

## تأثیر دوگانگی بازارگرایی و دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه

آیدا شیوا\*، هاشم آقازاده\*\*، علی حیدری\*\*\*

### چکیده

با توجه به رقابت روزافزون در کسب‌وکارهای صنایع غذایی و نقش مهم مؤلفه‌هایی همچون بازارگرایی و نوآوری در کمک به بنگاه‌ها برای دستیابی به موفقیت در فضای پویای کسب‌وکارهای کنونی و همچنین با توجه به اهمیت عامل دوگانگی در دستیابی بنگاه به مزیت رقابتی، در پژوهش حاضر، تأثیر دوگانگی بازارگرایی و دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه‌های فعال صنایع غذایی بررسی شده است؛ به این منظور اطلاعات مدیران و کارشناسان بنگاه‌های فعال صنایع غذایی شرکت‌کننده در بیست‌ویکمین «نمایشگاه بین‌المللی صنایع کشاورزی، مواد غذایی، ماشین‌آلات و صنایع وابسته» از طریق ابزار پرسشنامه گردآوری شده و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان می‌دهد توجه همزمان بر بُعد اکتشاف و بهره‌برداری در بازارگرایی بر ویژگی دوگانگی نوآوری در بنگاه تأثیر مثبت و مستقیم دارد؛ همچنین دوگانگی بازارگرایی از طریق دوگانگی نوآوری به صورت غیرمستقیم بر بهبود عملکرد بنگاه‌ها تأثیرگذار است.

کلیدواژه‌ها: دوگانگی بازارگرایی؛ دوگانگی نوآوری؛ عملکرد بنگاه؛ صنایع غذایی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۱/۲۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۱۱.

\* کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: aida.shiva@ut.ac.ir

\*\* دانشیار، دانشگاه تهران.

\*\*\* استادیار، دانشگاه تهران.

### ۱. مقدمه

رقابت فزاینده و مبتنی بر نوآوری در کسب‌وکارهای امروزی، ضرورت دستیابی بنگاه‌ها به قابلیت‌های پویا را دوچندان کرده است. از جمله توانمندی‌هایی که می‌تواند به پویایی و در نتیجه کسب مزیت رقابتی و موفقیت بالاتر بنگاه در فضای رقابتی کسب‌وکار کنونی منجر شود، مؤلفه دوگانگی<sup>۱</sup> است. دوگانگی به توجه همزمان بنگاه بر رویکردهای اکتشاف و بهره‌برداری اشاره دارد. در پژوهش‌های متعددی (تان ولیو، ۲۰۱۴؛ وی، ژائو و ژانگ، ۲۰۱۴؛ ابراز، ۱۳۹۱؛ سارکیس و همکاران، ۲۰۱۰؛ ژانگ و دوان، ۲۰۱۰؛ کریاکوپولوس و مورمن، ۲۰۰۴) تأثیر دوگانگی بر عملکرد بنگاه در صنایع مختلف بررسی شده است.

در کشور ایران به دلیل وابستگی به درآمدهای نفتی، دولت در جست‌وجوی راهی برای جایگزینی این درآمدها است. با توجه به تنوع آب و هوایی ایران و تجربه بالای کشاورزان در کشت محصولات، صنایع غذایی به‌عنوان صنعتی پیشتاز در زمینه توسعه صادرات غیرنفتی محسوب می‌شود؛ با این حال بر اساس شواهد، صنعت مواد غذایی در کشور ایران دارای چالش‌های بسیاری است. بررسی گزارش‌های سالیانه «سازمان تجارت جهانی» در چند سال اخیر، حاکی از آن است که در مجموع صادرات محصولات غذایی در وضعیت مطلوبی قرار نداشته و رشد صعودی واردات این محصولات به منفی بودن تراز تجاری این صنعت بیش‌ازپیش منجر شده است. جدول ۱، وضعیت این صنعت را طی سال‌های اخیر نشان می‌دهد (گزارش آماری سازمان تجارت جهانی، ۲۰۱۵).

جدول ۱. وضعیت ایران در صادرات و واردات محصولات غذایی

سال	۲۰۰۰	۲۰۰۹	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴
صادرات	۸۱۸	۲۶۹۷	۵۶۰۰	۵۲۲۳	۵۵۶۴
واردات	۲۵۸۵	۵۶۹۴	۱۲۴۴۲	۱۳۱۴۰	۱۲۶۹۵
خالص صادرات	-۱۷۶۷	-۲۹۹۷	-۶۸۴۲	-۷۹۱۷	-۷۱۳۱

جدول ۱، نشان‌دهنده وضعیت نامناسب صادرات مواد غذایی در سال‌های اخیر است. وضعیت کلی اقتصاد کشورها و صادرات آن‌ها در هر صنعتی تحت تأثیر عملکرد بنگاه‌های موجود در آن است و بنگاه‌های کوچک، متوسط و بزرگ صنایع غذایی سهم زیادی در توسعه اقتصادی و صنعتی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه دارند. به اعتقاد اقتصاددانان، نوآوری از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر رشد و رقابت بنگاه‌ها در اقتصاد دانشی کنونی است. پژوهش‌های پیشین (حسینی و سالار، ۱۳۹۱؛ مورگان و همکاران، ۲۰۰۹؛ منگوک و اوه،

1. Ambidexterity

۲۰۰۸؛ لی، لین و چو، ۲۰۰۸؛ نارور و همکاران، ۲۰۰۴) نشان داده‌اند، بازارگرایی یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر بهبود نوآوری است و درعین‌حال تعادل در رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه در بنگاه می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل ارتقادهنده عملکرد در فضای رقابتی کسب‌وکار مطرح شود. بررسی وضع موجود صنعت مواد غذایی در کشور ایران نشان می‌دهد که مدیران و سیاست‌گزاران در بنگاه‌های غذایی به دلیل نداشتن ذهنیت مناسب نسبت به استفاده همزمان از رویکرد اکتشاف و بهره‌برداری، تمایل بیشتری به اتخاذ رویکرد بهره‌برداری در سیاست‌ها و عملیات بنگاه دارند و تاکنون نیز پژوهش‌های کاربردی بسیاری در رابطه با مؤلفه‌های دوگانگی بازارگرایی و دوگانگی نوآوری به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت بنگاه در این صنعت انجام نشده است؛ بنابراین از آنجاکه در اسناد بالادستی کشور، مکرراً به برخورداری از سلامت، رفاه و اهمیت امنیت غذایی اشاره شده است، به‌منظور پاسخگویی به بخشی از نیازهای علمی کشور و همچنین رشد و شکوفایی صنعت مواد غذایی با توجه به اینکه بررسی عوامل تأثیرگذار بر اتخاذ راهبردها و تصمیم‌های مناسب مدیریتی برای بهبود عملکرد بنگاه‌های غذایی کشور، اهمیت زیادی دارد، در این پژوهش، تأثیرگذاری دوگانگی بازارگرایی و دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه‌ها در صنعت مواد غذایی کشور ایران بررسی می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**دوگانگی بازارگرایی.** پژوهشگران سال‌های زیادی است که به موضوع بهره‌برداری و اکتشاف علاقه‌مند شده‌اند. از دیدگاه مارچ (۱۹۹۱) بهره‌برداری به بهبود تدریجی، یادگیری از طریق جست‌وجوی محلی، اصلاح محصولات موجود و به‌کارگیری مجدد روال‌های موجود مربوط است؛ درحالی‌که اکتشاف به بهبود یک‌باره، یادگیری از طریق تجربه فناوری‌ها و ایده‌های بیرون بنگاه و توسعه محصول جدید مرتبط است. گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)، دوگانگی را توانایی افراد در استفاده از دو دست به‌طور همزمان تعریف کرده‌اند. طبق این تعریف، بنگاه‌های دوگانه بنگاه‌هایی هستند که ضمن بهره‌برداری از موقعیت کنونی خود از فرصت‌های جدید نیز به‌طور مطلوب استفاده می‌کنند (اوریلی و تاشمن، ۲۰۰۴). اخیراً در حوزه بازاریابی، ابعاد دوگانه بازارگرایی و رابطه آن با عملکرد بنگاه موردتوجه قرار گرفته است (آتانه گیما، ۲۰۰۵؛ ژانگ و دوان، ۲۰۱۰؛ یانوپولوس، اوه و منگوک؛ ۲۰۱۲؛ تان و لیو، ۲۰۱۴).

