

# آیا بازاریگرایی و توجه به آن مهم است؟

یک بررسی در خصوص رابطه بین برتری موقعیت و سطح عملکرد\*

## DOES MARKET ORIENTATION

DAVID J. KETCHEN, JR.<sup>1</sup> و G. TOMAS M. HUIT<sup>1</sup>

گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

مرتبطی هستند که هم در زمینه پژوهش و هم در عرصه عمل از اهمیتی بلندمدت برخوردارند. در ادامه مطالعه درباره تحولات فن آورانۀ مخرب (Christensen and Bower 1996) اخیراً سه مقاله در مجله Strategic M.J. به چاپ رسیده است که عمده بحث آن درباره اهمیت و ارزش بهبود موقعیت شناسی در بازار (Market Orientation) بوده است (Connor, 1999; Slater and Narver, 1998, 1999).

در اولین مقاله از این مجموعه، Christensen and Bower

همانطور که Slater, 1999 و Narver بیان کرده اند، "شرکت های متمایل به سوی بازار، در پی آن هستند که نیازهای مشخص شده فعلی و نهفته مشتریان خود را شناسایی کرده و راه حل های ممتاز و بی نظیری برای این نیازها پیدا کنند." در میان این صلاحیت ها، ویژگی گرایش به سوی بازار، بیش از بقیه و با صراحت بیشتری بر این نیاز فرهنگی سازمان تأکید می کند که: "فرهنگ سازمان باید گرایش خود را به سوی مشتری و رقبا حفظ کند."

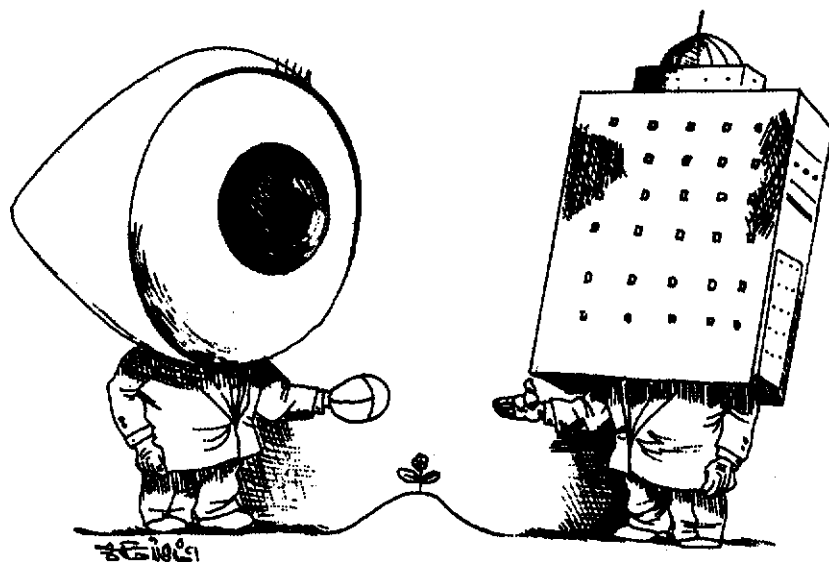
(1996) معتقدند که قدرت و نفوذ مشتریان برجسته یکی از عواملی است که باعث شکست شرکت های پیشرو می شود. مطالعات دقیق آنها نشان می دهد که شرکت های فعال در صنعت دیسک های رایانه ای بیشترین توجه را معطوف مشتری های خاص خود که حاشیه سود بالایی دارند، می کنند؛ آنقدر که از فرصت های به وجود آمده در عرصه فن آوری پایین تر غافل شده و بازار دارای حاشیه سود پائین را از دست می دهند. اما در نهایت، فن آوری قبلی خود را جایگزین می کنند.

یک سری از مقالاتی که اخیراً در مجله Strategic Management به چاپ رسیده است، به بحث درباره بازاریگرایی و بهبود توانایی های سازمان در این خصوص و ارزش بالقوه آن برای سازمان پرداخته و تأثیر آن را بر تلاش سازمان در رسیدن به اهدافش بررسی کرده است. فرض بر این بوده که بازاریگرایی می تواند موفقیت شرکت یا سازمان را افزایش دهد، اما ارزش های بالقوه آن نباید به طور مجزا از هم، مورد توجه قرار گیرد. به ویژه اینکه با استفاده از دیدگاه خود در خصوص منابع

سازمانی پیشنهاد کردیم که چهار ویژگی و ظرفیت در سازمان - یعنی بازاریگرایی، کارآفرینی، نوآوری، و یادگیری سازمانی - می توانند هر یک به نوبه خود در ایجاد مزیت و برتری های موضعی برای برخی شرکت ها ایفای نقش کنند. داده های این پژوهش از میان ۱۸۱ شرکت چند ملیتی بزرگ گردآوری شده است. بر اساس نتایج این بررسی، موقعیت برتری که به واسطه تلاقی چهار عامل فوق،

نصیب سازمان می شود، تأثیر مثبتی بر سطح عملکرد شرکت های چند ملیتی (MNC) خواهد گذاشت (متوسط تغییرات در بازده سرمایه، درآمد شرکت، و قیمت سهام آنها در طول پنج سال نشان دهنده این تأثیر است). به طور کلی، نتایج به دست آمده از این پژوهش تأیید می کند که بازاریگرایی، موجب افزایش و تسریع موفقیت شرکت می شود. با این تفاسیر، جزئیات بیشتر را در متن مقاله مطالعه فرمایید.

