

## ارائه مدل بازارگرایی در صنعت بانکداری ایران با استفاده از روش دلفی

یاسر تیموری اصل<sup>۱\*</sup>، علی اکبر جوکار<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۱۶

دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۱۳

### چکیده

در مقاله حاضر هدف ارائه مدلی از بازارگرایی در صنعت خدمات بانکی بوده است. در این راستا مطالعات انجام شده در زمینه بازارگرایی در ایران و جهان بررسی شده و پیشایندها، پیامدها و متغیرهای مرتبط با آن ارائه شده در مقالات مختلف استخراج گردیده است. در این مطالعه علاوه بر بازارگرایی در سطح سازمان بازارگرایی فردی نیز مورد مطالعه قرار گرفته است و پیشایندهای آن شناسایی شده است. پژوهشگران ضمن مطالعه گسترده در زمینه پیشایندها و پیامدهای بازارگرایی و عوامل مرتبط با آن در سازمان، با استفاده از روش دلفی اقدام به شناسایی مواردی از پیشایندهای داخلی و خارجی بازارگرایی نموده‌اند که در مقالات و مطالعات گذشته مورد آزمون و بررسی قرار نگرفته‌اند. تعداد ۲۴ نفر از پژوهشگران و صاحبان دانشگاهی و صنعت بانکداری کشور در انجام این تحقیق همکاری تام داشته‌اند. در مجموع روش دلفی پس از ۴ مرحله منجر به اتفاق نظر شرکت کنندگان و ارائه مدل گردیده است. انجام این پژوهش منجر به ارائه یک مدل کیفی از بازارگرایی شامل پیشایندها و عوامل محیطی مؤثر بر رابطه بین بازارگرایی و عملکرد شده است.

**کلمات کلیدی:** بازارگرایی، صنعت بانکداری، پیشایندها، روش دلفی، ایران.



## ۱- مقدمه

امروزه بی ثباتی و عدم اطمینان جزء جدانشدنی در محیط کار به خصوص در محیط تجاری شده است. شرایط محیط و قوائد بازی رقابت به حدی بی رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان دیگر نمی‌تواند با نادیده گرفتن تغییرات محیطی حیات و بقای بلند مدت خود را تضمین کند. با پیشرفت تکنولوژی، تکنولوژی تولید نیز تغییرات عمده‌ای به خود دیده است. با تغییرات در تکنولوژی اطلاعات انقلابی در روابط بین مشتریان و سازمان‌ها ایجاد شده است. اختراعات و نوآوری‌های اخیر در تکنولوژی و همچنین تغییرات در خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و افزایش سطح انتظارات مشتریان موجب تغییراتی می‌گردند که شرکت‌ها برای رسیدن به اهداف خود ناگزیر باید آنها را در برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و بلند مدت خود در نظر بگیرند. شرکتها در صورتی موفق خواهند شد که اولاً توانایی پاسخ به تغییرات محیطی را داشته و ثانیاً بتوانند برای خود مزیت رقابتی پایداری ایجاد کنند.

مدت خیلی زیادی از زمانی که مطالعات بازاریابی بطور مدون شروع شده و در دانشگاه‌ها رشته بازاریابی راه‌اندازی شده نمی‌گذرد. اما در همین مدت کوتاه ۵۰ یا ۶۰ ساله این رشته مطالعاتی جای خود را در بین رشته‌های قدیمی دانشگاهی باز کرده است و دانشمندان زیادی در این رشته وارد شده و مطالعه کرده‌اند. اما این رشته علیرغم عمر کوتاه خود تغییرات زیادی را به خود دیده و موضوعات متعددی را در خود گنجانده است. سازمان‌ها در مقابل تغییرات محیطی مدام در پی تغییرات هم در تکنولوژی تولید و توزیع و هم در فلسفه حاکم بر اداره خویشند. چنانچه فلسفه تولید که در دهه‌های آغازین قرن ۲۰ بر سازمان حکم فرما بود به مرور جای خود را به فلسفه محصول و فروش و سپس بازاریابی داده است. سازمان‌ها دریافته‌اند که برای رسیدن به هدف اصلی که همانا بقا در محیط متلاطم امروزیست تدبیری به جز پیاده کردن مفهوم بازاریابی در سازمان ندارند. یا به اصطلاح بازارگرا تر باشند. تحقیقات متعدد نشان داد که سازمان‌هایی که بهتر از سایرین می‌توانند نیازهای مشتریان را شناسایی و ارضاء کنند (بازارگرا تر باشند)، از سطح عملکرد بالاتری برخوردار هستند [۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸]. تحقیقی که توسط کوهلی و جاورسکی<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) صورت گرفته است، نشان می‌دهد که بازاریگرایی منافع اجتماعی و روانی زیادی برای کارکنان سازمان به همراه خواهد داشت. در سازمان‌های بازارگرا، ارضای نیازهای مشتریان، هدف مشترک کلیه واحدها محسوب می‌شود



و حرکت در این راستا را افتخار خود می‌دانند [۹].

## ۲- تعریف مسأله

سرعت تغییرات محیطی و رقابت شدید در بازارها سازمان‌ها را برآن داشته تا تلاش نمایند رفتار متناسب بازار و تغییر گرا را در کارکنان خود درونی کنند. و در این میان رفتار بازارگرا یکی از این رفتارهاست. تغییرات سریع و پیچیده محیطی و فضای رقابت جهانی سازمان‌ها را با چالشهای متعددی روبرو ساخته که در صورتی که سازمان‌ها نتوانند از پس این چالشها برآیند بی شک تداوم حیات خود را در خطر می‌بینند. بازارگرایی مفهومی است که به رفع چالشهای ایجاد شده به سازمان‌ها کمک شایانی می‌نماید زیرا که از یک سو به جمع‌آوری اطلاعات در زمینه نیازها و خواسته‌های مشتریان و توانایی‌های رقبا می‌پردازد و از سوی دیگر با بکارگیری و استفاده از امکانات سازمان و انسجام بخش‌های مختلف درونی به ایجاد ارزش برای مشتریان می‌پردازد [۱۰]. در این میان است که نه تنها مدیران سازمان‌های درگیر در رقابت بلکه در پاره‌ای از مواقع سازمان‌های دارای انحصار و دولتی نیز به دنبال نهادینه کردن فرهنگ و رفتار بازارگرا در سازمان خویشند. و این مهم بدون داشتن گرایش به بازار یا اصطلاحاً حاکمیت "مفهوم (فلسفه) بازاریابی" در سازمان نمی‌تواند انجام شود. اما آنچه در این میان مهم است پیاده کردن فلسفه (مفهوم) بازاریابی در عمل است. اگر آنچنان که صاحب‌نظران بازاریابی و تجارت نظر داده‌اند گرایش به بازار در عمل به معنی بازاریابی<sup>۲</sup> سازمان باشد [۱۱]، دقیقاً این مفهوم چیست؟ و با نگرش سیستمی اگر به این مفهوم نگریسته شود پیشایندها و پیامدهای آن برای سازمان چه می‌تواند باشد؟ اگر مدیران و پژوهشگران عرصه سازمان روابط روشن بین عوامل مختلف و متغیر بازارگرایی را درک نمایند چه بسا به آسانی می‌توان در جهت ارتقای مفهوم بازاریابی در سازمان تلاش نمایند. مطالعات بسیاری در زمینه بازارگرایی در سطح سازمان به انجام رسیده است ولی تاکنون مفهوم بازاریابی در سطح فرد و به عنوان یک رفتار فردی مورد بررسی لازم قرار نگرفته است. همکاری کارکنان از سرتاسر سازمان برای تشریح اطلاعات در زمینه بازار می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی شود.

