS، زیرمجموعه‌ای از سه بعد برای وجود جهت‌گیری کارآفرینی (نوآوری، تحریک‌پذیری و ریسک‌پذیری) بسیار مهم است؛ در حالی که LD مجموعه گسترده‌ای از ابعاد را محدود کرده است (تکاپوی رقابتی و استقلال) و جهت‌گیری کارآفرینی را بیشتر وابسته به بستر سازمانی می‌داند (والیس و همکاران، ۲۰۲۰).

به‌طور خاص، نوآوری نشان‌دهنده تمایل و توانایی شرکت برای ایجاد ایده‌های جدید، حمایت از خلاقیت و تازگی و انجام پژوهش در توسعه محصولات و فرایندهای جدید است. تحریک‌پذیری به‌عنوان تمایل شرکت برای پیش‌بینی و عمل به خواسته‌ها و نیازهای بازار آینده و معرفی محصولات جدید، فرایندها و خدمات جدیدتر از رقبای خود برای شکل‌دادن تقاضا و فرصت‌های آینده تعریف می‌شود. ریسک‌پذیری به تمایل شرکت برای انجام اقدامات جسورانه با ورود به مجهولات ناشناخته، استقرای شدید و یا تأمین منابع درخور توجه برای سرمایه‌گذاری در محیط‌های نامشخص اشاره دارد. باتوجه به این ویژگی‌های جهت‌گیری کارآفرینی، پژوهش ژانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) می‌گویند جهت‌گیری کارآفرینی به‌دلایل مختلف به‌طور درخور توجهی با دوسوتوانی نوآوری ارتباط دارد. با تعریف جهت‌گیری کارآفرینی، فعالیت‌های کارآفرین محور شامل تولید فرصت‌های

جدید بازار (اکتشاف) و همچنین بهینه‌سازی منابع موجود در عملیات سازمانی برای حفظ فرصت‌های موجود (بهره‌برداری) است. به‌عبارت دیگر، مدیرعامل سازمان به شرکت کمک می‌کند تا تعادل بین رفتارهای جست‌وجوگر فرصت (اکتشاف) و رفتارهای جست‌وجوی مزیت (بهره‌برداری) را برقرار کند که به‌نوبه خود می‌تواند نوآوری مؤثر ایجاد کند؛ بنابراین، شرکت‌های با جهت‌گیری کارآفرینی قوی به دنبال سازگاری، با هر دو نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری فضای بازار را شکل می‌دهند. تأکید بر اکتشاف به‌تنهایی، با کمی توجه به بهره‌برداری، فعالیت‌های نوآوری را پرهزینه‌تر و پرخطرتر می‌کند و مزایای مرتبط با بهره‌برداری از توانایی‌های موجود را کاهش می‌دهد. در مقابل، تمرکز منحصر به فرد بر بهره‌برداری ممکن است مزایای کوتاه مدت را فراهم کند؛ اما فرصت‌های توسعه آینده را نیز به خطر می‌اندازد یا آن را انکار می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۶).

شرکت‌هایی که جهت‌گیری کارآفرینی بالایی دارند، به‌راحتی می‌توانند تغییرات را در محیط بیرونی حس کنند و بر همین اساس، به‌دلیل قوت خود در نوآوری و توانایی در پذیرش ریسک بیشتر، فرصت‌های جدیدی را به دست می‌آورند. شرکت‌های دارای سطح بالایی از جهت‌گیری کارآفرینی بر یادگیری تجربی تأکید می‌کنند تا دانش موجود بتواند برای دست‌یابی به مزیت رقابتی در پایگاه دانش داخلی شرکت ترکیب شود (ساهی و همکاران، ۲۰۱۹).

جهت‌گیری راهبردی شرکت، رفتار خود را نسبت به راهبردها و قابلیت‌هایی که توسعه می‌دهد، تعیین می‌کند. به‌این ترتیب، این تأثیر اولیه داخلی است. درباره

نشان می‌دهد. به عقیده مارچ<sup>۳</sup> (۱۹۹۱)، اکتشاف عبارت است از فعالیت‌های سازمانی که به‌عنوان جست‌وجو، کشف و ایجاد دانش جدید و آزمایش فرصت‌های جدید مشخص می‌شوند و بهره‌برداری شامل فعالیت‌هایی است که به‌عنوان انتخاب، اجرا، بهبود و پالایش دانش موجود شناخته می‌شود. چون هر دو رویکرد ویژگی‌های متفاوتی دارند، تعادل مدیریتی برای اجرای بهره‌برداری متفاوت از روش موردنیاز برای اکتشاف است، در حین اجرای راهبردهای نوآوری، سازمان به توانایی لازم برای دستیابی به بهره‌برداری و اکتشاف هم‌زمان و رفع و مدیریت تضادهای خود برای دستیابی به عملکرد بهتر در توسعه محصول جدید نیاز دارد (لی و همکاران، ۲۰۱۶). تعریف دیگر دوسوتوانی این است: «بهره‌برداری از منابع فعلی و کشف ظرفیت‌های جدید، آشتی بین فرایندهای متمرکز بر بهره‌برداری شرکت از منابع خود برای ارتقای موقعیت رقابتی خود و اکتشافی که در آینده بر فرصت‌های جدید متمرکز است». مطابق گفته چن و لینگک (۲۰۱۰) دوسوتوانی به استفاده از قابلیت‌های اساسی لازم برای ثبات سازمان و انعطاف‌پذیری بازاریابی برای تهیه محصولات مجزا اشاره دارد.

دوسوتوانی بازاریابی نیز به معنی استفاده از شایستگی‌های موجود و کشف قابلیت‌های آینده در فعالیت‌های بازاریابی برای دستیابی به عملکرد برجسته است. دوسوتوانی بازاریابی ترکیبی از اکتشاف و فعالیت‌های سرمایه‌گذاری از منابع کمیاب و بازاریابی و قابلیت‌های پویای لازم برای ایجاد عملکرد بازاریابی برای دستیابی به اهداف راهبردی است. این مجموعه

قابلیت‌های بازاریابی مانند توسعه محصول جدید شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد جهت‌گیری کارآفرینی باید تعیین‌کننده اکتشاف و بهره‌برداری باشد. برای مثال، کلمن و استوکمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) دریافتند که جهت‌گیری کارآفرینی با فعالیت‌های نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری همراه است. به‌طور مشابه، ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که چگونه تعامل بین جهت‌گیری کارآفرینی و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر توانمندی با دوسوتوانی نوآوری همراه است. ارتباط جهت‌گیری کارآفرینی در زمینه خاص دوسوتوانی توسعه محصول جدید با استدلال مو و همکاران (۲۰۱۷) تقویت شد که نشان داد جهت‌گیری کارآفرینی می‌تواند تعیین‌کننده چگونه دانش برای ایجاد و استفاده توسعه محصول جدید کاربرد دارد (محرابی و همکاران، ۲۰۱۹). بنابر مطالب گفته‌شده، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

H1: جهت‌گیری کارآفرینی بر بازاریابی دوسوتوانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H1-1: جهت‌گیری کارآفرینی بر اکتشاف مبتنی بر محصول تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H1-2: جهت‌گیری کارآفرینی بر بهره‌برداری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H1-3: جهت‌گیری کارآفرینی بر اکتشاف مبتنی بر بازار تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## ۲-۲- بازاریابی دوسوتوان

منابع نظری توسعه محصول جدید این ایده را برجسته می‌کند که بنگاه‌ها باید بدانند چگونه می‌توانند به‌طور هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری را دنبال کنند و این دو را متعادل کنند که این خود فرایند یادگیری را

3Lee et al.

