



Surveying the influence of market orientation on financial performance through mediating role of cost leadership strategy in Baking strategy

Mohsen Hashemi Gohar*, Mojtaba Lati**, Shahram MokhlesAbadi

Received: ۲۰۲۵/۰۲/۱۳

Accepted: ۲۰۲۵/۰۵/۱۸

Introduction:

One of the most important challenges facing organizations is to reduce organizational costs. In this regard, organizations will achieve higher productivity through getting more profitability. Therefore, identifying affecting factors on financial performance is very importance for organizations. The purpose of writing the current research is to determine the effect of market orientation on financial performance through mediating role of cost leadership strategy.

Methodology:

The research is applicable from goal and descriptive from data collection. Data gathering tool is questionnaire for which library and fieldwork were utilized for its designation. Statistical society includes ۱۸۰۰ employees and managers in different levels of Mellat Bank from which ۲۱۷ ones were selected by applying Cochran sampling formula. Sampling strategy was simple random too. In the research market orientation was independent variables, cost leadership strategy was mediating and financial performance was dependent one. The mentioned questionnaire was standard ones which distributed among statistical sample after proving its validity (content) and reliability (Cronbach's Alpha).

Results and Discussion:

The results of applying structural equation model in LISREL software environment illustrated that market orientation affects significantly and positively on cost leadership strategy and financial performance. Also cost leadership strategy affects financial performance too. Indeed, cost leadership strategy mediates the influence of market orientation on financial performance.

Conclusion:

This indicates that utilizing market-oriented tactics can improve financial performance and also help improve financial performance by influencing the implementation of a cost leadership strategy.

Keywords:

Market orientation. Cost leadership strategy, financial performance

JEL Classification: L۱۱, D۲۴

*Department of Accounting, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, email: mhgozar@yahoo.com

**Assistant professor at Noshahr branch, Islamic Azad University, Noshahr, Iran, email: lati@iau.ac.ir

*** Faculty of Business Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran sh.mokhlesabadi@gmail.com (Corresponding Author)

How to Cite: Hashemi Gohar, M., Lati, M., Mokhlesabadi, S. (۲۰۲۵). Surveying the influence of market orientation on financial performance through mediating role of cost leadership strategy in Baking strategy. *Applicable researches in sustainable industry management*.



بررسی تاثیر بازارگرایی بر عملکرد مالی از طریق نقش میانجی استراتژی

رهبری هزینه در صنعت بانکداری

محسن هاشمی گهر^{۱*}، مجتبی لاتی^{۲**}، شهرام مخلص‌آبادی^{۳***}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۸

چکیده

یکی از مهمترین مسائل پیش روی سازمان‌ها، کاهش هزینه‌های سازمانی می‌باشد. در این راستا، سازمان از طریق سودآوری بالاتر، به بهره‌وری بالاتری دست خواهند یافت. در نتیجه شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد مالی سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. هدف از نگارش تحقیق حاضر، تعیین تاثیر بازارگرایی بر عملکرد مالی از طریق نقش میانجی استراتژی رهبری هزینه می‌باشد. تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده که برای تدوین آن، از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. جامعه آماری مورد مطالعه نیز، کارشناسان و مدیران ستاد بانک ملت به تعداد ۱۸۰۰ نفر می‌باشند. از آنجا که حجم جامعه آماری بالا و محدود می‌باشد، با بهره‌گیری از فرمول حجم نمونه کوکران، ۳۱۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده بود. در این تحقیق، بازارگرایی به عنوان متغیر مستقل، عملکرد مالی به عنوان متغیر وابسته و استراتژی رهبری هزینه نیز به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شدند. پرسشنامه مورد نظر نیز از نوع استاندارد بوده که پس از تایید روایی (محتوا) و پایایی (آلفای کرونباخ) میان افراد جامعه آماری توزیع شد. نتایج حاصل از بکارگیری مدلسازی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار لیزرل، نشان داد که بازارگرایی در بانک ملت بر استراتژی رهبری هزینه و عملکرد مالی تاثیرگذار است. ضمن اینکه استراتژی رهبری هزینه نیز بر عملکرد مالی تاثیر معناداری دارد. درواقع استراتژی رهبری هزینه در تاثیرگذاری بازارگرایی بر عملکرد مالی نقش میانجی دارد.

واژگای کلیدی: بازارگرایی، استراتژی رهبری هزینه، عملکرد مالی

طبقه‌بندی JEL: D۲۴, I۱۱

*. گروه حسابداری، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران mhgozar@yahoo.com

** گروه مدیریت صنعتی، واحد نوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، نوشهر، ایران lati@iau.ac.ir

*** دانش‌آموخته دکتری مدیریت صنعتی و مدرس دانشگاه، ایران sh.mokhlesabadi@gmail.com

۱. مقدمه

امروزه بازارگرایی برای موفقیت هر سازمان، امری حیاتی محسوب می‌شود (کافتزوپولوس و کاتو^۱، ۲۰۲۳). بسیاری از محققان مفهوم بازارگرایی را به‌طور گسترده مورد مطالعه قرار داده‌اند (انگوین وان^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). بازارگرایی به فرآیند کسب اطلاعات در حوزه‌های اشاره دارد که سازمان‌ها از آن، برای دستیابی به برخی اهداف خود که ممکن است شامل فعالیت‌های مختلفی مانند برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری و بسیاری از جنبه‌های فرهنگ، نظام ارزشی و مأموریت سازمان باشد، استفاده می‌کنند. علاوه بر این، مقیاس‌های اندازه‌گیری بازارگرایی همواره در حال توسعه بوده و و رابطه آن با متغیرهایی مانند عملکرد مالی شرکت مورد بررسی قرار گرفته است. در بررسی رابطه مستقیم میان عملکرد تجاری و بازارگرایی، هنوز بحث‌هایی وجود داشته و نتایج این مطالعات قطعی نیست. چندین مطالعه نشان داده‌اند که کسب‌وکارهایی که گرایش بیشتری به بازار دارند، عملکرد بالاتری نیز خواهند داشت. در حالی که سایر محققان بیان کردند که رابطه مثبتی میان بازارگرایی و عملکرد مالی وجود ندارد. تفاوت‌های موجود در یافته‌ها ممکن است به دلیل تفاوت در روش تحقیق باشد، زیرا نتیجه‌گیری کلی بر اساس مطالعاتی که نمونه‌های منفرد را بررسی می‌کنند، دشوار است (بهمنی و همکاران، ۱۴۰۲).

