

## جهت‌گیری استراتژیک و قابلیت‌های بازاریابی

فریبرز رحیم‌نیا\*، آذر کفاش‌پور\*\*، ملیحه پوررضا\*\*\*

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تاثیر جهت‌گیری استراتژیک بر قابلیت‌های بازاریابی در سازمان است. روش تحقیق ماهیتی پیمایشی - کاربردی دارد. پرسشنامه این تحقیق میان مدیران بانک-های ملت شهر مشهد، جهت جمع‌آوری داده‌ها توزیع شد. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷۰. برای سازه‌های مختلف پرسشنامه، پایایی آن را مورد تأیید قرار داد. برای آزمون فرضیه‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان دادند که جهت‌گیری استراتژیک مشتری‌مداری، رقیب‌مداری و گرایش به نوآوری بر قابلیت‌های بازاریابی تاثیرگذار هستند و فرضیه‌های مرتبط با آنها مورد تأیید قرار گرفت ولی نتایج نشان دادند که هزینه‌گرایی بر قابلیت‌های بازاریابی تأثیری ندارد و فرضیه مرتبط با آن نیز مورد تأیید قرار نگرفت.

**کلیدواژه‌ها:** جهت‌گیری استراتژیک؛ مشتری‌مداری؛ رقیب‌مداری؛ هزینه‌گرایی؛ گرایش به نوآوری؛ قابلیت‌های بازاریابی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۵/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۰۷/۲۰  
\* دانشیار، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول).

Email: r-nia@hotmail.com

\*\* استادیار، دانشگاه فردوسی مشهد.

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

## ۱. مقدمه

رقابت موجود در شرایط کنونی بازار، شرکت‌ها را ناگزیر از اتخاذ استراتژی‌هایی جهت رویارویی با این رقابت کرده است. محققان زیادی این مسئله را مطرح می‌کنند که آیا توجه به بازاریابی به‌تنهایی می‌تواند برای شرکت‌ها یک مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر را فراهم کند. بازاریابی سنتی بر این باور است که برآورده کردن نیازهای مشتری مسیر اصلی در بهبود عملکرد کسب‌وکار به‌شمار می‌آید [۳۰].

ولی برخی محققان امروزه این مسئله را مورد توجه قرار می‌دهند که بازاریابی ممکن است منجر به کاهش توانایی سازمان‌ها در انجام فعالیت‌های نوآورانه و تحقیق و توسعه شود و برای معرفی محصولات و خدمات نوآورانه شرکت در بازار مشکل‌ساز باشد [۴۶]. تحقیقات بازاریابی در دهه‌های اخیر نشان می‌دهند که ممکن است بازاریابی به‌تنهایی به اندازه کافی جامعیت لازم را نداشته باشد تا به‌عنوان یک عامل استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد و شرکت‌ها نیاز دارند تا جهت‌گیری استراتژیک را به‌طور کامل دنبال کنند. برخی مطالعات نشان می‌دهند که اتخاذ گزینه‌های جهت‌گیری استراتژیک مانند جهت‌گیری نوآورانه و کارآفرینانه، جهت‌گیری کیفیت و بهره‌وری می‌توانند تاثیرگذار باشند. محققین بسیاری ادعا می‌کنند که شرکت‌ها می‌توانند عملکرد خود را از طریق کامل کردن بازاریابی با سایر جهت‌گیری‌های استراتژیک به حداکثر برسانند [۱۰، ۱۴، ۴۶، ۲۰].

قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا به‌صورتی تاثیرگذار جهت‌گیری‌های استراتژیکی را که به‌منظور مطابقت با شرایط بازاری رویاروی شرکت طراحی شده است، اجرا کنند [۲۲].

بنابراین هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر جهت‌گیری‌های استراتژیک بر قابلیت‌های بازاریابی می‌باشد. بدین صورت که تاثیر جهت‌گیری استراتژیک با توجه به ابعاد جامع‌تری که شامل انواع جهت‌گیری‌های مشتری‌مداری، رقیب‌مداری، گرایش به نوآوری و هزینه‌گرایی می‌باشد، در نظر گرفته شده است و اینکه هر یک از این جهت‌گیری‌ها چگونه می‌توانند بر قابلیت‌های بازاریابی تاثیرگذار باشند.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

واحدهای کسب‌وکار کنونی به دلیل کم‌توجهی به محیط رقابتی و نداشتن استراتژی دقیق و مدون جهت مقابله با این شرایط، با مشکل روبه‌رو می‌شوند و تنها سازمان‌هایی می‌توانند مزیت رقابتی پایدار داشته باشند که با سرعت بالا پاسخگوی نیازهای بازار و مشتریان باشند. اما، به‌طور کلی عیب این نوع رفتار بازاریابی در این است که باعث از بین رفتن توانایی شرکت‌ها در نوآوری شده و به‌عنوان تهدیدی برای آنان به حساب می‌آید و همچنین ممکن است باعث نادیده گرفتن نیازهای آشکار نشده و بیان نشده مشتریان شود. بنابراین نیاز به تکمیل بازاریابی با سایر جهت‌گیری‌های استراتژیک احساس می‌شود. در این میان قابلیت‌های مکمل سازمانی و به‌طور خاص قابلیت‌های بازاریابی می‌توانند به‌عنوان عاملی مهم و تاثیرگذار در استقرار مسیر استراتژیک انتخاب‌شده در سازمان به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی، نقش آفرینی کنند. در این قسمت تعاریف متغیرهای تحقیق ارائه می‌گردد.

**جهت‌گیری استراتژیک**<sup>۱</sup>. چگونگی به‌کارگیری استراتژی در سازمان به‌منظور تطبیق یا تغییر جنبه‌های محیطی بیانگر نوع استراتژی تجاری سازمان است [۴۲].

فرایند توسعه استراتژی در سازمان توسط عوامل و مقدماتی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. جهت‌گیری استراتژیک یکی از این مقدمات است که به‌عنوان راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک و فرایند توسعه استراتژیک است. استراتژی تجاری یا استراتژی رقابتی این مفهوم را در بر دارد که چگونه یک سازمان باید در محیط تجاری به رقابت بپردازد تا بتواند به هدف مورد نظرش دست یابد و مزیت رقابتی خود را حفظ کند [۹].

جهت‌گیری‌های استراتژیک اصول راهنمایی هستند که بر بازاریابی شرکت و فعالیت‌های تدوین استراتژی تاثیر می‌گذارند. آن‌ها دستورالعمل‌های استراتژیک اجراشده به‌وسیله یک شرکت را منعکس می‌کنند که منجر به رفتارهای صحیح در جهت عملکرد بهتر می‌شود [۳۲، ۱۰].

تحقیقات در زمینه بازاریابی اساساً متمرکز بر حفظ جهت‌گیری یک بازار براساس اتخاذ و اجرای مفهوم بازاریابی می‌باشند. با این حال تعدادی از تحقیقات، اتخاذ گزینه‌های جهت‌گیری استراتژیک را تایید می‌کند [۲۰، ۴۶، ۱۴، ۱۰].

