

## تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار با نقش تعدیل گر انعطاف پذیری استراتژیک در شرکت های بیمه آسیا

میلاذ آذریان<sup>۱</sup>، عبدالحمید حاجی پور شوشتری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور استان البرز مرکز کرج (نویسنده مسئول)  
<sup>۲</sup> استادیار مدیریت مدیریت بازرگانی مرکز آموزش عالی میراث فرهنگی

### چکیده

**هدف:** بررسی تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار با نقش تعدیل گر انعطاف پذیری استراتژیک در شرکت های بیمه بوده است. **روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مدیران رده بالا، میانی و کارشناسای شرکت بیمه آسیا، شاغل در دفتر مرکزی این شرکت در شهر تهران که حجم نمونه ۲۸۸ نفر از بین آنها انتخاب و با پرسشنامه اقتباسی که روایی و پایایی آن تأیید شده موردسنجش قرار گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها جمعیت شناختی و استخراج شاخص های مرکزی از آمار توصیفی و نرم افزار SPSS ۲۴ و برای تجزیه و تحلیل آمار استنباطی از مدل معادلات ساختاری و از نرم افزار PLS2 Smart استفاده شده است. **یافته ها:** یافته های تحقیق حاکی از اثر مثبت و معنی دار متغیرهای بازارگرایی واکنش پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار شرکت بوده است. **نتیجه گیری:** انعطاف پذیری در منابع و انعطاف پذیری در هماهنگی، تأثیر بازار گرایی واکنش پذیر و فعال را تعدیل می سازد.

**واژه های کلیدی:** بازار گرایی واکنش پذیر، بازار گرایی فعال، نوآوری، انعطاف پذیری استراتژیک

## مقدمه

در جهان پرتغیر امروز، آنچه همواره رخ خواهد داد، تحمیل تحولات محیطی بر رویکردها و فرایندهای سازمانی می باشد. به واقع، تغییر تنها پدیده ای است که پیوسته در جریان بوده و سازمان ها و شرکت ها در هر حیطه ای به منظور هم راستایی با تحولات محیطی دائماً در حال ایجاد تغییر در استراتژی ها، فرهنگ، ساختارها و رویه های کاری می باشند (باترا و ماگالا، ۲۰۱۶). محیط های کسب و کار امروزی به خصوص در حیطه ارائه خدمات مالی همچون خدمات بیمه ای بنا به دلایل گوناگونی دیگر قادر به تکیه بر رویکردهای رقابتی و چنین استراتژی سنتی نبوده و ناچار به پذیرش رویکردهای نوین تطبیق با شرایط بازار می باشند. رویکردهایی که تغییرات سریع در استراتژی های رقابتی شرکت ها، شکل دهنده به مبنای آن ها می باشد. تلاش در جهت پیاده سازی نوآوری های اثربخش در مدل کسب و کار یکی از استراتژی های پذیرفته شده در مواجهه با شرایط متغیر بازار می باشد. در این زمینه مطالعه حاضر با تکیه بر ادبیات موجود تلاش خواهد داشت تا برخی از عوامل پیشایندهی اثرگذار بر توسعه نوآوری در مدل کسب و کار را در صنعت بیمه مورد توجه قرار دهد. همچنین مطالعه تلاش خواهد داشت تا برخی از علل و عوامل مهم اثرگذار بر نوآوری در مدل کسب و کار را در صنعت بیمه مورد تحلیل و بررسی قرار دهد.

مدل کسب و کار یک شرکت به عنوان سیستمی دربردارنده محدوده های عملکردی و اقدامات راهبردی شرکت ها در نظر گرفته می شود که هدف از طراحی و پیاده سازی آن خلق و جذب ارزش برای ذی نفعان شرکت می باشد (زوت و آمیت، ۲۰۱۰). با توجه به پیچیدگی های رقابتی در جهان امروز، یکی از مهمترین اقدامات در راستای خلق مزیت های رقابتی فراهم نمودن شرایط بروز و ظهور نوآوری در مدل کسب و کار شرکت می باشد (فوس و صائبی، ۲۰۱۷). این امر بدین دلیل است که مبتنی بر تحولات صورت پذیرفته در محیط، مدل های کسب و کار قادر به حفظ ثبات و پایداری نبوده و غالباً در معرض تعدیل ها و یا نوآوری هایی قرار می گیرند تا قادر باشند خود را با شرایط محیطی سازگار سازند. از سویی، نوآوری در مدل کسب و کار به تلاش های سازمان ها در جهت شناسایی راهکارهایی نو در حیطه اقدامات مربوط به کسب و کار و طراحی سیستم فعالیتی جدید به منظور خلق و جذب ارزش برای ذی نفعان سازمانی اشاره دارد (زوت و آمیت، ۲۰۱۰). مطالعات، مهمترین نوآوری ها، شامل توسعه رویکردهای تولید هوشمند مبتنی بر اینترنت، توسعه مدل های مبتنی بر C2B (برخلاف B2C) و تحول مدل کسب و کار از B2C به خدمات سازی می باشد (کتون و همکاران، ۲۰۱۸). شرکت ها همواره تلاش دارند تا از طریق<sup>۵</sup> توسعه نوآوری در مدل کسب و کار خود به حداکثر انطباق با محیط دست یابند. با این حال نوآوری در مدل کسب و کار وابسته به پیشایندهای مختلفی است.