مفهوم بازاریابی و موقعیت شناسی در بازار از مفاهیم



در اظهار نظر درباره مقاله  
Christensen and Bower، دو محقق  
دیگر به نام Slater and Narver،  
(1998) بازاریگرایی بین  
مشتری گرایی و بازاریگرایی تفاوت  
قائل شدند. یعنی دو گروه از  
شرکت‌ها که یکی، نیازهای  
مشخص شده مشتریان مورد تأکید  
و قبلی را دارای اهمیت می‌داند،  
حال آنکه گروه دوم، طرز تفکری  
بلندمدت را در پیش گرفته و قصد  
دارد تا نیازهای نهفته و پنهان بیشتر  
مشتری‌ها را برآورده و تأمین کند.

اما Connor (1999) اظهار داشت: رویکردی که Slater and Narver  
مورد استفاده قرار داده‌اند، در واقع، نوعی تقسیم‌بندی اشتباه بین  
عامل مشتری گرایی و بازاریگرایی است. Connor معتقد است که  
شرکت‌ها بر روی طیفی که بین این دو عامل ترسیم شده،  
موقعیتی را برای خود انتخاب می‌کنند و به تناسب، بهره لازم را  
از هر دو می‌برند. در نتیجه، از آنجا که درآمد کسب شده از  
پاسخگویی به نیاز فعلی مشتری برای راه‌اندازی پروژه‌های آتی  
مورد نیاز است، حفظ تعادل و موازنه در این دامنه، نقش مهمی  
ایفاء می‌کند. در پاسخ به این ادعای Connor، (1999) دو محقق  
قبلی یعنی Slater و Connor (1999) تصریح کردند که کسب و  
کاری که متمایل به بازار است

(Market - Oriented business)، هرگز نیازهای تعریف شده و  
مشخص مشتری را از یاد نمی‌برد؛ بلکه از آن بهره می‌گیرد تا  
بتواند به کمک آن به نیازهای نهفته مشتری خود پی ببرد. در  
ادامه، این دو بیان می‌کنند که هنوز نکات ناشناخته زیادی درباره  
گرایش به بازار وجود دارد، و یادآور می‌شوند که "پی بردن به  
این مطلب که بازاریگرایی به چه معنی است و گرایش به سوی  
بازار چگونه می‌تواند به نفع یک شرکت باشد، مسئله‌ای است  
که پاسخ آن، همچنان مرحله تکامل خود را سپری می‌کند."

ادبیات و نظریه‌های موجود در خصوص بازاریابی دارای  
نکات ارزشمندی هستند که می‌توانند به بحث‌های درباره  
موضوع گرایش به بازار کمک کرده و به توسعه آن سرعت  
ببخشند. همانگونه که Slater و Narver (1998)، یادآور شده‌اند و  
برخی پژوهش‌ها از جمله کار Kohl و Jaworski (1993) و کار

عملی خود آنها (1990) ثابت کرد، مشخص شده است که رابطه  
شدیدی بین موضوع گرایش به بازار و سطح عملکرد وجود  
دارد. در واقع، نکته تمرکز این پژوهش‌ها بر روی رابطه خطی  
مستقیمی است که بین این دو مفهوم وجود دارد.

از بحث‌های صورت گرفته در این رابطه چنین برمی آید که  
اگر گرایش به سوی بازار، حقیقتاً نقش مهمی در موفقیت  
سازمانی ایفاء می‌کند، حتماً ارتباط بین این دو عامل، بسیار  
پیچیده‌تر از تصور پیشین است. از این رو، هدف اصلی این  
پژوهش این است که با توجه به مدل‌های پیچیده نظری  
موجود، عملاً بررسی نماید که آیا گرایش به سوی بازار  
می‌تواند بر روی عملکرد مؤثر باشد یا خیر؟ این پژوهش سعی  
ندارد که برای پرسش‌های موجود در زمینه فرضیه ظهور  
تحولات مخرب فن‌آوری که توسط Christensen (1996) و  
Bower مطرح شده، پاسخی بیابد. اما به تکمیل بحث‌های  
موجود راجع به گرایش به سوی بازار کمک خواهد کرد.

