



ارزیابی تاثیر بازار گرایی توسعه یافته (EMO) بر عملکرد کسب و کار شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار و ارائه چارچوب کاربردی

دکتر کامبیز حیدرزاده*

دکتر شهناز نایب زاده**

چکیده

این پژوهش به بررسی رویکردهای مختلف در زمینه بازارگرایی می پردازد. هدف بهبود مفهوم سازی و سنجش بازارگرایی با معرفی یک مدل جدید بر مبنای سه معیار مختلف بازارگرایی شامل معیار کوهلی و جاوورسکی (۱۹۹۰)، معیار نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) و معیار ماتسونو و منتزر (۲۰۰۰) می باشد. به منظور آزمون این ادعا که بازارگرایی پیش نیاز عملیات موفق کسب و کار می باشد، پژوهش حاضر به بررسی ماهیت رابطه بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار پرداخته و بر برخی از مهمترین عوامل تاثیر گذار در این زمینه شامل عوامل محیط درونی، محیط بیرونی و همچنین نوع استراتژی کسب و کار متمرکز می گردد.

بدین منظور آن گروه از شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار که تولید کننده کالای مصرفی بوده و اطلاعات عملکرد مالی و بازاری آنها طی سالهای ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۳ موجود بود جامعه آماری تحقیق حاضر را تشکیل دادند و اطلاعات مورد نیاز از بالاترین فرد مسؤل در حوزه بازاریابی و فروش شرکت کسب شد. متغیرهای اصلی این تحقیق عبارتند از: بازار گرایی توسعه یافته، ساختار سازمانی (رسمی بودن، متمرکز بودن، گروه بندی یا تخصصی سازی)، مدیریت ارشد (تاکید مدیریت ارشد بر بازار گرایی، ریسک گریزی مدیریت ارشد)، پویایی بین واحدهای سازمانی (تعارض بین واحدها و همبستگی بین واحدها)، سیستم پاداش، ساختار تقاضا (نرخ رشد بازار، آشفستگی بازار، قدرت خریدار)، ساختار عرضه (آشفستگی تکنولوژیک، قدرت عرضه کننده)، ساختار رقابت (شدت رقابت، موانع ورود / خروج) و شاخصهای عملکرد نیز شامل عملکرد سازمانی کسب و کار (تعهد سازمانی و روحیه همکاری و همدلی)، عملکرد بازاری کسب و کار (سهام بازار) و عملکرد مالی کسب و کار (رشد فروش، گردش کل داراییها، بازگشت داراییها، بازگشت فروش و بازگشت سرمایه). در تحقیق حاضر از استنباط آماری، روشهای آماری ناپارامتریک، آزمون فیشر و تحلیل همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

به منظور جمع آوری اطلاعات لازم جهت آزمون فرضیات تحقیق پرسشنامه خام به همراه نامه ای از سوی دانشگاه به هر شرکت ارائه شده و پس از پیگیریهای مکرر در اولین مرحله امکان دستیابی به ۲۷ پرسشنامه تکمیل شده فراهم گردید. در مرحله بعد جهت دستیابی به نرخ پاسخ بیشتر برای آن دسته از شرکتهایی که به پرسشنامه پاسخ نداده بودند مجددا پرسشنامه ای همراه با یک نامه و همین طور پاکت پست جواب قبول که هزینه پستی آن از قبل توسط محقق پرداخت شده

* استادیار، عضو هیات علمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (heydarzadeh@sr.iau.ac.ir)
تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران
** دانش آموخته دکتری مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران
تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

بود ارسال (پست پیشتاز) گردید و این بار تعداد ۶ پرسشنامه تکمیل شده دیگر حاصل شد و جمعا ۳۳ پرسشنامه و نرخ پاسخ ۶۴٪ حاصل شد.

از بین همه متغیرهای درون سازمانی تنها متغیر تاکید مدیریت ارشد بر بازارگرا بودن سازمان با بازارگرایی توسعه یافته دارای ارتباط مستقیم بوده و ارتباط مستقیم بازارگرایی توسعه یافته و شاخص بازگشت داراییها و سهم بازار نیز تایید شد. در رابطه با فرضیاتی در زمینه اثر تعدیل کننده متغیرهای برون سازمانی در رابطه بازارگرایی توسعه یافته و عملکرد کسب و کار نیز می توان گفت رابطه معکوس موانع ورود / خروج با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و بازگشت داراییها، بازگشت فروش و بازگشت سرمایه ؛ رابطه مستقیم میزان رقابت با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و بازگشت داراییها ؛ رابطه معکوس آشفنگی تکنولوژیک با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و سهم بازار ؛ رابطه مستقیم قدرت عرضه کننده با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و سهم بازار ؛ رابطه مستقیم آشفنگی بازار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و گردش کل داراییها ، بازگشت سرمایه و بازگشت داراییها ؛ رابطه معکوس قدرت خریدار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و بازگشت سرمایه و بازگشت داراییها و رابطه مستقیم نرخ رشد بازار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و بازگشت فروش به تایید رسید.

واژگان کلیدی :

بازارگرایی، عملکرد کسب و کار، عوامل محیطی، نوع استراتژی کسب و کار، عوامل سازمانی .

مقدمه

خود در این زمینه گزارش داده اند (Langerak, 2003a, 449, Sin & et al. 2000, 7). در همین راستا اسلاتر و نارور به اهمیت مطالعات تطبیقی با اصلاح و تعدیل روشهای مفهومی و متدولوژیکی جهت ارتقاء اطمینان نسبت به یافته های سابق اشاره کرده اند (Slater & Narver, 2000, 70). به عنوان استدلالی اصولی در این مورد می توان به این مطلب اشاره کرد که تعریف های متفاوت و معیار های مختلف سنجش مفهوم بازارگرایی و عملکرد اختلافاتی در این زمینه ایجاد می کنند که ممکن است تحلیل رابطه بین آنها را در بین رویکردهای مختلف به شکلی متناقض و ناهماهنگ جلوه گر سازد؛ به عبارت دیگر بازار گرایی و عملکرد هر یک مفاهیم گسترده ای هستند که رابطه بین آنها بستگی به روش خاصی دارد که در تحلیل تجربی و تفسیر آنها مورد استفاده قرار می گیرد.

ادبیات اخیر مدیریت کسب و کار توجه ویژه ای به کاربرد در حال رشد اقدامات و رویکردهایی از قبیل مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت کیفیت و مدیریت محیطی مبذول داشته است. توجه روزافزون به این رویکردها ناشی از تاثیر غیر قابل انکار آنها بر عملکرد است. یکی از این موارد بازار گرایی است که به عنوان کاربرد مفهوم بازار یابی و یک فلسفه کسب و کار که هدایتگر استراتژیهای رقابتی سازمان می باشد؛ مورد توجه گسترده محققین واقع شده و تلاش در جهت توسعه نتایج تجربی در زمینه تاثیر آن بر عملکرد هنوز هم در حال افزایش است. در حالیکه طی پنجاه سال گذشته تحقیقات بسیاری به تجزیه و تحلیل اثرات بازار گرایی بر عملکرد کسب و کار پرداخته اند نتایج گزارش شده قطعی نیستند. با وجودی که تحقیقات زیادی به رابطه مثبت بین این دو پی برده اند (Cano & et al., 2004, 180) ولیکن برخی نیز عدم وجود رابطه یا حتی رابطه منفی را به عنوان نتایج تحلیل های

مفهوم بازاریابی^۱

برای بهره برداری از یادگیری صورت داده شده را کاربرد مفهوم بازاریابی در عمل عنوان نموده و سازمانی که برخوردار از فرهنگی با ویژگیهای پیش گفته باشد را سازمان بازرگرا نام نهادند (Tse& et al., 2003,235).

بازارگرایی

شاید شاپیرو^۶ در سال ۱۹۸۸ اولین کسی باشد که به تعریف جنبه های مختلف بازار گرایی پرداخت و شرکت بازار گرا را شرکتی معرفی کرد که در آن اطلاعات با اهمیت در مورد تمامی عناصر تاثیرگذار در بازار و فرایند خرید مشتری در همه وظایف و کارکردهای شرکت نفوذ می کند؛ تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی به صورت مشترک بین بخشها و واحدهای سازمان اتخاذ می گردد و تعهد نسبت به اجرا درآوردن این تصمیمات در بین بخشها و واحدهای سازمان وجود دارد (Harrison-walker, 2001, 147). از آن پس تلاش برای عملیاتی سازی این مفهوم توسط محققین متعدد و در قالب دو رویکرد رفتاری و فرهنگی شروع شد.

▪ رویکرد فرهنگی در زمینه بازار گرایی

تمایل به خلق ارزش ممتاز^۷ برای مشتریان و دستیابی به مزیت پایدار رقابتی^۸ یک کسب و کار را به سمت خلق و حفظ فرهنگی هدایت می سازد که برانگیزاننده رفتارهای معینی باشد؛ بازار گرایی فرهنگ سازمانی ای است که به صورت کارا و اثربخش به خلق رفتارهای ضروری جهت ایجاد ارزش ممتاز برای مشتریان و در نتیجه عملکرد برتر کسب و کار می انجامد.

یک شرکت بازار گرا این مهم را درک می کند که از طریق ابزارهای متعدد ایجاد مزایای اضافی برای مشتریان در کنار انواع مختلف صرفه جوییها در هزینه های کلی دستیابی^۹ و استفاده از محصول به نفع مشتری منابع بالقوه فراوانی در جهت کسب SCA به نفع شرکت وجود دارد؛ لذا به صورتی مستمر به ارزیابی این آلترناتیوها می پردازد تا دریابد چگونه با بیشترین اثربخشی قادر به ایجاد پایدار

مفهوم بازاریابی به صورت رسمی در نوشته های مک کیتریک^۲ در سال ۱۹۵۷، فلتنون^۳ در سال ۱۹۵۹ و کیت^۴ در سال ۱۹۶۰ معرفی گردید. این نویسندگان مفهوم بازاریابی را به عنوان ذهنیت و تفکری منسجم و هماهنگ در تمامی وظایف و عملکردهای بازاریابی تعریف می کنند که در سایر نواحی وظیفه ای سازمان رسوخ یافته و بدین ترتیب دستیابی به حداکثر سودآوری در بلند مدت را تسهیل و تضمین می سازد (Tse& et al., 2003, 230).