مطالعات نشان داده اند که علل و عوامل انگیزاننده مختلفی قادر به اثرگذاری بر ایجاد و تقویت نوآوری در مدل کسب و کار شرکت ها می باشد؛ در میان این عوامل، مطالعات بر نقش تلاش به منظور شناسایی و یا خلق فرصت های کسب و کار در بازار به

<sup>۱</sup>. Batra and Magala

<sup>۲</sup>. Zott and Amit

<sup>۳</sup>. Foss and Saebi

<sup>۴</sup>. Servitization

<sup>۵</sup>. Keeton, Richard and Davis

عنوان قدم اولیه در راستای توسعه نوآوری در مدل کسب و کار تأکید دارند (اشنایدر، ۲۰۱۷). در این زمینه یکی از مهمترین رویکردهای شناسایی و خلق چنین فرصتهایی، بازارگرایی شرکتها می باشد. بازارگرایی به توانمندی ها و منابع شرکتها در راستای نیازهای مشتریان، تحرکات رقبا و همکاری ها و هماهنگی های میان واحدی در راستای خلق ارزش برای مشتریان اشاره دارد. مطالعاتی چون یانگ و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که بازارگرایی یک شرکت در قالب دو بعد بازارگرایی پاسخگو و بازارگرایی فعال از طریق ایجاد توانمندی در شناسایی نیازهای فعلی و آتی مشتریان، قادر به توسعه و تقویت نوآوری در مدل کسب و کار شرکتها می باشد.

از سویی مطالعات نشان داده اند که انعطاف پذیری استراتژیک دیگر عامل کلیدی در جهت توسعه نوآوری در مدل کسب و کار می باشد. وی و همکاران (۲۰۱۴)، بر وجود دو بعد انعطاف پذیری در منابع و انعطاف پذیری در هماهنگی تأکید نموده و نشان داد که انعطاف پذیری استراتژیک از طریق تقویت توانمندی های شرکتها به منظور بهبود انعطاف پذیری در منابع سازمانی و بهبود هماهنگی های میان وظیفه ای منجر به تقویت قابلیت های نوآوری در شرکتها می گردند. مبتنی بر توضیحات ارائه شده و مبانی نظری فوق، مطالعه تلاش خواهد داشت تا در محیط صنعت بیمه به دنبال بررسی نقش دو عامل بازارگرایی (در قالب بازارگرایی واکنش پذیر و بازارگرایی فعال) و انعطاف پذیری استراتژیک بر توسعه نوآوری در مدل کسب و کار در این صنعت باشد.

مطالعه حاضر در شرکت بیمه آسیا و ساختمان مرکزی این شرکت بیمه در شهر تهران به انجام خواهد رسید. صنعت بیمه به دلیل شدت رقابت موجود در آن از یک سو و تنوع بالای خدمات ارائه شده در آن از سوی دیگر همواره محیطی همراه با چالش ها و فرصت های متنوع برای شرکت های بیمه می باشد. در این زمینه توانمندی های شرکت بیمه آسیا در زمینه اتخاذ سریع و به موقع تصمیمات استراتژیک به خصوص در حیطه ایجاد و توسعه نوآوری در مدل کسب و کار خود می تواند نقش عمده ای در زمینه کسب مزیت های رقابتی موجود در این بازار پررقابت به همراه داشته باشد. از این رو آنچه دغدغه پژوهشگر در زمینه طرح موارد ذکر شده در بالا در محیط شرکت بیمه آسیا را شکل می دهد، رقابت سنگین در این حوزه و تنوع خدمات موجود در آن و نیاز اساسی این شرکت به سرعت بخشی به ایجاد تحولات به موقع در بخش های مختلف مدل کسب و کار خود می باشد. به خصوص این که شرکت بیمه آسیا به دلیل برنامه های بلندمدت خود در زمینه گسترش خدمات بیمه ای و ارائه خدماتی متمایز نسبت به رقبا به شدت نیازمند به پیاده سازی تغییرات استراتژیک در تمام سطوح است اما مبتنی بر مشاهدات و بررسی ها، این شرکت آنچنان که باید و شاید نتوانسته تحولاتی مطلوب در سطح مدل کسب و کار با سرعت و شدت مطلوبی پیاده سازی نماید که این امر منجر به عدم دستیابی کامل شرکت بیمه آسیا به اهداف از پیش تعیین شده در زمینه تغییرات استراتژیک گردیده است. مبتنی بر توضیحات ارائه شده می توان سؤال اصلی مطالعه را به شکل زیر مطرح نمود:

تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار در صنعت بیمه چیست؟ در این میان نقش تعدیل گر انعطاف پذیری استراتژیک چگونه است؟