در این راستا، عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در فرایند بازاریابی، پیچیده و دارای ساختار چندبعدی است. درواقع، توانایی شرکت‌ها در خلق نتایج مهم کسب‌وکار مانند افزایش ارزش سهام، وفاداری بیشتر و فرایندهای کارآتر ازجمله مواردی هستند که همه کسب‌وکارها به دنبال آن هستند. عملکرد کسب‌وکارهای کوچک به عملکرد مالی و غیرمالی تقسیم شده است که در این میان، عملکرد مطلوب می‌تواند موفقیت شرکت را تضمین کند. منظور از عملکرد مالی شرکت، درآمد، هزینه و سود است و منظور از عملکرد غیرمالی شرکت، ارتباط با مشتری و دانش کارکنان است (وانگ^۳، ۲۰۱۶). در بسیاری از پژوهش‌ها، عملکرد به‌عنوان یک متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و پژوهشگران متعددی به مطالعه عوامل مؤثر در عملکرد شرکت‌ها پرداخته‌اند؛ به گونه‌ای که عوامل زیادی بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارند. به دلیل ارزش‌های مالی و انسانی که به‌طور اجتناب‌ناپذیری با شکست کسب‌وکار همراه هستند، پژوهشگران عوامل زیادی را در قالب عملکرد کسب و کار معرفی کرده‌اند (خون و عدنان^۴، ۲۰۱۶).

^۱ . Kafetzopoulos and Katou

^۲ . Nguyen Van

^۳ . Wang

^۴ . Khon and Adnan

همچنین محیط رقابتی و اقتصادی مدام در حال تغییر بوده و به طور کامل توجه شرکت‌ها را منحرف کرده و آن‌ها را مجبور به تلاش سخت برای حفظ منابع فیزیکی و ناملموس برای بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی کرده است. استراتژی رهبری هزینه و بازارگرایی ابزارهای اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند که در بهبود عملکرد و دستیابی به مزایای رقابتی بالاتر مورد استفاده قرار می‌گیرند. بنابراین، استراتژی رهبری هزینه عامل تاثیرگذاری بوده که می‌تواند به بهبود عملکرد مالی منجر شود. به طور مشابه، بازارگرایی به عنوان یک کاتالیزور برای افزایش عملکرد مالی با در نظر گرفتن نیازهای مشتری به عنوان مهمترین فلسفه سازمانی شناخته می‌شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که استراتژی رهبری هزینه و بازارگرایی، عوامل مشترکی برای ارتقا و کسب سود رقابتی و بهبود عملکرد مالی می‌باشند (انور^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

درک تأثیر همزمان رهبری هزینه و بازارگرایی بر عملکرد مالی سازمان‌ها برای سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. مطابق با دیدگاه مبتنی بر منابع، قابلیت‌های استراتژیک مجموعه‌ای از ابزارهای داخلی هستند که برای سازمان‌ها منافع رقابتی ایجاد می‌کنند. به نوبه خود، این ترکیب ممکن است عملکرد مالی را بهبود بخشیده و یک سود رقابتی پایدار ایجاد کند. با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع، ترکیب توانان بازارگرایی با استراتژی رهبری هزینه را می‌توان به عنوان یکی از قابلیت‌های استراتژیک و منابع مهم سازمانی در نظر گرفت. بنابراین انتظار می‌رود که تعامل این دو عامل باعث افزایش کارایی و عملکرد مالی سازمان‌ها شود (بوگاتیروا^۲ و همکاران، ۲۰۱۷).

استراتژی رهبری هزینه و بازارگرایی از جمله محبوب‌ترین عوامل مورد استفاده در سازمان‌ها هستند که می‌توانند به سازمان‌ها کمک کند تا موقعیت رقابتی خود را شکل داده و حفظ کنند. از لحاظ نظری، مطالعات قبلی نشان دادند اثر استراتژی رهبری هزینه و بازارگرایی بر عملکرد تجاری به نتایج متفاوت و متناقضی منجر شده است (میکاوکونچورن^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین نقش همزمان این دو متغیر بر عملکرد مالی نادیده گرفته شده است (نارح^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). درواقع تاکنون تحقیقی که در آن متغیر رهبری هزینه به عنوان متغیر میانجی در تاثیرگذاری بازارگرایی بر عملکرد مالی مورد بررسی قرار گیرد، انجام نشده است که این امر را می‌توان نوآوری تحقیق حاضر دانست.

۲. چارچوب نظری

^۱ . Anwar

^۲ . Bogatyreva

^۳ . Meekaewkunchorn

^۴ . Narh

شواهد تجربی زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد که بازاریگرایی تأثیر مثبتی بر بهبود عملکرد دارد (دابرووسکی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹؛ ال-هنزاب^۲ و همکاران، ۲۰۱۸؛ آکوستا^۳ و همکاران، ۲۰۱۸؛ فرناندس سامپایو^۴ و همکاران، ۲۰۲۰؛ بهاتارای^۵ و همکاران، ۲۰۱۹؛ گلیگور^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). به‌عنوان مثال داوز^۷ (۲۰۰۰) خلاصه‌ای از ۳۶ مطالعه را ارائه داده و به این نتیجه رسیدند که در ۳۰ مورد از این مطالعات رابطه مثبتی بین بازاریگرایی و عملکرد یافتند. مطالعه دیگری که توسط کومار^۸ و همکاران (۱۹۹۸) انجام شد، نشان داد که رابطه‌ای مثبت و قوی بین بازاریگرایی و جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی وجود دارد. به‌طور مشابه، جانسون^۹ و همکاران (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که بازاریگرایی و هر سه بعد مشتری‌محوری، رقیب‌محوری و هماهنگی بین-وظیفه‌ای بر عملکرد تأثیرگذار است. همچنین یافته‌ها نشان داد که بعد هماهنگی بین‌وظیفه‌ای نسبت به هر دو بعد رقیب‌محوری و مشتری‌محوری دارای تأثیر بیشتری بر عملکرد شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی دارد. با این حال، مطالعات دیگر هیچ ارتباطی بین بازاریگرایی و عملکرد پیدا نکردند. یکی دلایل این امر، این است که بازاریگرایی به تنهایی برای دستیابی به نتایج عملکردی کافی نیست. بنابراین، سایر جهت‌گیری‌های استراتژیک برای دستیابی به عملکرد مالی ضروری‌تر می‌باشند. به‌طور کلی، مدت‌هاست که اندیشمندان حوزه مدیریت بر نقش پررنگ بازاریگرایی بر افزایش عملکرد مالی تأکید داشته‌اند. به‌طور خاص، هماهنگی بین‌وظیفه‌ای، به‌عنوان جزئی از بازاریگرایی، تأثیر مثبتی بر خلق دانش، تولید ایده، تحریک تفکر خلاق و عملکرد مالی دارد (هو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۸).

