

تأثیرات اندازه، گرایش استراتژیک و بازارگرایی روی نوآوری

حسین رحیمی کلور*

(۱) استادیار گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران، (نویسنده

مسئول). Hrk6809@gmail.com

چکیده

براساس یک نمونه تصادفی از ۵۰۰ شرکت اندازه کوچک و متوسط تولیدی با تکنولوژی پایین، یافته‌های کمی از این فرضیه پشتیبانی می‌کنند که اندازه، استراتژی و بازارگرایی با نوآوری مرتبط است. نتایج نشان می‌دهد که [استراتژی‌های] اکتشاف‌کننده از شرکت‌های اندازه-متوسط و شرکت‌های اندازه-کوچک همان [استراتژی‌های] مدافع است. استراتژی‌های اکتشاف‌کننده نسبت به مدافع، بیشتر نوآورانه و بازار-گرا هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد که برای موفقیت در یک محیط رقابتی شدید، شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط تولیدی با تکنولوژی پایین باید نسبت به فرصت‌های بازار بیشتر مبتکر بوده، نسبت به نوآوری پذیرا بوده و در نوآوری محصول جدید سبقت بگیرند. با این وجود، نقاط ضعف آن‌ها شامل یک کمبود انعطاف‌پذیری، یک فرهنگ نسبتاً باز و یک ساختار سازمانی است که مانع از نوآوری پایدار می‌شود. این بررسی، با ربط دادن نوآوری به گرایش راهبردی شرکت، به جای بررسی مشخصات ویژه شرکت یا تأثیرات محیط بیرونی و عوامل ساختاری به این شکاف در مقالات می‌پردازد. این تحقیق بر شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط تولیدی با تکنولوژی پایین تمرکز می‌کند.

واژگان کلیدی: نوآوری، گرایش استراتژیک، بازارگرایی، اندازه شرکت

۱. مقدمه

شرکت‌ها در سراسر جهان با اندازه‌ها و بخش‌های مختلف در محیطی فعالیت می‌کنند که به‌طور فزاینده‌ای دینامیک، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی می‌شود. این افزایش حاکی از آن است که بسیاری شرکت‌ها جوایز روش‌های جدید برای اجراء کسب‌وکارشان از طریق برخی از انواع نوآوری هستند تا سودی تهیه نموده و برای رقابت جلو بمانند. به‌ویژه، رقابت جهانی شدید، تغییرات فن‌آوری سریع و افزایش تنوع محصول بخشی از مشخصات محیط تولیدی جدید است (Pun, 2004). باوجودی که شرکت‌های تولیدی بزرگ می‌توانند اغلب بر فن‌آوری‌ها و تجهیزات جدید سرمایه‌گذاری نموده، مهارت‌های طبقه- جهانی فراهم‌ساخته، نیروی کارشان را آموزش داده و بازارهای جدید را تسخیر کنند، این برای شرکت‌های کوچک به‌سختی مصداق می‌یابد (Laforet and Tann, 2006, p. 364). به‌رحال، تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک جدید به‌طور پیوسته با عقاید، محصولات و رویه‌های جدید وارد بازار می‌شوند (De Jong and Marsili, 2006). شماری از شرکت‌های تولیدی سایز کوچک و متوسط^۱ (SMMES) بریتانیا از طریق پخش محصولات جدید نوآورانه بقا و رونق یافته‌اند (Laforet and Tann, 2006). پس بحث آن است که شرکت‌های کوچک که به‌طور موفقیت‌آمیزی نوآوری می‌کنند می‌توانند فرصت‌های خود برای بقا و رشد را افزایش دهند (Cefis and Marsili, 2003; De Jong et al., 2004). با این وجود، نوآوری موفق یک تکلیف پیچیده برای شرکت اندازه کوچک و متوسطی (SME) است که برای سرمایه‌گذاری بر فعالیت‌های تحقیق و توسعه (R&D) دارای تمهیدات و معلومات خاص نیست (Avermaete et al., 2003) یا همیشه نمی‌تواند تحقیق و توسعه را به نوآوری مؤثر تبدیل کند. به‌علاوه، آریگان و همکار (۲۰۰۶) اشاره می‌کنند بسیاری مشکلاتی که شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط دارند اغلب سازمان- ویژه است. درحالی‌که محققان اغلب نوآوری را در زمینه‌ای از شرکت‌های بزرگ بررسی می‌کنند، آن‌ها از نوآوری در شرکت‌های کوچک چشم‌پوشی می‌کنند. مقالات نوآوری در شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط به‌طور پراکنده باقی مانده و معمولاً بر موردپژوهی‌های واحد یا مصاحبه‌های کیفی با مدیران متمرکز می‌شود. علاوه بر این، تحقیق در این حوزه عمدتاً بر مشخصات شرکت- ویژه از نوآوری، تأثیر محیط بیرونی و عوامل ساختاری، که برای شرکت‌های بزرگ بیشتر مناسب هستند تمرکز دارد، به‌جای جهت‌گیری بازار و استراتژیک شرکت‌ها، شامل عواملی چون نزدیکی به مشتریان، انعطاف‌پذیری که برای شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط (SMEها) سودمند هستند (Salavou et al., 2004). محققان هم‌چنین در زمان بررسی عوامل نوآوری در شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط (SMEها) به بخش‌ها یا صنایع توجه اندکی دارند (De Jong and Marsili, 2006; Laforet and Tann, 2006). این مقاله رابطه میان اندازه، جهت‌گیری بازار، [جهت‌گیری] استراتژیک و نوآوری در شرکت‌های تولیدی اندازه کوچک و متوسط غیرهائیک را بررسی می‌کند که همان‌طور که در بالا ذکر شد، با رقابت جهانی شدید مواجه هستند. نوآوری برای این شرکت‌ها ضروری است تا بقا یافته و رقابت- پذیری خود را در بازار حفظ کنند (Laforet and Tann, 2006). این مقاله با بحثی درباره عوامل تعیین‌کننده نوآوری آغاز شده، مروری از مقالات را طرح می‌کند که از آن فرضیاتی ترسیم‌شده و براساس یک نمونه تصادفی از ۵۰۰ شرکت تولیدی اندازه کوچک و متوسط یورکشایر جنوبی آزموده شده‌است. سپس فرضیات با یافته‌ها مقایسه‌شده و نتیجه‌گیری‌هایی منتج شده‌اند.

^۱. Small, Medium-sized Enterprises (SMEs)

۲. اندازه و نوآوری

مطالعات بسیاری با یافته‌های غیرقاطع به بررسی مسئله نوآوری در رابطه با اندازه شرکت می‌پردازند. شومپتر (۱۹۴۲) فرض می‌کند که شرکت‌های بزرگ بر شرکت‌های کوچک دارای یک مزیت هستند چرا که موقعیت مالی‌شان به آن‌ها اجازه می‌دهد تا قابل‌ترین مبتکران باشند. الیتی و روبنستین (۱۹۸۷) می‌یابند که نوع نوآوری، رابطه اندازه را تعدیل می‌سازد. آن‌ها بحث می‌کنند که شرکت‌های بزرگ می‌توانند به منابع کلیدی دسترسی داشته و قادر به نوآوری‌های رادیکال‌تری باشند، که اغلب در مقایسه با شرکت‌های کوچک مستلزم بودجه‌های اضافی برای کار فنی، سرمایه‌گذاری مالی برای کارخانه و تجهیزات و همچنین بازاریابی و تبلیغات هستند. باوجودی که شرکت‌های بزرگ برای سرمایه‌گذاری بر نوآوری دارای منابع کافی هستند، آن‌ها متحمل انواعی از مسائل هستند که می‌تواند از نوآوری ایشان بکاهد. برای مثال، شرکت‌های بزرگ‌تر تمایل به خلق یک دیوان‌سالاری دارند که برای یک فضای مشوق خلاقیت نامطلوب است (Kamien and Schwartz, 1975) و نسبت به شرکت‌های کوچک‌تر، گرایش به انعطاف‌پذیری کمتری دارند (Cohen and Klepper, 1996). تحقیق گسترده انجام‌گرفته برای سنجش فرضیه شومپتر (McNulty, 1974; Lunn, 1982; Cohen and Mowery, 1987; Amato et al., 1981-1987; Acs and Audretsch, 1991; Cohen and Klepper, 1996). کامین و شوارتز (۱۹۷۵) ادعا می‌کنند که با استثنای برجسته صنعت مواد شیمیایی، پشتیبانی اندکی برای این عقیده وجود دارد که نوآوری با اندازه شرکت افزایش می‌یابد. روثول و زگولد (۱۹۸۶) به‌میزان بیشتری سبزی شرکت و نوآوری را در میان صنایع متعدد بررسی نموده، این عقیده را رد می‌کنند که نوآوری با اندازه حلقه صنعت ارتباط دارد، که بسته به فن‌آوری، بازارها و سیاست دولتی تغییر می‌یابد. تحقیق جدیدتر حدس می‌زند که شرکت‌های کوچک و بزرگ نسبت به اندازه متوسط بیشتر نوآور هستند (Bertschek and Entorf, 1996). وایت و همکار (۱۹۸۸) هم‌چنین حدس می‌زنند که مزایایی برای کوچک‌ترین شرکت‌ها (کمتر از ۲۰ کارمند) و شرکت‌های بزرگ‌تر (بیش از ۵۰ کارمند) وجود دارد، اما نه برای گروه متوسط (۲۰-۴۹ کارمند) که فاقد بهترین‌های هر دو جهان است. کوچک‌ترین شرکت‌ها دارای مزیت فردگرایی هستند درحالی که بزرگ‌ترین شرکت‌ها از مزیت سیستم‌ها و منابع بیشتر برخوردارند. سایرین نتیجه گرفته‌اند که شرکت‌های بزرگ در بازارهایی که مشخصه آن رقابت ناقص است، دارای یک مزیت هستند، درحالی که شرکت‌های کوچک در بازارهایی که مشخصه آن رقابت ناب است دارای یک مزیت هستند (Acs and Audretsch, 1987). در آخر، شرکت‌های بزرگ در صنایع با فن‌آوری-ضعیف (لو تک) دارای مزیتی بر شرکت‌های کوچک هستند، اما هیچ اختلافی میان صنایع با فناوری-قوی (های تک) وجود ندارد (Acs and Audretsch, 1991). تحقیق کنونی (Wagner and Hansen, 2005) بر صنایع با فن‌آوری-ضعیف می‌یابد که اندازه شرکت بر نوع نوآوری اثر می‌گذارد. این بررسی به شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط (SMEها) تولیدی غیر-های تک می‌پردازد. براساس تحقیقات آدریش و آکز، واگنر و هانسن، فرض شده‌است که به دلیل کمبودی در منابع مالی و انسانی، اندازه دارای تأثیری بر نوآوری است. یک شرکت کوچک (۵-۲۰ کارمند) وقتی با شرکت‌های اندازه-متوسط (۲۱-۲۰۱ کارمند) مقایسه شود، در یافتن پشتیبانی مالی برای کار فنی، منابع انسانی، کارخانه و تجهیزات، بازاریابی و تبلیغ مشکل بیشتری دارد.

فرضیه ۱. اندازه شرکت با نوآوری ارتباط دارد.

فرضیه ۱-الف. شرکت‌های با اندازه-متوسط از شرکت‌های کوچک بیشتر نوآور هستند.