<sup>۱</sup>. Schneider

<sup>۲</sup>. Responsive market orientation

<sup>۳</sup>. Proactive market orientation

<sup>۴</sup>. Wei

## ادبیات و پیشینه پژوهش

مطالعات نوآوری در مدل کسب و کار توجه تحقیقات را بیش تر به خود جلب می کند، زیرا ادبیات مرتبط با این مسئله نشان می دهد که منبع مزیت رقابتی از شرکت های کانونی به طراحی مدل جامع کسب و کار تبدیل شده است (فوس و صائبی ، ۲۰۱۷). مدل کسب و کار، یک سیستم فعالیت شرکت های کانونی یا مرکزی است که برای ایجاد و جذب ارزش برای سهام داران و ذی نفعان طراحی شده است. شرکت ها می توانند با نوآوری در مدل کسب و کار، مزیت رقابتی ایجاد نمایند. مدل های کسب و کار با گذشت زمان پایدار نیستند و اغلب در معرض انطباق و نوآوری قرار می گیرند. نوآوری در مدل کسب و کار به جستجوی روشی جدید به منظور انجام تجارت و طراحی سیستم فعالیت جدید برای ایجاد و کسب ارزش برای ذی نفعان خود اشاره می کند. ایجاد یا شناسایی فرصت های شغلی گام اولیه نوآوری در مدل های کسب و کار است (اشنایدر ، ۲۰۱۷). نیازهای مشتریان نشان دهنده فرصت های ایجاد ارزش می باشد و در مدل های کسب و کار از نوآوری جدایی ناپذیر است (آمیت و زوت ، ۲۰۱۵). شرکت ها باید نیازهای مشتریان خود را شناسایی کرده و آن ها را به ارزش آفرینی مؤثر تبدیل نمایند. مطالعات نشان داده اند که علل و عوامل انگیزاننده مختلفی قادر به اثرگذاری بر ایجاد و تقویت نوآوری در مدل کسب و کار می باشد. در این زمینه یکی از مهم ترین رویکردهای شناسایی و ایجاد چنین فرصت هایی، بازارگرایی شرکت ها می باشد. بازارگرایی، به عنوان قابلیت سنجش در نظر گرفته می شود که به خصوص در ایجاد ارزش مشتری در بازار بسیار مفید است. زیرا به شرکت ها کمک می کند تا برای آگاهی بیش تر از فرصت های تجاری، اطلاعات بازار را کسب نمایند. فرصت های ایجاد یا شناسایی نوآوری در مدل کسب و کار کافی نیست. در طی فرایندهای نوآوری، شرکت ها باید منابع لازم را برای استفاده از فرصت های جدید به کار گیرند (تیس ، ۲۰۱۸). انعطاف پذیری استراتژیک به عنوان قابلیت های تبدیل کننده، می تواند منابع را برای بهره برداری از فرصت های نوآوری در مدل کسب و کار مجدداً ساختار بندی نماید. بنابراین، انعطاف پذیری استراتژیک که منعکس کننده توانایی شناسایی تغییرات عمده در محیط است، به سرعت منابع خود را به اقدامات جدید در واکنش به تغییرات متعهد می کند و زمانی که زمان توقف یا معکوس کردن تعهدات منابع فرا می رسد، به سرعت عمل می کند. این امر ممکن است در رابطه بین بازارگرایی و نوآوری در مدل کسب و کار تأثیر قابل توجهی داشته باشد (یانگ و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو ما در این مقاله برآنیم که به این پرسش اساسی یعنی: نقش ابعاد انعطاف پذیری استراتژیک در تأثیر گذاری ابعاد بازارگرایی شرکت بر نوآوری کسب و کار چگونه است ؟ پاسخ دهیم

در ارتباط با مطالعات نزدیک به موضوع تحقیق می تواند مطالعات: - ابراهیمی (۱۳۹۹) در تحقیق با عنوان " نقش رهبری متوازن و انعطاف پذیری استراتژیک در تقویت نوآوری مدل کسب و کار" به انجام رساند. برای آزمون فرضیه های پژوهش، جامعه آماری مدیران و کارشناسان شرکت های کوچک و متوسط شهرک صنعتی سبزوار بوده و برای نمونه گیری از روش تصادفی ساده استفاده گردید. در این مطالعه در نهایت ۲۴۷ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل مورد تأیید و تحلیل داده ها با