1Kollmann and Stöckmann

2March

را در تقویت مزیت رقابتی و عملکرد برتر دارند. توانایی دوسوتوانی در بهره‌برداری و اکتشاف، به شرکت کمک می‌کند تا در نوآوری و توسعه محصول جدید مشارکت داشته باشد. قابلیت دوسوتوانی به گروه پروژه امکان می‌دهد نیازهای مشتری جدید را بشناسد و اختلالات تکراری در محصولات و فناوری‌ها را کاهش دهد. دانش موجود بهبود یافته احتمالاً باعث می‌شود زمان لازم برای انجام وظایف پروژه و معرفی محصولات جدید کاهش یابد. هنگامی که گروه‌های پروژه به‌طور مؤثر از توانایی دوسوتوانی استفاده می‌کنند، قادر به سرعت‌بخشیدن به بازار و بهبود اثربخشی و اجرای توسعه محصول جدید هستند (هیوانگ و لی، ۲۰۱۷).

دوسوتوانی بالا برای توسعه محصول جدید بدین معنی است که سطح کلی شرکت در اکتشاف محصول به‌علاوه بهره‌برداری از محصول بالاست. این باید به عملکرد بهتر محصول جدید منجر شود؛ زیرا شرکتی که می‌تواند محصولات جدید را کشف کند و کالاهای موجود را بهبود ببخشد، می‌تواند بازار پیشنهادی مشتریان را توسعه دهد. درمقابل، اگر شرکت با توانایی خود برای بهبود محصولات موجود تلاش کند، بازده دانش را که با بهره‌برداری از محصول حاصل می‌شود، از دست می‌دهد که این ممکن است سرعت توسعه محصول را کاهش دهد. به‌همین ترتیب، اگر شرکت به دنبال اکتشاف محصول نباشد، در مناطق نوآوری ایجاد دچار رکود می‌شود و فرصت توسعه پیشنهادی جدید و امیدوارکننده را از دست می‌دهد؛ بنابراین، شرکت‌های با دوسوتوانی ترکیبی برای توسعه محصول جدید باید عملکرد محصول جدید بهتری داشته باشند (محرابی و همکاران، ۲۰۱۸). یافته‌های کائو

مکانیزم‌های بازاریابی است که به استفاده کامل از منابع و قابلیت‌ها برای دستیابی به اهداف بازاریابی، موفقیت محصولات جدید و ایجاد روابط طولانی با مشتری منجر می‌شود (فریهات و همکاران، ۲۰۲۰). برای درک بهتر بازاریابی دوسوتوان، باید دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری و نمودهای عینی آنها در بازار تبیین و شناخته شود.

ارلی و تاشمن (۲۰۱۳) دوسوتوانی را توانایی پویا می‌دانند و ادعا می‌کنند که دستیابی به دوسوتوانی مستلزم وقوع هم‌زمان فرایندهای سازمانی مربوط به سنجش و به‌دست‌گرفتن فرصت‌های بازار (ناشی از تغییر در خواسته‌ها و فناوری‌های مشتری) و نیز تجدید مداوم منابع است. این قابلیت‌ها براساس دانش ضمنی و ترکیب فرایندهای سازمانی ساخته می‌شوند؛ در نتیجه غیرقابل تقلید و غیرقابل خرید هستند و به شرکت‌ها اجازه می‌دهند مزیت رقابتی کسب کنند. چندین بررسی از تحول پژوهش‌های سازمانی نشان می‌دهد مفهوم دوسوتوانی در طیف گسترده‌ای از رفتارهای شرکت‌های راهبردی اعمال شده است و با شاخص‌های مختلف عملکردی مثبت ارتباط دارد. به‌طور کلی، مطالعات درباره دوسوتوانی در سطح شرکت می‌گویند پیگیری متوازن و هم‌زمان بهره‌برداری و اکتشاف در فعالیت‌های اصلی و ایجاد ارزش‌کننده به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از مشکلات تمرکز یک‌طرفه جلوگیری کنند (هو، ۲۰۲۰).

بنابراین، قابلیت دوسوتوانی بیان‌گر جهت‌گیری دوگانه با توجه به بهره‌برداری و اکتشاف هم‌زمان است. سازمان‌های دوسوتوان می‌توانند به‌طور مؤثر اکتشاف و بهره‌برداری را پیگیری و همگام‌سازی کنند. براساس دیدگاه قابلیت پویا، این قابلیت‌های متمایز نقش اساسی

داده‌های عینی، ارزیابی‌های ذهنی از عملکرد شرکت، مناسب در نظر گرفته شده است. این پژوهش بر عملکرد توسعه محصول جدید و عملکرد شرکت متمرکز است که نشان‌دهنده رضایت مدیریت ارشد از نتایج سازمان است و تحت تأثیر جهت‌گیری‌های راهبردی قرار می‌گیرد. توسعه محصول جدید از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌های راهبردی، به تلاش‌های نوآوری شرکت جهت می‌دهد. فعالیت‌های جدید در زمینه توسعه و نوآوری محصول، به بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید متکی است (آلولو، ۲۰۱۹).

چندین استدلال مفهومی می‌گوید لازم است بین حوزه و بازار نوآوری محصول تفکیک واضح‌تری باشد. اول، نوآوری‌هایی که نمایان‌گر این دو حوزه هستند، از نظر نزدیکی با فناوری‌ها، کالاها و خدمات و نیز بخش‌های مشتری و بازار موجود، از نظر مفهومی مجزا هستند. دوم، نوآوری در حوزه محصول نسبت به نوآوری در حوزه بازار به مهارت و دانش مختلف نیاز دارد. برای مثال، مهندسی و تولید دانش به احتمال زیاد برای حوزه نوآوری محصول لازم است؛ اما نوآوری حوزه بازار به طور خاص نیازمند دانشی برای نیازسنجی مشتری و شناخت کانال‌های توزیع و فروش است. سوم، درباره دو کارکرد اصلی تجارت، پژوهش و توسعه و بازاریابی توسعه محصول و بازار، چشم‌اندازهای متفاوتی از نوآوری نشان می‌دهند (ارلی و همکاران ۲۰۱۳). آنسوف تمایز بین این دو حوزه را در یک چهارچوب رشد، که بیش از ۵۰ سال پیش منتشر شده بود، تعیین کرد.