در یک بازنگری کامل از ادبیات مرتبط، این تحقیق بر چهار جهت‌گیری استراتژیک که مورد توجه بیشتر تحقیقات بوده است، تمرکز می‌کند: مشتری‌مداری، رقیب‌مداری، هزینه‌گرایی و گرایش به نوآوری. در ارتباط با این چهار نوع جهت‌گیری استراتژیک در ادامه توضیحاتی داده می‌شود.

**مشتری‌مداری**<sup>۱</sup>. واحدهای کسب‌وکاری که در محیط‌های پرتلاطم فعالیت می‌کنند با تغییرات سریع در نیازها و ترجیحات مشتریان و تقاضاها و نیازمندی‌های پیش‌بینی‌نشده آن‌ها روبه‌رو می‌شوند. بنابراین آن‌ها به دلیل وجود نیازها و انتظارات در حال تکامل مشتریان نیاز بیشتری دارند که مشتری‌مدار باشند [۱۶].

جرج کاکس برای پی‌ریزی خصیصه رقابتی بودن سازمان در شرایط رقابتی کنونی، چهار جزء کلیدی را موردتوجه قرار می‌دهد: فرهنگ (نگرش‌ها و رفتارهای موجود در سازمان)، فرایندها، سیستم‌ها (با تاکید ویژه بر ارتباطات) و خلاقیت و نوآوری در سازمان؛ برای مشتری‌مدار شدن باید فرهنگ سازمان تغییر یابد و تعهد به مشتری‌گرایی، ابتدا باید در سطح عالی و بالای سازمان ایجاد شود. فرایندها و سیستم‌های سازمانی نیز باید تغییر کنند. هنگامی که شخص وارد سازمان می‌شود و سوالی دارد باید توجه داشت که به دو صورت می‌توان به او پاسخ داد که البته بسیار با هم تفاوت دارند: "من یکی از متخصصانم را به شما معرفی می‌کنم که می‌تواند به شما کمک کند" و یا "این به واحدها مربوط نیست". پاسخ دوم با روح مشتری‌مداری در تضاد است. ابتکار و خلاقیت و داشتن اختیار لازم نیز از جمله عواملی هستند که هنگامی که با مشکلات و شکایات مشتریان مواجه می‌شوید، به شما کمک می‌کنند [۵].

مشتری‌مداری درک کافی یک شرکت از خریداران هدف خود می‌باشد تا بتواند برای آنان ارزش برتر ایجاد نماید [۲۳]. مشتری‌مداری از یک وضعیت مداوم و فعال برای رویارویی با ضروریات مشتریان، طرفداری می‌کند [۱۱].

مشتریان بالقوه امروز می‌توانند مشتریان آینده باشند و چیزی که آن‌ها امروز می‌خواهند و همچنین چیزی که آن‌ها در آینده می‌خواهند، چیزی که آن‌ها امروز درک می‌کنند و نیز آنچه ممکن است در آینده به‌عنوان ارضاکننده خواسته‌هایشان درک کنند را به‌درستی بفهمد [۲۳].

**رقیب مداری**<sup>۱</sup>. برای تصمیم‌گیری‌های مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها، اطلاعات متعلق به شرکت‌های رقیب از اهمیت زیادی برخوردار است. شرکتی که برای شناسایی وضع شرکت رقیب برنامه‌ای را به اجرا درآورد می‌تواند همه زمینه‌هایی که می‌توان بدان وسیله اطلاعات معتبر و قابل تأیید را به‌دست آورد، شناسایی نماید [۹].

رقیب مداری توانایی یک فروشنده را برای درک نقاط قوت و ضعف و قابلیت‌های درازمدت و استراتژی‌های رقبای کلیدی فعلی و بالقوه، نشان می‌دهد [۲۷،۳۳].

در راستای تجزیه و تحلیل مشتری، تجزیه و تحلیل رقبای کنونی و بالقوه باید شامل مجموعه کاملی از توانایی‌هایی که نیازهای مورد انتظار و کنونی خریداران هدف فروشنده را ارضا می‌کند، باشد. رقیب مداری متمرکز بر یک ارزیابی عمیق از مجموعه‌ای از رقبای انتخاب شده است [۲۵].

شرکت‌های رقیب‌گرا به دنبال تعیین نقاط ضعف و قوت خودشان در شرکت، با توجه به محصولات و بازاریابی می‌باشند. آن‌ها به‌طور منظم توانمندی‌هایشان را نسبت به سایرین بر اساس مهارت‌ها و دانش مبتنی بر افراد، سیستم‌های فنی و فیزیکی، سیستم‌های مدیریتی، ساختارهای سازمانی و ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی، مورد بازبینی قرار می‌دهند [۲۳].

بر اساس این نوع از جهت‌گیری استراتژیک، واحدهای کسب و کار بر اهداف، استراتژی‌ها، فعالیت‌ها، عرضه‌ها، منابع و قابلیت‌های رقبا و نیز انتشار اطلاعات جمع‌آوری شده از این ارزیابی‌ها متمرکز می‌شوند [۱۶،۲۵].

نظارت و مقایسه اقدامات رقبا بینش مفیدی برای واحدهای کسب و کار ایجاد می‌کند تا جایگاه نسبی خود را در بازار درک کنند، نقاط قوت و ضعف خود را ارزیابی کنند و پاسخی موثر به استراتژی‌های رقبا ارائه دهند [۴۶،۱۰].

**هزینه‌گرایی**<sup>۲</sup>. هزینه‌گرایی تأکید یک شرکت بر کارایی در تمام بخش‌های زنجیره ارزش را نشان می‌دهد و با استراتژی رهبری هزینه پورتر ارتباط دارد [۲۵]. هدف اولیه این شرکت‌ها، کاهش هزینه‌ها در تمام فعالیت‌های زنجیره تامین می‌باشد. هزینه‌های کمتر به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا قیمت‌های کمتری را تعیین کنند و بنابراین حجم فروش خود را افزایش دهند یا سطح قیمت ثابتی را حفظ کنند و حاشیه سود خود را افزایش دهند [۲۸]. برخی محققان پیشنهاد می‌کنند شرکت‌هایی که بر کارایی در تمام فعالیت‌های زنجیره تامین خود تأکید دارند به سطح بالایی از قابلیت‌های بازاریابی نیازی

1. Competitor orientation

2. Cost orientation

ندارند و بنابراین احتمال بیشتری دارد تا منابع کمتری را برای این چنین قابلیت‌ها اختصاص دهند [۳۱]. در هر حال یک دیدگاه متفاوت استدلال می‌کند حتی زمانی که شرکت‌ها بر کنترل هزینه تاکید دارند، هنوز نیاز دارند تا برنامه بازاریابی مناسبی را اجرا کنند. تمایل به کارایی و کنترل هزینه ممکن است شرکت‌ها را مجبور کند تا قابلیت‌های بازاریابی خود را بهبود دهند تا بتوانند به اهداف بازاریابی مانند حجم فروش و رضایت مشتری از طریق به‌کارگیری منابع مالی محدود و سایر منابع در دسترس، دست پیدا کنند [۴۳].