کوهلی و جاوورسکی (۱۹۹۰) برای اولین بار موضوع بازارگرایی را مطرح کردند. بازارگرایی از دیدگاه آن‌ها خلق هوشمندی بازار مرتبط با نیازهای جاری و آتی مشتریان، انتشار این هوشمندی در درون و بین واحدها و پاسخگویی کل بنگاه به این هوشمندی، تعریف شده است. نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) نیز بر دیدگاه فرهنگی مفهوم بازارگرایی تأکید داشتند و بازارگرایی

را نتیجه گرایش بنگاه به مشتری، گرایش بنگاه به رقبا و هماهنگی میان بخشی آن دانسته‌اند. اسلیتر (۲۰۰۱) دو نوع رویکرد را برای بازرگاری معرفی می‌کند: ۱. رفتارهای سنتی بازرگاری: بنگاه‌هایی که بر شناخت نیازهای اظهارشده مشتریان در بازار توجه دارند و اقدام به ساخت کالاها و ارائه خدماتی می‌کنند که بتواند آن نیازها را برآورده سازد؛ ۲. رفتارهای مدرن بازرگاری: بنگاه‌های بازرگرای نسل دوم به‌طور وسیع به کنکاش بازارهای ناشناخته می‌پردازند، افق زمانی بلندمدت دارند، بیشتر در بازار نفوذ می‌کنند و به یادگیری‌های غیرمنتظره علاقه‌مند هستند. برخی پژوهشگران، مانند نارورو همکاران (۲۰۰۴)، آتانه گیما (۲۰۰۵)، لی و همکاران (۲۰۰۸)، بازرگاری را دارای دو مجموعه رفتار دوگانه اکتشاف و بهره‌برداری می‌دانند. از دیدگاه نارورو و همکاران (۲۰۰۴)، رویکرد بازرگاری بهره‌بردار، نوعی تلاش بازاریابی برای درک و ارائه پاسخ هوشمندانه به نیازهای اظهار شده مشتریان است؛ درحالی‌که رویکرد بازرگاری اکتشافی نوعی تلاش برای درک و ارائه پاسخ مناسب به نیازهای پنهان مشتریان است. از دیدگاه آتانه گیما (۲۰۰۵)، بازرگاری اکتشافی با کشف نیازهای آینده و فرصت‌های جدید بازار بر شناسایی و پاسخگویی مناسب به نیازهای پنهان و یا نوظهور مشتریان تأکید دارد؛ درحالی‌که بازرگاری بهره‌بردارانه می‌تواند به تولید، انتشار و پاسخگویی به محصولات موجود و نیازهای شفاف و آشکار مشتریان اشاره داشته باشد. لی و همکاران (۲۰۰۸) رویکرد بازرگاری اکتشافی را تلاش مدیران به درک و راضی نگه‌داشتن مشتریان از طریق ارائه پاسخ مناسب به نیازهای پنهان مشتریان می‌دانند، درحالی‌که بازرگاری بهره‌بردارانه را به تأکید مدیران بر درک و راضی نگه‌داشتن مشتریان از طریق پاسخگویی مناسب به نیازهای آشکار و روشن آن‌ها تعریف می‌کنند (لی، لین و چو، ۲۰۰۸). مک کارتی و گوردون (۲۰۱۱)، نحوه نوآوری و تغییر در شرکت‌ها را وابسته به شرایط بازار می‌دانند و معتقدند با توجه به اینکه بازرگاری تعیین‌کننده چگونگی ادراک بنگاه‌ها از شرایط تقاضا و واکنش آن‌ها به محیط اطراف است، احتمالاً بر میزان تخصیص منابع بنگاه بر هر یک از ابعاد کشف و بهره‌برداری تأثیرگذار است. تان و لیو (۲۰۱۴) نیز دوگانگی را دارای دو مجموعه رفتار اکتشاف و بهره‌برداری می‌داند؛ بنابراین با بررسی تعریف‌های مختلف دوگانگی و بازرگاری، می‌توان دوگانگی بازرگاری را توانایی یک بنگاه در استفاده همزمان از بازرگاری با رویکردهای اکتشاف و بهره‌برداری تعریف کرد.

**دوگانگی نوآوری.** نوآوری را می‌توان استفاده از ایده‌های جدید در محصولات، فرآیندها یا سایر ابعاد فعالیت‌های یک بنگاه تعریف کرد که به ارزش افزوده می‌انجامد (لوییک، ۲۰۰۳). همه بنگاه‌هایی که در یک صنعت واحد فعالیت می‌کنند به طریق مشابهی نوآوری نمی‌کنند.