---

<sup>۱</sup>: Foss & Saebi

<sup>۱۱</sup>: Scheneider

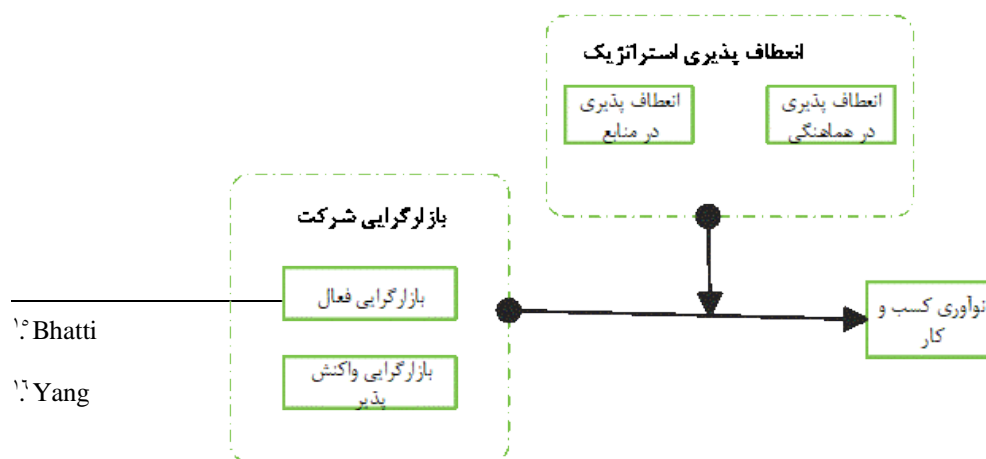
<sup>۱۲</sup>: Amit & Zott

<sup>۱۳</sup>: Teece

<sup>۱۴</sup>: Yang

کمک از روش معادلات ساختاری با نرم افزار اس پی اس و لیزرل انجام گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهند، رهبری متوازن بر نوآوری مدل کسب و کار شرکت های کوچک و متوسط تأثیر دارد و انعطاف‌پذیری استراتژیک بین رهبری متوازن و نوآوری مدل کسب و کار شرکت های کوچک و متوسط نقش میانجی ایفاء می‌کند. پویایی محیطی نیز رابطه بین رهبری متوازن و انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت های کوچک و متوسط را تعدیل می‌نماید. الماسی و همکاران (۱۳۹۸)، تحقیقی در زمینه بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور انجام دادند. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور بود. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود و تمامی تحلیل‌ها نیز از طریق نرم‌افزارهای PLS و SPSS انجام شد. نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک اثر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد و از طریق یادگیری سازمانی بر کارآفرینی اثر مثبت می‌گذارد - بهاتی و همکاران (۲۰۲۱)، مطالعه‌ای در زمینه پیشایندها و پیامدهای نوآوری در مدل کسب و کار در صنعت فناوری اطلاعات را به انجام رساندند. هدف از این مطالعه بررسی نقش ظرفیت جذب، چابکی سازمانی و طرز فکر مدیران ارشد سازمان بر نوآوری در مدل کسب و کار سازمان و اثر این نوآوری بر عملکرد سازمانی می‌باشد. در این زمینه پژوهشگران داده‌های مورد نیاز را از نمونه‌ای از شرکت‌های پاکستانی فعال در صنعت فناوری اطلاعات گردآوری نمودند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که نوآوری در مدل کسب و کار به طور معنادار و مثبتی وابسته به ظرفیت جذب دانشی سازمان، چابکی سازمانی و طرز فکر مدیران ارشد سازمان بوده و این که نوآوری در مدل کسب و کار میانجی‌گر رابطه میان سه عامل فوق و عملکرد سازمانی می‌باشد. یانگ و همکاران (۲۰۲۰)، مطالعه‌ای در زمینه نقش بازارگرایی شرکت بر نوآوری در مدل کسب و کار را به انجام رساندند. در این مطالعه نقش تعدیل‌گری انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز مورد توجه قرار گرفت. هدف از این مطالعه بررسی این موضوع است که چگونه بازارگرایی شرکت منجر به ایجاد انگیزش‌های لازم در جهت توسعه نوآوری در مدل کسب و کار آن شده و این که چگونه این اثرگذاری متأثر از انعطاف‌پذیری استراتژیک قرار می‌گیرد. در این زمینه پژوهشگران داده‌های مورد نیاز خود را از نمونه‌ای ۴۰۸ تایی از مدیران و کارشناسان شرکت‌های مختلف صنعتی در کشور چین گردآوری نمودند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که دو بعد بازارگرایی یعنی بازارگرایی پاسخگو و بازارگرایی فعال دارای اثرات مثبت و معناداری بر نوآوری در مدل کسب و کار بوده و دو بعد انعطاف‌پذیری استراتژیک (انعطاف‌پذیری در منابع و انعطاف‌پذیری در هماهنگی) نیز تعدیل‌گر این اثرات می‌باشند. همانطور که مشخص است با توجه به چارچوب نظری تحقیق می‌توان ارتباط میان متغیرهای تحقیق در قالب مدل مفهومی زیر مشاهده نمود. با تجزیه و تحلیل و بررسی انواع مدل‌های ارائه‌شده در حوزه مبانی نظری تحقیق، یانگ و همکاران (۲۰۲۰) دلیل جامعیت و دربرداشتن کلیه متغیرهای تحقیق و نزدیکی به اهداف اصلی تحقیق "تبیین تأثیر بازارگرایی واکنش‌پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار با نقش تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری استراتژیک در صنعت بیمه از مقاله نامبردگان اقتباس گردید است.

شکل ۱: مدل پیشنهادی تحقیق



۱- بازار گرایه، واکنش پذیر تأثیر معناداری بر نوآوری کسب و کار شرکت دارد؛

۳- انعطاف پذیری در منابع تعدیل گر تأثیر بازاریابی واکنش پذیر بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد؛

۴- انعطاف پذیری در منابع تعدیل گر تأثیر بازار گرایی فعال بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد؛

۵- انعطاف پذیری در هماهنگی تعدیل گر تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد؛

۶- انعطاف پذیری در هماہنگی، تعدیل گر تأثیر بازار گرایی، فعال، بر نوآوری کسب و کار شرکت مہ باشد۔

با توجه به ویژگی موضوع روش تحقیق از حیث هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌های توصیفی از نوع همبستگی و به دنبال یافتن روابط علی میان متغیرها از طریق مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) بوده است. جامعه آماری مدیران رده بالا، میانی و کارشناسای شرکت بیمه آسیا، شاغل در دفتر مرکزی این شرکت در شهر تهران که حجم نمونه ۲۸۸ نفر از بین آن‌ها انتخاب و با پرسشنامه اکتسابی که روایی و پایایی آن تأیید شده موردسنجش قرار گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها جمعیت شناختی و استخراج شاخص‌های مرکزی از آمار توصیفی و نرم‌افزار SPSS ۲۴ و برای تجزیه و تحلیل آمار استنباطی از مدل معادلات ساختاری و از نرم‌افزار PLS2 Smart استفاده شده است. روش نمونه‌گیری روش غیر تصادفی طبقه‌ای در دسترس بوده است. برای جمع‌آوری اطلاعات موردنظر، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. روش کتابخانه‌ای: از کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و اینترنت جهت جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز در بخش ادبیات نظری پژوهش استفاده شد. روش میدانی: برای گردآوری اطلاعات میدانی از ابزار پرسشنامه که اکتباس شده از مطالعه یانگ و همکاران (۲۰۲۰) استفاده شده است. پرسشنامه‌ای که در این تحقیق به کار گرفته شده است شامل دو بخش است: بخش سؤالات جمعیت شناختی و بخش سؤالات مربوط به متغیرهای بازارگرایی واکنش پذیر، بازارگرایی فعال، نوآوری، انعطاف‌پذیری استراتژیک که شامل ۲۸ سؤال هست:

۱- بررسی روایی محتوایی: پرسشنامه تهیه شده به نظر اساتید راهنما، مشاور و خبرگان حوزه مطالعه رسید و روایی پرسشنامه پس از انجام اصلاحات لازم به روش محتوایی تأیید گردید.

۲- روایی سازه: در نرم افزار PLS به دو شکل محاسبه می گردد: روایی همگرا و روایی واگرا یا افتراقی که از دو شاخص معیار فورنل و لارکر و آزمون بارهای عرضی استفاده شده است.

به منظور بررسی پایایی ضریب آلفای کربناخ ، با استفاده از نرم افزار SPSS24 محاسبه شد. بنابراین ، پس از توزیع پرسشنامه به عنوان آزمون اولیه ، مقدار آلفا با استفاده از نرم افزار SPSS به دست آمد. مقادیر آلفای محاسبه شده برای هر متغیر و آلفای کل در جدول پیوست (۱-۱) آورده شده است. اگر آلفای کربناخ از ۰٫۷ بالاتر باشد ، پرسشنامه از قابلیت اطمینان برخوردار است که طبق نتایج در جدول زیر ، پرسشنامه یابی قابل قبولی دارد.