بنابراین پژوهش حاضر در صدد است با ارائه مدلی، عوامل سازمانی و محیطی که دارای نقش پیشاینده برای بازاریابی در سازمان را هم در سطح فردی هم در سطح سازمان



شناسایی نماید. و مسیر ارتباط بین بازارگرایی (در مفهوم کلی) و عملکرد سازمان را که در تعداد زیادی از مطالعات پیشین [۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸] به اثبات رسیده است را با شناسایی عوامل محیطی تعدیلگر در این مسیر نشان دهد.

### ۳- بازارگرایی، پیشایندها و پیامدهای آن در سازمان

گرایش به بازار یا بازارگرایی کمتر از ربع قرن پیش در ادبیات بازاریابی وارد شده و از آن زمان تا کنون تعدادی از پژوهشگران این حیطه تلاش نموده‌اند که آنرا تعریف نمایند. کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) بازارگرایی را ایجاد اطلاعات حاصل از بازار در کل سازمان درباره نیازهای حال و آینده مشتریان، توسعه و انتقال این اطلاعات در کل سازمان و پاسخگویی به آن در کلیه سطوح سازمان می‌دانند [۱۱]. از دید نارور و اسلاتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) بازارگرایی از سه جزء رفتاری شامل مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی و تبادل اطلاعات بین بخشهای سازمان همراه با دو معیار تصمیم‌گیری، تمرکز بر آینده و سودآوری تشکیل شده است [۱۲]. دشپنده و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) بازارگرایی را شامل مجموعه‌ای باورها و اعتقادات می‌دانند که مشتریان را در مرکز توجه قرار داده تا از این طریق سود بلندمدت شرکت را فراهم کند و در همان حال توجه کافی به سایر ذینفعان مانند مالکان، مدیران و کارکنان دارد [۱۳]. دی<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) بازارگرایی را مهارتهای درک و ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌داند [۱۴].

ریشه‌های تئوریک بازارگرایی در تئوریهای سازمان به دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> سازمان برمی‌گردد. معتقدان به دیدگاه مبتنی بر منابع بر این عقیده‌اند که منابع استراتژیک تحت کنترل شرکتها در درون یک صنعت یا گروه نامتجانس هستند. و چون این منابع بصورت کامل در میان شرکتها قابل انتقال و در حرکت نیستند پس عدم تجانس بطول می‌انجامد [۱۵]. بل و کوزووسکی<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) بر این عقیده‌اند که رفتارهای بازارگرا ارائه‌دهنده منابع اطلاعاتی مهمی برای موفقیت شرکتها محسوب می‌گردد [۱۶]. از آنجا که در بازارگرایی تم اصلی کار تأکید بر اطلاعات مشتریان کنونی و آینده شرکتهاست و این اطلاعات به مثابه منابع درون شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند، بنابراین میتوان بازارگرایی را براساس دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت توصیف نمود.

پس از اینکه اولین مقالات بازارگرایی توسط کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) [۱۱] و نارور و



اسلاتر(۱۹۹۰) [۱۲] ارائه شد. پژوهش‌های متعددی در دو جهت بازارگرایی به انجام رسید نخست تلاش برای شناسایی ارتباط بین بازارگرایی و عملکرد سازمان و دوم شناخت پیشایندهای بازارگرایی در صنایع و کشورهای متعدد.

از دیدگاه جاورسکی و کوهلی بازارگرایی تحت تأثیر سه عامل قرار دارد: الف) مدیریت ارشد (تعهد، تأکید و ریسک پذیری. ب) پویایی درون سازمانی (تعارض و ارتباطات). ج) سیستم‌های سازمانی (رسمیت، تمرکز گرایی و تعویض اختیار به واحدهای مختلف سازمان). پس از مطالعه جاورسکی و کوهلی مطالعات متعددی در زمینه پیشایندهای بازارگرایی در صنایع و کشورهای مختلف انجام شد. که منجر به شناسایی عوامل متعددی به عنوان پیشایندهای بازارگرایی گشت. جین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) ضمن انجام یک مطالعه کیفی منسجم بر روی تمامی پژوهش‌های انجام شده بر روی پیشایندها و پی آمدهای بازارگرایی در سازمان برای بازارگرایی سه دسته پیشایندها در سازمان شناسایی کرده‌اند. که این سه دسته عبارتند از: عوامل مربوط به گروه کاری و مسائل جامعه‌شناختی و همچنین رفتار مدیران ارشد، عوامل سازمانی و تأثیرات محیطی [۱۷].

کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۳) در پژوهش میدانی خود نشان دادند که نه فقط طرز فکر مدیران ارشد (مثل ریسک‌پذیری و تأکید بر بازارگرایی) بلکه رفتار مدیران (مثل تعارض) بر انتشار بازارگرایی تأثیر دارد [۹]. هارتلاین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که جامعه پذیر کردن کارکنان مهمترین کانال ارتباطی توزیع مشتری‌گرایی از مدیران ارشد به کارکنان سطح پایین سازمان است [۱۸]. مدیران میانی و متخصصین میتوانند به عنوان مدلهایی در سازمان نقش ایفا کنند که کارکنان سطح پایین از آنها یاد بگیرند که چگونه بازارگرایی شخصی خود را توسعه دهند [۱۹]. رهبران بازارگرا از موقعیت خود برای ایجاد معیارها، پاداشها و تنبیهاتی جهت تأثیر ننجاری بر پیروان میانی استفاده میکنند. پیروان هم به نوبه خود میتوانند به همین صورت رفتار کنند و نهایتاً این رفتار را داشته باشند. مدیران میانی میتوانند به عنوان حلقه‌های اتصال بین مدیران ارشد (کسانی که به آنها گزارش میدهند) و کارکنان سطح پایین (کسانی که بر کار آنها نظارت میکنند) عمل نمایند. کارکنان هم رده هم میتوانند به طور غیر رسمی بر ذهنیت و رفتار همکاران خود تأثیرگذار باشند. در حالی که مدیران میانی دارای قدرت جایگاه در سازمان هستند، متخصصان دارای قدرت تخصص و نزدیکی به کارکنان سطح پایین



هستند که مدیران میانی لزوماً دارای این قدرت نیستند. از یک سو افراد از پیامدهای رفتارشان مطلع می‌شوند (که این خود نوعی تقویت است) و پی آمد مثبت (منفی) باعث افزایش (کاهش) فراوانی آن رفتار میشود. از سوی دیگر سایر افراد می‌توانند قبل از درگیر شدن در یک رفتار خاص با مشاهده دیگران از اشتباهات غیر ضروری و پرهزینه اجتناب کنند [۱۹]. یافته‌های پژوهش لینگز و گرینلی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹: ۴۷) نشان میدهد که رفتارهای مدیریتی که در آنها نیازها و خواسته‌های کارکنان مورد توجه است باعث ایجاد کارکنانی با انگیزه بالا می‌شود [۲۰]. مطالعات دیگری [۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷] نشان میدهد که میزان نگرش مثبت مدیران ارشد و تاکید آنها بر اهمیت بازاریابی، تجربه آنها در کار بازاریابی، ادراک آنها از تغییرات محیطی، سطح تحصیلات آنها، کارمندی و ریسک‌پذیری آنها تأثیر مثبتی بر سطح بازاریابی سازمان دارد. تای و مورگان<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) نشان دادند که سازمان‌هایی با میزان ریسک‌پذیری بالا بازاریابی بالایی دارند [۲۸].