بنگاه‌ها اغلب بر دو نوع نوآوری: اکتشافی و بهره‌بردارانه تمرکز دارند. تمرکز مطلق بر اکتشاف یا تمرکز مطلق بر بهره‌برداری، پیامدهای منفی برای بنگاه در پی دارد. بنگاه‌هایی که منحصراً به نوآوری‌های اکتشافی می‌پردازند، بدون اینکه منافع چندانی به‌دست آورند هزینه‌های زیادی را متحمل خواهند شد؛ در مقابل، بنگاه‌هایی که منحصراً بر نوآوری‌های بهره‌بردار تمرکز می‌کنند در حالتی پایین‌تر از تعادل پایدار بهینه گرفتار خواهند شد (مارچ، ۱۹۹۱). از نظر تاشمن و اوریلی (۱۹۹۶)، اولین رمز موفقیت در توسعه نوآوری‌های صف‌شکنانه موردنیاز برای رقابتی ماندن و درعین‌حال مراقبت از کسب‌وکار سنتی، بنگاه دوگانه است. آن‌ها معتقدند بنگاه‌ها و مدیران با توجه به رقابت شدید و تغییر و تحولات سریع در محصولات، فرآیندها و فناوری‌ها در دنیای امروز، برای موفق ماندن در طول زمان باید دوگانه باشند؛ یعنی قادر باشند تغییرات تدریجی (بهبود تدریجی فرایندها) و تغییرات یک‌باره (نوآوری‌های صف‌شکنانه) را همزمان اجرا کنند (تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۶). از بنگاه‌های دوگانه انتظار می‌رود، هم در بازارهای موجود با مشتریان موجود، از طریق بهینه‌سازی کارایی، هزینه و نوآوری تدریجی و هم در بازارهای نوظهور با مشتریان جدید، از طریق نشان‌دادن انعطاف‌پذیری، سرعت و نوآوری یک‌باره به‌صورت موفقیت‌آمیز رقابت کنند (تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۶). میان پژوهشگران درباره نیاز به برقراری تعادل در اکتشاف و بهره‌برداری، به‌گونه‌ای که بنگاه‌ها بتوانند در کوتاه‌مدت کارا باشند و در بلندمدت نیز به حیات خود ادامه دهند، اجماع نظر کلی وجود دارد (شرماتا، ۲۰۰۰). هرچند، هنوز هم نحوه رسیدن به این تعادل روشن نیست؛ اما یکی از سازوکارهای معرفی‌شده که به بنگاه‌ها کمک می‌کند تا این تعادل را درک کنند، دوگانگی نوآوری به مفهوم پیگیری همزمان نوآوری‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه از طریق افراد یا واحدهای فرعی متمایز است که هر یک از آن‌ها هم در اکتشاف و هم در بهره‌برداری متخصص هستند (بنر و تاشمن، ۲۰۰۳). بنگاه‌های دوگانه از طریق تغییرات تکاملی و انقلابی (تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۶)، تطابق و همسویی (گیسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴) و یا پیگیری همزمان نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه (بنر و تاشمن، ۲۰۰۳)، مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (جانسن و همکاران، ۲۰۰۸).

**عملکرد بنگاه.** عملکرد بنگاه یک سازه کلی است که به چگونگی انجام عملیات بنگاه اشاره دارد و شامل دو جزء: اثربخشی و کارایی است (گیسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴). بیشتر پژوهشگران معتقدند که معیارهای ذهنی عملکرد مانند رضایت مشتری و وفاداری مشتری عوامل مهم و مؤثر در معیارهای عینی عملکرد مانند حاشیه سود و نرخ بازگشت سرمایه هستند (هولی و همکاران، ۲۰۰۳). کانو و همکاران (۲۰۰۴) و هولی و همکاران (۲۰۰۵)، عملکرد کسب‌وکار را شامل عملکرد مشتری (وفاداری و رضایت مشتری)، عملکرد بازار (حجم فروش،

رشد فروش و سهم بازار) و عملکرد مالی (سود، حاشیه سود و بازگشت سرمایه در مقایسه با رقبا) می‌دانند. کاتو و دولتشاهی (۲۰۰۵) معیارهای مختلفی را برای عملکرد بنگاه برمی‌شمارند که عبارت‌اند از: بُعد سهم بازار: رشد درآمد، رشد فروش، میزان سهم بازار؛ بُعد عملکرد مالی: نرخ بازگشت سرمایه، نرخ بازگشت فروش، نقدینگی، جریانات نقدی، قابلیت سودآوری؛ بُعد نوآوری محصول: توسعه در عملیات کسب‌وکار، توسعه در محصولات و خدمات و بُعد شهرت کمپانی. با بررسی معیارهای مختلف عملکرد بنگاه، در پژوهش حاضر از طریق شاخص‌های سهم بازار، شهرت نام تجاری، نرخ رشد، سودآوری و میزان معرفی محصولات جدید، متغیر عملکرد بنگاه بررسی شده است.

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

با توجه به اینکه رابطه بین دوگانگی بنگاه و ابعاد مختلف عملکرد توسط پژوهشگران مختلفی از جمله سارکیس و همکاران (۲۰۱۰)، جانسن (۲۰۰۵)، گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴) و ابراهه (۱۳۹۱) به صورت مثبت ارزیابی شده است و روابط بین بازارگرایی و نوآوری و عملکرد بنگاه نیز در برخی پژوهش‌ها و صنایع بررسی شده است؛ با بررسی پژوهش‌های پیشین، فرضیه‌های این مقاله به شرح زیر تبیین شده‌اند.

**دوگانگی بازارگرایی و عملکرد بنگاه.** در پژوهش‌های پیشین به رابطه مستقیم دوگانگی بازارگرایی بر عملکرد بنگاه توجه کمتری شده است. کریاکوپولوس و مورمن (۲۰۰۴) با پیمایش از ۳۰۴ مدیر بنگاه‌های صنعت فراوری مواد غذایی هلندی و با استفاده از روش رگرسیون خطی سه‌مرحله‌ای نشان داده‌اند که بازارگرایی قوی بنگاه به بهبود عملکرد مالی محصول جدید منجر می‌شود و بازارگرایی ضعیف عملکرد مالی محصول جدید را کاهش می‌دهد. منگوک و او (۲۰۰۸) با پیمایش از ۱۰۰۰ بنگاه تولیدی در استرالیا و استفاده از روش رگرسیون چندگانه، به نقش تعدیلگری مثبت بازارگرایی بر رابطه دوگانگی و عملکرد بنگاه در میان جست‌وجوگران اشاره کرده‌اند و نشان داده‌اند بازارگرایی اکتشافی نسبت به بازارگرایی بهره‌بردارانه تأثیر بیشتری برای جست‌وجوگران نسبت به مدافعان بر عملکرد بنگاه دارد. مورگان و همکاران (۲۰۰۹) با پیمایش از مدیران ارشد بازاریابی بنگاه‌های آمریکایی فعال با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده‌اند که بازارگرایی تأثیر مثبتی بر عملکرد بنگاه و نرخ بازگشت دارایی‌ها دارد. ژانگ و دوان (۲۰۱۰) با پیمایش از بنگاه‌های تولیدی چین با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان داده‌اند که رویکردهای

بازارگرایی اکتشافی و بازارگرایی بهره‌بردارانه بر عملکرد نوآورانه محصول تأثیر کلی مثبتی دارند و بازارگرایی بهره‌بردارانه به صورت مستقیم موفقیت محصول جدید بنگاه را افزایش خواهد داد. حسینی و سالار (۱۳۹۱) با پیمایش از مدیران و کارشناسان شرکت‌های مواد غذایی پذیرفته شده در «بورس اوراق بهادار استان تهران» و تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق مدل سازی معادلات ساختاری رابطه مثبت و مستقیم بین بازارگرایی و عملکرد بنگاه را تأیید کرده‌اند. در پژوهشی دیگر، حسینی و همکاران (۱۳۹۱) نشان داده‌اند، بازارگرایی بر عملکرد بنگاه تأثیر مثبت دارد. بابایی زکلیکی و علی‌پور (۱۳۹۳) نیز نشان داده‌اند که بازارگرایی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد بنگاه در صنعت بانکداری تأثیرگذاری مثبت دارد؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش به شرح زیر تبیین می‌شود:

فرضیه ۱: دوگانگی بازارگرایی بر عملکرد بنگاه تأثیر مستقیم دارد.