۳. اندازه و گرایش استراتژیک

برطبق اقتباس آرگان و قبادیان (۲۰۰۵) از طبقه‌بندی مایلز و اسنو از گرایش استراتژیک شرکت، یک شرکت نوع مدافع براساس قیمت، کیفیت، تحویل یا خدمات رقابت می‌کند و به‌طور مؤثر براساس تأکیدی قوی بر حفظ بازارهای موجود عمل می‌کند. از این برمی‌آید که یک شرکت نوع مدافع تمایل دارد یک واکنش گر باشد، پس نسبت به یک موقعیت بازار براساس مشاهده تجربیات سایرین و یک الویت برای کوتاه-مدت واکنش نشان می‌دهد. درحالی‌که یک شرکت نوع اکتشاف‌کننده به‌طور پیوسته فرصت‌ها را جستجو نموده و برای سازگاری از انعطاف‌پذیری استفاده می‌کند و به‌سرعت و به‌شکل خلاق نسبت به محیط متغیر بیرونی واکنش نشان می‌دهد. این نوع از شرکت تمایل به یک تحلیل‌گر بوده، به‌دنبال یک تحلیل کامل از راهبرد هدایتی و چگونگی رقابت، بر تولید مؤثر و افزایش‌یافته تمرکز می‌کند. باوجودی که نویسندگان بالا میان یک واکنش گر و یک اکتشاف‌کننده تمیز می‌گذارند، این بررسی یک مدافع را نظیر یک واکنش گر و یک اکتشاف‌کننده را نظیر یک تحلیل‌گر تلقی می‌کند (ملاحظه توضیح در بخش روش). در مقالات، جهت‌گیری استراتژیک هم‌چنین از چشم‌انداز سراسر-شرکت برداشت می‌شود. در این بررسی، نویسنده اعتقاد دارد شرکت‌های کوچک بیشتر بر حفظ بازارهای موجود و رقابت برسر قیمت و کیفیت تمرکز می‌کنند تا بودن در صف‌مقدم نوآوری. هدف آن‌ها داشتن درآمدهای منطقی و تمرکز بر آن چیزی است که خوب انجام می‌دهند، پس شرکت‌های کوچک نقش یک مدافع را پذیرفته و شرکت‌های اندازه متوسط بیش‌تر هم‌چون یک مشتری احتمالی عمل می‌کنند.

فرضیه ۲. گرایش استراتژیک با اندازه شرکت ارتباط دارد.

فرضیه ۲- الف. مشتریان احتمالی، شرکت‌های با اندازه-متوسط، و مدافعان، شرکت‌های اندازه-کوچک خواهند بود.

۴. اندازه و بازارگرایی

لیو (۱۹۹۵) نشان می‌دهد که شرکت‌ها با اندازه-متوسط نسبت به شرکت‌های بزرگ و بسیار بزرگ تا حد کمتری یک جهت‌گیری بازار را اتخاذ می‌کنند؛ درعین‌حال او هم‌چنین هیچ اختلافی را در سطح جهت‌گیری بازار میان شرکت‌های بزرگ و بسیار بزرگ نمی‌یابد. باوجودی که تاکنون هیچ بررسی جهت‌گیری بازار را میان شرکت‌ها با اندازه متوسط و کوچک مقایسه نمی‌کند، محققان مشاغل کوچک نظر می‌دهند که هرچه اتخاذ جهت‌گیری مشتری کمینه باشد، عوامل سازمانی داخلی و نیروهای خارجی تأثیر چشم‌گیرتری را بر عملکرد شغلی شرکت‌ها با اندازه کوچک و متوسط (SME) اعمال می‌کنند (Appiah-Adu and Singh, 1998). با این‌وجود، سکستون و وان اوکن (۱۹۸۵) بحث می‌کنند از آن‌جایی که بسیاری از شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط (SMEها) برای کمبود تمرکز طیف بلندمدت، جهت‌گیری استراتژیک و تصمیم‌گیری اصولی خود مورد توجه قرار گرفته‌اند، جهت‌گیری مشتری می‌توانست یک عامل تعیین‌کننده بحرانی برای عملکرد باشد. آپیه-آدو بیشتر بحث می‌کند که برای شرکت‌های کوچک‌تر، که با خط‌مشی‌های تصمیم‌گیری کوتاه-مدت و تک‌کاره مشخصه بندی شده‌اند، یک استراتژی جهت‌گیری مشتری می‌توانست آن‌ها را با یک تمرکز سراسر-سازمان برای فرمول‌بندی اهداف، هدایت تصمیمات و اداره اقدامات مجهز سازد. لافورت و تان (۲۰۰۶) نشان می‌دهند که تمرکز مشتری یکی از محرک‌ها برای نوآر بودن شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط تولیدی است. برای شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط (SMEs) جهت‌گیری مشتری احتمالاً یک

معیار حیاتی برای موفقیت بوده، چنان شرکت‌هایی عموماً برای کاوش سایر منابع برای سودآوری تجارت، هم‌چون تحقیق و توسعه، مزیت رقابتی، رهبری کم‌هزینه یا پرسنل ماهر برای توسعه راهبردهای طرح‌ریزی مؤثر فاقد منابع مالی هستند (Pelham and Wilson, 1996). بنابراین، چنین برمی‌آید که جهت‌گیری بازار نمی‌تواند با اندازه ارتباط داشته‌باشد چرا که [جهت‌گیری بازار] مهم است و می‌توانست بر عملکرد شرکت با هر اندازه‌ای اثر بگذارد.

فرضیه ۳. بازارگرایی با اندازه شرکت ارتباط ندارد.

فرضیه ۳- الف. شرکت‌ها با اندازه متوسط نسبت به شرکت‌های کوچک، بیشتر بازار-گرا هستند.

۵. گرایش استراتژیک و نوآوری

۵-۱. نوآوری محصول

اوزومر و همکار (۱۹۹۷) نظر می‌دهند که نوآوری‌بودن با یک حالت راهبردی واکنش‌دهنده ارتباط دارد، که متشکل است از تهاجمی-بودن، رقابتی‌بودن و خطرپذیری یک شرکت. شرکت‌های واکنش‌دهنده با تغییردادن روش‌های تولید و محصولات‌شان خود را از رقبا‌شان متمایز می‌سازند.

آرگان و قبادیان (۲۰۰۵) با تمرکز بر شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط الکترونیک و مهندسی نشان می‌دهند که شرکت‌ها در محیط‌های عملیاتی متلاطم، که مشخصه آن چرخه تولید کوتاه، تغییر فن‌آوری سریع و رقابت شدید است، تمایلاً تأکید بیشتری بر نوآوری می‌نهند. علاوه بر آن، تحقیق نشان می‌دهد شرکت‌های نوع اکتشاف‌کننده، آن‌هایی که «به‌طور پیوسته جویای فرصت‌ها هستند و برای مطابقت و پاسخ به‌شکلی سریع و خلاقانه به محیط متغیر بیرونی از انعطاف‌پذیری استفاده می‌کنند» همان‌طور که در بالا ذکر شد، با معرفی محصولات تازه ثبت‌شده درست برخلاف اصلاح یک محصول موجود، همان‌طور که برای شرکت‌های نوع مدافع مصداق دارد، در توسعه محصولات جدید سهم می‌شوند. هم‌چنین در محیط‌های متلاطم اکتشاف‌کنندگان درمقایسه با مدافعان، فن‌آوری‌های فرآیند جدید و رویکردهای مدیریتی پیش‌روی بیشتری را گسترش می‌دهند. اسلاتر و همکار (۲۰۰۶) به مایلز و اسنو (۱۹۷۸) استناد نموده، تصریح می‌کنند که قابلیت اولیه مشتریان احتمالی در یافتن و بهره‌برداری از محصول جدید و فرصت‌های بازار است.

فرضیه ۴. گرایش استراتژیک با نوآوری محصول جدید مرتبط است.

فرضیه ۴- الف. مشتریان احتمالی نسبت به مدافعان بیش‌تر به توسعه محصول جدید می‌پردازند.

فرضیه ۴- ب. مشتریان احتمالی نسبت به مدافعان بیشتر خلاق هستند.

این بررسی بر شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط (SMEs) تولیدی با تکنولوژی پایین تمرکز نموده، یک اکثریت از شرکت‌های نمونه در یک محیط غیر-متلاطم، بالغ، ضمناً رقابتی فعالیت می‌کنند. بنابراین، در این مورد، جهت‌گیری استراتژیک با محیط عملیاتی مرتبط بوده و اکتشاف‌کنندگان و مدافعان بایست در محیط‌های بسیار مشابهی فعالیت کنند.

۲-۵. نوآوری فرآیند

براساس منطق ارگان و قبادیان، در محیط‌های غیر-متلاطم غیرمحمتمل است که جهت‌گیری استراتژیک دارای تأثیری بر نوآوری فرآیند باشد و از این‌رو، در شرکت‌های تولیدی اندازه کوچک و متوسط، تأکید اکتشاف‌کنندگان بر سیستم‌ها و فن‌آوری و ماشین‌آلات و تجهیزات بیش از مدافعان نیست. با این وجود، احتمال دارد اکتشاف‌کنندگان در جستجوی فرصت‌های بازار بوده و از مدافعان انعطاف‌پذیرتر باشند (برای مثال، O'Regan and Ghobadian, 2005; Zhou et al., 2005).

فرضیه ۵. گرایش استراتژیک با نوآوری فرآیند ارتباط ندارد.

فرضیه ۵-الف. تأکید مشتریان احتمالی نسبت به سیستم‌ها و فن‌آوری بیشتر است.

۳-۵. فرهنگ

ارگان و همکار (۲۰۰۶) پیشنهاد می‌کنند که نوآوری با فرهنگ، رهبری و طرح‌ریزی استراتژیک یک شرکت برانگیخته شده است. این نویسندگان می‌یابند که شرکت‌ها با عملکرد بالا در مقایسه با شرکت‌ها با عملکرد ضعیف دارای رهبری و سبک‌های فرهنگی قوی‌تر و تعریف‌شده‌تری هستند. به این ترتیب، یک فرهنگ توانمندسازی، رهبری گشتاری و منابع انسانی و همچنین خلاقیت کارمندان با نوآوری موفق مرتبط است. به‌طور مشابه، اوزومر و همکار (۱۹۹۷) اشاره دارند که یک حالت راهبردی واکنش‌دهنده معمولاً به یک ساختار سازمانی منعطف می‌انجامد که نوآوری را ترفیع می‌بخشد. اسلاتر و همکار (۲۰۰۶) بیش‌تر بحث می‌کنند به دلیل جستجوی دائمی برای فرصت‌ها، اکتشاف‌کنندگان باید انعطاف‌پذیری را حفظ کنند به طوری که بتوانند با اطلاعات جدید مطابقت یابند.

فرضیه ۶. مشتریان احتمالی برای پشتیبانی از نوآوری دارای یک فرهنگ توانمندسازی و ساختار سازمانی منعطف هستند.

فرضیه ۶-الف. مشتریان احتمالی دارای یک فرهنگ باز هستند که نوآوری را تسهیل می‌کند.

فرضیه ۶-ب. مشتریان احتمالی به کارمندان‌شان اختیار می‌دهند.

فرضیه ۶-ث. مشتریان احتمالی به کارمندان‌شان پاداش می‌دهند.

