

تأثیر گرایش کارآفرینانه و راهبرد رقابتی بر بازارگرایی در راستای بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی پایدار

حسین رضایی دولت‌آبادی^۱، مژده علیان^{۲*}

۱. استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، دانشگاه اصفهان

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت MBA، دانشگاه اصفهان

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۳/۱۱

چکیده

مطالعه مفهوم گرایش کارآفرینانه و تدوین یک راهبرد (استراتژی) مناسب، اهمیت زیادی برای بهبود عملکرد شرکت‌ها دارد، زیرا شرکت‌ها با ارائه محصولات جدید، منحصربه‌فرد و مطابق با نیازهای مشتریان، سهم بیشتری از بازار محصول را در اختیار می‌گیرند. هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه و راهبردهای رقابتی بر بازارگرایی در راستای بهبود عملکرد شرکت و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در شرکت‌های قطعه‌ساز خودرو است. این پژوهش کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است. در این راستا، برای گردآوری اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها، از پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای حاوی ۶۷ پرسش در ۱۷ بعد استفاده شد. براساس جدول کرجسی-مورگان، با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، از بین ۲۵۰ نفر کارکنان شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو در استان اصفهان، ۱۵۰ نفر به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از مدل معادله‌های ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد تأثیر مستقیم گرایش کارآفرینانه بر بازارگرایی، معنادار نیست. همچنین، استقلال و پیشگامی از ابعاد گرایش کارآفرینانه، راهبرد رهبری هزینه، بازارگرایی پاسخگو، عملکرد مالی و منابع کمیاب، بیشترین وزن را در تشکیل متغیرهای اصلی پژوهش برای قطعه‌سازان دارند؛ بنابراین، شرکت‌های قطعه‌سازی، با افزایش روحیه کارآفرینی در سازمان و اتخاذ راهبردهای مناسب همراستا با نیازهای مشتریان می‌توانند به بقا و رشد خود در عرصه رقابتی کمک کنند.

واژه‌های کلیدی: بازارگرایی، راهبردهای رقابتی، عملکرد، گرایش کارآفرینانه، مزیت رقابتی پایدار.

مقدمه

برون‌سپاری، نقشی راهبردی در صنعت خودرو بازی می‌کند (Franceschini et al., 2011: 739). از این‌رو، قطعه‌سازان در زنجیره ارزش افزوده خودروسازان اهمیت یافته‌اند و بسیاری از خودروسازان، به ایجاد همکاری بلندمدت با تعداد تقریباً محدودی از تأمین‌کنندگان تمایل دارند تا از این طریق، هزینه‌های تولید را کاهش و کیفیت محصولات خود را افزایش دهند (Phoosawad et al., 2014: 173). با ادغام‌هایی که در صنعت قطعه‌سازی صورت می‌گیرد، تعداد شرکت‌های فعال کاهش می‌یابد، اما شرکت‌های قطعه‌ساز قوی‌تری شکل می‌گیرد و از این‌رو، حضور در بازارهای جهانی روزبه‌روز دشوارتر می‌شود (Zumpe, 2014: 2-3 & Frigant). گرایش کارآفرینانه، شیوه‌ای ویژه برای شرکت‌هاست تا از فرصت به‌دست‌آمده استفاده کنند (Miller, 1988: 284). درضمن، راهبردهای رقابتی به شرکت‌ها امکان می‌دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرند (Porter, 1980). همچنین، برای بهبود عملکرد کسب‌وکار و تداوم مزیت رقابتی پایدار، شرکت‌ها باید در زمینه پاسخگویی به نیازهای بازار، عملکرد بهتری نسبت به رقبایشان داشته باشند، به گونه‌ای که بهترین ارزش‌ها را برای مشتریان خود فراهم سازند (Joo et al., 2012: 61). از یک‌سو، قیمت حامل‌های انرژی، سود بانک‌های عامل، نبود نقدینگی مناسب و وابستگی بالای قطعه‌سازان به وام‌های بانکی موجب به‌وجود آمدن مشکلات فراوانی در این صنعت شده است و به همین دلیل، سه شرکت قطعه‌ساز در استان اصفهان تعطیل شده‌اند (احمدی، ۱۳۹۱). از سوی دیگر، تورم ناگهانی و غیرقابل‌پیش‌بینی قیمت خودرو به‌ویژه در دو سال گذشته، موجب کاهش سودآوری و بروز بحران در عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های قطعه‌ساز شده است. براین‌اساس، هدف اصلی این پژوهش تعیین تأثیر گرایش کارآفرینانه و راهبردهای رقابتی و بازارگرایی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو در استان اصفهان برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

گرایش کارآفرینانه

گرایش کارآفرینانه به‌عنوان سازه‌ای فرایندی، به روش‌ها، شیوه‌ها و سبک‌های تصمیم‌گیری

مورد استفاده مدیران توجه دارد (Lumpkin & Dess, 1996: 136-139). به عقیده میلر (۱۹۸۳) شرکت کارآفرین، شرکتی است که به نوآوری در بازار محصول می‌پردازد و تا حدی عهده‌دار فعالیت‌های مخاطره‌آمیز می‌شود. نوآوری، به سودآوری و رشد سازمان‌های کارآفرین کمک می‌کند (Covin & Wales, 2011). پیشگامی، تمایل و استفاده سازمان‌ها از توانایی‌هایشان برای توسعه‌های جدید است. بعد ریسک‌پذیری نیز به تمایل شرکت به تخصیص منابع برای فرصت‌های جدید و درعین حال نامطمئن بازار اشاره دارد (Richard et al., 2009: 1082). به اعتقاد لامپکین و دس (۱۹۹۶) دو بعد دیگر نیز در کارآفرینی وجود دارند: رقابت تهاجمی که وضعیت خصمانه و حالت رویارویی شرکت‌هاست که مستلزم مخاطره‌های جدید است (Lumpkin & Dess, 443-446).