و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، وی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و دای و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) تأثیر مثبت دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید با استفاده از ترکیب بهره‌برداری و اکتشاف را نشان داده‌اند. لی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) و آتیوهین—جیما و مورای (۲۰۰۷) نیز در یافته‌های خود تأثیر منفی دوسوتوانی بر عملکرد توسعه محصول جدید را گزارش کرده‌اند. جون و همکاران (۲۰۱۳) نیز با تأیید ضعف روش‌های محاسبه‌بانی به کاررفته در مطالعات پیشین، نشان دادند حتی در موارد تعادل اکتشاف و بهره‌برداری نیز دوسوتوانی در سطح پایین، متوسط یا بالا قرار می‌گیرد و به اختلال در نتایج منجر می‌شود؛ بنابراین:

H2: بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد محصول جدید تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H2-1: اکتشاف مبتنی بر محصول بر عملکرد محصول جدید تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H2-2: بهره‌برداری بر عملکرد محصول جدید تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H2-3: اکتشاف مبتنی بر بازار بر عملکرد محصول جدید تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### ۲-۳- بازار یابی دوسوتوان و عملکرد محصول جدید

مفهوم عملکرد، مفهومی گسترده است که شامل ابعاد مختلف عملیاتی، مدیریتی و رقابتی شرکت و فعالیت‌های آن می‌شود. اقدامات ذهنی به عنوان تنها گزینه در بنگاه‌های متوسط و کوچک دیده می‌شود که آمارهای حسابداری آنها در دسترس نیست. به عقیده دس و رایبسون<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) در صورت دسترسی نداشتن به

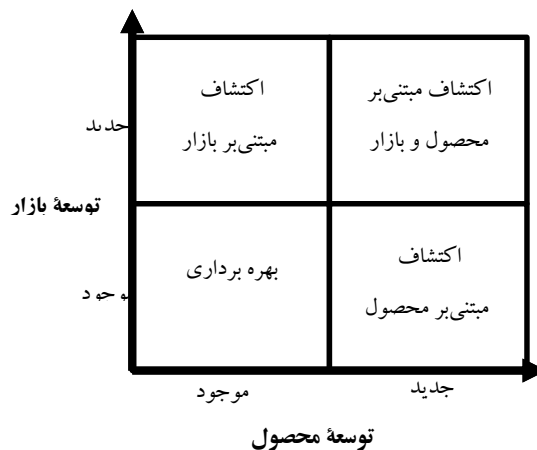
4Li et al.  
5Dess and Robinson  
6Aloulou

1Cao et al.  
2Wei et al.  
3Dai et al.

پایین سمت چپ به بهره‌برداری بدون توسعه محصول یا بازار اشاره دارد (زاچاریس، ۲۰۱۷). قسمت‌های فوقانی چپ و پایین سمت راست ماتریس (یعنی اکتشافات مبتنی بر محصول و بازار) به‌صراحت در پژوهش‌های پیشین بررسی نشده است و برای این رشته جدید است.

پیامدهای عملکردی از دوسوتوانی به‌ویژه برای شرکت‌هایی که به‌دنبال ترسیم اکتشاف و بهره‌برداری هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تمرکز یک‌طرفه در اکتشاف یا بهره‌برداری ممکن است به چرخه‌های معیوب منجر شود که باعث ایجاد ذهنیت و روال معمول می‌شوند. متعادل کردن آنها، در قالب دوسوتوانی مبتنی بر محصول و بازار، باید برای موفقیت نوآورانه باشد. شرکت‌هایی که بر روی بهره‌برداری هزینه می‌کنند، ممکن است هزینه‌های زیادی متحمل شوند؛ بدون اینکه هیچ‌گونه مزایایی به دست آورند. شرکت‌هایی که بدون اکتشاف بهره‌برداری می‌کنند، ممکن است پیشرفت تکنولوژی یا تغییر در سلیقه مشتری را از دست بدهند. باین‌حال، در پژوهش‌های فعلی مشخص نیست که آیا ترکیب اکتشاف و بهره‌برداری مفید است و در چه شرایطی است (زاچاریس، ۲۰۱۷). این پژوهش می‌گوید مطلق بودن یا تکمیل‌نشدن شایستگی‌ها مکانیزمی نظری برای توضیح تأثیرات افتراقی دوسوتوانی مبتنی بر محصول و بازار بر برنامه محصول نوآورانه است. مدیریت مؤثر نوآوری به مهارت‌های مکمل احتیاج دارد. بهره‌برداری و اکتشاف مبتنی بر محصول، هم مشتریان و بازارهای موجود را هدف قرار می‌دهد؛ بنابراین، شرکت‌هایی که هر دو شایستگی را دارند، احتمالاً مشتریان و بازارهای نوظهور را از دست می‌دهند و از ابتکار کمتری برخوردار می‌شوند. درنهایت، ممتاز بودن محصول مبتنی بر محصول ممکن است برای نوآوری محصول مضر باشد.

درمقابل، شایستگی‌های مرتبط با دوسوتوانی مبتنی بر



شکل ۱- مدل توسعه یافته محصول - بازار انسف

در منابع نظری بهره‌برداری به‌روشنی تعریف شده است: پیگیری نوآورانه است که بر پایه دانش موجود ایجاد می‌شود و محصولات موجود را برای مشتریان موجود گسترش می‌دهد. بنابراین، شرکت‌ها نه محصول و نه حوزه بازار خود را به جایی فراتر از آنچه پیش‌تر انجام می‌دادند، گسترش نمی‌دهند. تمایز بیشتر بین حوزه‌های مختلف بهره‌برداری غیرضروری است. درمقابل، برای اکتشاف، حوزه توسعه به‌وضوح مشخص نشده است و تعریف مشخصی ارائه نشده است. با استفاده از استدلال‌های مفهومی و تجربی، تفکیک بین اکتشافات مبتنی بر محصول و بازار الزامی است. اکتشاف مبتنی بر محصول چنین تعریف می‌شود: دستیابی به دانش جدید که به توسعه محصولات جدید منجر می‌شود. همچنین، اکتشافات مبتنی بر بازار به‌دنبال دستیابی به دانش جدیدی است که برای ایجاد فرصت‌های جدید برای مشتریان یا بازارهای جدید استفاده می‌شود. شکل ۱ این مفهوم‌سازی جدید و گسترده از اکتشاف را نشان می‌دهد. مشابه ماتریس راهبردهای رشد آنسوف، این مفهوم‌سازی بین محصول و توسعه بازار تمایز قائل است. قسمت فوقانی راست نشان‌دهنده مفهوم کلاسیک اکتشاف است. قسمت

بهرتر در توسعه محصول جدید اغلب مستلزم پذیرش ریسک‌های بیشتر است و ریسک‌پذیری با جهت‌گیری کارآفرینانه انگیزه مهمی برای شرکت ایجاد می‌کند تا بهبود بیشتری در محصول جدید ایجاد کند و در نتیجه عملکرد محصول جدید بهبود می‌یابد (رشیدایی و رضوانی، ۱۳۹۲).

با استفاده از پژوهش‌های گسترده، این پژوهش پیش‌بینی می‌کند اکتشافات مبتنی بر محصول و بازار، هر دو بر نوآوری برنامه محصول تأثیر بگذارد. از دیدگاه نظری، نوآوری‌های محصول ناشی از اکتشاف، صرف‌نظر از اینکه طرح‌های جدید یا ویژگی‌های جدیدی ارائه می‌دهند یا به شبکه‌های توزیع جدید متکی هستند، مشتریان جدید را هدف قرار می‌دهند و بازارهای جدیدی ایجاد می‌کنند، تمایل به بنیادی‌بودن دارند؛ بنابراین، اشکال اکتشاف مبتنی بر محصول و بازار، هر دو باید مسیرهای معتبری را برای شرکت‌ها ارائه دهند تا با ایجاد نوآوری‌های بنیادی که برای مشتریان جدید است، نوآوری برنامه محصول خود را افزایش دهند. با توجه به مطالعات تجربی (هی و ونگ، ۲۰۰۴؛ آتیوهین—جیما، ۲۰۰۵) فرضیه‌های زیر و در نهایت مدل مفهومی پژوهش (شکل ۲) ارائه شده است:

H3. جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید با نقش میانجی اکتشاف مبتنی بر محصول تأثیر دارد.

H4. جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید با نقش میانجی بهره‌برداری تأثیر دارد.