با معرفی مفهوم بازاریابی در دهه پنجاه سازمانها تفکر سنتی از درون به بیرون و فروش هر آنچه مایل و قادر به تولیدش بودند را به تفکر متعالی از نیازهای بیرون به درون سازمان و تولید خواسته ها و نیازهای بازار و مشتریان تغییر دادند و بازار و مشتری محوری را جایگزین فرآورده محوری نمودند؛ اما با اینکه مفهوم بازار یابی بخش اساسی و ضروری تفکر بازار یابی به حساب می آید تلاش برای ارائه معیارهای معتبر جهت سنجش و آزمون و تحلیل تجربی آن در سطح محدودی صورت گرفته و آنهم در دهه نود و پس از کار محققینی چون کوهلی و جاوورسکی و همین طور نارور و اسلاتر. کوهلی و جاوورسکی مفهوم بازاریابی را به عنوان فلسفه یا روش تفکری که تخصیص منابع و فرموله سازی استراتژیهای سازمان را هدایت می سازد تعریف نموده و فعالیتهایی شامل شناسایی و برآوردن نیازها و خواسته های مشتریان، تمرکز بر تحقق اهداف سازمان در حین برآورده ساختن نیازهای مشتری و نیز انسجام تمامی نواحی وظیفه ای جهت کسب اهداف سازمان از طریق پاسخ صحیح به خواسته های مشتریان را به عنوان فعالیت هایی جهت کاربردی سازی مفهوم بازاریابی معرفی کرده و سازمانی که در اجرای این فعالیتها می کوشد سازمان بازرگرا نامیدند. نارور و اسلاتر نیز فرهنگ سازمانی مشوق یادگیری مداوم و مستمر چند وظیفه ای^۵ در مورد نیازهای آشکار و پنهان مشتریان و قابلیتها و استراتژیهای رقبا و نیز هماهنگی چند وظیفه ای

1. Marketing Concept

2. McKitterick

3. Felton

4. Keith

5. Cross-Functional

6. Shapiro

7. Superior Value

8. Sustainable Competitive Advantage(SCA)

9. Acquisition

سودآوری: هدف عمده و برجسته بازار گرایبی با استناد به ادبیات مستند در این زمینه سودآوری یا ثروت اقتصادی^۱ است که در پی کسب جهت گیری موفق به سوی مشتری و بازار حاصل می‌گردد (Narver & Slater, 1990, 21, 22).

▪ رویکرد رفتاری در زمینه بازار گرایبی

کوهلی و جاوورسکی بازار گرایبی را در سه بعد تولید اطلاعات بازار، پخش اطلاعات بازار در سازمان و طراحی و به کار گیری پاسخ مناسب تعریف و مفهوم سازی نمودند. تولید اطلاعات بازار: اولین بعد به میزانی که سازمانها به تولید (جمع آوری و پردازش) سیستماتیک اطلاعات در مورد نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات فعلی و آتی مشتریان یا استفاده کنندگان نهایی محصولاتشان و همچنین نیروهای بیرونی مثل رقبای سازمان و عوامل تکنولوژیکی و در کل هر عامل تاثیر گذار بر نتایج می‌پردازند گفته می‌شود؛ این امر بایستی توسط همه بخشهای سازمان به خاطر رابطه خاص آن بخش با عوامل بازار انجام شود. توزیع اطلاعات بازار: به محض در دسترس قرار گرفتن اطلاعات، شرکت بازار گرا بایستی به تشریح، شناساندن، تسهیم و به اشتراک گذاشتن این اطلاعات در درون سازمان اقدام نماید؛ طراحی و معرفی فرایندهای رسمی ارتباطات در کنار برانگیختن تعاملات غیر رسمی در بین اعضا نه تنها منجر به رشد منابع اطلاعاتی می‌گردد بلکه گردش اطلاعات و بهسازی فرایند پردازش داده‌ها را نیز تسهیل می‌سازد.

پاسخگویی: سومین بعد بازار گرایبی تنظیم و بکارگیری اقدامات بازار یابی متناسب و سازگار با درک بازار است. اقدام بازار گرا در بر دارنده و متضمن طراحی پاسخ منطبق با اطلاعات اندوخته شده در مورد علایق و ترجیحات مشتریان، استراتژیهای رقابت و عوامل محیطی است که منجر به عرضه کالاها یا خدمات ارزشمند خواهد شد. کوهلی و جاوورسکی معتقدند که درک بازار و پخش اطلاعات به طور طبیعی با طراحی و بکارگیری پاسخ مربوط سازگار و متناسب است؛ این دو محقق در تلاش برای ارائه یک دیدگاه منسجم تئوریک و کاربردی هریک

ارزش ممتاز برای مشتریان فعلی و آتی خواهد گردید بنابراین برای دستیابی به بالاترین سطوح عملکرد و حفظ طولانی مدت آن به ایجاد و حفظ یک رابطه سودمند دوجانبه با مشتریان همت می‌گمارد و در این راستا به سه دسته فعالیت کلیدی مشتری گرایبی، رقیب گرایبی و هماهنگی بین وظیفه ای می‌پردازد و دو معیار تصمیم تمرکز بلند مدت و سودآوری را مدنظر قرار می‌دهد.

مشتری گرایبی: مشتری گرایبی درک عمیق مشتریان هدف شرکت است که منجر به توانایی خلق ارزش ممتاز برای آنها به صورت مستمر می‌گردد و این مستلزم درک کل زنجیره ارزش مشتری و نه تنها برای زمان حال بلکه به عنوان ضرورتی همیشگی در سازمان می‌باشد (Narver & Slater, 1990, 21).

رقیب گرایبی: رقیب گرایبی به معنی درک نقاط قوت و ضعف کوتاه مدت و استراتژیها و قابلیت‌های بلند مدت رقبای فعلی و بالقوه سازمان است؛ درکنار تحلیل اطلاعات در مورد مشتری تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد رقبای فعلی و نیز رقبای بالقوه سازمان بایستی منجر به تدارک مجموعه کاملی از تکنولوژیها و توانمندیهای لازم جهت ارضای نیازهای فعلی و نیازهای مورد انتظار مشتریان هدف شرکت به گونه ای برتر از رقبا باشد.

هماهنگی بین وظیفه ای: سومین جزء رفتاری بازار گرایبی هماهنگی بین وظیفه ای یا بهره برداری هماهنگ از منابع شرکت جهت خلق ارزش ممتاز برای مشتریان هدف است؛ هر نقطه در زنجیره ارزش خریدار فرصتی جهت خلق ارزش محسوب می‌شود لذا هر عضو سازمان در هر واحد عملکردی می‌تواند به صورت بالقوه در خلق ارزش برای مشتری سهیم باشد و این فراتر از تنها انجام وظایف در واحد بازاریابی شرکت است.

تمرکز بلند مدت: برای حفظ بقای سازمان گریزی از دارا بودن دیدگاهی بلند مدت نیست چراکه هر سازمان برای مقابله با رقبایی که به دنبال غلبه بر برتری ارزش ارائه شده آن می‌باشند نیازمند کشف و به کارگیری مستمر ارزش اضافی برای بازار هدف است که این خود مستلزم تاکتیکهای اجرایی و سرمایه گذارهای مناسب می‌باشد.

با فرض رفتار بازار گرا سازمانها درک بهتری از محیطی که در آن به فعالیت مشغولند پیدا کرده و اقدامات و تصمیمات مناسب موقعیت که جبران کننده منابع مصروف ایجاد و پخش اطلاعات اضافی هم می باشد از خود بروز خواهند داد (Varela & Rio, 2003, 7-8).

■ تطابق یا تضاد بین دو رویکرد رفتاری و فرهنگی

هر یک از این دو رویکرد سهم ویژه و متمایزی در درک مفهوم بازار گرایی دارند و با وجودیکه مفهوم سازی هر یک با دیگری متفاوت است اما در دو زمینه اصلی سازگاری و هماهنگی قابل توجهی با یکدیگر نشان می دهند. اولین مورد مربوط به ماهیت اطلاعات است که ادبیات موجود در این رابطه توافق هر دو رویکرد در مورد اطلاعات مربوط به مشتریان و رقبا و اهمیت اختصاص یافته به این دو عامل اصلی در بازار را تایید می کنند؛ مورد دوم به این نکته بر می گردد که شرکتها با این اطلاعات چه می کنند. مدارک موجود نشان دهنده این است که در هر دو رویکرد اطلاعات کسب، تسهیم و تفسیر می شوند و در برنامه ریزی و اقدام استراتژیک شرکتها مورد استفاده قرار می گیرند؛ بنابراین مورد توجه قرار دادن توام دو رویکرد و حتی ادغام و انسجام این دو می تواند غنای مفهوم سازی بازار گرایی را ارتقاء بخشد (Harrison-walker, 2001, 142). برخی از محققین معتقد به وجود همپوشانی های قابل توجهی بین این دو رویکرد می باشند به این ترتیب که اگرچه نارور و اسلاتر بازار گرایی را به عنوان فرهنگ سازمانی که با بیشترین اثربخشی و کارایی به بروز رفتارهای ضروری جهت خلق ارزش ممتاز برای مشتریان منجر می گردد تعریف نموده اند ولیکن در عملیاتی سازی این مفهوم کاملا رفتاری عمل کرده و بازار گرایی را منعکس کننده میزانی می دانند که یک واحد استراتژیک کسب و کار^۱ در عمل به سه جزء رفتاری مشتری گرایی، رقیب گرایی و هماهنگی بین وظیفه ای پایبند است؛ لذا چنین استدلال می کنند که بازار گرایی نارور و اسلاتر خصوصا با توجه به اجزاء مشتری گرایی و رقیب گرایی تعریف اصلاح شده ای از بازار گرایی رفتاری کوهلی و جاوورسکی و ابعاد تولید اطلاعات، توزیع اطلاعات و

از این مجموعه فعالیتها را نیز به زیر مجموعه هایی به صورت زیر تقسیم بندی کرده اند:

تولید اطلاعات به چهار مفهوم مجزای :

- ۱) جمع آوری ، بازبینی و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به نیازهای فعلی و آتی مشتریان؛
- ۲) بازبینی و تجزیه و تحلیل عوامل برون زای صنعت که بر نیازهای فعلی و آتی مشتریان تاثیر می گذارند (مثل قوانین دولتی ، تکنولوژی ، اقتصاد و...)
- ۳) بازبینی و تجزیه و تحلیل اقدامات رقابتی که بر نیازهای فعلی و آتی مشتریان تأثیر می گذارند؛
- ۴) جمع آوری و بازبینی اطلاعات بازار از طریق ابزارهای رسمی و غیر رسمی.