قرار گرفتن در یک موقعیت کم‌هزینه باعث می‌شود که علی‌رغم عوامل رقابتی نیرومند، درآمد شرکت در درون صنعت بالاتر از حد میانگین باشد. همچنین موقعیت هزینه پایین، از شرکت در مقابل خریداران محافظت می‌کند. موقعیت هزینه پایین شرکت را نسبت به دیگر رقبا در درون صنعت در موقعیت مناسبی جهت مقابله با کالاهای جایگزین قرار می‌دهد. به‌کار بردن این استراتژی زمانی مناسب است که مشتریان نسبت به قیمت حساس باشند، مشتری زیادی برای محصولات متمایز وجود نداشته باشد و مشتریان برای نام‌های تجاری مختلف تفاوتی قائل نشوند و همچنین تعداد زیادی خریدار با توان بالقوه برای چانه‌زدن در بازار وجود داشته باشد [۲۸].

**گرایش به نوآوری<sup>۱</sup>.** رقابت فزاینده، تلاطمات شدید محیطی، تغییرات فناوری و عدم اطمینان‌های محیطی، سازمان‌ها را مجبور به پذیرش نوآوری به‌عنوان بخش اصلی استراتژی آن‌ها کرده است. نوآوری این چنین تعریف می‌شود؛ پذیرش یک ابزار، سیستم، سیاست، برنامه، فرایند، محصول یا خدمت جدید که می‌تواند در داخل سازمان ایجاد شود و یا از بیرون خریداری شود و برای سازمان جدید باشد. این تعریف از نوآوری بسیار جامع است و همه انواع آن را در بر می‌گیرد. نوآوری از طریق افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، تمایل آن برای تغییر و معرفی محصولات و خدمات جدید و کاهش اینرسی سازمان به‌طور مثبت بر موفقیت بلندمدت شرکت‌ها تاثیر می‌گذارد [۱۳].

گرایش به نوآوری یک رفتار استراتژیک می‌باشد که فضایی باز و فعال برای ایده‌های جدید و همچنین جستجوی اینچنین ایده‌ها را نشان می‌دهد [۲۵].

یک عامل کلیدی موفقیت برای شرکت‌ها میزان نوآوری آن‌ها می‌باشد که مربوط به قابلیت هر شرکت در به‌کارگیری نوآوری؛ معرفی فرآیندها، محصولات و ایده‌های جدید در بازار و سازمان است. فعالیت‌های نوآورانه به‌طور کلی برای موفقیت شرکت‌ها با اهمیت هستند [۱۳].

یافته‌های مطابق با این تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که نوآوری می‌کنند نسبت به آن‌هایی که نوآوری توجه ندارند، موفقیت بهتری دارند [۱۱]. یک عامل کلیدی موفقیت برای شرکت‌ها میزان نوآوری آن‌ها می‌باشد که مربوط به قابلیت هر شرکت در به‌کارگیری نوآوری است؛ معرفی فرآیندها، محصولات و ایده‌های جدید در بازار و سازمان [۱۳].

گرایش به نوآوری، ساختار دانشی را نشان می‌دهد که باعث شناخت پویایی بازار می‌شود و الگوی دانشی را برای توسعه فرایند مورد نیاز و ایجاد قابلیت‌های پویای شرکت فراهم می‌کند. در نتیجه شرکت‌هایی با گرایش به نوآوری بالا در درجه اول خود را با میزان نوآوری که ارائه می‌دهند، متمایز می‌کنند [۲۹].

**قابلیت‌های بازاریابی**<sup>۱</sup>. در دهه اخیر توجه زیادی در باب ارتباط میان محیط صنعت و توانایی شرکت در ایجاد فعالیت‌ها شده است. رویکرد "رقابت منجر به شایستگی می‌شود" پیشنهاد می‌کند زمانی که شرکت‌ها یاد می‌گیرند چگونه بر چالش‌های رقابتی خاص غلبه کنند، به‌طور بالقوه قابلیت‌های ارزشمندی را ایجاد می‌کنند. این قابلیت‌ها به نوبه خود مزیت‌های رقابتی مهمی را موجب می‌شوند، این مزیت‌ها برای شرکت‌هایی که در برابر تهدیدهای رقابتی با ایجاد قابلیت‌های مرتبط پاسخ می‌دهند، در دسترس هستند [۴].

قابلیت‌ها دسته‌های پیچیده‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها هستند که در فرآیندهای کسب‌وکار شرکت در سطوح متنوع، جاگرفته‌اند [۱۹].

قابلیت‌های بازاریابی فرایند یکپارچه‌ای است که در آن شرکت‌ها منابع محسوس و نامحسوس را برای درک پیچیدگی نیازهای خاص مشتریان، دستیابی به یک تمایز نسبی محصولات برای برتری رقابتی و در نهایت دستیابی به یک کیفیت برند مناسب به کار می‌برند [۳۸].

زمانی یک شرکت می‌تواند قابلیت‌های بازاریابی خود را توسعه دهد که توانایی ترکیب مهارت‌های فردی و دانش کارکنانش را با منابع در دسترس داشته باشد. سانگ پیشنهاد می‌کند که قابلیت‌های بازاریابی به شرکت برای ایجاد و حفظ رابطه‌اش با مشتریان و اعضای کانال‌های توزیع کمک می‌کند. قابلیت‌های بازاریابی یک تصویر قوی از برند ایجاد می‌کند که به شرکت اجازه داشتن یک عملکرد مالی عالی را می‌دهد [۲۶].

قابلیت‌ها، شامل مهارت‌هایی می‌شوند که عمیقا در شیوه‌ها و روال سازمانی تعبیه شده و دانشی را نشان می‌دهد که در طی سال‌ها انباشته شده است و دشوار است که بتوان قابلیت‌ها را مبادله، تقلید یا تکثیر کرد و یک منبع مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شوند [۶،۴۰]. علاوه بر این، قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا به صورتی تاثیرگذار جهت‌گیری‌های استراتژیکی را که به منظور مطابقت با شرایط بازاری رویاروی شرکت طراحی شده، اجرا کنند و به اهداف عملکردی خاص دست پیدا کنند [۲۲].

**مدل مفهومی تحقیق.** یکی از کارکردهای کسب‌وکار بازاریابی است که نقشی اساسی در درک نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات مشتریان و نهایتا ایجاد رضایت مطلوب‌تر از رقبا را بر عهده دارد. بنابراین، قابلیت‌های بازاریابی به عنوان شایستگی‌های سازمانی می‌توانند در یک سازمان با پشتیبانی از مشتری و سنجش بازار، مطرح شوند [۶،۱۹].