بازاریگرایی زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان تلاش‌های خود را برای جمع‌آوری، انتشار و واکنش به اطلاعات بازار به‌منظور ایجاد ارزش‌های بیشتر برای مشتریان خود و برآوردن نیازهای آنان هدایت می‌کند (پراتونو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۹). روکرت^{۱۲} (۱۹۹۲) بازاریابی را به‌عنوان

^۱ . Dabrowski

^۲ . Al-Henzab

^۳ . Acosta

^۴ . Fernandes Sampaio

^۵ . Bhattarai

^۶ . Gligor

^۷ . Dawes

^۸ . Kumar

^۹ . Johnson

^{۱۰} . Ho

^{۱۱} . Pratono

^{۱۲} . Ruekert

میزانی تعریف کرد که واحدهای مختلف یک سازمان اطلاعات لازم را در مورد مشتریان فعلی و بالقوه خود به دست آورده و سپس این دانش را در توسعه استراتژی‌های بازاریابی برای ارضای نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان به کار گیرند. سازمان‌های بازارگرا توانایی بالاتری برای پاسخگویی به چالش‌های نوظهور با توجه به حفظ مشتریان خود دارند. این سازمان‌ها به‌طور مداوم بر کسب بازخورد از مشتریان تمرکز می‌کنند تا در مورد نیازها و خواسته‌های آن‌ها آموخته و سپس برنامه بازاریابی مناسبی را طراحی کنند که بیشترین منافع را برای هر دو طرف به ارمغان آورد (زاهارا^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). مورگان^۲ و همکاران (۲۰۰۹) بازاریگرایی را به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده مهم عملکرد مالی و رقابت برند می‌دانست. کومار^۳ و همکاران (۲۰۱۱) همچنین پیشنهاد کرد که شرکتی که ابتکار عمل بازاریگرایی را قبل از دیگران به عهده می‌گیرد، تمایل دارد به عملکرد مالی بالاتری دست یابد و کسب و کار خود را در بلندمدت حفظ کند. بازاریگرایی در بین شرکت‌های موفق، آن‌ها را ملزم به معرفی محصولات و خدمات نوآورانه از زمان به زمان می‌کند، که این نیز استراتژی کلیدی کارآفرینان موفق است. چنین شرکت‌هایی به‌طور مداوم نیازهای بازار و سیاست‌های در حال تغییر را برای اطمینان از دستیابی به پایداری محیطی ارزیابی می‌کنند (هانایشا و ال-شیخ^۴، ۲۰۲۴).

شرکت‌هایی که بازاریگرایی بالایی دارند، باید برای برند خود تصویر مناسبی ایجاد کرده، به ارزش‌های فرهنگی در بازارهای هدف پی برده و در برنامه‌های حفاظت از محیط زیست شرکت کنند تا رضایت مشتریان را جلب کنند. بنابراین این سازمان احتمالاً بر روی شیوه‌های سازگار با محیط زیست در طول عملیات خود تأکید می‌کنند (دوآه^۵ و همکاران، ۲۰۲۴). علاوه بر این، شرکت‌هایی که استراتژی بازاریگرایی را اتخاذ می‌کنند، تمایل دارند به‌طور منظم اطلاعات مهمی را در مورد گروه‌های متنوع مشتریان، شبکه تامین‌کنندگان خود جمع‌آوری کرده و همچنین در مورد روندهای جدید اجتماعی، سیاسی، فناوری و محیطی بیاموزند. این اطلاعات می‌تواند به آن‌ها در طراحی محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان کمک کند که بتواند به بهترین نحو به مشتریان خود خدمت کرده و مسئولیت‌های خود را در قبال آنان در کل انجام دهد. بدین ترتیب،

^۱ . Zahara

^۲ . Morgan

^۳ . Kumar

^۴ . Hanaysha and Al-Shaykh

^۵ . Duah

بازارگرایی از طریق حفظ و نگهداری مشتریان و جذب مشتریان جدید، تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد مالی سازمان‌ها خواهد داشت (مخلوفی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴).

بر اساس دیدگاه قابلیت‌های پویا^۲، بازارگرایی پیکربندی (دوباره) منابع و قابلیت‌های مرتبط با عملکرد را که برای ارزیابی عملیات اقتصادی امر مهم تلقی می‌شوند، تسهیل می‌کند. سازمان‌ها با میزان بازارگرایی بالا احتمالاً در توسعه و راه‌اندازی مؤثر نوآوری‌ها در محصولات و خدمات خود در بازار ماهر هستند. چنانچه این جهت‌گیری ضعیف باشد، ممکن است به عنوان تهدیدی در نظر گرفته شود که می‌تواند حفظ نتایج مورد انتظار کسب و کار را در شرایط جدید و در حال تغییر برای سازمان‌ها دشوار ساخته و تهدیدهایی را ایجاد کند. امروزه، روند کلی در محیط کسب و کار، کوتاه کردن عمر محصول و چرخه مدل کسب و کار است. بنابراین، جریان‌های سود آینده از عملیات موجود مطمئن نیستند و شرکت‌ها باید همیشه به دنبال فرصت‌های جدید باشند. در نتیجه بازارگرایی می‌تواند به افزایش سودآوری و در نتیجه عملکرد مالی منجر گردد (بیتکوسکا^۳، ۲۰۲۰).