راهبردهای رقابتی

از دیدگاه پورتر، راهبرد رقابتی، به سازمان امکان می‌دهد تا از سه زاویه متفاوت، از مزیت‌های رقابتی خود بهره‌گیرد (Porter & Teisberg, 2004) شرکت‌هایی که مزیت و برتری را از طریق کاهش هزینه‌ها جست‌وجو می‌کنند، رهبران هزینه‌ناامیده می‌شوند، درحالی‌که برخی سعی دارند از طریق عرضه محصولات منحصربه‌فرد و متفاوت به بازار، از رقبای خود متمایز شوند. همچنین، گروهی دیگر ممکن است مزیت و برتری را با دنبال کردن راهبردهای تمرکز و هدف‌قراردادن بازاری کوچک و محدود کسب کنند (خورشید و نوجوان، ۱۳۹۲).

گرایش کارآفرینانه و راهبرد رقابتی

گرایش کارآفرینانه و راهبردهای رقابتی به مفاهیم راهبردی در واحد کسب‌وکار اشاره دارند (Covin & Lumpkin, 2011: 859). گرایش کارآفرینانه، به فرایند ایجاد راهبرد می‌پردازد و راهبردهای رقابتی، توصیف محتوا را در نظر می‌گیرند؛ (Ireland et al., 2003: 966). گرایش کارآفرینانه با ایجاد راهبرد، در راستای شناسایی و راه‌اندازی سرمایه‌گذاری، به شرکت کمک می‌کند. (Lumpkin & Dess, 1996: 140). گرایش کارآفرینانه، راهبرد سحرآمیزی است که شرکت‌ها برای ورود به عرصه رقابت اتخاذ می‌کنند و برای ماندن در شرایط یکپارچه‌سازی

منطقه‌ای از آن بهره می‌برند (Knight, 1997: 216). با توجه به مباحث مطرح شده، فرضیه اول پژوهش به شکل زیر مطرح می‌شود:

گرایش کارآفرینانه، بر راهبردهای رقابتی در شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو در سطح استان اصفهان، تأثیری مثبت و معنادار دارد.

بازارگرایی

سازمان بازارگرا سازمانی است که فعالیت‌هایش در راستای مفهوم بازاریابی باشد. چنین سازمانی رویکرد بیرونی دارد؛ یعنی توجه بیشتری به مشتریان و رقبا نشان می‌دهد (Ellis, 2005: 639)، زیرا در دنیای امروز به دلیل افزایش قدرت خریداران، رقابتی تر شدن تجارت بین‌المللی، تغییرات سریع فناوری و در نتیجه کاهش عمر محصول، نیازهای مشتریان و انتظارات آن‌ها در طول زمان به سرعت تغییر می‌کند؛ (Kohli & Jaworski, 1990: 90-91). نارور^۱ و همکاران (۲۰۰۴) در مطالعه خود به بررسی مفهوم بازارگرایی کلی، شامل بازارگرایی فعال و پاسخگو پرداختند. بازارگرایی پاسخگو، تلاش برای درک و برآورده کردن نیازهای آشکار مشتریان است، درحالی که بازارگرایی فعال، تلاش برای درک و برآورده کردن نیازهای پنهان مشتریان تلقی می‌شود.

گرایش کارآفرینانه و بازارگرایی

شرکت‌های بازارمحور و کارآفرین، برای برآوردن نیازهای آشکار و پنهان مشتریان، گسترش بازار و سرمایه‌گذاری در فرصت‌های در حال ظهور تلاش می‌کنند. همچنین، دانش و کسب اطلاعات بازاریابی اغلب در فرایند کارآفرینی بسیار مهم است، زیرا به رفتارهای کارآفرینی شکل می‌دهد (Bhuian et al., 2005: 11-12). بازارگرایی به‌ویژه برای شرکت‌های کارآفرین و سرمایه‌گذاری‌های جدید بسیار اهمیت دارد، زیرا آن‌ها را در زمینه یادگیری، انطباق با محیط، واکنش سریع به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی توانمند می‌سازد (Joo et al., 2012: 61). بازارگرایی به معنای تمرکز بر مشتریان و رقبا، کسب اطلاعات و انتشار آن‌ها در سازمان است و به این ترتیب، به ارتقای سطح کارآفرینانه شرکت منجر می‌شود (Hughes & Morgan, 2008).

1. Narver

با توجه به تفسیرهای ارائه شده، فرضیه دوم پژوهش عبارت است از:
گرایش کارآفرینانه، بر بازارگرایی در شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو در سطح استان اصفهان، تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.

راهبرد رقابتی و بازارگرایی

میزان بازارگرایی یک شرکت باید متناسب با راهبرد رقابتی باشد (Conant et al., 1991: 369). در واقع، اهمیت ارتباط میان راهبرد کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی، از لحاظ تجربی نشان داده شده است (Naver et al., 2004: 339). فعالیت‌های بازاریابی به احتمال زیاد بر انتخاب‌های راهبردی در سطح کلان راهبردهای رقابتی شرکت تأثیر می‌گذارند. (Slater & Olson, 2001: 1058). بازارگرایی، اجرای موفقیت‌آمیز یک راهبرد را تسهیل می‌کند. در واقع، فهم درست از سهم بازارگرایی شرکت این است که راهبردهای رقابتی، گامی کلیدی در درک مناسب و استفاده از منافع درازمدت این گرایش برای سازمان است (Slater & Narver, 2000)؛ بنابراین، فرضیه سوم پژوهش عبارت است از:

راهبردهای رقابتی، بر بازارگرایی در شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو در سطح استان اصفهان، تأثیری مثبت و معنادار دارد.

عملکرد کسب‌وکار

نتیجه یا عملکرد، معیاری برای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی سازمان در یک دوره زمانی ویژه است که از طریق نشانه‌هایی در بازار، مشتری و میزان فروش آن سازمان مشخص می‌شود (Adams & Sykes, 2003: 420-422). عملکرد، فرایندی مستمر و منعطف است که مدیران و افرادی که در اداره شرکت به مدیران یاری می‌رسانند، (Armstrong, 2006). در مجموع، کامل‌ترین شکل بررسی عملکرد کسب‌وکار را می‌توان شامل ارزیابی عملکرد مشتری (مشتریان وفادار و رضایت مشتری)، بازار (حجم فروش و سهم بالای بازار) و بعد مالی (سود و بازگشت سرمایه) در مقایسه با رقبای دانست (Hooley et al., 2003). در این پژوهش، عملکرد کسب‌وکار به‌عنوان تعریف مبنای عملکرد استفاده می‌شود.