در برخی پژوهش‌های پیشین، بازارگرایی به صورت غیرمستقیم و با گذر از مسیر نوآوری بر عملکرد بنگاه تأثیر می‌گذارد. ژانگ و دوان (۲۰۱۰) نشان دادند که بازارگرایی اکتشافی از طریق متغیر میانجی نوآوری بر عملکرد نوآورانه بنگاه تأثیر مثبت دارد؛ همچنین پژوهش آن‌ها نشان داده است که تأثیر بازارگرایی بهره‌بردارانه بر موفقیت محصول جدید در شرایط ثبات فناوری و بازار بالاتر بوده و تأثیر بازارگرایی اکتشافی نیز بر عملکرد نوآورانه محصول از طریق متغیر نوآوری در شرایط تلاطم بازار و فناوری قوی‌تر است. حسینی و سالار (۱۳۹۱) نشان داده‌اند که بخش عمده‌ای از تأثیر بازارگرایی بر عملکرد بنگاه از طریق نوآوری انجام می‌گیرد. حسینی و همکاران (۱۳۹۱) نشان داده‌اند که بازارگرایی از طریق یادگیری مداری و نوآوری‌گرایی بر عملکرد بنگاه‌های غذایی تأثیر مثبت دارند. عملکرد بنگاه تأثیر مثبت دارد. تان و لیو (۲۰۱۴) با جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه از ۱۸۶ نفر از مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط با فناوری پیشرفته، با استفاده از روش رگرسیون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده‌اند که دوگانگی نوآوری نقش میانجی را در رابطه بین دوگانگی بازارگرایی و عملکرد بنگاه ایفا می‌کند. با مروری بر پژوهش‌های پیشین، فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه ۲: دوگانگی بازارگرایی از طریق دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه تأثیر غیرمستقیم دارد.

**دوگانگی نوآوری و عملکرد بنگاه.** رابطه بین نوآوری و عملکرد بنگاه در مطالعه‌های متعددی بررسی شده است و اغلب به صورت مثبت ارزیابی شده است. گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴) با استفاده از روش تحلیل واریانس جهت تحلیل داده‌ها، نشان داده‌اند که دوگانگی بر

عملکرد بنگاه تأثیر مستقیم دارد. نارور و همکاران (۲۰۰۴) با پیمایش از ۲۵ بنگاه از طریق استفاده از روش رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان دادند که نوآوری‌گرایی بر موفقیت محصول جدید تأثیر مثبت دارد. سارکیس و همکاران (۲۰۱۰) د و ابراه (۱۳۹۱) از طریق تحلیل رگرسیون نشان داده‌اند که دوگانگی به افزایش عملکرد بنگاه منجر می‌شود. ژانگ و دوان (۲۰۱۰) نیز تأثیر مثبت نوآوری‌گرایی بر عملکرد نوآورانه محصول را تأیید کرده‌اند. حسینی و سالار (۱۳۹۱)، رابطه مثبت نوآوری‌گرایی بر عملکرد شرکت‌های مواد غذایی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار استان تهران را اثبات کرده‌اند. تان و لیو (۲۰۱۴) نشان داده‌اند که نوآوری تأثیرگذاری مثبت بیشتری نسبت به بازارگرایی اکتشافی و بهره‌بردارانه بر عملکرد بنگاه دارد. ویو همکاران (۲۰۱۴)، نشان دادند که دوگانگی در شرکت‌هایی که رویکرد بازارگرایی بهره‌بردارانه بر آن‌ها حاکم است تأثیر منفی بر عملکرد بنگاه دارد؛ در حالی که در شرکت‌هایی که بازارگرایی اکتشافی بر آن‌ها حاکم است تأثیر مثبتی بر عملکرد بنگاه دارند؛ بنابراین فرضیه سوم این پژوهش به شرح زیر است:

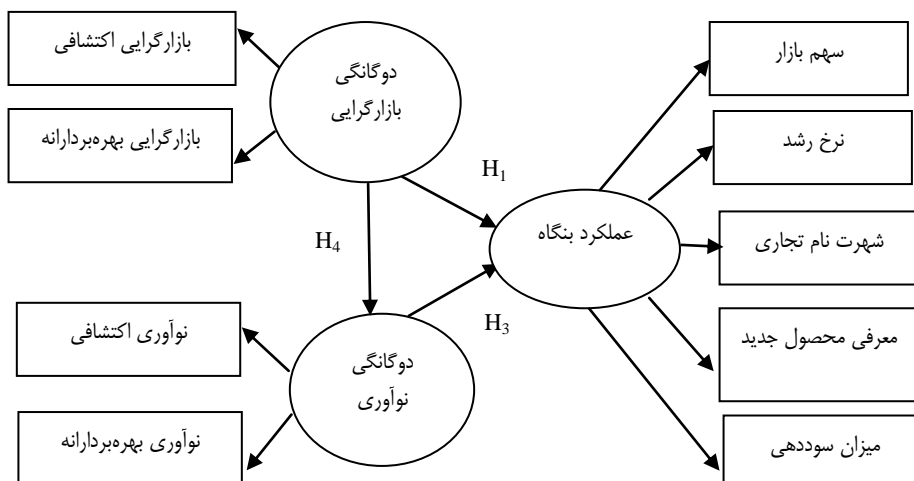
فرضیه ۳: دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه تأثیر مستقیم دارد.

**دوگانگی بازارگرایی و دوگانگی نوآوری:** نارور و همکاران (۲۰۰۴)، تأثیر بازارگرایی اکتشافی بر گرایش به نوآوری و حسینی و سالار (۱۳۹۱) تأثیر بازارگرایی بر گرایش به نوآوری را مثبت ارزیابی کردند. در پژوهش دیگری، حسینی و سالار (۱۳۹۱) نشان داده‌اند که بخش عمده‌ای از تأثیرگذاری بازارگرایی بر نوآوری‌گرایی از طریق یادگیری مداری رخ می‌دهد. لیو همکاران (۲۰۰۸) با پیمایش از ۲۲۷ بنگاه «هایتک» در تایوان و با استفاده از روش تحلیل رگرسیون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، تأثیر بازارگرایی با رویکردهای بازارگرایی اکتشافی و بهره‌بردارانه را بر نوآوری‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه مثبت ارزیابی کردند؛ اما تأثیر بازارگرایی اکتشافی بر نوآوری اکتشافی و تأثیر بازارگرایی بهره‌بردارانه بر نوآوری بهره‌بردارانه را دارای شدت بیشتری نشان دادند. ژانگ و دوان (۲۰۱۰) نیز تأثیر بازارگرایی اکتشافی و بهره‌بردارانه را بر عملکرد نوآورانه محصول مثبت ارزیابی کردند؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش به شرح زیر تبیین می‌شود:

فرضیه ۴: دوگانگی بازارگرایی بر دوگانگی نوآوری تأثیر مستقیم دارد.

بر اساس فرضیه‌های مزبور، الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ است.





شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

#### ۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توصیفی و مبتنی بر آزمون فرض، از نظر جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی، به لحاظ تحلیل داده‌ها همبستگی و از نوع معادلات ساختاری، از نظر واحد تحلیل در سطح بنگاه و به لحاظ افق زمانی، مقطعی محسوب می‌شود. جامعه پژوهش مورد نظر، کلیه بنگاه‌های غذایی شرکت‌کننده در «نمایشگاه بین‌المللی صنایع کشاورزی، مواد غذایی، ماشین‌آلات و صنایع وابسته» بود که در خردادماه سال ۱۳۹۳ در محل نمایشگاه‌های بین‌المللی برگزار شده است. با استفاده از فرمول کوکران جامعه محدود با توجه به اینکه به استناد کتابچه بنگاه‌های شرکت‌کننده در نمایشگاه، تعداد اعضای جامعه به صورت تقریبی ۳۲۰ بنگاه محاسبه شده بود، حجم نمونه ۱۸۶ بنگاه در نظر گرفته شد و در مجموع ۱۳۸ پرسشنامه از مدیران و کارشناسان در دسترس در واحدهایی نظیر: بازاریابی، فروش، توسعه محصول و پژوهش و توسعه با نرخ پاسخ ۷۴/۱۹ درصد گردآوری و تجزیه و تحلیل شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بود و با استفاده از طیف ۷ درجه‌ای لیکرت ارزیابی شد. برای سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۳۵ پرسشنامه پیش‌آزمون شد؛ سپس با استفاده از داده‌های حاصل از پرسشنامه، پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. با توجه به اینکه تمامی مقادیر آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ به دست آمد، پایایی پرسشنامه تأیید شد. جدول ۲، منابع سؤال‌های پرسشنامه و پایایی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. منابع سؤال‌ها و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد سؤال‌ها	منابع سؤال‌ها	پایایی (آلفای کرونباخ)
دوگانگی بازاریگرایی	۱۸	لی و لین (۲۰۰۸)؛ نارور و همکاران (۲۰۰۴)؛ دشپاند و فییرلی (۱۹۹۸)	۰/۹۱۶
دوگانگی نوآوری	۱۲	لی و لین (۲۰۰۸)؛ جانسن و همکاران (۲۰۰۶)	۰/۸۸۹
عملکرد بنگاه	۵	لی و چویی (۲۰۰۳)؛ کانو و همکاران (۲۰۰۴)؛ هولی و همکاران (۲۰۰۳)؛ کائو و دولتشاهی (۲۰۰۵)	۰/۷۷۶

علی‌رغم استانداردبودن و تأیید روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش در پژوهش‌های قبلی برای اطمینان از صحت به‌کارگیری این پرسشنامه‌ها، از شیوه روایی صوری نیز استفاده شد و از ۶ نفر از خبرگان صنعتی و ۳ نفر از خبرگان دانشگاهی نظرخواهی به‌عمل آمد و پس از اعمال اصلاحاتی ازجمله کوتاه‌کردن برخی سؤال‌ها و تعریف برخی مفاهیم، روایی صوری پرسشنامه تأیید شد؛ همچنین برای شناسایی ابعاد متغیرهای دوگانگی بازاریگرایی و دوگانگی نوآوری و دسته‌بندی مناسب‌تر سؤال‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد؛ درنهایت صحت مدل‌های اندازه‌گیری از طریق تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی شد.

#### ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در جدول ۳، نتایج تحلیل‌های جمعیت‌شناختی پژوهش نشان داده شده است. هریک از پاسخ‌دهندگان به‌عنوان نماینده یک بنگاه در پاسخ‌گویی به پرسشنامه مشارکت داشته است. بیشتر پاسخ‌دهندگان (۶۶ درصد) در سمت مدیریتی در بنگاه مربوطه مشغول به کار بوده‌اند و تا حد مناسبی از سیاست‌ها و راهبردهای بنگاه مطلع هستند؛ همچنین حدود ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان مدرک تحصیلی بالاتر از سطح کارشناسی داشته و بیشتر پاسخ‌دهندگان با توجه به سابقه فعالیت در بنگاه، دارای میزان آشنایی مناسبی با صنعت مواد غذایی و بنگاه مربوطه بوده‌اند.

جدول ۲. تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی	سطوح	درصد
تحصیلات	دکتری و بالاتر	۲/۲٪
	کارشناسی ارشد	۳۱/۹٪
	کارشناسی	۵۵/۸٪
	پایین‌تر از کارشناسی	۱۰/۱٪
سابقه کار در بنگاه	بالاتر از ۵ سال	۴۵٪
	بین ۳ تا ۵ سال	۲۱/۰۱٪
	بین ۱ تا ۳ سال	۲۰/۲۸٪
	کمتر از ۱ سال	۱۳/۷۶٪
سمت سازمانی	مدیر ارشد	۲۸/۲۶٪
	مدیر میانی	۳۷/۶۸٪
	کارشناس	۳۴/۰۵٪
اندازه بنگاه	بزرگ (بیش از ۳۰۰ نفر)	۱۶/۶٪
	متوسط (۵۰ تا ۳۰۰ نفر)	۵۷/۹٪
	کوچک (کمتر از ۵۰ نفر)	۲۵/۳٪

پس از سنجش روایی صوری پرسشنامه، شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش با روش تحلیل عاملی اکتشافی طبقه‌بندی شد که ۴ مورد از شاخص‌های سنجش دوگانگی بازارگرایی و ۱ مورد از شاخص‌های سنجش دوگانگی نوآوری به دلیل اشتراک استخراجی نامناسب (کمتر از ۰/۳۵) از مجموعه شاخص‌ها حذف شدند. در نتیجه بازآزمون انجام شده، شاخص‌های نهایی برای هر متغیر به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

متغیر	شاخص KMO	سطح معنی‌داری در آزمون بارتلت کرویت
دوگانگی بازارگرایی	۰/۸۰۱	۰/۰۰۰
دوگانگی نوآوری	۰/۷۹۲	۰/۰۰۰
عملکرد بنگاه	۱/۸۰۲	۰/۰۰۰

طبق جدول ۳، شاخص کایزر مایر<sup>۱</sup> که نشان‌دهنده کفایت مقدار نمونه‌گیری برای تحلیل عاملی است در هر سه متغیر، بالاتر از ۰/۷ بوده و حاکی از مناسب بودن داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی است. با توجه به اینکه سطح آزمون معناداری در هر سه متغیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، ارتباط معناداری بین متغیرها وجود دارد و امکان کشف ساختار جدید از داده‌ها ممکن است.

1. KMO

است (حبیب پور و صفری، ۱۳۹۰).

قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل ساختاری با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی سازه و صحت مدل اندازه‌گیری متغیرهای دوگانگی بازرگانی، دوگانگی نوآوری و عملکرد بنگاه ارزیابی شد. در نتیجه تحلیل عاملی تأییدی، ۲ مورد از شاخص‌های سنجش متغیر دوگانگی بازرگانی و ۱ مورد دیگر از شاخص‌های سنجش دوگانگی نوآوری به دلیل بار عاملی کمتر از ۰/۴ از مجموعه سؤال‌ها حذف شدند و سایر سؤال‌ها با توجه به مناسب بودن بار عاملی و ضریب معناداری آن‌ها در تحلیل باقی ماندند؛ همچنین شاخص‌های نکویی برازش نیز در هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری حاکی از مناسب بودن هر سه مدل بوده است. جدول ۴ نتایج شاخص‌های باقیمانده در تحلیل با توجه به متغیر مکنون مربوطه را نشان می‌دهد.