جدول ۱: آمار جمعیت شناختی

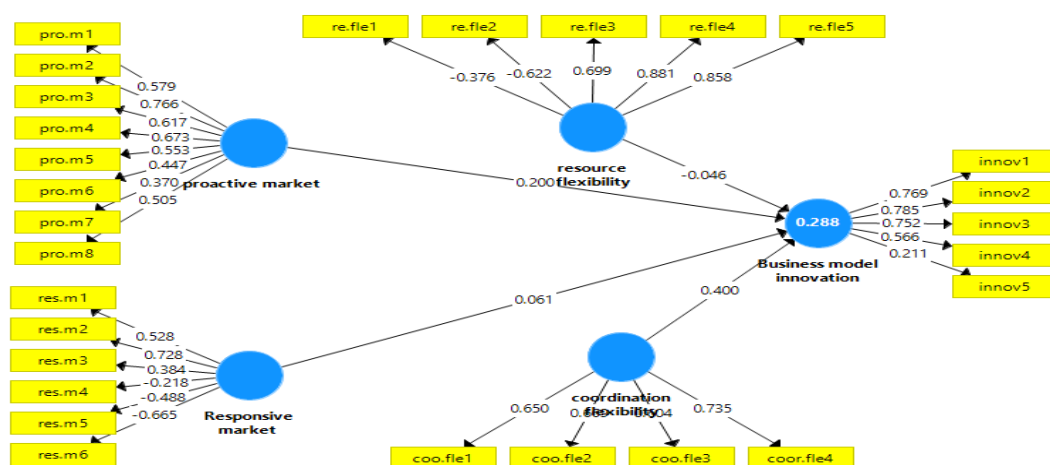
جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی فراوانی	درصد فراوانی	۴۷/۱	۱۳۲	مرد	جنسیت
		۵۲/۹	۱۴۸	زن	
		۳۲/۸	۹۴	۱۸ تا ۳۰ سال	سن
		۴۱/۲	۱۱۹	۳۱ تا ۴۰ سال	
		۱۳/۲	۳۸	۴۱ تا ۵۰ سال	
		۱۲/۸	۳۷	بالا از ۵۰	
		۵۷/۳	۱۶۵	لیسانس	مدت زمان استفاده از اینترنت در هفته
		۳۸/۷	۱۱۱	فوق لیسانس	
		۴	۱۲	دکتری	
		۳/۲	۹	کمتر از ۵	
		۸/۹	۲۵	۱۱ تا ۱۰ سال	سابقه کار
		۱۶/۸	۴۷	۱۱ تا ۱۵ سال	
		۱۵/۴	۴۳	۲۰ تا ۱۶ سال	
		۵۵/۷	۵۶	بیشتر از ۲۰ سال	

بررسی نرمالیتی داده‌های متغیرها: پیش از آنکه آزمونی انجام شود یا اقدام تعمیمی روی داده‌ها اعمال شود، باید نوع توزیع داده‌های

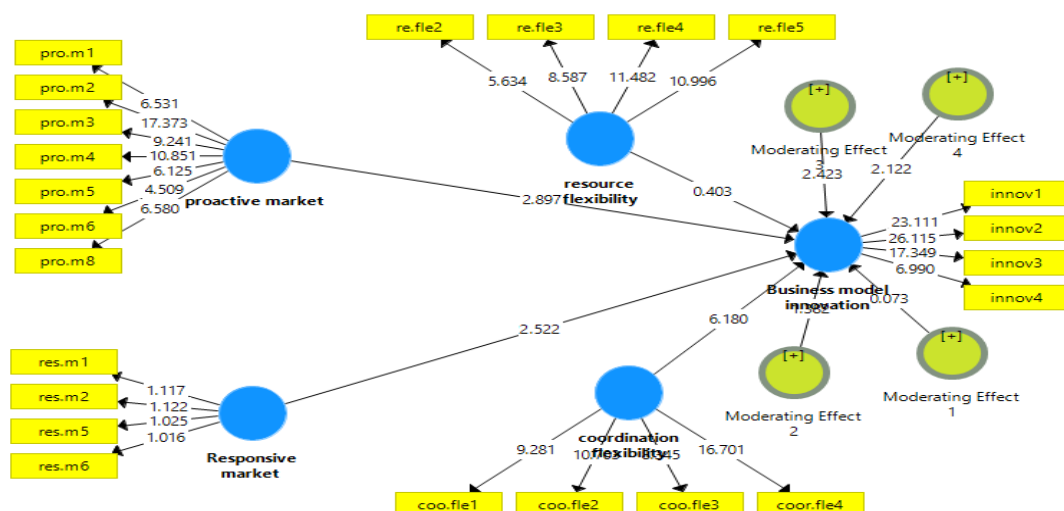
متغیرهای مورد مطالعه مشخص گردد تا بر اساس نوع توزیع داده‌های آن روش آماری مناسب و علمی بکار گرفته شود. جهت بررسی نوع توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شده است. همانطور که در جدول (پیوست) آمده است، سطح معنی داری آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای همه متغیرها

کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ بدست آمده است. لذا میتوان اینگونه استنباط نمود که توزیع داده‌های همه متغیرها غیر نرمال بوده و باید از روشهای متناسب با نوع توزیع داده‌ها استفاده کرد. بررسی مدل‌های اندازه‌گیری: مدل اندازه‌گیری مدلی است که رابطه بین متغیرهای مکنون و سوالات (گویه‌ها) را مورد بررسی قرار می‌دهد، به همین دلیل نام دیگر آن مدل بیرونی است. اینک به بررسی آزمون‌های مربوط برای مدل اندازه‌گیری می‌پردازیم. نمودار (۱) مدل در حالت استاندارد شده بارهای عاملی و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد. و نمودار (۲) مدل نهایی تحقیق در حالت ضرایب معناداری تی را نشان می‌دهد.