در تعاریف اولیه از بازاریابی که قبل از این ذکر شد بیشتر تأکید پژوهشگران بر رفتار و فرهنگ سازمانی سازمان‌ها بوده است که بر آرایش منابع درون شرکت و ارزش آفرینی شرکت تمرکز می‌کند. اما آنچه باعث ایجاد شکافی در مطالعات بازاریابی بوده است. کم رنگ نشان دادن نقش نیروی انسانی در سازمان‌های بازارگرا بوده است. این درحالی است که کارکنانی که رویکرد بازاریابی را در سازمان می‌پذیرند نیاز است تا آنرا در رفتار و نگرش خود منعکس نمایند [۲۹]. در صورتی که شرکت‌ها توان همراه کردن کارکنان را در فرایند بازارگرا شدن نداشته باشند و قادر نباشند توانایی، آگاهی و انگیزه را در درون کارکنان ایجاد نمایند تا رفتاری بازارگرا داشته باشند ممکن است با مقاومت کارکنان روبرو شوند و این فرایند با شکست مواجه شود [۲۹].

اسچولسر و مک ناگتون<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۷) تلاش نمودند تا ضمن انجام یک پژوهش میدانی اقدام به ارائه معیارهایی برای بازاریابی شخصی در سازمان نمایند. آنان بعد از انجام تحقیق پنج شاخص تکرار ارتباط با مشتری، کسب اطلاعات مشتری، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، پاسخگویی استراتژیک و چابکی در یادگیری را برای بازارگرا بودن افراد شناسایی کردند [۲۹].



#### ۴- مطالعات پیشین

کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۳) مطالعه‌ای بر روی دو نمونه جداگانه ۲۲۲ نفری و ۲۳۰ نفری از مدیران ارشد و مدیران بازاریابی صنایع مختلف انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که از بین عوامل آزمون شده تاکید مدیران ارشد، ارتباطات بین بخشی، سیستم پاداش دارای ارتباط مثبت معنا دار و تعارض بین بخشی و تمرکز (در نمونه اول) دارای ارتباط منفی معنا دار بوده است [۹].

اگرن و کونور<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۸) در ۷۰ شرکت خدماتی ایالات متحده محرکهای بازارگرایی و عملکرد را مورد بررسی قرار دادند که مطالعه آنان نشان داد، عدم تجانس انسجام تیم مدیریت ارشد، و پویایی محیط ارتباط مثبت و معنا داری با بازارگرایی دارد و عدم تجانس ارتباط منفی و معنا داری با بازارگرایی دارد [۳۰].

کیریاکوپولوس و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۴) طی مطالعه‌ای تأثیر ساختار تعاونی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد و بازارگرایی را در ۶۲ تعاونی کارآفرینی در هلند مورد بررسی قرار دادند. در این مطالعه بین فرهنگ کارآفرینانه و سیاست قیمت گذاری با بازارگرایی ارتباط مثبت و معنا داری گزارش شده است [۳۱].

کو، انو و و سینکلایر<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۵) تأثیر قوانین و مقررات و ساختار مالکیت بر بازارگرایی در صنعت توریسم چین را در ۲۱۸ هتل و دفاتر خدمات مسافردی در مناطق مختلف چین مورد مطالعه قرار داد نتایج تحقیق نشان میدهد فقط قوانین و مقررات دولتی بر روی بازارگرایی شرکت‌های حاضر در تحقیق تأثیر معنی داری دارد [۳۲].

حسن قلی پور و همکاران (۱۳۹۱) تأثیر بازاریابی درونی بر بازارگرایی با وجود متغیرهای میانجی تعهدسازمانی و رفتار شهروندی را در بانک ملت شهر تهران مورد بررسی قرار داد نتایج تحقیق نشان داد شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد [۳۳].

محمد و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۰) مطالعه‌ای بر روی پیشایندهای بازارگرایی ۹۴ شرکت دارویی در غنا انجام دادند. در این مطالعه تاکید مدیران ارشد و تمرکز ارتباط مثبت معنا داری با بازارگرایی، و ریسک گریزی مدیران ارشد، رسمیت و تعارض ارتباط منفی معنا داری با بازارگرایی نشان داد [۳۴].

کوالیک<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۰) مطالعه‌ای بر روی پیشایندهای بازارگرایی در دولتهای محلی کشور لهستان انجام داد. این مطالعه نشان داد که دو بعد (هوشمندی بازار و انتشار هوشمندی در سازمان) از سه



بعد بازارگرایی مطالعه شده ارتباط مثبت معنا داری با اندازه سازمان، آموزشهای حرفه‌ای مدیران و همچنین میزان درآمد در سازمان‌هایی با اندازه متوسط دارند [۳۵].

رضایی دولت‌آبادی و خائف الهی (۱۳۸۴) مدلی برای تعیین میزان تأثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار با توجه به قابلیت‌های بازاریابی در صنایع شیمیایی (۱۰۴ شرکت در صنایع شیمیایی) مؤلفه‌های مورد مطالعه در این پژوهش شامل فرهنگ بازارگرایی، هوشمندی بازار، قابلیت‌های بازار یابی و عملکرد کسب و کار بوده است که نتایج پژوهش نشان داد عملکرد کسب و کار در فضای رقابتی تحت تأثیر یکپارچگی بازارگرایی و قابلیت‌های بازاریابی قرار دارد [۳۶].

وهاب زاده منشی و همکاران (۱۳۹۱) با انجام تحقیقی به بررسی نقش بازارگرایی بر عملکرد بخش بین الملل بانک ملت پرداختند نمونه مورد مطالعه در این پژوهش ۱۷۸ نفر از کارشناسان بخش بین‌الملل بانک ملت بوده است. مؤلفه‌های مورد مطالعه شامل مشتری محوری، رقیب محوری، هماهنگی میان وظیفه‌ای و توانمندی‌های بازار بود. نتایج تحقیق نشان داد: بین ابعاد بازارگرایی مشتری محوری بیشتر از رقیب محوری و هماهنگی میان وظیفه‌ای مورد توجه بوده است، بازارگرایی بر عملکرد اثر مثبت و معنی داری دارد و توانمندی‌های بازاریابی با نقش میانجی این اثر را تقویت می‌کند [۳۷].