۴-۵. راهبرد نوآوری و بهبود مستمر

سایر مطالعات هم‌چنین نشان می‌دهند که مقدار نوآوری موفقیت‌آمیز مشاغل کوچک به ظرفیت آن‌ها برای طرح‌ریزی از قبل، داشتن یک استراتژی مشخص و مدیریت به‌طور راهبردی بستگی دارد (Georgellis et al., 2000; Beaver and Prince, 2002; Salavou et al., 2004). ولایت و شورتل (۱۹۹۳)، صنعت بیمارستان را بررسی نموده، می‌یابند که اکتشاف‌کنندگان دارای صلاحیت تحقیق بازار، مقدار هم‌بخشی کارکنان کلیدی و نوآوری در راهبرد هستند که به‌طور چشمگیر از مدافعان بیشتر است. دوگرتی و هاردی (۱۹۹۶) هم‌چنین حدس می‌زنند برای آن‌که یک سازمان ظرفیت نوآوری پایدار را توسعه دهد، او باید دارای سه مؤلفه باشد: منابع در دسترس، ساختارهای جمعی و فرآیندهایی برای حل مسائل، (مراجعه به بهبود مستمر و تیم‌های چندمنظوره همان‌طور که در بالا ذکر شد) و نوآوری در استراتژی کسب‌وکار.

بنابراین:

فرضیه ۷. شرکت‌هایی که دارای گرایش استراتژیک هستند، دارای راهبرد نوآوری خواهند بود.

فرضیه ۷-الف. مشتریان احتمالی به‌عنوان بخشی از استراتژی کسب‌وکارشان دارای نوآوری هستند.

فرضیه ۸. گرایش استراتژیک با بهبود مستمر مرتبط است.

فرضیه ۸-الف. مشتریان احتمالی برخلاف مدافعان دارای طرح پیشنهادی کارمند هستند.

فرضیه ۸-ب. مشتریان احتمالی برخلاف مدافعان بر تیم‌های چندمنظوره تأکید دارند.

۶. بازارگرایی و نوآوری

تحقیق قبلی جهت‌گیری بازار را در رابطه با عملکرد شرکت، توسعه محصول جدید و ساختارهای رقابتی شرکت‌ها بررسی می‌کند. از لحاظ توسعه محصول جدید، آتویین-گیما (۱۹۹۶) می‌یابند که در مرحله اولیه چرخه عمر محصول (PLC) و نوآوری محصول افزاینده، جهت‌گیری بازار دارای اثر مثبت بر عملکرد محصول جدید است. از طرف دیگر، سالوو (۲۰۰۵) درعوض پیشنهاد می‌کند که جهت‌گیری فن-آوری دارای یک تأثیر مستقیم چشمگیر بر نوآوری محصول در شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط است. آپیا-آدو و سینف (۱۹۹۸) هم‌چنین ارتباطی را میان جهت‌گیری مشتری، موفقیت محصول جدید و عملکرد شرکت می‌یابند. با این‌وجود، آن‌ها نشان می‌دهند که سطوح بالا از دینامیک بودن بازار و شدت رقابت در شرکت‌های اندازه کوچک و متوسط (SMEها) ضرورتاً موجب افزایش تأکید بر جهت‌گیری مشتری نمی‌شود.

فرضیه ۹. بازارگرایی با نوآوری مشتمل بر (نوآوری محصول، نوآوری فرآیند و فرهنگ سازمانی) مرتبط است.

۷. بازارگرایی و جهت‌گیری استراتژیک

مقالات حاوی مطالعات اندکی است که رابطه میان جهت‌گیری بازار و جهت‌گیری استراتژیک را بررسی می‌کنند. نویسنده دو تحقیق درباره این موضوع یافت: یکی توسط اسلاتر و نارور (۱۹۹۴) و دیگری توسط مورگان و استرانگ (۱۹۹۸). این دومی به ارتباط میان جهت‌گیری بازار و جهت‌گیری استراتژیک در زمینه‌ای از شرکت‌های متوسط و بزرگ پرداخته، نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار: (۱) با واکنشی بودن یک شرکت ارتباط دارد- به شرکت‌ها با رویکردهای جدید نسبت به بازارها اشاره می‌کند. (۲) هوش بازاری یک شرکت- به مهارت‌های حل مسئله و جمع‌آوری هوش یک شرکت اشاره دارد، که یک بُعد از جهت‌گیری استراتژیک یک شرکت است؛ و پیش‌بینی یک شرکت درباره فرآیندها در فن‌آوری، جمعیت‌شناسی‌ها، تنظیم، اصول‌ومبانی صنعت و فضای رقابتی. این پیش‌بینی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا درباره فعالیت‌هایشان دیدگاهی بلند-مدت‌تر اتخاذ کنند.

مورگان و استرانگ هم‌چنین یک رابطه منفی میان جهت‌گیری بازار و شرکت‌های نوع مدافع و هم‌چنین شرکت‌های نوع تهاجمی و نوع ریسکی می‌یابند. این نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌های نوع تهاجمی می‌توانند شرکت‌های فروشنده تهاجمی و غیر- نوآور باشند.

جدول ۱. جمعیت‌شناسی شرکت‌های نمونه

درصد (%)	تعداد (n)	
		اندازه شرکت براساس تعداد کارمندان
۳۶/۷	۲۲	۵- ۱۰
۲۵	۱۵	۱۱- ۲۰
۸/۳	۵	۲۱- ۵۰
۱۱/۷	۷	۵۱- ۱۰۰
۸/۳	۵	۱۰۱- ۱۵۰
۱/۷	۱	۱۵۱- ۲۰۰
۶/۶	۴	۲۰۱
۹۸/۳	۵۹	جمع کل
۱/۷	۱	مفقود
۱۰۰	۶۰	جمع کل
		بخش
	۲	تولیدی کنترل سیستم/ طراحی



	۳	بررسی مواد
	۲	ایزار برش
	۲	تولید فلزات
	۳	قطعات خودرو
	۴	تولیدات پزشکی
	۲	تولید جدیدترین محصولات هدیه انحصاری
	۴	تولیدات امنیتی
	۲	تولید کارد و چنگال (اسباب غذاخوری)
	۶	تولیدات کلی
	۴	تولیدات مهندسی
	۵	تولیدات خردهفروشی
	۳	تولیدات چراغ راهنمایی و راهنندگی
	۳	سیستم الکترون صنعتی
	۳	تکنولوژی آببندی / لباس مجلسی
	۲	تولیدات دفاعی
	۲	صنایع معدن کاری / حفر تونل صنعتی
	۵۳	جمع کل
	۷	مفقود
	۶۰	جمع کل
		تاریخ تأسیس
	۶	۱۸۰۰
	۴۰	۱۹۰۰
	۹	۲۰۰۰
	۵۵	جمع کل
	۵	مفقود

	۶۰	جمع کل
		محیط عامل
۱۳/۳	۸	چرخه عمر محصول کوتاه، تغییر فن آوری سریع
۵۶/۷	۳۴	بازار بالغ، محیط باثبات
۱۶/۷	۱۰	چرخه عمر محصول کوتاه، تغییر فن آوری سریع، رقابت شدید
۶/۷	۴	بازار بالغ، محیط باثبات، رقابت شدید
۹۳/۳	۵۶	جمع کل
۶/۷	۴	مفقود
۱۰۰	۶۰	جمع کل
		جهت گیری استراتژیک
۶۱/۷	۳۷	مدافع
۳۶/۷	۲۲	اکتشاف کننده
۹۸/۳	۵۹	جمع کل
۱/۷	۱	مفقود
۱۰۰	۶۰	جمع کل

درعین حال، مباحثه آن‌ها برای ارتباط پوچ میان ریسکی بودن و جهت گیری بازار آن است که شرکت‌های بازار-گرا به طور معمول به دلیل نظارت پیوسته‌شان بر محیط‌های رقیب و مشتری ریسک محدودی را تجربه می‌کنند. این تحقیق به بررسی فرضیات زیر می‌پردازد:

فرضیه ۱۰. گرایش استراتژیک با بازارگرایی ارتباط دارد.

فرضیه ۱۰-الف. مشتریان احتمالی نسبت به مدافعان، دارای درجه بالاتری از بازارگرایی هستند.

۸. روش و ابزار پژوهش

این بررسی متشکل است از یک نظرسنجی با نامه درمیان مدیران اجرایی / صاحبان ۵۰۰ شرکت تولیدی مستقر در یورکشایر جنوبی. لینک بازرگانی یورکشایر جنوبی یک فهرست از شرکت‌ها را از پایگاه اطلاعاتی‌شان منتشر می‌کند. شرکت‌ها تحت یک سقوطناگهانی براساس اندازه شرکت، از لحاظ تعداد کارمندان و با یک سقوطناگهانی منطقه‌ای صنعت تولیدی برای زیربخش‌ها مورد پیمایش قرار گرفتند.