بازارگرایی اندک ممکن است برای سازمان‌هایی که بر خلاف شرکت‌های بزرگ، هیچ منبعی برای پوشش شکست‌های احتمالی کسب‌وکار ندارند، دردناک‌تر باشد. زیرا به کاهش عملکرد مالی و شکست یا انحلال منجر خواهد شد (پتروس^۴، ۲۰۱۹).

از سویی دیگر، استراتژی‌های رقابتی مجموعه‌ای از اصول راهنما برای تصمیم‌گیری‌های سازمان ایجاد و منابع را به‌منظور دستیابی به اهداف کلیدی سازمان تخصیص می‌دهد. بر این اساس، استراتژی یک نقشه راه با توجه به اصول راهنما ارائه کرده و بر اقدامات انجام‌شده کسب و کار و همچنین اولویت‌های آن‌ها برای اجرا تأثیر می‌گذارد. اولاخ^۵ و همکاران (۲۰۰۰) دریافتند که سازمان‌ها، استراتژی رهبری هزینه را جهت مزیت هزینه نیروی کار و مواد خام پیاده‌سازی می‌کنند. عملکرد مالی نیز تحت تأثیر استراتژی‌های مرتبط با همکاری میان سازمان‌هاست. ممکن است سازمان‌ها از طریق توسعه ائتلاف‌ها و مشارکت‌های استراتژیک، قابلیت‌ها و پایگاه دانش

^۱ . Makhloufi

^۲ . Dynamic Capabilities View

^۳ . Bitkowska

^۴ . Petrus

^۵ . Aulakh

را گسترش داده که متعاقباً می‌تواند عملکرد مالی را افزایش دهد (فراس-مندز^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

طبق یافته‌های ماتسونو و منتظر^۲ (۲۰۰۰) رابطه میان بازارگرایی با عملکرد مالی می‌تواند قوی یا ضعیف باشد که با بهره‌گیری از رهبری هزینه تحت تاثیر قرار می‌گیرد. اولترا و فلور^۳ (۲۰۱۰) نیز نقش میانجی گونه‌شناسی استراتژی‌ها را بررسی کرده و دریافتند که رابطه میان بازارگرایی و عملکرد مالی با توجه به گونه‌شناسی استراتژی‌های متفاوت است. بنابراین، بسته به نوع استراتژی‌های رقابتی انتخاب‌شده، رابطه متقابل بین بازارگرایی و عملکرد صادراتی را تحت تاثیر قرار دهد (آیکیدیلی^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

عبدلی و همکاران (۱۴۰۳) تاثیر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد مالی با نقش واسطه‌ای بازارگرایی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج بدست آمده نشان داد که گرایش به کارآفرینی بر بازارگرایی و بازارگرایی بر عملکرد مالی تاثیرگذار است. وظیفه و ترکمنی مقدم نوقابی (۱۴۰۲) نقش رقیب‌گرایی و مشتری‌مداری بر عملکرد مالی با نقش میانجی بازارگرایی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که رقیب‌گرایی، مشتری‌مداری، بر عملکرد مالی تاثیر دارد. همچنین بازارگرایی نیز بر عملکرد مالی تاثیر دارد. افشارفر (۱۴۰۱) تاثیر بازارگرایی و قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد مالی با توجه به نقش تعدیلگر نوآوری را مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصله بیانگر تاثیر مثبت و معنادار بازارگرایی و قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد مالی بود. فلاح و همکاران (۱۴۰۱) نقش میانجیگری استراتژی تمایز و استراتژی رهبری هزینه در تاثیر استانداردسازی بر عملکرد مالی شرکت‌های صادراتی خشکبار در شهر مشهد را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصله نشان داد استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز بر عملکرد مالی شرکت‌های صادراتی خشکبار شهر مشهد تاثیر مثبت و معنادار دارد. استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز بین عملکرد صادرات و استانداردسازی را میانجیگری می‌کند.

اسماعیل و محمد^۵ (۲۰۲۴) تاثیر برندگرایی بر عملکرد مالی را با توجه به نقش میانجی بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصله نشان داد که برندگرایی بر بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه و عملکرد مالی تاثیرگذار است. همچنین بازارگرایی بر گرایش کارآفرینانه و

^۱ . Ferreras-Méndez

^۲ . Matsuno and Mentzer

^۳ . Oltra and Flor

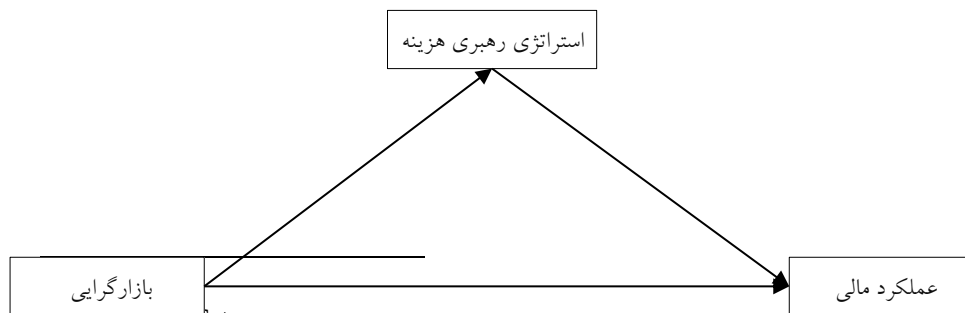
^۴ . Acikdilli

^۵ . Ismail and Mohamad

عملکرد مالی تاثیرگذار می‌باشد. درواقع، بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه در تاثیرگذاری برندگرایی بر عملکرد مالی، نقش میانجی ایفا می‌کنند. آیکیدیلی و همکاران (۲۰۲۲) تاثیر بازارگرایی و قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد مالی با توجه به نقش میانجی استراتژی‌های رقابتی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصله نشان داد که بازارگرایی و قابلیت‌های بازاریابی از طریق نقش میانجی استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد مالی تاثیرگذارند. پرزا^۱ و همکاران (۲۰۲۳) تاثیر نهادهای محلی و بازارگرایی بر عملکرد مالی از طریق نقش میانجی استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصله نشان داد که نهادهای محلی و بازارگرایی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق نقش میانجی استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه بر عملکرد مالی تاثیرگذارند. بودلای و کاتر^۲ (۲۰۲۲) تاثیر بازارگرایی بر عملکرد مالی با توجه به نقش میانجی قابلیت‌های بازاریابی و استراتژی تمایز را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصله بیانگر تاثیر معنادار بازارگرایی و قابلیت‌های بازاریابی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق نقش میانجی استراتژی تمایز بر عملکرد مالی تاثیرگذار بود. النواس^۳ و همکاران (۲۰۱۹) تاثیر بازارگرایی بر عملکرد مالی با توجه به نقش میانجی قابلیت‌های برندسازی، ارتباط با مشتری و نوآوری را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصله بیانگر آن بود که بازارگرایی بر قابلیت‌های بازاریابی و ابعاد آن تاثیرگذار بوده و قابلیت‌های بازاریابی و ابعاد آن نیز بر عملکرد مالی تاثیرگذارند.

مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

شکل زیر، مدل مفهومی تحقیق حاضر را نشان می‌دهد. در این مدل، بازارگرایی به‌عنوان متغیر مستقل، عملکرد مالی به‌عنوان متغیر وابسته و استراتژی رقابتی رهبری هزینه نیز به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شدند.



^۱. Bouraj and Cater

^۳. Alnawas

شکل ۱- مدل تحقیق

فرضیه اصلی

بازارگرایی از طریق نقش میانجی استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد مالی تاثیرگذار است.

فرضیه‌های فرعی

بازارگرایی بر استراتژی رهبری هزینه تاثیرگذار است.

بازارگرایی بر عملکرد مالی تاثیرگذار است.

استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد مالی تاثیرگذار است.

۳. روش پژوهش

تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی محسوب می‌شود.

جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کارشناسان و مدیران سطوح ستاد بانک ملت به تعداد ۱۸۰۰ نفر می‌باشند. با توجه به حجم بالای آن، استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران، استفاده شد.

$$n = \frac{NZ_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 pq}{(N-1)\epsilon^2 + Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 pq} \Rightarrow \frac{1800 \times (1.96)^2 \times (0.5)^2}{1799 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)^2} \cong 317$$

بنابراین حجم نمونه ۳۱۷ نفر و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت در ۵ بخش مختلف استفاده شد. توزیع سوالات پرسشنامه در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱- شاخص‌های مربوط به پرسشنامه

متغیرها و شاخص‌ها	شماره سؤالات مرتبط	منبع
-------------------	--------------------	------

ساری و ایندیریانی ^۱ (۲۰۲۲)	۱-۱۰	بازارگرایی
	۱-۵	مشتری محوری
	۶-۷	رقیب محوری
	۸-۱۰	هماهنگی بین وظیفه‌ای
چلیاه ^۲ و همکاران (۲۰۲۳)	۱۱-۱۵	رهبری هزینه
سعید ^۳ و همکاران (۲۰۲۳)	۱۶-۱۹	عملکرد مالی

برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا و شاخص‌های سی وی آی^۴ و سی وی آر^۵ استفاده شد. نتایج حاصله نشان داد که کلیه سوالات پرسشنامه از روایی لازم برخوردار بودند. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده شد.

جدول ۲- مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقدار آلفای کرونباخ	متغیرها	ردیف
۰.۷۷۲	بازارگرایی	۱
۰.۷۶۸	مشتری محوری	۲
۰.۷۸۱	رقیب محوری	۳
۰.۷۶۳	هماهنگی بین وظیفه‌ای	۴
۰.۷۱۹	رهبری هزینه	۵
۰.۷۸۸	عملکرد مالی	۶

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود مقدار آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها، از ۰.۷ بیشتر می‌باشد، بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها تأیید می‌گردد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگوروف-اسمیرنف و بارتلت استفاده و در ادامه برای آزمون فرضیات نیز، مدلسازی معادلات ساختاری به کار گرفته شدند. لازم به ذکر است که نرم‌افزارهای مورد استفاده نیز، لیزرل و اس پی اس می‌باشند.

^۱ . Sari and Indriani

^۲ . Chelliah

^۳ . Saeed

^۴ . Content Validity Index

^۵ . Content Validity Rate

۴. برآورد مدل و تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در ابتدا برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در جامعه آماری از آزمون کولموگروف-اسمیرنف استفاده شد. نتایج حاصله در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳- نتایج حاصل از بکارگیری آزمون کولموگروف-اسمیرنف (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیرهای پژوهش	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
بازارگرایی	۰.۱۱۷	توزیع داده‌ها نرمال است.
استراتژی رهبری هزینه	۰.۰۵۵	توزیع داده‌ها نرمال است.
عملکرد مالی	۰.۰۸۴	توزیع داده‌ها نرمال است.

جدول ۳ نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری بدست آمده برای تمام متغیرهای از مقدار خطای تحقیق (۰.۰۵) کوچکتر می‌باشد، بنابراین نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید می‌شود.

آزمون بارتلت

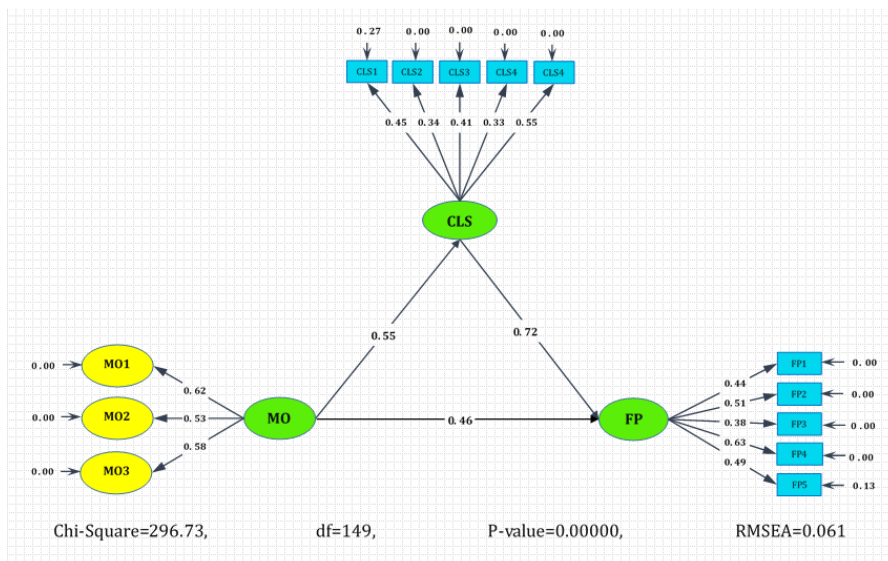
برای بررسی کفایت نمونه‌گیری از آزمون بارتلت استفاده می‌شود. جدول زیر نتایج آزمون بارتلت را برای هر یک از متغیرهای تحقیق آورده شده است.