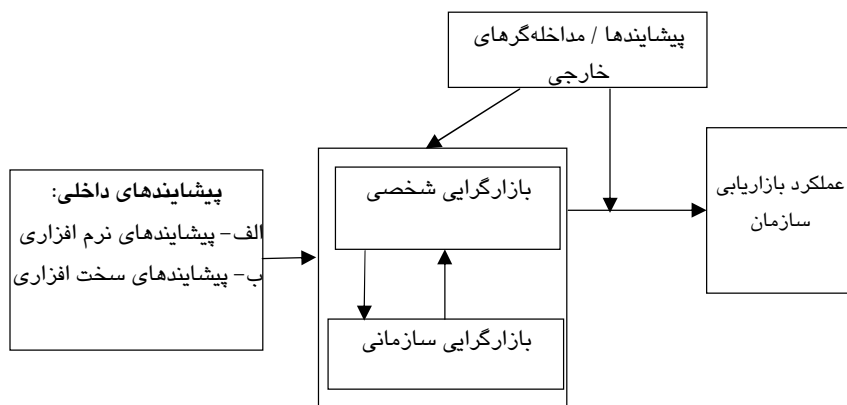
## ۵- مدل مفهومی و اولیه پژوهش

در سطح بازارگرایی سازمانی ارتباط بین گرایش به یادگیری و بازارگرایی در مطالعات متعددی نشان داده شده است [۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱] از نظر تئوری این موضوع نشان‌دهنده ارتباطات در سطح شخصی می‌باشد زیرا سازمان یادگیرنده براساس تعامل بین افراد در درون سازمان [۴۲]. و تبادل دانش بین افراد [۴۳] شکل می‌گیرد. چابکی یادگیری که یکی از مفاهیم مهم یادگیری سازمانیست شامل تمایل به افزایش رقابت افراد بوسیله توسعه مهارت‌ها و تسلط بر موقعیتهای جدید است [۴۴]. بنابراین مفهوم بازارگرایی با ارتباطات بین شخصی در سازمان گره خورده است. و بازارگرایی سازمان با بازارگرایی در سطح شخصی در ارتباط تنگاتنگی هستند و چنان لازم و ملزوم همدیگرند که جدا کردن آنان از یکدیگر امکانپذیر نمی‌باشد. اما آنچه تفاوت اساسی بین بازارگرایی در سطح فردی و سازمانی می‌باشد تأکید بر پیشایندهای شخصی افراد برای بازارگرایی شخصی می‌باشد [۲۹].





بازارگرایی چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی دارای پیشایندهایی است که به سازمان کمک میکنند که بازاریابی را در سازمان توسعه دهد. از سوی دیگر بازاریابی با ارتباطی که با جنبه‌های مختلف عملکرد سازمان (چه عملکرد مالی چه بازاریابی) دارد، و به اثبات رسیده است [۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸] میتواند کمک شایانی به سازمان جهت رسیدن به مزیت رقابتی باشد. در این پژوهش با توجه به مطالعات انجام شده در زمینه بازاریابی مدل اولیه و مفهومی پژوهش به صورت شکل شماره (۱) در نظر گرفته شد. در این مدل منظور از بازاریابی شخصی شاخصه‌هایی است که توسط اسچولسر و مگ ناگتون برای آن ذکر شده که شامل: کسب اطلاعات<sup>۸</sup>، انتشار اطلاعات<sup>۹</sup> و هماهنگی در پاسخگویی استراتژیک<sup>۲۰</sup> می‌باشد [۲۹]. و منظور از بازاریابی در سطح سازمان دیدگاه کوهلی و جاورسکی در تعریف بازاریابی است [۱۱]. که اصطلاحاً دیدگاه رفتاری به بازاریابی نامیده میشود و شامل شاخصه‌های هوشمندی بازار، انتشار هوشمندی و پاسخگویی به اطلاعات بازار می‌باشد. در مطالعات گذشته اقدام به بررسی‌های پیشایندهای بازاریابی به صورت داخلی و خارجی سازمان گردیده است ولی در پژوهش حاضر دسته‌بندی جدیدی از این پیشایندها ارائه گردیده است که شامل پیشایندهای داخلی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری درونی سازمان می‌باشد. در کنار پیشایندهای خارجی سازمان.



شکل ۱ مدل اولیه و خام پژوهش



## ۶- روش تحقیق

در این پژوهش، پس از تعریف موضوع و ابعاد آن، پیشایندهای بازارگرایی از لابلای منابع موجود شناسایی شده [۲، ۹، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۵۰] و استخراج گردید و مصاحبه‌هایی با تنی چند از افرادی که در کار اجرایی بانکهای مختلف درگیر بودند ترتیب داده شد تا پژوهشگر با عملیات بانکی و مسایل مربوط به بازاریابی خدمات بانکی در عمل بیشتر آشنا شود. سپس اعضای پانل دلفی برای این پژوهش به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار یا قضاوتی و زنجیره‌ای برگزیده شدند. گروه اصلی شرکت کننده در این پژوهش شامل: اعضای هیئت علمی دانشگاههای مختلف و خبرگان صنعتی درگیر در صنعت بانکداری بوده است. معیار شرکت دادن این افراد در گروه دلفی برای اعضای هیات علمی داشتن مقاله یا پایان نامه‌ای مرتبط با بازارگرایی و برای خبرگان صنعت بانکداری داشتن تحصیلات تکمیلی در یکی از گرایشهای مدیریت بازرگانی (بازاریابی و استراتژیک) بوده است. علاوه بر این تعداد ۵ نفر از اعضای هیات علمی انتخاب شده در مصاحبه‌های اولیه اظهار داشتند که به صورت مشاوره‌های پاره‌وقت با بانکهای مختلف خصوصی و دولتی همکاری مینمایند.

قدم بعدی، جلب مشارکت نامزدها برای مشارکت در انجام پژوهش است که در حد امکان به صورت حضوری انجام شد. و اعضایی که خارج از شهرهای تهران و کرج بودند به صورت تلفنی دعوت به شرکت در گروه دلفی شدند. بعد از انجام مذاکرات مقدماتی و دعوت از متخصصان فرمی طراحی و برای اظهار نظر در اختیار سه نفر از متخصصان موضوع قرار گرفت و ویرایش شد. سپس با تک تک نامزدها به صورت تلفنی تماس حاصل و قرار ملاقاتهای جداگانه‌ای تنظیم شد. هدف در این ملاقاتها تعریف مسأله تحقیق بوده است و همچنین تلاش گردید تا با انجام صحبت‌هایی دیدگاه پژوهشگر و نامزد درباره بازارگرایی به همدیگر نزدیک شود. و سپس چگونگی انجام کار به آگاهی ایشان رسید و از آنها دعوت شد که در پانل دلفی مشارکت کنند. سپس فرم طراحی و ویرایش شده در اختیار آنها قرار گرفت که شامل موضوع پژوهش، هدفهای آن، تعریفها، تعداد تقریبی دورها، زمان لازم برای مشارکت در هر دور، طول تقریبی کار، و مشخصات افراد بود. در این فرم به صورت رسمی از آنان خواسته شد که تمایل و موافقت خود را با مشارکت در این پانل اعلام کنند. همچنین در ملاقاتهای حضوری و در فرم اولیه از افراد خواسته شد که در صورتی که افرادی را میشناسند که توانایی شرکت در این