توزیع اطلاعات بازار نیز به دو جنبه مجزای زیر

تقسیم می شود:

- ۱) تسهیم اطلاعات موجود و قابل انتظار در مورد نیازهای فعلی و آتی مشتریان ، عوامل برون زا و نیز رقابت در سراسر سازمان (یا به عبارتی اطمینان از جریانهای عمودی و افقی اطلاعات درون و بین همه واحدهای سازمان)؛
- ۲) اطمینان از استفاده کارآمد از اطلاعات توزیع شده از طریق تشویق همه واحدها و اعضای سازمان برای سهیم شدن در اطلاعات مربوط به نیازهای فعلی و آتی مشتریان ، عوامل برون زا و نیز رقبا.

در بعد پاسخگویی نیز سه مورد مطرح می گردد:

- ۱) طراحی ، توسعه ، به کار گیری و اصلاح کالاها و خدمات (ملموس و ناملموس) در پاسخ به نیازهای فعلی و آتی مشتریان؛
- ۲) طراحی ، توسعه ، به کار گیری و اصلاح سیستمهایی برای ارتقاء ، توزیع و قیمت گذاری کالاها و خدمات ارائه شده در پاسخ به نیازهای فعلی و آتی مشتریان؛
- ۳) استفاده از عناصر موجود در استراتژیهای بازاریابی از قبیل بخش بندی بازار و متمایز سازی محصول جهت طراحی ، توسعه ، به کار گیری و اصلاح کالاها و خدمات و سیستمهای مربوط به ارتقاء ، توزیع و قیمت گذاری (Wood & et al., 2000, 218).

امور قرار داده و منجر به کسب سود بلند مدت می شود
تعریف کرده اند و برای عملیاتی سازی آن یک معیار ۹
آیتمی پیشنهاد نموده اند (Deshpande & et al., 1993, 27)؛
ولیکن در سال ۱۹۹۸ دشنپنده و فارلی بازار گرایسی را
به عنوان مجموعه ای از فرایندها و فعالیتهای بین وظیفه
ای^۱ هدایت شده در جهت خلق و حفظ مشتریان راضی از
طریق ارزیابی مستمر نیازها و خواسته های آنان تعریف
کرده و برای سنجش مفهوم باز تعریف شده خود با ترکیب
سه معیار کوهلی و جاوورسکی، نارور و اسلاتر و دشنپنده و
همکارانش معیار ده آیتمی جدیدی تحت عنوان
MORTN معرفی نمودند (Matsuno & et al., 2005, 2).
ادبیات تحقیق از تحقیقات ماتسونو و منتزر در سال ۲۰۰۰
و همین طور ماتسونو و منتزر و رنتز^۲ در سال ۲۰۰۰ در
مورد سنجش بازار گرایسی با معیار دیگری نام می برند که
در اصل ترکیبی از معیارهای MARKOR و
MKTOR است. ماتسونو، منتزر و اوزسومر^۳ در زمینه
معیار جدید چنین عنوان می کنند که اگرچه مبنای
مفهومی زیر بنایی بازار گرایسی به عنوان فعالیتهای دانش
گرا طبق نظر کوهلی و جاوورسکی قابل تایید و حمایت
است اما در زمینه وسعت حوزه انتخاب آیتم^۴ و نیز ساختار
عاملی معیار^۵ دچار کاستی هایی گردیده است
(Matsuno & et al., 2002, 23).

این اعتقاد که دامنه وسیعتری از عوامل بازار در حوزه بازار
گرایسی مورد نیاز است از آنجا ناشی می شود که استراتژی
کسب و کار منعکس کننده تاثیر پذیری و تاثیر گذاری
سازمان بر عناصر موجود در محیط بازار و تعیین کننده
معیارهای محوری عملکرد و اقدامات اساسی می باشد و
لذا بایستی براساس دامنه جامعی از فاکتورهای مطرح در
مفهوم بازار گرایسی تدوین گردد (Matsuno & Mentzer, 5, 2000).
با این پیش زمینه ماتسونو و منتزر بازار گرایسی را
به عنوان مجموعه ای از فعالیتهای تولید اطلاعات و توزیع
و پخش آن در سازمان و ارائه پاسخ مناسب و مرتبط با
عناصر بازار و صنعت (از قبیل مشتریان، عرضه کنندگان،

پاسخگو بودن است (Rose & Shoham, 2002, 218). از
سوی دیگر کوهلی و جاوورسکی نیز در ارزیابی دیدگاه
فرهنگی چنین عنوان می کنند که تحقیقات نارور و
اسلاتر به وضوح جامع ترین تحقیق در این رابطه و در بر
دارنده ویژگیهای مثبت زیادی از قبیل: (۱) با تاکید بر
مشتریان و رقبا دیدگاه متمایزی در مورد بازارها
ایجاد نموده اند که تمامی عوامل موثر بر این دو عامل مثل
عوامل قانونی یا تکنولوژیکی را نیز پوشش می دهد؛ (۲) در
عملیاتی سازی این مفهوم به تولید و توزیع اطلاعات در
کل سازمان بها داده اند و (۳) در سنجش بازار گرایسی
معیارهایی در بر دارنده رفتارها و فعالیتهای هدایت کننده
به سوی بازار گرایسی را لحاظ نموده اند (Kohli et al., 1993, 467).
در ارزیابی و تطابق این دو رویکرد دیدگاههای
مختلفی موجود است که بسیاری از آنها به انطباق مفهومی
این دو و بسیاری دیگر نیز به تمایز تجربی آنها معتقدند؛
جهت حل این عدم توافق می توان به روشها و معیارهایی
که این دو رویکرد در سنجش و ارزیابی بازار گرایسی در
عمل مورد استفاده قرار داده اند مراجعه نمود.

سنجش بازار گرایسی

دو معیاری که به شکلی گسترده برای سنجش بازار گرایسی
مورد استفاده قرار گرفته اند معیارهای MARKOR و
MKTOR می باشند که اولی توسط کوهلی، جاوورسکی
و کومر در ۱۹۹۳ و دومی توسط نارور و اسلاتر در ۱۹۹۰
معرفی شده اند. نتایج تحقیقات نشان می دهند که اگرچه
هر دو معیار از نظر تئوریک سازگارند ولیکن معیار
MKTOR در ارزیابی عملکرد کسب و کار نتایج قابل
استنادتری نسبت به معیار MARKOR نشان می دهد
به این ترتیب که رابطه بین بازار گرایسی و عملکرد با
استفاده از معیار نارور و اسلاتر بهتر تشریح می گردد و
فاکتورهای آماری و مفهومی نسبت به زمانی که از معیار
کوهلی و جاوورسکی استفاده می شود رابطه قوی تری بین
عملکرد کسب و کار و بازار گرایسی نشان می دهند
(Rose & Shoham, 2002, 220).

معیار سومی هم در زمینه سنجش بازار گرایسی توسط
دشنپنده و همکارانش در سال ۱۹۹۳ و تقریباً همزمان با دو
رویکرد پیش گفته مطرح گردید؛ این محققین بازار گرایسی
را به عنوان مجموعه ای از عقاید که مشتری را در راس

1. Cross- Functional

2. Matsuno, Mentzer, Rentz

3. Matsuno, Mentzer, Ozsomer

4. Breadth of item-sampling domain

5. Scale's factorial structure

این رویکرد دلالت دارد بر اینکه اولاً) شرکتهای به درجات متفاوت در گیر مجموعه ای از فعالیت های مرتبط با اطلاعات به عنوان پاسخ و عکس العملی نسبت به عوامل درونی و بیرونی بوده و ثانیاً) میزانی که یک شرکت درگیر چنین فعالیتهایی می شود تعیین کننده پیامدهای بازار گرایی می باشد؛ در نتیجه هر یک از دو معیار و تئوریهای سنجش مختلف بازار گرایی در سطح خاصی از تجزیه و تحلیل بازار گرایی توسعه یافته (EMO) مطرح می گردند (Matsuno & et al., 2005, 2). یا به عبارت دیگر هر کدام رویکرد متفاوتی از یک مفهوم واحد بوده و تفاوت تحقیقات در عرصه بازار گرایی ناشی از توجه هر گروه از محققین به جنبه محدودی از بازار گرایی توسعه یافته می باشد.

لذا در پژوهش حاضر دیدگاهی جامع جایگزین دیدی محدود و یکسویه گردیده و بازار گرایی به عنوان مفهومی وسیع شامل طیف گسترده ای از ذینفعان و تاثیرپذیران - نه فقط مشتریان و رقبا از دید نارور و اسلاتر بلکه مجموعه ای شامل مشتری، رقیب، عرضه کننده، عوامل قانونی، روندهای فرهنگی/ اجتماعی و محیط کلان اقتصادی- مورد توجه واقع شده است که مفاهیم رفتاری از دید کوهلی و جاورسکی را با توجه به عوامل متعددی در زمینه محیط درونی و بیرونی سازمان مطرح نموده و رابطه بین بازارگرایی توسعه یافته بر این مبنا را با عملکرد با در نظر گرفتن عوامل تعدیل کننده ای همچون استراتژی کسب و کار به تصویر کشیده است.

پیش نیازها و پیامدهای بازار گرایی

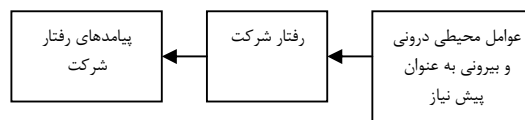
ادبیات موجود در زمینه بازار گرایی نشان دهنده این است که محققین مفهوم بازار گرایی را به تنهایی و در حلاله تعریف و عملیاتی نکرده و حداقل چهار دسته از عوامل تاثیر گذار و تاثیر پذیر در رابطه با بازار گرایی را در مدلهای پیشنهادی خویش مورد آزمون قرار داده اند که این عوامل عبارت اند از پیش نیازها یا شرایط مقدماتی تسهیل کننده یا باز دارنده بازار گرایی، مفهوم بازار گرایی، پیامدهای بازار گرایی و متغیرهای تعدیل کننده ای که رابطه بین بازارگرایی و پیامدهای آن از قبیل عملکرد کسب و کار را تقویت یا تضعیف می کنند.

