

مسیر راهبردی شرکت‌های مواد غذایی و سبک ورود به بازار

رسول غلامزاده*^۱، مهدی قنواتی^۱

۱- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران اهواز

چکیده

یکی از تصمیمات راهبردی جا انداختن کالا در بازار سبک ورود به بازار است. اتخاذ یک راهبرد رقابتی مناسب بستگی به تصمیم شرکت برای ورود به بازار، قبل یا بعد از رقبا دارد. این مطالعه به دنبال بررسی روابط میان متغیرهای سبک ورود به بازار و جهت‌گیری راهبردی شرکت‌هاست. سه راهبرد در این میان تعریف شده است: راهبرد رهبری هزینه؛ راهبرد تمایز نوآوری؛ و راهبرد تمایز بازاریابی. پرسش اساسی در این مطالعه این است که آیا شرکت‌ها بر اساس سبک ورودشان به بازار، از راهبردهای متفاوتی استفاده می‌کنند، یا خیر. مدل ارائه شده بر روی ۱۰۲ نمونه از شرکت‌های تولیدی فعال در صنعت مواد غذایی با استفاده از مدل‌یابی معادله ساختاری و براساس روش‌شناسی کمترین مربعات بخشی (PLS) آزمون شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از تأثیر مستقیم سبک ورود به بازار بر روی اتخاذ یک جهت‌گیری راهبردی معین از سوی شرکت‌هاست، به طوری که شرکت‌های پیشگام بیشتر گرایش به استفاده از راهبرد تمایز در دو سطح بازاریابی و نوآوری آن را دارند، در حالی که راهبرد رهبری هزینه بیشتر در بین پیروان مرسوم است.

واژه‌های کلیدی: سبک ورود به بازار، جهت‌گیری راهبردی، رهبری هزینه، تمایز بازاریابی، تمایز نوآورانه

۱- مقدمه

حوزه‌های مدیریت راهبردی و کارآفرینی کمتر بر روی سبک ورود تمرکز کرده‌اند. اما در عوض، سبک ورود یک مبحث مهم در بازاریابی است که بر روی ادبیات موانع ورود و مطالعات تئوریک ساخته شده

تصمیم در مورد سبک ورود که انتخاب سازمان برای ورود به بازار، قبل یا بعد از رقباست، یک تصمیم راهبردی مهم است. با این حال، مطالعات تجربی در

تحقیق بررسی تأثیر سبک ورود به عنوان یکی از ابعاد تصمیمات راهبردی ورود به بازار، بر گرایش شرکت‌ها در اتخاذ یک راهبرد مرتبط با راهبردهای ژنریک پورتر است.

۱-۱ سبک ورود به بازار

یکی از تصمیمات راهبردی جا انداختن کالا در بازار سبک ورود به بازار^۵ است (پینتو^۶ و دیگران، ۲۰۰۷). سبک ورود به عنوان اولین زمانی که یک شرکت وارد بازار می‌شود، تعریف شده است (تیرتایاسا^۷ و پاسپوراسیتو^۸، ۲۰۰۶). رابینسون^۹ و فورنل^{۱۰} (۱۹۸۵) سبک ورود را به عنوان مقیاسی تعریف می‌کنند که نوع کسب و کار را به عنوان پیشگام بازار، از اولین‌ها یا آخرین پیروان متمایز می‌سازد. در صورتی که لامبکین^{۱۱} (۱۹۸۸) معتقد است که سبک ورود یک متغیر تصادفی یا مستقل نیست، اما جزیی از الگوی راهبردی در بین واردشوندگان به یک بازار در زمان‌های مختلف است. محققان کلاسیک وقتی سبک ورود یک شرکت را به کسب و کار مطالعه می‌کنند از سه طبقه استفاده می‌کنند، پیشگامان^{۱۲}، پیروان اولیه^{۱۳} و آخرین واردشوندگان^{۱۴} (دورانند^{۱۵} و کوئردروی^{۱۶}، ۲۰۰۱).

است (پورتر^۱، ۱۹۸۰). در چند دهه گذشته، بیشتر مطالعات در ادبیات مدیریت استراتژیک و بازاریابی، به بررسی مزایای اولین واردشونده پرداخته و سهم بازار و سودآوری بیشتر این واردشوندگان را به این فرض که آنها معمولاً دارای منابع و تجربیات بیشتر، کالاها و خدمات با کیفیت‌تر و متمایزتر و نیز فروش بیشتر نسبت به پیروان و سایر واردشوندگان هستند، نسبت می‌دهند (کویی^۲ و لویی^۳، ۲۰۰۵). در مورد جهت‌گیری راهبردی شرکت‌ها نیز بیشتر مطالعات از راهبردهای ژنریک پورتر (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) استفاده کرده‌اند. در میان مطالعات پیشین چارچوب‌های نظری و تجربی گسترده‌ای وجود دارد که سبک ورود و جهت‌گیری راهبردی شرکت‌ها را از زوایای گوناگون و به طور جداگانه مورد بررسی قرار داده‌اند، اما تحقیقات تجربی بسیار کمی هستند که بر روی رابطه میان سبک ورود به بازار و انتخاب یک جهت‌گیری راهبردی معین تمرکز کرده‌اند. بنابراین، این مطالعه در جهت پر کردن شکاف علمی میان این دو متغیر انجام شده و در آن انتقادات میلر^۴ (۱۹۸۶، ۱۹۸۸) بر نوع‌شناسی پورتر مبنی بر وجود دو نوع تمایز (تمایز بازاریابی و تمایز نوآوری) اعمال شده است. این مطالعه به دنبال پاسخ به این پرسش‌هاست؛ تأثیر سبک ورود به بازار بر اتخاذ یک جهت‌گیری راهبردی معین از سوی شرکت‌ها چیست؟ آیا شرکت‌هایی که زودتر از سایرین وارد بازار می‌شوند در مقایسه با شرکت‌هایی که دیرتر یا در آخر وارد می‌شوند، از راهبردهای یکسانی استفاده می‌کنند یا خیر؟ لذا هدف از این

5. Order of Market Entry
6. Pinto
7. Tirtayasa
8. Puspowarsito
9. Robinson
10. Fornell
11. Lambkin
12. Pioneers
13. Early followers
14. Late movers
15. Durand
16. Coeurderoy

1. Porter
2. Geng Cui
3. Hon-Kwong Lui
4. Miller

تغییرات در رفتار می‌شود. وقتی پیشگام بازاری جدید را با یک کالای جدید آغاز می‌کند، هزینه‌ها و خطرها به طور فوق‌العاده بالاست، که بقا را مشکل می‌سازد (مین^{۱۰} و دیگران، ۲۰۰۶). این در حالی است که تغییرات پله‌ای محصول پیشگامان توسط پیروان عموماً هزینه‌ها و خطرات کمتری دارد و شانس بقا را افزایش می‌دهد.