همچنین، شرکت‌های مشتری‌مدار و رقیب‌مدار بر تولید و انتشار سازمان یافته و مداوم اطلاعات درباره نیازها و ترجیحات مشتریان و اقدامات و استراتژی‌های رقبا تاکید دارند [۲۳]. شرایط متغیر بازار ایجاد می‌کند تا شرکت‌ها، تلاش‌های هوشمندانه خود را به منظور اجرای استراتژی‌های جدید برای سازگاری با تقاضای مشتریان، افزایش دهند و بتوانند ارزش برتر در شرایط سود بیشتر و هزینه کمتر کسب کنند. به‌ویژه، یک شرکت باید برای کسب رضایت و وفاداری مشتری در درازمدت، ترکیبی خاص از محصول، خدمات، قیمت، توزیع و عناصر ارتباطی را فراهم کند که نیازها و سلیقه خاص خود را طلب می‌کند [۲۴].

این فرایند به شرکت‌هایی که به رقیب و مشتری توجه زیادی دارند کمک می‌کند تا قابلیت‌های بازاریابی مناسب را به منظور به‌کارگیری رفتارهای استراتژیک توسعه دهند [۲۲]. به عبارت دیگر، فرایند اجرای عملی یک رفتار استراتژیک مشتری‌مدارانه و رقیب‌مدارانه، به توسعه قابلیت‌های بازاریابی کمک می‌کند. بنابراین، تاثیر مشتری‌مداری و رقیب‌مداری بر قابلیت‌های بازاریابی مورد انتظار است.

فرضیه اول تحقیق: مشتری‌مداری بر قابلیت‌های بازاریابی تاثیر دارد.

فرضیه دوم تحقیق: رقیب‌مداری بر قابلیت‌های بازاریابی تاثیر دارد.

هدف اولیه شرکت‌های هزینه‌گرا، کاهش هزینه‌ها در تمام فعالیت‌های زنجیره تامین می‌باشد. هزینه‌های کمتر، قیمت‌های کمتری را هم با خود به دنبال خواهد داشت و منجر به افزایش حجم فروش یا ثابت ماندن سطح قیمت در این شرکت‌ها خواهد شد [۲۸].



شرکت‌هایی که بر کارایی در تمام فعالیت‌های زنجیره تامین خود تاکید دارند به قابلیت‌های بازاریابی در حد زیاد و کامل نیازی ندارند و بنابراین کمتر احتمال دارد تا منابع زیادی را برای این قابلیت‌ها اختصاص دهند [۳۱].

زمانی که شرکت‌ها کنترل زیادی در کاهش هزینه‌ها دارند، نیاز دارند تا برنامه بازاریابی مناسبی را اجرا کنند. تمایل به کارایی و کنترل هزینه ممکن است شرکت‌ها را مجبور کند تا قابلیت‌های بازاریابی خود را بهبود دهند تا بتوانند به اهداف بازاریابی از طریق به‌کارگیری منابع مالی محدود و سایر منابع در دسترس، دست پیدا کنند [۴۳].

با توجه به موارد ذکر شده می‌توان استدلال کرد که کنترل هزینه ممکن است سازمان‌ها را مجبور به این امر کند که قابلیت‌های بازاریابی خود را ارتقا دهند تا بتوانند به اهداف بازاریابی از طریق به‌کارگیری منابع محدود شده مالی و دیگر منابع در دسترس، دست یابند [۳۳]. بنابراین، تاثیر هزینه‌گرایی بر قابلیت‌های بازاریابی مورد انتظار است.

فرضیه سوم تحقیق: هزینه‌گرایی بر قابلیت‌های بازاریابی تاثیر دارد.

شرکت‌های نوآوری‌گرا روشن‌فکر هستند و خارج از محدودیت‌ها فکر می‌کنند [۴۴]. این شرکت‌ها، به تغییر اهمیت زیادی می‌دهند و از خلاقیت حمایت می‌کنند، باعث می‌شوند تا کارکنان، با تمرکز بر ایده‌های جدید، احساس تهدید کمتری در سازمان داشته باشند [۲].

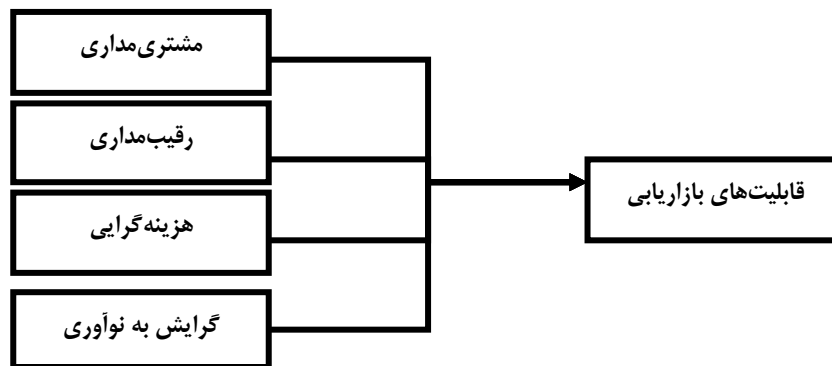
محققان استدلال می‌کنند که شرکت‌هایی با قابلیت بیشتر برای نوآوری در پاسخ به محیط و توسعه قابلیت‌های جدید که منجر به مزیت رقابتی و عملکرد برتر می‌شود، موفق‌تر خواهند بود [۱۴]. همچنین، مبانی نظری قابلیت‌های سازمانی نشان می‌دهد که جهت‌گیری‌های استراتژیک، شامل بازارگرایی و گرایش به نوآوری، ارزش بالقوه دارند و اگر یک شرکت بتواند قابلیت‌های مرتبطی که به‌عنوان یک سازوکار به‌کارگیری مرتبط با بازار عمل می‌کند را به شکل موفقیت‌آمیزی ایجاد کند، می‌تواند انتظار کسب مزیت رقابتی را داشته باشد [۱۸، ۲۲].

براین اساس، استفاده از قابلیت‌های بازاریابی برای شرکت‌هایی که در صدد تولید محصولات و خدمات نوآورانه هستند و در پی کسب سهم بازاری عمده قبل از اینکه رقبا فرصت انجام عکس‌العملی را داشته باشند، ضروری می‌باشد. بنابراین، تاثیر گرایش به نوآوری بر قابلیت‌های بازاریابی مورد انتظار می‌باشد.

فرضیه چهارم: گرایش به نوآوری بر قابلیت‌های بازاریابی تاثیر دارد.

مدل مفهومی تحقیق به منظور بررسی اثر جهت‌گیری‌های استراتژیک بر قابلیت‌های بازاریابی، با توجه به روابط مطرح شده به‌کمک پیشینه تحقیق در این بخش، ارائه می‌گردد. با بررسی ادبیات

تحقیق استنباط می‌شود که مدل تئودوسیو و دیگران که در آن تاثیر گزینه‌های استراتژیک بر قابلیت‌های بازاریابی مورد بررسی قرار گرفته، جامعیت کافی را دارا می‌باشد. شکل ۱ مدل اقتباسی از تئودوسیو و دیگران (۲۰۱۲) می‌باشد و شامل ارتباط میان متغیرهای مستقل مشتری‌مداری، رقیب‌مداری، هزینه‌گرایی، گرایش به نوآوری و متغیر وابسته قابلیت‌های بازاریابی (سنجش محصولات جدید، تبلیغات، روابط عمومی، ارتقا فروش و توسعه و اجرای طرح‌های بازاریابی) می‌شود. بنابراین با توجه به پیشینه تحقیق مدل تئوریک این تحقیق به صورت زیر می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (اقتباسی از تئودوسیو و دیگران (۲۰۱۲))

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی - علی است و از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. متغیرهای پژوهش شامل چهار عامل مشتری‌مداری، رقیب‌مداری، هزینه‌گرایی و گرایش به نوآوری به مثابه متغیر مستقل و متغیر قابلیت‌های بازاریابی متغیر وابسته می‌باشند.