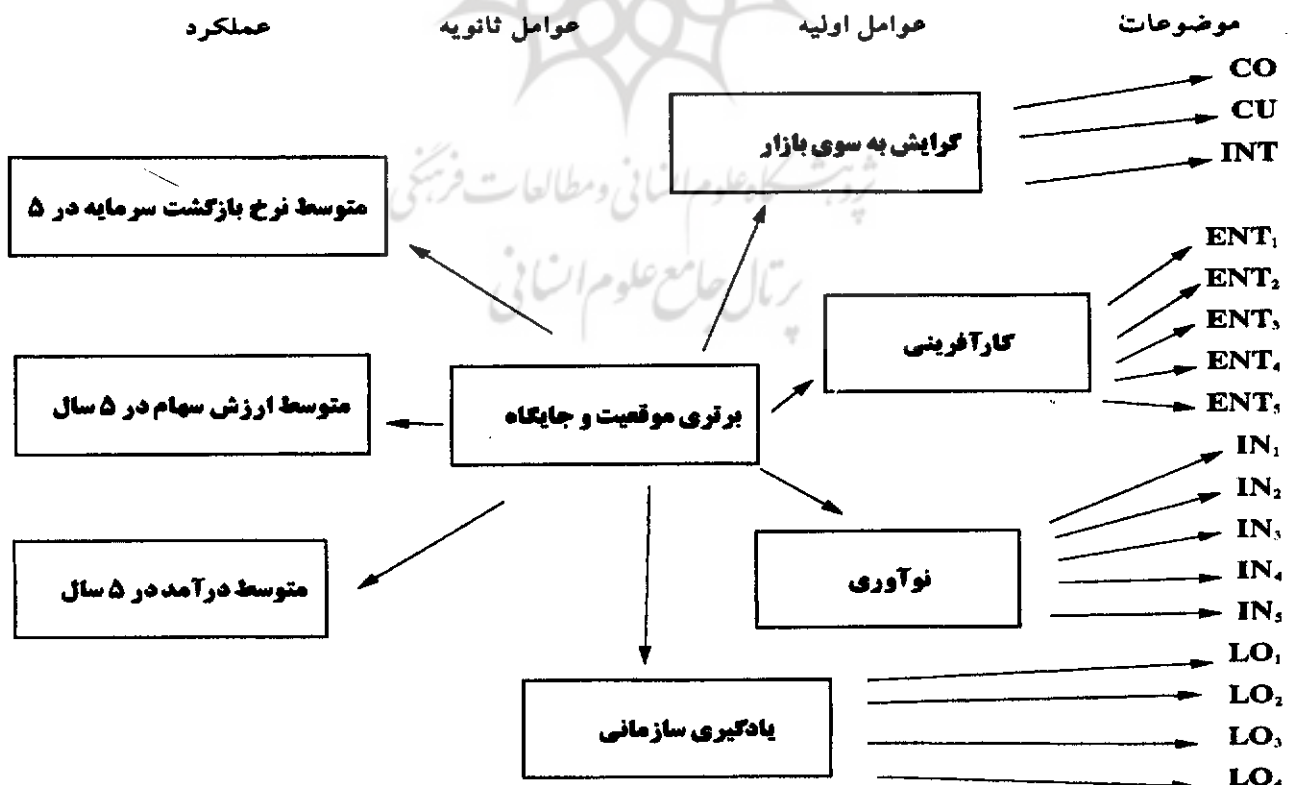
در این پژوهش سعی می‌شود دیدگاه‌مان را بر پایه منابع و  
داده‌های شرکت‌ها شکل دهیم (Wernerfelt - 1984) و با استفاده  
از چهارچوب کاری پیشنهاد شده توسط Day و Wenley توضیح  
دهیم که گرایش به سوی بازار یکی از توانمندی‌هایی است که  
شرکت‌ها می‌توانند داشته باشند (Day - 1994). این ویژگی‌ها در  
کنار هم باعث می‌شوند که برخی شرکت‌ها به برتری‌هایی در  
موقعیت خود نائل شوند. در این پژوهش بر پایه نتایج به دست  
آمده از پژوهش‌های قبلی، نقش و تأثیر کارآفرینی، نوآوری و  
یادگیری سازمانی نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت. موقعیت

گرفته‌اند) می‌تواند موقعیت برتری برای سازمان به وجود آورد که ناشی از نوآوری در محصولات و خدمات ممتاز آنها باشد. شرکت‌هایی که دارای چنین برتری‌هایی هستند، می‌توانند از عملکرد درخشان خود لذت ببرند. مطابق شکل (۱) ما به بررسی چهار قابلیت و توانمندی مورد نظر پرداخته‌ایم که هر یک از آنها دارای پایه‌های مستحکمی از ادبیات و نظریه هستند. در بررسی این مدل، نگرش مبتنی بر منابع شرکت (RBV)<sup>۵</sup> را به عنوان مبنای نظری پژوهش خود پذیرفته و به کار گرفتیم. این نگرش، توجه کاملی به منابع سازمان دارد. این منابع، به آن دسته از دارایی‌های شرکت اطلاق می‌شود که به طور نسبتاً دائم در اختیار سازمان قرار دارند (Wernerfelt, 1984). براساس نگرش فوق‌الذکر (RBV)، دارایی‌های منحصر به فردی نظیر حقوق انحصاری اختراع و ساخت و نیز معروفیت یا شهرت شرکت، نسبت به سایر دارایی‌ها از اهمیت بیشتری برخوردارند. این گونه دارایی‌های منحصر به فرد، به راحتی قابل تقلید از سوی رقبا نیستند و در نتیجه به صاحبان آنها اجازه می‌دهد که تفاوت و برتری خود را نسبت به دیگران حفظ کنند (Barney, 1991). ادعای ما این نیست که گرایش به سوی بازار، کارآفرینی، نوآوری و یادگیری سازمانی، هر یک به طور مجزا و مستقل

برتری که در اثر این عوامل به وجود می‌آید، بسیار نادر و ارزشمند است و به راحتی از سوی دیگران، قابل تقلید و کپی برداری نخواهد بود. به همین دلیل باعث دستیابی به عملکردی ممتاز و برتر خواهد شد (Gf. Barney- 1991, 2001). واحد مطالعاتی پژوهش ما، بخش‌های تجاری راهبردی<sup>۳</sup> (SBUs) ۱۸۱ شرکت چند ملیتی<sup>۴</sup> بزرگی است که در امریکا تأسیس شده‌اند (MNC). (از هر شرکت یک بخش)

**فرضیه‌ها و سوابق نظری پژوهش:**

پژوهش‌های عملی صورت گرفته در این زمینه حاکی از نوع رابطه خطی بین گرایش به سوی بازار و سطح عملکرد است. نتیجه حاصل از بحث‌های صورت گرفته بین Narvel, Slater, Connor، ما را بر آن می‌دارد که چهارچوبی وسیع‌تر را برای تحلیل موضوع، مورد توجه قرار دهیم. در این زمینه (1988), Day و Wensley چهارچوب بالقوه ارزشمندی را معرفی کردند که بعداً (1994), Day به طور مفصل‌تری به تشریح آن پرداخت. این محققین معتقدند که مجموعه‌ای از صلاحیت‌ها و توانمندی‌های سازمانی (مجموعه‌ای از مهارت‌هایی که عمیقاً در فعالیت‌های روزمره و روند جاری امور سازمان‌ها ریشه



شکل ۱ - یک مدل ترتیبی از رابطه میان برتری موقعیت و عملکرد بلندمدت سازمان

(مشتری‌ها، رقبا و هر چیز دیگری که در محیط فعالیت وجود دارد) دارند.

کارآفرینی به جستجو و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید در بازار مربوط می‌شود و سعی در نوسازی و احیای حوزه عملیاتی خود دارد (Naman and Sievin, 1993). سازمان‌های کارآفرین تأسیس می‌شوند که بتوانند از پویایی محیط بهره بگیرند و عملکرد خوبی داشته باشند (Modougall, et, 1994). آنها در بازارهای کنترل شده و کم تحرک، کارآیی چندانی ندارند (Snowand Hrebiniak, 1980).

علاوه بر این (Zammuto, 1988) عملکرد پایینی را برای محیط‌های با ثبات و بدون تحرک پیش‌بینی کرد؛ به دلیل آنکه سرعت ناچیز تحولات در این سیستم‌ها موجب می‌شود که از فرصت‌های گسترده‌ای که در اختیار سازمان قرار دارد، به طور اندک و ناچیزی بهره‌برداری شود و به عبارت بهتر، از موقعیت‌های مناسب به طور تهاجمی و فرصت‌طلبانه استفاده نشود. با این حال هر چند ممکن است که کارآفرینی در بسیاری زمینه‌ها مفید واقع شود، ولی به تنهایی نمی‌تواند عامل ایجاد و تداوم برتری رقابتی در بازار باشد.

نوآوری نیز زمانی بروز می‌کند که به کارگیری و عرضه ایده‌ها، محصولات و یا فرآیندهای جدید کاری مورد درخواست باشد (e.g. Harley and Hult, 1998).

نوآوری یکی از الزامات و مکمل‌های ضروری کارآفرینی است؛ زیرا سازمانی که در پی بهره‌برداری از فرصت‌های جدید و تازه است، ولی در اجابت خواسته‌ها و نیازهای بازار از خود نوآوری نشان نمی‌دهد، به احتمال قوی در بلندمدت موفق نخواهد بود (Vande Ven and Polley, 1992).

در عین حال، تنها نوآوری نیز نمی‌تواند ضامن موفقیت باشد. به عنوان مثال، اگر سازمان کارآفرین باشد، به کمک نوآوری می‌تواند محصولات خود را ارتقاء کیفی و بهبود بخشد؛ یعنی از نوآوری برای ورود به صحنه‌های جدیدتر و بازارهای تازه بهره گیرد، یا به تجدید موقعیت خود در بازارهای فعلی دست زند (Garud and Nayyar, 1994).

یادگیری سازمانی (Organization Learning) نیز به ایجاد نگرش و دیدگاه‌های جدیدی مربوط می‌شود که به طور بالقوه می‌توانند رفتار افراد را تحت تأثیر قرار داده و شکل تازه‌ای به آنها

می‌تواند در ایجاد منابع و دارایی‌های منحصر به فرد، مؤثر باشد؛ بلکه معتقدیم که مجموعه این عوامل درکنار هم می‌توانند باعث شوند که سازمان به این هدف دست پیدا کند (CF.Day -1994). این چهار عنصر برای خلق آنچه که Day و Wensley "برتری موقعیت" (Positional advantage) نامیده‌اند، ضرورت دارند؛ اما به تنهایی کافی نیستند. همان طور که در ذیل توضیح داده شده است، پژوهش اخیر چنین نتیجه‌گیری کرده که هر یک از این عناصر برای قدرت بخشیدن به عملکرد سازمان کافی هستند؛ اما مجموعه این عناصر در کنار هم می‌تواند به شرکت کمک کند که رقابتی شدید و جایگاهی منحصر به فرد در بازار داشته باشد.

همانطور که Slater, (1999) و Narver بیان کرده‌اند، شرکت‌های متمایل به سوی بازار، در پی آن هستند که نیازهای مشخص شده فعلی و نهفته مشتریان خود را شناسایی کرده و راه‌حل‌های ممتاز و بی‌نظیری برای این نیازها پیدا کنند.

نتایج این بررسی، موقعیت برتری که به واسطه تلاقی چهار عامل فوق، نصیب سازمان می‌شود، تأثیر مثبتی بر سطح عملکرد شرکت‌های چند ملیتی (MNC) خواهد گذاشت (متوسط تغییرات در بازده سرمایه، درآمد شرکت، و قیمت سهام آنها در طول پنج سال نشان دهنده این تأثیر است).

میان این صلاحیت‌ها، ویژگی گرایش به سوی بازار، بیش از بقیه و با صراحت بیشتری بر این نیاز فرهنگی سازمان تأکید می‌کند که: "فرهنگ سازمان باید گرایش خود را به سوی مشتری و رقبا حفظ کند."

فرضیه (Day, 1994) معتقد است شرکت‌هایی که به سوی بازار گرایش دارند، به گونه‌ای عمل می‌کنند که هوشیاری و آگاهی کافی نسبت به مشتریان و رقبا خود را حفظ، و این هوشیاری را با اتخاذ تصمیمات راهبردی، همراه کنند. او اظهار می‌دارد که هوش و زیرکی بازاری (Market intelligence) نتیجه تعامل میان فرآیندهای داخلی - خارجی (Outside - in Processes) و ارتباط آنها با فرآیندهای گسترده‌تری مثل برنامه‌ریزی راهبردی است که هماهنگ سازی و اجرای فعالیت‌ها را در کل سازمان تسهیل می‌کنند. بر این اساس معتقدیم، شرکت‌هایی که از سبک فوق (گرایش به سوی بازار) پیروی می‌کنند، توجه و نگرشی سیستمی به سوی بازار

شده را بدون توجه به این کمبودها به بازار عرضه کند. در نتیجه همین محدودیت‌ها، تفاوت عملکرد در سازمان‌ها بروز می‌کند. در ادامه، شرایطی که در اثر این اختلاف عملکرد به وجود می‌آید، توضیح داده شده است.

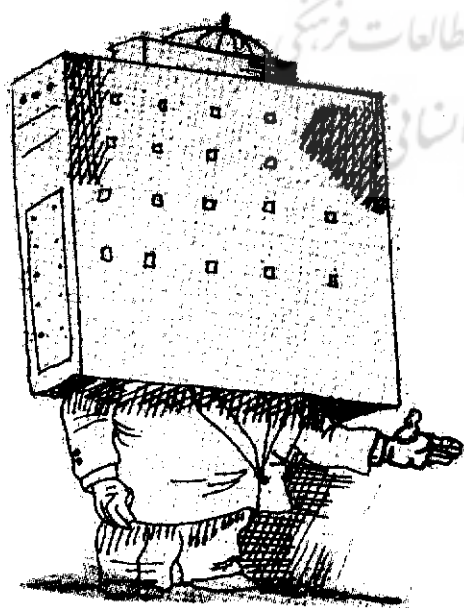
برای اینکه یک منبع بتواند باعث عملکرد برجسته و برتر سازمان شود، باید چند ویژگی به شرح زیر داشته باشد:

- ارزشمندی، یعنی مشتری تمایل داشته باشد که با قیمت بالاتر و مناسبی که هزینه‌های شرکت را پوشش می‌دهد، محصول تولید شده از این منبع را خریداری کند.

- کمیابی، یعنی عناصر جانشین و مشابه آن در دسترس نباشد.

- غیر قابل تقلید و کپی‌برداری، یعنی کپی‌برداری و مشابه‌سازی از آن منبع دشوار باشد. (Barney, 1991)

بر اساس فرضیات چهارگانه و مباحث صورت گرفته معتقدیم که پدیده برتری موقعیت، عنصری ارزشمند، نادر و دشوار برای تقلید محسوب می‌شود. از این رو، به عنوان یک منبع با سطح عملکرد سازمان در ارتباط است. بر این اساس، سه فرضیه دیگر تأثیر عامل ثانویه برتری موقعیت (Higher - order Positional advantage) را به طور مستقیم بر روی بازده سرمایه شرکت (Return - on - invest)، درصد تغییرات درآمدی (INCOME6) و درصد تغییرات ارزش سهام (STOCK5) یک سازمان در طول پنج سال، مورد بررسی قرار داده‌اند.



بیخشنند (Huber, 1991).

به عنوان مثال، سازمان می‌تواند درس‌های آموزنده‌ای از موفقیت‌ها و شکست‌های خود بگیرد و به این طریق به بهبود و توسعه برتری‌های رقابتی خود کمک کند (Sitkin, 1992). یادگیری سازمانی نیز دقیقاً مشابه کارآفرینی و نوآوری، به تنهایی نمی‌تواند برای ایجاد و حفظ برتری کافی باشد. در واقع، سازمان‌هایی که در تولید محصولات خود از تخصص و مهارت کافی برخوردارند، ولی از نوآوری لازم برای رقابت سود نمی‌جویند، ریسک سقوط را پذیرفته‌اند (Tushman, Newman and Romanelli, 1968).

لازم به ذکر است که دیدگاه ما در این پژوهش حاکی از یک رابطه علی یا علت و معلولی بین این عوامل با برتری موقعیت در بازار نیست. یعنی انتظار نمی‌رود که این چهار ویژگی و توانمندی الزاماً منجر به برتری سازمان در بین رقبای خود شود. اما معتقدیم که هر یک از این چهار عنصر می‌توانند در کنار هم به توسعه و بهبود این مفهوم ناملموس و پنهان کمک کنند (Joreskog and sorbom, 1996). هر چند تأثیر شاخص‌های دیگر بر این مفهوم بسیار محتمل به نظر می‌رسد، ولی نقطه تمرکز ما بیشتر بر روی همین چهار عامل قرار دارد، به ویژه که سابقه و ریشه‌ای طولانی در پژوهش‌های قبلی در این زمینه داشته‌اند. در این مورد، چهار فرضیه هر یک این عوامل را به تنهایی به عنوان عامل اولیه و شاخص و تأثیرگذار بر متغیر برتری موقعیت در نظر می‌گیرد.

مبنای نظری برای پاسخ به انتظارات مدل ما مبنی بر تأثیر مستقیم برتری موقعیت سطح عملکرد، از دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت استفاده، و مفروضات خود را بر این پایه گردآوری کرده است. Wernerfelt (1984) معتقد است که برخورداری از منابع با ارزش به سازمان کمک می‌کند که نتایج و محصولات قابل توجه و مهمی را عرضه کند. به ویژه اینکه با توجه به کیفیت و نحوه چیدمان منابع منحصر به فرد هر سازمان می‌توان این تأثیر را به گونه‌های مختلف مشاهده کرد؛ یعنی فرصتی که از این بابت برای سازمان ایجاد می‌شود، در نوع خود بی‌نظیر است. در این میان، مشتریان بالقوه هر سازمان نسبت به سایر منابع از اهمیت بیشتری برخوردارند. هر سازمانی تلاش می‌کند که در حد توان و قدرت خود، نیازهای مشتریان را به طور کامل پاسخ دهد. اما این محدودیت برای منابع سازمان وجود دارد و سازمان نمی‌تواند مجموعه‌ای از محصولات و خدمات تقاضا

## روش پژوهش

نمونه آماری و روش تحقیق:

نمونه مورد نظر جهت پژوهش، یک نمونه تصادفی از میان ۱۰۰۰ شرکت چند ملیتی<sup>۶</sup> (MNC) است که حجم فروش سالیانه هر یک از آنها بیش از ۱۰۰ میلیون دلار بوده و در بیش از ۵۰ کشور مختلف فعالیت دارند. در هر شرکت چند ملیتی، یک واحد کسب و کار راهبردی<sup>۷</sup> انتخاب شد و از مدیران آنها به عنوان منبع اطلاعاتی و یک عنصر کلیدی جهت ارزیابی و بررسی این چهار توانمندی، بهره‌برداری شد. با استفاده از این نمونه‌ها در شرکت‌های چند ملیتی مورد نظر، هدف ما این بود که تأثیر برتری موقعیت و جایگاه را بر روی سطح عملکرد بلندمدت در شرکت‌هایی مورد بررسی قرار دهیم که منابع قابل توجه و گزافی را صرف هماهنگ سازی فعالیت‌های خود در زمینه‌هایی چون بازاریابی، منابع انسانی، امور مالی و تولید می‌کنند و در پی آن هستند که بهترین بازده را در این عرصه‌ها داشته باشند.

از میان جواب‌هایی که مدیران عامل واحدهای کسب و کار ۱۸۱ شرکت مورد نظر می‌بایست برای ما ارسال کنند (یک واحد کسب و کار از هر شرکت چند ملیتی)، ۵۴ پرسشنامه به دلایلی از قبیل: قطع همکاری فرد با شرکت، یا نادرستی آدرس، یا خودداری فرد مورد نظر از مشارکت در پژوهش، باطل اعلام شد. از این رو نرخ پاسخ‌دهی کلی به سوالات پژوهشی، ۱۹/۱٪ ( $\frac{181}{944}$ ) تعیین شد. متوسط تعداد کارکنان هر یک از این واحدهای کسب و کار کوچک، ۸۹۹۸ نفر بوده است (دامنه تعداد کارکنان، بین ۵۴ نفر تا ۵۸۳۰۰ نفر بود.) و حجم فروش سالانه این واحدها به طور متوسط ۱/۴۲۰ میلیارد دلار تعیین شده است (دامنه فروش سالانه این واحدها بین ۱۸۱ میلیون دلار تا ۱۵ میلیارد دلار بود). از میان شرکت‌های مورد نظر، ۸۷ شرکت، عمدتاً تولیدی بوده‌اند و توجه خود را بیشتر معطوف تولید و عرضه محصول کرده‌اند، در حالی که ۹۴ واحد کسب و کار دیگر، خدمات محور یا بخش‌های خدماتی بوده‌اند. (این وضعیت به شکل آماری در گزارش آورده شده است.)

برای ارزیابی دقیق سوالات بدون جواب از روش قیاسی پیشنهاد شده توسط، Overton و Armstrong (1977)، استفاده شد. هیچ اختلاف معنی‌داری بین پاسخ‌های داده شده از سوی چارک اول نمونه ( $n = 45$ ) و چارک آخر ( $n = 45$ ) مشاهده نشد. علاوه بر این، با مقایسه پاسخ‌ها در دو بخش شرکت‌های خدماتی و

دولتی هیچ اختلاف معنی‌داری بین نرخ و روند پاسخ‌ها (Response rates) و میانگین مقیاس پاسخ‌ها (Average scale responses) مشاهده نشد.

## اندازه‌گیری و سنجش پاسخ‌ها

برای اندازه‌گیری شاخص "گرایش به سوی بازار" از مقیاس‌های متداول و شناخته شده‌ای استفاده شده است (به پژوهش Slater, 1990 و Narver, 1990 مراجعه کنید) و به همین ترتیب "نوآوری" (Hult, Hurley, 1998) و "یادگیری سازمانی" (Hult, 1998) و همین طور (Hult, 2000) با این مقیاس‌ها سنجیده شد.

برای ارزیابی میزان "کارآفرینی" نیز پنج شاخص مورد استفاده توسط (Naman و Slevin, 1993) به کار گرفته شد که عبارتند از:

۱. معتقدیم که برای رسیدن به اهداف خود، مجموعه گسترده‌ای از فعالیت‌ها باید اجرا شود.  
۲. اقداماتی را که در سازمان‌های دیگر جواب مثبت داده است، شروع می‌کنیم.

۳. در معرفی و عرضه خدمات و محصولات جدید به بازار، سرعت عمل نشان می‌دهیم.

۴. تمایل زیادی به اجرای پروژه‌های مخاطره‌آمیز داریم.

۵. در بهره‌برداری بیشینه از فرصت‌های پیش روی خود، تلاشی چشمگیر و خستگی‌ناپذیر از خود نشان می‌دهیم.

برای ارزیابی پاسخ‌ها از مقیاس هفت‌گانه لیکرت (Seven - point Likert scales) استفاده شد که از "شدیداً مخالف" تا "شدیداً موافق" را در بر می‌گرفت.

عملکرد هر بخش نیز بر اساس سه شاخص مورد سنجش قرار گرفت: متوسط تغییرات در نرخ بازده سرمایه در طول پنج سال (ROI)، درصد تغییرات در میزان درآمد در طول پنج سال (INCOME) و درصد تغییرات در ارزش سهام شرکت در طول پنج سال (STOCK).

داده‌های این پژوهش مربوط به سال‌های ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۹ است. نرخ بازده سرمایه (ROI) و تغییرات درآمدی (INCOME) مربوط به عملکرد واحدهای کسب و کار و تغییر ارزش سهام (STOCK) مربوط به عملکرد کل شرکت است. منطبق ما در به کارگیری هر دو شاخص عملکرد در سطح کسب و کار و شرکت این واقعیت بوده است که هر دو واحد کسب و کار، مستقیماً در ارتباط با نرخ بازده سرمایه و درآمد سالانه خود پاسخگو بوده و در عین حال، عملکرد آن واحد می‌تواند در عملکرد کل شرکت

عبارتند از: شاخص  $\Delta_2$  (Bollen, 1989)، شاخص غیرمرکزی نسبی<sup>۹</sup> (RNI) (MacDonald and Marsh, 1990)، شاخص تناسب تطبیقی<sup>۱۰</sup> (CFI) (Bentler, 1990)، شاخص RMSR<sup>۱۱</sup> و شاخص کای دو<sup>۱۲</sup> ( $\chi^2$ ) که برای دستیابی به نتیجه مطلوب در مقایسه‌ها درجه مناسبی از آزادی در آزمون‌ها لحاظ شده است. مقدار عددی به دست آمده برای سه شاخص  $\Delta_2$ ، RNI و CFI برابر ۰/۸۹ بوده  $\chi^2 = 750/32$ ، درجه آزادی  $(df) = 362$ ،  $RMSR = 0/06$  که همگی نشانگر یک ارزیابی مناسب می‌باشد. جدول (1a)

علاوه بر این، با توجه به اهداف پژوهش، شاخص‌هایی نظیر واریانس خطا (error Variance)، شاخص تعدیل (modification index) و کوواریانس باقیمانده (residual Covariation) نیز محاسبه شده است. (Fornell and Larcker, 1981; Joreskog and sorbom, 1996) به هنگام آزمون تحلیل عاملی (Confirmatory Factor analysis)،

و کاهش یا افزایش ارزش سهام شرکت مؤثر واقع شود. نتایج به دست آمده از تحلیل پاسخ‌ها در جدول (1) ارائه شده است. جدول (1a) مشتمل بر میانگین (Means)، انحراف استاندارد (Standard deviations)، واریانس متوسط محاسبه شده (average Variances extracted)، اعتبارسازه یا ساختاری (Construct reliabilities)، ضرایب (Loadings) و شاخص‌های تناسب (Fit indexes) می‌باشد. جدول (1b) نیز همبستگی درونی (Inter correlations) و واریانس اشتراکی (Shared Variances) مفاهیم پژوهش را نشان می‌دهد.

پس از جمع‌آوری داده‌ها، به منظور پالایش آنها یک سری ارزیابی در خصوص اعتماد (reliability) و روایی (Validity) پاسخ‌ها صورت گرفت. ویژگی‌های روانشناختی جامعه آماری نیز به صورت همزمان با استفاده از روش LisRel 8.30 در قالب مدل تک عاملی اثباتی (one confirmatory factor) مورد بررسی قرار گرفت. شاخص‌هایی که در این پژوهش محاسبه شده‌اند،

جدول 1a. خلاصه اطلاعات آماری به دست آمده از تحلیل داده‌های پژوهش (n=181)

متغیر	میانگین <sup>(۵)</sup>	انحراف استاندارد <sup>(۴)</sup>	واریانس محاسبه شده <sup>(۳)</sup>	اعتماد (پایایی) مرکب <sup>(۲)</sup>	ضرایب <sup>(۱)</sup>	کای ۲ <sup>(۲)</sup>	درجه آزادی df	RNI	CFI	RMSR
-CO	۵/۳۶	۱/۱۰	۵۲/۵٪	۰/۸۲	۰/۶۸-۰/۷۸	۷۵۰/۳	۳۶۲	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۰۶
-CU	۵/۴۹	۱/۰۷	۵۹/۷	۰/۹۰	۰/۶۳-۰/۸۲					
-INT	۴/۶۴	۱/۱۵	۵۹/۲	۰/۸۸	۰/۶۳-۰/۸۷					
-ENT	۴/۴۳	۱/۲۷	۵۷/۴	۰/۸۸	۰/۶۱-۰/۸۷					
-IN	۵/۲۵	۱/۱۵	۶۰/۸	۰/۸۸	۰/۶۳-۰/۸۶					
-OL	۵/۶۴	۱/۰۲	۶۰/۵	۰/۸۵	۰/۵۰-۰/۹۲					

توجه به رقبا (CO)<sup>(۶)</sup> - توجه به مشتری (CU)<sup>(۷)</sup> - هماهنگی بین وظیفه‌ای (INT)<sup>(۸)</sup> - کارآفرینی (ENT)<sup>(۹)</sup> - نوآوری (NI)<sup>(۱۰)</sup> و یادگیری سازمانی (OL)<sup>(۱۱)</sup>. تمام ضرایب در سطح خطای  $P < 0/001$  معنی دار بوده‌اند.

1. Loadings
2. Composite Reliability
3. Variance Extracted
4. Std.Dev
5. Mean
6. Competitor Orientation
7. Customer orientation
8. Interfunctional Coordination
9. Entrepreneurship
10. Innovativeness
11. Organizational Learning