رقبا و ... و عوامل تاثیر گذار) از قبیل عوامل اجتماعی، قانونی، فرهنگی و عوامل کلان اقتصادی) تعریف کرده و معیار جدیدی با دامنه توسعه یافته ای از عوامل شامل روابط با عرضه کننده^۱، جنبه های قانونی، روندهای فرهنگی و اجتماعی و محیط کلان اقتصادی شامل ۲۲ آیتم را معرفی نمودند (Matsuno & Mentzer, 2000, 5-6).

این معیار سپس با معیار ۳۲ آیتمی کوهلی و جاورسکی MARKOR و معیار ۱۲ آیتمی نارور و اسلاتر MKTOR در تحقیق دیگری مورد مقایسه قرار گرفت و رابطه بازار گرایی و عملکرد در بین مجموعه ای از شرکتهای تولیدی در آمریکا مورد آزمون واقع گردید؛ نتایج نشاندهنده این بود که از نظر تئوریک معیار ۲۲ آیتمی که در اینجا تحت عنوان EMO از آن نام برده شده توانمندتر از معیار MKTOR و MARKOR عمل کرده و تعریف و مفهوم سازی جامع تری دارد و بهتر از این دو قادر به تشریح رابطه بازارگرایی و عملکرد کسب و کار می باشد (Matsuno & et al., 2005, 4).

بازارگرایی توسعه یافته (EMO) بر اساس یک مدل علی مفهومی عام در زمینه محیط، رفتار و پیامد^۲ (شکل ۱) و الگوی ساختار- رفتار- عملکرد^۳ پایه ریزی و صورت دهی شده است؛ و به این ترتیب در بر دارنده مفاهیم فرهنگی نارور و اسلاتر به عنوان پیش نیاز رفتار^۴ و همچنین دیدگاه رفتاری کوهلی و جاورسکی در زمینه رفتارها و اقدامات شرکت^۵ و عملکرد به عنوان مجموعه ای از پیامدهای ناشی از رفتار شرکت می باشد.

شکل ۱) چارچوب اولیه مدل بازار گرایی توسعه یافته



Matsuno, Mentzer, Rentz, (2005), "A conceptual and empirical comparison of the three market orientation", Journal of Business Research, Vol. 58, P. 3

1. Supplier Relationship
2. Environment, Conduct and Consequence
3. Structure- Conduct- Performance
4. Antecedent to the conduct
5. Firm's conduct

▪ پیش‌نیازهای بازارگرایی

مهم‌ترین پیش‌نیازهای بازارگرایی که در تحقیقات مختلف مورد بررسی و پایش قرار گرفته‌اند را می‌توان در دو گروه متغیرهای ساختاری و غیر ساختاری درون سازمان تقسیم‌بندی نمود.

زیر بناهای ساختاری در سازمان: در بین عوامل ساختاری در سازمان بررسی تاثیرات میزان رسمیت، تمرکز و گروه بندی یا تخصصی سازی بیش از سایر عوامل ساختاری مورد توجه قرار گرفته است؛ کوهلی و جاوورسکی رسمیت را درجه ای که قوانین سازمان به تعریف نقش افراد، روابط قدرت، ارتباطات، هنجارها و رویه‌ها می‌پردازند و تمرکز را میزان تفویض اختیار در تصمیم‌گیری و همچنین مشارکت اعضای سازمان در اتخاذ تصمیمات تعریف می‌کنند و در تحقیقاتی که نتایج آن را در سال ۱۹۹۰ منتشر نمودند چنین عنوان کردند که رسمی بودن با تولید اطلاعات دارای ارتباط منفی بوده ولیکن با پاسخگویی ارتباط مثبت دارد و متمرکز بودن نیز با هر سه بعد بازار گرایی ارتباط منفی دارد (Kohli & Jaworski, 1990, 10)؛ همین محققین در سال ۱۹۹۳ در تحقیقی دیگر به این نتیجه رسیدند که میزان بالای متمرکز بودن منجر به کاهش تولید اطلاعات و افزایش پاسخگویی می‌گردد (Jaworski & Kohli, 1993, 56).

گروه‌بندی یا تعداد بخشها در یک واحد کسب و کار طبق فرضیات جاوورسکی و کوهلی بایستی منجر به تولید و توزیع ضعیف تر اطلاعات در سازمان و طراحی کندتر پاسخ به نیازهای مشتریان و حرکات عوامل بازار گردد و به کارگیری پاسخ طراحی شده را تسهیل سازد؛ اما نتایج بررسی‌های این محققین حاکی از این بود که گروه‌بندی به طور قابل ملاحظه ای با هیچ یک از سه جنبه بازار گرایی ارتباط ندارد؛ هر چند ارتباطات میان گروهی قوی صرف نظر از تضادهای ناچیز میان گروهها می‌تواند با میزان بازار گرایی رابطه مثبتی داشته باشد (Jaworski & Kohli, 1993, 56).

ماتسونو، منتزر و اوزسومر نیز در بررسی رابطه اتخاذ گرایش کارآفرینانه، بازار گرایی و ساختار سازمان با عملکرد کسب و کار از میان سه متغیر ساختاری رسمیت، تمرکز و گروه بندی صرفاً رابطه منفی میان گروه بندی و

بازارگرایی را تایید نمودند و تاثیر دو متغیر دیگر رسمیت و تمرکز را در این زمینه ناچیز دانستند (Matsuno & et al., 2005, 5).

از آنجائیکه تخصصی سازی یا گروه‌بندی به عنوان مانعی بر سر راه ارتباطات درون سازمانی و در بین واحدهای تخصصی در سازمان محسوب شده و رسمیت و تمرکز بیشتر نیز منجر به قابلیت انطباق کمتر سازمان با تغییرات محیطی و عوامل بازار می‌شود این سه متغیر می‌توانند تاثیرات قابل توجهی بر بازار گرایی داشته باشند.

فرضیه اول (H1): رسمی بودن با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه معکوس دارد.

فرضیه دوم (H2): متمرکز بودن با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه معکوس دارد.

فرضیه سوم (H3): گروه بندی (تخصص گرایی) با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه معکوس دارد.

سایر زیر بناهای سازمانی: ویژگیها و ترجیحات مدیریت ارشد در کنار پویایی‌های بین واحدهای سازمانی و سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش دهی پس از متغیرهای ساختاری رسمیت، تمرکز و گروه بندی به عنوان مهمترین عوامل درون سازمانی تاثیر گذار بر بازار گرایی مورد توجه محققین این رشته قرار گرفته‌اند.

مدیران ارشد نقش اساسی در شکل دهی ارزشها و جهت‌گیریهای سازمان ایفا می‌کنند و تا زمانیکه در یک سازمان نشانه‌ها و علائم بارزی از تمایل و خواست مدیران ارشد جهت پاسخگو بودن به نیازهای مشتری وجود نداشته باشد احتمال بازار گرا بودن در آن سازمان احتمالی ضعیف خواهد بود (Webster, 1988, 37)؛ میزان بالای تاکید و حمایت مدیران ارشد در زمینه بازار گرایی افراد عضو سازمان را به دنبال کردن بازار های در حال تغییر، سهمیم کردن دیگر اعضا در اطلاعات بازار و نیز پاسخگویی به نیازهای بازار تشویق می‌کند (Jaworski & Kohli, 1993, 55). به همین خاطر تاکید مدیریت ارشد بر بازار گرایی با تولید و توزیع اطلاعات و پاسخگو بودن و لذا با بازار گرایی رابطه مثبتی دارد؛ بعلاوه اگر مدیران ارشد تمایل به پذیرش ریسک از خود نشان دهند و شکستهای احتمالی را طبیعی بپندارند پیشنهادات جدیدی در پاسخ به تغییر در نیازهای مشتریان ارائه خواهند نمود؛ برعکس

توزیع و پخش اطلاعات را به عنوان بخشی از مفهوم بازار گرایی با مشکل مواجه می کند (Ruekert & Walker, 1987, 8)؛ علاوه تنش بین واحدهای سازمان امکان پاسخ مناسب و مورد اجماع با نیازهای بازار توسط این واحدها را می کاهد (Kohli & Jaworski, 1990, 9). بنابراین انتظار می رود رابطه منفی بین تعارض بین واحدهای سازمانی و بازار گرایی که به تایید کوهلی و جاورسکی در ۱۹۹۰ و همچنین جاورسکی و کوهلی در ۱۹۹۳ نیز رسیده وجود داشته باشد.

از سوی دیگر همبستگی بین واحدهای سازمانی به معنی میزان ارتباط مستقیم رسمی و غیر رسمی بین کارکنان واحدهای سازمان بوده که منجر به تسهیل توزیع اطلاعات و نیز افزایش توانایی پاسخ گویی به اطلاعات بازار می گردد (Deshpande & Zaltman, 1982, 18)؛ بنابراین می توان گفت هر قدر افراد در بین واحدهای سازمان بیشتر و راحت تر به ارتباط مستقیم مثل شرکت در جلسات بپردازند امکان تبادل اطلاعات بازار و پاسخ به آن به صورت هماهنگ تر و با تفاهم بیشتر فراهم می شود (Jaworski & Kohli, 1993, 55) و بنابراین می توان انتظار رابطه مستقیمی بین همبستگی بین واحدهای سازمان و بازار گرایی را داشت.

فرضیه ششم (H6): تعارض بین واحدهای سازمانی با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه معکوس دارد.
فرضیه هفتم (H7): همبستگی بین واحدهای سازمانی با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه مستقیم دارد.

آخرین عامل درون سازمانی در این زمینه سیستم ارزیابی و پاداش دهی در سازمان می باشد و ادبیات تحقیق بر این نکته تاکید می کنند که این عامل رفتار کارکنان سازمان را شکل می دهد. وبستر^۳ در این رابطه معتقد است که «کلید توسعه یک کسب و کار بازار مدار و مشتری گرا در چگونگی انجام ارزیابی و پاداش دهی توسط مدیران نهفته است.» (Webster, 1988, 38) اگر ارزیابی عملکرد اعضای سازمانی بر مبنای سودآوری و فروش در کوتاه مدت انجام پذیرد به احتمال قریب به یقین کارکنان این سازمان بر همین معیارها متمرکز گردیده و از توجه به عوامل اصلی بازار همچون رضایت مشتری که تضمین کننده سلامت

اگر مدیران ریسک گریز بوده و تحمل شکست را نداشته باشند زیردستان آنها نیز کمتر به تولید یا توزیع اطلاعات بازار یا پاسخگویی به تغییر نیازهای مشتریان اهمیت می دهند (Jaworski & Kohli, 1993, 55).
در تحقیقات کوهلی و جاورسکی در سال ۱۹۹۰ رابطه منفی بین ریسک گریزی مدیریت ارشد و بازار گرایی مورد تایید قرار گرفت. (Kohli & Jaworski, 1990, 7-9)؛ این دو محقق در سال ۱۹۹۳ ریسک گریزی را به همراه تاکید مدیریت ارشد بر بازار گرایی مطرح نموده و به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبتی بین تاکید مدیریت ارشد و بازار گرایی وجود دارد و رابطه منفی بین ریسک گریزی و بازار گرایی را در مورد مدیران ارشد مورد مطالعه باز هم به تایید رساندند (Jaworski & Kohli, 1993, 55).