جدول ۴. برازش مدل‌های اندازه‌گیری

متغیرها	سؤال‌ها	بار عاملی
دوگانگی بازرگانی MO.A	این بنگاه به مشتریان در سبقت گرفتن از پیشرفت‌های بازار کمک می‌کند.	۰/۵
	این بنگاه دائماً سعی می‌کند نیازهای پنهان مشتریان را شناسایی کند.	۰/۴۳
	این بنگاه برای کشف نیازهای جدید مشتریان، طوفان مغزی برگزار می‌کند.	۰/۴۴
	این بنگاه در بخش‌هایی که مشتریان برای بیان نیازهای خود مشکل دارند، فرصت‌های جدید را جست‌وجو می‌کند.	۰/۸۱
	این بنگاه همکاری نزدیکی با مشتریان پیشرو در بازار برقرار می‌کند.	۰/۶۳
	این بنگاه به روندهای کلیدی فناوری، کسب‌وکار و زندگی مشتریان توجه دارد.	۰/۶۸
	در این بنگاه اطلاعات مربوط به تجربه‌های موفق و ناموفق مشتریان در تمامی بخش‌های کسب‌وکار تبادل می‌شود.	۰/۵۶
	این بنگاه رضایت مشتریان را به صورت روشمند و مکرر اندازه‌گیری می‌کند.	۰/۹
	این بنگاه به طور منظم شیوه‌های خدمت‌رسانی به مشتریان را ارزیابی می‌کند.	۰/۸۶
	این بنگاه نسبت به رقبای خود تمرکز بیشتری بر مشتریان دارد.	۰/۵۳
تمرکز این بنگاه در درجه اول خدمت‌رسانی به مشتریان است.	۰/۵۳	
این بنگاه اطلاعات مربوط به رضایت مشتریان را در سطوح مختلف کسب‌وکار منتشر می‌کند.	۰/۶	
دوگانگی نوآوری INNO.A	این بنگاه از خواسته‌های جدید مشتریان استقبال می‌کند و صرفاً به محصولات موجود خود تمرکز ندارد.	۰/۶۸
	این بنگاه به دنبال ابداع محصولات و خدمات جدید است.	۰/۶۲
	این بنگاه در بازار محلی خود محصولات و خدمات جدید را آزمایش می‌کند.	۰/۶۳
	این بنگاه از محل محصولات و خدمات نوظهور خود کسب درآمد می‌کند.	۰/۶۹
	این بنگاه دائماً از فرصت‌های پیش‌آمده در بازارهای جدید بهره‌برداری	۰/۷۷

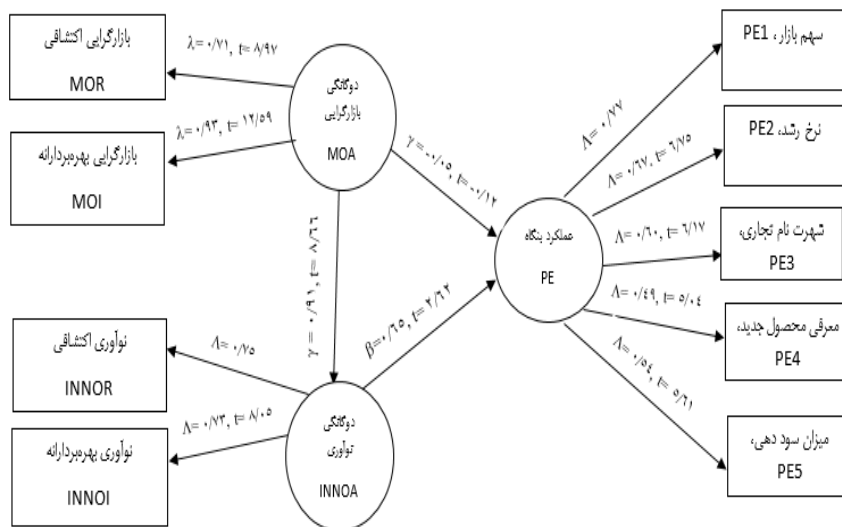
متغیرها	سؤالها	بار عاملی
	می‌کند.	
	این بنگاه پیوسته از کانال‌های توزیع جدید استفاده می‌کند.	۰/۶۳
	این بنگاه اغلب شیوه تأمین مواد و موجودی محصولات و خدمات موجود خود را اصلاح می‌کند.	۰/۷۵
	این بنگاه محصولات و خدمات موجود خود برای بازار بومی‌اش را بهبود می‌دهد.	۰/۴۸
	این بنگاه در ارائه محصولات و خدمات خود به بهبود کارایی توجه دارد.	۰/۸۵
	در این بنگاه توسعه محصولات و حفظ ارتباط با مشتریان موجود با اهمیت است.	۰/۶۷
	در مقایسه با رقبای کلیدی، این بنگاه سهم بیشتری از بازار را در اختیار دارد.	۰/۷۳
	در مقایسه با رقبای کلیدی، این بنگاه رشد سریع‌تری در بازار دارد.	۰/۶۴
	در مقایسه با رقبای کلیدی، این بنگاه سوددهی بیشتری دارد.	۰/۶۶
	نام تجاری این بنگاه، در مقایسه با رقبای کلیدی، شهرت بیشتری دارد.	۰/۵۳
	این بنگاه نسبت به رقبای، محصولات جدید بیشتری را به بازار معرفی می‌کند.	۰/۵۷

عملکرد بنگاه  
PE

بارهای عاملی میزان همبستگی بین متغیر مکنون مربوطه و شاخص‌های متناظر با آن‌ها را نشان می‌دهند. در صورتی که رابطه بین متغیر و شاخص‌ها بالاتر از ۰/۴ باشد، سؤال‌های مورد نظر دارای قدرت تبیین خوبی هستند. هرچه میزان بار عاملی بالاتر باشد، میزان اهمیت آن شاخص در سنجش متغیر مربوطه افزایش می‌یابد. طبق جدول ۴، تمامی سؤال‌های باقیمانده در تحلیل بار عاملی مناسبی دارند؛ همچنین تمامی سؤال‌های باقیمانده در تحلیل دارای ضریب معناداری بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ بوده و از نظر معناداری نیز برای سنجش متغیر مورد نظر مناسب هستند.