بازارگرایی و عملکرد

شواهد تجربی، نتایج متفاوتی را در زمینه رابطه میان بازارگرایی و عملکرد آشکار می‌کند. در این مورد، برخی از پژوهشگران، ارتباط مثبت و معناداری میان بازارگرایی و عملکرد یافتند (Idar & Mahmood, 2012)، درحالی که دیگران در این زمینه، نتیجه‌ای مشاهده نکردند (Suliyanto & Rahab, 2012)؛ بنابراین، نیاز به پژوهش‌های بیشتر برای شناسایی عوامل تشدید قدرت بین بازارگرایی و عملکرد احساس می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که همراه با تغییر سیستم اقتصادی این کشورها از اقتصاد مرکزی و برنامه‌ریزی شده به سمت اقتصاد آزاد و توسعه بازارها و افزایش رقابت در کشورهای در حال توسعه، بازارگرایی شرکت‌ها روبه‌افزایش است (Joo et al., 2012: 61)، زیرا بازارگرایی موجب افزایش توان رقابتی شرکت‌ها در محیط‌های در حال تغییر این کشورها می‌شود. فرضیه چهارم به شکل زیر بیان می‌شود:

بازارگرایی، بر عملکرد شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو در سطح استان اصفهان، تأثیری مثبت و معنادار دارد.

مزیت رقابتی پایدار

در مسیر ایجاد مزیت رقابتی، دو نکته مهم است: ۱. این مسیر، فرایند دنباله‌داری است که به عملکرد عالی و رقابت‌پذیری سازمان منجر می‌شود؛ یعنی در صورتی که سازمان از طریق شایستگی‌هایش، مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند که برای مشتریان ارزشمند باشد و عملکرد سازمان شایسته است و رقابت‌پذیری دارد (Barney, 1999). ۲. به دلیل پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی به راحتی توسط رقبای تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می‌بازد و باید با مزیت‌های جدیدی جایگزین شود. مزیت رقابتی پایدار را می‌توان به طور گسترده‌ای کیفیت سازمانی تعریف کرد که سازمان می‌تواند از طریق آن، از رقبای خود پیشی بگیرد و بازده خود را بیش از حد طبیعی نگاه دارد (Jeyavelue, 2007). وضعیت منابع سازمان از نظر میزان ارزشمندی منابع^۱، کمیابی^۲، میزان تقلیدپذیری^۳ و حمایت سازمانی^۴ بررسی می‌شود (Barney, 1999).

1. Valuable
2. Rare
3. Imitate
4. Organization Support

عملکرد و مزیت رقابتی پایدار

برای رسیدن به عملکرد برتر یک کسب و کار، باید مزیت رقابتی را پایدار کرد. برتری در خروجی‌های عملکرد سازمانی و منابع سازمان، انعکاس‌دهنده مزیت رقابتی است. (Joo et al., 2012). برای اینکه شایستگی، سبب سودهای مداوم یا بازدهی بالاتر از سطح معمول شود، باید سازمان به شرکت منحصربه‌فردی تبدیل شود که قابلیت ارائه محصول یا خدمات را داشته باشد. علاوه بر این، تقلید از شایستگی باید دشوار باشد، در غیر این صورت، شرکت‌ها دیگر برای مدت طولانی متمایز باقی نمی‌مانند؛ بنابراین، شایستگی ویژه، شایستگی‌ای است که مزیت رقابتی ایجاد کند و به شرکت‌ها اجازه دهد بازدهی بالاتر از سطح معمول داشته باشند. این شایستگی، بسیار ارزشمند، نایاب و بی‌نظیر است (Rodan, 2003). فرضیه پنجم پژوهش نیز این‌گونه بیان می‌شود:

عملکرد شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو در سطح استان اصفهان، بر مزیت رقابتی پایدار، تأثیری مثبت و معنادار دارد.

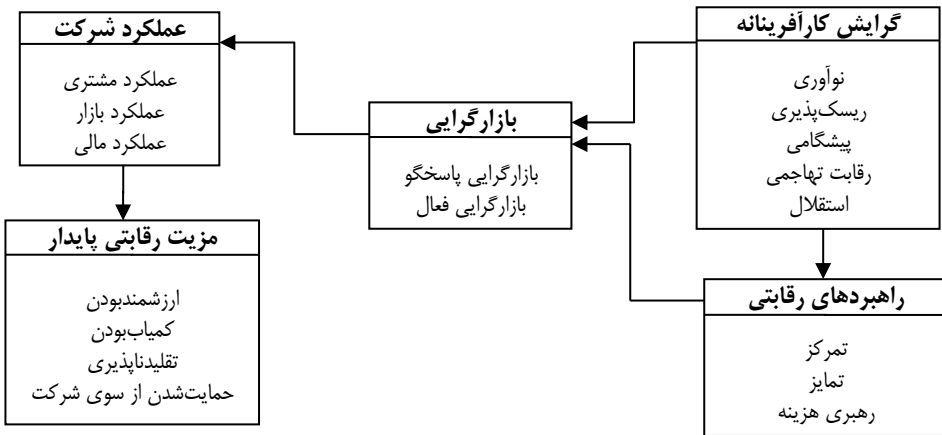
چارچوب مفهومی پژوهش

لیچنر و گادمونسون^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی رابطه میان گرایش کارآفرینانه و راهبرد رقابتی و عملکرد شرکت‌های کسب و کار کوچک پرداختند. یافته‌های آن‌ها بیانگر آثار مختلف ابعاد گرایش کارآفرینانه بر راهبرد رهبری هزینه و تمایز و عملکرد شرکت است. ایدار و محمود (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی نقش میانجی بازارگرایی در رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد در کسب و کارهای کوچک و متوسط در مالزی پرداختند. تجزیه و تحلیل ۳۵۶ پرسشنامه نشان داد نقش میانجی‌گری بازارگرایی در رابطه میان گرایش کارآفرینانه و عملکرد، معنادار است. ولا و اکاس (۲۰۱۰) در به این نتیجه رسیدند که راهبردهای تمایز و رهبری هزینه، بر عملکرد سازمان، به‌طور مستقیم و نیز از طریق میانجی‌های بازارگرایی پاسخگو و فعال، اثر مثبت دارد. ویکاش نایدو^۲ (۲۰۱۰) در پژوهشی در استرالیا نشان داد مؤسسه‌های تولیدی کوچک