فرضیه چهارم (H4): تاکید مدیریت ارشد بر بازار گرا بودن سازمان با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه مستقیم دارد.

فرضیه پنجم (H5): ریسک گریزی مدیریت ارشد سازمان با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه معکوس دارد.

یکی دیگر از زیربناهای بازار گرایی پویایی های بین واحدهای سازمانی است که به معنی تعاملات رسمی و غیر رسمی و روابط بین واحدهای یک سازمان در ادبیات تحقیق به طور عام در دو بخش تعارض بین واحدهای سازمان و همبستگی بین واحدهای سازمان^۱ مطرح شده است؛ تعارض بین واحدهای سازمانی به تنش موجود در بین واحدها که ناشی از ناسازگاری و عدم همخوانی بین پاسخهای مطلوب و واقعی می باشد گفته می شود و به زعم بسیاری از محققین به عنوان عامل باز دارنده ای جهت بازار گرایی عمل می کند چراکه مانع از برقراری ارتباط بین واحدها شده و توزیع اطلاعات را با مشکل مواجه می سازد علاوه بر این پاسخ متمرکز واحدها به نیازهای بازار و در نتیجه بازار گرا شدن را محدود می کند (Jaworski & Kohli, 1993, 56). به تعبیر لویت^۲ تعارض بین واحدهای سازمان ممکن است به زیان سازمان در به کار گیری مفهوم بازار یابی منجر شود (Levitt, 1969) و از آنجاییکه ارتباطات بین واحدها را مخدوش می سازد لذا

1. Interdepartmental connectedness

2. Levitt

3. Webster

جهت افزایش قابلیت اطمینان در ارزیابی رابطه بازار گرایی و عملکرد استفاده توام از شاخصهای عینی مثل سودآوری یا ROI و شاخصهای ذهنی مثل عملکرد کلی کسب و کار یا رضایت مشتری و نیز انتخاب مناسب جامعه پاسخ دهندگان توصیه می‌گردد.

در تحقیقات انجام شده توسط جاورسکی و کوهلی هم به معیار عینی سهم بازار و هم معیار ذهنی عملکرد کلی کسب و کار در مقایسه با بزرگترین رقیب طی ۵ سال گذشته استناد شده و علاوه بر این به نتایج بکارگیری این گرایش در درون سازمان پرداخته و روحیه همکاری و همدلی و تعهد سازمانی را به عنوان پیامدهای بازار گرایی مطرح نموده اند و نیز در ارتباط با نتایج اتخاذ چنین گرایشی در بازار به رضایتمندی مشتری و تکرار خرید وی توجه کرده اند؛ کوهلی و جاورسکی معتقدند که بازار گرایی در پی دارنده مزایای اجتماعی و روانی برای کارکنان یک سازمان می‌باشد؛ مخصوصاً اینکه بازار گرایی احساس مباحثات به خاطر عضویت در سازمانی که همه بخشها و افرادش به سوی هدف مشترک رضایت بخشی به مشتریان در حرکت هستند به کارکنانش می‌بخشد؛ دستیابی به این هدف را هم ناشی از احساس مشترک کارکنان نسبت به مشارکتی ارزشمند، احساس تعلق و بنابراین تعهد به سازمان بیان می‌کند (Jaworski & Kohli, 1993, 57).

تاثیر بازار گرایی بر محیط درونی و بیرونی سازمان در تحقیق دیگری مورد توجه قرار گرفته و در محیط درونی تعهد سازمانی کارکنان و در محیط بیرونی رضایت مشتری و کیفیت خدمات دریافتی به عنوان پیامد بازار گرایی ارزیابی شده است (Castro & et al., 2005, 649)؛ ماتسونو، منتز و رنتز نیز به مجموعه جامعی از معیارهای عینی و ذهنی شامل ROA, ROS, ROI، رشد فروش، سهم نسبی بازار، درصد فروش محصولات جدید از کل فروش، عملکرد کلی و همچنین تعهد سازمانی و روحیه همکاری و همدلی به عنوان پیامد سازمانی بازار گرایی توسعه یافته (EMO) اشاره کرده اند که در بین سایر تحقیقات جامعیت آن مشهود است (Matsuno & et al., 2005, 3). اسلاتر و نارور نیز معتقدند که بازار گرایی منجر به تقویت فرهنگ یادگیرنده شده و در نتیجه رضایت

بلند مدت سازمان می‌باشد باز می‌مانند؛ در سازمانهایی که بر رضایت مشتری و رفتار بازار گرا به عنوان مبنای توزیع مزایا تاکید می‌شود افراد بیشتر به تولید، توزیع و پاسخگو بودن به نیازهای بازار اهمیت می‌دهند (Jaworski & Kohli, 1993, 57).

فرضیه هشتم (H8): سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد با استناد به معیارهای مرتبط با بازار با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه مستقیم دارد.

▪ پیامدهای بازار گرایی

بررسی تحقیقات انجام شده در این رابطه بیانگر این نکته است که بازار گرا بودن پیامدهای قابل توجهی برای سازمانها در پی دارد که از این میان می‌توان به عملکرد کسب و کار در قالب پیامد مالی و پیامد بازار و همچنین پیامدهای سازمانی یا به عبارتی تاثیر بازار گرایی بر کارکنان سازمان اشاره کرد.

عملکرد کسب و کار: رابطه بین بازار گرایی و عملکرد کسب و کار طی ربع قرن اخیر توجه محققین زیادی را به خود معطوف داشته است؛ رشد فزاینده تحقیقات در این زمینه مرهون تلاش پیشگامانی مثل کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰)، نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)، دشپنده، فارلی و وبستر (۱۹۹۳)، روکرت (۱۹۹۲) و بسیاری دیگر از محققین برجسته دانش بازار یابی می‌باشد ولیکن هر یک از محققین معیارهای متفاوتی در ارزیابیهای خود از عملکرد مورد استفاده قرار داده اند.

توجه به معیارهای مختلف عملکرد از متون مدیریت استراتژیک به سایر مباحث مدیریت نفوذ کرده است و به جهت اهمیت حیاتی آن برای سازمانها دیدگاههای متعددی نیز در این رابطه مطرح گردیده است که از این بین می‌توان به معیارهای عینی و ذهنی با بیشترین کاربرد در سنجش عملکرد سازمان اشاره کرد؛ شاخصهایی که کمیت شان به صورت بی طرفانه تعیین می‌گردد و عموماً شامل معیارهای مالی ای که مستقیماً از سازمان حاصل شده می‌باشند معیارهای عینی محسوب می‌شوند؛ اما معیارهای ذهنی به ارزیابی قضاوتی افراد پاسخگو درونی یا بیرونی برمی‌گردد و معمولاً شاخصهای عملیاتی/تجاری و مالی را در بر می‌گیرد.

۲) این مجموعه از اهداف و سیاستهای درونی نقاط قوت و ضعف شرکت و تهدیدات و فرصتهای بیرونی را متناسب و هماهنگ می سازد؛ از این دیدگاه استراتژی روش سازگاری سازمان با محیط می باشد.

۳) خلق و توسعه توانمندی رقابت متمایز و بی همتا تنها از طریق تدوین و بکارگیری استراتژی میسر می گردد.

به این ترتیب پورتر در معرفی نقشه موفقیت سازمان رویکردی جامع تحت عنوان استراتژیهای عام و در سه گروه رهبری هزینه، تمایز و تمرکز ارائه نمود؛ استراتژیهای عام مایکل پورتر از سال ۱۹۸۰ مبنای کار بسیاری از محققین و در زمینه های تحقیقاتی متعدد طی سالهای متمادی قرار گرفته است (Porter, 1991, 113)؛ پیتراک در کتابش تحت عنوان اقدام مدیریت^۱ یکی از ابزارهای دستیابی به مزیت پایدار رقابتی را کاربرد استراتژی عنوان نموده و معتقد است که از جمله عوامل حمایت کننده و تسهیل گر در این امر تلاشهای بازارگرا شدن سازمان می باشد.

دس و دیویس^۲ نیز یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده عملکرد کسب و کار سازمان را گرایش استراتژیک^۳ تعیین کرده و در این رابطه به بررسی تمایلات و اقدامات سازمان در قالب یکی از سه گروه عمده استراتژیهای عام پرداخته و به این نتیجه رسیده اند که گرایش استراتژیک منجر به افزایش سودآوری و رشد سازمان می شود (Dess & Davis, 1984, 475).

در رابطه بین بازار گرایبی و عملکرد اثر تعدیل کننده استراتژی کسب و کار توسط نارور و اسلاتر اما تحت عنوان متغیرهای سیاست مدیریت و شامل مزیت رقابتی بر مبنای تمایز و مزیت رقابتی بر مبنای پایین ترین هزینه مطرح شده اند و رابطه مستقیم استراتژی تمایز با شدت رابطه بازار گرایبی - عملکرد و رابطه معکوس استراتژی رهبری هزینه مورد تایید قرار گرفته است (Slater & Narver, 1990, 25)؛ در تحقیقی دیگر در توضیح عملکرد شرکتهای بازار محوره لزوم برخورداری از ترکیب مناسبی از بازار گرایبی و تمرکز استراتژیک اشاره شده و این مساله که بازار محوری حاصل از تمرکز بر یکی از استراتژیهای

مشتری، موفقیت محصولات جدید، سودآوری و رشد فروش را در پی خواهد داشت (Slater & Narver, 1995, 63).

فرضیه نهم (H9): بازار گرایبی توسعه یافته (EMO) با ارزیابی نسبی شاخصهای عملکرد مالی کسب و کار (رشد فروش، گردش کل داراییها، بازگشت داراییها، بازگشت فروش و بازگشت سرمایه) رابطه مستقیم دارد.