اگر چه فروش پیشگامان در بسیاری از بازارها بیشتر از آخرین واردشوندگان است، اما شواهد نشان می‌دهد در برخی موارد آخرین واردشوندگان بیشتر از پیشگامان فروش دارند. بازار رایانه‌های شخصی، کولرها و بازی‌های رایانه‌ای مثال‌های خوبی هستند که در آنها پیشگامان تحت الشعاع آخرین واردشوندگان قرار گرفته‌اند. آنها می‌توانند بر پیشگامان از طریق نوآوری غلبه کنند، زیرا نوآوری در کالاها یا راهبردها می‌تواند بازی رقابتی بین پیشگام و آخرین واردشونده را تغییر شکل داده و آخرین واردشوندگان را برای غلبه بر پیشگامان توانا سازد (شانکار^{۱۱} و دیگران، ۱۹۹۸).

۱-۲ جهت‌گیری راهبردی

گزینه‌های زیادی برای متمایز ساختن راهبردها وجود دارد، اما بیشتر محققان از نوع‌شناسی پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۹۶) استفاده می‌کنند. راهبردهای سطح کسب‌وکار پورتر به عنوان پارادایم غالب در ادبیات مدیریت راهبردی و بازاریابی شناخته شده‌اند. طبق نظر پورتر، عملکرد بالاتر از متوسط فقط به وسیله تعهد شرکت به حداقل یکی از راهبردهای ژنریک (هزینه

تحقیقات تجربی درباره پیشگامان بازار را باند^۱ و لین^۲ با مطالعه بازارهای دارو شروع کردند (فرشتام^۳ و دیگران، ۱۹۹۰). پیشگام بازار به عنوان اولین شرکت فروشنده یک طبقه جدید کالا تعریف می‌شود و طبقه کالا به عنوان گروهی از کالاهای جانشین هم که مصرف‌کنندگان آنها را قابل تعویض و متمایز از سایر طبقات کالا می‌بینند، تعریف شده است (کوین^۴ و دیگران، ۱۹۹۹).

با مطالعه سیر تحول تاریخی در تعریف پیشگامان می‌بینیم که اولین واردشونده به عنوان یکی از پیشگامان اولیه توسعه کالاها و خدمات تعریف شده است (راینسون و فورنل، ۱۹۸۵). این یعنی اینکه پیشگام ممکن است و یا ممکن نیست اولین واردشونده به بازار باشد و به عنوان یکی از این اولین شرکت‌های واردشونده دیده می‌شود. از سوی دیگر، برخی بیان می‌کنند که پیشگام، اولین کالایی است که به بازار وارد می‌شود (اریان^۵ و دیگران، ۱۹۸۶). لیبرمن^۶ و مونتگومری^۷ (۱۹۹۸) معتقدند یک تعریف استاندارد برای شناسایی پیشگام باید براساس ورود به بازار باشد.

کاراکایا^۸ و استال^۹ (۱۹۸۹) پیروان اولیه را به عنوان عنوان کسب‌وکارهایی که کالاها و خدمات جدید را بعد از ورود به بازار توسط شرکت‌های پیشگام توسعه می‌دهند، تعریف کرده‌اند. محصول کاملاً جدید ساختار بازار را تغییر می‌دهد، تکنولوژی جدیدی را ارائه می‌دهد، نیازمند یادگیری مشتری است و موجب

1. Bond
2. Lean
3. Fershtam
4. Covin
5. Urban
6. Leiberman
7. Montgomery
8. Karakaya
9. Stahl

10. Min

11. Shankar

بازاریابی. تمایز بازاریابی مبتنی بر هزینه‌های بازاریابی و مشابه تجزیه تحلیل‌های مایلز^۵ و اسنو^۶ (۱۹۷۸) است. اما اما تمایز نوآوری مبتنی بر نوآوری و برابر با گونه کاوشگران^۷ در نوع‌شناسی مایلز و اسنو است.

تمایز بازاریابی، تمایز در کیفیت محصول، کیفیت خدمات، طراحی و قلمرو خدمت است. مازتو نشان می‌دهد زمانی که رقبا دارای گستره کاملی از محصولات در بازارهای سنتی یا مجازی هستند، راهبرد قیمت پایین تأثیر چندان قابل توجهی بر عملکرد کسب و کار نداشته ضمن آنکه تأکید بسیاری زیادی هم بر نقش سبک ورود در انتخاب راهبرد تمایز دارد. این دو راهبرد در ساختارهای بازار با انحصار چند جانبه فروش می‌توانند نقش خوبی ایفا کنند (مازتو^۸، ۲۰۰۲).

تمایز نوآورانه هم مبتنی بر نوآوری و مشابه گونه کاوشگران در دسته‌بندی مایلز و اسنو (۱۹۷۸) است. این گروه سازمان‌هایی هستند که بطور مداوم در جستجوی فرصت‌های بازار بوده و بگونه‌ای منظم به روندهای محیطی نوظهور در بازار پاسخ می‌دهند. به باور میلر (۱۹۸۸، ۱۹۸۹) تمایز نوآورانه بیشتر به موفقیت منجر می‌شود، زیرا طراحی موفق و پیاده‌سازی راهبردهایی نوآورانه و پیچیده به درک جامعی از عوامل محیطی، تولیدی، بازاریابی و مهندسی همچنین حجم بزرگی از اطلاعات پردازش شده نیاز دارد.

۲- پیشینه تحقیق

در ارتباط با تأثیر راهبردهای رقابتی در زمان ورود برای پیشگامان، بسیاری از مطالعات به جهت گیری

پایین، تمایز و تمرکز) به دست می‌آید (سالوو^۱ و هالیکاس^۲، ۲۰۰۹).

راهبرد رهبری هزینه درحقیقت کسب جایگاه یک تولیدکننده با کمترین هزینه است که از طریق صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس و بهره‌برداری از تأثیر منحنی تجربه سعی در ساخت و افزایش سهم بازار را دارد (تیمرز^۳، ۱۹۹۹). استفاده از این راهبرد در راستای رقابت روی هزینه‌های تولید به منظور دست یافتن به حاشیه بالاتر از رقباست (پورتر، ۱۹۸۰).

هدف راهبرد تمایز ایجاد یک کالا یا خدمت متمایز و منحصر به فرد در نظر مشتریان است. به اعتقاد پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵، ۱۹۹۶) با کمک این راهبرد می‌توان با ایجاد مشتریانی وفادار و غیرحساس به قیمت، موانع رقابتی بزرگی برای جلوگیری از ورود دیگران به بازار ساخته و حاشیه سود بالاتری به دست آورد. همچنین قدرت خریداران را با کاهش دادن تعداد محصولات جایگزین کمتر ساخت. کاتلر^۴ تمایز را قسمت کردن بازار به زیربخش‌هایی همگن از مشتریان تعریف می‌کند که هر بخش امکان می‌یابد بصورت یک بازار هدف، آمیزه بازاریابی ویژه‌ای داشته باشد. راهبرد تمرکز کاربرد یکی از راهبردهای رهبری هزینه یا تمایز در بخش کوچکی از بازار یا برای تعداد بسیار معدودی از مشتریان است (کاتلر، ۱۹۹۷).