شکل ۲: مدل نهایی با ضرایب استاندارد شده بار عاملی و ضرایب مسیر (ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری)



شکل ۳ مدل نهایی با ضرایب t-Values (ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری)



آزمون فرضیه های پژوهش:

پس از بررسی مدل های اندازه گیری و ساختاری و کلی باید به تفسیر فرضیات پرداخته شود.

جدول ۲: جدول نهایی نتایج آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه فرضیه
فرضیه اول	" $H_1$ : رابطه مثبت و معنی دار بین "پشتیبانی از مشتری" و "رضایت مشتری"	۰/۱۴۸	۲/۵۲۲	رد
فرضیه دوم	" $H_2$ : رابطه مثبت و معنی دار بین "پشتیبانی از مشتری" و "تجربه مشتری"	۰/۱۸۰	۲/۸۹۷	رد
فرضیه سوم	" $H_3$ : رابطه مثبت و معنی دار بین "پشتیبانی از مشتری" و "تجربه مشتری"	۰/۰۰۵	۰/۰۷۳	رد
فرضیه چهارم	" $H_4$ : رابطه مثبت و معنی دار بین "پشتیبانی از مشتری" و "تجربه مشتری"	۰/۱۰۵	۱/۳۸۲	رد
فرضیه پنجم	" $H_5$ : رابطه مثبت و معنی دار بین "پشتیبانی از مشتری" و "تجربه مشتری"	۰/۱۳۱	۲/۴۲۳	رد
فرضیه ششم	" $H_6$ : رابطه مثبت و معنی دار بین "پشتیبانی از مشتری" و "تجربه مشتری"	۰/۱۰۹	۲/۱۲۲	رد

در این بخش به بررسی فرضیه های پژوهش و مقایسه نتایج به دست آمده با پژوهش های پیشین پرداخته می شود.

در این پژوهش شش فرضیه وجود دارند که نتایج آزمون آن ها در ذیل به طور جداگانه مورد بررسی قرار می گیرد:

**فرضیه اول:** بازارگرایی واکنش پذیر تأثیر معناداری بر نوآوری کسب و کار شرکت دارد. براساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش، این فرضیه تأیید می گردد؛ زیرا خروجی آماره تی حاصل از آزمون این فرضیه، برابر است با ۲/۵۲۲، که از ۱/۹۶ بزرگ تر است؛ و در ناحیه  $H_1$  یعنی ناحیه تأیید فرضیه قرار گرفته است. بنابراین می توان با اطمینان ۹۵٪ گفت؛ بازارگرایی واکنش پذیر تأثیر معناداری بر نوآوری کسب و کار شرکت دارد. از طرف دیگر، ضریب مسیر به دست آمده از آزمون این فرضیه، برابر است با ۰/۱۴۸، که نشان دهنده شدت بسیار ضعیف تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر بر نوآوری کسب و کار شرکت است. بر همین مبنا، می توان گفت با افزایش یک واحدی در میزان تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر، نوآوری کسب و کار شرکت به میزان ۰/۱۴ درصد افزایش می یابد. این نتایج با مطالعات ونگ و لیو (۲۰۲۰) و یانگ و همکاران (۲۰۲۰) همراستا است.

**فرضیه دوم:** بازارگرایی فعال تأثیر معناداری بر نوآوری کسب و کار شرکت دارد. مطابق با نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش، این فرضیه تأیید می گردد؛ زیرا خروجی آماره تی حاصل از آزمون این فرضیه، برابر است با ۲/۸۹۷، که از ۱/۹۶ بزرگ تر است؛ و در ناحیه  $H_1$  یعنی ناحیه تأیید فرضیه قرار گرفته است. بنابراین می توان با اطمینان ۹۵٪ گفت؛ بازارگرایی فعال تأثیر معناداری بر نوآوری کسب و کار شرکت دارد. از طرف دیگر، ضریب مسیر به دست آمده از آزمون این



فرضیه، برابر است با ۰/۱۸۰، که نشان دهنده شدت بسیار ضعیف اثر بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار شرکت است. بر همین مبنا، می توان گفت با افزایش یک واحدی در میزان تأثیر بازارگرایی فعال، نوآوری کسب و کار شرکت به میزان ۰/۱۸ درصد، افزایش می یابد. این نتایج با مطالعه یانگ و همکاران (۲۰۲۰)، ونگ و لیو (۲۰۲۰) و ملکی (۱۳۹۶) هم راستا است.

**فرضیه سوم: انعطاف پذیری در منابع تعدیل گر تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد.** براساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده های پژوهش، این فرضیه تأیید نمی گردد؛ زیرا خروجی آماره تی حاصل از آزمون این فرضیه، برابر است با ۰/۰۷۳، که از ۱/۹۶ کوچک تر است؛ و در ناحیه  $H_0$  یعنی ناحیه عدم تأیید فرضیه قرار گرفته است. باتوجه به مدارک و شواهد آماری، تأیید فرضیه فوق صورت نمی گیرد ولی برخی از مطالعات پیشین نشان دهنده تأیید این فرضیه می باشد. براساس مطالعات اخیر، تأیید مستقیم این فرضیه پذیرفته نمی باشد و احتمالاً به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیرهای دیگری انعطاف پذیری در منابع، تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر بر نوآوری کسب و کار شرکت را تعدیل می کند. این نتیجه با نتایج مطالعات یانگ و همکاران (۲۰۲۰) متفاوت است.