فرضیه دهم (H10): بازار گرایبی توسعه یافته (EMO) با ارزیابی نسبی شاخص عملکرد بازاری کسب و کار (سهم بازار) رابطه مستقیم دارد.

فرضیه یازدهم (H11): بازار گرایبی توسعه یافته (EMO) با ارزیابی نسبی شاخصهای عملکرد سازمانی کسب و کار (تعهد سازمانی و روحیه همکاری و همدلی) رابطه مستقیم دارد.

■ متغیرهای تعدیل کننده رابطه بین بازار گرایبی و عملکرد

رابطه بین بازار گرایبی و عملکرد در یک سازمان که سیستمی باز و در تعامل با بسیاری از عوامل است دستخوش تاثیرات قابل ملاحظه ای قرار می گیرد که غافل ماندن از این اثرات قابلیت اطمینان نتایج ارزیابی رابطه مذکور را زیر سوال خواهد برد؛ محققین بازار گرایبی مهمترین متغیرهای تعدیل کننده در این زمینه را تحت عناوین استراتژی کسب و کار و عواملی در بیرون از سازمان مطرح می سازند.

استراتژی کسب و کار: مایکل پورتر چنین بیان می کند که پاسخ به سوالاتی مثل اینکه چرا شرکتهای متفاوت عمل می کنند؟ چگونه اهدافشان را انتخاب می کنند؟ چگونه رفتار می کنند؟ و چگونه مدیریت می شوند؟ همه مستلزم کسب بینشی در مورد یک مفهوم واحد است و آن مفهوم «استراتژی» می باشد؛ وی سه شرط اساسی موفقیت سازمانها را شامل موارد زیر می داند:

۱) تنظیم و بکارگیری مجموعه پایداری از اهداف و سیاستهای وظیفه ای در درون سازمان که مجموعاً موقعیت شرکت را در بازار تعیین می سازند؛ از این دیدگاه استراتژی یک روش انسجام فعالیتهای واحدهای وظیفه ای مختلف در سازمان است.

1. The practice of management

2. Dess & Davis

3. Strategic Orientation

قدرت خریدار (با رابطه معکوس یا -)، قدرت عرضه کننده (با رابطه مستقیم یا +)، تمرکز فروشنده^۱ (+)، موانع ورود یا خروج رقبا (-)، نرخ رشد بازار (+)، تغییرات تکنولوژیک (-)، اندازه واحد کسب و کار در مقایسه با بزرگترین رقیب در بازار (+) و متوسط هزینه کل تولید یک کسب و کار نسبت به بزرگترین رقیب (-) می باشد (Narver & Slater, 1990, 30). در تحقیق دیگری نیز اندازه نسبی و موقعیت نسبی هزینه یک واحد کسب و کار، تمرکز فروشنده، نرخ رشد بازار، قدرت خریدار و تغییرات تکنولوژیک به عنوان متغیرهای کنترل در رابطه بین بازارگرایی و سودآوری مطرح شده اند (Slater & Narver, 2000, 71).

کوهلی و جاوورسکی برخی از این عوامل را با عنوان تعدیل کننده های طرف عرضه و تعدیل کننده های طرف تقاضا (شامل متغیرهای آشفتگی بازار، آشفتگی تکنولوژیک و شدت رقابت) و دارای ارتباط مستقیم با شدت رابطه بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار تقسیم بندی و مورد بررسی قرار داده اند (Kohli & Jaworski, 1990, 13-14). اما همین محققین در جای دیگر رابطه مستقیم آشفتگی بازار و شدت رقابت را در زمینه ارتباط بازارگرایی- عملکرد تایید نموده و لیکن به رابطه معکوسی برای آشفتگی تکنولوژیک و بازارگرایی- عملکرد اشاره نموده اند (Jaworski & Kohli, 1993, 57)؛ ویژگیهای تقاضا شامل آشفتگی بازار، عدم اطمینان تقاضا، رشد بازار و قدرت خریدار در کنار ویژگیهای رقابت شامل خصومت رقابتی^۲، شدت رقابت، تمرکز رقابت در دسترس بودن جانشینها^۳، موانع ورود/ خروج و بلوغ صنعت^۴ و نیز ویژگیهای عرضه شامل آشفتگی تکنولوژیک و قدرت عرضه کننده به عنوان مهمترین خصوصیات صنعت که تعدیل کننده رابطه بازارگرایی و عملکرد میباشند نیز در تحقیقات دیگری به تصویر کشیده شده است (Voss & Rose & Shoham, 2002, 219, Voss, 2000, 69). اما ماتسونو، منتزر و رنتز عوامل محیط بیرونی را به عنوان پیش نیاز بازارگرایی و شامل پیش نیازهای ساختار

عام متناسب با مقتضیات و بازارگرایی تعریف شده از دید کوهلی و جاوورسکی منجر به افزایش سودآوری، رشد، قابلیت انطباق و رضایتمندی مشتریان می گردد از نظر تجربی به اثبات رسیده است (Vorhies & et al., 1999, 1193).

استراتژیهای عام مایکل پورتر به عنوان متغیر تعدیل کننده رابطه بین بازارگرایی و عملکرد سنجیده شده با معیار ROI نیز توسط محققین دیگری مورد بررسی قرار گرفته است (Dobni & Luffman, 2000, 513)؛ اما در جایی دیگر پس از تایید رابطه بین بازارگرایی از دیدگاه فرهنگی با توسعه محصولات جدید تاثیر استراتژی کسب و کار از دید مایکل پورتر بر بازارگرایی سازمان به تایید رسیده و در این جا به عنوان متغیر تعدیل کننده دو مفهوم پیش گفته مطرح نشده است (Frambach & et al., 2003, 381)؛ در تحقیقی دیگر در بررسی رابطه بازارگرایی و عملکرد کسب و کار دو دسته متغیر شامل استراتژی رقابتی پورتر و عوامل محیط خارجی (آشفتگی تکنولوژیک، آشفتگی بازار، شدت رقابت و رشد بازار) به عنوان متغیرهای تعدیل کننده رابطه مذکور مورد ارزیابی واقع شده اند.

فرضیه دوازدهم (H12): استراتژی کسب و کار به عنوان متغیر تعدیل کننده با شدت رابطه بازارگرایی توسعه یافته (EMO) و شاخصهای عملکرد مالی کسب و کار (گردش کل داراییها، رشد فروش، بازگشت فروش، بازگشت داراییها و بازگشت سرمایه) رابطه مستقیم دارد. فرضیه سیزدهم (H13): استراتژی کسب و کار به عنوان متغیر تعدیل کننده با شدت رابطه بازارگرایی توسعه یافته (EMO) و شاخص عملکرد بازاری کسب و کار (سهم بازار) رابطه مستقیم دارد.

عوامل محیط بیرونی سازمان: آخرین گروه متغیرهایی که در رابطه بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار به شکلی گسترده مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است متغیرهای محیطی یا متغیرهایی خارج از سازمان است؛ نارور و اسلاتر در بررسی رابطه بازارگرایی و عملکرد (در قالب معیار سودآوری) از ۸ متغیر موقعیتی تعدیل کننده این رابطه نام برده اند و بیان کرده اند که بایستی تاثیر آنها در بررسی این رابطه کنترل گردد متغیرهای مذکور شامل

1. Seller Concentration

2. Competitive hostility

3. Availability of substitutes

4. Industry maturity

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به توضیحات ارائه شده در شکل زیر چگونگی روابط میان هر یک از متغیرها به تصویر کشیده شده است:

رقابتی (موانع ورود، قدرت عرضه کننده، قدرت خریدار) و ویژگیهای بازار / صنعت (نرخ رشد بازار و نرخ تغییرات تکنولوژیک) و محیط قانونی معرفی نموده و دو عنوان فاکتورهای طرف عرضه و فاکتورهای طرف تقاضا را به صورت مجزا و بر گرفته از نظر کوهلی و جاورسکی در سال ۱۹۹۰ به عنوان تعدیل کننده رابطه بازار گرایی و عملکرد کسب و کار مطرح کرده اند (Matsuno & et al., 2005, 3) که این خود نشان دهنده نوعی تکرار و تناقض در مدل عنوان شده در تحقیقشان می باشد.

در این پژوهش سه عامل ساختار تقاضا (شامل نرخ رشد بازار، آشفستگی بازار و قدرت خریدار)؛ ساختار عرضه (شامل قدرت عرضه کننده و آشفستگی تکنولوژیک) و ساختار رقابت (شامل موانع ورود / خروج و شدت رقابت) به عنوان متغیرهای تعدیل کننده رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و عملکرد کسب و کار مورد بررسی قرار گرفته اند.

فرضیه چهاردهم (H14): نرخ رشد بازار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه مستقیم دارد.

فرضیه پانزدهم (H15): قدرت خریدار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه معکوس دارد.

فرضیه شانزدهم (H16): آشفستگی بازار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه مستقیم دارد.