H5. جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید با نقش میانجی اکتشاف مبتنی بر بازار تأثیر دارد.

H6. جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید با نقش میانجی بازاریابی دوسو توان تأثیر دارد.

بازار از نظر ماهیت متفاوت است؛ به گونه‌ای که بهره‌برداری و اکتشافات مبتنی بر بازار باید مکمل باشند و تأثیرات سودمند دیگری را تقویت کنند. اکتشافات مبتنی بر بازار به دلیل تمرکز بر بازارها و مشتریان، شایستگی خارجی است و به برنامه‌های بازاریابی و هوش بازار متکی است که هدف آنها جذب مشتری جدید و به‌دست‌گرفتن فرصت‌های بازار است. به این معنا، کاملاً مکمل شایستگی‌های بهره‌برداری داخلی است. دانش درباره مشتریان و بازارها، همراه با توانایی بهبود محصولات و خدمات موجود، به احتمال زیاد در محصولات نوآورانه برای مشتریان و بازارهای جدید حاصل می‌شود؛ بنابراین، این دو شایستگی متقابل یکدیگر را بارور و تکمیل می‌کنند؛ زیرا آنها یک شایستگی داخلی را با یک شایستگی خارجی برای تولید همبستگی مبتنی بر بازار متحد می‌کنند (زا چاریس، ۲۰۱۷). در نهایت، ترکیب بهره‌برداری و اکتشاف مبتنی بر بازار باید به برنامه محصول نوآورانه‌ای منجر شود.

از طرفی، لی و همکاران (۲۰۱۰) و رضوانی و رشیدایی آبدان‌سری (۱۳۹۲) نشان دادند رابطه قوی بین جهت‌گیری کارآفرینانه و توسعه محصول جدید وجود دارد. شرکت‌های با جهت‌گیری کارآفرینانه، توانایی کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در بازار را دارند. چون جهت‌گیری کارآفرینانه برای یادگیری و پذیرش ریسک محیطی در سازمان فراهم می‌کند، به نظر می‌رسد وجود آن در سازمان با عملکرد بهتر در توسعه محصول جدید رابطه مثبت دارد. جهت‌گیری کارآفرینانه محیطی را فراهم می‌کند که از طریق اکتشاف و آزمایش‌گری، سازمان یاد می‌گیرد. نتیجه مهم این اکتشاف و آزمایش‌گری، بهبود بیشتر در توسعه محصول جدید از طریق تمرکز بر نیازهای پنهان مشتریان است. به عبارت دیگر، بهبود بیشتر و عملکرد

پرسشنامه توزیع و جمع آوری شد. در این پژوهش سعی شد پرسشنامه ها به طور کامل در اختیار پرسش شوندگان (مدیرعامل / رئیس شرکت) قرار داده شود تا با دقت دیدگاه افراد جمع آوری و تحلیل شود.

$$n = \frac{NZ_{1-\alpha/2}^2 pq}{(N-1)\varepsilon^2 + Z_{1-\alpha/2}^2 pq}$$

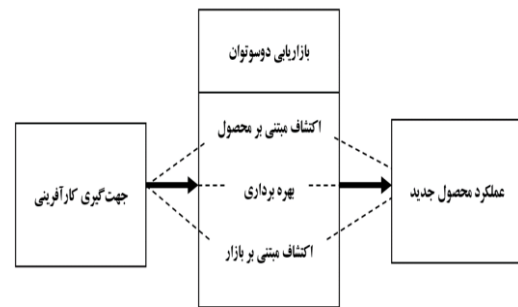
$$= \frac{345(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(345-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$\cong 180$$

در این مطالعه برای جمع آوری داده های میدانی از پرسشنامه استاندارد جهت گیری کارآفرینی و بازاریابی دوسوتوان با طیف لیکرت پنج گزینه ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم و پرسشنامه عملکرد محصول جدید با طیف پنج گزینه ای از بسیار ضعیف تا بسیار خوب استفاده شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تأیید خبرگان و استادان دانشگاه رسید و برای اطمینان از پایایی مقیاس های سنجش مقدار آلفای کرونباخ (پایلوت) محاسبه شد. در جدول ۱، ضریب آلفای کرونباخ (۰/۷)، روایی (CVR و CVI) و ساختار پرسشنامه مشاهده می شود.

جدول ۱. ساختار پرسشنامه و روایی و پایایی

متغیرها	زیرمؤلفه ها	سؤالات	منبع	CVR	CVI	ضریب آلفای کرونباخ
جهت گیری کارآفرینی						
بازاریابی دوسوتوان	اکتشاف مبتنی بر محصول	سؤالات ۷ تا ۹	زاچارایس (۲۰۱۷)	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۷۱۸
	بهره برداری	سؤالات ۱۰ تا ۱۳		۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۷۲۳
	اکتشاف مبتنی بر بازار	سؤالات ۱۴ تا ۱۶		۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۷۴۵
عملکرد محصول جدید						
		سؤالات ۱۷ تا ۲۶	لانگریک (۲۰۰۴)	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۷۴۶



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش پژوهش

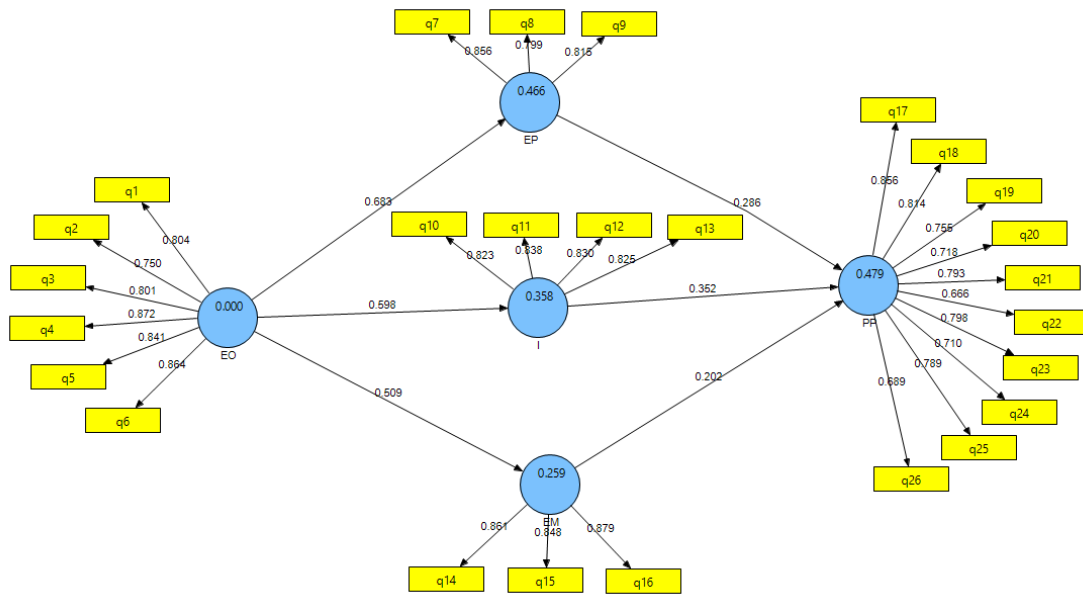
روش پژوهش گر حاضر از نظر ماهیت کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی همبستگی است و چون نتایج این پژوهش می تواند به طور عملی استفاده شود، پژوهشی کاربردی محسوب می شود.