در این مقاله ما از انتقادات میلر (۱۹۸۶، ۱۹۸۸) روی نوع‌شناسی پورتر استفاده کرده و مغایرات وی را لحاظ می‌نماییم. وی ادعا می‌کند که دو گونه تمایز وجود دارد که چشم‌انداز محدود رفتارهای نوآوری را در چارچوب پورتر جبران می‌نماید: تمایز نوآوری و تمایز

5. Miles
6. Snow
7. Prospectors
8. Mazzeo

1. Salavou
2. Halikias
3. Timmers
4. Kotler

تجاری‌سازی یک خط تولید گسترده به وسیله پیشگامان می‌تواند انتظارات گوناگون گروه‌های استفاده‌کننده را برآورده ساخته و بدین وسیله مزیت انحصاری شرکت را افزایش دهد (شانکار و دیگران، ۱۹۹۸). در بخش‌های پویای بازار بر اهمیت جهت‌گیری تمایز برای پیشگامان تأکید شده است زیرا هدف پیشگامان دست یافتن به یک جایگاه رقابتی و توسعه مزیت‌هایی مقرون به صرفه، رفتاری و انحصاری است (دی کاسترو، ۱۹۹۵). بسیاری از محققان بر این موضوع صحه گذاشته‌اند که تاکتیک‌های رقابتی مبتنی بر تمایز، شرکت‌های پیشگام را قادر می‌سازد تا مزیت‌های پیشگامی خود را در بازارهای پویا تقویت نمایند. در این راستا گرایش نوآوری، بازاریابی و کیفیت بیش از سایر گرایش‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند (اورتگا^۸ و دیگران، ۲۰۰۸). تمایز نوآورانه ویژگی‌های پیشگامان را برجسته و نمایان می‌سازد. بنابراین، شرکت‌های پیشگام برای نگهداری و حفظ مزیت‌های رقابتی و نیز تطمیع مشتریان خود از این راهبرد استفاده می‌کنند (میلر و دیگران، ۱۹۸۹). پس:

فرضیه دوم: پیشگامان بازار در مقایسه با پیروان گرایش بیشتری به استفاده از راهبرد تمایز نوآورانه دارند.

دلایل اصولی زیادی برای پیش‌بینی بکارگیری راهبرد هزینه/قیمت از سوی پیروان وجود دارد، با توجه به اینکه پیشگامان موقعیت‌های بهتر را برای رقابت با استفاده از راهبرد تمایز کسب کرده‌اند، بنابراین ممکن است پیروان انتخاب دیگری نداشته باشند. به عبارت دیگر، در برخی حوزه‌ها پیروان مجبورند براساس قیمت رقابت کنند و نیاز به ایجاد یک

تمایز اشاره کرده‌اند (هیل^۱، ۱۹۸۸). زیرا پیشگامان با کمک این جهت‌گیری قادر خواهند بود به مزیت‌هایی دست یابند که عملکرد آنها را در بازار نسبت به سایر رقبا ارتقا بخشد (دی کاسترو^۲، ۱۹۹۵). آنها می‌توانند بازار را بر اساس مزایایی که به دست می‌آورند، تقسیم کرده و اولین مشتریان، اولین عرضه‌کنندگان و توزیع‌کنندگان را در اختیار بگیرند. با داشتن اولین دسترسی به خریداران، شرکت می‌تواند روابط خوبی که به وفاداری خریداران منجر شود، ایجاد کند. این خود می‌تواند احتمال جذب مشتریان بالقوه توسط رقبا را کاهش دهد (تئو^۳، ۲۰۰۲). اولین واردشوندگان فرصت‌های مهمی برای تعریف بازار و تعیین قوانین بازی، نهایتاً کسب و حفظ مزیت رقابتی دارند (میلر و دیگران، ۱۹۸۹). آنها از رهبری زمان به عنوان فرصتی برای تصحیح و بهبود کیفیت کالاهایشان قبل از رسیدن پیروان می‌توانند استفاده کنند (کارپنتر^۴ و ناکاموتو^۵، ۱۹۸۹؛ کاردس^۶ و کالیانارام^۷، ۱۹۹۲). رایینسون و فورنل (۱۹۸۵) با مطالعه مشتریان کسب‌وکارهای کالاهای مصرفی در مرحله بلوغ چرخه عمر این محصولات دریافتند که، پیشگامان مزیت رقابتی برتری بر حسب راهبرد تمایز نسبت به سایر واردشوندگان به دست می‌آورند. بنابراین فرضیه اول به شرح زیر بیان می‌شود:

فرضیه اول: پیشگامان بازار در مقایسه با پیروان گرایش بیشتری به استفاده از راهبرد تمایز بازاریابی دارند.

1. Hill
2. De Castro
3. Teo
4. Carpenter
5. Nakamoto
6. Kardes
7. Kalyanaram

نتیجه بر ترس اولیه پاره‌ای از مشتریان بخاطر خرید محصولات دیگران فائق آیند (فرشتم و دیگران، ۱۹۹۰). طبق نظر کوین و همکاران (۱۹۹۹) با استقرار تاکتیک‌های رقابتی برخاسته از تمایز و رهبری هزینه عملکرد پیروان اولیه به میزان قابل توجهی بهبود می‌یابد. بنابراین:

فرضیه چهارم: پیروان اولیه در مقایسه با سایر واردشوندگان گرایش بیشتری به استفاده از راهبرد تمایز بازاریابی دارند.

در آخر راهبرد رهبری هزینه وجود دارد که بیشتر نگرانی آخرین واردشوندگان است. برای این شرکت‌ها هدف رقابتی باید کاهش هزینه‌ها در تولید یک کالای پذیرفته شده و استاندارد باشد (سونگ^۵ و دیگران، ۱۹۹۹؛ یوتربک^۶، ۱۹۹۶). همین امر عملکرد آنها را به گونه‌ای مستقیم تحت تأثیر راهبرد رهبری هزینه قرار می‌دهد. بطور کلی، شرکت‌هایی که در آخر وارد بازار می‌شوند نمی‌توانند به مانند اولین وارد شونده‌ها به موقعیتی رقابتی دست یابند و دلیل آن دشواری تأثیرگذاری آنها بر سیستم ترجیحات مشتریان و کسب سطح بالایی از اطمینان مشتریان است (لilien^۷ و یون^۸، ۱۹۹۰؛ مور^۹ و دیگران، ۱۹۹۱). البته آنها می‌توانند از منافع به دست آمده از هزینه‌های پیشگامان برای سرمایه‌گذاری در بخش‌های تحقیق و توسعه، آموزش نیروی کار و خریداران و نیز توسعه زیرساخت‌ها استفاده کنند (تنو، ۲۰۰۲) و بدین ترتیب از هزینه‌های خود در این حوزه‌ها بکاهند.