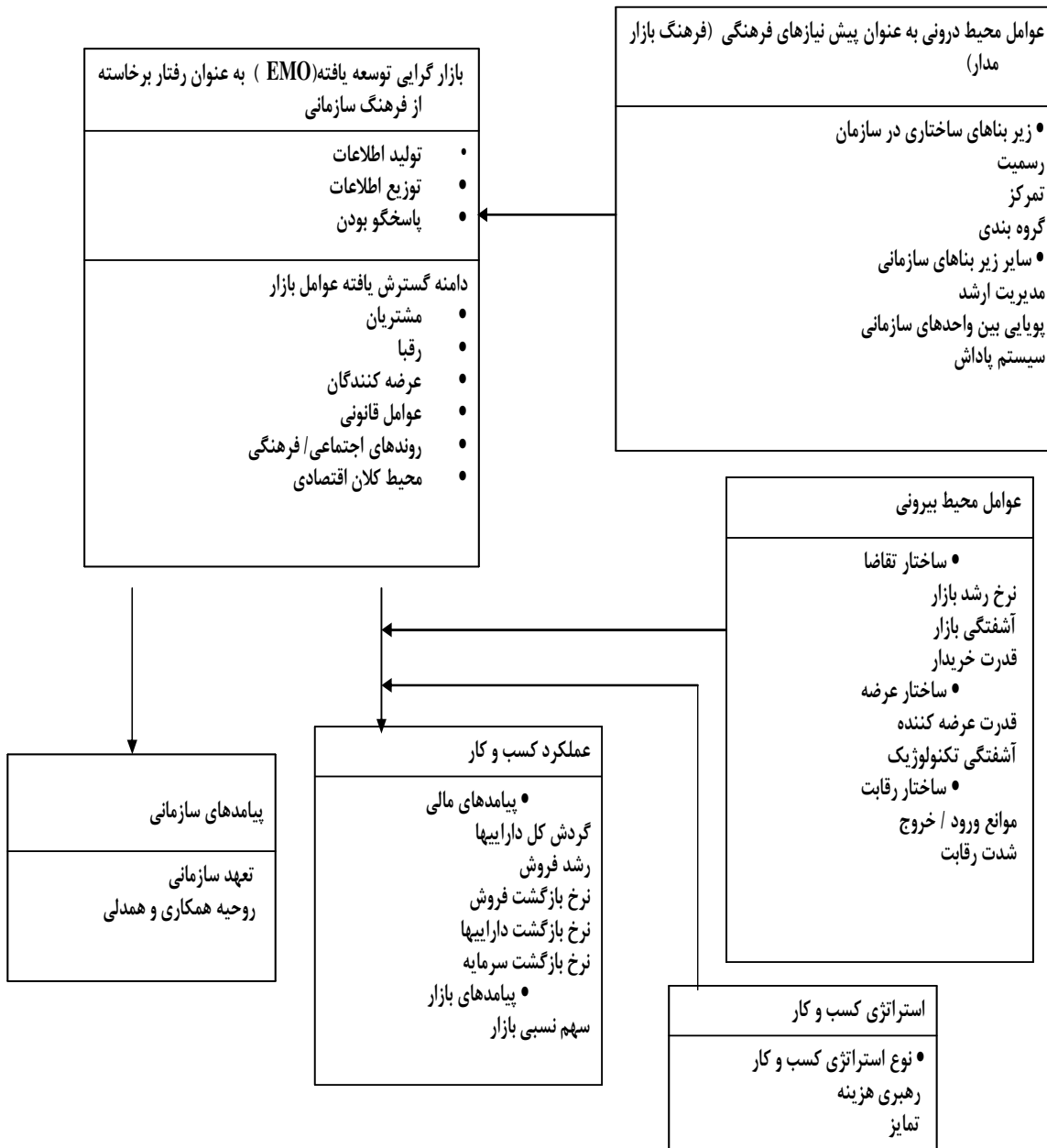
فرضیه هفدهم (H17): قدرت عرضه کننده با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه مستقیم دارد.

فرضیه هجدهم (H18): آشفستگی تکنولوژیک با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه معکوس دارد.

فرضیه نوزدهم (H19): میزان رقابت با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه مستقیم دارد.

فرضیه بیستم (H20): موانع ورود / خروج با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه معکوس دارد.

مدل مفهومی پژوهش



روش تحقیق

تحقیقات را از نظر هدف می توان به تحقیق بنیادی^۱، کاربردی^۲ و اقدام پژوهی^۳ طبقه بندی کرد (پاشا شریفی و شریفی، ۱۳۸۳، ۸۵). روش تحقیق حاضر از این جهت که نتایج مورد انتظار آن را می توان در فرایند استفاده از اطلاعات مالی و شیوه های مواجهه با بازار در هر کسب و کار به خدمت گرفت از نوع «کاربردی» می باشد.

تحقیقات را از نظر میزان کنترل محقق بر متغیر های تحقیق می توان به آزمایشی^۴ و غیر آزمایشی^۵ طبقه بندی کرد؛ تحقیق آزمایشی روشی نظام دار و منطقی برای پاسخ دادن به پرسش پژوهشی «اگر این کار تحت شرایط کنترل شده ای انجام گیرد چه خواهد شد؟» است که در آن محقق محرک، رفتار یا شرایط محیطی را دستکاری می کند و تاثیر آن را بر تغییر وضعیت یا روابط بین متغیرها بررسی می نماید؛ این در حالی است که در تحقیق غیر آزمایشی روابط بین متغیرهای دستکاری نشده مطالعه می شود و شامل دو نوع تحقیق علی-مقایسه ای یا تحقیق پس رویدادی و نیز تحقیق همبستگی می باشد. در تحقیق همبستگی رابطه بین دو یا چند متغیر مورد مطالعه قرار می گیرد و محقق با استفاده از این روش قادر خواهد بود رابطه بین چند متغیر همزمان را با یک متغیر مورد بررسی قرار دهد و همچنین امکان بررسی رابطه بین متغیر های مستقل با یکدیگر و همچنین بررسی اثر هر متغیر بر متغیر وابسته با حذف همبستگی آن متغیر مستقل با سایر متغیرهای مستقل را فراهم می سازد لذا در تحقیقاتی که یک متغیر تابعی از چندین متغیر بوده که به طور مشترک بر آن اثر می گذارند روش تحقیق همبستگی بهترین روش محسوب می گردد. (پاشا شریفی و شریفی، ۱۳۸۳، ۱۰۰-۹۰) بر همین اساس روش تحقیق حاضر از نوع «همبستگی» می باشد.

علاوه بر آنچه ذکر گردید تحقیقات را می توان از نظر دوره مورد بررسی نیز به دو دسته تحقیقات مقطعی و تحقیقات طولی تقسیم بندی نمود (دلور، ۱۳۷۸، ۱۴۵). لذا پژوهش

حاضر از آنجایی که به بررسی داده های مرتبط با برهه ای از زمان می پردازد از نوع تحقیق «مقطعی» محسوب می گردد.

قلمرو مکانی پژوهش (جامعه آماری)

جامعه شامل گروهی از افراد است که یک یا چند صفت مشترک دارند که این صفات مورد توجه محقق می باشند؛ جامعه ممکن است همه افراد یک نوع خاص یا عده محدودتری از همان گروه را در بر بگیرد (پاشا شریفی و طالقانی، ۱۳۷۹، ۲۳). «جامعه مورد نظر» متشکل از همه اعضای واقعی یا فرضی است که پژوهشگر علاقمند به تعمیم یافته های پژوهش به آنهاست و به آن جامعه هدف نیز می گویند؛ که در تحقیق حاضر تمامی شرکتهای تولید کننده کالاهای مصرفی در ایران جامعه آماری را تشکیل می دهند. «جامعه مورد مطالعه» با استفاده از یک قید از جامعه مورد نظر به دست آمده و عملاً مورد بررسی قرار می گیرد؛ در این پژوهش آن دسته از شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار که دارای ویژگیهای زیر هستند جامعه مورد مطالعه یا جامعه آماری تحقیق را تشکیل داده اند:

- شرکتهای مورد نظر بایستی پیش از سال ۱۳۸۰ به پذیرش و عضویت در بورس اوراق بهادار تهران درآمده باشند،
- صورتهای مالی اساسی و سایر اطلاعات مالی شرکتهای مورد نظر بایستی طی سالهای ۱۳۸۰، ۱۳۸۱، ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ در بورس اوراق بهادار تهران موجود باشد،
- بر اساس تفکیک انجام شده توسط بورس اوراق بهادار تهران شرکتهای مورد نظر بایستی جزو شرکتهای تولید کننده کالای مصرفی باشند.

در تحقیق حاضر همه اعضای جامعه مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفته اند به عبارت دیگر محقق اقدام به سرشماری به جای نمونه گیری کرده است؛ جامعه آماری پژوهش تعداد ۵۱ شرکت زیر برخوردار از مشخصات مورد نظر محقق بودند و بالاترین فرد مسوول در امور بازار یابی و فروش هر شرکت (با عناوینی همچون معاونت بازرگانی، معاونت بازار یابی، معاونت فروش و بازار یابی و مواردی

1. Fundamental Research

2. Applied Research

3. Action Research

4. Experimental

5. Non-experimental

۲۰۰۲ و نیز ۲۰۰۵ مجدداً توسط این محققین طی تحقیقاتشان در زمینه بازار گرایمی مورد استفاده و تایید قرار گرفته ، استفاده شده است.

Kohli & Jaworski (1990) Narver & Slater (1990); Kohli, Jaworski & Kumar (1993); Slater & Narver (1993); Slater & Narver (1994); Slater & Narver (1995); Matsuno & Mentzer (2000); Matsuno, Mentzer & O'zsomer (2002); Matsuno, Mentzer & Rentz (2005)

ب) برای تعیین شاخصهای ارزیابی عوامل محیط درونی به عنوان پیش نیازهای فرهنگی (فرهنگ بازار مدار) از دو دسته معیار درونی شامل مهمترین معیارهای ساختاری (رسمیت، تمرکز و گروه بندی یا تخصصی سازی) و برخی از مهمترین عوامل درون سازمانی دیگر (سیستم پاداش، پویایی بین واحدهای سازمانی و مدیریت ارشد) از نتایج تحقیقات زیر استفاده شده است:

- تحقیقات مورد بررسی جهت تعیین شاخصهای ارزیابی زیر بناهای ساختاری در سازمان:

Kohli & Jaworski (1990); Jaworski & Kohli (1993); Gatignon & Xuareb (1997); Matsuno, Mentzer, & Rentz (2005)

- تحقیقات مورد بررسی جهت تعیین شاخصهای ارزیابی سایر زیر بناهای درون سازمانی:

Deshpande & Zaltman, (1982); Ruckert & Walker, (1987); Webster (1988); Kohli & Jaworski (1990); Kohli & Jaworski (1990); Kohli & Kohli (1993); Gatignon & Xuareb (1997); Hamptona & Hamptona (2004); Matsuno, Mentzer & Rentz (2005)

ج) برای تعیین شاخصهای ارزیابی عوامل محیط بیرونی شامل ساختار تقاضا (نرخ رشد بازار، آشفستگی بازار، قدرت خریدار)، ساختار عرضه (آشفستگی تکنولوژی، قدرت عرضه کننده)، ساختار رقابت (شدت رقابت، موانع ورود / خروج مورد) از نتایج تحقیقات زیر استفاده شده است:

Narver & Slater (1990); Kohli & Jaworski (1990); Jaworski & Kohli (1993); Rose & Shoham (2002); Voss & Voss (2000); Slater & Narver (2000); Matsuno, Mentzer & Rentz (2005)

مشابه در شرکتهای مختلف) به عنوان فرد پاسخگو از سوی شرکتهای جامعه مورد مطالعه در نظر گرفته شدند.

ابزار جمع آوری داده های پژوهش

جهت کسب داده های مورد نیاز تحقیق حاضر که به بررسی رابطه بین بازار گرایمی توسعه یافته EMO و عملکرد کسب و کار می پردازد از بررسی اسناد و مدارک و همین طور پرسشنامه استفاده شده است.