**فرضیه چهارم: انعطاف پذیری در منابع تعدیل گر تأثیر بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد.** براساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده های پژوهش، این فرضیه تأیید نمی گردد؛ زیرا خروجی آماره تی حاصل از آزمون این فرضیه، برابر است با ۱/۳۸۲، که از ۱/۹۶ کوچک تر است؛ و در ناحیه  $H_0$  یعنی ناحیه عدم تأیید فرضیه قرار گرفته است. بررسی های آماری نشان دهنده عدم تأیید فرضیه فوق می باشد ولی برخی از مطالعات اخیر تأیید این فرضیه را نشان داده است. براساس مطالعات اخیر، تأیید مستقیم این فرضیه پذیرفته نمی باشد و احتمالاً به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیرهای دیگری انعطاف پذیری در منابع، تأثیر بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار شرکت را تعدیل می کند. این نتیجه با نتایج مطالعه یانگ و همکاران (۲۰۲۰) متفاوت است.

**فرضیه پنجم: انعطاف پذیری در هماهنگی تعدیل گر تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد.** باتوجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده های پژوهش، این فرضیه تأیید می گردد؛ زیرا خروجی آماره تی حاصل از آزمون این فرضیه، برابر است با ۲/۴۲۳، که از ۱/۹۶ بزرگ تر است؛ و در ناحیه  $H_1$  یعنی ناحیه تأیید فرضیه قرار گرفته است. بنابراین می توان با اطمینان ۹۵٪ گفت؛ انعطاف پذیری در هماهنگی تعدیل گر تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد. از طرفی دیگر، ضریب مسیر به دست آمده از آزمون این فرضیه برابر است با ۰/۱۳۱ که نشان دهنده شدت بسیار ضعیف تعدیل گری انعطاف پذیری در هماهنگی بین تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد. بر این اساس، می توان گفت با افزایش یک واحدی در میزان تعدیل گری انعطاف پذیری در هماهنگی بین تأثیر بازارگرایی واکنش پذیر بر نوآوری کسب و کار شرکت، به میزان ۰/۱۳ درصد، افزایش می یابد. نتایج مطالعات ابراهیمی (۱۳۹۹)، شکوهی و غفاری (۱۳۹۴) و یانگ و همکاران (۲۰۲۰) با این فرضیه هم راستا می باشد.

**فرضیه ششم: انعطاف پذیری در هماهنگی تعدیل گر تأثیر بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد.** باتوجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده های پژوهش، این فرضیه تأیید می گردد؛ زیرا خروجی آماره تی حاصل از آزمون این فرضیه، برابر است با ۲/۱۲۲، که از ۱/۹۶ بزرگ تر است؛ و در ناحیه  $H_1$  یعنی ناحیه تأیید فرضیه قرار گرفته است. بنابراین می توان با اطمینان ۹۵٪ گفت؛ انعطاف پذیری در هماهنگی تعدیل گر تأثیر بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد. از طرفی دیگر، ضریب مسیر به دست آمده از آزمون این فرضیه، برابر است با ۰/۱۰۹ که نشان دهنده شدت بسیار ضعیف تعدیل گری انعطاف پذیری در هماهنگی بین تأثیر بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار شرکت می باشد. بر این اساس، می توان گفت با افزایش یک واحدی در میزان تعدیل گری انعطاف پذیری در هماهنگی بین تأثیر بازارگرایی فعال بر

نوآوری کسب و کار شرکت، به میزان ۰/۱۰ درصد، افزایش می‌یابد. نتایج مطالعه یانگ و همکاران (۲۰۲۰) با این فرضیه هم-راستا می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از مطالعه حاضر بررسی تأثیر بازارگرایی واکنش‌پذیر و بازارگرایی فعال بر نوآوری کسب و کار با نقش تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های بیمه است. از این‌رو در این پژوهش نوآوری کسب‌وکار، بازارگرایی شرکت، بازارگرایی فعال و واکنش‌پذیر، انعطاف‌پذیری استراتژیک، انعطاف‌پذیری در منابع و انعطاف‌پذیری در هماهنگی مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس این نتایج می‌توان گفت، جنسیت غالب جامعه هدف مطالعه حاضر مدیران رده بالا، میانی و کارشناسان شرکت بیمه آسیا شاغل در دفتر مرکزی این شرکت در شهر تهران، زن بوده، نیمی از آن‌ها دارای تحصیلات کارشناسی ارشد، نیمی از آن‌ها، دارای سابقه کاری ۱۰ تا ۱۵ سال، می‌باشند. اما از نظر سنی، پراکندگی افراد بیشتر بوده، ۵۲/۱ درصد از آن‌ها که بیش‌تر از ۴۵ سال را دارند، جمعیت غالب آن‌ها را تشکیل می‌دهند. توصیف متغیرهای تحقیق، حاکی از این است که؛ تمام آن‌ها، از وضعیت اجرایی نسبتاً برخوردارند. در این مطالعه میانگین همه متغیرها عدد ۳ به دست آمده که مقدار خوبی است. بزرگ‌ترین میانگین مربوط به متغیر بازارگرایی فعال با ۳/۷۵۵ و کوچک‌ترین میانگین مربوط به متغیر نوآوری کسب‌وکار با میانگین ۳/۲۰۲ می‌باشد. واریانس مهم‌ترین شاخص برای بررسی میزان پراکندگی داده اطراف محور میانگین است. مقدار واریانس داده‌ها در این مطالعه زیاد است و نشان دهنده پراکندگی داده‌ها در اطراف میانگین است. در راستای یافته‌های تحقیق می‌توان توصیه کرد که: به مدیران شرکت بیمه مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود توجه به نیازهای مشتریان را در برنامه‌های استراتژیک شرکت قرار دهند و به‌صورت مکرر و منظم رضایت مشتریان مبتنی بر رفع نیازها و خواسته‌هایشان را ارزیابی نمایند. به همین منظور می‌توانند از سیستم رسیدگی به شکایات پرسنل استفاده نمایند و به‌صورت ماهانه برنامه زمانی مشخصی را صرف رسیدگی به نظرات و ایده‌ها و شکایات آنان کنند. سازمان‌ها باید ارتباط مناسبی با مشتریان خود برقرار کنند تا بتوانند محصولاتی که با نیازها و خواسته‌های آنان متناسب است را تولید و فراهم کنند. همچنین توصیه می‌شود به‌طور سیستماتیک سمینارهای آموزشی که می‌تواند موجب بهبود مهارت‌های مشتری‌مداری گردد را سازماندهی کنند. کارکنان را حتی‌المقدور در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند و اطلاعات موردنیاز مربوط به وظایف کارکنان را در اختیار آنان قرار دهند. همچنین مدیران می‌توانند به منظور ایجاد احساس مثبت نسبت به شرکت، زمینه را برای پذیرفتن تنوع و تغییر در مشتریان ایجاد کنند. و همچنین توصیه می‌شود که مدیران با توسعه بهتر فرایندها و محصولات خود نوآوری را برای سازمان و مشتریان خلق نمایند. به‌عنوان مثال مدیران می‌توانند با استفاده از سیستم‌های نوآورانه مبتنی بر یادگیری، به بهبود عملکرد کارکنان و سازمان کمک کنند. کارکنان نیز باید به منظور افزایش نوآوری در سازمان ارزش‌ها و اهداف خود را با شرکت یکی بدانند. جهت توصیه به محققین آتی می‌توان گفت که باتوجه به این که پژوهش کنونی در صنعت بیمه آسیا انجام شده است، بهتر است پژوهش‌های مشابه دیگری نیز در سایر صنایع و شرکت‌های دیگر انجام گردد و نتایج مورد مقایسه قرار گیرد. همچنین بر اساس اینکه محدوده جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران رده بالا، میانی و کارشناسی شرکت بیمه آسیا می‌باشد، می‌توان در مطالعات و تحقیقات آتی محدوده جامعه آماری را گسترش داده و سازمان‌ها و افراد دیگری را نیز در تحقیقات گنجاند.