برای بررسی مدل پژوهش که شامل متغیر برونزای دوگانگی بازار گرای و متغیرهای درونزای دوگانگی نوآوری و عملکرد بنگاه است، قبل از تأیید روابط ساختاری باید از برازش مطلوب مدل اطمینان حاصل کرد. در مدل پژوهش نسبت کای دو به درجه آزادی ( $X^2/df$ ) برابر با ۱/۷۶ و کوچک‌تر از مقدار پیشنهادی ۲ است. مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۷۸ است که مناسب و کمتر از ۰/۰۸ است؛ همچنین شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) ۰/۹۷، شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹۴، شاخص برازندگی افزایشی (IFI) ۰/۹۷، شاخص برازندگی هنجار یافته (NFI) ۰/۹۴، همگی بیشتر از ۰/۹ هستند؛ بنابراین مدل برازش تقریباً خوبی را نشان می‌دهد و مورد تأیید است. یکی از روش‌های هم‌مرتبه کردن عامل‌های مدل (متغیرهای مستقل و وابسته) استفاده از روش میانگین وزنی است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۲) که در این پژوهش برای تبدیل متغیرهای مکنون مرتبه دوم (دوگانگی

بازارگرایی و دوگانگی نوآوری با ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری، به متغیرهای مکنون مرتبه اول، از روش میانگین وزنی و دخیل کردن وزن بارهای عاملی مرحله اول استفاده شد. برای بررسی فرضیه‌های پژوهشی روش تحلیل مسیر به کار رفت. معیار تأیید و یا رد فرضیه‌ها اعداد معناداری است. اگر عدد معناداری مسیری، بزرگ‌تر از قدر مطلق  $1/96$  باشد فرضیه تأیید می‌شود و چنانچه عدد معناداری فرضیه‌ای در بازه‌ی بالا باشد، فرضیه موردنظر رد می‌شود. بر اساس شکل ۲، مقدار ضریب  $t$  نشان‌دهنده معناداری بین متغیرهای دوگانگی بازارگرایی و دوگانگی نوآوری، متغیرهای دوگانگی نوآوری و عملکرد بنگاه و رابطه غیرمستقیم متغیر دوگانگی بازارگرایی با عملکرد بنگاه است؛ همچنین از ضرایب استاندارد شده می‌توان شدت اثر متغیرهای پژوهش را بر یکدیگر ارزیابی کرد. طبق شکل ۲، متغیر دوگانگی بازارگرایی با ضریب مسیر  $0/91$  بر متغیر دوگانگی نوآوری تأثیرگذاری قوی دارد. متغیر دوگانگی نوآوری نیز با توجه به ضریب مسیر  $0/65$  تأثیر زیادی بر عملکرد بنگاه دارد. دوگانگی بازارگرایی نیز با گذر از مسیر نوآوری بر عملکرد بنگاه، اثر معنادار غیرمستقیم و مثبت دارد.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهشی

جدول ۶. نتایج فرضیه‌های پژوهش بر اساس مدل ساختاری در سطح معناداری ۰/۰۵

فرضیه‌ها	مقدار تی	ضریب استاندارد	فرضیه‌ها	
			فرضیه	نتیجه
در بنگاه‌های صنایع غذایی دوگانگی بازارگرایی بر عملکرد بنگاه تأثیر مستقیم دارد.	-۰/۱۲	-۰/۰۵	۱	رد
در بنگاه‌های صنایع غذایی دوگانگی بازارگرایی از طریق دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه تأثیر غیرمستقیم دارد.	۲/۳۳	۰/۵۹	۲	تأیید
در بنگاه‌های صنایع غذایی دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه تأثیر مستقیم دارد.	۲/۶۲	۰/۶۵	۳	تأیید
در بنگاه‌های صنایع غذایی، دوگانگی بازارگرایی بر دوگانگی نوآوری تأثیر مستقیم دارد.	۸/۶۶	۰/۹۱	۴	تأیید

### ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تأثیر متغیرهای دوگانگی بازارگرایی و دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه بررسی شد. اغلب پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها مدیران میانی بنگاه‌های کوچک و متوسط با بیش از ۵ سال سابقه فعالیت بودند. با توجه به اینکه یافته‌ها حاکی از آن است که اغلب بنگاه‌های فعال در صنعت مواد غذایی در بُعد بهره‌برداری متمرکز هستند و آمار «سازمان تجارت جهانی» (جدول ۱) نشان‌دهنده عملکرد نامناسب بنگاه‌های این صنعت در وضعیت موجود است، در پژوهش حاضر تأثیر توجه همزمان بنگاه‌ها بر ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری در چهار فرضیه بررسی شد. در فرضیه اول پژوهش، تأثیر مستقیم دوگانگی بازارگرایی بر عملکرد بنگاه ارزیابی شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، از دیدگاه مدیران و کارشناسان صنایع غذایی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر مستقیم دوگانگی بازارگرایی بر عملکرد بنگاه‌های غذایی معنادار نیست که این موضوع ناشی از برابری تقریبی شدت تأثیرگذاری منفی بازارگرایی اکتشافی و تأثیرگذاری مثبت بازارگرایی بهره‌بردارانه بر عملکرد بنگاه است. در پژوهش‌های مرتبط، تان و لیو (۲۰۱۴)، مورگان و همکاران (۲۰۰۹)، ژانگ و دوان (۲۰۱۰)، نارور و همکاران (۲۰۰۴)، کریاکوپولوس و مورمن (۲۰۰۴)، بابایی زکلیکی و علی‌پور (۱۳۹۳) و حسینی و سالار (۱۳۹۱) تأثیر مثبت بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار را در ابعاد مختلف نشان داده‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که بر اساس یافته‌های جانبی مرتبط با فرضیه اول، در پژوهش پیش رو نیز تأثیرگذاری هریک از رویکردهای بازارگرایی اکتشافی و بهره‌بردارانه بر عملکرد بنگاه‌ها تأیید می‌شود و از این نظر با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ اما به نظر می‌رسد مدیران و کارشناسان این بنگاه‌ها توجه همزمان به هر دو رویکرد را به‌صورت مستقیم بر بهبود

عملکرد بنگاه‌ها بی‌تأثیر می‌دانند و تأثیرگذاری دوگانگی بازرگرای بر عملکرد بالاتر بنگاه‌های غذایی را از طریق دوگانگی نوآوری میسر می‌دانند. نتایج ارزیابی فرضیه دوم حاکی از آن است که میزان شدت این تأثیرگذاری از نظر آن‌ها حدود ۰/۵۹ درصد است. در پژوهش‌های پیشین حسینی و سالار (۱۳۹۱)، تأثیر بازرگرای بر عملکرد را از طریق نوآوری، مثبت ارزیابی کرده‌اند. ژانگ و دوان (۲۰۱۰)، نشان داده‌اند که رویکرد بازرگرای اکتشافی از طریق متغیر میانجی نوآوری‌گرایی بر عملکرد نوآورانه محصول اثرگذار است. یافته‌های گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)، ابراهه (۱۳۹۱) و سارکیس و همکاران (۲۰۱۰) نیز نتایج این پژوهش را تأیید می‌کند. فرضیه سوم به بررسی تأثیر دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه‌های غذایی پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه‌های غذایی تأثیری مثبت و معنادار دارد. پژوهش‌های وی و همکاران (۲۰۱۴) و حسینی و سالار (۱۳۹۱) نیز تأثیر نوآوری بر عملکرد بنگاه را تأیید کرده‌اند. فرضیه چهارم به بررسی تأثیر دوگانگی بازرگرای بر دوگانگی نوآوری پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده شدت تأثیر قابل‌ملاحظه دوگانگی بازرگرای بر دوگانگی نوآوری است. بررسی پژوهش‌های مرتبط نشان می‌دهد که یافته‌های پژوهش تان ولیو (۲۰۱۴)، ژانگ و دوان (۲۰۱۰)، لی و لین (۲۰۰۸)، آتانه گیما (۲۰۰۵) و نارور و همکاران (۲۰۰۴) از نتایج فرضیه چهارم این پژوهش پشتیبانی می‌کند. با توجه به اینکه بر اساس آمار «سازمان تجارت جهانی» عملکرد بنگاه‌های صنایع غذایی خالص صادرات منفی را طی سال‌های اخیر نشان می‌دهد (سایت سازمان تجارت جهانی)؛ از سوی دیگر نتایج نشان می‌دهد که مدیران بنگاه‌ها به دلیل نداشتن ذهنیت مناسب نسبت به استفاده همزمان از رویکرد بازرگرای اکتشافی و بهره‌بردارانه بیشتر به رویکرد بازرگرای بهره‌بردارانه تمایل نشان می‌دهند؛ از این رو به مدیران بنگاه‌ها پیشنهاد می‌شود ضمن اتخاذ راهبرد دوگانگی نوآوری و حفظ تعادل در رویکردهای اکتشافی و بهره‌بردارانه از مزایای دوگانگی بازرگرای بر بهبود عملکرد بنگاه‌های خود استفاده کنند.