گروه را داشته باشند را معرفی نمایند. تعدادی از صاحبان نظران معرفی شده توسط ایشان قبلاً توسط پژوهشگر شناسایی شده بودند و برخی نیز از همکاری با پژوهش به دلیل ذیق وقت عذر خواستند. با توجه به آنکه نمونه گیری بصورت قضاوتی انجام گرفت، تعداد نمونه انتخاب شده با مشورت صاحبان نظران ۲۰ نفر به بالا تشخیص داده شد که برای اطمینان از این تعداد (به دلیل ریزشهای نمونه در طول مطالعه) در مرحله آغازین بیش از ۳۰ نفر از متخصصان شناسایی شدند، ولی تعداد ۳۰ نفر شامل ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی و ۱۰ نفر از خبرگان صنعت بانکداری که پژوهشگر موفق به جلب رضایت آنان برای تکمیل فرم اولیه شد جهت تشکیل گروه انتخاب شدند. که در نهایت با ریزش تعدادی از این افراد در پایان پژوهش ۱۶ نفر از اعضای هیئت علمی و ۸ نفر از خبرگان صنعت بانکداری (جمعاً ۲۴ نفر) با پژوهش همکاری تام داشتند. از ۱ نفر خبره صنعت ۶ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد در زمینه مدیریت بازرگانی و ۲ نفر دارای دکتری اقتصاد و بازرگانی بوده‌اند. از ۶ نفر دارای تحصیلات فوق لیسانس هر ۶ نفر کارمند تمام وقت در سیستم بانکی بوده و از دو نفر دکتر یک نفر مشاور سیستم بانکی و یک نفر کارمند تمام وقت در سیستم بانکی بوده‌اند. از ۱۶ نفر خبره دانشگاهی ۵ نفر دارای رتبه علمی دانشیاری و ۹ نفر دارای رتبه استاد یاری دانشگاه بوده‌اند.

در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در چهار دور به انجام رسید، پرسشنامه دور اول دلفی که شامل دو بخش مجزا بود به تعداد ۳۰ پرسشنامه بصورت حضوری و پست الکترونیک بین اعضای پانل (که قبل از این با آنها به صورت حضوری صحبت شده و توجیه شده بودند) توزیع گردید که پس از یک هفته، پیگیری برای دریافت پاسخ آغاز گشت. پس از ۵ بار تماس بطور متوسط ۲۷ نفر از اعضاء (معادل ۹۰ درصد)، پرسشنامه را تکمیل و عودت دادند. در این دور لیستی از مؤلفه‌های تأثیر گذار بر بازاریابی که از پژوهش‌های پیشین استخراج شده بود، ارائه گردید. در بخش اول پرسشنامه یاد شده، پاسخگو باید نظر خود را درباره پیشایندهای مستخرجه از پژوهش‌های پیشین با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل «اهمیت بسیار کم: ۱»، «اهمیت کم: ۲»، «اهمیت متوسط: ۳»، «اهمیت زیاد: ۴»، و «اهمیت بسیار زیاد: ۵» بوده است.

بخش دوم پرسشنامه دور اول روش دلفی به ارائه عوامل مؤثری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ دهندگان مهم و کلیدی به حساب می‌آمد. در این



بخش از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود که حداکثر شش عامل مربوط به بخش‌های مختلف که در لیست ارائه شده موجود نمیباشد را به همراه توضیحی کوتاه ارائه کنند. در این بخش، پاسخ‌دهندگان در مجموع ۵۳ عامل را مطرح کردند که با ترکیب برخی از آنها، و حذف پاسخهایی که به نوعی دارای هم پوشانی با عوامل موجود یا پیشنهادی بودند، تعداد ۲۱ عامل باقی ماند (۱۲ مورد مربوط به عوامل نرم‌افزاری، ۵ مورد مربوط به عوامل سخت افزاری و ۴ مورد عوامل محیطی).

پرسشنامه دور دوم به صورت حضوری و پست الکترونیک بین ۲۷ نفر از اعضای پانل (فقط اعضای که پرسشنامه دور اول را تکمیل نموده بودند) توزیع گردید و پیگیری برای دریافت پاسخ آنها از هفته بعد از توزیع آغاز شد. در پرسشنامه دور دوم، لیستی از عوامل ارائه گردید که شرکت‌کنندگان در دور اول به عنوان پیشایندهای بازارگرایی و به عنوان متغیرهای تعدیلگر محیطی در رابطه بین بازارگرایی و عملکرد پیشنهاد کرده بودند. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان اهمیت هر یک از آنها برای بازارگرایی سازمان، با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل «اهمیت بسیار کم: ۱»، «اهمیت کم: ۲»، «اهمیت متوسط: ۳»، «اهمیت زیاد: ۴»، و «اهمیت بسیار زیاد: ۵» ارائه گردید. به این منظور با هر عضو به طور میانگین ۳ بار به صورت تلفنی، ایمیل و حضوری تماس گرفته شد. تمام اعضای شرکت کننده در این دور پرسشنامه را تکمیل کردند. به این ترتیب تمام ۲۷ پرسشنامه (۱۰۰ درصد) دریافت شد. تمامی پاسخ‌دهندگان در این دور، در دور پیش نیز شرکت کرده بودند.

پرسشنامه دور سوم دلفی که شامل دو بخش بوده است، به صورت حضوری و پست الکترونیک بین ۲۷ نفر از اعضای پانل (فقط افرادی که پرسشنامه دور دوم را تکمیل نمودند) توزیع گردید برای جمع آوری این پرسشنامه‌ها با هر عضو به طور میانگین ۳ بار به صورت تلفنی، حضوری یا ایمیل تماس گرفته شد. تعداد ۲۴ نفر از اعضای که پرسشنامه به آنها تحویل گردیده بود اقدام به تکمیل پرسشنامه کردند (معادل ۸۸ درصد پرسشنامه‌ها). تمامی پاسخ‌دهندگان در این دور، در دور پیش نیز شرکت کرده بودند.

در بخش اول پرسشنامه دور سوم دلفی، مجموعه عواملی ارائه گردید که شرکت‌کنندگان در دو دور اول و دوم آنها را به عنوان پیشایندهای پراهمیت بازارگرایی و تعدیل‌کنندگان ارتباط



بین بازارگرایی و عملکرد تشخیص داده بودند. میانگین اهمیت این عوامل «زیاد» و «بسیار زیاد» ارزیابی شده بود (گویه‌های دارای وزن ۴ به بالا). در مقابل هر عامل نیز، میانگین پاسخهای اعضای پانل در دورهای پیش و پاسخ هر فرد نیز به صورت جداگانه درج شد. در این بخش، پاسخ دهنده باید مجدداً نظر خود را دربارهٔ میزان اهمیت پیشنهادی مورد نظر بازارگرایی، و تعدیل کنندگان با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل «اهمیت بسیار کم: ۱»، «اهمیت کم: ۲»، «اهمیت متوسط: ۳»، «اهمیت زیاد: ۴»، و «اهمیت بسیار زیاد: ۵» بودند.

در بخش دوم پرسشنامه دور سوم، مجموعهٔ پیشنهادیهای نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و محیطی بازارگرایی و همچنین عوامل محیطی تأثیرگذار بر ارتباط بین بازارگرایی و عملکرد سازمان در اختیار اعضای گروه دلفی قرار گرفت. در این بخش، پاسخ‌دهنده باید نظر خود را دربارهٔ ترتیب اهمیت هر یک از عوامل با اختصاص «عدد ۱: به عنوان بیشترین اهمیت و به ترتیب تا آخرین مورد به عنوان کم اهمیت ترین عامل» در مقابل هر عامل اعلام می‌نمود.