نمونه تنها شامل شرکت‌ها با کمتر از ۲۵۰ کارمند و آن‌هایی است که در زیربخش‌های ذیل فعالیت دارند: تولیدات کلی، مهندسی، صنعتی و تولیدات خرده‌فروشی، خودرو، پزشکی، امنیتی و تولیدات دفاعی (ملاحظه جدول ۱). نمونه عمدتاً شرکت‌های غیر هایتک را شامل می‌شود. از ۵۰۰ پرسش‌نامه ارسال شده، یک مجموع از ۶۰ پرسش‌نامه قابل استفاده برگردانده شده، به دست آمد که یک نرخ پاسخ از ۱۲٪ ارائه می‌کند. هدف از پرسش‌نامه به دست آوردن اول، اطلاعات واقعی درباره رویکردهای شرکت‌ها برای نوآوری در سه حیطه بود: توسعه محصول جدید، نوآوری محصول و بهبود مستمر؛ دوم، دریافت‌های مدیران از فرهنگ و محیط کاری‌شان، استراتژی کسب‌وکار شرکت، جهت‌گیری بازار و استراتژیک، و همچنین محیط فعالیت. پرسش‌نامه متشکل است از هفت بخش: پیشینه شرکت (به‌عنوان مثال، بخش، تعداد کارمندان، تاریخ تأسیس، غیره)، سطح شراکت در توسعه محصول جدید (از لحاظ ایده‌های محصول جدید معرفی شده، محصولات جدید عرضه شده و بهبودها در ۵ سال گذشته)، سطح سرمایه‌گذاری در سیستم‌ها و فن‌آوری، بهبود مستمر و سازمان‌دهی برای توسعه محصول جدید، فرهنگ شرکت و روش‌های کارکردن، استراتژی کسب‌وکار شرکت/ جهت‌گیری بازار و استراتژیک (ملاحظه تعریف در زیر) و همچنین دریافت شرکت از محیط فعالیت‌شان (هم‌چون محیطی که دارای یک چرخه عمر محصول کوتاه/ تغییر فن‌آوری سریع، یا یک بازار بالغ/ محیط باثبات است، غیره). این بررسی از تعریف جهت‌گیری استراتژیک ارگان و قبادیان (۲۰۰۵) استفاده می‌کند. با این وجود، این بررسی مدافع را نظیر یک واکنش‌دهنده و اکتشاف‌کننده را نظیر یک تحلیل‌گر در نظر می‌گیرد زیرا نمی‌توان به‌طور مشخص شرکت‌ها را در یک نوع استراتژی واحد طبقه‌بندی نمود (Ghosh et al., 2001). نویسندگان، برای اهداف تحلیلی، اکتشاف‌کنندگان و تحلیل‌گران را در یک گروه، مدافعان و واکنش‌دهندگان را در گروه دیگر قرار می‌دهند. وودساید و همکار (۱۹۹۹) هم‌چنین بحث می‌کنند که همه سازمان‌ها نباید به‌طور مشخص در قالب متناسب با یک نمونه‌اولیه باشند و آن‌که برخی از آن‌ها در بهترین حالت نشان‌دهنده یک نوع استراتژیک مبهم تعیین شده‌اند. با استفاده از مقیاس کونانت و همکار (۱۹۹۰)، این نویسندگان بسته به گزینه واکنش نمونه‌ای که اغلب اوقات انتخاب شده، سازمان‌ها را به مدافعان، اکتشاف‌کنندگان، تحلیل‌کنندگان یا واکنش‌دهنده‌ها طبقه‌بندی می‌کنند. برخی محققان جهت‌گیری بازار را در قالب یک پاسخ سازمانی به نیازها و سلیقه‌های مصرف‌کننده می‌بینند (Narver and Slater, 1990; Ruekert, 1992). جهت‌گیری بازاریابی بر یک فرهنگ سازمانی تمرکز دارد که مشتری را اول قرار می‌دهد. افزون‌بر آن، مقاله تأکید دارد که شرکت‌ها باید تعادلی را میان جهت‌گیری بازار و تولید حفظ کنند تا به پیامدهای عملکردی مطلوب دست‌یابند (Fritz, 1996; Wong and Saunders, 1993). مقاله نشان‌دهنده چندین تفسیر از جهت‌گیری بازار است، با این وجود، این‌ها همگی به‌نظر بر سه مضمون متمرکز هستند: مشتری، جهت‌گیری رقیب و هماهنگی میان کارکردهای مختلف در یک سازمان. در این بررسی، در زمان تعیین جهت‌گیری بازار شرکت موارد زیر مدنظر قرار می‌گیرند: برآوردن نیازهای کنونی و آتی مشتریان، نظارت‌کردن/ تحلیل‌کردن حرکات رقیب، عوامل محیطی و فن‌آوری و هم‌چنین به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات مشتری میان توابع/ گروه‌های مختلف در شرکت. مقاله شماری از تعاریف نوآوری و معیارها برای نوآوری یک شرکت را توصیف می‌کند، اما هیچ‌یک درباره مبنایی مشترک برای اندازه‌گیری نوآوری یک شرکت توافق ندارند (Avermaete et al., 2003). مقاله معیار (محک) شماری از شاخص‌ها را حدس می‌زند: (۱) موقعیت شرکت در بازار. (۲) درصد فروش محصولات معرفی شده در ۵ سال گذشته. (۳) نوآوری‌های سرمایه‌تر، به‌عنوان مثال، اجراء ISO9000. (۴) اندازه‌گیری عملکرد نوآوری برای به‌حساب آوردن نرخ توسعه محصول جدید در مقدار فروش خالص، نرخ سوددهی محصولات جدید، نرخ سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه در یک دوره مفروض. (۵) عواملی که موجب نوآوری موفق می‌شوند هم‌چون وضوح در درک نیازهای مشتری، درک آن‌که بازار چگونه عمل

می کند و آشنا بودن با نیازهای مشتری. (۶) نوآوری و اهداف شغلی می بایست بازتاب دهنده یک رویکرد متعادل با اهداف کوتاه و بلند مدت باشد. به علاوه، زاپری (۱۹۹۵) نیازی اهداف مبتنی بر فرآیند و محصول را پیشنهاد می کند.

وزارت تجات و صنایع (DTI)^۲ و شورای مرکزی تحقیقات (CBI)^۳ از ده شاخص به عنوان معیار قضاوت درباره نوآوری بودن شرکت استفاده می کنند، به شرحیات ذیل: تعداد ایده های محصول جدید که یک شرکت در ۵ سال گذشته داشته؛ تعداد محصول (محصولات) جدید عرضه شده در ۵ سال گذشته؛ تعداد بهبود محصول (محصولات) معرفی شده در ۵ سال گذشته؛ جایزه (جوایز) نوآوری؛ زمانی که جدیدترین محصول معرفی شد؛ درصد فروش از این محصول؛ مقدار ارائه مشخصات برای محصول (محصولات) جدید توسط مشتریان عمده؛ سطح سرمایه گذاری بر سیستم ها و فن آوری برای دفتر؛ سطح سرمایه گذاری در سیستم ها و فن آوری برای کارگاه و روش های جدید یا بهبود یافته از کارکردن در ۵ سال گذشته. این بررسی نوآوری را از لحاظ توسعه محصول جدید، نوآوری فرآیند، بهبود مستمر، فرهنگ و محیط کاری بررسی می کند. باتوجه به توسعه محصول جدید، یک شرکت نوآور با تعداد ایده های محصول جدیدی که دارد، تعداد محصولات جدید عرضه شده و بهبود یافته در ۵ سال گذشته و همچنین آیا شرکت دارای محصولات ثبت شده، طرح ها، حقوق چاپ است و/ یا برنده جوایز نوآوری شد، تعیین شده است. این نوع از واقعیات سخت را می توان دائماً از شرکت ها به دست آورد. یک شرکت نوآور هم چنین براساس تأکیدش بر نوآوری فرآیند و سطح سرمایه گذاری در سیستم ها و فن آوری، بهبود مستمر و فرهنگی تعیین شده که از نوآوری پشتیبانی می کند. در این بررسی، این ها را تحت عنوان رویکردهای نوآوری می نامیم. بنابراین، یک شرکت نوآور انتظار دارد در رویکردهای نوآوری و در نوآوری محصول جدید پیش گام باشد.

جدول ۲. درصد شرکت هایی که در توسعه محصول جدید (NPD)^۴ سهیم می شوند و برنده جوایز نوآوری می شوند براساس سائز شرکت (براساس تعداد کارمندان)

تعداد کارمندان	تعداد کارمندان	تعداد کارمندان
۲۰-۵	۲۰۱-۲۱	
تعداد = ۳۲	تعداد = ۲۲	ایده های محصول جدید
۹/۳	صفر	صفر
۲۵/۹	۱۶/۷	۴-۱
۱۱/۱	۷/۴	۹-۵
۱۳	۱۱/۱	۱۴-۱۰
صفر	۵/۶	۱۴+

^۲ - Department of Trade and Industry (DTI)

^۳ - Central Bureau of Investigation (CBI)

^۴ - New Product Development (NPD)

		(p = ۰/۰۹۲)
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۶	عرضه محصول جدید
۱/۸	۱۰/۵	صفر
۷	۱۷/۵	۱
۸/۸	۱۲/۳	۲
۵/۳	۳/۵	۳
۷	۱۵/۸	۴
۷	۳/۵	۴+
		(p = ۰/۳۲۵)
تعداد = ۲۲	تعداد = ۳۷	نوآوری محصول جدید
۱/۷	۱۳/۶	صفر
۱۳/۶	۲۳/۷	۴-۱
۳/۴	۱۱/۹	۹-۵
۱۳/۶	۱۰/۲	۱۴-۱۰
۵/۱	۳/۴	۱۴+
		(p = ۰/۱۳۷)
تعداد = ۲۲	تعداد = ۳۳	امتیاز محصول
۱۴/۵	۵/۵	بله
۲۵/۵	۵۴/۵	خیر
		(p = ۰/۰۱۳)
تعداد = ۲۰	تعداد = ۳۵	طرح‌ها
۱۰/۹	۲۳/۶	بله
۲۵/۵	۴۰	خیر
		(p = ۰/۵۹۲)
تعداد = ۱۸	تعداد = ۳۴	حقوق چاپ
۳/۸	۹/۶	بله

۳۰/۸	۵۵/۸	خیر
		(p = ۰/۷۱۸)
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۴	جایزه نوآوری برنده شده
۱۰/۹	۳/۶	بله
۲۷/۳	۵۸/۲	خیر
		(p = ۰/۰۲)

با استفاده از آمار توصیفی، این بررسی قصد دارد یک فرضیه بسیط را بسنجد، که بیان می‌کند سائز شرکت، جهت‌گیری استراتژیک و بازار در سه سطح با نوآوری ارتباط دارد: نوآوری محصول، نوآوری فرآیند و استراتژی/ فرهنگ سازمانی. این عمدتاً بدان علت است که بررسی شمار بالایی از شرکت‌ها را شامل شده و بر یافتن الگوهای معمول و تنوعی تمرکز شده که می‌توان انتظار داشت.

۹. نتایج

۹-۱. جمعیت‌شناسی نمونه شرکت‌ها

نمونه متشکل است از ۶۲٪ از شرکت‌های کوچک با پنج تا بیست کارمند (که از این میان، ۳۷٪ از شرکت‌ها از ۵ تا ۱۰ کارمند و ۲۵٪ آن‌ها از ۱۱ تا ۲۰ کارمند استفاده می‌کنند). بقیه شامل شرکت‌ها با ۲۱ کارمند یا بیشتر، تا ۲۰۳ کارمند است (جدول ۱).

جدول ۳. گرایش استراتژیک شرکت براساس اندازه شرکت.

مشتری احتمالی	مدافع	
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۷	اندازه شرکت
۱۵/۵	۴۶/۶	۲۰ - ۵
۲۰/۷	۱۷/۲	۲۰۱ - ۲۱
		(p = ۰/۰۲۳)

اکثریت شرکت‌ها (۷۶٪) در ۱۸۰۰ و ۱۹۰۰ تأسیس شدند. تنها ۱۵٪ از آن‌هایی که زمینه‌یابی شدند، در سال ۲۰۰۰ تأسیس شده بودند. بیش از نیمی از شرکت‌های مورد پیمایش، اظهار می‌کنند که یا در یک بازار بالغ و محیط باثبات (۵۷٪) و/ یا یک محیط باثبات، بالغ با بازار رقابتی تنگاتنگ (۷٪) فعالیت دارند. بقیه اظهار می‌کنند که در یک چرخه عمر محصول (PLC) کوتاه با تغییرات فن‌آوری سریع بازار

(۱۳/۵٪)، یک چرخه عمر محصول (PLC) کوتاه با تغییر فن آوری سریع و رقابت تنگاتنگ (۱۷٪) فعالیت می کنند. شصت و دو درصد شرکت ها خودشان را مدافع و ۳۷٪ خودشان را اکتشاف کننده دانستند.