جامعه آماری پژوهش حاضر را شرکت های دانش بنیان استان اصفهان که تعداد آنها طبق آخرین به روزرسانی سایت شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان در مجموع ۳۴۵ شرکت است، تشکیل می دهند که از بین این شرکت های دانش بنیان، براساس فرمول کوکران و نمونه گیری قضاوتی دردسترس، ۱۸۰ شرکت به عنوان نمونه آماری انتخاب می شود؛ ولی برای اطمینان ۱۸۷

دارای روایی و پایایی مناسبی است. تجزیه و تحلیل

نتایج جدول ۱ حاکی از این است که پرسشنامه





شکل ۲: خروجی نرم افزار pls مربوط به بار عاملی و ضریب مسیر و ضرایب R<sup>2</sup>

برای تأیید روایی ابزار اندازه گیری از دو نوع روایی محتوا، روایی همگرا استفاده شد. روایی محتوا با نظر سنجی خبرگان به دست آمد. همچنین، در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده شد. ضرایب آلفای کرونباخ تمام متغیرها در این پژوهش از حداقل مقدار ۰/۷ بیشتر است. در جدول ۴ نتایج ضرایب پایایی (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی) و روایی همگرا (میانگین واریانس استخراجی) به طور کامل آورده می شود.

بارهای عاملی برابر یا بیشتر از ۰/۴ بیان گر این است که واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده است (هولاند، ۱۹۹۹). همان طور که نتایج جدول ۳ نشان می دهد، تمامی ضرایب بارهای عاملی پرسش ها از ۰/۴ بیشتر است؛ یعنی واریانس شاخص ها با سازه مربوطه در حد قابل قبول بود که نشان دهنده مناسب بودن این معیار است. خروجی نرم افزار PLS مربوط به بار عاملی و ضریب مسیر و ضرایب R<sup>2</sup> در شکل ۲ مشاهده می شود.

#### ۴-۱-۲- روایی و پایایی

جدول ۴. نتایج ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی

عنوان در مدل	متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha > ۰/۷)	ضریب پایایی ترکیبی (Alpha > ۰/۷)	میانگین واریانس استخراجی (AVE > ۰/۵)
EO	جهت گیری کارآفرینی	۰/۹۰۴	۰/۹۲۶	۰/۶۷۷
EP	اکتشافی مبتنی بر محصول	۰/۷۶۳	۰/۸۶۳	۰/۶۷۸
I	بهره برداری	۰/۸۴۸	۰/۸۹۸	۰/۶۸۷
EM	اکتشاف مبتنی بر بازار	۰/۸۲۸	۰/۸۹۷	۰/۷۴۴
PP	عملکرد محصول جدید	۰/۹۱۸	۰/۹۳۱	۰/۵۸۰

## ۴-۱-۳- بررسی برازش مدل درونی

مدل درونی بیانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. برای برازش مدل درونی از معیارهای معیارهای  $R^2$  یا R Squares، معیار  $Q^2$  (جدول ۵) و اعداد معناداری  $t$  (جدول ۶) استفاده می‌شود که نتایج بررسی برازش مدل درونی در جداول زیر آمده است.

باتوجه به مقادیر جدول ۴ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری است. همچنین، مقدار میانگین واریانس استخراجی برای تمامی متغیرها از مقدار استاندارد ۰/۵ بیشتر است که نشان‌دهنده میزان زیاد همبستگی هر سازه با شاخص‌های خود و برازش مناسب مدل است.

جدول ۵: نتایج مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  و Redundancy

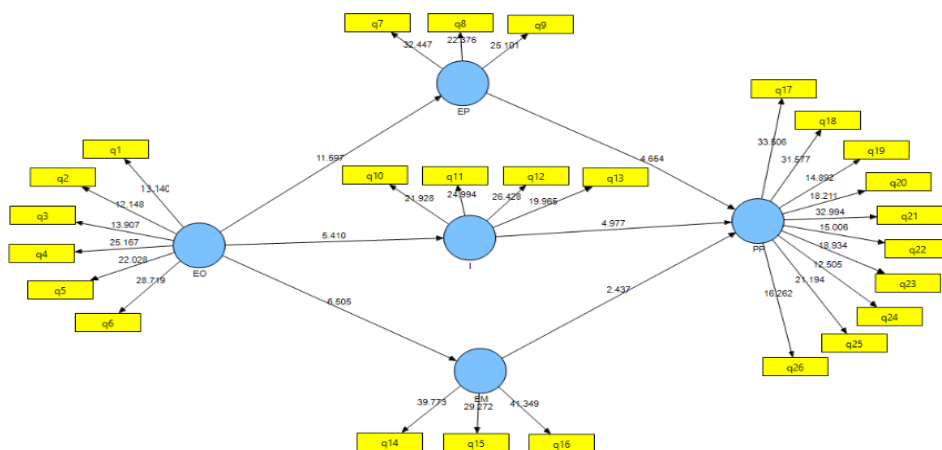
معیار Redundancy Communalities * $R^2$	معیار کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی $Q^2$	معیار $R^2$	سازه‌ها
۰/۳۱۵	۰/۳۱۱	۰/۴۶۶	اکتشافی مبتنی بر محصول
۰/۲۴۵	۰/۲۴۰	۰/۳۵۷	بهره‌برداری
۰/۱۹۲	۰/۱۸۸	۰/۲۵۹	اکتشاف مبتنی بر بازار
۰/۲۷۸	۰/۲۶۶	۰/۴۸۰	عملکرد محصول جدید

مربوط به آن است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. آزمون فرضیه‌ها با توجه به مقدار ضریب و اهمیت  $t$ -value استفاده شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۶ و ۷ خروجی نرم‌افزار pls مربوط به اعداد معناداری ( $t$ -value) برای فرضیه‌های فرعی در شکل ۳ و برای فرضیه‌های اصلی در شکل ۴ نشان داده شده است.

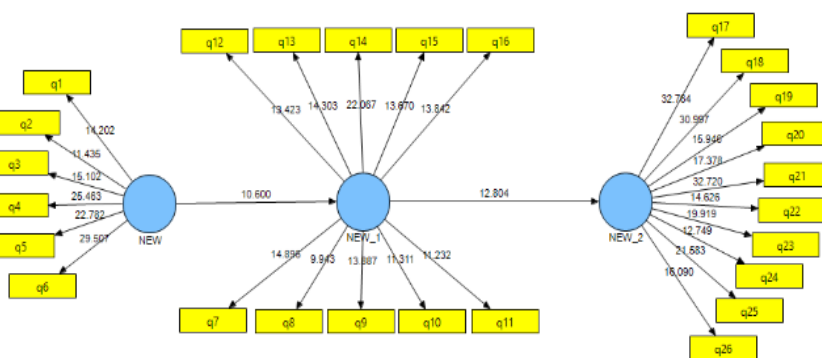
معیار  $R^2$  است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف و متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). معیار  $Q^2$  این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار  $Q^2$  در یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب کند، به ترتیب نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای

## جدول ۶. نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	آماره $t > 1.96$	نتایج
جهت‌گیری کارآفرینی ← بازاریابی دوستوانی	۰/۷۲۹	۱۰/۶۰۰	تأیید
جهت‌گیری کارآفرینی ← اکتشاف مبتنی بر محصول	۰/۶۸۳	۱۱/۵۹۷	تأیید
جهت‌گیری کارآفرینی ← بهره‌برداری	۰/۵۹۸	۵/۴۱۰	تأیید
جهت‌گیری کارآفرینی ← اکتشاف مبتنی بر محصول	۰/۵۰۹	۶/۵۰۵	تأیید
بازاریابی دوستوان ← عملکرد محصول جدید	۰/۶۹۲	۱۲/۸۰۴	تأیید
اکتشاف مبتنی بر محصول ← عملکرد محصول جدید	۰/۲۸۶	۴/۶۵۴	تأیید
بهره‌برداری ← عملکرد محصول جدید	۰/۳۵۲	۴/۹۷۷	تأیید
اکتشاف مبتنی بر بازار ← عملکرد محصول جدید	۰/۲۰۲	۲/۴۳۷	تأیید



شکل ۳. ضرایب معناداری t-value فرضیه های فرعی



شکل ۴. ضرایب معناداری t-value فرضیه های اصلی

معنادار دارد. نتیجه فرضیه فرعی ۳-۱ نشان می دهد جهت گیری کارآفرینی با ضریب مسیر ۰/۵۰۹ و آماره معناداری ۶/۵۰۵ تأثیری مثبت و معنادار بر اکتشاف مبتنی بر محصول دارد. فرضیه دوم نشان می دهد بازاریابی دوسوتوانی با ضریب مسیر ۰/۶۹۲ و با آماره معناداری ۱۲/۸۰۴ تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد محصول جدید دارد. نتیجه فرضیه فرعی ۱-۲ نشان می دهد اکتشاف مبتنی بر محصول با ضریب مسیر ۰/۲۸۶ و آماره معناداری ۴/۶۵۴ بر عملکرد محصول جدید تأثیری مثبت و معنادار دارد. در فرضیه ۲-۲ بهره برداری

باتوجه به نتایج حاصل در جدول ۶ می توان مشاهده کرد که در فرضیه اول جهت گیری کارآفرینی با ضریب مسیر ۰/۷۲۹ و با آماره معناداری ۱۰/۶۰۰ تأثیری مثبت و معنادار بر بازاریابی دوسوتوانی دارد. در فرضیه فرعی ۱-۱ جهت گیری کارآفرینی با ضریب مسیر ۰/۶۸۳ و آماره معناداری ۱۱/۵۹۷ تأثیری مثبت و معنادار بر اکتشاف مبتنی بر محصول دارد. فرضیه فرعی ۱-۲ با ضریب مسیر ۰/۵۹۸ و آماره معناداری ۵/۴۱۰ پذیرفتنی است و بیان گر این است که جهت گیری کارآفرینی بر بهره برداری تأثیری مثبت و

آزمون سوبل، یک مقدار Z-value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

$$Z - \text{value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

با ضریب مسیر ۰/۳۵۲ و آماره معناداری ۴/۹۷۷ بر عملکرد محصول جدید تأثیری مثبت و معنادار دارد. فرضیه ۲-۳ با ضریب مسیر ۰/۲۰۲ و آماره معناداری ۲/۴۳۷ پذیرفتنی است و بیان‌گر این است که اکتشاف مبتنی بر بازار بر عملکرد محصول جدید تأثیری مثبت و معنادار دارد. آزمون سوبل برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود.

#### جدول ۲. نتایج بررسی فرضیه‌های میانجی پژوهش

آماره Z-value	خطای استاندارد مربوط به مسیر میانجی و وابسته (Sb)	خطای استاندارد مربوط به مسیر مستقل و میانجی (Sa)	ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته (b)	ضریب مسیر میان مستقل و میانجی (a)	مسیر
۴/۲۳۹	۰/۰۶۳	۰/۰۵۶	۰/۲۸۶	۰/۶۸۳	جهت‌گیری کارآفرینی ← اکتشاف مبتنی بر محصول عملکرد محصول جدید
۳/۹۲۷	۰/۰۶۹	۰/۱۰۱	۰/۳۶۲	۰/۵۹۸	جهت‌گیری کارآفرینی ← بهره‌برداری ← عملکرد محصول جدید
۲/۳۳۶	۰/۰۸۲	۰/۰۷۱۰	۰/۲۰۲	۰/۵۰۹	جهت‌گیری کارآفرینی ← اکتشاف مبتنی بر بازار عملکرد محصول جدید

#### ۴-۱-۴- برآزش مدل کلی پژوهش

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برآزش آن بررسی برآزش در یک مدل کامل می‌شود. معیار GOF مربوط به بخش کل مدل‌های معاملات ساختاری است. بدین معنا که توسط این معیار، پژوهش‌گر می‌تواند پس از بررسی برآزش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برآزش کلی را نیز کنترل کند. معیار GOF را تنهاوس و همکاران در سال ۲۰۰۴ ابداع کردند و طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). نتیجه برآزش مدل کلی پژوهش در جدول ۸ آمده است.

مقدار Z-value (۴/۲۳۹) به دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ است و بیان‌گر این است که اکتشاف مبتنی بر محصول به‌عنوان متغیر میانجی بین متغیر جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد محصول جدید است. مقدار Z-value (۳/۹۲۷) به دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ است که این بیان‌گر این است بهره‌برداری به‌عنوان متغیر میانجی بین متغیر جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد محصول جدید است. مقدار Z-value (۲/۳۳۶) به دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ است و بیان‌گر این است که اکتشاف مبتنی بر بازار به‌عنوان متغیر میانجی بین متغیر جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد محصول جدید است.

جدول ۸. نتیجه برازش مدل کلی

عملکرد محصول جدید	اکتشاف مبتنی بر بازار	بهره برداری	اکتشاف مبتنی بر محصول	جهت گیری کارآفرینی	
۰/۵۸۰	۰/۷۴۴	۰/۶۸۷	۰/۶۷۸	۰/۶۷۷	Communalit
$GOF = \sqrt{Communalit \times R^2} = \sqrt{0.673 \times 0.390} = \sqrt{0.262} = 0.513$					نتیجه

نقش میانجی اکتشاف مبتنی بر محصول تأثیر دارد. یافته های پژوهش هم سو با دیدگاه هی و وونگ (۲۰۰۴) نشان داد نوآوری های محصولات و خدماتی که ناشی از اکتشاف مبتنی بر محصول باشند، صرف نظر از اینکه ویژگی های جدیدی از محصول یا خدمت را ارائه می دهند، متمایل به بنیادی بودن هستند؛ بنابراین، مسیر جدیدی برای شرکت های دانش بنیان ارائه می کند که با ایجاد نوآوری های بنیادی برای مشتریان جدید نوآوری محصول و خدمت خود را افزایش دهند. این پژوهش ها از تأثیرات مثبت اکتشاف مبتنی بر محصول حمایت کردند و استدلال کردند که این اکتشاف باید به نوآوری از طریق محصولات و خدمات جدید بنیادی منجر شود تا بتواند نیازهای مشتریان و بازارهای موجود را برآورده کند. هم سو با این یافته ها، نتایج محرابی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان داد شرکت هایی که جهت گیری کارآفرینی بالاتری دارند، اکتشاف را نسبت به بهره برداری در بعد عملکرد محصول جدید افزایش می دهند. ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) با ارتباط جهت گیری کارآفرینی و دوسوتوانی، فعالیت های کارآفرینانه را فرصتی برای اکتشاف و بهره برداری دانستند و هم سو با آن توکوز، آکاتای و ازدمیر (۲۰۱۷) بازاریابی دوسوتوان را به عنوان راه حل تعادل بین اکتشاف و بهره برداری معرفی کردند. در فرضیه چهارم

بررسی مدل کلی براساس مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی می شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بنابر نتایج جدول ۸ برازش مدل کلی قوی است.