پرسشنامه دور چهارم که شامل دو بخش بود به صورت حضوری و پست الکترونیک به ۲۴ نفر از اعضای پانل که برای مشارکت در دور چهارم اعلام آمادگی کرده بودند تحویل داده شد. پیگیری برای دریافت پاسخ این افراد از هفتهٔ بعد از توزیع آغاز گشت. به این منظور با هر عضو به طور میانگین ۳ بار به صورت تلفنی، ایمیل و حضوری تماس گرفته شد. تمامی شرکت کنندگان در این دور پرسشنامه‌ها را تکمیل و برگرداندند. تمامی پاسخ‌دهندگان در این دور، در دور پیش نیز شرکت کرده بودند.

در بخش اول پرسشنامه دور چهارم، مجموعهٔ عواملی ارائه گردید که شرکت‌کنندگان، در دو دور اول و دوم آنها را به عنوان عوامل کلیدی پیشنهادیهای بازارگرایی و تعدیل کنندگان ارتباط بین بازارگرایی و عملکرد تشخیص داده بودند. میانگین اهمیت این عوامل «زیاد» و «بسیار زیاد» بود. در مقابل هر عامل نیز میانگین پاسخهای اعضای پانل در دور سوم و پاسخ هر فرد نیز به صورت جداگانه درج شد. در این بخش، پاسخ دهنده باید مجدداً نظر خود را دربارهٔ میزان اهمیت هر یک از عوامل با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل «اهمیت بسیار کم: ۱»، «اهمیت کم: ۲»، «اهمیت متوسط: ۳»، «اهمیت زیاد: ۴»، و «اهمیت بسیار زیاد: ۵» بودند.



در بخش دوم پرسشنامه دور چهارم، مجموعه عوامل کلیدی پیشاینده بازارگرایی و عوامل محیط تعدیلگر ارتباط بازارگرایی و عملکرد به ترتیب اهمیت آنها بر اساس میانگین پاسخهای دور سوم ارائه شد. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره ترتیب اهمیت هر یک از عوامل از نظر تأثیر بر بازارگرایی شخصی و سازمانی، با اختصاص «عدد ۱ به عنوان بیشترین اهمیت تا آخرین مورد به عنوان کمترین اهمیت» را اعلام می‌کرد.

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هم‌انگهی کندال<sup>۲۱</sup> استفاده شد. ضریب هم‌انگهی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هم‌انگهی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شیئی یا فرد. مقدار این مقیاس هنگام هم‌انگهی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هم‌انگهی برابر با صفر است. این ضریب پس از انجام ۴ دور روش دلفی در هر دوره بهبود قابل ملاحظه‌ای یافت تا اینکه در مرحله چهارم به مقدار قابل قبولی رسید و فرایند دلفی به پایان رسید. در جدول شماره (۱) مقدار ضریب کندال برای هر مرحله نشان داده شده است.

جدول ۱ محاسبه ضریب کندال برای نتایج آماری در مرحله اول، دوم، سوم و چهارم دلفی

مرحله اول		مرحله دوم		مرحله سوم		مرحله چهارم		مؤلفه
تعداد	ضریب کندال	تعداد	ضریب کندال	تعداد	ضریب کندال	تعداد	ضریب کندال	
۲۷	۰/۴۳	۲۷	۰/۴۹	۲۴	۰/۶۸	۲۴	۰/۸۱	عوامل نرم‌افزاری
۲۷	۰/۳۶	۲۷	۰/۴۷	۲۴	۰/۵۹	۲۴	۰/۷۶	عوامل سخت‌افزاری
۲۷	۰/۳۲	۲۷	۰/۴۶	۲۴	۰/۵۷	۲۴	۰/۸۰	عوامل محیطی
۲۷	۰/۳۹	۲۷	۰/۵۱	۲۴	۰/۶۳	۲۴	۰/۸۶	عوامل تعدیلگرایی محیطی

## ۷- نتیجه‌گیری و مدل شناسایی شده

پس از انجام ۴ دوره نظرخواهی از اعضای پانل دلفی مدل به صورت شکل شماره (۲) شناسایی و به عنوان مدل نسبتاً جامعی در صنعت بانکداری ارائه گردید. آنچه می‌توان به عنوان نتیجه مهمی از این پژوهش استخراج نمود تفاوت در مبحث بازارگرایی در شرکت‌های تولیدی و