جدول شماره ۴- نتایج آزمون بارتلت (منبع: یافته‌های پژوهش)

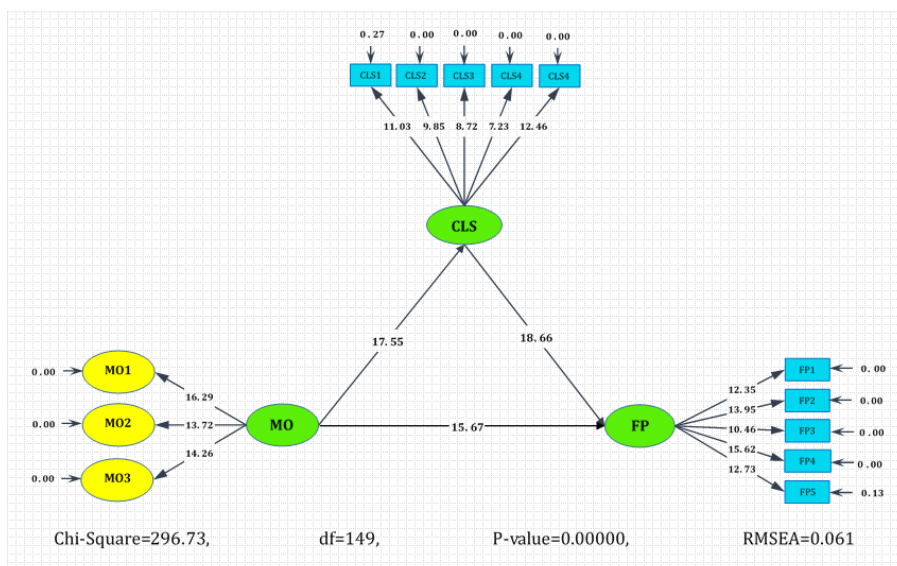
آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	مقدار آماره KMO
۳۲۱.۴۱۴	۱۲۵	۰.۰۰۰	۰.۷۱۸

همان‌طور که از جدول فوق مشخص است ضریب آماره KMO بالاتر از ۰.۷۰ و در سطح مطلوبی است که حاکی از کفایت نمونه‌گیری برای تحلیل عاملی می‌باشد.

در ادامه مدل ساختاری درحالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری مدل مفهومی مورد بحث قرار خواهد گرفت. مدل‌های ساختاری همان مدل‌سازی معادلات ساختاری تحقیق یا به عبارت دیگر بررسی متغیرهای مکنون برون‌زا بازارگرایی و دورن‌زا عملکرد مالی بطور همزمان با توجه به نقش میانجی استراتژی رهبری هزینه می‌باشد.



شکل ۲- مدل اندازه‌گیری متغیرهای مکنون در حالت تخمین استاندارد (منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۳- مدل اندازه‌گیری متغیرهای مکنون در حالت ضرایب معناداری (منبع: یافته‌های پژوهش)

با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۲۹۶.۷۳ می‌باشد وجود χ^2 پایین نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. زیرا هر چه مقدار χ^2 کمتر باشد، مدل ارائه شده مدل مناسب‌تری می‌باشد با توجه به نتایج ذیل که از خروجی نرم افزار لیزرل بدست آمده‌اند.

$$\chi^2 = 296.65 \text{ و } df = 149 \text{ و } \chi^2 / df = 1.99 \text{ و } P - \text{Value} = 0.000 \text{ و } RMSEA = 0.061$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.91$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.90$$

همانطور که مشاهده می‌شود نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی مقادیر بار عاملی، مقادیر تی و سطح معناداری بدست‌آمده برای متغیرها و سوالات با ضریب عاملی و مقدار تی معنادار می‌باشد بنابراین می‌توان گفت این مدل قابلیت آن را دارد که به عنوان مدل اندازه‌گیری برای مدل مفهومی تحقیق در نظر گرفته شود.

جدول ۵- نتایج حاصل از بکارگیری مدلسازی معادلات ساختاری (منبع: یافته‌های پژوهش)

مسیر		ضریب مسیر		آماره T		سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
بازارگرایی از طریق نقش میانجی استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد مالی تاثیرگذار است.		۰.۷۲	۰.۵۵	۱۸.۶۶	۱۷.۵۵	$P < ۰,۰۵$	تاثیر مثبت و معنادار
بازارگرایی بر استراتژی رهبری هزینه تاثیرگذار است.		۰.۵۵		۱۷.۵۵		$P < ۰,۰۵$	تاثیر مثبت و معنادار
بازارگرایی بر عملکرد مالی تاثیرگذار است.		۰.۴۶		۱۵.۶۷		$P < ۰,۰۵$	تاثیر مثبت و معنادار
استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد مالی تاثیرگذار است.		۰.۷۲		۱۸.۶۶		$P < ۰,۰۵$	تاثیر مثبت و معنادار

همانطور که مشاهده می‌شود تمامی فرضیه‌های تحقیق مورد تایید قرار گرفتند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از نگارش تحقیق حاضر، تعیین تاثیر بازارگرایی بر عملکرد مالی از طریق نقش میانجی استراتژی رهبری هزینه در بانک ملت بود. بدین منظور، پرسشنامه‌ای استاندارد متشکل از ۱۹ سوال طراحی و پس از تایید روایی محتوا و پایایی، میان افراد جامعه آماری توزیع شد. نتایج حاصل از بکارگیری مدلسازی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار لیزرل به شرح زیر بود:

بازارگرایی به‌طور مستقیم به میزان ۰.۴۲ و به‌طور غیرمستقیم از طریق نقش میانجی استراتژی رهبری هزینه به میزان 0.72×0.55 بر عملکرد مالی تاثیرگذار است. درواقع بازارگرایی به میزان ۰.۵۵ بر استراتژی رهبری هزینه تاثیرگذار بوده و استراتژی رهبری هزینه نیز به میزان ۰.۷۲ بر عملکرد مالی تاثیرگذار است.