با توجه به اینکه این تحقیق پیمایشی است و در قلمرو مکانی بانک‌های ملت شهر مشهد و به صورت میدانی انجام گرفته است، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه تحقیق حاضر، پرسشنامه‌ای استاندارد است که سوالات آن در تحقیقات خارجی استفاده شده است. این پرسشنامه در ۳۲ سوال طراحی شده و برای سنجش متغیرها از سنجش‌های استاندارد مورد استفاده در مطالعات پیشین استفاده شد. سنجش‌ها به منظور استفاده در زمینه سازمانی ایرانی با استفاده از شیوه ترجمه - بازگشت - ترجمه، بومی‌سازی شده است. به منظور سازگار کردن پرسشنامه‌ها با شرایط

بانک‌های ایرانی، از نقطه نظرات مدیران بانکی در این حوزه استفاده شد و روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرات صاحب‌نظران مدیریت، مورد تأیید قرار گرفت.

پرسشنامه مربوط به تحقیق تنودوسیو و همکاران (۲۰۱۲) که گویه‌های آن به این صورت از تحقیقات مختلف گرفته شده است؛ برای اندازه‌گیری مشتری‌مداری ۵ گویه از نسخه تجدید نظر شده پرسشنامه‌های نارور، اسلاتر و مک لاکنن (۲۰۰۴) و هزینه‌گرایی به‌وسیله ۵ گویه از پرسشنامه هامبورگ، ورکمن و کرومر (۱۹۹۹) سنجیده شد. ۱۰ گویه از سنجه نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)، برای اندازه‌گیری رقیب‌مداری و ۶ گویه نیز برای اندازه‌گیری گرایش به نوآوری از پرسشنامه هورلی و هالت (۱۹۹۸)، استفاده شده است. همچنین برای سنجش قابلیت‌های بازاریابی از پرسشنامه ورهیز و مورگان (۲۰۰۳)، ۶ گویه در نظر گرفته شد. همچنین روایی سازه‌های پرسشنامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار "آموس"<sup>۱</sup> مورد ارزیابی قرار گرفت و به جز یک گویه از متغیر قابلیت‌های بازاریابی معناداری بار شدن سایر گویه‌های مربوطه به سازه‌های مورد نظر، مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۲ آورده شده است.

لازم به ذکر است که تمامی سنجه‌ها با استفاده از مقیاس ۵ رتبه‌ای لیکرت و در محدوده‌ای از "کاملاً موافق" تا "کاملاً مخالف" تدوین و مورد سنجش قرار گرفتند. همچنین انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که در جدول شماره ۱ گزارش شده است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد تمامی مقادیر بالای ۰/۷ می‌باشد که می‌توان نتیجه گرفت ابزار از پایایی لازم برخوردار است.

جامعه آماری این پژوهش، مدیران بانک‌های ملت شهر مشهد در سال ۱۳۹۱ را در بر می‌گیرد که براساس آمارهای داخلی بانک ملت، این بانک دارای ۸۴ شعبه و یک بخش سرپرستی می‌باشد که در مجموع ۱۹۵ مدیر در شعب بانک ملت و بخش سرپرستی مشغول به فعالیت می‌باشند. نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد. برای برآورد حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران با دقت برآورد و سطح اطمینان ۰/۹۵، حجم نمونه ۹۸ نفر تعیین شد. با توجه به پیش‌بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌ها، ۱۱۵ پرسشنامه به صورت تصادفی بین مدیران توزیع و از این تعداد ۱۰۸ پرسشنامه برگشت داده شد. در نهایت، ۹۶ پرسشنامه واجد شرایط در فرآیند تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. همچنین ابتدا به منظور تأیید معناداری همبستگی بین متغیرهای پژوهش، تحلیل همبستگی پیرسون انجام گرفت و سپس به منظور اعتباریابی روابط علی غیرآزمایشی بین آن‌ها در قالب

1. Amos

تجزیه و تحلیل چندمتغیره، روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به کار گرفته شد، چراکه از پیش‌نیازهای تحلیل علی چندمتغیره، هم‌بسته بودن دوجه‌دوی متغیرهای پژوهش است. بنابراین، مدل مفهومی پژوهش در نرم‌افزار "اس پی اس آموس"<sup>۱</sup> مدل‌سازی شد، تمام متغیرها به‌طور هم‌زمان و در یک مرحله وارد مدل معادلات ساختاری شدند و با توجه به ضرایب استاندارد شده، سطوح معناداری و اعداد معناداری خروجی نرم‌افزار، نسبت به تأیید یا رد فرضیات مطرح‌شده در مورد روابط رگرسیونی بین متغیرهای تحقیق اقدام گردید.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

**سیمای آزمودنی‌ها.** ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه در این تحقیق با استفاده از متغیرهای جمعیت‌شناختی جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه فعالیت در پست مدیریتی و صرفاً جهت گزارش سیمای آزمودنی‌ها، مورد بررسی قرار گرفت. ۹۵/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴/۲ درصد از آن‌ها زن بودند. ۱/۳۵ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۹/۰۵ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۶۰/۶۵ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۹/۰۵ درصد ۵۰ سال به بالا سن داشتند. ۴/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سطح تحصیلات دیپلم، ۱۵/۶ درصد فوق دیپلم، ۶۶/۷ درصد لیسانس و ۱۳/۵ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند. از آنجا که در این تحقیق ضرورت داشت تا پاسخ‌دهندگان در مورد فعالیت‌ها و اقدامات بانک از قدرت تصمیم‌گیری برخوردار باشند. لذا تنها افراد واجد شرایط برای پاسخگویی، مدیران بانک بود؛ همچنین بیشترین سابقه پاسخ‌دهندگان در پست مدیریتی بین ۱۰ تا ۱۵ سال و کمترین افرادی با ۲۰ سال سابقه مدیریتی به بالا هستند و میانگین سابقه آن‌ها نیز ۱۹/۹ سال می‌باشد.