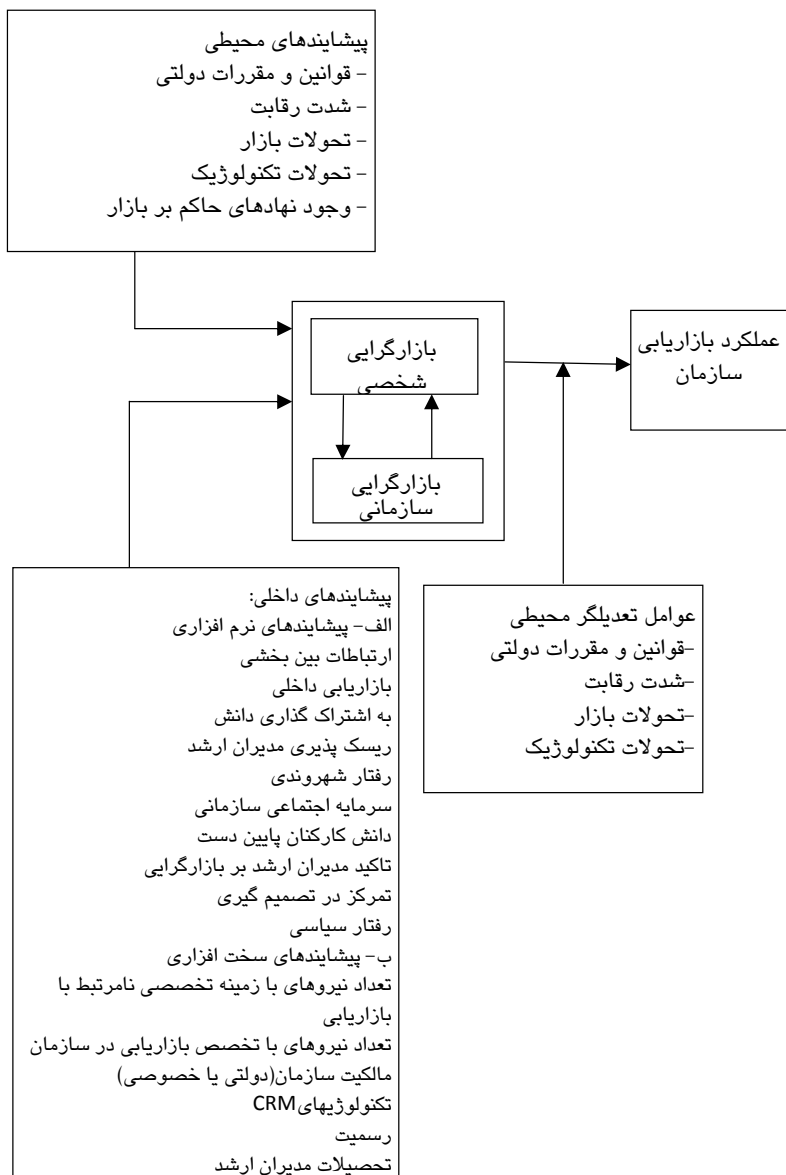
خدماتی است. از آنجا که در پژوهش حاضر بازارگرایی از دو جنبه شخصی و سازمانی مورد مطالعه قرار گرفت میتوان متوجه اهمیت بازارگرایی شخصی در شرکت‌های خدماتی شد. در شرکت‌های خدماتی همچون صنعت بانکداری به این دلیل که خدمات به صورت نسبتاً رودرو ارائه می‌گردد، علاوه بر بازارگرایی سازمانی توجه ویژه‌ای نیاز است تا به بازارگرایی در سطح شخصی شود. و لازم می‌نماید که سازمان‌ها در اجرای مفهوم بازاریابی که منجر به بازارگرایی سازمان می‌گردد، اجرای این مفهوم را به صورتی در نظر بگیرند که بازارگرایی در سطح شخصی نیز در آن گنجانیده شود. آنچه مسلم است به همان میزان که کارکنان در سازمان‌های خدماتی ارزش ویژه‌ای دارند بازارگرایی شخصی نیز دارای جایگاه ویژه‌ای می‌باشد که نیاز است در این سازمان‌ها بیش از پیش مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. پیشایندهای شناسایی شده درونی سازمان در پژوهش حاضر در دو بخش نرم‌افزاری و سخت‌افزاری تقسیم‌بندی شده است که بخش نرم‌افزاری آن در جهت کمک به پیاده‌سازی بازارگرایی شخصی و بخش سخت‌افزاری آن در جهت کمک به بازارگرایی سازمان کاربرد دارند. هر چند که تأکیداً یادآوری می‌شود که بازارگرایی در دو سطح شخصی و سازمانی کاملاً لازم و ملزوم همدیگرند و قابل جداسازی نیستند. در این بین پیشایندهای خارجی سازمان که به نوعی نیروهای تأثیر گذار بر سازمانند برای اجرای مفهوم بازاریابی بر هر دو سطح بازارگرایی دارای تأثیر عمده شناخته شده‌اند. همچنین عوامل محیطی تأثیرگذار بر رابطه بین بازارگرایی و عملکرد نیز ارتباط بین بازارگرایی در کل (هم شخصی هم سازمانی) را با عملکرد (در پژوهش حاضر عملکرد بازاریابی مورد نظر است) تحت تأثیر قرار می‌دهند. بخشی از پیشایندهای شناسایی شده در این پژوهش با تحقیقات پیشین هم راستا بوده که شامل: ارتباطات بین بخشی [۴۵] به اشتراک‌گذاری دانش [۹] ریسک‌پذیری مدیران ارشد [۲] دانش کارکنان پایین دست [۴۶] تأکید مدیران ارشد بر بازارگرایی [۲] تمرکز در تصمیم‌گیری [۲۱] رفتار سیاسی [۴۷] تعداد نیروهای با زمینه تخصصی نامرتب با بازاریابی و تعداد نیروهای با تخصص بازاریابی در سازمان [۴۸] مالکیت سازمان [۴۹] تکنولوژیهای CRM [۲۴] و رسمیت [۴۷] شدت رقابت، تحولات بازار و تحولات تکنولوژیک [۵۰]، بازاریابی داخلی [۵۱]. بخشی از پیشایندهای شناسایی شده در این پژوهش در مطالعات قبل مورد بررسی قرار نگرفته‌اند و در پژوهش حاضر در زمینه پیشایندهای محیطی نهادهای حاکم بر بازار و قوانین و مقررات دولتی به



عنوان پیشایندهای بازارگرایی شناسایی شده‌اند که با توجه به گستردگی بخش دولتی و تعدد نهادهای ناظر در کشور به نظر می‌رسد بانکها با آنان به عنوان عوامل مؤثر بر بازارگرایی روبرو هستند. در زمینه پیشایندهای داخلی بازارگرایی نیز متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی به عنوان عوامل تأثیر گذار بر بازارگرایی شناسایی شده‌اند. همچنین در پژوهش حاضر برخی عوامل محیطی در دو جهت بازارگرایی در مدل بکار رفته‌اند. در مقایسه با مدل‌های پیشین که برخی به عنوان پیشایندها و برخی به عنوان عوامل مداخله‌گر ارتباط بازارگرایی و عملکرد مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. اما از آنجا که ادبیات موجود در زمینه عوامل محیطی نشان می‌دهد که این عوامل هم می‌توانند به عنوان پیشایندها هم می‌توانند به عنوان عوامل مداخله‌گر در مدل وارد شود در مدل حاضر در دو جهت وارد مدل شده‌اند. اگرچه از عوامل شناسایی شده محیطی دو عامل قوانین و مقررات دولتی و نهادهای نظارتی حاکم بر بازار بر اساس نظر خیرگان به عنوان عوامل مداخله‌گر در مدل وارد نشده است.

مدل حاضر اگر چه توانسته است برخی عوامل جدید را به عنوان پیشایندها و پی آمدهای بازارگرایی در سازمان‌های خدماتی شناسایی نماید اما به هیچ عنوان بی‌نقص نبوده و در قسمتهای مختلف آن میتوان مطالعات متعددی انجام داد که از آن جمله می‌توان پیشنهاد انجام مطالعاتی در زمینه ارتباط بین بازارگرایی شخصی و سایر مسایل مربوط به کارکنان همچون عملکرد شغلی، پیشرفت‌های شغلی، رضایت شغلی و ... را به پژوهشگران آتی ارایه داد. در پژوهش حاضر به دلیل محدودیتهایی عوامل تأثیر گذار داخلی سازمان بر رابطه بین بازارگرایی و عملکرد مورد مطالعه قرار نگرفت که انجام آن به پژوهشگران آتی پیشنهاد میگردد.





شکل ۲ مدل نهایی برآمده از مراحل مختلف تحقیق با روش دلفی



## ۸- پی‌نوشت‌ها

1. Kohli & Jaworski
2. Market orientation
3. Narver & Slater
4. Deshpandé et al.
5. Day
6. Resource-based view
7. Bell and Kozlowski
8. Jain et al.
9. Hartline et al.
10. Lings & Greenley
11. Tay & Morgan
12. Schlosser & McNaughton
13. Egeren & Connor
14. Kyriakopoulos et al.
15. Qu & Ennew & Sinclair
16. Mohammad et al.
17. Kowalik
18. Information acquisition
19. Co-ordination of strategic response
20. Kendall's Coefficient of Concordance (W)
21. Kendall

## ۹- منابع

- [1] Harris, L.C. and Ogbonna, E., (2001), "Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance", *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 66-157.
- [2] Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2003), "Marketing planning, market orientation and business performance", *European Journal of Marketing*, 37(3), pp. 476-497.
- [3] QU, R. and Ennew, C. (2003), "An examination of the consequences of marketing orientation in China", *Journal of Strategic Marketing*. 11(3), pp. 201-214.
- [4] Vijande, M.L., Pérez, M.J., González, L.I. and Casielles, R.V. (2005),



- “Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 187- 202.
- [5] Martin-Consuegra, D., & Esteban, A. (2007), “Market orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry”, *Journal of Air Transport Management*, 13(6), pp. 383–386.
- [6] Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R.; (2008), “Market orientation, learning orientation and organizational performance in international joint ventures”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(3), pp. 289–308.
- [7] Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K.; (2007), “Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(2), pp. 137–149.
- [8] Singh, R.; 2009 “Mind the gap: Unlocking the relationship between market-orientation and service performance”, *Library Review*, 58(1), pp. 28–43.
- [9] Jaworski, B. J., & Kohli, A. K.; (1993), “Market orientation: Antecedents and consequences”, *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53–70.
- [10] Mohammad Suleiman Awwad, Djouhara Ali Mohammad Agti, (2011), “The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation”, *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), pp. 308 – 332.
- [11] Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990), “Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications”, *Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1–18.
- [12] Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990), “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20–28.
- [13] Deshpandé, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-37.
- [14] Day, G. S. (1994), “The capabilities of market-driven organizations”. *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 37–52.