اولین محدودیت این پژوهش استفاده از پرسشنامه (اندازه‌گیری ذهنی) برای متغیرهایی است که داده‌های عینی در مورد آن‌ها موجود است (مانند میزان سوددهی و سهم بازار)؛ اما به دلایل متعدد از جمله بی‌علاقه بودن مدیران بنگاه‌ها به افشای اطلاعات مالی خود، امکان دسترسی پژوهشگران به آن‌ها مهیا نشد. از دیگر محدودیت‌های پژوهش به‌روز نبودن داده‌های منابع اطلاعاتی شرکت‌های صنعت مواد غذایی بود که در برخی موارد به مراجعه به چند مکان مختلف برای دسترسی به افراد مناسب در بنگاه، منجر شد؛ به همین دلیل برای دسترسی راحت‌تر به مدیران بنگاه‌های غذایی و کارشناسان مرتبط، نمونه‌گیری از بنگاه‌های شرکت‌کننده در «نمایشگاه بین‌المللی صنایع غذایی» انجام شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های



آتی، الگوی پژوهش بر مبنای داده‌های عینی برای عملکرد بنگاه انجام شود؛ همچنین پیشنهاد می‌شود، الگوی این پژوهش در سایر صنایع که به لحاظ چرخه عمر فناوری در مرحله رشد قرار دارند نیز بررسی شود و اهمیت دوگانگی بر عملکرد بنگاه‌ها در صنایع رو به رشد و صنایع بلوغ‌یافته با یکدیگر مقایسه شود. پژوهشگران آتی می‌توانند با توجه به تأثیرگذاری زیاد دوگانگی بازارگرایی با گذر از مسیر دوگانگی نوآوری بر عملکرد بنگاه، عوامل تقویت‌کننده راهبرد دوگانگی در ابعاد بازارگرایی و نوآوری را بررسی کنند؛ به‌علاوه با توجه به مبانی نظری پژوهش توصیه می‌شود با دخیل کردن متغیرهای دیگر از جمله: بوروکراسی، تلاطم بازار، تلاطم فناوری و شدت رقابت، نتایج پژوهش پیش رو را به‌خصوص در رابطه با فرضیه تأثیر مستقیم دوگانگی بازارگرایی بر عملکرد بنگاه مجدداً بررسی کنند.

## منابع

1. Atuahene-gima, K. (2005). Resolving the Capability – Rigidity. *Journal of Marketing*, 69(10), 61-83.
2. Babai Zakliki, M A., & Alipour, M. (2014). The effects of market orientation, Knowledge related resources and reputational assets on banks' performance. *Journal of Business management perspective*, 13(17), 35- 54. (In Persian)
3. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Journal of academy management review*, 28(2), 238-256.
4. Cano-Garsia, F. J., Padilla-Munoz, E. M., & Carrasco-Ortiz, M. A. (2004). Personality and contextual variables in teacher burnout. *Personality and Individual differences*, 38(4), 929-940.
5. Cao, Q., Dowlatshahi, S. (2005). The impact between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management*, 23(5), 531-550.
6. Ebrazeh, F. (2013). *Investigating key success factors in software companies: Technology sourcing and system development ambidexterity* (Master's Thesis), Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Department of Management (in Persian).
7. Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004a). The Antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Journal of academy of management*, 47(2), 209-226.
8. Habibpour Gatai, K, Safari Shali, R. (2011). *A Comprehensive manual for applying SPSS in survey research*, Tehran: Louyeh, Motafakeran (In Persian).
9. Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, Boris. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 86-106.
10. Hooley Graham, J., Greenley Gordon, E., Cadogan John, W., Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18- 27.
11. Hosseini, S. M. & Salar, J. (2012). Surveying the effect of market orientation and innovation on performance of food companies of Iran stock exchange. *New Marketing Research Journal*, 2(3), 107- 120. (In Persian).
12. Hosseini, S. M., Jazani, N., Asadollahi, H. & Salar, J. (2012). Formulating a model of relationship between marke orientation, learning orientation, innovation orientation and performance of food companies accepted in Bourse. *Journal of Business management perspective*, 11(9), 9- 23. (In Persian)
13. Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review Journal*, 57(4), 351-363.
14. Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
15. Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2),

- 1-18.
16. Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 219–240.
  17. Li, C. R., Lin, C. J., & Chu, C. P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision Journal*, 46(7), 1002-1026.
  18. Luecke, R. (2003). *Harvard business essentials: Managing change and transition*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
  19. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Journal of organization science*, 2(1), 71-86.
  20. McCarthy, I.P. & Gordon, B.R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 41(3), 240–258.
  21. Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455-470.
  22. Mohsenin, Sh., Esfidani, M.R. (2013). *Structural Equation Modeling: Lisrel*. Tehran, Mehraban nashr (In Persian).
  23. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
  24. Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
  25. Narver, J. C., Slater, S. F., & Maclachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
  26. O'Reilly, Ch. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
  27. Sarkees, M., Hulland, J., & Prescott, J. (2010). Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 18(2), 165–184.
  28. Sheremata, W. (2000). Centrifugal and Centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25, 389-408.
  30. Slater, S. F. (2001). Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing service quality Journal*, 11(4), 230-232.
  31. Tan, M., & Liu, Z. (2014). Paths to success: an ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(5), 420–441.
  32. Tushman, M. L., & O'Reilly III C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *Journal of California management review*, 38 (4), 8-30.
  33. Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33(1), 134-153.
  34. World Trade Organization. (2015). International Trade Statistics, [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2015\\_e/its2015\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf)

35. Yannopoulos, P., Auh, S., & Menguc, B. (2012). Achieving fit between learning and market orientation: Implications for new product performance . *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 531-545.
36. Zhang, J, & Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance. *Management Decision Journal*, 48(6), 849-867.