**آزمون همبستگی بین متغیرها.** از آنجا که یکی از پیش‌شرط‌های به‌کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدل‌یابی معادله ساختاری وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است بدین منظور تحلیل همبستگی پیرسون (شاخصی برای نمایش جهت و مقدار رابطه خطی میان دو متغیر) به انجام رسید. میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ و همبستگی متغیرهای پژوهش به‌صورت داده‌های جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ و همبستگی متغیرها

متغیرها	میانگین (Mean)	انحراف معیار (SD)	مشتری‌گرایی	هزینه‌گرایی	رقیب‌گرایی	گرایش به نوآوری	قابلیت بازاریابی
مشتری‌گرایی	۳/۸	۰/۵۹	(۰/۷۳۲)	-	-	-	-
هزینه‌گرایی	۴/۱	۰/۵۶	۰/۴۴۴**	(۰/۷۹۵)	-	-	-
رقیب‌گرایی	۳/۲	۰/۷۱	۰/۴۶۷**	۰/۵۰۸**	(۰/۹۰۶)	-	-
گرایش به نوآوری	۴/۲	۰/۵۷	۰/۴۳۷**	۰/۴۱۰**	۰/۳۳۴*	(۰/۸۷۷)	-
قابلیت بازاریابی	۳/۸	۰/۶۳	۰/۴۲۸**	۰/۳۳۱**	۰/۴۳۳**	۰/۳۷۳**	(۰/۷۹۵)

اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده ضریب آلفای کرونباخ هستند. \*P ≤ 0/05 \*\* P ≤ 0/01

ضرایب این جدول نشان از آن دارد که بزرگ‌ترین ضریب همبستگی، مربوط به رابطه بین متغیرهای رقیب‌گرایی و هزینه‌گرایی و به میزان ۰/۵۰۸ است. کوچک‌ترین ضریب نیز مربوط به رابطه بین گرایش به نوآوری و رقیب‌گرایی است. تمامی ضرایب همبستگی به‌دست‌آمده مثبت و قابل قبول هستند. میانگین پاسخ‌ها برای همه متغیرها بالاتر از حد متوسط است و بزرگ‌ترین مقدار نیز به متغیر گرایش به نوآوری تعلق دارد.

**آزمون مدل و فرضیه‌ها.** همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، قبل از برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش، مدل‌های اندازه‌گیری با اجرای تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس، مورد ارزیابی قرار گرفتند. این ارزیابی‌ها با استفاده از شاخص‌های برازش خروجی نرم‌افزار و معناداری بارهای عاملی گویه‌های سازه‌های مختلف پرسشنامه صورت گرفت که مقادیر آن برای مدل تحلیل عاملی کلی در جدول شماره ۲ ارائه شده است. با توجه به اینکه در مدل "سی اف ای" برازش‌یافته، وزن رگرسیونی متغیر قابلیت بازاریابی، در پیش‌بینی گویه‌های ۲۷ پرسشنامه، در سطح اطمینان ۹۹ درصد فاقد تفاوت معنادار با صفر بود این گویه از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش مدل "سی اف ای" در جدول شماره ۳، ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و معناداری بارشدن هر متغیر مشاهده‌شده به متغیر مکنون مربوطه مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای مدل‌های اندازه‌گیری

نام متغیر	گویه	بار عاملی	نام متغیر	گویه	بار عاملی	نام متغیر	گویه	بار عاملی
مشتی‌گرایی	۱	۰/۶۰	رقیب‌گرایی	۱۱	۰/۷۷	هزینه‌گرایی	۲۴	۰/۶۸
	۲	۰/۸۳		۱۲	۰/۷۶		۲۵	۰/۸۷
	۳	۰/۷۲		۱۳	۰/۷۰		۲۶	۰/۸۷
	۴	۰/۴۲		۱۴	۰/۷۳		۲۷	۰/۲۱
	۵	۰/۵۰		۱۵	۰/۶۷		۲۸	۰/۳۸
	۶	۰/۶۶		۱۹	۰/۷۷		۲۹	۰/۴۲
	۷	۰/۷۹		۲۰	۰/۷۱		۳۰	۰/۵۳
	۸	۰/۹۲		۲۱	۰/۴۸		۳۱	۰/۹۸
	۹	۰/۴۵		۲۲	۰/۶۸		۳۲	۰/۸۲
	۱۰	۰/۳۵		۲۳	۰/۶۸			

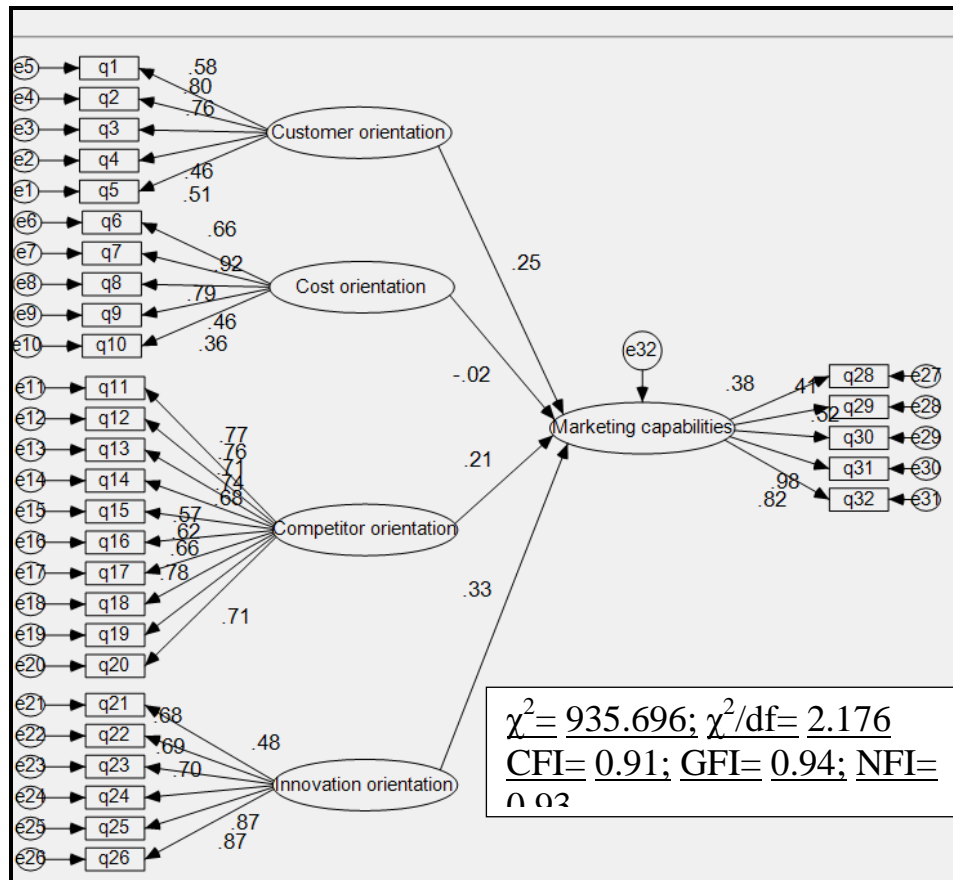
$\chi^2(119)=311.48$  ,,  $\chi^2/df=2.61$  ,, CFI=0.91 ,, TLI=0.86 ,, IFI=0.88 ,, NFI=0.87 ,, RMR=0.081 ,, RMSEA=0.10 ,,  
Non-significant Items at  $p<0.05$  (two-tailed)