- [15] Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), “Dynamic capabilities: What are they?”. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), pp. 21-1105.
- [16] Bell, B.S. and Kozlowski, S.W.J. (2002), “Interactive effects on self-efficacy, performance and knowledge”, *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), pp. 497-505.
- [17] Jain, R. Jain, Ch. Jain, P. (2013), “Integrated framework of antecedents and effects of market orientation: A qualitative review” *Management and Labor Studies*, November 1, pp. 425-445.
- [18] Hartline, Michael, D., Maxham III, James, G., & McKee, Daryl, O. (2000), “Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees”, *Journal of Marketing*, 64(2), pp. 35–50.
- [19] Lam, Son K., Kraus, Florian, & Ahearne, Michael. (2010), “The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective”, *Journal of Marketing*, 74(5), pp. 61–79.
- [20] Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2007), “Measuring internal market orientation”, *Journal of Service Research*, 7(3), Pp. 290–305.
- [21] Brettel, M, Engelen, A, Heinemann, F & Vadhanasindhu, P. (2008), “antecedents of market orientation: A Cross-Cultural Comparison”, *Journal of International Marketing*, 16 (2), pp. 84-119.
- [22] Chakravorti, S. (2013), “Market orientation of firms in international markets: A review” Research article presented in the 3rd Annual International Conference on Enterprise Marketing and Globalization (EMG 2013), organized by Global Science and Technology Forum in Singapore., April, pp. 22–23.
- [23] Horng, A.H., & Chen, A.C. (1998), “Market orientation of small and medium sized firms in Taiwan”, *Journal of Small Business Management*, 36(2), pp. 79–85.
- [24] Kirca, A.H., Jayachandran, S. and Bearden, W.O. (2005), “Market orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on



- Performance”, *Journal of Marketing*, 69 (2), pp. 24-41.
- [25] Ranjbarian, B., Kaboli, M.R., & Rojuee, M. (2012), “An analysis of antecedent and consequences of market orientation for Iran’s insurance industry”. *Journal of Management Research*, 4(1), pp. 1–25.
- [26] Shoham, A., & Rose, G.M. (2001), “Market orientation: A replication, cross-national comparison, and extension”, *Journal of Global Marketing*, 14(4), pp. 5–25.
- [27] Winston, E., & Dadzie, K.Q. (2002), “Market orientation of Nigerian and Kenyan firms: The role of top managers”, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(6), pp. 471–480.
- [28] Tay, Linda, & Morgan, Neil A. (2002), “Antecedents and consequences of market orientation in chartered surveying firms”, *Construction Management and Economics*, 20(4), pp. 331–341.
- [29] Francine K. Schlosser, Rod B. McNaughton, (2009), “Using the I-MARKOR scale to identify market-oriented individuals in the financial services sector”, *Journal of Services Marketing*, 23(4), pp. 236 – 248.
- [30] Marsha Van Egeren, Stephen O’Connor, (1998), “Drivers of market orientation and performance in service firms”, *Journal of Services Marketing*, 12(1), pp. 39 – 58.
- [31] Kyriakopoulos, k., Meulenber, M., and Nilsson, J. (2004), “The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance”, *Agribusiness*, 20(4), pp. 379–396.
- [32] Qu, R., Ennew, C., & Sinclair, M. T. (2005), “The impact of regulation and ownership structure on market orientation in the tourism industry in China”, *Tourism Management*, 26(6), pp. 939–950.
- [33] Hassan-gholipour T. et al. “The impact of internal marketing on market orientation variables mediate the OC and OCB in financial firms: a case study in Tehran, Iran, Bank Mellat”, *New marketing researches*, 1(4), (2012), pp. 25-46.



- [34] Mohammed, A. Kastner, A. Yeboah, J. (2010), “Antecedents, environmental moderators and consequences of market orientation: A study of pharmaceutical Firms in Ghana”. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*, 10 (3). pp. 231-244.
- [35] Kowalik, Izabela. (2011), “Market orientation and its antecedents in the Polish local governments”, *International Journal of Public Sector Management*, 24(1), pp. 57 – 79.
- [36] Rezaei Dolatabadi H., Khaef Elahi A., (2005), “A model to determine the impact of market orientation on business performance and marketing capabilities in the industry”, *Modares Humanity Journal*, No. 1, pp. 131-161.
- [37] Vahabzadeh Monshi, Sh., (2012), “Analysis on role of market orientation in performance of Mellat Bank international unit”, *Quarterly of management*, 9<sup>th</sup> year, Vol. 28, pp. 14-101.
- [38] Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999), “The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), pp. 411–427.
- [39] Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), “Market orientation and the learning organization”, *Journal of Marketing*, no. 59, pp. 63-74.
- [40] Liu, S.S., Luo, X., Shi, Y., (2002), “Integrating customer orientation in organizations –in- transition: An empirical study”, *International Journal of Research in Marketing*, 19, pp. 367-382.
- [41] Farrell, M.A., (2000), “Developing a market-oriented-learning organization, ” *Australian Journal of Management*, 25 (2), pp. 201- 222.
- [42] Cho, D.Y. (2002), “The connection between self-directed learning and the learning organization”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13 No. 4, pp. 70-467.
- [43] West, G.P. and Meyer, G.D. (1997), “Communicated knowledge as a learning foundation”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 5 (1), pp. 25-



- 58.
- [44] Bell, B.S. and Kozlowski, S.W.J. (2002), “Interactive effects on self-efficacy, performance and knowledge”, *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), pp. 497-505.
- [45] Ruekert, RW. (1992), “Developing a market orientation: An Organisational Strategy Perspective”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 225-245.
- [46] Theodosiou et al., (2012), “Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations”, *Industrial Marketing Management*, No. 41, pp. 107-1058.
- [47] Harris, L.C. and Ogbonna, E. (2000), “The Responses of front-line employees to market-oriented culture change”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, pp. 40-318.
- [48] Harris, L.C. and Piercy, N.F. (1999), “Management behavior and the barriers to market orientation”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 2, pp. 31-113.
- [49] Qu, Riliang; Ennew, Christine T. and Sinclair, M. 2005 “The impact of regulation and ownership structure on market orientation in the tourism industry in China”, *Tourism management*, 26 (6), pp. 939-950.
- [50] Song, M., & Parry, M. E. (2009), “The desired level of market orientation and business unit performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (2), pp. 144 –160.
- [51] Abzari Mehdi, Ranjbarian Bahram, Fathi Saeed, Ghorbani Hassan, (2009), “The effect of internal marketing on market orientation and organizational performance in hotel – keeping industry”, *Journal of Management Perspective*, Series 8, Vol. 31, pp. 25 - 42.