### منابع

[۹] ابراهیمی، ابوالفضل (۱۳۹۹). نقش رهبری متوازن و انعطاف‌پذیری استراتژیک در تقویت نوآوری مدل کسب و کار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز پیام نور تهران غرب.

[۱۰] الماسی، سمانه؛ عیدی، حسین؛ عباسی، همایون؛ زردشتیان، شیرین (۱۳۹۸). بررسی تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه ادارات ورزش و جوانان غرب کشور). دوره ۶، شماره ۲۲، صفحات ۱۰۱ الی ۱۱۶. ۱۰۳

[۱۳] ملکی، فریدالدین (۱۳۹۶). بررسی تأثیر بازارگرایی بر نوآوری سازمانی شرکتهای حوزه نرم افزار و بازیهای رایانهای صنعت IT در استان تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی ۲۵.

[1] Batra, S. & Magala, S. (2016). Do new ventures benefit from strategic change or persistence? A behavioral perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 29.

[2] Zott, C., and Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-2۳۶.

[3] Foss, N.J. and Saebi, T. (2017), "Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come? And where should we go?", *Journal of Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 200-227. .

[4] Schneider, S. (2017), "How to approach business model innovation: the role of opportunities in times of (no) exogenous change", *R&D Management*, Vol. 49 No No. 4, pp. ۳۹۹-۴۲۰.

[5] Keeton, K. E., Richard, E. E., & Davis, J. R. (2018). Strategic innovation at NASA: the solution mechanism guide. *The Journal of Business Inquiry*, 16(1), 50-5۹.

[6] Yang, D., Wei, Z., Shi, H., and Zhao, J. (2020). Market orientation, strategic flexibility and business model innovation. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 1(2): 211-۲۳۲

[7] Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.

[8] Teece, D.J. (2018), "Business models and dynamic capabilities", *Long Range Planning*, Vol. 51 No. 1, pp. 40-49.

[9] Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123, 389-400.

[11] Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123, 389-400. .

پیوست ۱: نرمالیتی داده ها

غیر ییلان همبستگی	آج چغقی نگاین (sig)
بازارگرایی فعال	۰/۰۰۷
بازارگرایی واکنش پذیر	۰/۰۰۸
انعطاف پذیری در منابع	۰/۰۰۳
انعطاف پذیری در هماهنگی	۰/۰۰۷
نوآوری کسب و کار	۰/۰۰۰

پیوست ۲: شاخص های روایی پایایی

متغیرها	AVE	CR	rho_A	Cronbachs Alpha
بازارگرایی فعال	۰/۵۳۲	۰/۷۹۲	۰/۷۰۱	۰/۷۵۸
بازارگرایی واکنش پذیر	۰/۵۸۰	۰/۷۱۷	۰/۵۲۶	۰/۵۲۰
انعطاف پذیری در منابع	۰/۵۰۶	۰/۷۵۶	۰/۸۰۶	۰/۵۴۹
انعطاف پذیری در هماهنگی	۰/۵۴۴	۰/۷۶۱	۰/۵۸۴	۰/۷۰۱
نوآوری کسب و کار	۰/۵۲۸	۰/۷۶۹	۰/۷۳۳	۰/۷۵۱

پیوست ۳: نتایج آزمون فورنل-لاکر

متغیرها	بازارگرایی فعال	بازارگرایی واکنش پذیر	انعطاف پذیری در منابع	انعطاف پذیری در هماهنگی	نوآوری کسب و کار
بازارگرایی فعال	۰/۷۲۹				
بازارگرایی واکنش پذیر	۰/۷۱۷	۰/۷۶۱			
انعطاف پذیری در منابع	۰/۶۹۴	۰/۷۵۱	۰/۷۱۱		
انعطاف پذیری در هماهنگی	۰/۶۸۵	۰/۷۲۱	۰/۶۹۴	۰/۷۳۷	
نوآوری کسب و کار	۰/۵۴۰	۰/۶۱۹	۰/۵۷۸	۰/۷۱۹	۰/۷۲۶