پس از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش، مورد بررسی قرار گرفت و نسبت به تأیید یا رد فرضیات اقدام شد. شاخص‌های برازش مدل، حاکی از برازش مطلوب آن به داده‌های پژوهش است که به‌همراه ضرایب مسیر استاندارد شده و وزن رگرسیونی ابعاد متغیرها، در شکل شماره ۲ نشان داده شده است. بر اساس منابع موجود [۱]، در یک الگوی معادله ساختاری مطلوب، لازم است کای اسکوئر غیرمعدنار، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش<sup>۱</sup> بزرگتر از ۰/۹۰، ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده<sup>۲</sup> کوچک‌تر از ۰/۰۹ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۳</sup> کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد. برای الگوی معادله ساختاری برازش‌یافته، کای اسکوئر برابر با ۹۳۵/۶۹۶، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی برابر با ۲/۱۷، شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۱ و ۰/۹۴، ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده ۰/۰۵ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۷ به‌دست آمده است. کلیه شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش‌گفته مطلوب‌ترند که از برازش کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.

1. Normed Fit Index-NFI, Comparative Fit Index-CFI, Goodness-of-Fit Index-GFI

2. Root Mean Squared Residual-RMR

3. Root Mean Squared Error of Approximation-RMSEA



شکل ۲. مدل ساختاری به‌همراه ضرایب بتای استاندارد شده

نتایج بررسی مدل معادلات ساختاری نشان داد به‌جز فرضیه متناظر با رابطه هزینه‌گرایی با قابلیت بازاریابی سایر فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. شرط معنادار شدن یک فرضیه در مدل معادله ساختاری برآزش شده در نرم‌افزار آموس کمتر شدن سطح معناداری ضریب رگرسیونی از ۰/۰۵ می‌باشد. بررسی ضرایب رگرسیونی نشان می‌دهد قوی‌ترین رابطه، مربوط به ضریب اثر گرایش به نوآوری بر قابلیت بازاریابی است ( $\beta = 0/33$ ) و ضعیف‌ترین رابطه نیز به ضریب اثر متغیر هزینه‌گرایی بر قابلیت بازاریابی مربوط می‌شود ( $\beta = -0/02$ ). همچنین مقادیر مجذور همبستگی چندگانه، بیان‌گر این است که در حدود ۳۲/۵ درصد از واریانس متغیر قابلیت بازاریابی توسط متغیرهای وارد شونده به آن در مدل

قابل تبیین است. در کل، فرضیه سوم این مطالعه رد شد و سایر فرضیات به تأیید رسید که خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون فرضیه

نتیجه	sig	$\beta$	فرضیه/رابطه
معنادار	۰/۰۲۳	۰/۲۵	مشتری‌مداری ← قابلیت بازاریابی
معنادار	۰/۰۴۲	۰/۲۱	رقیب‌مداری ← قابلیت بازاریابی
غیرمعنادار	۰/۸۶۱	-۰/۰۲	هزینه‌گرایی ← قابلیت بازاریابی
معنادار	۰/۰۱۶	۰/۳۳	گرایش به نوآوری ← قابلیت بازاریابی

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بررسی تاثیر جهت‌گیری استراتژیک بر قابلیت‌های بازاریابی در این تحقیق هدف اصلی محسوب می‌شود. چهار فرضیه در تحقیق حاضر تدوین شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مدیران در موسسات بانکی مورد استفاده قرار گرفته است. این پژوهش می‌تواند به شیوه‌های گوناگون به ادبیات موضوع مرتبط کمک کند. چارچوب بازارگرایی، با توجه به اثر مشتری‌مداری و رقیب‌مداری و نقطه تمایز مطالعه حاضر یعنی در نظر گرفتن تاثیر گرایش به نوآوری و هزینه‌گرایی کامل می‌شود. همچنین این تحقیق تاثیر قابلیت‌های بازاریابی را به عنوان عاملی موثر در دستیابی به مزیت رقابتی به اجرای جهت‌گیری‌های استراتژیک کمک می‌کنند. نهایتاً، این تحقیق تاکید بیشتری بر توجه بیشتر به نقش مهم مدیران عالی سازمان‌های خدماتی در تدوین و اجرای استراتژی‌ها دارد. در بررسی اثرات متغیر مشتری‌مداری بر قابلیت‌های بازاریابی مشخص گردید که مشتری‌مداری بر قابلیت‌های بازاریابی موثر است و فرضیه اول تحقیق تایید می‌شود. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه با نتایج تحقیق تئودوسیو و همکاران (۲۰۱۲) مطابق ندارد و برخلاف آن می‌باشد در این تحقیق این چنین نتیجه گرفته شده است که مشتری‌مداری تاثیری بر قابلیت‌های بازاریابی ندارد. رابطه میان مشتری‌مداری و قابلیت‌های بازاریابی، با در نظر گرفتن مزایای قابل ملاحظه‌ای که یک سازمان با اختصاص دادن منابع برای درک نیازهای ابرازنشده مشتریان و پاسخ به آن از طریق توسعه قابلیت‌های مناسب و ارائه محصولات و خدمات با ارزش کسب می‌کند، مورد انتظار است و می‌توان این چنین توضیح داد که توجه



به این رابطه می‌تواند در جهت دادن به مشتری‌مداری یک سازمان خدماتی در به‌کارگیری قابلیت‌های بازاریابی متناسب، کمک شایانی داشته باشد.

در بررسی اثرات رقیب‌مداری بر قابلیت‌های بازاریابی این چنین مشخص شد که رقیب‌مداری بر قابلیت‌های بازاریابی تاثیرگذار است و فرضیه دوم تحقیق مورد تایید قرار گرفت. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه با نتایج تحقیق تئودوسیو و همکاران (۲۰۱۲) مطابق می‌باشد. رقیب‌مداری و قابلیت‌های بازاریابی با در نظر گرفتن نتایج به‌دست آمده باهم ارتباط دارند و به واقع، رقیب‌مداری تاثیر مثبت قوی بر قابلیت‌های بازاریابی دارد. رقابت بالا که در صنعت بانکداری وجود دارد، شرکت‌ها را مجبور می‌سازد که به دقت اقدامات و عکس‌العمل‌های رقبا را تحت نظر داشته باشند و برای دستیابی به قابلیت‌های بازاریابی، در منابع موجود در سازمان سرمایه‌گذاری کنند که در نهایت آن‌ها را قادر می‌سازد تا بتوانند ارزش برتر به مشتریان خود ارائه دهند.