#### ۵- نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش با استفاده از ضرایب معناداری نشان دادند تمامی فرضیه های پژوهش تأیید می شوند. فرضیه اول به بررسی تأثیر جهت گیری کارآفرینی بر بازاریابی دوسوتوانی پرداخته است و این تأثیرگذاری تأیید شده است. فرضیه دوم نیز به بررسی تأثیر بازاریابی دوسوتوان بر عملکرد محصولات جدید پرداخته است و این موضوع نیز تأیید شده است. یافته ها هم سو با دیدگاه های مو و همکاران، ۲۰۱۷؛ محرابی و همکاران، ۲۰۱۹؛ کلمن و استوکمن، ۲۰۱۴؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ هیوانگ و لی، ۲۰۱۷؛ کائو و همکاران، ۲۰۰۹؛ وی و همکاران، ۲۰۱۴؛ دای و همکاران، ۲۰۱۷ است که نشان می دهد بازاریابی دوسوتوان از جهت گیری کارآفرینی تأثیر می پذیرد و بر عملکرد محصول جدید تأثیر می گذارد.

بررسی عملکرد متغیر میانجی در فرضیه سوم تا ششم بررسی شده است. در فرضیه سوم عنوان شد که جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید با

عنوان شد که جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید با نقش میانجی بهره‌برداری تأثیر دارد. یافته‌های حاصل از پژوهش محرابی (۲۰۱۸)، گروبر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و کوزلانک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) این استدلال را تقویت می‌کنند که صرفاً داشتن منابع (مانند قابلیت‌ها) به مزیت عملکرد منجر نمی‌شود. تلفیق اکتشاف و بهره‌برداری از راه‌هایی است که بنگاه‌ها می‌توانند ارزش منابع خود را افزایش دهند و از تقلید محافظت کنند. با این حال، با سطح پایین‌تر جهت‌گیری کارآفرینی، عملکرد توسعه محصول جدید شرکت به‌طور مداوم کاهش می‌یابد؛ زیرا به دلیل کمبود دوسوتوانی ترکیب‌شده برای هر دو بعد مدیریت مشتری و عملکرد محصول جدید کاهش می‌یابد. این نتایج نقش جهت‌گیری کارآفرینی را پررنگ‌تر می‌کند. برای نشان‌دادن اینکه شرکت‌هایی که جهت‌گیری کارآفرینی بالاتری دارند، همبستگی بالاتری در مدیریت مشتری و عملکرد محصول جدید دارند، یافته‌های بنر و توشمان (۲۰۱۵) و اورلی و توشمان<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نیز از استدلال‌های مربوط به اهمیت عوام جهت‌گیری کارآفرینی در تقویت بعد بهره‌برداری (دوسوتوانی) حمایت می‌کنند. نتایج جوزفسون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نشان می‌دهد تأکید بر بهره‌برداری لزوماً در کوتاه‌مدت ضرر ندارد. این امر به استدلال‌هایی می‌افزاید که نبود تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری همیشه در تأثیرات آن منفی نیست و نشان می‌دهد دوسوتوانی ترکیبی می‌تواند در بین قابلیت‌ها و اقدامات عملکردی مثبت باشد.

در فرضیه پنجم عنوان شد جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید با نقش میانجی اکتشاف

مبتنی بر بازار تأثیر دارد. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان بیان داشت که استفاده پیشرفته از جهت‌گیری‌های کارآفرینی به بهبود عملکرد محصول جدید منجر می‌شود. اینکه چگونه اکتشاف (اکتشاف مبتنی بر بازار) می‌تواند واسطه‌ای در روابط جهت‌گیری‌های کارآفرینی و عملکرد محصول جدید باشد، هم‌سو با یافته آلولو (۲۰۱۹)، عناصر بازار و کارآزمایی‌ها می‌توانند فعالیت‌های کافی نوآوری، فعال‌بودن و ریسک‌پذیری مدیران را برای عملکرد خوب در بخش‌های صنعتی مربوطه تعیین کنند. همچنین، تجزیه و تحلیل لی و دیداناهاو<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) نشان داد شرکت‌های دارای جهت‌گیری بازار و فناوری بسیار کارآفرین‌اند و این جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکت و توسعه محصول جدید تأثیر می‌گذارد. جهت‌گیری بازار و جهت‌گیری فناوری می‌توانند تأثیر مثبتی بر عملکرد داشته باشند؛ اما جهت‌گیری بازار فراتر از جهت‌گیری فناوری است. در نتیجه، جهت‌گیری بازار با خصوصیات مانند نوآوری، پیشگیری و ریسک‌پذیری برای تقویت عملکرد محصول جدید ضروری به نظر می‌رسد. در فرضیه ششم عنوان شد جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید با نقش میانجی بازار یابی دوسوتوان تأثیر دارد. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت توسعه محصول جدید منبع مهم مزیت رقابتی و موفقیت شرکت‌هاست. پژوهش زیرگر و مایدیک<sup>۶</sup> (۱۹۹۰) و همیتلن<sup>۷</sup> (۱۹۶۸) نشان داد توسعه محصول، تضمین‌کننده سود شرکت‌هاست. با وجود این، توسعه محصول جدید فعالیتی چالش‌برانگیز است؛ زیرا پژوهش‌ها یا ابوبکر (۲۰۰۷) نشان داد ۹۰ درصد

5Lee and Dedahanov  
6Zirger and Maidique  
7Hamilton

1Gruber et al.  
2Kozlenkova et al.  
3O'Reilly and Tushman  
4Josephson et al.

محصولات جدید به مرحله تجاری‌سازی نمی‌رسند. پژوهش‌چن و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد تأثیر کارآفرینی و جهت‌گیری کارآفرینانه عاملی مؤثر در تولید و توسعه محصولات جدید است. با این یافته، استدلال مو و همکاران (۲۰۱۷) و محرابی و همکاران (۲۰۱۹) برای کاربرد دانش در ایجاد، استفاده و توسعه محصول جدید تقویت شد. بنر و توشمان (۲۰۰۳) عملکرد پایدار را عاملی برای نوآوری محصولات دانستند. توانایی دوسوتوانی در بهره‌برداری و اکتشاف، به شرکت‌های دانش‌بنیان‌مکان می‌دهد که در نوآوری و توسعه محصول جدید مشارکت داشته باشد. با قابلیت دوسوتوانی، این شرکت‌ها می‌توانند نیازهای مشتری جدید را بشناسند و زمان لازم برای انجام پروژه و معرفی محصول جدید را کاهش دهند (هیوانگ و لی، ۲۰۱۷). این شرکت‌ها با دوسوتوانی ترکیبی برای توسعه محصول جدید باید عملکرد محصول جدید بالاتری داشته باشند (محرابی و همکاران، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، لازم است شرکت‌های دانش‌بنیان فعالیت‌های پژوهش و توسعه را مهم بشمرند و همواره آن را بخش اساسی فعالیت خود بدانند؛ به طوری که بهترین راه حل‌ها برای استفاده بهتر از دانش و اطلاعات در جهت خلاقیت، ابتکار و تولید محصولات نوآورانه و جدید، توسعه قابلیت‌های دوسوتوانی در شرکت‌هاست (ابراهیم‌پور ازبری و همکاران ۱۳۹۴).