این نشان می‌دهد که بهره‌مندی بانک ملت از بازارگرایی می‌تواند عملکرد مالی آن را به‌طور مستقیم به میزان ۰.۴۲ افزایش می‌دهد. از سویی دیگر، بازارگرایی می‌تواند از طریق تاثیرگذاری بر استراتژی کاهش هزینه‌های سازمانی، عملکرد مالی این سازمان را به میزان ۰.۵۵*۰.۷۲ بهبود بخشد.

نتایج حاصل از تاثیر معنادار بازارگرایی بر استراتژی رهبری هزینه با نتایج حاصل از تحقیق فلاح و همکاران (۱۴۰۱) و همچنین تاثیر آن بر عملکرد مالی با نتایج حاصل از عبدلی و همکاران (۱۴۰۳)، وظیفه و ترکمنی مقدم نوقابی (۱۴۰۲)، افشارفر (۱۴۰۱)، اسماعیل و محمد (۲۰۲۴)، آیکیدیلی و همکاران (۲۰۲۲) و بودلای و کاتر (۲۰۲۲) سازگار است.

ضمن اینکه تاثیر استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد مالی با نتایج حاصل از تحقیق پز و همکاران (۲۰۲۳) سازگار است.

با توجه به تاثیر معنادار بازارگرایی بر استراتژی رهبری هزینه و عملکرد مالی به مدیران بانک ملت پیشنهاد می‌شود از طریق برگزاری جلسات دوره‌ای با مشتریان هدف (مانند شرکت‌های بیمه)، نیازها و خواسته‌های آنان (مانند ارائه کد تحت عنوان «پرداخت ویژه» به این مشتریان بجای صدور فرآیند چک کاغذی جهت کاهش جعل چک) شناسایی شده و سپس خدماتی بر آن اساس ارائه شود تا از این طریق، هم استراتژی‌هایی جهت کاهش هزینه‌های سازمانی تدوین شده و هم عملکرد مالی این سازمان بهبود یابد. از سویی دیگر، جهت بهبود شرایط مشتریان، کانال‌های ارائه خدمات به مشتریان، یکسان‌سازی شود. به این معنا که خدماتی که مشتریان به طرق مختلف (مانند همراه بانک، اینترنت بانک و ...) دریافت می‌کنند، با یکدیگر یکسان شده و چنانچه بخشی از خدمات خود را از طریق یک کانال انجام داد، قادر به ادامه فرآیند از طریق کانال دیگری نیز باشد.

همچنین پیشنهاد می‌شود اپلیکیشن موبایل بانک ملت، به‌صورت کاملاً کاربرپسند^۱ طراحی، فرم‌ها و اطلاعات مورد نظر، نیز در آن گنجانده و نمونه امضا و اثر انگشت کاربران نیز در آن قرار داده شود تا بدین ترتیب، کاربران نیاز به مراجعه حضوری به شعب نداشته باشند. همچنین در موبایل بانک شرایطی فراهم گردد که مشتریان قادر به بررسی سوابق تسهیلات خود مانند باقیمانده اقساط، تعداد اقساط پرداخته‌شده، تاریخ آخرین پرداخت قسط، تعداد اقساط باقیمانده و ... آگاه شوند.

^۱ . User friendly

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس که در بهبود کیفیت مقاله کمک کردند تشکر می‌کنند.

منابع

افشارفر، مهشید. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر بازارگرایی و قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد مالی با توجه به نقش تعدیلگر نوآوری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری. ۶(۲۱): ۶۹۰-۶۶۸.

بهمنی، پریسا، رسول یار، فاطمه، عباسی، نگار. (۱۴۰۲). مطالعه تأثیر قابلیت‌های ارتباطی و بازارگرایی بر عملکرد بر اساس مدل معادلات ساختاری در بانک رسالت ایران شهر کرمانشاه. دومین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت کسب و کار "با گرایش توسعه دانش بنیان"

عبدلی، محسن، ملکان، ریحانه، عابدی، صادق. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد مالی با نقش واسطه‌ای بازارگرایی (مورد مطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط استان قزوین). دومین کنفرانس مدیریت بازرگانی نوین کسب و کار و بازاریابی نوگرا
فلاح، محسن و طبسی لطف آبادی، وحی‌ده و الماسی طوسی مقدم، علی. (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی‌گری استراتژی‌های تمایز و استراتژی رهبری هزینه در تأثیر استانداردسازی بر عملکرد صادرات (مطالعه موردی: شرکت‌های صادراتی خشکبار در شهر مشهد). سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه

وظیفه، زهرا، ترکمنی مقدم نوقابی، امیرعباس. (۱۴۰۲). بررسی نقش رقیب‌گرایی و مشتری‌مداری بر عملکرد مالی با نقش میانجی بازارگرایی. هشتمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات مدیریت، اقتصاد و حسابداری صنعت محور

Acikdilli, G., Mintu-Wimsatt, A., Kara., Spillan, J. E. (۲۰۲۲). Export market orientation, marketing capabilities and export performance of SMEs in an emerging market: a resource-based approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*. ۳۰(۴): ۵۲۶-۵۴۱