در بررسی تاثیر هزینه‌گرایی بر قابلیت‌های بازاریابی مشخص شد که هزینه‌گرایی بر قابلیت‌های بازاریابی تاثیر ندارد و این فرضیه مورد تایید قرار نگرفت. در ارتباط با رابطه میان هزینه‌گرایی و قابلیت‌های بازاریابی در تحقیق تئودوسیو و همکاران (۲۰۱۲) نیز این رابطه مورد تایید قرار نگرفته است و با نتایج آن مطابقت دارد. این چنین انتظار می‌رفت که با تاکید بر کارایی عملیاتی و کنترل هزینه‌ها، سازمان‌های مجبور خواهند شد، بر ارتقای قابلیت‌های بازاریابی خود تاکید بیشتری داشته باشند و وظایف مرتبط با این قابلیت را دقیق‌تر و کامل‌تر به انجام رسانند و در نهایت این عمل منجر به استفاده منابع کمتر برای سازمان باشد. نتایج، این فرضیه را تایید نمی‌کند. ممکن است هزینه‌گرایی اثر بیشتری بر انواع دیگر قابلیت‌های سازمانی داشته باشد. این موضوع می‌تواند در تحقیقات بعدی مورد بررسی قرار گیرد و روشن‌تر شود.

فرضیه چهارم این تحقیق یعنی تاثیر گرایش به نوآوری بر قابلیت‌های بازاریابی مورد تایید قرار گرفت و مشخص گردید که گرایش به نوآوری بر قابلیت‌های بازاریابی تاثیر دارد. گرایش به نوآوری، می‌تواند به یک سازمان خدماتی در جهت تولید و اجرای ایده‌های نوآورانه و جدید کمک کند و منجر به ارتقای مهارت‌های بازاریابی و توسعه و پیشرفت این چنین مهارت‌ها و قابلیت‌ها خواهد شد و نهایتاً منجر به فعالیت‌های بازاریابی موثرتر و پیشرفته‌تر در ارائه خدمات ارتقا یافته به مشتریان شود. در تحقیق تئودوسیو و همکاران (۲۰۱۲) نیز تاثیر گرایش به نوآوری بر قابلیت‌های بازاریابی مورد تایید قرار گرفته است. همچنین باتوجه به تحقیق هورلی و هالت (۱۹۹۸)، که در آن پیشنهاد می‌کنند که

شرکت‌های نوآوری‌گرا در پاسخ به محیط و توسعه قابلیت‌های جدیدی که منجر به مزیت رقابتی و عملکرد برتر می‌شوند، موفق‌تر خواهند بود. بنابراین، گرایش به نوآوری یک سازه مهم است که باید در مدل بازارگرایی و عملکرد در نظر گرفته شود [۱۴،۲۱].

تحقیق حاضر می‌تواند به مدیران بانک ملت در توسعه و عملی کردن جهت‌گیری‌های استراتژیک کمک زیادی داشته باشد و موارد کاربردی فراوانی را برای آنان ایجاد نماید. توجه بیشتر بر مشتری‌مداری و رقیب‌مداری می‌تواند در ارتقای سطح مهارت‌ها و قابلیت‌های بازاریابی موثر باشد، بنابراین مدیران بانک ملت باید به این مسئله توجه کنند که بر رفتارهایی تمرکز داشته باشند تا بتوانند ترغیب‌کننده بانک خود باشند و بتوانند فعالیت خود را در جهت درک و بررسی نقاط قوت و ضعف رقبای موجود در صنعت بانکی کشور گسترش دهند. همچنین تاکید برگرایش به نوآوری در یک سازمان خدماتی می‌تواند فضایی را در یک بانک ایجاد نماید که کارکنان در بیان ایده‌های نوآورانه احساس آزادی بیشتری داشته باشند. بنابراین، قابلیت‌های بازاریابی نقشی اساسی در اجرای موفق جهت‌گیری‌های استراتژیک دارا می‌باشند. توسعه قابلیت‌های بازاریابی ضروری و مناسب باید به‌عنوان بخشی مهم و موثر و به‌صورت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، در نظر گرفته شود. تعداد زیادی از طرح‌های استراتژیکی که در سازمان‌ها اجرا می‌شوند به دلیل اینکه به‌طور کامل اجرا نمی‌شوند، شکست می‌خورند و با توجه به موارد ذکرشده، سرمایه‌گذاری منابع در توسعه سطوح بالای قابلیت‌های بازاریابی و همچنین بررسی تاثیر سایر قابلیت‌های سازمانی در کمک به ارتقای جایگاه رقابتی بانک ملت، ضروری و بسیار با ارزش می‌باشد. از آنجایی که این تحقیق تاثیر قابلیت‌های بازاریابی را در نظر می‌گیرد، تحقیقات آتی می‌توانند انواع مختلف قابلیت‌های سازمانی مانند قابلیت‌های یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآورانه را مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

۱. قاسمی، وحید (۱۳۸۹). "مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics"، چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
2. Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and en-vironmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 94– 108.
3. Auh, S., & Menguc, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022–1034.
4. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99– 120
5. Cox, George (1997). George "Customer Focus- a Commercial Imperative", *Managing Service Quality*. Volume 7- Number 1.. pp. 27-30.
6. Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* , 58 (3), 37– 52.
7. Falk, Miler, N. (1992). *A primer soft modelling*. Akron: The University of Akron Press.
8. Fornel, C, Lacker, D (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistic. *Journal of Marketing Research*, 28, February, 39-50.
9. Fred. R. David (2001). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 8th Ed
10. Gatignon, H., Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90..
11. Han, J. K., Kim, N., Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45
12. Hooley G.E..(2003); "The performance impact of marketing resources"; *Journal of Business Research*
13. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181.

14. Hurley, R. F., Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
15. into competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 17- 31
16. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
17. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). Market orientation, antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
18. Ketchen, D. J., Jr., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28, 961 - 964
19. Krasnikov, A., Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
20. Marinova, D., Ye, J., & Singh, J. (2008). Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 72(2), 28-45.
21. Menguc & Au h , B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022-1034.
22. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
23. Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
24. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334-347.
25. Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among strategy, marketing organisation structure and strategic behaviour. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65

26. Ortega, M. J. R., & Villaverde, P. M. G. (2008). Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. *Journal of Business Research*, 61, 332-345.
27. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
28. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
29. Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualising innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product In-novation Management* , 23(6), 556 –574.
30. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55.
31. Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal* , 22(11), 1055–1068
32. Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221–1231
33. Slotegraaf, R. J., Moorman, C., & Inmann, J. J. (2003). The role of firm resources in returns to market deployment. *Journal of Marketing Research*, 40, 295–309.
34. Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S., Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 44–53
35. Sanchez, A., Ligeró, F. (2010), An institutional approach to the environmental management systems of golf courses in Andalusia, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, Vol. I, Issue 1, pp. 24-38.
36. Song, M., Nason, R. W., & Benedetto, A. D. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross national investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4-3
37. Song, M., Nason, R. W., & Benedetto, A. D. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross national investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4-3

38. Song, M., Benedetto, A. D., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 18-34.
39. Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-
40. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
41. Theodosiou, M. Kehagias, J. Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations, *industrial marketing management*, 10.1016,
42. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67, 100-115.
43. Vorhies, D. W., Morgan, R. E., Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334
44. Zahra, A. A., Nash, A., & Bickford, D. J. (1995). Transforming technological pioneering
45. Zhou, K. Z., Yim, C. K., Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60
46. Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29, 985-1000