موقعیت رقابتی براساس هزینه پایین‌تر داشته باشند تا آنها را به سودآوری برساند (میلر و دیگران، ۱۹۸۹). از سوی دیگر، تاکتیک‌های رقابتی برخاسته از هزینه پایین به پیروان اولیه امکان رقابت بر سر قیمت‌ها را می‌دهد زیرا اگر هدف این شرکت‌ها ورود به بازاری باشد که محصولاتی مشابه با محصولات پیشگامان ارائه می‌کنند یک راه برای ربودن مشتریان شرکت‌های پیشگام، پیشنهاد قیمت‌های پایین‌تر به آنهاست (لامکین^۱، ۱۹۸۸). بر اساس این ادعا، می‌توان گفت پیروان اولیه در بخش‌های پویای بازار به تلاش‌های مستقیم فنی خود در کاهش سریع هزینه‌های تولید و استقرار فرایندهای بهبود نیاز دارند (زارا^۲ و دیگران، ۱۹۹۵). فرضیه سوم به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه سوم: پیروان اولیه در مقایسه با سایر واردشوندگان گرایش بیشتری به استفاده از راهبرد رهبری هزینه دارند.

در ارتباط با استفاده پیروان از راهبرد تمایز بازاریابی مطالعات مختلفی وجود دارد که ادعا می‌کنند شرکت‌هایی که بعد از پیشگامان وارد یک بازار می‌شوند، می‌توانند از طریق توسعه تاکتیک‌های برخاسته از تمایز و رهبری هزینه مزیت‌هایی حیاتی بدست آورند. محققان مختلف مزیت‌های برخاسته از گرایش تمایز را نشان داده‌اند (گلدرد^۳ و تلیس^۴، ۱۹۹۳؛ ۱۹۹۳؛ لیبرمن و مونگومری، ۱۹۹۸). آنها معتقدند این نوع از تاکتیک‌ها پیروان اولیه را قادر می‌سازد در مقایسه با محصولات شناخته شده پیشگامان تصویری خاص از نام و نشان تجاری خود ساخته، محصولاتشان را شناسایی کرده، اعتماد مشتریان را بدست آورده و در

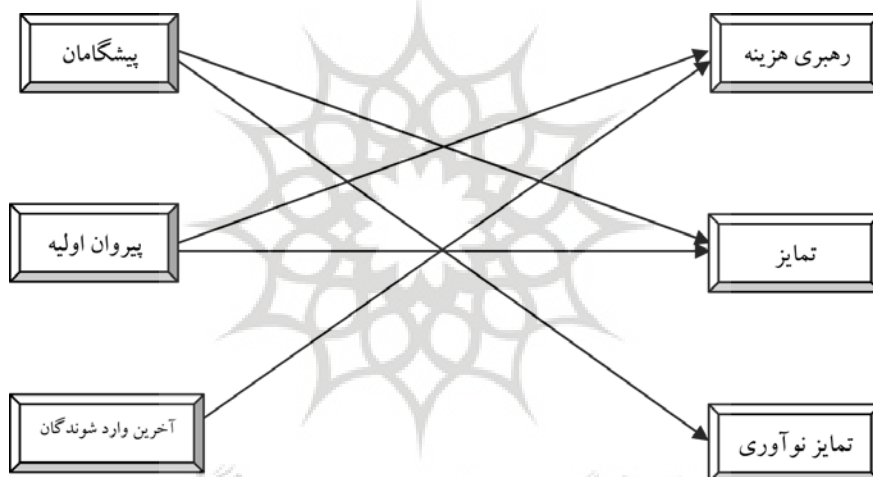
5. Song
6. Utterback
7. Lilien
8. Yoon
9. Moore

1. Lambkin
2. Zahra
3. Golder
4. Tellis

راهبرد رقابتی می‌توانند خود را در بازار تثبیت کرده و با دیگر شرکت‌هایی که قبل از آنها وارد بازار شده‌اند به رقابت بپردازند. پس:

فرضیه پنجم: آخرین واردشوندگان در مقایسه با سایرین گرایش بیشتری به استفاده از راهبرد رهبری هزینه دارند.

با توجه به ادبیات مطرح شده، مدل مفهومی زیر مبنای این مطالعه قرار می‌گیرد:



شکل ۱- مدل مفهومی مطالعه

اشاره به مکان، اندازه یا مقیاس هدف مطالعه دارد و متمایز از واحد تحلیل یا واحد مشاهده است که داده‌ها از آن جمع‌آوری می‌شود. سطح تحلیل و واحد تحلیل با هم جامعه آماری مطالعه را تعریف می‌کنند (یارداسف ۱۹۹۳). بنابراین، در این مطالعه سطح تحلیل شرکت‌ها و واحد تحلیل مدیران ارشد یا بازاریابی است. برای آزمون فرضیات مدل پژوهش، داده‌ها در یک دوره سه ماهه با استفاده از ابزار پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است که در آن از مدیران خواسته شد تا به سوالات بر مبنای یکی از محصولات شرکت

آخرین واردشوندگان در محیط‌های پویا می‌توانند با یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌های واردشوندگان قبلی دست به بهبودهایی حاشیه‌ای در محصولات و فرایندهایشان بزنند. هدف این بهبودها رسیدن به کارایی بیشتر است (راینسون و چیانگ، ۲۰۰۲). این موضوع به آخرین پیروان این امکان را می‌دهد تا قیمت‌هایی پایین‌تر از رقبایشان درخواست کنند (شامسی، ۲۰۰۴). زیرا قیمت یک مشخصه محصول بوده و مشتریان آن را به راحتی بین کالاهای مشابه مقایسه می‌نمایند (میلر، ۱۹۸۶). بنابراین آخرین واردشوندگان با کمک این

۳- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق مطالعه حاضر توصیفی-تحلیلی از شاخه همبستگی است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد یا بازاریابی شرکت‌های فعال^۱ در صنعت غذای کشورمان است. دلیل انتخاب این صنعت، قرار گرفتن در فهرست ده صنعت نوآور در دنیا است^۲. سطح تحلیل

۱. شرکت‌هایی که در طول دوره جمع‌آوری داده در بازار وجود دارند. دارند.

۲. <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2012>

گرفتن ضریب خطا (ε) معادل ۰/۰۷، حجم نمونه مورد نیاز ۱۰۰ به دست آمد:

$$n = ((1.96)^2 \times 0.127) / 0.07^2 = 99.56 \approx 100$$

لیکن از آنجا که احتمال می‌رفت برخی از پرسشنامه‌ها برگردانده نشود، ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شد که نهایتاً ۱۰۲ پرسشنامه کامل جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نرخ بازگشتی معادل ۴۰/۸٪ را نشان می‌داد.

۲-۳ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

برای سنجش وضعیت جمعیت شناختی نمونه مطالعه از پنج سوال استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	۸۸/۲٪ مرد و ۱۱/۸٪ زن
سن	۱۹/۶٪ کمتر از ۳۰ سال، ۴۴/۱٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۶/۲٪ بیشتر از ۴۰ سال
تحصیلات	۲۵/۴٪ کمتر از کارشناسی، ۴۵/۱٪ کارشناسی، ۲۹/۵٪ کارشناسی ارشد و بالاتر
سمت شغلی	۵۶/۸٪ مدیر ارشد و ۴۳/۲٪ مدیر بازاریابی

مربوط به سبک ورود، شرکت‌های پیشگام، پیروان اولیه و آخرین واردشوندگان به طور جداگانه با سایر واردشوندگان مقایسه شدند. در میان نمونه‌های مطالعه ۲۱/۷٪ شرکت‌های پیشگام، ۳۷/۸٪ پیروان اولیه و ۴۰/۵٪ جزو آخرین واردشوندگان به بازار بودند. برای سنجش جهت‌گیری راهبردی از شاخص‌های چندگانه دوران و کوئردروی (۲۰۰۱) البته با حصول اطمینان از همبستگی درونی شاخص‌ها با استفاده از پایایی مرکب استفاده کردیم. در نتیجه، راهبرد رهبری هزینه با دو سوال که موقعیت شرکت را بر حسب بهای تمام شده

آنها در طول پنج سال اخیر تولید و روانه بازار کرده است پاسخ دهند.

۱-۳ نمونه تحقیق و روش جمع‌آوری داده‌ها

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. از آن جا که جامعه آماری نامحدود بوده، از این رو، برای به دست آوردن حجم نمونه از رابطه زیر استفاده شد:

$$n Z_{\alpha/2} = Z_{0.025} = 1.96 = (z^2 \delta^2) / d^2$$

پس از جمع‌آوری ۳۰ پرسش‌نامه برای تعیین حجم نمونه، واریانس آنها ۰/۱۲۷ به دست آمد که با در نظر

۳-۳ روش سنجش متغیرها

برای سنجش سبک ورود به بازار شرکت‌ها سه گروه در نظر گرفته شد: پیشگامان، پیروان اولیه و آخرین پیروان که در آن، پیشگام اولین شرکتی است که وارد بازار می‌شود، پیروان اولیه شامل شرکت‌های دوم تا پنجم و آخرین واردشوندگان شرکت‌های ششم و بالاتر هستند. این طبقه‌بندی مشابه طبقه‌بندی به کار رفته توسط دوران و کوئردروی (۲۰۰۱) و ماسکرنهاس^۱ (۱۹۹۷) است. برای تحلیل داده‌های

متغیرهای مشاهده شده و سازه‌های وابسته که می‌توانند مدل‌سازی شوند، با یکدیگر متفاوتند. در PLS پارامترهای ساختاری و اندازه‌گیری از طریق یک رویه تکراری تخمین زده می‌شوند که رگرسیون ساده و چندگانه را به وسیله کمترین مربعات معمولی^۴ (OLS) ترکیب می‌کند. بنابراین بر خلاف SEM مبتنی بر کواریانس از هرگونه فرض توزیعی متغیرهای مشاهده شده اجتناب می‌ورزد. علاوه بر این با توجه به طبیعت بخشی بودن روش‌شناسی که در آن پارامترهای مدل در بلوک‌هایی تخمین زده می‌شوند، اندازه نمونه مورد نیاز در PLS به مراتب کوچکتر است (پیتسو، ۲۰۰۸). و در نهایت، این تکنیک ارزیابی همزمان روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری سازه‌های تئوریک را فراهم می‌سازد. برای ارزیابی مدل‌های سنجش و ساختاری با سازه‌های چند شاخصی با اثرات مستقیم و غیرمستقیم نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (چوا و چن، ۲۰۰۹).

بنابراین مدل پیشنهاد شده و فرضیات به وسیله PLS ارزیابی شده است. نرم‌افزار مورد استفاده smart pls 2 است و سطح معناداری آماری ضرایب مدل‌های سنجش و ساختاری از طریق فرایند نمونه‌گیری مجدد خود راه‌انداز^۵ (تولید تصادفی ۵۰۰ نمونه‌گیری مجدد) تعیین شده است.

۴- یافته‌های تحقیق

مدل PLS در دو مرحله ارزیابی و تفسیر می‌شود:

کالا و قیمت آن در برابر رقبای اصلی در بازار تعیین می‌گردد، ارزیابی شد. راهبرد تمایز بازاریابی نیز با پنج سوال که گرایش شرکت را به توسعه اصالت، کیفیت و نوآوری در خط‌مشی تولید و حساسیت تقاضای مشتری به تمایز و نیز اهمیت تولید براساس راهبرد تفکیک مشتریان از سوی شرکت را می‌سنجید، ارزیابی شد. و در آخر راهبرد تمایز نوآوری با سه سوال میزان تمایز کالا، فرایند و تکنولوژی شرکت نسبت به رقبای اصلی ارزیابی شد.

۳-۴ روش تحلیل داده

برای آزمون فرضیات این مطالعه از تحلیل مدل‌یابی معادله ساختاری^۱ (SEM) استفاده شده است. در تکنیک‌های مورد استفاده SEM دو روش را می‌توان شناسایی کرد. اول SEM مبتنی بر کواریانس به علت توسعه چندین برنامه رایانه‌ای (مثل LISREL, EQS, AMOS) که به تخمین این نوع مدل کمک می‌کنند، دیدگاهی است که مقبولیت گسترده‌تری یافته است (پیتسو، ۲۰۰۸). این دیدگاه بر روی حداکثرسازی کواریانس بین سازه‌های گوناگون تمرکز کرده است. و دیدگاه دوم، کمترین مربعات بخشی^۲ (PLS) است که بر روی واریانس بین سازه‌ها تمرکز کرده است (وو^۳، ۲۰۱۰)، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این دو دیدگاه از نظر فرضیات آماری در خصوص توزیع متغیرهای مشاهده شده، نمونه مورد نیاز و نوع رابطه بین

4. Ordinary Least Squares (OLS)
5. Bootstrap Re-Sampling Procedure

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Partial Least Squares (PLS)
3. Wu

از ۰/۷ است. بنابراین پایایی ابزار اندازه گیری تأیید می شود.

برای تأیید روایی ابزار اندازه گیری سه نوع اعتبار ارزیابی می شود، اعتبار محتوا، اعتبار همگرا و اعتبار افتراقی. اعتبار محتوا به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص های اندازه گیری و ادبیات موجود ایجاد می شود. این اعتبار به وسیله مصاحبه با مدیران ارشد با تجربه حاصل شده است. اعتبار همگرا به این اصل برمی گردد که شاخص های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه ای داشته باشند. معیار فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای اعتبار همگرا بیشتر شدن میانگین واریانس های خروجی^۵ (AVE) از ۰/۵ است. اعتبار افتراقی نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون (جدول ۳) سنجیده می شود و برای هر کدام از سازه های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه ها در مدل باشد (چوا و چن، ۲۰۰۹).

نتایج حاصل از خروجی PLS نشان دهنده AVE معادل ۰/۶۲ برای رهبری هزینه، ۰/۶۳ تمایز بازاریابی و ۰/۷۹ برای تمایز نوآوری است که بیشتر از معیار (۰/۵) بوده و جذر آنها نیز بیشتر از همبستگی این سازه ها با سایر سازه های متناظر موجود در مدل است. بنابراین ابزار اندازه گیری از روایی مناسبی برخوردار است.

الف) ارزیابی روایی و پایایی مدل سنجش در مورد ارتباط بین متغیرهای مشاهده شده با متغیر مکنون متناظر (ب) ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون با یکدیگر (تنهاوس^۱ و دیگران، ۲۰۰۵؛ وو، ۲۰۱۰).

توالی این دو مرحله اعتبار و قابل اطمینان بودن مقیاس سنجش سازه ها را تضمین می کند قبل از اینکه تلاشی در خصوص نتیجه گیری در مورد روابط بین سازه ها صورت گیرد (ساینز^۲ و دیگران، ۲۰۰۹).

۴-۱ ارزیابی مدل سنجش

پایایی ابزار اندازه گیری در دو قسمت سنجیده شده است، یکی مربوط به پایایی هر شاخص انعکاسی و سازه متناظر با آن، که با مقدار بار نشان داده می شود و دیگری پایایی مرکب (pc) همه شاخص های انعکاسی با سازه متناظر است که برای تعیین همبستگی درونی ابزار اندازه گیری به کار می رود. لازم به یادآوری است که شاخص انعکاسی شاخصی است که تحت تأثیر سازه متناظر خود قرار می گیرد (پینتو و دیگران، ۲۰۰۸). مقدار پایایی مناسب برای هر شاخص با سازه متناظر با آن حداقل ۰/۶ (سوسیک^۳ و دیگران، ۲۰۰۹) و برای پایایی مرکب حداقل ۰/۷ است (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱؛ سونگ^۴ و دیگران، ۱۹۹۹). همانطور که در جدول ۲ آمده است بار همه شاخص های انعکاسی با سازه متناظر بیشتر از ۰/۶ بوده و نیز پایایی ترکیبی بیشتر

1. Tenenhaus
2. Saenz
3. Sosik
4. Song

5. Average Variance Extracted

جدول ۲- رویی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

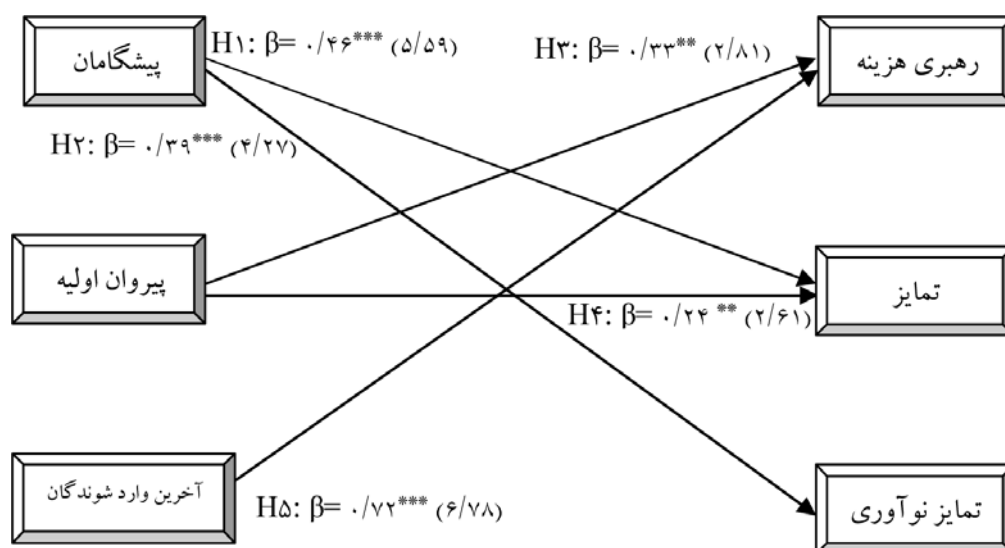
سازه و شاخص اندازه‌گیری	بار	pc	AVE	T آماری
سبک ورود	۱	-	-	-
جهت‌گیری راهبردی	-	-	-	-
رهبری هزینه	-	۰/۷۷	۰/۶۲	-
بهای تمام شده کالا	۰/۸۱	-	-	۱۴/۸۳
قیمت کالا	۰/۷۶	-	-	۱۰/۵۴
تمایز بازاریابی	-	۰/۸۹	۰/۶۳	-
گرایش تولید به اصالت	۰/۷۱	-	-	۱۰/۵۷
گرایش تولید به کیفیت	۰/۶۶	-	-	۷/۱۶
گرایش تولید به نوآوری	۰/۹۱	-	-	۵۰/۳۸
حساسیت تقاضای مشتری به تمایز	۰/۸۴	-	-	۲۴/۵۷
تولید بر اساس راهبرد تفکیک مشتریان	۰/۸۲	-	-	۱۴/۹۴
تمایز نوآوری	-	۰/۹۲	۰/۷۹	-
تمایز کالاها	۰/۹۳	-	-	۳۰/۸۳
تمایز فرآیندها	۰/۸۳	-	-	۱۷/۱۴
تمایز تکنولوژی	۰/۸۹	-	-	۱۸/۷۰

جدول ۳- ماتریس همبستگی متغیرهای مکنون

متغیرهای مکنون	رهبری هزینه	تمایز بازاریابی	تمایز نوآوری	جذر AVE
پیشگامان در برابر سایر شرکت‌ها	-۰/۴۵	۰/۳۷	-۰/۳۶	-
پیروان اولیه در برابر سایر شرکت‌ها	-۰/۱۴	۰/۰۷	۰/۰۸	-
آخرین واردشوندگان در برابر سایر شرکت‌ها	۰/۵۰	-۰/۳۷	۰/۲۲	-
رهبری هزینه	-	-۰/۲۹	۰/۲۷	۰/۷۸
تمایز بازاریابی	-	-	-۰/۳۱	۰/۷۹
تمایز نوآوری	-	-	-	۰/۸۸

۲-۴ ارزیابی مدل ساختاری

شکل ۲ خلاصه نتایج حاصل از تحلیل PLS را برای آزمون مدل ساختاری به ویژه ضریب مسیر استاندارد شده (β) و T آماری را نشان می‌دهد.



شکل ۲- نتایج مدل ساختاری (0/05 P و 0/01 P و 0/001 P)

رهبری هزینه برای کالای جدید دارد. علاوه بر این نتایج نشاندهنده استفاده پیروان اولیه از راهبرد تمایز بازاریابی با $(H4: \beta = 0.24, p < 0.01)$ است.

ضریب مسیر نشاندهنده اثر مستقیم یک سازه بر روی سازه دیگر است. از T آماری برای آزمون فرضیات استفاده شده است که مقدار آن برای تأیید یک فرضیه در سطح 0/05 حداقل باید 1/96 باشد.

۳-۴ برازش مدل

برای اندازه‌گیری برازش مدل سنجش از میانگین اشتراک و برای برازندگی مدل ساختاری از R^2 استفاده شده است. مقدار میانگین اشتراک نشان‌دهنده درصدی از تغییرات شاخص‌هاست که به وسیله سازه متناظر توجیه می‌شود. محققان سطح قابل قبول برای اشتراک آماری را بیشتر از 0/5 ذکر کرده‌اند (لی^۱ و دیگران، ۲۰۰۸). همانطور که در جدول ۴ دیده می‌شود اشتراک آماری که برازندگی مدل را نشان می‌دهد بیشتر از 0/5 است. مقدار R^2 که نشاندهنده توانایی مدل در توصیف سازه است برای رهبری هزینه، تمایز بازاریابی و تمایز نوآوری به ترتیب معادل 0/۲۳، 0/۱۹ و 0/۱۲ است. این نتایج نشاندهنده آن است که مدل ارائه شده توانایی

نتایج تحلیل نشان می‌دهد فرضیه اول و دوم مربوط به اثرات پیشگام بازار بودن بر اتخاذ راهبرد تمایز بازاریابی با $(H1: \beta = 0.46, p < 0.001)$ و تمایز نوآوری با $(H2: \beta = 0.39, p < 0.001)$ تأیید شدند. بنابراین ورود به عنوان پیشگام به بازار اثرات مثبتی بر اتخاذ یک راهبرد تمایز در هر دو سطح بازاریابی و نوآورانه برای کالای جدید دارد. علاوه بر این نتایج نشاندهنده استفاده پیروان از راهبرد رهبری هزینه برای ورود کالای جدید به بازار دارد که در آن فرضیه سوم و پنجم مربوط به اثرات ورود دیرتر به بازار در اتخاذ راهبرد رهبری هزینه با $(H3: \beta = 0.33, p < 0.01)$ برای پیروان اولیه و $(H5: \beta = 0.72, p < 0.001)$ برای آخرین وارد شوندگان تأیید شدند. بنابراین ورود به بازار به عنوان پیرو اثرات مثبتی در اتخاذ یک راهبرد

قابل قبولی برای تشریح رهبری هزینه و تمایز بازاریابی دارد.

جدول ۴- برازندگی مدل سنجش و معادله ساختاری

متغیر	برازندگی مدل سنجش	برازندگی مدل ساختاری
R ²	میانگین اشتراک	R ²
سبک ورود	۱	-
رهبری هزینه	۰/۶۲	۰/۳۱
تمایز بازاریابی	۰/۶۳	۰/۱۹
تمایز نوآوری	۰/۷۹	۰/۱۳

و خدمات مشتری بهتر نسبت به سایر رقبا دارند. بنابراین آنها راهبرد تمایز را برمی‌گزینند. نتایج تحقیقات دی-کاسترو و کریسمان (۱۹۹۵) و راینسون و فورنل (۱۹۸۵) را تأیید می‌کند. بعلاوه، پیشگام بازار بودن، اغلب یک تصویر ذهنی مطلوب برای شرکت خلق می‌کند و نسبت به درک تمایز محصولات پیشگامان مشهور، نسبت به پیروان کمک می‌کند. از سوی دیگر، واردشوندگان بعدی نیز به دلیل استفاده از تجربه پیشگامان و نیز هزینه‌هایی که پیشگامان در راه شناساندن محصول جدید به مصرف‌کننده و نیز آموزش او متحمل شده‌اند، به هزینه‌های تولید پایینتری نسبت به پیشگامان دست می‌یابند، بنابراین بیشتر از راهبرد رهبری هزینه استفاده می‌کنند. بر این اساس، کالاهای خود را در قیمت‌های پایین‌تری موقعیت‌یابی می‌کنند. که در این مورد نیز نتایج تحقیقات چوا (۲۰۰۹) و میلر (۱۹۸۹) تأیید می‌شود.

به شرکت‌های پیشگام توصیه می‌شود از آنجا که هزینه‌های زیادی را صرف تحقیق و توسعه، آموزش نیروی کار و خریداران توسعه زیرساخت‌ها، تبلیغات و... می‌کنند، لذا در پیاده‌سازی یک راهبرد مبتنی بر هزینه با مشکل روبرو می‌شوند، بنابراین، با توجه به

پایین بودن مقدار R² برای متغیر تمایز نوآوری بیانگر آن است که متغیر سبک ورود که ما در این مطالعه به عنوان یک تصمیم راهبردی هنگام ورود به بازار بر روی آن تمرکز کرده‌ایم از توانایی کافی برای تشریح این راهبرد برخوردار نیست و متغیرهای دیگری می‌توانند این راهبرد را تحت تأثیر قرار دهند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

ارائه کالاهای جدید به موضوعی چالش‌برانگیز برای مدیریت شرکت‌ها تبدیل شده است. در حقیقت، بقا و رشد شرکت در گرو ورود موفق محصولات جدید به بازار است. در این میان نقش تصمیمات راهبردی مدیران برای موفقیت در ارائه کالای جدید حیاتی است. در این مطالعه به بررسی تأثیر سبک ورود به بازار بر روی اتخاذ یک تصمیم راهبردی از سوی شرکت پرداختیم، نتایج نشان می‌دهد که تصمیم در مورد سبک ورود به بازار در یک صنعت تأثیر فراوانی بر روی اتخاذ یک راهبرد رقابتی برای دستیابی به یک عملکرد مطلوب می‌گذارد. پیشگامان بازار با توجه به هزینه‌های بالای تولید، منابع و تجربیات بیشتر گرایش به ارائه کالاهایی با کیفیت بالاتر، خط تولید گسترده‌تر

3. Choua, Shih-Wei., Chen, Pi-Yu. (2009), "The influence of individual differences on continuance intentions of enterprise resource planning (ERP)", *Int. J. Human-Computer Studies*, 67. pp. 484-496.
4. Covin, J. G., Slevin, D. P., & Heeley, M. B. (1999), "Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth", *Journal of Business Venturing*, 15. pp. 175-210.
5. Cui, Geng and Lui Hon-Kwon. (2005), "Order of Entry and Performance of Multinationals in an Emerging Market: A Contingent Resource Perspective", *Journal of International Marketing*, 13(4), 28-56.
6. De Castro JO, Chrisman JJ. (1995), "Order of market entry, competitive strategy, and financial performance", *J Bus Res* 33. pp. 165-77.
7. Durand, Rodolph and Coeurderoy, Regis. (2001), "Age, order of entry, strategic orientation, and Organizational performance", *Journal of Business Venturing*, 16. pp. 471-494.
8. Fershtam C, Mahajan V, Muller E. (1990), "Market share pioneering advantage: a theoretical approach", *Manage Sci*, 36(8). pp. 900-18.
9. Fornell, C., & Larcker, D. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18. pp. 39-50.
10. Golder, P. N., & Tellis, G. J. (1993), "Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?", *Journal of Marketing Research*, 30. pp. 158-170.
11. Hill, C. (1988), "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework", *Academy of Management Review*, 13(3). pp. 401-412.
12. Karakaya, Fahri and Michael J. (1989), "Stahl Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Market", *Journal of Marketing*, 53 (April). pp. 80-91.
13. Kardes, F. R., & Kalyanaram, G. (1992), "Order-of-entry effects on consumer memory and judgment: An information

مزایای بلندمدتی که راهبرد تمایز دارد- کسب شهرت به عنوان رهبر بازار، شناسایی انواع مشتریان، دسترسی به منابع کلیدی مثل کانال‌های توزیع و عرضه کنندگان و ... از آن در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار در بازار استفاده کنند.

به واردشوندگان بعدی پیشنهاد می‌شود از منافع به دست آمده از هزینه‌های پیشگامان برای پیاده‌سازی یک راهبرد مبتنی بر هزینه استفاده کنند.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی تأثیر منابع بازاریابی بر رابطه سبک ورود و جهت‌گیری راهبردی سنجیده شود. تحقیقات دیگری نیز با استفاده از نمونه‌هایی از بخش‌های خدماتی یا سایر صنایع برای معلوم کردن تعمیم‌پذیری مدل پیشنهاد می‌شود.

از محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به تنوع محصولات تولیدی در صنعت غذا اشاره کرد که قدرت تعمیم‌پذیری نتایج مطالعه را در بین بخش‌های گوناگون این صنعت کاهش می‌دهد. از دیگر محدودیت‌های تحقیق که از ویژگی‌های خاص پژوهش‌های علوم اجتماعی است، تأثیر متغیرهایی است که کنترل آنها خارج از دسترس پژوهشگر است و امکان تأثیرگذاری آنها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست. برای نمونه می‌توان به شدت رقابتی، شرایط اقتصادی و ... اشاره کرد.

منابع

1. Bond, R.S. and Lean, D.F. (1977), "Sales, Promotion, and Product Differentiation in Two Prescription Drug Markets", *Washington, DC: Federal Trade Commission*.
2. Carpenter, G. S., & Nakamoto, K. (1989), "Consumer preference formation and pioneering advantage", *Journal of Marketing Research*, 26. pp. 285-298.

- A Contingency Analysis of Really New Versus Incrementally New Product-Markets", *Journal of Marketing*, 70. pp. 15-33.
26. Moore, M. J., Boulding, W., & Goodstein, R. C. (1991), "Pioneering and market share: Is entry time endogenous and does it matter?", *Journal of Marketing Research*, 28. pp. 97-104.
 27. Porter, M. E. (1985), "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance", *New York: Free Press*.
 28. Porter, M. E. (1980), "Competitive strategy", *New York: Free Press*.
 29. Porter, M. E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 74(6). pp. 61-78.
 30. Robinson WT, Chiang J. (2002), "Product development strategies for established market pioneers, early followers, and late entrants", *Strategy Manage J*, 23. pp. 855-66.
 31. Robinson, W. T., & Fornell, C. (1985), "Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries", *Journal of Marketing Research*, 22. pp. 305-317.
 32. Rodriguez -Pinto, Javier, Gutierrez-Cillan Jesus and Rodriguez -Escudero Ana I. (2007), "Order and scale of market entry, firm resources, and performance", *European Journal of Marketing*, 41 (5/6). pp. 590-607.
 33. Rodriguez-Pinto, Javier, Rodriguez -Escudero Gutiérrez-Cillán Ana Isabel Jesús. (2008), "Order, positioning, scope and outcomes of market entry", *Industrial marketing management*, 37. pp. 154-166.
 34. Ruiz-Ortega María José a, García-Villaverde b Pedro Manuel. (2008), "Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry", *Journal of Business Research*, 61 332-345.
 35. Saenz, J., Aramburu, N., Rivera, O. (2009), "Knowledge sharing and innovation performance A comparison between high-tech and low-tech companies", *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1). pp. 22-36.
 - integration perspective", *Journal of Marketing Research*, 29. pp. 343-357.
 14. Kotler, P. (1997), "Marketing management: Analysis, planning and control. Englewood Cliffs", *NJ: Prentice-Hall*.
 15. Lambkin, M. (1988), "Order of entry and performance in new markets", *Strategic Management Journal*, 9. pp. 127-140.
 16. Lee, J., Park, S., Baek, I. and Lee, C. (2008), "The impact of the brand management system on brand performance in B-B and B-C environments", *Industrial Marketing Management*, 37. pp. 848-855.
 17. Leiberhan, M. B., & Montgomery, D. B. (1998), "First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view", *Strategic Management Journal*, 19. pp. 1111-1125.
 18. Lilien, G. L., & Yoon, E. (1990), "The timing of competitive market entry: An exploratory study of new industrial products", *Management Science*, 36(5). pp. 568-585.
 19. Mascarenhas Briance. (1997), "The order and size of entry into international markets", *Journal of business venturing*, 12. pp. 287-299.
 20. Mazzeo, M. J. (2002), "Product choice and oligopoly market structure", *RAND Journal of Economics*, 33(2). pp. 221-242.
 21. Miles, R., Snow, C. (1978), "Organization Strategy, Structure, and Process", *McGraw-Hill, New York*.
 22. Miller, A., Gartner, W. B., & Wilson, R. (1989), "Entry order, market share, and competitive advantage: A study of their relationships in new corporate ventures", *Journal of Business Venturing*, 4. pp. 197-209.
 23. Miller, D. (1986), "Configurations of strategy and structure", *Strategic Management Journal*, 7. Pp. 233-250.
 24. Miller, D. (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure", *Academy of Management Journal*, 31(2). pp. 280-308.
 25. Min Sungwook, Manohar U. Kalwani, & William T. Robinson. (2006), "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks:

- Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science*, 32 (6). pp. 645-59.
46. Utterback, J.M. (1996), "Mastering the Dynamics of Innovation. Boston, MA", *Harvard Business Press*.
47. Wu, Wei Wen. (2010), "Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis", *Expert Systems with Applications*, 37. pp. 134-139.
48. Yurdusev, A. Nuri (1993). "Level of Analysis and Unit of Analysis: A Case for Distinction", *Millennium: Journal of International Studies*, 22(1): 77-88.
49. Zahra SA, Nash S, Bickford DJ. (1995), "Transforming technological pioneering into competitive advantage", *Acad Manage Exec*, 9. Pp.17-31.
36. Salavou, E. and Halikias, John. (2009), "Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage", *European Business Review*, 21(2). pp. 144-158.
37. Shamsie J, Phelps C, Kuperman J. (2004), "Better late than never: study of late entrants in household electrical equipment", *Strategy Manage J*, 25. pp. 69-84.
38. Shankar, V., Carpenter, G. S., & Krishnamurhti, L. (1998), "Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers", *Journal of Marketing Research*, 35. pp. 54-70.
39. Song, X. M., Di Benedetto, C. A., & Zhao, Y. L. (1999), "Pioneering advantages in manufacturing and service industries: Empirical evidence from nine countries", *Strategic Management Journal*, 20. pp. 811-836.
40. Sosik John J., Kahai Surinder S. and Piovoso Michael J. (2009), "Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research", *Group Organization Management*, 34(5).
41. Tenenhaus, M., Pages, J., Ambroisine, L., Guinot, C. (2005), "PLS methodology to study relationships between hedonic judgements and product characteristics", *Food Quality and Preference*, 16. pp. 315-325.
42. Teo, Esther. (2002), "Market Entry Strategies of Wireless Startups", *Haas School of Business, University of California, Berkeley*.
43. Timmers, P. (1999), "Electronic commerce: Strategies and models for business-tobusiness trading", *Somerset, NJ: John Wiley & Sons, Inc.*
44. Tirtayasa Satria, Puspowarsito H. (2006), "Impact of order of entry on business performance", *Journal Management & Business Sriwijaya* 4(7).
45. Urban, L., Theresa T., Gaskin Steven, and Mucha Zofia. (1986), "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An