جدول ۴. بازار گرایبی براساس اندازه شرکت

تعداد کارمندان		
۲۰-۲۱	۲۰-۵	
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۵	به اشتراک گذاری اطلاعات مشتری با توابع / گروه های مختلف در شرکت
۳۷/۵	۶۲/۵	
۹۵/۲	۷۷/۱	بله
۴/۸	۲۲/۹	خیر
		(p = ۰/۰۷۵)
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۷	هر چند وقت به شیوه تغییر مشتریان تان و بازار نظر می کنید؟
۴/۸	۸/۱	اصلاً به سختی
۱۴/۳	۱۰/۸	بعضی از اوقات
۳	۱۰	اغلب
۶	۶	به طور منظم
۸	۱۴	در همه اوقات
		(p = ۰/۶۷۹)
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۲	شرکت شما هر چند وقت به آن چه رقبا انجام می دهند، پی می برد؟
۲۸/۶	۲۵	بریک مبنای روزانه
۹/۵	۱۲/۵	بریک مبنای هفتگی
۲۳/۸	۱۸/۸	بریک مبنای ماهیانه
۳۸/۱	۴۳/۸	بیش از یک ماه

		(p = ۰/۹۳۷)
تعداد = ۲۰	تعداد = ۲۹	شرکت شما هر چند وقت به محیط و تغییرات فن آوری پی می برد؟
۲۵	۳۴/۵	بریک مبنای روزانه
۱۵	۶/۹	بریک مبنای هفتگی
۳۵	۲۱	بریک مبنای ماهیانه
۲۰	۲۷/۶	بیش از یک ماه
۲۰	۲۹	غیره
		(p = ۰/۵۷۶)

۹-۲. اندازه، نوآوری، بازارگرایی و گرایش استراتژیک

نتایج نشان می دهد که شرکت های اندازه- متوسط (۲۱- ۲۰۱ کارمند) دارای محصولات ثبت شده بیشتر بوده و برنده جوایز نوآوری بیشتری شده اند تا شرکت های کوچک (۵- ۲۰ کارمند). بنابراین، نتایج از فرضیه ۱ پشتیبانی می کنند (جدول ۲). جدول ۳ نشان می دهد که ۴۷٪ از شرکت ها با داشتن تا ۲۰ کارمند مدافع هستند، درمقایسه با ۱۵/۵٪ از شرکت ها با داشتن تا ۲۰۱ کارمند ($p < ۰/۰۵$). پس نتایج از فرضیه ۲ پشتیبانی می کند. نتایج نشان می دهد که جهت گیری بازار با اندازه شرکت ارتباط ندارد ($p > ۰/۰۵$) (جدول ۴). بنابراین نتایج از فرضیه ۳ پشتیبانی می کنند.

جدول ۵. درصد شرکتهایی که برطبق ۵ سال گذشته به توسعه محصول جدید پرداخته و برنده جوایز نوآوری می شوند.

مشتري احتمالي	مدافع	ایده های محصول جدید
تعداد = ۲۲	تعداد = ۳۲	
صفر	۷/۴	صفر
۱۶/۷	۲۵/۹	۴-۱
۳/۷	۱۴/۸	۵-۹
۱۴/۸	۱۱/۱	۱۰-۱۴
۵/۶	صفر	۱۴+
(p = ۰/۰۳۳)		

تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۶	محصول جدید عرضه شده
صفر	۱۰/۵	صفر
۳/۵	۲۱/۱	۱
۸/۸	۱۲/۳	۲
۷	۱/۸	۳
۱۲/۳	۱۲/۳	۴
۵/۳	۵/۳	۴+
(p = ۰/۰۳۳)		
تعداد = ۲۲	تعداد = ۳۷	بهبودهای محصول جدید
۱/۷	۱۳/۶	صفر
۷	۱۵	۴ - ۱
۱۰/۲	۵/۱	۹ - ۵
۸/۵	۱۵/۳	۱۴ - ۱۰
۵/۱	۳/۴	۱۴+
(p = ۰/۱۱۸)		
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۴	محصولات ثبت شده
۱۲/۷	۷/۳	بله
۲۵/۵	۵۴/۵	خیر
(p = ۰/۰۵)		
تعداد = ۱۹	تعداد = ۳۶	طرحها
۱۲/۷	۲۱/۸	بله
۲۱/۸	۴۳/۶	خیر
(p = ۰/۷۹۵)		
تعداد = ۱۷	تعداد = ۳۵	حقوق چاپ
۵/۸	۷/۷	بله

۲۶/۹	۵۹/۶	خیر
		(p = ۰/۵۳۸)
تعداد = ۲۰	تعداد = ۳۵	جوایز نوآوری برنده شده
۹/۱	۵/۵	بله
۲۷/۳	۵۸/۲	خیر
		(p = ۰/۰۴۸)

جدول ۶. درصد شرکت‌هایی که بر طبق گرایش استراتژیک بر سیستم و فن‌آوری تأکید دارند.

مشتري احتمالی	مدافع	
تعداد = ۱۹	تعداد = ۳۲	
صفر	۵/۹	ISO9000/1
۲	۲۵/۵	یک دفترچه راهنما
صفر	۲	برنامه اطلاعات بین‌المللی (IIP)
۷/۸	۱۱/۸	طراحی به کمک کامپیوتر (CAD)
۲	۵/۹	ساخت به کمک کامپیوتر (CAM)
صفر	۲	گسترش عملکرد کیفیت
۷/۸	۳/۹	تحلیل اثر / شیوه‌های شکست
۹/۸	صفر	کارت کانبان
صفر	۲	غیره
		(p = ۰/۰۰۸)

۳-۹. گرایش استراتژیک و نوآوری

۱-۳-۹. نوآوری‌های محصول جدید

جدول ۵ رابطه میان جهت‌گیری استراتژیک و نوآوری محصول جدید را نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهند اکتشاف‌کنندگان بیشتر در توسعه محصول جدید سهیم می‌شوند تا مدافعان. معمولاً، مدافعان دارای شمار بالاتری از ایده‌های محصول جدید، عرضه محصولات جدید و ثبت‌شده هستند تا مدافعان. این اولی هم‌چنین از دومی نوآورتر است. تعداد جوایز نوآوری که اکتشاف‌کنندگان برنده شده‌اند تقریباً دو برابر مدافعان است ($p < 0/05$). بنابراین، نتایج از فرضیه ۴-الف، فرضیه ۴-ب و فرضیه ۴ پشتیبانی می‌کنند.

۹-۳-۲. نوآوری فرآیند

باتوجه به استفاده از سیستم‌ها و فن‌آوری، نتایج نشان می‌دهد که مدافعان بیش از اکتشاف‌کنندگان از یک دفترچه راهنما استفاده می‌کنند (برای مدافعان ۲۵/۵٪ درمقایسه با ۲٪ برای اکتشاف‌کنندگان). با این‌وجود، سهم اکتشاف‌کنندگانی که از سیستم‌ها و فن‌آوری استفاده می‌کنند تنها ۳۸٪ است (جدول ۶). افزون بر آن، نتایج نشان‌دهنده هیچ اختلاف چشمگیری در نسبت مدافعان و اکتشاف‌کنندگان از لحاظ سرمایه‌گذاری بر ماشین‌آلات و تجهیزات در طی پنج سال گذشته نیست ($p > 0/05$). بنابراین، نتایج از فرضیه ۵ و فرضیه ۵-الف پشتیبانی می‌کنند.

جدول ۷. درصد مدافعان و مشتریان احتمالی که در استراتژی شرکت دارای نوآوری هستند.

مشتری احتمالی	مدافع	
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۴	مشخصه نوآوری در اهداف شرکت
۳۶/۴	۴۳/۶	بله
۱/۸	۱۸/۲	خیر
		($p = 0/026$)
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۲	تبلیغات شرکت
۳۵/۸	۳۵/۸	بله
۳/۸	۲۴/۵	خیر
		($p = 0/014$)
تعداد = ۱۹	تعداد = ۳۳	بینش و بصیرت شرکت
۳۶/۵	۴۶/۲	بله
صفر	۱۷/۳	خیر
		($p = 0/012$)
تعداد = ۲۰	تعداد = ۳۲	طرح‌های شغلی شرکت

۳۶/۵	۴۲/۳	بله
۱/۹	۱۹/۲	خیر
(p = ۰/۰۲۴)		

۳-۳-۹. راهبرد نوآوری و فرهنگ

یافته‌ها از این فرض پشتیبانی می‌کنند که اکتشاف‌کنندگان به عنوان بخشی از استراتژی کسب‌وکارشان دارای نوآوری هستند (فرضیه ۷)، اما این فرض را رد می‌کنند که اکتشاف‌کنندگان دارای یک فرهنگ منعطف و باز هستند (مراجعه به فرضیه ۶- الف و فرضیه ۶- ب). جدول ۷ نشان می‌دهد که اکتشاف‌کنندگان در اهداف شرکت، تبلیغات شرکت، بینش و بصیرت شرکت و طرح‌های شغلی دارای یک مشخصه نوآوری هستند ($p < ۰/۰۵$). بنابراین نتایج فرضیه ۷- الف را تقویت می‌کند. با این وجود هیچ شاهد مشخصی از یک فرهنگ باز و منعطف که از نوآوری پشتیبانی کند در شرکت‌های نوع اکتشاف‌کننده یافت نشد. نتایج هم‌چنین نشان می‌دهد اکتشاف‌کنندگان تأکید زیادی بر توانمندسازی کارمندان ندارند (مراجعه به گفته‌ها: کارمندانی که برای اقدام و مخالفت با ناظران خود درباره شیوه‌های کارکردن اختلاف دارند) ($p > ۰/۰۵$). از این‌رو، نتایج از فرضیه ۶- الف و فرضیه ۶- ب پشتیبانی نمی‌کنند. با این وجود، اکتشاف‌کنندگان بیشتر به کارمندان برای یافتن ایده‌های جدید پاداش می‌دهند تا مدافعان ($p > ۰/۰۵$) (جدول ۸). بنابراین، نتایج فرضیه ۶- ث را پشتیبانی می‌کند. از این‌رو نتایج به‌طور جزئی فرضیه ۶ را تأیید می‌کند

جدول ۸. درصد شرکت‌هایی که برطبق گرایش استراتژیک، بر فرهنگ نوآوری تأکید دارند.

		مشتري احتمالی		مدافع		
کارمندان شرکت در ایده‌ها برای محصول جدید/ بهبود یافته هم‌بخشی دارند						
		تعداد = ۲۱		تعداد = ۳۳		
		خیلی کم/ کم	زیاد/ خیلی زیاد	خیلی کم/ کم	زیاد/ خیلی زیاد	
	متوسط	۷/۵	۲۰/۴	۲۲/۲	۱۸/۵	کارگاه (p = ۰/۳۳۶)
	زیاد/ خیلی زیاد	۲۴/۴	۷/۴	۲۲/۵	۱۰/۲	کارمند دفتری (p = ۰/۱۰۵)
	متوسط	۴/۱	۱۴/۳	۷/۴	۳/۸	مدیران (p = ۰/۷۰۹)
	خیلی کم/ کم	صفر	۱/۹	۵۱/۹	۲۰/۷	آیا به کارمند/ گروه کارمندان برای یافتن ایده‌های جدید پاداش می‌دهید؟
	متوسط	۲۱ = تعداد		۳۷ = تعداد		
	زیاد/ خیلی زیاد	۲۲/۴		۲۰/۷		بله

		۱۳/۸			۴۳/۱	خیر
						(p = ۰/۰۲۹)
آیا اگر کارمندان متوجه اشتباهی شوند، برای اقدام بدون نظارت دارای آزادی هستند یا می‌توانند به روش جدیدی برای انجام امور بیاورند؟						
		۲۹/۳			۵۶/۹	بله
		۶/۹			۶/۹	خیر
						(p = ۰/۳۸۲)
آیا کارمندان می‌توانند برای مخالفت با ناظران‌شان درباره روش‌های کار کردن احساس آزادی کنند؟						
		تعداد = ۱۹			تعداد = ۳۶	
	زیاد/خیلی زیاد	متوسط	خیلی کم/کم	زیاد/خیلی زیاد	متوسط	خیلی کم/کم
	۲۱/۸	۱۰/۹	۱/۸	۴۰	۲۰	۵/۴
						(p = ۰/۳۸۹)

جدول ۹. درصد شرکت‌هایی که برطبق گرایش استراتژیک بر بهبود مستمر تأکید دارند.

مشتري احتمالی	مدافع	
تعداد = ۲۰	تعداد = ۳۶	آیا شرکت شما دارای یک طرح پیشنهادات کارمند است؟
۱۹/۶	۲۵	بله
۱۴/۳	۳۹/۳	خیر
		(p = ۰/۱۶۴)
تعداد = ۲۲	تعداد = ۳۶	آیا شرکت شما در زمان توسعه یک محصول جدید، یک تیم چندمنظوره دارد؟
۲۴/۱	۲۴/۱	بله
۱۳/۸	۳۷/۹	خیر
		(p = ۰/۰۶۷)
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۷	هرکسی از معیارها برای ارزیابی پیشنهادات محصول جدید مطلع است
۲۴/۱	۳۲/۸	بله

۱۲/۱	۳۱	خیر
		(p = ۰/۲۵۸)
تعداد = ۱۷	تعداد = ۲۸	در اجراء طراحی محصول جدید در شرکت شما چه کسی پیش قدم می شود؟
۸/۹	۴۰	مدیر کل / مدیر عامل / صاحب
۸/۹	۸/۹	تیم توسعه محصول جدید
۲/۲	۴/۴	مدیر تولید
۱۳/۳	۶/۷	مدیر بازاریابی
۴/۴	۲/۲	غیره
		(p = ۰/۰۷۸)
تعداد = ۱۸	تعداد = ۳۰	چه کسی ایده های جدید برای محصولات، فرآیندها را در هر سال برای شرکت ارزیابی می کند؟
۶/۳	۳۵/۴	مدیر کل / مدیر عامل / صاحب
۴/۲	۱۰/۴	تیم توسعه محصول جدید
۸/۳	۲/۱	مدیر تولید
۱۴/۶	۱۲/۵	مدیر بازاریابی
۴/۲	۲/۱	غیره
		(p = ۰/۰۲۷)

۹-۳-۴. بهبود مستمر

جدول ۹ نشان دهنده تأکید مدافعان و اکتشاف کنندگان بر بهبود مستمر است. هیچ اختلاف چشم گیری میان اولی و دومی از لحاظ تیم چندمنظوره یافت نشد، خواه شرکت دارای یک طرح پیشنهادات کارمند باشد و همه گان از معیارها برای ارزیابی پیشنهادات محصول- جدید (NP)^۵ مطلع باشند. با این وجود، نتایج نشان می دهد که در شرکت های نوع مدافع، مدیر عامل / صاحب به پیش قدمی در ارزیابی ایده- های جدید برای محصولات و فرآیندها در شرکت گرایش دارند؛ در حالی که در شرکت های نوع اکتشاف کننده این با تأکیدی بر مدیر تولید که برای این فعالیت ها پیش قدم می شود، بیشتر گسترده است ($p < ۰/۰۵$).

^۵ - New Product (NP)

جدول ۱۰. بازارگرایی به واسطه توسعه محصول جدید

حقوق چاپ در ۵ سال گذشته					هر چند وقت به شیوه‌ای که بازار و مشتریان شما تغییر یافته‌اند، نظر می‌کنید؟
خیر		بله			
تعداد = ۴۵		تعداد = ۷			
۴		صفر			خیلی به ندرت
۵		۱			گاهی اوقات
۱۳		صفر			اغلب
۱۰		صفر			به طور منظم
۱۳		۶			در همه اوقات
					(p = ۰/۰۴۸)
ایده‌های محصول جدید در ۵ سال گذشته					هر چند وقت شرکت شما به آن چه رقبا انجام می‌دهند، پی می‌برد؟
۱۴+	۱۴-۱۰	۹-۵	۴-۱	صفر	
تعداد = ۳	تعداد = ۱۲	تعداد = ۱۰	تعداد = ۱۹	تعداد = ۵	
۲	۴	۳	۱	۱	بریک مبنای روزانه
صفر	۳	صفر	۲	۱	بریک مبنای هفتگی
صفر	۴	۴	۳	صفر	بریک مبنای ماهیانه
صفر	۱	۳	۱۳	۳	بیش از یک ماه
					(p = ۰/۰۰۹)
حقوق چاپ در ۵ سال گذشته					شرکت شما هر چند وقت به تغییرات محیط و فن آوری پی می‌برد؟
خیر		بله			
تعداد = ۳۵		تعداد = ۷			
۱۲		۱			بریک مبنای روزانه
صفر		۲			بریک مبنای هفتگی
۱۳		۳			بریک مبنای ماهیانه

بیش از یک ماه	۱	۹
غیره	صفر	۱
(p = ۰/۰۲۳)		

از لحاظ اجرای طراحی محصول جدید (NPD)^۶ نتایج هم در شرکت‌های مدافع و هم اکتشاف‌کننده نشان‌دهند یک گستردگی در میان مدیریت و تیم توسعه محصول جدید است. جدول ۹ هم‌چنین نشان می‌دهد که هم مدافعان و هم اکتشاف‌کنندگان «تیم‌ها» را به‌عنوان بخشی از کانون (تمرکز) شرکت در نظر نمی‌گیرند. بنابراین، نتایج فرضیه ۸- الف و فرضیه ۸- ب را رد می‌کند.

۴-۹. بازار گرایی و نوآوری

نتایج رابطه‌ای را میان بودن در جریان آن‌چه رقبا انجام می‌دهند و به‌روز ماندن با تغییرات فن‌آوری و محیط، و نوآور بودن شرکت نشان می‌دهند. حفظ رابطه با رقبا هم‌چنین بر ایده‌های محصول جدید اثر می‌گذارد ($p < ۰/۰۵$) و تغییرات فن‌آوری و محیطی بر امتیازها و حقوق چاپ اثر می‌گذارد ($p < ۰/۰۵$) (جدول ۱۰). با این‌وجود، نتایج از رابطه میان جهت‌گیری مشتری و نوآور بودن یک شرکت پشتیبانی نمی‌کند ($p > ۰/۰۵$). از این‌رو، نتایج به‌طور جزئی از فرضیه ۹ پشتیبانی می‌کنند.

۵-۹. بازار گرایی و گرایش استراتژیک

جدول ۱۱ رابطه میان گرایش استراتژیک و بازار گرایی شرکت‌ها را نشان می‌دهد. اکتشاف‌کنندگان در به‌روزماندن درباره تغییرات بازار فعال هستند، شامل بودن در جریان آن‌چه رقبا انجام می‌دهند و چگونگی تکامل مشتریان ($p > ۰/۰۵$). به‌طور مشابه، مشتری احتمالی گرایش دارند بریک مبنای روزانه به تغییر فن‌آوری و محیطی پی ببرند، درمقایسه با مدافعان که این را بریک مبنای ماهیانه انجام دادند ($p > ۰/۰۵$). با این‌وجود، جدول ۱۲ هیچ اختلاف چشم‌گیری را میان مشتری احتمالی و مدافعان از لحاظ جهت‌گیری مشتری نشان نمی‌دهد، مراجعه به «مسائلی که شرکت‌ها به‌منظور رفع نیازهای کنونی و آتی مشتریان انجام می‌دهند» ($p > ۰/۰۵$). نتایج هم‌چنین نشان‌دهنده هیچ اختلاف چشم‌گیری میان اکتشاف‌کنندگان و مدافعان از لحاظ به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات مشتری میان توابع/گروه‌های مختلف در شرکت نیستند (جدول ۱۱). از این‌رو، نتایج به‌طور جزئی فرضیه ۱۰ و فرضیه ۱۰- الف را پشتیبانی می‌کنند.

۱۰. بحث و نتیجه‌گیری‌ها

یافته‌ها در کل از این فرض گسترده پشتیبانی می‌کنند که اندازه، بازار گرایی و استراتژیک با نوآوری مرتبط است. گرایش استراتژیک با نوآوری محصول جدید و نوآور بودن یک شرکت ارتباط دارد، اما با نوآوری فرآیند یا با نوآوری پایدار مرتبط نیست. از لحاظ بازار گرایی، بودن در جریان آن‌چه رقبا انجام می‌دهند، به‌روزماندن درباره تغییرات فن‌آوری و محیطی برای شرکت‌های نوآور مهم‌تر است تا پی‌بردن به

^۶ - New Product Design (NPD)

چگونگی رفع نیازهای کنونی و آتی مشتریان. فعالیت‌های رقبا همچنین بر نوآوری‌های محصول جدید اثر می‌گذارد. مشتریان احتمالی بیشتر نوآور هستند، دارای یک جهت‌گیری بازار قوی‌تر بوده (اما نه متمرکز بر مشتری) و از لحاظ اندازه از بزرگ‌تر هستند تا مدافعان. با این وجود، آن‌ها بیش از مدافعان از سیستم‌ها و فن‌آوری استفاده یا بر آن سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. همچنین هیچ‌کدام دارای محیطی نیستند که نوآوری را تسهیل نموده و دوام بخشد. این در عدم بهبود مستمر آن‌ها بازتاب می‌یابد.

نتایج این بررسی تا اندازه‌ای با وودساید و همکار (۱۹۹۹) توافق دارد که روابط میان انواع استراتژیک، توانایی‌های بازاریابی متمایز و عملکرد سازمانی را بررسی می‌کند که سازمان‌های واکنش‌دهنده یا مدافع، در مقایسه با سازمان‌های اکتشاف‌کننده یا تحلیل‌گر، توانایی‌های بازاریابی ضعیف‌تری را در رابطه با دانش درباره مشتریان و رقبا توسعه می‌دهند. اما این بررسی نمی‌تواند تأیید کند آیا واکنش‌دهندگان از لحاظ طرح‌ریزی، مهارت‌ها، پیشنهادات خدمت به مشتریان و توانایی مدیریت تصویر از اکتشاف‌کنندگان ضعیف‌تر هستند.

یافته‌ها همچنین با بررسی گاش و همکار (۲۰۰۱) درباره عوامل کلیدی موفقیت در شرکت‌های کوچک و متوسط سنگاپوری هم‌خوانی دارد که اکتشاف‌کنندگان نشان‌دهنده قابلیت بالاتری هستند درحالی که مدافعان بر حصول راندمان تمرکز می‌کنند. یعنی اکتشاف-کنندگان بیش از مدافعان نوآور بوده، دارای جهت‌گیری بازار قوی، بینش و بصیرت قوی، دسترسی به فن‌آوری و منابع هستند. به‌ویژه، شرکت‌های کوچک که ۵ تا ۱۰ و ۱۱ تا ۲۰ کارمند استخدام می‌کنند، برای سرمایه‌گذاری بر سیستم‌ها و فن‌آوری دارای تمهیدات کم‌تری هستند تا شرکت‌ها با داشتن تا ۲۰۱ کارمند.

جدول ۱۱. گرایش استراتژیک برطبق بازرگرای شرکت

مشتري احتمالی	مدافع	
تعداد = ۲۱	تعداد = ۳۴	به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات مشتری با گروه‌ها/ توابع مختلف در شرکت
۳۶/۴	۴۷/۳	بله
۱/۸	۱۴/۵	خیر
		(p = ۰/۰۶۸)
تعداد = ۲۲	تعداد = ۳۶	هرچند وقت به شیوه‌ای که بازار و مشتریان شما تغییر یافته‌اند، نظر می‌کنید؟
صفر	۶/۹	خیلی به‌ندرت
۱/۷	۱۰/۳	گاهی اوقات
۵/۲	۱۹	اغلب
۸/۶	۱۲/۱	به‌طور منظم
۲۲/۴	۱۳/۸	در تمامی اوقات

(p = ۰/۰۲۷)		
تعداد = ۲۰	تعداد = ۳۲	هرچند وقت شرکت شما به آن چه رقبا انجام می دهند، پی می برد؟
۱۷/۳	۹/۶	بریک مبنای روزانه
۵/۸	۳/۸	بریک مبنای هفتگی
۷/۷	۱۳/۵	بریک مبنای ماهیانه
۷/۷	۳۴/۶	بیش از یک ماه
(p = ۰/۰۳۳)		
تعداد = ۲۰	تعداد = ۲۸	هرچند وقت شرکت شما به تغییرات محیط و فن آوری پی می برد؟
۱۸/۸	۱۲/۵	بریک مبنای روزانه
۸/۳	۲/۱	بریک مبنای هفتگی
۸/۳	۲۲/۹	بریک مبنای ماهیانه
۶/۳	۱۸/۸	بیش از یک ماه
صفر	۲/۱	غیره
(p = ۰/۰۷۳)		

جدول ۱۲. مشتری گرایی بر طبق گرایش استراتژیک

مسائلی که شرکت شما برای رفع نیازهای کنونی و آتی مشتریان انجام می دهد.		
مشتری احتمالی	مدافع	
تعداد = ۲۰	تعداد = ۲۹	
۲۲	۳۲/۱	گفتگو با مشتریان
صفر	۲	آگاه سازی مشتریان درباره اهداف
صفر	۲	دیدن آن که رقبا چه پیشنهاد می کنند
۲	صفر	تحلیل فرآیند
۲	صفر	ایده های نظری
۲	صفر	قانون گذاری، تغییر در محیط کلان / خرد

تجربیات پیشین مدیران	۲	صفر
تحقیق بازار	۲	۲
تقاضای بازار	۲	صفر
آزمایش محصول	۲	صفر
گرایش، دانش	۲	۲
حل مسئله 'Thro، بازخورد رقبا	صفر	۴/۱
با پیش بینی نیازهاشان	۲	۲
طراحی قطعات	۲	صفر
		$p > 0/05$

یافته‌ها تا اندازه‌ای توافق دارند که مشتریان احتمالی در زمان ارزیابی ایده‌های محصول جدید و فرآیندها نشان‌دهنده مقداری کار گروهی هستند (مراجعه به بخش نتایج) اما، درباره آن که اکتشاف‌کنندگان نسبت به مدافعان بیشتر بر مشتری تمرکز می‌کنند، بیشتر از فن‌آوری اطلاعات (IT) استفاده می‌کنند، دارای تعهد و پشتیبانی مدیریتی قوی هستند، بیش از مدافعان منعطف هستند و همچنین قادرند قابلیت را توسعه داده و پایدار سازند، موافقت ندارند.

از لحاظ گرایش مشتری، نتایج این بررسی با یافته‌های ژو و همکار (۲۰۰۵) موافقت دارد که جهت‌گیری مشتری دارای هیچ تأثیری نبوده یا حتی در نوآوری‌های مبتنی بر بازار (یا شرکت‌های بازار-گرا) مانع از نوآوری می‌شود. جهت‌گیری مشتری دارای تأثیری مثبت است و نوآوری‌های مبتنی بر فن‌آوری (یا شرکت‌های فن-گرا) را تسهیل می‌سازد، که به نیاز مشتریان جریان اصلی می‌پردازد (Zhou et al., 2005; p.54). وقتی یک بازار شدیداً رقابتی می‌شود، بازشناسی مشکل‌تر می‌شود. با هدف قراردادن بخش‌های جدید و خدمت‌نشد، شرکت‌ها می‌توانند نوآوری‌هایی را معرفی کنند که فرصت‌ها در بازارهای نوظهور را ضبط کنند (Zhou et al., 2005: p.55). پس، وقتی الویت مشتری به سرعت تغییر کند، شرکت‌های بازارگرا گرایش به معرفی محصولات بیشتر ابتکاری (نوآورانه) دارند تا بیش‌تر پیشروی بازار باشند تا دنباله‌روی آن. همان‌طور که در بالا نشان داده شد، رقبا و عوامل محیطی به جای مشتریان بر نوآوری محصول اثر می‌گذارد. مطابق با گاش و همکار (۲۰۰۱)، به‌طور معمول، مشتریان احتمالی سعی می‌کنند اولین پیشنهاددهنده در زمینه‌های محصول جدید و بازار باشند، درحالی که مدافعان بیشتر به حصول راندمان توجه دارند. به‌طور مشابه، ژو و همکار هم‌چنین می‌بایند که جهت‌گیری فن‌آوری دارای تأثیری بر نوآوری مبتنی بر فن‌آوری است و هیچ تأثیری بر نوآوری‌های مبتنی بر بازار ندارد. همین‌طور تعهد شرکت به تحقیق و توسعه، اکتساب فن‌آوری جدید و کاربردها از آخرین فن‌آوری. برطبق نویسندگان، این‌ها می‌تواند بیشتر به نفع شرکت‌های مبتنی بر فن‌آوری باشد تا شرکت‌های غیرمبتنی بر فن‌آوری. این توضیح می‌دهد چرا شرکت‌های مشتریان احتمالی یا نوآور در نمونه بر نوآوری فرآیند یا سیستم‌ها

و فن آوری تأکید نداشتند. نتایج هم‌چنین یافته‌های آرگان و قبادیان (۲۰۰۵) را تقویت می‌کند که مشتریان احتمالی تنها در محیط‌های متلاطم به کاربرد فن‌آوری‌های فرآیند جدید گرایش دارند.

ژو و همکار بیش‌تر بحث می‌کنند که پردازش فن‌آوری جدید برای توسعه نوآوری‌های مبتنی بر بازار در مورد شرکت‌های بازار-گرا کافی نیست، ارزش‌های کارآفرینی، تحمل ریسک، پذیرا بودن نسبت به نوآوری و آغاز تغییر ضروری است. مطابق با یافته‌های ژو و همکار، نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌ها دارای برخی ارزش‌های کارآفرینی هستند هم‌چون واکنشی بودن نسبت به فرصت‌های بازار و پذیرا بودن نسبت به نوآوری. با توجه به انعطاف‌پذیری، تعهد و پشتیبانی مدیریت، توانایی برای توسعه و پایداری قابلیت، احتمال دارد شرکت‌های موردبررسی از مشتریان احتمالی معمول نباشند. آن‌ها هم‌چنین نشان‌دهنده مشخصات تحلیل‌گران هستند، به‌عنوان مثال، در بین شرکت‌های نوع مدافع و اکتشاف‌کننده. از یک جهت، این تعجبی ندارد چرا که ماهیت بسیاری از شرکت‌های تولیدی اندازه کوچک و متوسط بریتانیا را بازتاب می‌دهد که گرایش دارند بیش‌تر شرکتی از نوع مدافع و تحلیل‌گر باشند تا مشتریان احتمالی. هم‌چنین، همان‌طور که نمونه نشان می‌دهد، ۶۲٪ از شرکت‌های موردبررسی خود را مدافع می‌دانستند. این بررسی دارای چندین معنای ضمنی برای شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی غیر-هایتک است: اول، نوآوری با اندازه شرکت ارتباط دارد. شرکت‌های کوچک اغلب دارای انتخاب چندانی نیستند، مگر تمرکز بر حفظ بازار موجودشان و دفاع از مواضع آن بیش از گسترش کسب‌وکار آن. دوم، برای موفقیت در یک محیط تولیدی جدید با رقابت تنگاتنگ، شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی با تکنولوژی پایین باید خلاق‌تر بوده و محصولات جدید را معرفی کنند (پیشرفت غیرمنتظره نوآوری‌ها یا نوآوری‌های خلاقانه) تا به‌جای توسعه محصولات براساس خواسته‌های مشتریان، به کاوش فرصت‌های بازار جدید بپردازند. آن‌ها باید بیشتر در نوآوری محصول جدید پیش‌قدم باشند تا دنبال کردن بازار. به‌طور مشابه، این شرکت‌ها باید بیشتر کارآفرین باشند، به‌عنوان مثال نسبت به فرصت‌های بازار واکنشی‌تر بوده و نسبت به نوآوری پذیرا تر باشند. با این‌وجود، نقاط‌ضعف آن‌ها عبارت است از کمبود انعطاف‌پذیری، به‌دلیل ساختار سلسله‌مراتبی شرکت‌شان، یک فرهنگ نسبتاً بسته، کمبود بهبود مستمر و یک ساختار سازمانی که مانع از نوآوری پایدار می‌شود. مقالات درمیان می‌گذارند که انعطاف‌پذیری سازمانی با قرارگیری شرکت‌های مبتنی بر فن‌آوری تحت تغییرات سازمانی عمده ارتباط دارد (Lund and Gjerding, 1996)؛ درحالی‌که نوآوری پایدار هم‌چنین در شرکت‌ها با تاریخ بلندی از فعالیت‌های ثابت، مشکل است (Dougherty and Hardy, 1996). این نظرات با فعالیت‌های شرکت‌های موردبررسی موافقت دارد. همان‌طور که در بالا اشاره شد، این منعکس در آن است که اکثریت شرکت‌های تولیدی اندازه کوچک و متوسط بررسی شده، شرکت‌های نوع مدافع هستند و نشان‌دهنده مشخصات اکتشاف‌کنندگان معمول نیستند. به‌رحال برای مبارزه با رقابت جهانی و غلبه بر تغییر سریع فن‌آوری و افزایش تنوع محصول در محیط تولیدی جدید، شرکت‌های تولیدکننده اندازه کوچک و متوسط باید بتوانند نوآوری محصول را حفظ کنند. کلید برای نوآوری پایدار، سازمان‌دهی شرکت است.

داده‌های کیفی به‌دست آمده از سوالات بی-انتهای حاکی از آن است که برخی تحولات به‌سمت سطح بالاتری از خودکارسازی، چندوظیفه‌بودن، چندمهارتی بودن و آموزش بین-شغلی در صنایع تولیدی در پنج سال گذشته بوده، اگرچه موانع دریافت‌شده برای نوآوری عبارتند از: مالی، تقاضای بازار و کارگر ماهر. همان‌طور که در بالا ذکر شد، شرکت‌های کوچک که ۵ تا ۱۰ و ۱۱ تا ۲۰ کارمند را استخدام می‌کنند، برای سرمایه‌گذاری در سیستم‌ها دارای تمهیدات کمتری هستند تا شرکت‌ها با داشتن تا ۲۰۱ کارمند، که می‌تواند بر نوآوری و رقابت-پذیری‌شان اثر بگذارد.