## ۶- پیشنهادها

### ۶-۱- پیشنهادهای کاربردی

باتوجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان برای افزایش موفقیت توسعه محصول، ارتباط‌های دانشی خود را از طریق تقویت راهبردهای نوآوری محصول توسعه دهند؛ باین حال، این

احتمال وجود دارد که به دلیل برخی محدودیت‌ها در شرکت‌های دانش‌بنیان، تمرکز بر ارتباط‌های دانشی باعث شود که تنها بعد درونی نوآوری محصول توسعه یابد. یکی از این محدودیت‌ها تأکید بیش از اندازه مدیران شرکت‌ها بر استفاده از منابع درونی به منظور خلق دانش و بهره‌برداری از آن است که در نتیجه آن، مسیرهای بیرونی برای کسب دانش و بهره‌برداری از آن کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود راهبردهای نوآوری محصول درون‌مرزی و بیرون‌مرزی توسعه و تقویت شود.

باتوجه به تأثیر مثبت و معنادار فعالیت‌های بهره‌برداری بر عملکرد محصول جدید، به مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود برای بهبود عملکرد محصول جدید، به افزایش سطح فعالیت‌های بهره‌برداری بازاریابی از طریق ارتقا و بهبود محصولات، پیاده‌سازی مدیریت کیفیت محصولات، در اولویت قرار دادن ارائه خدمات مناسب به مشتری و بخش‌بندی بازار هدف و در نهایت قیمت‌گذاری شفاف محصولات اقدام کنند. همچنین باتوجه به اینکه فعالیت‌های بهره‌برداری بازار بر عملکرد محصول مبتنی بر بازار مؤثر است؛ پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان محصولات و خدمات خود را بر اساس اولویت‌های مشتری ارائه دهند و بازارهای هدف را برای فروش دقیق مشخص کنند که در این بین، مدیریت محصول در شرکت، بالابردن میزان ارائه خدمات، بخش‌بندی بازار و کم‌بودن قیمت محصولات از جمله فعالیت‌های اکتشاف مبتنی بر بازار است.

### ۶-۱-۱- پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

مدل این پژوهش در جامعه آماری شرکت‌های دانش‌بنیان آزمون شد. پژوهش‌گران در پژوهش‌های آتی خود می‌توانند با تمرکز بر صنعتی خاص این مدل

- industrial firms, *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 257-280.
6. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009), Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation, *Organization Science*, 20(4), 696-717.
  7. Atuahene-Gima, K. (2005), Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation, *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83.
  8. Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009), Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects, *Organization Science*, 20(4), 781-796.
  9. 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), pp, 643-657.
  10. Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2003), Overcoming the crunch in resources for new product development, *Research-Technology Management*, 46(3), 48-58.
  11. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
  12. Dai, Y., Du, K., Byun, G., & Zhu, X. (2017), Ambidexterity in new ventures: The impact of new product development alliances and transactive memory systems, *Journal of Business Research*, 75, 77-85.
  13. Danneels, E. (2002), The dynamics of product innovation and firm competences, *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
  14. Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984), Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
  15. Do Hyung, L., & Dedahanov, A. (2014), Firm performance and entrepreneurial, market and technology orientations in Korean technology intensive SMEs, *Asian Social Science*. 10(22), 37.
  16. Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012),
- را آزمون کنند. باتوجه به شدت رقابت متفاوت در بین صنایع مختلف، پیشنهاد می شود نقش بازاریابی دوسوتوان در عملکرد را در تحلیل مقایسه ای در صنایعی با شدت رقابت پایین، شدت رقابت بالا و صنایع ابر رقابت بررسی کنند. باتوجه به متفاوت بودن میزان گرایش به کارآفرینی در صنایع مختلف و دوره های عمر سازمان، بررسی مقایسه ای شرکت های دانش بنیان و سایر سازمان ها در میزان تأثیر جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید باتوجه به نقش میانجی بازاریابی دوسوتوان پیشنهاد می شود.
- ### ۷- منابع
۱. ابراهیم پور ازبری، مصطفی؛ اکبری، محسن و هوشمند چایجانی، میلاد. (۱۳۹۴)، تأثیر دوسوتوانی نوآوری بر دانش صادراتی و عملکرد محصولات جدید در بازارهای صادراتی، رشد فناوری، ۱۱(۴۲)، ۵۶-۴۹.
  ۲. اخلاصی امیر؛ سیدامیری، نادر و هندیجانی فرد، مرتضی. (۱۳۹۷)، نقش بازارگرایی داخلی در توسعه گرایش کارآفرینانه؛ شرکت های ارائه دهنده خدمات اینترنت در تهران، تحقیقات بازاریابی نوین، ۸(۸۲)، ۹۷-۱۱۶.
  ۳. داوری، علی؛ رضازاده، آرش. (۱۳۹۲)، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
  ۴. رشیدی، اکرم السادات؛ رضوانی، حمیدرضا. (۱۳۹۲)، بررسی مهم ترین عوامل درون و برون سازمانی مؤثر بر عملکرد محصول جدید در صنایع غذایی، تحقیقات بازاریابی نوین، ۳(۳)، ۵۸-۳۹.
  5. Aloulou, W. J. (2019). Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances: Insights from Saudi

26. Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K. (2017), Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity, *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129.
27. Li, C. R., Chu, C. P., & Lin, C. J. (2010), The contingent value of exploratory and exploitative learning for new product development performance, *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1186-1197.
28. Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011), Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach, *Industrial Marketing Management*, 40, 1274-1284.
29. 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.
30. March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87.
31. Mehrabi, H., Coviello, N., & Ranaweera, C. (2019), Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference, *Industrial Marketing Management*, 77, 129-142.
32. Miller, D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
33. 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.
34. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013), Organizational ambidexterity: Past, present, and future, *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
35. Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Cheng, T. C. E. (2019), The effects of strategic How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity, *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516-1539.
17. Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92(93), 102-120.
18. Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M., & Hungeling, S. (2010), Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures, *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337-1356.
19. Hulland, J. (1999), Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
20. He, Z. L., & Wong, P. K. (2004), Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
21. Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017), The mediating role of ambidextrous capability in learning orientation and new product performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 613-624.
22. Josephson, B. W., Johnson, J. L., & Mariadoss, B. J. (2016), Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 539-554.
23. Kim, C., Song, J., & Nerkar, A. (2012), Learning and innovation: Exploitation and exploration trade-offs, *Journal of Business Research*, 65(8), 1189-1194.
24. Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014), Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
25. Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014), Resource-based theory in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.

- performance: The mediating role of innovation ambidexterity, *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.
45. Zirger, B. J., & Maidique, M. A. (1990), A model of new product development: An empirical test, *Management Science*, 36(7), 867-883.
- orientation on operational ambidexterity: A study of indian SMEs in the industry 4.0 era, *International Journal of Production Economics*, 22(1), 107-129.
36. Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010), Organizational designs and innovation streams, *Indust Corporate Change*, 19(5), 1331-1366.
37. Usman, M., & Mat, A. (2017), Assessing the importance of entrepreneurial orientation on innovation in service sector, *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 35-39.
38. Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020), Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660.
39. Wang, C. L. (2008), Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
40. Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014), Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development, *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
41. Yahaya, S. Y., & Abu-Bakar, N. (2007), New product development management issues and decision-making approaches, *Management Decision*, 45(7), 1123-1142.
42. 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.
43. Zacharias, N. (2017), The Good and Bad of Ambidexterity: In Which Domains Should Firms Be Ambidextrous or Not to Foster Innovativeness? *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4546- 4555.
44. Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016), The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm