

## مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۵۱ - پاییز ۱۴۰۱

صص ۱۶۷-۱۴۹

مقاله پژوهشی

# استراتژی نوآورانه همخوانی در صنعت فناوری اطلاعات ایران

مریم گلستانی\*، مرتضی سلطانی\*\*

## چکیده

شرکت‌ها چند محصول مرتبط را به سه دلیل اصلی عرضه می‌کنند: اول برای ارائه تنوع به مصرف‌کنندگان، دوم برای جذب حداکثر سهم بازار و سوم برای ایجاد فشار رقابتی؛ اما گاهی محصول جدید موقعیت خود را با کارکرد محصول متنوع به دست نمی‌آورد و شروع به رقابت با محصول قدیمی شرکت خودی می‌کند و مفهوم همخوانی آغاز می‌شود. هدف پژوهش حاضر بررسی راهبرد نوآورانه همخوانی در صنعت فناوری اطلاعات است. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های فعال در حوزه IT و ICT سه کلان‌شهر تهران، شیراز و تبریز بوده و حجم آن ۶۰۰ است. ابتدا طبق جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۲۳۴ نمونه انتخاب شد و در مرحله دوم با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای از هر شهر نمونه‌های لازم انتخاب شدند. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده و تجزیه و تحلیل‌ها از طریق نرم‌افزارهای Spss24 و WARPPLS5 انجام شده است. نتایج نشان داد که تمرکز بازار آینده و قابلیت حس‌گری بازار بر تمایل به همخوانی تأثیر معنادار و مثبت دارند. تمایل به همخوانی بر عملکرد کلی بازار نیز تأثیر معنادار و مثبت دارد، قابلیت نوآوری رابطه بین تمرکز بازار آینده و تمایل به همخوانی و همچنین رابطه بین قابلیت حس‌گری بازار و تمایل به همخوانی را تعدیل می‌کند، اما در رابطه بین تمایل به همخوانی و عملکرد کلی بازار نقش تعدیل‌گری ندارد.

**کلیدواژه‌گان:** تمایل به همخوانی، تمرکز بازار آینده، عملکرد کلی بازار، قابلیت حس‌گری بازار، قابلیت نوآوری

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۱۳

\* استادیار، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: m\_golestani@ut.ac.ir

\*\* دانشیار، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

شرکت همخوار<sup>۱</sup> شرکتی است که خط تولید یا محصولی جدید را معرفی می‌کند که در واقع با یکی از خطوط تولید موجود خودش رقابت می‌کند تا سهم بازار را به دست آورد. صنعت فناوری در این استراتژی شهرت دارد. آنها این کار را انجام می‌دهند تا از رقبا جلوتر بمانند [۳۱].

اربن و هوزر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، نشان دادند که فرآیند توسعه محصول جدید، تأثیر زیادی روی عملکرد یک شرکت دارد. شناسایی و پیش‌بینی همخواری یک عامل جدایی‌ناپذیر در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در مورد معرفی محصولات جدید است [۴۴]. امروزه بازار شاهد چرخه حیات کوتاه مدت محصولات، سلیقه‌های متنوع مصرف-کنندگان و غیره است که منجر به یک سناریوی رقابتی شده است که پیچیده و احتمالی یا غیرقابل پیش‌بینی است. بنابراین شرکت‌ها باید به طور مداوم به نوآوری‌های بنیادین<sup>۳</sup> توجه داشته باشند زیرا چنین نوآوری‌هایی برای بقای شرکت‌ها در بلندمدت ضروری است. پژوهش‌های پیشین نشان داده که یک راه‌حل مؤثر برای نوآوری بنیادین، همخواری محصولات و خدمات است [۲۶].

بنابراین، چون شدت رقابت به خصوص در صنعت فناوری اطلاعات بسیار بالاست، تنها شرکت‌هایی می‌توانند در این بازار به موفقیت دست یابند و در واقع عملکرد بازار مؤثرتری داشته باشند، که بتوانند به طور مداوم نوآوری داشته باشند و زودتر از رقبا حرکت کنند، یکی از استراتژی‌های نوآوری که در دنیا به شدت مورد استفاده است، استراتژی همخواری است. لذا در این پژوهش، راهکار استفاده از ابعاد تمایل به همخواری به منظور بهبود عملکرد کلی بازار شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود.

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی راهبرد نوآورانه همخواری در صنعت فناوری اطلاعات است. پژوهش حاضر با ویژگی‌های منحصر به فرد خود در زمینه ارائه راهکارهایی به منظور به کارگیری استراتژی همخواری و ارتقاء عملکرد کلی بازار خواهد توانست یکی از معدود پژوهش‌هایی باشد که با رویکردی کاربردی توفیق خواهد یافت هم به گسترش مرزهای دانش در زمینه همخواری و هم به موفقیت شرکت‌ها کمک کند.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

**تمایل به همخواری**<sup>۴</sup>. پیشرفت در علم همراه با انتشار عبارات و اصطلاحاتی از یک شاخه علم به شاخه‌ای دیگر است که سبب می‌شود به ضرورت، این اصلاحات در زمینه‌های جدید دوباره تعریف شوند. یکی از این اصطلاحات «همخواری» است. در زیست‌شناسی، همخواری «حیواناتی بلعیدن حیوانی توسط دیگر را از همان نوع» تعریف شده است [۴]. این یک امر ضروری است که مدیریت شرکت مدام محصولات جدیدی را توسعه داده و معرفی نماید. زمان راه‌اندازی محصول جدید باید با دقت برنامه‌ریزی شود. اگر این معرفی محصول جدید خیلی زود در چرخه عمر محصولات کنونی (در مرحله رشد) انجام شود، محصولات جدید به سرعت جایگزین محصولات قدیمی خواهند شد و محصول قدیمی قادر به بازدهی سرمایه‌گذاری توسعه‌اش نخواهد بود.

اگر هم معرفی محصول جدید خیلی دیر در چرخه عمر محصول کنونی (مثلاً پایان مرحله بلوغ یا در طول افول) صورت بگیرد، رقبا ممکن است زودتر محصول جدیدی را معرفی کنند و سهم بازار را از شرکت بگیرند.

همخواری فرآیندی است که از طریق آن فروش محصول جدید از طریق حذف یا کنار زدن فروش محصول موجود به دست می‌آید. تعریفی که معمولاً بازاریابان از همخواری ارائه می‌کنند این است که یک شرکت محصولش

<sup>۱</sup>. Cannibal corporate

<sup>۲</sup>. Urban and Hauser

<sup>۳</sup>. Radical innovation

<sup>۴</sup>. Willingness to cannibalize

را خودش در بازاری می‌خورد که این کار را می‌تواند از طریق معرفی محصولی جدید در خط تولید موجود یا ایجاد یک برند جدید در کنار برند قدیمی انجام دهد. به طور مثال اگر کوکاکولا، کوک ۲ را به مشتریانش معرفی کند و مشتریان کوک ۲ را به جای کوک اصلی و اولیه بخرند، فروش محصول جدید ممکن است بالا باشد ولی فروش کوک اصلی را بخورد یا ببلعد. در چنین مواردی فروش‌های کلی شرکت ممکن است افزایش یابد [۱۴].

همخواری یک پدیده شناخته شده در بازاریابی و فناوری است و به موقعیتی اطلاق می‌شود که دو یا چند محصول از یک شرکت با یکدیگر رقابت می‌کنند و سهم بازار را از یکدیگر می‌گیرند. فروش یک محصول به هزینه سایر محصولات ارائه شده توسط همان شرکت است. اگرچه ممکن است اثر همخواری منفی به نظر برسد، اما در نهایت می‌تواند مفید باشد، مصرف‌کنندگان جدیدی را به ارمغان بیاورد و اندازه کلی بازار را افزایش دهد. در حقیقت، همخواری در صنایعی مانند سخت‌افزار و نرم‌افزار رایانه، خدمات مالی، خدمات هواپیمایی، خودروسازی، غذا و داروسازی استراتژی رایج است. فناوری به طور مداوم پیشرفت می‌کند. در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات بارزترین مثال همخواری مربوط به آیپاد و آیفون اپل است: گزارش درآمد اپل در سه ماهه اول ۲۰۱۳ نشان می‌دهد که آیفون‌ها، آیپادها را می‌بلعد. هنگام معرفی آیفون، استیو جابز گفت: «اگر کسی قصد دارد همخواری کند، من می‌خواهم که خود ما باشیم. من نمی‌خواهم رقبا محصول ما را ببلعد» [۱۹].

همخواری به معنای از دست دادن فروش ناشی از معرفی یک محصول جدید از طرف شرکت است که یکی از محصولات قدیمی خود را از بازار برکنار می‌کند. این راهبرد می‌تواند زمانی اتفاق بیفتد که یک محصول جدید مشابه یک محصول موجود شرکت باشد و هر دو از یک مشتری مشترک برخوردار باشند. همخواری می‌تواند یک استراتژی عمدی برای رشد یک شرکت باشد. اپل نمونه‌ای از شرکتی است که در پی دستیابی به اهداف بزرگ‌تر، ریسک همخواری را نادیده گرفته است. هنگامی که اپل آیفون جدیدی را معرفی می‌کند، فروش مدل‌های قدیمی آیفون آن بلافاصله کاهش می‌یابد. با این حال، اپل روی فروش گوشی جدید خود حساب می‌کند و سهم کلی بازار خود را افزایش می‌دهد. همچنین ممکن است شرکت‌ها با تولید محصولات کمی بهبود یافته، محصولات خود را همخواری کنند. ایده این است که مشتریان فعلی را ترغیب به خرید نسخه ارتقا یافته کنیم. این امر در بازار رایانه رایج است، به عنوان مثال، جایی که جدیدترین و قدرتمندترین پردازنده اینتل آخرین نسل پردازنده‌های اینتل را همخواری می‌کند، اما در نهایت به نفع آنها است و از کاهش عملکرد کلی بازار آنها پیشگیری می‌شود [۴۹].

همخواری عمدی محصولات به نفع نوآوری‌های جدید یک انتخاب استراتژیک است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد از یک تهدید رقابتی موجود یا احتمالی جلوگیری کرده یا آن تهدیدها را دفع کنند. نوآوری‌های بنیادین اغلب عملکرد، کیفیت و/یا ظاهر خطوط موجود را از بین می‌برد و هنگام معرفی آنها را به طور مؤثر همخواری می‌کند. به عنوان مثال، به طور گسترده‌ای مشخص شده که اپل با معرفی آیفون، خطوط موفق آیپاد خود را به خطر انداخته (و سپس آنها را همخواری کرده است) و با معرفی آیپاد نیز اساساً رشد خطوط مک بوک خود را کند کرده است. اگرچه برای اپل، تصمیم به همخواری یک راهبرد پیشگیرانه بود، اما شرایط ممکن است شرکت‌ها را مجبور به همخواری واکنشی برای مقابله با تهدیدهای استراتژیک کند.

شرکت‌های دارویی اغلب با تهدیدهای رقابتی پیش‌بینی نشده‌ای برای محصولات موجود خود مواجه می‌شوند که باید سریع نسبت به آنها واکنش نشان دهند و به عمد محصولات موجود خود را همخواری کنند [۴۲]. در سطح جهانی، در زمان تغییرات فناوری، هم فعالان کنونی صنعت و هم تازه واردان با انتخاب‌های دشواری روبرو هستند. آنها باید بدانند آیا فروش فناوری قدیمی به دلیل رشد فناوری جدید کاهش می‌یابد یا خیر و اگر چنین

است، چه میزان از فروش‌های موجود آنها در طول زمان قابل بلعیده شدن خواهد بود یا ممکن است فناوری‌های قدیمی و جدید در کنار هم وجود داشته باشند [۶].

به‌منظور نوآوری، شرکت باید مایل باشد که تعهدات خود را در منابع موجود کاهش دهد و این ریسک را بپذیرد که برخی از سرمایه‌گذاری‌های آنها منسوخ شوند. توسعه محصولات جدید مستلزم این است که شرکت منابع قابل توجهی را به فناوری جدید اختصاص دهد، که ممکن است سرمایه‌گذاری‌های نوآورانه پیشین شرکت را منسوخ کرده یا بازده فروش محصولات فعلی آن را به خطر بیندازد. تمایل به همخوانی تأثیر مثبتی بر نوآوری بنیادین دارد، زیرا شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا ریسک‌های انحراف از وضع موجود را بپذیرند [۲۰].

همخوانی زمانی رخ می‌دهد که فروش یک محصول از یک شرکت سبب کاهش فروش محصولات دیگر همان شرکت می‌شود. طبق گفته تیلور (۱۹۸۶) دو راه برای درک همخوانی وجود دارد: دیدگاه تمرکز بر محصول زمانی است که شرکت دو یا چند محصول مشابه را به بازار عرضه می‌کند و دیدگاه تمرکز بر بازار زمانی است که دو یا چند محصول یک شرکت در یک بخش یکسان با هم رقابت می‌کنند [۲۸]. برخی از داده‌های تجربی نشان می‌دهد که همبستگی مثبتی بین همخوانی و موفقیت در توسعه خط محصول وجود دارد. در واقع تیم کوک، مدیرعامل اجرایی شرکت اپل به درجه‌ای از همخوانی در فروش آیفون اذعان کرده است و گفته «من همخوانی را به عنوان یک فرصت بزرگ برای شرکت‌مان می‌بینم» [۱۱].

مطالعات مؤسسه علوم بازاریابی نشان می‌دهد که مدیران شرکت‌های نوآورانه اغلب به طور غریزی با این موضوع مخالفند که ارزش سرمایه‌گذاری گذشته خود در محصولات را حفظ کنند [۷]. در عوض، این شرکت‌ها یک استراتژی مداوم برای سرمایه‌گذاری در محصولات جدید را دنبال می‌کنند که محصولات موجود را همخوانی خواهد کرد. شاید هیچ مثالی بهتر از همخوانی پیشگامانه ژیلت رهبر جهانی در تیغ اصلاح وجود نداشته باشد. ژیلت تحقیقات مداوم تهاجمی و با پشتکار دارد و برنامه‌های توسعه‌ای را به منظور بهبود فناوری در تیغ اصلاح تدارک دیده است [۱۲].

وقتی رقبا، شرایط رقابتی سختی را به شما تحمیل می‌کنند، راه‌اندازی محصول جدید از طریق همخوانی، دیگر مسأله بزرگی در ذهن شما نیست و باید انجام دهید. اما اگر فشار رقابتی وجود نداشته باشد، نباید محصول سودآور کنونی را از طریق معرفی محصول جدید همخوانی کنید [۳۵].

همخوانی با هم‌رقابتی تفاوت دارد. هم‌رقابتی<sup>۱</sup>، وجود همزمان رقابت و همکاری میان رقبا در یک صنعت خاص است [۴۱]. هم‌رقابتی مفهومی است که شرکت‌ها در همان صنعتی که در ایجاد بازارها با یکدیگر همکاری می‌کنند، در تقسیم بازارها یا به دست آوردن سهم بیشتری از بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند. روابط هم‌رقابتی دارای دو بعد ایجاد ارزش و تصاحب ارزش است. بعد اول ناشی از فعالیت‌های همکاری و بعد دوم ناشی از فعالیت‌های رقابتی است [۴۳]. در واقع بعد دوم هم‌رقابتی مربوط به رقابت با سایر رقبا در بازار است اما در همخوانی، شرکت در واقع با خودش رقابت می‌کند.

<sup>۱</sup>. Coopetition

**جنبه‌های مثبت و منفی همخواری.** همخواری ممکن است برای شرکت سودمند باشد و یا بی‌ثمر و زیان‌آور باشد. همخواری دارای چهار بعد ناکارآمد و منفی است. اول ممکن است محصول جدید توسط مشتریانی مورد استقبال قرار گیرد که سودآوری ناچیزی را نصیب شرکت می‌کنند. دوم، تقاضا برای محصولات فعلی ممکن است کاملاً تخریب شود، سوم، شرکت‌ها بخش عمده‌ای از منابع خود را به توسعه محصولات جدید نواورانه اختصاص می‌دهند که ممکن است منجر به انحراف از تأمین مالی برای محصولات موجود گردد و برای جبران هزینه‌های اولیه سرمایه‌گذاری از طریق درآمد حاصل از فروش محصولات جدید، مقداری زمان لازم است. چهارم توسعه محصولات نواورانه از طریق فناوری‌های پیشرفته دارای ریسک بالایی است و احتمال شکست نیز وجود دارد [۱۶]. در بسیاری از موارد مشخص شد که شرکت‌ها نه تنها محصولات خود را همخواری می‌کنند بلکه تمایل دارند جنبه‌های دیگر شرکتشان را نیز همخواری کنند. با مطالعه کارهای پژوهشی، سه بعد شناسایی شد و بین این سه بعد تفاوت‌ها نیز به شرح زیر روشن گردید.

**۱. تمایل به همخواری در سرمایه‌گذاری‌های پیشین:** تمایل به همخواری سرمایه‌گذاری‌های پیشین، نشان دهنده توجه شرکت برای راه‌اندازی محصولات نواورانه‌ای است که منجر به از بین رفتن سرمایه‌گذاری‌های پیشین می‌شود. پژوهش در زمینه اقتصاد و روانشناسی سازمانی با این بعد ارتباط مستقیمی دارد.

**۲. تمایل به همخواری فرآیندهای موجود:** یعنی اینکه شرکت فرآیندهای کنونی، عملکردها و شیوه‌هایش برای توسعه و تولید محصولات جدید را به روزرسانی می‌کند. این بعد در مبانی نظری استراتژیک در اقتصاد تکاملی گنجانده شده است.

**۳. تمایل به همخواری فروش‌های فعلی:** به معنای آمادگی یک شرکت برای کاهش فروش محصولات فعلی از طریق معرفی محصول جدید است [۳۵]. به نظر می‌رسد دو سطح از تجزیه و تحلیل اقتصادی همخواری در مبانی نظری پژوهشی وجود دارد: (۱) سطح شرکت، (۲) سطح صنعت. همخواری در سطح شرکتی معمولاً در رابطه با محصول و نواوری‌های فناوری، که محصولات یا فناوری‌های موجود غیرقابل رقابت یا منسوخ می‌شوند، تجزیه و تحلیل شده است. سطح دوم تجزیه و تحلیل همخواری در ادبیات اقتصادی، سطح صنعت در نظر گرفته شده است. در این سطح، رقابت بین شرکت‌ها برای سهم بازار، فروش و سود است. دو نوع مختلف از شرکت‌های کوچک و بزرگ وجود دارد. شرکت‌های بزرگ می‌خواهند شرکت‌های کوچک را از بازار خارج کنند تا رقابت داخل صنعت را کاهش دهند و از این طریق سهم بازار و سود خود را افزایش دهند. تقسیم دو سطح از تجزیه و تحلیل خیلی دقیق نیست و بسیاری نویسندگان (برای مثال، روبیک، ۲۰۰۵) آنها را با هم ترکیب می‌کنند [۲۲].

**عملکرد کلی بازار.** عملکرد کسب‌وکار از سه جزء تشکیل شده است که عبارت‌اند از عملکرد بازار، عملکرد مشتری و عملکرد مالی. در عملکرد مشتری بر وفاداری و رضایت مشتری و در عملکرد بازار بر مقدار فروش، رشد فروش و سهم بازار و در عملکرد مالی بر سود، حاشیه سود و نرخ بازگشت سرمایه<sup>۱</sup> تأکید می‌شود [۲۱]. دستیابی به عملکرد برتر کسب‌وکار نشان‌دهنده یک کانون اصلی در بازاریابی و مدیریت استراتژیک می‌باشد. عملکرد کسب‌وکار نتیجه استراتژی‌های کسب‌وکار است و آن را عملکرد بازار در روند بازار به شمار می‌آورند [۴۷]. همچنین شاخص‌های سنجش عملکرد را شامل: (۱) عملکرد مشتری (۲) عملکرد بازار (۳) عملکرد مالی در نظر گرفته‌اند [۳۹]. متغیرهای کلی که شاخص‌های اقتصادی عملکرد کسب‌وکار در نظر گرفته شده‌اند، افزایش یا حفظ سهم بازار شرکت، سودآوری و رشد می‌باشند [۴۰].

۱. ROI

**تمرکز بازار آینده<sup>۱</sup>**. گرایش به بازار به پایه و اساس استراتژی بازاریابی تبدیل شده است. با این حال گرایش بازار قوی، مانع توسعه نوآوری‌های واقعاً پیشرفته سازمان‌ها می‌شود [۲۴]. کدامیک از این دو موقعیت درست است؟ تفاوت وضعیت در تشخیص بازارهای فعلی و آینده است. یافته‌های منفی در مورد گرایش بازار پیش از این مورد بحث قرار گرفته است و به شرکت‌هایی که به بازارهای فعلی شان چسبیده‌اند، اشاره می‌کند. وضعیت شرکت‌های نوآورانه نشان می‌دهد که چنین شرکت‌هایی روی مشتریان و رقبای آینده تمرکز می‌کنند. ما این تأکید روی مشتریان و رقبای آینده را تمرکز بازار آینده می‌نامیم و آن را میزان تأکید یک شرکت روی مشتریان و رقبای آینده نسبت به مشتریان و رقبای فعلی تعریف می‌کنیم. چنین تمرکزی می‌تواند شامل توجه به مشتریان و رقبای باشد که بازار آینده شرکت را شکل می‌دهند. همچنین می‌تواند شامل نیازهای آینده مشتریان موجود یا اقدامات آینده رقبای موجود باشد [۷]. اهمیت تمرکز بازار آینده در کار روی گرایش بازار به صورت کلی (اسلیتر و نارور<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸) و در ادبیات نوآوری به طور خاص آشکار است [۱۰ و ۷]. وقتی یک شرکت آینده‌گراتر است، بیشتر احتمال دارد که محصولات و خدمات نوآورانه که قدرت تغییر بازار را دارند، ارائه دهد و به خصوص در محیط‌های آشفته‌تر، عملکرد بهتری داشته باشد و درآمد متوسط بالاتری را می‌تواند به دست آورد [۳۷].

**قابلیت حس‌گری بازار<sup>۳</sup>**. قابلیت حس‌گری فرایندی است که از طریق آن سازمان اطلاعات لازم در خصوص محیط اطرافش را کسب، تفسیر، و براساس آن عمل می‌کند [۲۷]. در واقع قابلیت حس‌گری مجموعه‌ای از رویه‌ها است که تعیین می‌کند چه اطلاعاتی باید جذب شود، چگونه باید تفسیر شود و در این ارتباط چه عملیاتی باید مدنظر قرار گیرد [۴۵]. سازمان‌هایی که دارای قابلیت حس‌گری بالایی هستند، بهتر می‌توانند با بازار ارتباط برقرار کنند و اطلاعات راهبردی مورد نیاز خود را دریافت کنند [۳۸]. قابلیت حس‌گری بازار دو بعد بازاریابی<sup>۴</sup> (بررسی روندها و رخدادهای کنونی) و آینده‌پژوهی بازار<sup>۵</sup> (بررسی روندها و رخدادهای آینده بازار) است. توانایی حس روندهای فعلی بازار یک شرط ضروری برای بقای شرکت است. اما ممکن است منبع مزیت رقابتی پایدار، محدود باشد؛ زیرا فرصت‌های بازار و محصول به سرعت برای رقبا آشکار می‌شود. درک نوسانات شدید محیط، شدت رقابت و تلاطم بازار، شاخص‌های تعیین‌کننده قابلیت تمرکز بر بازار فعلی‌اند. اما آینده‌پژوهی بازار، توانایی کشف رخدادهای آینده و بازارهای آینده است که منبع مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود؛ زیرا فقط تعداد معدودی از شرکت‌ها به فرصت‌های آینده پی می‌برند. بنابراین قابلیت حس‌گری بازار هم زمان حال و هم زمان آینده را در بر دارد [۳۴].

**قابلیت نوآوری**. قابلیت نوآوری، قابلیت انتقال مداوم دانش و ایده‌ها به محصولات، فرآیندها و سیستم‌های جدید تعریف شده است [۵]. حوزه قابلیت نوآوری شامل نوآوری فنی و اداری است. نوآوری‌های فنی شامل محصولات، بازاریابی، خدمات و فناوری مورد استفاده برای تولید محصولات، فروش محصول و یا ارائه خدمات بوده و به طور مستقیم مرتبط به فعالیت‌های پایه سازمان می‌باشد. نوآوری اداری مربوط به ساختار اداری و فرایندهای سازمانی بوده و به طور غیرمستقیم به فعالیت پایه سازمان مربوط است و بیشتر به طور مستقیم مرتبط با مدیریت آن می‌باشد [۱۷].

<sup>۱</sup> . Future market focus

<sup>۲</sup> . Slater and Narver

<sup>۳</sup> . Market Sensing Capability

<sup>۴</sup> . Market Orientation (Current Events & Trends).

<sup>۵</sup> . Market Foresight (Future Events & Trends).

## جدول ۱. خلاصه برخی پژوهش‌های پیشین همجواری

محقق	سال	خلاصه پژوهش
وانگ و وانگ [۴۹]	۲۰۲۱	این پژوهشگران از منظر اینکه تولید محصولات جدید توسط یک شرکت ارزش افزوده برای مصرف کننده ایجاد می‌کند و سبب رفاه اجتماعی می‌شود، به راهبرد همجواری توجه نموده‌اند. در این پژوهش مثال شرکت اپل و همچنین مثال سوپر مارکت زنجیره‌ای که ممکن است یک فروشگاه جدید در نزدیکی یکی از فروشگاه‌های قدیمی خود افتتاح کند، زیرا می‌داند که اگر آنها اینکار را نکنند رقبا این کار را خواهند کرد، آورده شده است.
چاندراسکاران و همکاران [۶]	۲۰۲۱	در این پژوهش بیان شده که هنگام مواجهه با فناوری‌ها، معضل صاحبان سهام این است که آیا از فناوری جدید استقبال کنند، از فناوری قدیمی خود استفاده کنند یا در هر دو سرمایه گذاری کنند. در بخش راه‌حل به راهبرد همجواری توجه شده و بیان شده راه‌حل این است که بدانیم فناوری جدید تا چه حد فناوری قدیمی را همجواری می‌کند یا اینکه ممکن است هر دو فناوری در کنار هم وجود داشته باشند.
گادولین و گاسیو [۱۹]	۲۰۲۰	این پژوهش به صورت اختصاصی استفاده شرکت اپل از راهبرد همجواری در مورد آیفون و آیپد را مورد بررسی قرار داده است. در این پژوهش به بررسی اثر همجواری در مراحل مختلف چرخه عمر محصولات پرداخته شده و همچنین یک مدل انتشار نوآوری در هنگام چنین رقابتی بین محصولات یک شرکت نیز ارائه شده است.
هارمان کوگلو و همکاران [۲۰]	۲۰۲۰	این پژوهشگران با تکیه بر نظریه یادگیری سازمانی و چارچوب منبع-موقعیت-عملکرد بیان کرده‌اند که تمایل به همجواری و تمایل به ترکیب دانش موجود به شرکت‌ها اجازه می‌دهد به عملکرد برتر دست یابند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تمایل به همجواری و تمایل به ترکیب دانش موجود که به طور سنتی متضاد تلقی می‌شوند، مکمل ایجاد نوآوری‌های بنیادین هستند.
سامی و همکاران [۴۲]	۲۰۱۹	این پژوهش چگونگی عملکرد همجواری عمده در شرکت‌های غربی و چینی فعال در چین را بررسی می‌کند و تأثیر همجواری عمده بر نوآوری بنیادین و عملکرد را در حالی که اثرات تعدیل کننده رهبری هزینه و استراتژی‌های تمایز را در نظر می‌گیرد، ارزیابی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که همجواری عمده به تنهایی با نوآوری بنیادین برای شرکت‌های غربی ارتباط دارد، اما برای شرکت‌های چینی، ارتباط بین همجواری عمده و نوآوری بنیادین فقط در ترکیب با استراتژی رهبری هزینه قابل توجه می‌شود.
منورخان و جابین [۳۵]	۲۰۱۶	این پژوهش در مورد مصرف‌کنندگان یا مشتریان تلفن همراه است. نتایج نشان می‌دهد که تمایل شرکت به همجواری و رضایت مشتری بر وفاداری به برند اثر معنادار و مثبت دارد. در حالی که فرضیه تعدیلگری رضایت مشتری اثر مثبت کمی روی رابطه بین تمایل شرکت به همجواری و وفاداری برند دارد. همچنین در مقایسه با سایر تلفن‌های همراه، نوکیا و سامسونگ همجواری بیشتری را به کار گرفته‌اند و با این روش سهم بازار کلی‌شان را تقویت می‌کنند.
کریشنا وارشنی [۲۶]	۲۰۱۶	این پژوهشگر، همجواری را در بازار مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و سه بعد برای تمایل به همجواری شامل همجواری فرآیندهای موجود، همجواری سرمایه‌گذاری‌های قبلی و همجواری فروش را ذکر کرده است و عنوان نموده عوامل نگرشی مانند تمرکز روی بازار آینده و تحمل ریسک وجود دارد که می‌تواند ارتباط مثبتی با تمایل به همجواری در نوآوری یک محصول جدید داشته باشد. وی مدلی از سطوح انتزاع همجواری را ارائه داده و نتیجه گرفته که اگر شرکت بخواهد از همجواری جلوگیری کند، محصول جدید نباید بیش از حد به محصولات قبلی و کنونی شرکت نزدیک باشد و می‌توان موقعیت‌های منحصر به فرد از بخش‌های مختلف بازار را هدف قرار داد.
ور هولست [۴۸]	۲۰۱۴	این پژوهشگر نیز به بررسی تمایل به همجواری پرداخته است. وی پیش زمینه‌های تمرکز بازار آینده، ریسک‌پذیری و گرایش مشتری فعلی را برای تمایل به همجواری در مدل خود گنجانده است. وی عنوان نموده تمایل به همجواری شامل ابعاد تمایل به همجواری فروش، تمایل به همجواری فرآیندها و رویه‌های سازمانی و تمایل به همجواری دارایی‌ها است.
فرخ [۱۶]	۲۰۱۴	در این پژوهش زمان یا زمان‌های بهینه مراحل چرخه عمر محصول برای معرفی محصول جدید در بازار و خاتمه دادن به تولید محصولات موجود شناسایی شده است. از رویکرد احتمال برای ارزیابی نتیجه تصمیمات بازاریابی مختلف که شرکت می‌تواند اتخاذ کند، استفاده شده است. ترکیبی بهینه از تصمیمات بازاریابی این است که سود کلی تا زمان وجود محصول موجود در بازار به حداکثر برسد.
لین و اخدان کرمر [۳۰]	۲۰۱۴	این پژوهش در مورد تصمیم‌گیری استراتژیک برای خطوط محصول چند نسلی با استفاده از مدل‌های متغیر پویا: در مورد همجواری است و یک چارچوب جدید را برای پیش‌بینی زمان فروش و معرفی برای هر یک از

محقق	سال	خلاصه پژوهش
		محصولات در یک خط محصول چند نسلی با در نظر گرفتن همخوانی مطرح شده است و با انجام یک مطالعه موردی، چارچوب پیشنهادی خود را در خط تولید آیفون‌های اپل نشان داده‌اند.
مدهاوی [۳۲]	۲۰۱۴	این پژوهش به ارائه یک چارچوب عمومی برای تجزیه و تحلیل همخوانی محصولات کمک می‌کند. در این مقاله یک مدل توصیفی برای بحث در مورد مسائل مرتبط با همخوانی محصول به ویژه تأثیر معرفی محصول جدید روی یک محصول موجود ارائه می‌شود.
افولابی و همکاران [۱]	۲۰۱۳	این مقاله بر تأثیر همخوانی روی ارزش سهم بازار تمرکز کرده است، اما تأثیر روی سایر جنبه‌های شرکت از جمله ساختار سازمانی و مدیریت کارکنان در یک شرکت، نیز نیازمند پژوهش‌های بیشتر است. شرکت‌ها در هر اندازه‌ای می‌توانند همخوانی را به کار گیرند به شرطی که بهترین زمان پذیرش یا اجتناب از همخوانی را بدانند.
لاروسیا و همکاران [۲۸]	۲۰۱۲	این پژوهشگران یک رویکرد مفهومی از همخوانی بین محصولات را ارائه داده‌اند که شامل تعاریف، ارائه مدل‌هایی از همخوانی، مدیریت صحیح همخوانی و ... است.
ایوانوو [۲۲]	۲۰۰۷	این پژوهشگر همخوانی را در شرکت‌های گردشگری مورد توجه قرار داده است و یک چارچوب مفهومی را برای تجزیه و تحلیل همخوانی، انواع و منابع آن را ارائه کرده است.
سرینیواسان و همکاران [۴۴]	۲۰۰۵	هدف این پژوهشگران ارائه یک روش‌شناسی در مورد اثرات همخوانی در مدل‌های پیش‌بینی شده از طریق اندازه‌گیری ویژگی‌های محصول است و با استفاده از معیارهای پارامتریک، به تشخیص و بررسی اثرات همخوانی کمک می‌کند و یک مطالعه موردی با داده‌های واقعی از شرکت نوشیدنی مصرفی که اجراپذیری کاربرد مدل را توضیح می‌دهد، ارائه می‌کند.
نیجسن و همکاران [۳۷]	۲۰۰۴	این پژوهشگران بر اساس کار چاندی و تلیز (۱۹۸۸)، استدلال می‌کنند که تمایل به همخوانی شرکت در فروش، قابلیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های قبلی، برای درک توسعه خدمات جدید، عامل کلیدی است. نویسندگان یک مدل مفهومی را توضیح می‌دهند که بیش از این سه بعد تمایل همخوانی و همچنین پیامدهای ناشی از رفتار نوآورانه و عملکرد شرکت را توضیح می‌دهد.
تیلور [۴۶]	۱۹۸۶	این پژوهشگر، همخوانی در شرکت‌های چند برندی را مورد بررسی قرار داده و عنوان نموده که اگر چه همخوانی چندان مطلوب نیست اما تحت شرایط خاص می‌تواند مطلوب باشد.

### پیشینه تجربی توسعه فرضیه‌ها

عوامل نگرشی مانند تمرکز روی بازار آینده و تحمل ریسک وجود دارد که می‌تواند ارتباط مثبتی با تمایل به همخوانی در نوآوری یک محصول جدید داشته باشد [۲۶]. تمرکز روی بازار آینده افق دید مدیران را گسترش می‌دهد و به آنها در مورد فناوری‌های جدید، مشتریان و رقبای جدید هشدار می‌دهد. بنابراین مدیران دیگر چندان متعهد به سرمایه‌گذاری‌های گذشته شرکت نیستند و تمایل بیشتری به همخوانی پیدا می‌کنند [۱۱]. بنابراین می‌توان فرضیه زیر را ارائه کرد:

**فرضیه ۱:** تمرکز بازار آینده بر تمایل به همخوانی شرکت‌ها تأثیر معنادار دارد.

استراتژی‌های همخوانی موفقیت‌آمیز، بیشتر در شرکت‌هایی به وقوع می‌پیوندند که قابلیت‌های حس‌گری بازار مؤثرتری را توسعه داده‌اند که آنها را قادر می‌سازد تا دیدگاه‌های دقیق خود در مورد بازار را شکل دهند و به احتمال زیاد به تغییر دادن بازار می‌پردازند [۱۲]. شرکت‌ها با قابلیت حس‌گری قوی، بهتر می‌توانند نیازها و خواسته‌های مشتریان کنونی و آینده را شناسایی کنند و بهتر و سریع‌تر نسبت به خواسته‌های مشتریان و عکس‌العمل رقبا واکنش نشان دهند [۱۳]. بنابراین می‌توان فرضیه زیر را در نظر گرفت:

**فرضیه ۲:** قابلیت حس‌گری بازار بر تمایل به همخوانی شرکت‌ها تأثیر معنادار دارد.

در استراتژی بازاریابی، همخوانی به کاهش فروش یک محصول در نتیجه معرفی محصول جدید توسط همان شرکت اشاره دارد. اگرچه ممکن است همخوانی منفی به نظر برسد، اما در نهایت منجر به رشد کلی بازار خواهد شد [۱۸]. شرکت‌ها محصولات مختلفی را به مشتریان ارائه می‌دهند تا از جایگزین کردن برندهایشان با برندهای



رقبا توسط مشتریان جلوگیری کنند [۲۳]. برخی از متون به طور قطعی بیان می‌کنند که اگر میزان زیادی از همخوانی در یک شرکت به کار گرفته شود، رشد فروش از یک محصول به سمت محصول جدید تغییر خواهد کرد و برای سود کلی شرکت مفید خواهد بود [۷]. بنابراین می‌توان فرضیه بعدی را به صورت زیر ارائه داد:

**فرضیه ۳:** تمایل به همخوانی بر عملکرد کلی بازار شرکت‌ها تأثیر معنادار دارد.

استراتژی‌های همخوانی در شرکت‌هایی رخ می‌دهد که رقابت داخلی بین واحدهای کسب‌وکار وجود دارد، نوآوری تشویق می‌شود و مدیران باید برای منابع رقابت کنند [۱۲]. قابلیت نوآوری و ابداع خلاقانه، انرژی پیش‌برنده‌ای است [۳]. وضعیت توسعه در بلندمدت متفاوت است. شرکت‌های نوآور تمرکز بیشتری روی بازار آینده دارند و بیشتر همخوانی را تشویق می‌کنند [۲۵]. ورهولست (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود عنوان نموده که تمایل به همخوانی یک پیش‌زمینه مهم برای نوآوری بنیادین محصول است و تمرکز بازار آینده نیز یک پیش‌زمینه مهم برای تمایل به همخوانی است [۲۱]. این رو می‌توان فرضیه زیر را در نظر گرفت:

**فرضیه ۴:** قابلیت نوآوری رابطه بین تمرکز بازار آینده و تمایل به همخوانی را تعدیل می‌کند.

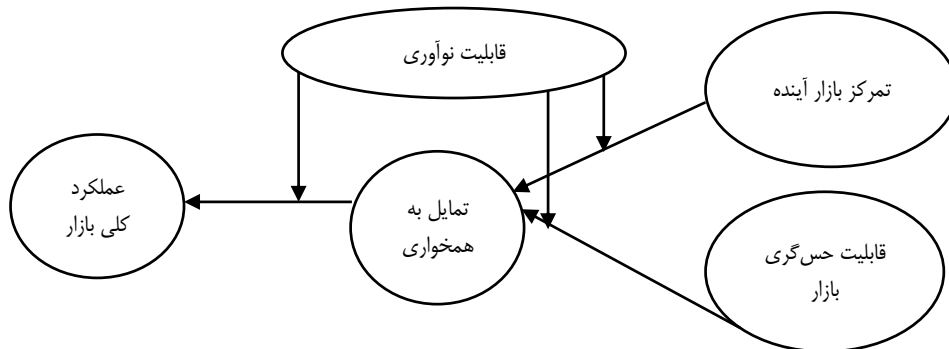
قابلیت نوآوری به پیاده‌سازی و یا ایجاد تکنولوژی‌هایی که در سیستم‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، محصولات، فرایندها، وسایل یا خدماتی که برای سازمان جدید است، اشاره می‌کند [۸]. شرکت‌ها با قابلیت حس‌گری بازار قوی‌تر، بهتر می‌توانند حساسیت قیمتی مشتریان فعلی و احتمالی را شناسایی کنند. این قابلیت همچنین بینش و درک جدیدی درباره اینکه چگونه محصولات و خدمات شرکت ارزش غیرقیمتی بیشتری را برای مشتریان و اعضای کانال ارائه می‌کند مطرح می‌کند [۳۳]. این قابلیت‌ها موجب ارزش افزوده در کالا و خدمات شرکت، توانمندسازی شرکت در تطبیق با شرایط بازار و به دست آوردن فرصت‌های بازار می‌شود [۱۵]. بنابراین می‌توان فرضیه زیر را ارائه داد:

**فرضیه ۵:** قابلیت نوآوری رابطه بین قابلیت حس‌گری بازار و تمایل به همخوانی را تعدیل می‌کند.

چاندی و تلیز (۱۹۹۸)، معتقدند که برای توضیح رفتار نوآورانه شرکت‌ها، تمایل به همخوانی شرکت‌ها یک متغیر مهم است. قابلیت نوآوری شرکت به تنهایی به عنوان، مهم‌ترین عامل حفظ رشد، بقا و کسب مزیت رقابتی محسوب می‌گردد [۵۰] و تمایل به همخوانی یکی از استراتژی‌های مناسب برای سودآوری، کسب سهم بازار بیشتر، رشد، بقا و کسب مزیت رقابتی در بازار برای شرکت‌ها است. شرکتی که تمایل به همخوانی دارد، کارکنانش را تشویق می‌کند تا روی فناوری جدید کار کنند و منابع کافی را به نوآوری محصول اختصاص می‌دهد. چنین جوی به احتمال زیاد منجر به ایجاد یک فناوری پیشرفته خواهد شد. چنین شرکتی مایل است فناوری را قبل از دیگران به بازار معرفی کند و در نتیجه عملکرد بازار بهتری داشته باشد [۷]. بنابراین فرضیه آخر را می‌توان به صورت زیر ارائه داد:

**فرضیه ۶:** قابلیت نوآوری رابطه بین تمایل به همخوانی و عملکرد کلی بازار را تعدیل می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش نشان‌دهنده متغیرهای مورد استفاده در پژوهش و روابط بین آنها است که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف کاربردی و از نظر طرح پژوهش، کمی، از روش توصیفی-تحلیلی و از شاخه همبستگی می‌باشد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای شامل ۲۷ پرسش بوده و در تنظیم آن از منابع مختلف شامل [۷]، [۳۶]، [۴۰]، [۴۸] استفاده شده است. به منظور سنجش روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه در اختیار خبرگان (۱۲ تن از اساتید مدیریت دانشگاه تهران) قرار داده شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار SPSS آلفای کرونباخ و همچنین پایایی ترکیبی نیز محاسبه گردید که مقادیر برای همه متغیرها بالای ۰/۷ بوده و در نتیجه پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار بود (جدول ۲).

جدول ۲. ضریب آلفای کرون باخ و پایایی ترکیبی

متغیرها	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفا (نمونه ۳۰ تایی)	ضریب آلفا (نمونه ۲۴۰ تایی)	پایایی ترکیبی
تمرکز بازار آینده	۶	۰/۸۵۱	۰/۷۷۰	۰/۸۳۶
قابلیت حس گری بازار	۶	۰/۸۶۲	۰/۷۷۸	۰/۸۷۱
تمایل به همخوانی	۶	۰/۷۱۵	۰/۷۶۲	۰/۸۳۸
عملکرد بازار	۳	۰/۸۵۳	۰/۷۷۶	۰/۸۴۳
قابلیت نوآوری	۶	۰/۷۱۲	۰/۷۹۰	۰/۸۵۱
کل	۲۷	۰/۹۴۴	۰/۹۲۵	-

جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های فعال در حوزه IT و ICT سه کلان‌شهر تهران، شیراز و تبریز بوده و حجم آن ۶۰۰ می‌باشد. ابتدا طبق جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۲۳۴ نمونه انتخاب شد و در مرحله دوم با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای از هر شهر نمونه‌های لازم انتخاب شدند (جدول ۳).

جدول ۳. نمونه‌گیری طبقه‌ای

شهر	تعداد اعضای جامعه	تعیین اعضای نمونه طبق نمونه‌گیری طبقه‌ای	حجم نمونه طبق نمونه‌گیری طبقه‌ای
تهران	۳۲۰	۲۳۴	۱۲۵
		X	
شیراز	۱۲۰	۲۳۴	۴۷
		X	
تبریز	۱۶۰	۲۳۴	۶۲
		X	
کل	۶۰۰		۲۳۴

در مجموع ۵۱۰ پرسشنامه به صورت حضوری و الکترونیکی پخش شد که در نهایت ۲۴۰ پرسشنامه دریافت و تحلیل گردید. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها به دو صورت توصیفی و تحلیلی ارائه شده است. در بخش توصیفی اطلاعات مربوط به شرکت‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۴ ارائه شده و در بخش تحلیلی برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده و تجزیه و تحلیل‌ها از طریق WARP PLS نسخه ۵ انجام شده است. لازم به توضیح است که شاخص‌های ارزیابی نیکویی برازش مدل در نرم‌افزار WARP PLS برخلاف مدل‌های مبتنی بر کوواریانس فاقد شاخص‌های برازش متعدد می‌باشد. اما به اعتقاد آمتو و همکاران (۲۰۰۴) شاخص GOF در PLS می‌تواند همانند شاخص‌های برازش کلی مدل عمل کند و از آن برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل PLS به‌طور کلی استفاده کرد [۲]. GOF برابر است با میانگین هندسی متوسط شاخص افزونگی و متوسط ضریب تعیین ( $R^2$ ) که با استفاده از این فرمول محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{Communality \times R^2}$$

پژوهشگران سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب مرزهای طیف ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. شایان ذکر است برازش مدل توسط یک سری شاخص‌ها بررسی می‌شود. سه دسته شاخص برازش در مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش WARP PLS 5 در نظر گرفته می‌شود: میانگین ضریب مسیر (APC) میانگین  $R^2$  (ARS) و میانگین عامل تورم واریانس (AVIF). به توصیه پژوهشگران، اگر مقادیر احتمال برای APC و ARS کمتر از ۰/۰۵ باشد در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. همچنین اگر AVIF کمتر از ۵ باشد مدل برازش مناسبی دارد. هنگام مقایسه مدل‌های مختلف بر اساس شاخص‌های برازش مدل، ترتیب اهمیت ابتدا با شاخص ARS، بعد از آن AVIF و دست آخر شاخص APC است.

برای بررسی مدل ساختاری در این پژوهش، آزمون مدل ساختاری با استفاده از بررسی ضریب مسیر ( $\beta$ ) یعنی اعداد روی مسیر، معنی‌داری ضرایب مسیر و مقادیر  $R^2$  یا واریانس تبیین شده فرضیه‌های پژوهش را می‌آزماید. ضریب مسیر، نشان‌دهنده شدت و نوع رابطه بین دو متغیر پنهان است. عددی بین -۱ تا +۱ است که اگر برابر با صفر شوند، نشان‌دهنده نبود رابطه خطی بین دو متغیر پنهان است. اگر مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد نشانگر رابطه قوی و اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد رابطه متوسط و چنانچه کوچک‌تر از ۰/۳ باشد، رابطه ضعیف است. ضریب تعیین نیز واریانس توضیحی یک متغیر درون‌زا را نسبت به واریانس کل آن توسط متغیرهای برون‌زا اندازه‌گیری می‌کنند و مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۶۷، قوی، بزرگ‌تر از ۰/۳۳، متوسط و کمتر از ۰/۱۹، ضعیف تلقی می‌شود یعنی قدرت پیش‌بینی مدل طراحی شده، با استفاده از مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای متغیرهای وابسته، تحلیل می‌شود [۹] و [۲۹]. در نهایت مقتضی است که تجزیه و تحلیل مدل ساختاری تخمین زده شده با فن PLS، با استفاده از آزمون استون گیسر ( $Q^2$ ) تکمیل شود. ضریب  $Q^2$  یک معیار ناپارامتریک است. این معیار برای ارزیابی اعتبار پیش‌بین متغیرهای مکنون در مدل استفاده می‌شود.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**توصیف جمعیت شناختی.** در این بخش توصیف جمعیت‌شناختی از نظر زمینه فعالیت، سابقه فعالیت در جدول ۴ به تفکیک ارائه شده است:

جدول ۴. نتایج توصیف جمعیت‌شناختی

از نظر زمینه فعالیت			از نظر سابقه فعالیت					
IT	ICT	بی‌پاسخ	زیر ۱ سال	۱ تا ۵ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵ تا ۲۰ سال	بالای ۲۰ سال	بی‌پاسخ
۱۴۰	۷۴	۲۶	۷	۵۴	۵۲	۶	۳	۴۵

### آزمون فرضیه‌ها

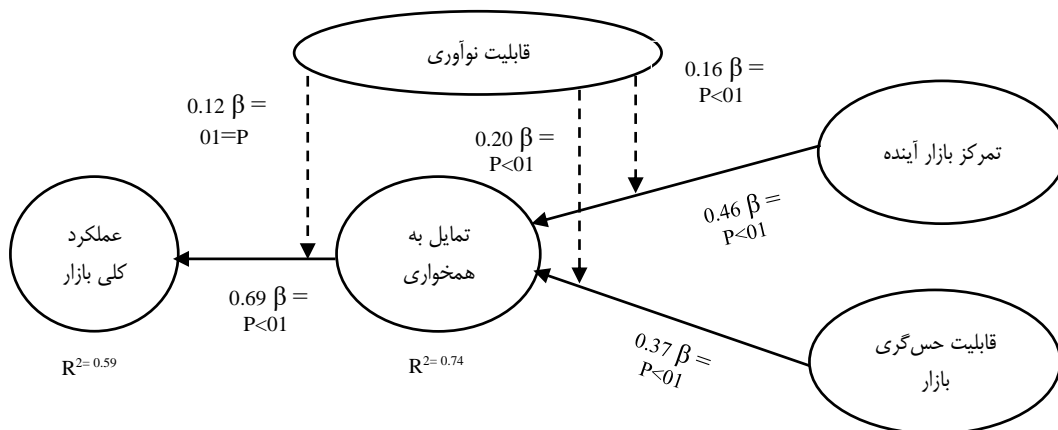
ارزیابی نیکویی برازش مدل. در مورد شاخص‌های برازش مدل از طریق WARP PLLS در قسمت روش‌شناسی توضیح داده شده است. در پژوهش حاضر مقدار GOF برابر ۰/۵۵ است که نشان‌دهنده برازش قوی مدل است.

جدول ۵. مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص	مقدار	P-value
میانگین ضریب مسیر (APC)	۰/۳۲۳	< ۰/۰۰۱
میانگین R <sup>2</sup> (ARS)	۰/۴۶۳	< ۰/۰۰۱
میانگین عامل تورم واریانس (AVIF)	۲/۴۶۴	-----

مطابق جدول ۵، مقدار احتمال برای APC و ARS کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است، بنابراین مدل از این نظر برازش مناسبی دارد. در خصوص شاخص AVIF نیز می‌توان گفت با توجه به اینکه مقدار آن برابر با ۲/۴۶۴ و کمتر از ۵ است مدل برازش مناسبی دارد.

نتایج فرضیه‌های پژوهش از خروجی نرم‌افزار WARP PLS در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار WARP PLS برای بررسی فرضیه‌ها

بررسی مدل ساختاری. جدول ۶ مقادیر ضریب تعیین متغیرهای وابسته در مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود ضریب تعیین تمایل به همخوانی قوی و ضریب تعیین عملکرد کلی بازار نیز متوسط رو به بالا است.

جدول ۶. ضریب تعیین متغیرهای وابسته در مدل ساختاری پژوهش

متغیر وابسته	ضریب تعیین R <sup>2</sup>
تمایل به همخوانی	۰/۷۴
عملکرد کلی بازار	۰/۵۹

جدول ۷. مقادیر اعتبار پیش‌بین

متغیرهای پژوهش	Q <sup>2</sup>
تمایل به همخوانی	۰/۶۰۳

بر اساس جدول ۷ تمایل به همخوانی و عملکرد کلی بازار استون گیسر ( $Q^2$ ) مثبتی به دست آورده‌اند به این معنا که متغیر یاد شده در پژوهش، خوب بازسازی شده و توان و قدرت پیش‌بینی آن قوی است. در نهایت جدول ۸ نیز نتایج آماری نهایی بررسی فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۸. ضرایب مسیر و ضریب معناداری (مقدار P) مدل ساختاری پژوهش

نتیجه	ضریب مسیر $\beta$	ضریب معناداری (مقدار P)	فرضیه
تأیید فرضیه	۰/۴۶	$P < ۰/۰۱$	تمرکز بازار آینده بر تمایل به همخوانی شرکت‌ها تأثیر معنادار دارد.
تأیید فرضیه	۰/۳۷	$P < ۰/۰۱$	قابلیت حس‌گری بازار بر تمایل به همخوانی شرکت‌ها تأثیر معنادار دارد.
تأیید فرضیه	۰/۶۹	$P < ۰/۰۱$	تمایل به همخوانی بر عملکرد کلی بازار شرکت‌ها تأثیر معنادار دارد.
تأیید فرضیه	۰/۱۶	$P < ۰/۰۱$	قابلیت نوآوری رابطه بین تمرکز بازار آینده و تمایل به همخوانی را تعدیل می‌کند.
تأیید فرضیه	۰/۲۰	$P < ۰/۰۱$	قابلیت نوآوری رابطه بین قابلیت حس‌گری بازار و تمایل به همخوانی را تعدیل می‌کند.
رد فرضیه	۰/۱۲	$P = ۰/۰۱$	قابلیت نوآوری رابطه بین تمایل به همخوانی و عملکرد کلی بازار را تعدیل می‌کند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، بررسی راهبرد نوآورانه همخوانی در صنعت فناوری اطلاعات پرداخته شده است. طبق نتایج تحلیل مسیر، پنج فرضیه تأیید شده و یک فرضیه رد شده است.

**در اولین فرضیه** تأثیر تمرکز بازار آینده بر تمایل به همخوانی شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفت. فرضیه حاضر با مقدار  $\beta = ۰/۴۶$  و  $P < ۰/۰۱$  دارای اثری معنادار و مثبت به لحاظ آماری است و این نشان از تأیید فرضیه مذکور است. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج کار پژوهش‌گرانی همچون کریشنا وارشنی (۲۰۱۶) [۲۶]، چندی و تلیز (۱۹۹۸) [۷]، نیجسن و همکاران (۲۰۰۴) [۳۷] و ورهولست (۲۰۱۴) [۴۸] مشابهت دارد [۲۶]. در پژوهش خود عنوان نموده که عوامل نگرشی مانند تمرکز روی بازار آینده و تحمل ریسک وجود دارد که می‌تواند ارتباط مثبتی با تمایل به همخوانی در نوآوری یک محصول جدید داشته باشد. تمرکز روی بازار آینده به شرکت کمک می‌کند تا نقاط ضعف فناوری فعلی‌اش را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و به بینش‌هایی در مورد روندهای آینده دست یابد. داشتن یک تمرکز روی بازار آینده و کنار گذاشتن یک محصول قدیمی در زمانی که یک محصول جدید به بازار می‌آید می‌تواند سود کلی را در پی داشته باشد. نتایج پژوهش [۷] نشان داده است شرکت‌هایی که بیشتر روی بازار آینده تمرکز می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که روی بازار فعلی تمرکز می‌کنند تمایل بیشتری به همخوانی دارند. یک تمرکز روی بازار آینده باعث می‌شود که تصمیم‌گیرندگان در یک شرکت، خیلی خوب از تحولات بازار و اثرات بالقوه آنها روی شرکت آگاه شوند. بنابراین تمرکز روی بازار آینده افق دید مدیران را گسترش می‌دهد و به آنها در مورد فناوری‌های جدید، مشتریان و رقبای جدید هشدار می‌دهد. بنابراین مدیران چندان متعهد به سرمایه‌گذاری‌های گذشته شرکت نیستند و تمایل بیشتری به همخوانی پیدا می‌کنند. تمرکز روی بازار آینده می‌تواند بر عدم تمایل به همخوانی و انگیزه برای نوآوری محصول غلبه کند.

در همین راستا، مطابق نتایج پژوهش [۳۷] تمرکز بازار آینده روی هر سه بعد تمایل به همخوانی (فروش فعلی، فرآیندها یا رویه‌های فعلی و سرمایه‌گذاری‌های قبلی) تأثیر مثبتی دارد و این فرضیه در پژوهش آنان نیز تأیید شده است. نتایج پژوهش [۴۸] نیز نشان داد که تمرکز یا گرایش بازار آینده بخشی از فرهنگ سازمانی یک شرکت و یک پیش‌زمینه مهم برای افزایش تمایل به همخوانی یک شرکت است.

**در فرضیه دوم،** تأثیر قابلیت حس‌گری بازار بر تمایل به همخوانی شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل مسیر نشان‌دهنده تأثیر معنادار و مثبت قابلیت حس‌گری بازار بر تمایل به همخوانی است، چون  $\beta = 0/37$  و  $P < 0/01$  است که نشان از تأیید فرضیه مذکور می‌باشد. این نتیجه با نتایج کار پژوهشگران دیگری همچون کراونس و همکاران (۲۰۰۰) [۱۲] و دی (۲۰۰۲) [۱۳] همسو است. در همین راستا [۱۲] در پژوهش خود عنوان نموده‌اند که استراتژی‌های همخوانی موفقیت‌آمیز، بیشتر در شرکت‌هایی به وقوع می‌پیوندند که قابلیت‌های حس‌گری بازار مؤثرتری را توسعه داده‌اند که آنها را قادر می‌سازد تا دیدگاه‌های دقیق خود در مورد بازار را شکل دهند و به احتمال زیاد به تغییر دادن بازار می‌پردازند [۱۳]. نیز عنوان نموده که شرکت‌های با قابلیت حس‌گری قوی، بهتر می‌توانند نیازها و خواسته‌های مشتریان کنونی و آینده را شناسایی کنند و بهتر و سریعتر نسبت به خواسته‌های مشتریان و عکس‌العمل رقبا واکنش نشان دهند و در نتیجه تمایل بیشتری به همخوانی محصولات و خدماتشان دارند.

**در فرضیه سوم،** تأثیر تمایل به همخوانی بر عملکرد کلی بازار (سودآوری کل، فروش کل و سهم بازار کلی) شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که مقدار  $\beta = 0/69$  و  $P < 0/01$  است، می‌توان گفت تمایل به همخوانی بر عملکرد کلی بازار دارای اثر معنی‌دار و مثبت به لحاظ آماری است و این نشان از تأیید فرضیه مذکور دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های گادولین و گاسیو (۲۰۱۶) [۱۸]، چندی و تلیز (۱۹۹۸) [۷]، درزر (۲۰۱۱) [۱۴]، نیجسن و همکاران (۲۰۰۴) [۳۷] و غیره همسو است. در همین راستا، [۱۸] در پژوهش خود عنوان نموده‌اند که اگرچه ممکن است همخوانی منفی به نظر برسد، اما در نهایت منجر به رشد کلی بازار خواهد شد [۱۴]. نیز در پژوهشی عنوان نموده که به طور مثال اگر کوکاکولا، کوک ۲ را به مشتریان کوک ۲ را به جای کوک اصلی و اولیه بخرند، فروش محصول جدید ممکن است بالا باشد ولی فروش کوک اصلی را بخورد یا ببلعد. در چنین مواردی فروش‌های کلی شرکت افزایش می‌یابد [۷]. نیز بیان نموده‌اند که برخی از متون بازاریابی به طور قطعی بیان می‌کنند که اگر میزان زیادی از همخوانی صورت بگیرد، فروش از یک محصول به سمت محصول جدید تغییر خواهد کرد و برای سود کلی شرکت مفید خواهد بود [۳۷]. نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافته‌اند که ابعاد تمایل به همخوانی از طریق پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای مهم دیگری عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد.

**در فرضیه چهارم،** نقش تعدیلگری قابلیت نوآوری در رابطه بین تمرکز بازار آینده و تمایل به همخوانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که قابلیت نوآوری رابطه تمرکز بازار آینده و تمایل به همخوانی در پژوهش حاضر را تعدیل می‌کند، چون طبق نتایج تحلیل مسیر  $\beta = 0/16$  و  $P < 0/01$  است که نشان از تأیید فرضیه مذکور می‌باشد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های کراونس و همکاران (۲۰۰۰) [۱۲]، اسینک (۲۰۰۶) [۳]، کاتلر و همکاران (۲۰۰۲) [۲۵] و ورهولست (۲۰۱۴) [۴۸] مشابهت دارد. [۱۲] مطابق یافته‌های تحقیق استراتژی‌های همخوانی بیشتر در شرکت‌هایی رخ می‌دهد که رقابت داخلی بین واحدهای کسب‌وکار وجود دارد، نوآوری تشویق می‌شود و مدیران باید برای منابع رقابت کنند. [۳] عنوان نموده قابلیت نوآوری و ابداع خلاقانه، انرژی پیش‌برنده‌ای برای تولید و بررسی تصورات و عقاید جدید بنیادی و همچنین توسعه بخشیدن آنها به نوآوری‌های تأثیرگذار و قابل عرضه است. [۲۵]. در پژوهش خود بیان کرده‌اند قابلیت نوآوری شرکت به مفهوم توانایی بالقوه شرکت برای تطابق خود با موقعیت مدرن و متغیر به منظور توسعه محصول جدید، فناوری و پیشرفت‌هایی که در نتیجه کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبا ایجاد می‌شود است. وضعیت توسعه در بلند مدت متفاوت است. اگر شرکت‌ها می‌خواهند سهم بازار خود را حفظ کنند، باید به طور مداوم نوآوری داشته باشند و به طور سیستماتیک محصولات قدیمی خود را از بین ببرند و محصول جدیدی را معرفی کنند قبل از اینکه رقبا این کار را انجام دهند. شرکت‌های نوآور تمرکز بیشتری روی بازار آینده دارند و بیشتر همخوانی را تشویق می‌کنند. [۴۸] نیز عنوان نموده که تمایل به همخوانی

یک پیش‌زمینه مهم برای نوآوری بنیادین محصول است و تمرکز بازار آینده نیز یک پیش‌زمینه مهم برای تمایل به همخواری است.

**در فرضیه پنجم،** نقش تعدیلگری قابلیت نوآوری در رابطه بین قابلیت حس‌گری بازار و تمایل به همخواری مورد بررسی قرار گرفت. چون  $\beta = 0.20$  و  $P < 0.01$  است، در نتیجه می‌توان عنوان نمود که قابلیت نوآوری در رابطه بین قابلیت حس‌گری بازار و تمایل به همخواری نقش تعدیلگری دارد و این فرضیه نیز تأیید می‌شود. این نتیجه با پژوهش‌های انجام‌شده توسط پژوهشگران دیگری همچون چانگ و لی (۲۰۰۸) [۸] همسو است. در همین راستا، [۸] در پژوهش خود قابلیت نوآوری را مجموعه کاملی از ویژگی‌های سازمان تعریف نموده‌اند که استراتژی‌های نوآوری را تسهیل و از آن حمایت می‌کند. شرکت‌ها با قابلیت نوآوری و در نتیجه قابلیت حس‌گری بازار قوی‌تر، بهتر می‌توانند حساسیت قیمتی مشتریان فعلی و احتمالی را شناسایی کنند و استراتژی همخواری را به گونه‌ای مؤثرتر به کار گیرند.

**در فرضیه ششم،** نقش تعدیل‌گری قابلیت نوآوری در رابطه تمایل به همخواری و عملکرد کلی بازار مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که قابلیت نوآوری در رابطه تمایل به همخواری و عملکرد کلی بازار در پژوهش حاضر نقش تعدیل‌گری ندارد، زیرا  $\beta = 0.01$  و  $P = 0.12$  است، در نتیجه این فرضیه در پژوهش حاضر رد می‌شود. این نتیجه با پژوهش‌های انجام‌شده توسط همچون چاندی و تلیز (۱۹۹۸) [۷] در تضاد است [۷]. در پژوهش خود بیان داشته‌اند که برای توضیح رفتار نوآورانه شرکت‌ها، تمایل به همخواری شرکت‌ها یک متغیر مهم است شرکتی که تمایل به همخواری دارد، کارکنانش را تشویق می‌کند تا روی فناوری جدید کار کنند و منابع کافی را به نوآوری محصول اختصاص می‌دهد. چنین جوی به احتمال زیاد منجر به ایجاد یک فناوری پیشرفته خواهد شد. همچنین شرکتی که قابلیت نوآوری بیشتری دارد، مایل است فناوری را قبل از دیگران به بازار معرفی کند و در نتیجه عملکرد بازار بهتری داشته باشد. به زعم پژوهشگران، قابلیت نوآوری در صنعت مورد بررسی در پژوهش حاضر در ایران دارای قدرت کافی برای اثرگذاری بر این رابطه نبوده است.

### پیشنهاد‌های کاربردی و اجرایی ناشی از نتایج پژوهش برای کسب‌وکارها

با توجه به نتایج پژوهش و اهمیت به کارگیری استراتژی نوآورانه همخواری در دنیای رقابتی امروز، به مدیران پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- ۱) جستجو و تلاش برای آگاهی و دستیابی به فناوری‌های نوین جهانی و سرمایه‌گذاری در آنها حتی اگر چنین اقدامی باعث منسوخ شدن سیستم‌ها و امکانات تولیدی، خدماتی فعلی‌شان شود چون درازمدت نتایج مثبت و سودآوری کلی در پی دارد.
- ۲) هر زمان بخش بازاریابی یا تحقیق و توسعه تشخیص داد که لازم است سیستم‌ها و ماشین‌آلات کنونی خود را با سیستم‌ها و دستگاه‌های جدید جایگزین نمایند، چون اینکار به سرعت باعث ایجاد یک مزیت رقابتی در بازار برای شرکت می‌شود، مدیران باید اقدام به چنین جایگزینی نمایند.
- ۳) در زمان و شرایط مناسب با توجه به شرایط بازار و چرخه عمر محصول خود، رویه‌ها و فرآیندهای سازمانی، شیوه‌ها و وظایف کاری خود را متناسب با نیاز محصول یا خدمت جدید تغییر دهند.
- ۴) از طرح‌های جدید حمایت کنند، حتی اگر آنها به صورت بالقوه، فروش محصولات موجود شرکت در بازار را کاهش دهند، چون فروش کل به واسطه‌ی محصول / خدمت جدید ممکن است افزایش یابد و این می‌تواند عملکرد کلی بازار شرکت را بهبود بخشد.

- ۵) مدیران باید حاضر باشند که در بعضی شرایط به منظور بهبود فروش محصولات جدید، فروش محصولات موجود خود را کاهش دهند. چون ممکن است اگر خود شرکت این کار را انجام ندهد، رقبا دست به چنین اقدامی بزنند.
  - ۶) به نیاز مشتریانی که بازار آینده شرکت را شکل می‌دهند، توجه ویژه داشته باشند و فقط روی مشتریان فعلی خود تمرکز نکنند.
  - ۷) همچنین سعی داشته باشند، نیازهای آینده مشتریان کنونی شرکت را شناسایی یا پیش‌بینی نمایند.
  - ۸) به رقابایی که بازار آینده شرکت را شکل می‌دهند، نیز توجه خاص مبذول دارند.
  - ۹) تلاش کند تا اقدامات آینده رقبا موجود را پیش‌بینی کنند.
  - ۱۰) سعی کنند تغییرات و سیر تکامل فناوری‌های صنعت در آینده را پیش‌بینی نمایند.
  - ۱۱) تغییرات شدت رقابت در صنعت را از طریق پوشش‌های محیطی و غیره بررسی نمایند.
  - ۱۲) پیش‌بینی بازار را یکی از اقدامات کلیدی و مستمر خود مدنظر قرار دهند.
  - ۱۳) مدیران واحد تحقیق و توسعه شرکت را تشویق و یا ملزم نمایند، تا نیازهای توسعه کالا و خدمات جدید را به خوبی مدیریت نماید.
  - ۱۴) سیاست‌های تشویقی در زمینه کسب ایده‌های کارکنان و سایر افراد مطلع و خلاق و استقبال و حمایت از ایده‌های نوآورانه آن‌ها را اجراء نمایند.
  - ۱۵) در نهایت، زمان راه‌اندازی محصول جدید را باید با دقت برنامه‌ریزی نمایند. چون اگر این معرفی محصول جدید خیلی زود در چرخه عمر محصولات کنونی انجام شود، محصولات جدید به سرعت جایگزین محصولات قدیمی خواهند شد و محصولات قدیمی قادر به بازدهی سرمایه‌گذاری توسعه‌اش نخواهد بود و اگر هم معرفی محصول جدید خیلی دیر در چرخه عمر محصول کنونی صورت بگیرد، رقبا ممکن است زودتر محصول جدیدی را معرفی کنند و سهم بازار را از شرکت بگیرند.
- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی**
- ۱) در این پژوهش به دلیل اهمیت بیشتر استراتژی همخوانی در صنعت فناوری، فقط همین صنعت مورد بررسی قرار گرفته است، بنابراین به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد تا استراتژی همخوانی را در سایر صنایع مانند بهداشتی، آرایشی، خودروسازی، نوشیدنی‌ها، مواد غذایی و غیره مورد بررسی قرار دهند.
  - ۲) در پژوهش حاضر به بررسی استراتژی همخوانی به صورت کلی پرداخته شده و بیشتر جنبه مثبت آن برجسته شده است، لذا به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد، جنبه‌های ناکارآمد و منفی استراتژی همخوانی و زمان و شرایط نامناسب به کارگیری آن و پیامدهای منفی آن برای شرکت‌ها را هم به طور خاص مورد بررسی قرار دهند.



## منابع

1. Afolabi, A., Choudary, J.A., & Shirazi R. (2013). Minimizing the effects of cannibalization on firms' market share, *Conference Technology Innovation Management, December 12*.
2. Amato, S., Vinzi, V., & Tenenhaus M. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. *Oral Communication to PLS Club France: HEC School of Management*. 1(2), 739-742.
3. Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model, *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233.
4. Britannica 2002 Deluxe Edition, CD-ROM, Encyclopadia Britannica, Inc.
5. Burgelman, R., Maidique, M., & Wheelwright, S. (2004). Strategic management of technology and innovation, Times Mirror Higher Education Group.
6. Chandrasekaran, D., Tellis, G.J., & James, G.M. (2021). Leapfrogging, cannibalization, and survival during disruptive technological change: the critical role of rate of disengagement, *Journal of Marketing*, 86(1), 149-166.
7. Chandy R. K., & Tellis G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize, *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
8. Chang S., & Lee, M. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation, *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 3-20.
9. Chin W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed) *Modern methods for business research*, London: Lawrence Erlbaum Associates, 295-336.
10. Christensen, C.M., & Bower, J.L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms, *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.
11. Chung, H., & Lee, E. (2014). Does channel decentralization lead to low quality product lines, *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1870 – 1891.
12. Cravens, D.W., Piercy, N.F., & Prentice, A. (2000). Developing market-driven product strategies, *Journal of product and management*, 9(6), 369-388.
13. Day G. S. (2002). Managing the Market Learning Process, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(4), 240-52.
14. Drezner, T. (2011), Cannibalization in a competitive environment, *International Regional Science Review*, 34(3), 306-322.
15. Ethiraj, S., Kale, P., Krishnan, M., & Singh, J. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A Study in the Software Services Industry, *Strategic Management Journal*, 26(1), 25-45.
16. Farrukh, A. (2014). Cannibalization and product life cycle management. Middle-East, *Journal of Scientific Research*, 19(8), 1080-1084.
17. Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises; a comparison between the manufacturing and service sectors, *Research Policy*, 40(5), 739–750.
18. Guidolin, M., & Guseo, R. (2016). On product cannibalization, A new Lotka-Volterra model for asymmetric competition in the ICTs, Department of Statistical Sciences Via Cesare Battisti, 7, Padova Italy.
19. Guidolin, M., & Guseo, R. (2020). Has the iPhone cannibalized the iPad? An asymmetric competition model, *Applied Stochastic Models in business and industry*, 36(3), 305-520.
20. Harmancioglu, N., Sääksjärvi, M., & Hultink, E.J. (2020). Cannibalize and combine? The impact of ambidextrous innovation on organizational outcomes under market competition, *Industrial Marketing Management*, 85, 44-57.

21. Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan J.W., & Fahy J. (2005.) The performance impact of marketing resources, *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
22. Ivanov, S. (2007). Conceptualizing cannibalisation: the case of tourist companies, *Yearbook of International University College*, 39(4), 20-36.
23. Khan, S.H. (2012). Concentric Diversification is a New Product Offering or Cannibalization. A Descriptive Study, *International Review of Management and Business Research* 1(1), 18-25.
24. Kohli, A., & Jaworski, B.G. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
25. Kotler P. G., Armstrong J., & Saunders V. W. (2002). Principles of marketing. Harlow, Prentice Hall, 3rd ed.
26. Krishna Varshney, N. (2016). An analysis of market cannibalization, *International Journal of Advanced Tecnology in Engineering and Science*, 4(4), 177-181.
27. Krush, M.T., Agnihotri, R., Trainor, K.J., & Nowlin, E.L. (2013). Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing, *journal of Industrial Marketing Management*, 40(2), 267-277.
28. Laruccia M., Loureiro S., & Lopes, R. (2012). A conceptual approach for cannibalism between goods, *Chinese Business Review*, ISSN 1537-1506, 11(11), 989-995.
29. Leal, A., & Luis Roldan, J. (2001). Benchmarking and knowledge management. *OR Insight*, 14(4), 11-12.
30. Lin, CH. Y., & Okudan Kremer, G.E. (2014). Strategic decision making for multiple-generation product lines using dynamic state variable models: The cannibalization case, *Computers in Industry*, 65, 79-90.
31. LouAnn, Sh., Daily Herald, W., & Wis, W. (2015). Halloween and investing: Don't be scared, 5.
32. Madhavi, K. (2014). The impact of product cannibalization on consumer purchasing decision- an attitudinal conflict paradigm, *International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)*: 2(8), 41-48.
33. Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric role of market orientation on the ambidexterity firm performance relationship for prospectors and defenders, *Industrial Marketing Management*, 37 (4), 455-470.
34. Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth, *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
35. Munawar Khan, M., & Jabeen, Sh. (2016). Firm's willingness to cannibalize on brand loyalty with customer satisfaction as moderating variable, *Pakistan Business Review*, 18(2), 424-450.
36. Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T.C., & Gupta S. (2016). Critical brand innovation factors (CBIF): Understanding innovation and market performance in the Chinese high-tech service industry, *Journal of Business Research*. 69(7), 2471-2479.
37. Nijssen, E.J., Hillebrand, B., Vermeulen, P.A.M., & Kemp, R. (2004). Understanding the role of willingness to cannibalize in new service development, *SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs*, Research Report H200308.
38. Patriotta G., & Brown A .D. (2011). Sensemaking, metaphors and performance evaluation, *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 34-43.
39. Pe´rez-Caban˜ero, C., Gonz´alez-Cruz, T., & Cruz-Ros, S. (2011). Do family SME managers value marketing capabilities contribution to firm performance, *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 116-142.

40. Rodríguez-Gutiérrez, M.G., Moreno, P., & Tejada, P. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the services industry, *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 194-212.
41. Sahebodari, M., Soltani, M & kordenaiej, A. (2021). Antecedents Of Formation Of Cooprtitive Relationships, *Journal of Strategic Management Studies*, 12(48), 15-48. ([In Persian])
42. Samiee, S., Saaksjarvi, M., Harmancioglu, N., & Jan Hultink, E. (2019). Intentional cannibalization, radical innovation, and performance: a comparison of Chinese and western enterprises in China. *Journal of International Marketing*. 28(2), 40-58.
43. Soltani, M., Jafari, S.M.B., & Binandeh, R. (2016). Improving economic firms performance through Co-opetition Strategy, *Journal of Strategic Management Studies*, 7(26), 23-46. ([In Persian])
44. Srinivasan S. R., Ramakrishnan S., Grasman S. E. (2005). Identifying the effects of cannibalization on the product portfolio, *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 359 – 371.
45. Thomas, J.B., Clark, S.M., & Gioia, D.A. (1993). Strategic sense making and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes, *Academy of Management Journal*. 36(2), 239–270.
46. Traylor M. B. (1986). Cannibalism in multibrand Firms, *Journal of Consumer Marketing*, 3 (2), 69 – 75.
47. Tutar, H., Nart, S., & Bingö, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The Case of ASEM, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 709 – 719.
48. Verhulst J. (2014). Is the willingness to cannibalize part of the assimilation or the demarcation, approach? An empirical study of the antecedents of the willingness to cannibalize in a new product and a new service innovation context", *Master Thesis Organization Studies*.1-95.
49. Wang, X., & Wang. L.F.S. (2021). Corporate cannibalism in an oligopolistic market *International Journal of Economic Theory*, 50(2) 1-16.
50. Yung, I.S., & Lai, M.H. (2012). Dynamic capabilities in new product development: The case of Asus in motherboard production, *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(9-10), 1125-1134.