برای نتیجه‌گیری، این بررسی در مقالات در این زمینه هم‌بخشی‌های انجام می‌دهد. این بررسی نوآوری را در زمینه‌ای از گرایش استراتژیک (و بازار) شرکت بررسی می‌کند، به‌جای بررسی مشخصات ویژه شرکت، عوامل سهیم در نوآوری از جانب سازمان، کارآفرین، نقطه‌نظرات تیم پروژه و/یا تأثیر عوامل بیرونی محیطی و عوامل ساختاری، که برای شرکت‌های بزرگ مناسب‌تر است (مثال، Brown, 1998; Goldsmith and Kerr, 1991; Ramachandran and Ramnarayan, 1993; Lipparini and Sobrero, 1994; Georgellis et al., 2000; Beaver and Prince, 2002; Gray, 2002; Mambula and Sawyer, 2004; Salavou et al., 2004). پس تأکید آن بر پیوند میان نوآوری و استراتژی است. این بررسی در تحقیق اخیر درباره گرایش استراتژیک، بازارگرایی و ساختارهای رقابتی بر نوآوری هم‌بخشی داشته و بیشتر بر رابطه میان این‌ها تمرکز دارد تا بررسی هر عامل به‌طور انفرادی، همان‌طور که سایر محققان انجام دادند. برخلاف سایر بررسی‌ها در این زمینه، داده‌های جمع‌آوری‌شده برای این بررسی هم دریافت‌های مدیران از نوآوری و هم شاهد شرکت‌ها از رویکردهای نوآوری را دربرمی‌گیرد. این بررسی هم‌چنین یک گام از مقالات کنونی فراتر می‌رود (مثال، Ettlle and Rubenstein, 1987; Salavou et al., 2004; Lee and Tsai, 2005; O'Regan and Ghobadian, 2005). یافته‌ها به‌طور ویژه‌تری نشان می‌دهند که جهت‌گیری استراتژیک با نوآوری‌های محصول جدید و نوآر بودن یک شرکت ارتباط دارد اما با نوآوری فرآیند مربوط نیست. به‌همان اندازه، فعالیت‌های رقبا و عوامل محیطی بر توسعه محصول جدید اثر می‌گذارند، نه بر مشتریان. این بررسی هم‌چنین نتایجی مشابه با بررسی‌ها درباره شرکت‌های تولیدی غیر-هایتک و شرکت‌های چینی ژو و همکار ترسیم می‌کند. این بررسی تا اندازه‌ای با بررسی وودساید و همکاران (۱۹۹۹) توافق دارد و بررسی گاش و همکار (۲۰۰۱) درباره عوامل کلیدی موفقیت در شرکت‌های سنگاپوری موافق/مخالف است.

این تحقیق بر رابطه میان اندازه، بازارگرایی و استراتژیک و نوآوری تمرکز دارد و رابطه‌ای جالب میان نوآر بودن یک شرکت، اندازه آن، جهت‌گیری بازار و استراتژیک (یا رقابتی) می‌یابد. برخلاف شرکت‌های تولیدی کوچک، شرکت‌های تولیدی اندازه متوسط نوآور بوده، برخی مشخصات نوع اکتشاف‌کننده را نشان داده و دارای جهت‌گیری بازار قوی هستند. از لحاظ معانی‌ضمنی مدیریتی و سیاستی، این بررسی آشکار می‌سازد که نوآوری پایدار در شرکت‌های تولیدی اندازه کوچک و متوسط غیر-هایتک یک مسئله است. مسئله دیگر اندازه است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که شرکت‌های تولیدی با تکنولوژی پایین کوچک یک موضع مدافع اتخاذ می‌کنند و در مقایسه با شرکت‌های اندازه-متوسط در صفاول نوآوری‌ها قرار ندارند. دلایل برای این نتایج عمدتاً مالی و استراتژیک است. با این وجود، دلیل ممکن دیگر می‌تواند با نگرش ریسک-پذیری مربوط باشد که این بررسی نمی‌تواند آن را تأیید کند و موضوع تحقیق آتی است.

در تحقیق پیش‌تر می‌بایست از یک سائز نمونه بزرگ‌تر استفاده شود تا این نظریه اعتباریابی شده و بر بخش‌های ویژه در صنایع تولیدی غیر-هایتک تمرکز شود، ولوآن‌که این بررسی بخش‌ها را تأثیرگذار بر نوآوری نمی‌یابد. شرکت‌هایی که در بخش واحدی فعالیت می‌کنند هم‌چنین می‌توانند الگوی مشابهی را دنبال کنند. بررسی بیشتر می‌تواند با استفاده از تحلیل رگرسیون خطی مضاعف به سنجش تأثیرات اندازه، جهت‌گیری بازار و استراتژیک بر نوآوری بپردازد. یک رویکرد کیفی هم‌چنین بینش‌های بیشتری درباره فرهنگ سازمانی، نگرش ریسک-پذیری فراهم می‌سازد و این‌که شرکت‌ها چگونه می‌توانند برای نوآوری پایدار خودشان را اداره کنند.

منابع

- Acs ZJ, Audretsch DB. Innovation, market structure, and firm size. *The Review of Economics and Statistics* 1987;69(4):567–74.
- Acs ZJ, Audretsch DB. R&D, firm size, and innovative activity. In: Acs ZJ, Audretsch DB, editors. *Innovation and technological change: an international comparison*. New York: Harvester Wheatsheaf; 1991.
- Amato L, Ryan JM, Wilder RP. Market structure and dynamic performance in US manufacturing. *Southern Economic Journal* 1981;47(4):1105–10.
- Appiah-Adu K, Singh S. Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision* 1998;36(6):385–94.
- Atuahene-Gima K. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research* 1996;35:93–103.
- Avermaete T, Viaene J, Morgan EJ, Crawford N. Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management* 2003;6(1):8–17.
- Beaver G, Prince C. Innovation, entrepreneurship and competitive advantage in the entrepreneurial venture. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2002;9(1):28–37.
- Bertschek I, Entorf H. On nonparametric estimation of the Schumpeterian link between innovation and firm size: evidence from Belgium, France and Germany. *Empirical Economics* 1996;21(3):401–26.
- Brown XHA. Innovation management and contemporary small enterprise research; 1998. available at: <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/r006.htm> [Accessed on 27 April, 2005].
- Cefis E, Marsili O. *Survivor: the role of innovation in firm's survival*. No.03-18. WPT. Koopans Institute, USE, Utrecht University; 2003.
- Cohen WM, Mowery D. Firm size and R&D intensity: a re-examination. *Journal of Industrial Economics* 1987;35:543–65.
- Cohen WM, Klepper S. Firm size and the nature of innovation within industries: the case of process and product R&D. *The Review of Economics and Statistics* 1996;78(2):232–43.
- Conant JS, Mokwa MP, Varadarajan PR. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal* 1990;11:365–83.
- De Jong PJJ, Marsili O. The fruit flies of innovations: a taxonomy of innovative small firms. *Research Policy* 2006;35:213–29.
- De Jong JPJ, Vermeulen PAM, O'Shaughnessy KC. Effecten van innovatie in kleine bedrijven (effects of innovation in small firms). *M & O* 2004;58 (1):21–38.
- Dougherty D, Hardy C. Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal* 1996;39(5):1120–53.
- Ettlie JE, Rubenstein AH. Firm size and product innovation. *Journal of Product Innovation Management* 1987;4:89–108.
- Fritz W. Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European Journal of Marketing* 1996;30(8):59–74.

- Georgellis Y, Joyce P, Woods A. Entrepreneurial action, innovation and business performance: the small independent business. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2000(1):7–17.
- Ghosh BC, Liang TW, Meng TT, Chan B. The key success factors, distinctive capabilities and strategic thrusts of top SMEs in Singapore. *Journal of Business Research* 2001;51(3):209–21.
- Gray C. Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2002;9(1):61–72.
- Goldsmith RE, Kerr JR. Entrepreneurship and adoption–innovation theory. *Technovation* 1991;11(1):373–82.
- Kamien MI, Schwartz NL. Market structure and innovation: a survey. *Journal of Economic Literature* 1975;13(1):1–37.
- Laforet S, Tann J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2006;13(3):363–80.
- Lee TS, Tsai HJ. The effects of business orientation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems* 2005;105(3):325–48.
- Lipparini A, Sobrero M. The glue and the pieces: entrepreneurship and innovation in small-firm networks. *Journal of Business Venturing* 1994;9:125–40.
- Liu H. Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing* 1995;29(1):57–71.
- Lund R, Gjerding AN. The flexible company—innovation, work organization and human resource management. *Druid Working Paper, No. 96-17. Danish Research Unit for Industrial Dynamics*; 1996.
- Lunn J. Research and development and the Schumpeterian hypothesis: alternate approach. *Southern Economic Journal* 1982;49(1):209–17.
- Mambula CJ, Sawyer FE. Acts of entrepreneurial creativity for business growth and survival in a constrained economy: case study of a small manufacturing firm (SMF). *International Journal of Social Economics* 2004;31(1):30–55.
- McNulty PJ. On firm size and innovation in the Schumpeterian system. *Journal of Economic Issues* 1974;8(3):627–32.
- Miles RE, Snow CC. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill; 1978.
- Morgan RE, Strong CA. Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing* 1998;32(11/12):1051–73.
- Narver JC, Slater SF. The effects of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 1990;54(4):20–35.
- O'Regan N, Ghobadian A. Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management* 2005;54(2):81–97.
- O'Regan N, Ghobadian A, Sims M. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation* 2006;26:251–61.
- Ozsoy A, Calantone RJ, Di Bonetto A. What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing* 1997;12(6):400–16.
- Pelham AM, Wilson DT. A longitudinal study of the impact of market structure,

- firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 1996;24(1):27–43.
- Pun KF. A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management* 2004;24 (9):903–28.
- Ramachandran K, Ramnarayan S. Entrepreneurial orientation and networking: some Indian evidence. *Journal of Business Venturing* 1993;8(6):513–24.
- Rothwell R, Zegveld W. *Innovation and the small and medium sized firm*. London: Francis Pinter; 1986.
- Ruekert RW. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* 1992;9(3):225–45.
- Salavou H. “Do customer and technology orientation influence product innovativeness in SMEs?” Some new evidence from Greece. *Journal of Marketing Management* 2005;21:307–38.
- Salavou H, Baltas G, Lioukas S. Organizational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure. *European Journal of Marketing* 2004;38(9):1091–112.
- Schumpeter J. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper; 1942. [381 pp.].
- Sexton DL, Van Auken P. A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management* 1985;23:7–15.
- Slater SF, Narver JC. Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship? *Journal of Marketing* 1994;58:46–55 January.
- Slater SF, Olson EM, Hult GT. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal* 2006;27(12 December):1221–31.
- Veliyath R, Shortell S. Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance. *Journal of Management Studies* 1993;30(3):359–91.
- Wagner E, Hansen E. Innovation in large versus small companies: insights from the US wood products industry. *Management Decision* 2005;42(6):837–50.
- White M, Braczyk J, Ghobadian A, Niebuhr J. *Small Firms' Innovation: Why Regions Differ*. Policy Institute Studies; 1988.
- Wong V, Saunders J. Business orientation and corporate success. *Journal of Strategic Marketing* 1993;1:20–40.
- Woodside Arch G, Sullivan Daniel P, Trappey III Randolph J. Assessing relationships among strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Business Research* 1999;45(2):135–46.
- Zairi M. Moving from continuous to discontinuous innovation in FMCG: a reengineering perspective. *World Class Design to Manufacture* 1995;2(5):32–7.
- Zhou KZ, Yim CKB, Tse DK. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing* 2005;69:42–60.