1. Lechner and Gudmundsson
2. Vikash Naidoo

و متوسط که مزیت رقابتی را توسعه می‌دهند و آن را حفظ می‌کنند، احتمالاً عملکرد بهتری دارند. حسینی مقدم و حجازی (۱۳۹۳) با بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد بانک‌ها از طریق متغیر میانجی بازارگرایی، نشان دادند علاوه بر تأثیر بازارگرایی بر عملکرد، بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد به صورت مستقیم و - به واسطه بازارگرایی - به طور غیرمستقیم، رابطه معناداری وجود دارد. وظیفه‌دوست و دیگران (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر راهبردهای رقابتی پورتر (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) بر پاسخگویی به نیازهای بازارمحوری مشتریان محصولات پلی اتیلن پتروشیمی پرداختند. نتایج بیانگر آن است که هر یک از راهبردهای پورتر، بر پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان محصولات پلی اتیلن تأثیر مثبت دارند و تأثیر راهبرد رهبری هزینه، اولویت بالاتری دارد.

با مرور تعابیر مختلف درباره روابط میان متغیرهای پژوهش، چارچوب زیر در این زمینه طراحی و ارائه شد.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

از آنجا که هدف این پژوهش، تعیین روابط علی میان متغیرهاست، از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادله‌های ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش شامل شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو در استان

اصفهان است که تعداد کارکنان آن‌ها بیش از پنج نفر است و حداقل دو سال از زمان تأسیس آن‌ها گذشته است. براین اساس، حجم جامعه (N) حدود ۲۵۰ نفر بود. با استفاده از جدول کرجسی-مورگان^۱، ۱۵۰ نفر نمونه تعیین شد. پرسشنامه پژوهش (ابزار گردآوری اطلاعات) طبق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با هدف حذف جهت‌گیری آگاهانه یا ناآگاهانه طراحی شد، زیرا این روش بیشترین قدرت و تعمیم‌پذیری را دارد. پاسخگویان با انتخاب یکی از گزینه‌های کاملاً مخالف، مخالف، درحدمتوسط، موافق و کاملاً موافق، نظریاتشان را در زمینه مطالب عنوان شده در پرسش اعلام کردند. پرسشنامه محقق‌ساخته از طریق پرسش‌های پژوهش‌های خارجی تدوین شد، پرسش‌ها از این حوزه‌ها استخراج شدند: شاخص گرایش کارآفرینی ترکیبی از طریق چندین پرسشنامه تأییدشده و دارای اعتبار در عرصه علمی (بیست پرسش)، راهبرد تمایز و رهبری هزینه براساس فرانباخ، پرابهيو و ورهالن (۲۰۰۳) (هشت پرسش)، راهبرد تمرکز بر مبنای اسلاتر و السون (۲۰۰۱) (چهار پرسش)، بازارگرایی پاسخگو براساس دشیپند^۲ و همکاران (۱۹۹۳) (نه پرسش)، بازارگرایی فعال از دیدگاه نارور و همکاران (۲۰۰۴) (هشت پرسش)، عملکرد شرکت بر مبنای هولی و همکاران (۲۰۰۵) (شش پرسش) و مزیت رقابتی پایدار از مدل (VIRO) بارنی (۱۹۹۹) (دوازده پرسش). در مجموع، پرسشنامه آزمون فرضیه‌ها و مدل نظری پژوهش، شامل ۶۷ پرسش و متشکل از دو بخش بود. بخش اول، شامل پرسش‌های جمعیت‌شناختی و بخش دوم نیز پرسش‌های اصلی پژوهش بود. روایی محتوای پرسشنامه را صاحب‌نظران دانشگاهی و صنعتی (چهار نفر از استادان دانشگاه اصفهان و دو نفر از کارشناسان صنعت خودرو) تأیید کردند. برای تعیین پایایی مدل، از سه معیار آلفای کرونباخ پیش‌آزمون با حجم نمونه ۵۰ نفر، پایایی ترکیبی و ضرایب بار عاملی و تعیین روایی با معیار روایی همگرا^۳ استفاده می‌شود. نتایج در جدول ۱ مشاهده می‌شود:

1. Krejcie-Morgan
2. Deshpande
3. Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۱. معیارهای لازم برای برازش مدل پژوهش

متغیرها	تعداد پرسش‌ها	ضرایب بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	آماره تی	وزن
نوآوری	۴	۰/۷۱۷	۰/۷۷	۰/۸۱	۰/۵۳	۵/۲۱۲	۰/۱۵۸۲
ریسک‌پذیری	۴	۰/۷۴۳	۰/۶۴	۰/۸۳	۰/۵۵	۱۸/۹۷۶	۰/۳۵۶۱
پیشگامی	۴	۰/۸۵۵	۰/۸۴	۰/۹۲	۰/۷۳	۲۸/۹۲۹	۰/۴۱۸۳
رقابت‌تهاجمی	۴	۰/۷۵۹	۰/۷۲	۰/۸۵	۰/۵۸	۹/۷۹۳	۰/۲۵۷۱
استقلال	۴	۰/۸۰۵	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۶۵	۴۹/۰۶۷	۰/۴۲۱۷
راهبرد تمرکز	۴	۰/۷۴۰	۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۵۷	۱۹/۵۳۲	۰/۵۱۰۳
راهبرد تمایز	۴	۰/۷۷۵	۰/۶۷	۰/۸۶	۰/۶۰	۲۶/۵۵۶	۰/۵۵۳۹
راهبرد رهبری هزینه	۴	۰/۷۸۱	۰/۷۴	۰/۸۶	۰/۶۱	۱۹/۹۵۱	۰/۵۵۹۵
بازارگرایی پاسخگو	۹	۰/۶۱۱	۰/۷۱	۰/۸۹	۰/۵۱	۶۸/۵۰۴	۰/۸۵۶۶
بازارگرایی فعال	۸	۰/۶۱۰	۰/۷۴	۰/۸۸	۰/۵۱	۳۸/۶۵۲	۰/۷۳۲۱
عملکرد مشتری	۳	۰/۸۹۰	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۷۹	۱۱/۰۴۹	۰/۴۳۹۲
عملکرد بازار	۳	۰/۸۸۹	۰/۷۵	۰/۸۸	۰/۷۹	۲۶/۷۸۷	۰/۵۰۴۹
عملکرد مالی	۳	۰/۹۱۷	۰/۷۷	۰/۹۱	۰/۸۴	۱۹/۹۳۸	۰/۵۱۵۵
ارزشمندی	۴	۰/۸۳۲	۰/۸۰	۰/۸۷	۰/۶۹	۸/۶۶۹	۰/۳۷۹۱
کمیابی	۴	۰/۸۴۴	۰/۸۲	۰/۸۸	۰/۷۱	۲۲/۹۶۶	۰/۴۶۴۵
تقلیدناپذیری	۴	۰/۸۱۲	۰/۷۲	۰/۸۵	۰/۶۶	۱۴/۵۴۴	۰/۴۰۵۱
مورد حمایت	۴	۰/۸۴۲	۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۷۲	۱۲/۰۷۳	۰/۴۰۶۸

همان‌طور که در جدول ۱ دیده می‌شود، تمام شاخص‌های مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش، از ۰/۴ بیشتر است که بیانگر مناسب بودن ضرایب بار عاملی پرسش‌هاست. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، پایایی قابل قبول آن را نشان می‌دهد (Cronbach, 1951: 299)، البته موس^۱ و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با پرسش‌های اندک، مقدار ۰/۶ را به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کردند. نتایج نشان می‌دهد پرسشنامه، اعتبار کافی دارد. به سخن فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، شرط استاندارد برای ضرایب پایایی ترکیبی ۰/۷ و بالاتر است، در حالی که مقدار ۰/۶ بیانگر نبود پایایی است. فورنل و لاکر (۱۹۸۱) مقدار بحرانی را ۰/۵

1. Moss

معرفی کردند که برای تمام متغیرها در محدوده ۰/۵۱ - ۰/۸۴ است. بدین ترتیب، روایی همگرایی مناسب برای تمام متغیرهای پرسشنامه حاصل شد. برای تجزیه و تحلیل توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و آزمون میانگین یک جامعه برای متغیرهای اصلی پژوهش از نرم‌افزار SPSS 20 و برای آزمون فرضیه‌ها و مدل نهایی پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

یافته‌ها

توصیف جمعیت‌شناختی

توصیف داده‌ها نشان می‌دهد ۹۵ نفر (۶۳ درصد) از پاسخگویان را مردان و ۵۵ نفر (۳۷ درصد) را زنان تشکیل می‌دهند. از نظر تحصیلات نیز ۷۵ نفر (۵۰ درصد) از کل جمعیت مورد مطالعه دارای مدرک کارشناسی‌اند. ۳۴ درصد پاسخگویان سابقه پانزده سال به بالا دارند. اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل، ۴۳ نفر (۲۹ درصد) از جامعه را دربرمی‌گیرند.

نتایج آزمون نشان می‌دهد نمره‌های میانگین هیچ‌یک از متغیرهای اصلی پژوهش، کمتر از ۳ نیست. در نتیجه، هیچ‌یک از این شرکت‌ها از نظر متغیرهای مذکور در سطح پایین قرار ندارند.

جدول ۲. نتایج آزمون میانگین یک جامعه

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت
گرایش کارآفرینانه	۳/۳۳	۰/۶۰۳	۰/۱۳۱	-۰/۱۷	۰/۰۲	متوسط
راهبرد رقابتی	۳/۳۵	۰/۶۴۶	۰/۳۲۴	-۰/۱۶	۰/۰۵	متوسط
بازارگرایی	۳/۵۳	۰/۶۱۲	۰/۰۱۱	۰/۰۳	۰/۲۳	خوب
عملکرد	۳/۳۵	۰/۶۹۱	۰/۴۲۱	-۰/۱۶	۰/۰۷	متوسط
مزیت رقابتی پایدار	۳/۴۲	۰/۵۷۲	۰/۷۳۱	-۰/۰۸	۰/۱۱	متوسط

شاخص GOF در نرم‌افزار PLS بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک، بیانگر

کیفیت مناسب مدل است. محاسبه آن طبق فرمول زیر است:

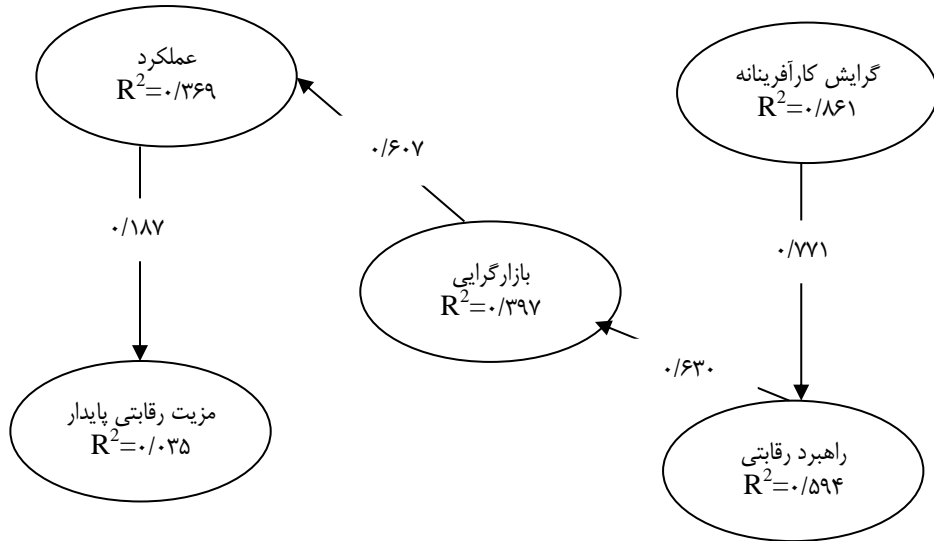
$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \cdot R^2} \quad (1)$$

برازش در پژوهش حاضر، ۰/۵۹۵ است که با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن این مقدار بیانگر برازش مطلوب مدل است.

آزمون فرضیه‌ها

هایس^۱ (۲۰۰۹)، برای تأیید یا رد فرضیه‌ها، خودگردان‌سازی^۲ را به عنوان رویکردی مناسب برای مقادیر تی در سطح معنادار ۰/۹۵ پیشنهاد کرد که مطابق آن، از ۱۵۰ مورد پاسخگو، ۳۰۰ نمونه مناسب است. نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد ضرایب مربوط به مسیرها از ۱/۹۶ بیشترند و این امر معنادار بودن مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد. ضریب معناداری برای تمام مسیرها در سطح معناداری ۰/۹۵ - به جز مسیر گرایش کارآفرینانه بر بازارگرایی - کمتر از ۱/۹۶ شد و در نتیجه این فرضیه را که «گرایش کارآفرینانه، بر بازارگرایی تأثیری مستقیم و معنادار دارد»، رد کرد، اما مسیرهای گرایش کارآفرینانه به راهبردهای رقابتی، راهبردهای رقابتی به بازارگرایی، بازارگرایی به عملکرد و عملکرد به مزیت رقابتی پایدار از ۱/۹۶ بیشتر شد و بیانگر تأثیر معنادار بودن رابطه‌هاست. ضریب استاندارد شده مسیر (β) میان متغیر گرایش کارآفرینانه و راهبرد رقابتی (۰/۷۷۱)، بیانگر آن است که متغیر گرایش کارآفرینانه، ۰/۷۷ از تغییرات متغیر راهبرد رقابتی را تبیین می‌کند، ضمن اینکه بین راهبرد رقابتی و بازارگرایی این ضریب (۰/۶۳۰) که ۰/۶۳ از تغییرات متغیر بازارگرایی تحت تأثیر متغیر راهبرد رقابتی است. همچنین، ضریب استاندارد شده، مسیر میان متغیر بازارگرایی و عملکرد (۰/۶۰۷) است؛ یعنی بازارگرایی، ۰/۶۱ از تغییرات متغیر عملکرد قطعه‌سازان در استان اصفهان را تعیین می‌کند و ۰/۱۹ از تغییرات مزیت رقابتی پایدار نیز متأثر از متغیر عملکرد است. نتایج این آزمون در شکل ۲ مشاهده می‌شود.

1. Hayes
2. Bootstrapping



شکل ۲. نتایج آزمون ضرایب مسیر (β) بین متغیرهای پژوهش

جدول ۳. آثار متغیرهای پنهان بر یکدیگر

تأثیر متغیرهای پنهان پژوهش	اثر مستقیم (β)	اثر غیرمستقیم	آماره تی*	نتیجه آزمون
گرایش کارآفرینانه بر راهبردهای رقابتی	0.771	-	18/027	پذیرش فرضیه
گرایش کارآفرینانه بر بازارگرایی	-	0.486	1/804	رد فرضیه
گرایش کارآفرینانه بر عملکرد	-	0.295	-	-
گرایش کارآفرینانه بر مزیت رقابتی پایدار	-	0.055	-	-
راهبردهای رقابتی بر بازارگرایی	0.630	-	5/070	پذیرش فرضیه
راهبردهای رقابتی بر عملکرد	-	0.382	-	-
راهبردهای رقابتی بر مزیت رقابتی پایدار	-	0.072	-	-
بازارگرایی بر عملکرد	0.607	-	9/040	پذیرش فرضیه
بازارگرایی بر مزیت رقابتی پایدار	-	0.114	-	-
عملکرد بر مزیت رقابتی پایدار	0.187	-	2/007	پذیرش فرضیه

* سطح معناداری < 0.05

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد بیشترین اثرگذاری گرایش کارآفرینانه بر راهبردهای رقابتی و کمترین اثرگذاری آن بر مزیت رقابتی پایدار است. راهبردهای رقابتی، بیشترین تأثیر را بر بازارگرایی و کمترین تأثیر را بر مزیت رقابتی پایدار دارد، درحالی که بازارگرایی بر عملکرد نسبت به مزیت رقابتی پایدار بیشترین تأثیر را دارد. عملکرد نیز خود با ضریب ۰/۱۸۷ بر مزیت رقابتی پایدار اثر می‌گذارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه از طریق مباحث راهبرد، بازارگرایی و عملکرد است تا به مزیت رقابتی پایدار در شرکت‌های قطعه‌ساز دست یابد. یافته‌های پژوهش در زمینه فرضیه اول نشان می‌دهد اثری مستقیم، معنادار و مثبت بر راهبردهای رقابتی دارد. همراستا با این پژوهش، لنچر و گادمنسون (۲۰۱۴) نشان دادند ابعاد گرایش کارآفرینانه، بر راهبردهای رهبری هزینه و تمایز تأثیر دارد. ضمن اینکه در این پژوهش مشخص شد از بین عوامل، استقلال و پیشگامی (با وزن‌های ۰/۴۲۲ و ۰/۴۱۸) بیشترین نقش را در ایجاد گرایش کارآفرینانه این شرکت‌ها برعهده دارند، درحالی که سهم سایر عوامل کمتر است؛ در زمینه یافته‌های مبتنی بر فرضیه دوم مشخص شد هرچند تأثیرگذاری مستقیم گرایش کارآفرینانه بر بازارگرایی مثبت است، معنادار نیست. در این راستا، به عقیده کریستنسن (۱۹۹۷)، احتمالاً گرایش کارآفرینانه، به بازارگرایی بیشتر منجر نمی‌شود، زیرا شرکت‌هایی موفق به نوآوری می‌شوند که کمتر درگیر جذب بازارها هستند؛ بنابراین، از جمله دلایل نبود معناداری برای این شرکت‌ها این است که اکثر شرکت‌های قطعه‌ساز استان اصفهان، بر عرضه محصولات فعلی خود در بازار داخلی تأکید دارند و آن را به عنوان هدف انتخاب کرده‌اند؛ بنابراین، کمتر در محصولات و خدمات خود نوآوری ایجاد می‌کنند. یافته‌های مبتنی بر فرضیه سوم از نتایج پژوهش‌های ولا و اکاس (۲۰۱۰) نشان می‌دهد راهبردهای تمایز و رهبری هزینه بر عملکرد سازمان، به طور مستقیم و نیز از طریق متغیرهای میانجی بازارگرایی فعال و پاسخگو، اثر مثبت دارد. ضمن تأیید رابطه معنادار میان راهبردهای رقابتی با بازارگرایی در این پژوهش، مشخص شد راهبرد رهبری هزینه (با وزن ۰/۵۶) بیشترین و راهبرد تمرکز (با وزن ۰/۵۱)

کمترین نقش را در ایجاد راهبردهای رقابتی برای شرکت‌های تولیدی قطعات خودرو در استان اصفهان دارند. یافته‌ها در مورد فرضیه چهارم در پژوهش حاضر، بیانگر آن بود که تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت‌های قطعه‌سازی، مثبت و معنادار است و بازارگرایی پاسخگو (با وزن ۰/۸۶) در مقایسه با بازارگرایی فعال (با وزن ۰/۷۳) نقش بیشتری در ایجاد بازارگرایی برای شرکت‌های تولیدی قطعه‌ساز دارد که با پژوهش گونزالز و همکاران (۲۰۰۹) همراستاست. بر مبنای فرضیه پنجم، پژوهش نایدو (۲۰۱۰) در استرالیا نشان داد مؤسسه‌های تولیدی کوچک و متوسط چینی که مزیت رقابتی توسعه‌داده آن را حفظ می‌کنند، احتمالاً عملکرد بهتری دارند در پژوهش حاضر نیز مشخص شد عملکرد شرکت‌های قطعه‌ساز بر مزیت رقابتی پایدار، تأثیر مثبت و معناداری دارد. اوزان متغیرهای آشکار مربوط به عملکرد نشان می‌دهد که از بین عوامل، عملکرد مالی (با وزن ۰/۵۲) بیشترین نقش را در ایجاد عملکرد شرکت‌های تولیدی قطعه‌ساز دارد و منابع کمیاب برای این شرکت‌ها ایجاد شایستگی بیشتر می‌کند.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، گستره کوچک جامعه آماری یعنی شرکت‌های قطعه‌ساز خودرو در استان اصفهان است؛ بنابراین، به دلیل پراکندگی جغرافیایی و حتی سفارش ساخت قطعه به افراد خارج از شرکت به صورت خانگی برای فرار مالیاتی، سودجویی و ... ، قابل تعمیم به کل جامعه قطعه‌سازان در کشور نیست، اما از نظر قرار گرفتن استان اصفهان در جایگاه دوم به دلیل تعداد شرکت‌های قطعه‌ساز خودرو، ممکن است انعکاسی از وضعیت عمومی این گونه شرکت‌ها باشد.

پیشنهادها

بر اساس نتایج مطالعات میدانی و تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، پیشنهادهای کاربردی و مدیریتی به شکل زیر است:

۱. در این پژوهش، گرایش کارآفرینانه بر بازارگرایی از طریق راهبردهای رقابتی تأیید شد. (با اثر کل ۰/۴۸۶) است؛ بنابراین، به مدیران شرکت‌های قطعه‌ساز پیشنهاد می‌شود ابتدا نیازسنجی‌ای در سطح بازارگرایی انجام دهند.

۲. با توجه به تأثیر مستقیم و معنادار راهبردهای رقابتی بر بازارگرایی (که در این پژوهش تأیید شد)، باید برخی از محصولات ویژه وارداتی که مشتریان به آن‌ها احتیاج دارند و به دلایلی در ایران تولید نمی‌شوند، شناسایی و تولید شوند. همچنین، با رعایت استانداردهای جهانی در ساخت، برای صادرات بیشتر در این صنعت اهتمام شود.
۳. با توجه به اینکه در این پژوهش مشخص شد بازارگرایی (با اثرگذاری ۰/۶۷) تأثیری مستقیم و معنادار بر عملکرد شرکت‌ها دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌ها با بازارگرایی بالا رفتار مشتری‌مدار را در سطوح پایین‌تر سازمان گسترش دهند و موجب افزایش میزان وفاداری در مشتریان موجود شوند- که کم‌هزینه‌تر از جذب مشتریان جدید است- تا هنگامی که عملکرد کسب و کار آن‌ها بهبود یابد.
۴. از آنجا که در این پژوهش مشخص شد عملکرد شرکت‌ها بر مزیت رقابتی پایدار تأثیری مثبت و معنادار (با اثرگذاری ۰/۲۰۰) می‌گذارد و بعد کمیابی منابع، بیشترین وزن را در دستیابی برای این شرکت‌ها دارد، باید مدیران شرکت‌ها از برنامه‌هایی استفاده کنند که موجب برتری منابع در کمیاب شدن آن‌ها می‌شود (برای مثال، اضافه کردن دوره‌های آموزشی و پژوهشی برای کارکنان).

منابع

- احمدی، ا. (۱۳۹۱). "اخبار صنعت خودرو".
- حسینی مقدم، م. و حجازی، ر. (۱۳۹۳). "تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد بانک‌ها با متغیر میانجی بازارگرایی". فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۷، شماره ۲، صص ۲۲۹-۲۱۱.
- خورشید، ص. و نوجوان، ص. (۱۳۹۲). "تحلیل رقابت‌جویی و انتخاب استراتژی رقابتی مبتنی بر مدل نیروهای رقابتی پورتر، تحلیل سلسله مراتبی فازی و تحلیل پوششی داده". مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۱(۲۸)، صص ۶۱-۹۷.
- وظیفه‌دوست، ح.، حاجلو، م. و نظرپور، ف. (۱۳۹۲). "بررسی تأثیر پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر در پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی". مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۳، صص ۱۳۹-۱۲۱.
- Adams, B. and Sykes, V. (2003). "Performance measures and profitability factors of successful African-American entrepreneurs: An exploratory study". *Journal of American Academy of Business*, 2(3): 418- 424.
- Armstrong, M. (2006). "Performance management: Key strategies and practical guidelines". *Kogan Page*, 3.
- Barney, J. B. (1999). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1).
- Bhuian, S., Menguc, B. and Bell, S. (2005). "Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance". *Journal of Business Research*. 58: 9-17.
- Christensen, C.M. (1997). "The Innovator's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail". *Harvard Business School Press*, Harvard, MA.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. and Varadarajan, P. R. (1991). "Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study". *Strategic Management Journal*, 11: 365-383.
- Covin, J. G. and Lumpkin, G. T. (2011). "Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct". *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35(5): 855-872.
- Covin, J. G. and Wales, G. (2011). "The measurement of entrepreneurial orientation, entrepreneurship theory and practice". *Epub ahead of Prin*.
- Cronbach, L. J. (1951). "Cofficient alpha and the internal structural of tests". *Psychomomertrika*, 16(3): 297-337.

- Deshpande, R. U., Farley, J., and Frederick E., Webster J. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese Firm: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57.
- Ellis, P. D. (2005). Market Orientation and Marketing Practice in a Developing Economy, *European Journal of Marketing*, 39(5/6): 629-645.
- Felgueira, T., and Gouveia R. R. (2012). "Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of teachers and researchers in public higher education institutions". *Viešoji politika ir administravimas*, 11(4): 703-718.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of High Technology Management Research*, 11(1): 137-153.
- Frambach, R. T., Prabhu, J., and Verhallen, T. M. (2003). "The influence of competitive strategy on new product activity: the role of market orientation". *International Journal of Research in Marketing*, 20(4): 377-97.
- Franceschini, F., Galetto, M., Maisano D., and Mastrogiacomo, L. (2011). "ISO/TS 16949: analysis of the diffusion and current trends. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B". *Journal of Engineering Manufacture*, 225(5): 735-745.
- Frigant, V., and Zumppe, M., (2014). "Are Automotive Global Production Networks Becoming more Global? ". *Munich Personal RePEc Archive*, 55727(8): 1-34.
- González-Benito, O., González-Benito, J., and Muñoz-Gallego, P.A. (2009). "Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success". *European Journal of Marketing*, 43: 500-522.
- Hayes, A., F. (2009). "Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium". *Communication Monographs*, 76: 408-420.
- Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., D. Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B. (2003). "Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe ". *European Journal of Marketing*, 37(1/2): 86.
- Hughes, M., and Morgan, R. (2008). "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth ". *Industrial Marketing Management*. 36(5): 651-661.
- Idar, R., and Mahmood, R. (2012). "Marketing orientation as mediator to entrepreneurial orientation and performance relationship: evidence from Malaysian SMEs ". *The 8th SMEs in a Global Economy Conference, Rising to the Global Challenge: Entrepreneurship and SMEs development in Asia*, 227.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., and Sirmon, D. G. (2003). "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions ". *Journal of Management*. 29(6): 963-989.

- Jeyavelue, S. (2007). "Organizational Identity and just value competitive Advantage combining Resource Based view and configuration Approach ". *India, Institute of management Kozhikode S.Jeyavelu*.
- Joo, M. Y., Jae, K. M., Seok, H. J., Joo, J. L. (2012). "The Effects Entrepreneurship and Market Orientation on Social Performance of Social Enterprise ". *International Conference on Economics Marketing and Management, IPEDR Vol.28, IACSIT Press, Singapore, Vol 28, pp.60-65*.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications ". *Cambridge, MA: Working Paper. Marketing Science Institute, 90-113*.
- Lechner, Ch., Vidar, G. S. (2014). "Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance ". *International Small Business Journal, 32(1): 36-60*.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance ". *Academy of Management Review, 21(1): 135-172*.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle ". *Journal of Business Venturing, 16: 429-451*.
- Miller, D. (1988). "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications ". *Academy of Management Journal, 31(2): 280-308*.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three types of Firms ". *Management Science, 7(29): 770-791*.
- Moss, E., Rousseau, D., Parent, S., St-Laurent, D., and Saintonge, J. (1998). "Correlates of attachment at school age: Maternal reported stress, mother-child interaction, and behavior problems ". *Child Development, 69: 1390-1405*.
- Naidoo, V. (2010). "Firms survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy ". *industrial marketing management, 39, 1311-1320*.
- Narver, J., Slater, S., and MacLachlan, D. (2004). "Responsive and proactive market orientation and new-product success ". *J Prod Innov Manag, 21(1): 334-347*.
- Phosawad, S., Fongsuwan, W., and Trimetsoontorn, J., (2014). "Analysis of Thia Auto Parts Organization Performance using a Structural Equation Model ". *Research Journal of Business Management, 8(3): 173-188*.
- Porter, M.E. (1980). "Competitive Strategy ". *New York: Free Press*.

- Porter, M.E. and Teisberg, E.O. (2004). "Redefining competition in health care". *Harvard Business Review*: 1-13.
- Richard, O. C., Wu, P. and Chadwick, K. (2009). "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure". *The international Journal of Human Resource Management*, 20(5): 1078-1095.
- Rodan, S. (2003). "Firm level strategic analysis rumelt, Barney and the RBV making above normal returns without barriers to entry, handout without barriers to entry, handout for business 189 under sruate course". *Strategic Management*.
- Slater, S.F., and Narver, J.C. (2000). "Market orientation and the learning organisation". *Journal of Marketin*, 59(3): 63-74.
- Slater, S.F., and Olson, E.M. (2001). "Marketing's contribution to the implementation of strategy: An empirical analysis". *Strategic Management Journal*. 22(11): 1055-1067.
- Suliyanto, S., and Rahab, R. (2012). "The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving SMEs Performance". *Asian Social Science*, 8 (1).
- Voola, R., and O'Cass, A. (2010). "Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations". *European Journal of Marketing*, 44(1/2): 245-266.