- Acosta, A.S., Crespo, A.H. and Agudo, J.C. (۲۰۱۸). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*. ۲۷(۶): ۱۱۲۸-۱۱۴۰.
- Al-Henzab, J., Tarhini, A. and Obeidat, B.Y. (۲۰۱۸). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*. ۲۵(۸): ۳۱۱۷-۳۱۴۲.
- Alnawas, I., Hemsley-Brown, J. (۲۰۱۹). Market orientation and hotel performance: investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. ۳۱ (۴): ۱۸۸۵-۱۹۰۵.
- Anwar, M., Clauss, T. and Issah, W.B. (۲۰۲۲). Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: the mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial Science*. ۱۶(۳): ۷۶۹-۷۹۶.
- Bitkowska, A. (۲۰۲۰). The relationship between business process management and knowledge management - selected aspects from a study of companies in Poland, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. ۱۶(۱), ۱۶۹-۱۹۳.
- Bodlaj, M., Cater, B. ۲۰۲۲. Responsive and proactive market orientation in relation to SMEs' export venture performance: The mediating role of marketing capabilities. *Journal of Business Research*. ۱۳۸: ۲۵۶-۲۶۵
- Bogatyyeva, K., Beliaeva, T., Shirokova, G. and Puffer, S.M. (۲۰۱۷). As different as chalk and cheese? The relationship between entrepreneurial orientation and SMEs' growth: evidence from Russia and Finland. *Journal of East-West Business*. ۲۲(۴): ۳۳۷-۳۶۶.
- Chelliah, M.K., Kalisri L. A., Saravanan, M. ۲۰۲۳. Entrepreneurial Orientation and Open Innovation Promote the Performance of Services SMEs: The Mediating Role of Cost Leadership. *Administrative Sciences* ۱۳: ۱.
- Dabrowski, D., Brzozowska-Wos, M., Goła b-Andrzejak, E. and Firgolska, A. (۲۰۱۹). Market orientation and hotel performance: the mediating effect of creative marketing programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. ۴۱: ۱۷۵-۱۸۳.
- Duah, F. A, Bamfo, B. A., Marfo, J.S. (۲۰۲۴). Market orientation and firm performance: the mediating role of resource orchestration capability. *Cog Soc Sci*. ۱۰(۱): ۲۳۱۸۸۸۰.
- Fernandes Sampaio, C.A., Hernandez Mogollon, J.M. and de Ascens~ao Gouveia Rodrigues, R.J. (۲۰۲۰). The relationship between market orientation, customer loyalty and business performance: a sample from the Western Europe hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*. ۲۰ (۲): ۱۳۱-۱۴۳.
- Fernandes, C.I.M.A.S., Ferreira, J.J.M., Lobo, C.A., Raposo, M. (۲۰۲۰). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*. ۳۰(۱): ۱۲۳-۱۴۳.
- Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (۲۰۱۹). Export performance in SMEs: The importance of external knowledge search

- strategies and absorptive capacity. *Management International Review*. ۵۹(۳), ۴۱۳-۴۳۷.
- Gligor, D., Gligor, N. and Maloni, M. (۲۰۱۹). The impact of the supplier's market orientation on the customer market orientation-performance relationship. *International Journal of Production Economics*. ۲۱(۶): ۸۱-۹۳
- Hanaysha, J.R., Al-Shaikh, M.E. (۲۰۲۴). Impact of entrepreneurial orientation, marketing capability, and market orientation on business sustainability and corporate reputation. *Discov Sustain* ۵, ۲۷۳.
- Ho, K.L.P., Nguyen, C.N., Adhikari, R., Miles, M.P. and Bonney, L. (۲۰۱۸), "Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation and Knowledge*. ۳(۳): ۱۵۴-۱۶۳.
- Hughes, M., Chang, Y.Y., Hodgkinson, I., Hughes, P., Chang, C.Y. (۲۰۲۱). The multi-level effects of corporate entrepreneurial orientation on business unit radical innovation and financial performance. *Long Range Plan*. ۵۴(۱): ۱۰۱۹۸۹.
- Ismail, A.R. and Mohamad, B. (۲۰۲۴). Determinants of SMEs' performance: amalgamation of entrepreneurial, market and brand orientations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. ahead-of-print No. ahead of-print.
- Kafetzopoulos, D. and Katou, A.A. (۲۰۲۳). Expanding strategic flexibility through organizational culture, industry ۴.۰ and market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Khon, F., Adnan, K. A. (۲۰۱۶). Brand orientation of small enterprises: A study based on apparels industry in Khulna city. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*. ۷(۱), ۵۵-۷۱.
- Makhloufi, L., Djermani F, Meirun T. (۲۰۲۴). Mediation-moderation model of green absorptive capacity and green entrepreneurship orientation for corporate environmental performance. *Manage Environ Qual Int J*. ۳۵(۱):۱۳۹-۵۷.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepanska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N. and Khalid, B. (۲۰۲۱). Entrepreneurial orientation and SME performance: the mediating role of learning orientation. *Economics and Sociology*. ۱۴(۲): ۲۹۴-۳۱۲.
- Narh, L., Odoom, R., Mahmoud, M.A. (۲۰۲۳). The symbiotic effect of market orientation and brand orientation on performance of service firms in Ghana. *J Brand Manag*. ۳۰, ۳۱۸-۳۳۲.
- Nguyen Van, I., Le, T.T. and Kotaskova, A. (۲۰۲۳). The role of brand and market orientation on competitive advantage in the food sector: business strategy's moderator role. *British Food Journal*. ۱۲۵(۱۱): ۳۸۸۸-۳۹۱۱.
- Pérez, J. A. H., Geldes, C., Kunc, M. H., Flores, A. ۲۰۲۳. The effect of local institutions on the competitive strategies of exporters. The case of emerging economies in Latin America. *Journal of Business Research* ۱۶۹. ۱۱۴۲۵۶.

- Petrus, B. (۲۰۱۹). Environmental dynamism: the implications for operational and dynamic capabilities effects. *Management Sciences*, ۲۴(۱), ۲۸-۳۶.
- Pratono, A.H., Darmasetiawan, N.K., Yudiarso, A. and Jeong, B.G. (۲۰۱۹). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*. ۳۲(۱): ۲-۱۵.
- Saeed, M., Adiguzel, Z., Shafique, I., Kalyar, M.N. and Abrudan, D.B. (۲۰۲۳), "Big data analytics-enabled dynamic capabilities and firm performance: examining the roles of marketing ambidexterity and environmental dynamism. *Business Process Management Journal*. ۲۹(۴): ۱۲۰۴-۱۲۲۶.
- Sari, T.M.D. and Indriani, F. (۲۰۲۳). Assessing the link between market orientation and hotel performance: the mediating role of value-based marketing innovation. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. ۶(۵): ۲۳۳۹-۲۳۵۸.
- Wang, T., Thornhill, S., Zhao, B. (۲۰۱۶). Pay- for- performance employee participation and SME performance. *Journal of Small Business Management*. ۵۶(۳): ۴۱۲-۳۴.
- Zahara, Z., Ikhsan, Santi I.N., Farid. (۲۰۲۳). market marketing and marketing performance through digital marketing capabilities of SMEs in post-pandemic recovery. *Coq Bus Manage*. ۱۰(۲): ۲۲۰۴۵۹۲.