■ بررسی اسناد و مدارک

در این تحقیق عملکرد کسب و کار از جنبه عملکرد مالی (گردش کل داراییها، رشد فروش، بازگشت فروش، بازگشت داراییها، بازگشت سرمایه) مورد بررسی قرار گرفته است؛ شاخصهای مالی از صورتهای مالی حسابرسی شده شرکتهای عضو جامعه آماری از قبیل صورت سود و زیان، صورت گردش وجوه نقد و سایر صورتهای مالی مشابه و شاخص سهم بازار نیز از اطلاعات مربوط به عملکرد شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار طی چهار سال (۱۳۸۰ لغایت ۱۳۸۳) به دست آمده که تحقیقات زیر در زمینه انتخاب معیارهای گردش کل داراییها، رشد فروش، بازگشت فروش، بازگشت داراییها، بازگشت سرمایه و همین طور معیار سهم بازار مورد استناد این تحقیق قرار گرفته است:

Kohli & Jaworski (1990); Narver & Slater (1990); Deshpande, Farley and Webster (1993); Slater & Narver (1993); Slater & Narver (1994); Pelham (1997a); Gatignon & Xuareb (1997); Deshpande & Farley, (1998); Matsuno & Mentzer (2000); Slater & Narver (2000); Matsuno, Mentzer & O'zsomer (2002); Langerak (2003b); Matsuno, Mentzer & Rentz (2005); Gonzalez- Benito & Gonzalez- Benito (2005)

■ پرسشنامه

در کنار بررسی اسناد و مدارک بخشی از داده های مورد نیاز جهت بررسی فرضیات این تحقیق از طریق پرسشنامه استاندارد شده در تحقیقات بین المللی حاصل گردیده است.

الف) برای تعیین شاخصهای ارزیابی بازار گرایمی از نتایج تحقیقات زیر و پرسشنامه استاندارد بازار گرایمی که توسط ماتسونو و منتزر در سال ۲۰۰۰ معرفی و سپس در سال

و پیگیریهای محقق به پرسشنامه پاسخ نداده بودند مجددا پرسشنامه ای همراه با یک نامه و همینطور پاکت پست جواب قبول که هزینه پستی آن از قبل توسط محقق پرداخت شده بود ارسال (پست پیشتاز) گردید و این بار تعداد ۸ پرسشنامه تکمیل شده دیگر حاصل شد؛ در بین پرسشنامه های پاسخ داده شده شرکت بین المللی محصولات پارس و شرکت یزدباف به علت کامل نبودن معیارهای عملکرد از جامعه آماری حذف شده و بدین ترتیب با در دست داشتن ۳۳ پرسشنامه قابل استناد نرخ پاسخ موثر به ۶۴٪ رسید.

مقیاس و طیف ابزار اندازه گیری در پژوهش

به طور کلی مقیاسهای اندازه گیری به چهار دسته اسمی، رتبه ای، فاصله ای و نسبی طبقه بندی می گردند؛ در مقیاس اسمی افراد یا اشیاء بر اساس یک ملاک معین در طبقه هایی که کیفی هستند نه کمی جایگزین می شوند و اعدادی که در این مقیاس به کار برده می شوند قابلیت جمع، تفریق، ضرب و تقسیم و حتی مرتب کردن ندارند؛ در مقیاس ترتیبی وضعیت نسبی اشیاء یا افراد بدون تعیین فاصله بین آنها بر اساس صفت معینی مشخص می شود و می توان افراد یا اشیاء را بر اساس میزان یا مقداری که هر یک از آنها دارای ویژگی مورد نظر هستند مقایسه کرد؛ در مقیاس فاصله ای علاوه بر همه ویژگیهای دو مقیاس قبلی فاصله هر صفت تا مبدأ آن نیز مشخص است و لیکن در این مقیاس صفر واقعی وجود ندارد و لذا انجام عملیات ضرب و تقسیم امکان پذیر نیست؛ مقیاس نسبی علاوه بر این که تمامی ویژگیهای سه مقیاس قبلی را دارا می باشد بالاترین سطح اندازه گیری است و در آن صفر واقعی هم وجود دارد (دلور، ۱۳۷۸، ۴۹-۴۳). در پژوهش حاضر که ترجیح و شدت و ضعف اندازه صفت مشخص شده و این شدت و ضعف به صورت تقدم و تاخر بیان می شود مقیاس اندازه گیری مقیاس ترتیبی است.

طیف ابزار اندازه گیری در حقیقت بیان کننده این است که به چه شیوه ای می توان سوالات پرسشنامه را بست؟ به عبارت دیگر محقق برای سنجش آزمودنی و جمع آوری داده های مورد نظر بایستی طیف مناسبی نیز انتخاب نماید. (خاکی، ۱۳۷۹، ۲۴۷). یکی از پر کاربرد ترین انواع

د) برای تعیین شاخصهای ارزیابی نوع استراتژی کسب و کار از نتایج تحقیقات زیر استفاده شده است:

Dess & Davis (1984); Narver & Slater (1990); Porter (1991); Slater Narver (1993); Vorhies, Harker & Rao (1999); Dobni & Luffman (2000); Frambach, Prabhu & Verhallen (2003); Matsuno & Mentzer (2000)

برای ارزیابی موارد الف، ب، ج و د از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است.

تکمیل پرسشنامه ها

به منظور جمع آوری اطلاعات لازم جهت آزمون فرضیات تحقیق و با فرض این که شرکتهای مورد نظر به علت مشغله های روزانه احتمالا با دقت پرسشنامه تحقیق را کامل نمی کنند و بنا بر ضرورت دستیابی به داده هایی معتبر و قابل اطمینان فردی با سابقه کار مفید در زمینه پرسشگری و آشنا با هنجارها و اصول رفتار قابل قبول در سازمانها و ادارات کشور تحت تعلیم و آموزش قرار گرفت و در زمینه اهداف و همینطور جامعه آماری تحقیق اطلاعات لازم به این فرد رابط داده شد؛ تمام سعی محقق در این راستا بود که فرد مورد نظر قادر به انتقال میزان اهمیت و ضرورت انجام تحقیق بر مبنای پاسخهای داده شده به سوالات پرسشنامه به پاسخ دهندگان باشد. پس از اولین مراجعه فرد رابط و ارائه پرسشنامه خام به همراه نامه ای از سوی دانشگاه آزاد یزد (محقق سمت مدیریت گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد یزد را عهده دار بود) پیگیری تلفنی با فرد دریافت کننده پرسشنامه که امضا و تاریخ دریافتش توسط فرد رابط ثبت شده بود توسط محقق انجام شد این پیگیری ها بعضا برای برخی شرکتهای تا ۵ مرتبه نیز صورت گرفت تا اطمینان از درک درست پاسخ دهنده و دستیابی به پاسخهایی معتبر حاصل گردد. در برخی از موارد با مراجعه به وب سایت برخی از شرکتهای آن دسته از پاسخ دهندگانی که مایل به همکاری از طریق پست الکترونیک بودند نیز پوشش داده شدند؛ سرانجام با همکاری فرد رابط پس از سه مرتبه مراجعه حضوری وی امکان دستیابی به ۲۷ پرسشنامه تکمیل شده فراهم گردید. در مرحله بعد جهت دستیابی به نرخ پاسخ بیشتر برای آن دسته از شرکتهایی که در مراجعه حضوری بار اول و پس از مراجعات دوم و سوم رابط و تماسهای تلفنی

داده‌های مورد نیاز این پژوهش بر اساس صورت‌های مالی حسابرسی شده و نیز گزارش‌های یکنواخت شده بورس اوراق بهادار به دست آمده و پژوهشگر نیز از نظر محتوا و محاسبات بر داده‌های حاصل از صورت‌های مالی کنترل‌های دقیق اعمال نموده و در نهایت نیز داده‌های حاصل در زمینه متغیرهای مورد بررسی به تایید اساتید صاحب نظر رسیده است بنابراین اطلاعات حاصل از نخستین ابزار گردآوری داده‌ها که اسناد و مدارک یا به عبارتی صورت‌های مالی می‌باشد دارای روایی یا اعتبار مناسب می‌باشد.

ابزار دوم در جمع‌آوری داده‌های پژوهش پرسشنامه می‌باشد؛ در تحقیق حاضر از پرسشنامه استاندارد شده بین‌المللی استفاده شده است، بر همین اساس ابزار دوم در جمع‌آوری داده‌ها یا پرسشنامه نیز دارای روایی مناسب می‌باشد چرا که این پرسشنامه مورد تایید و استفاده جمع‌کثیری از محققان و صاحب‌نظران علم مدیریت و بازار یابی در سطح بین‌المللی می‌باشد.

تنها نکته قابل توجه در این رابطه اصول علمی در ترجمه متون انگلیسی به زبان فارسی می‌باشد؛ مهمترین مشکل تحقیق در سطح جهان مانع زبان است. تفاوت‌هایی که در اصطلاحات کشورها وجود دارد و مشکل ترجمه دقیق، مشکلاتی را در استخراج و کسب اطلاعات خاص مورد نظر و تفسیر نظر پاسخ‌دهندگان به وجود خواهد آورد. برای جلوگیری از اشتباه در ترجمه از سه تکنیک متفاوت استفاده می‌گردد:

- **ترجمه معکوس:** پرسشنامه در این روش از یک زبان به زبان دیگر ترجمه می‌شود، سپس شخص دیگری آن را به زبان اصلی ترجمه می‌کند. این فرایند باعث می‌شود قبل از آن که ترجمه به دست عموم برسد از سوء تفسیرها و سوء تفاهم‌ها جلوگیری شود.

- **ترجمه موازی:** ممکن است به دلیل آن که اصطلاحات مشترک زیادی در هر دو زبان وجود دارد ترجمه معکوس همواره به ترجمه‌ای دقیق منتهی نشود. برای حل این مشکل از ترجمه موازی استفاده می‌کنند. در این فرایند برای انجام ترجمه معکوس از دو مترجم استفاده می‌شود؛ نتایج حاصله با یکدیگر مقایسه می‌شود تفاوتها مورد بحث

طیف‌های سنجش نگرش طیف لیکرت^۱ است؛ این طیف از مجموعه سؤالی‌های تشکیل شده است که بار نگرشی یا ارزشی همه آنها تقریباً مساوی است. پاسخهای آزمودنی با توجه به درجه و شدت آن در طیف بین کرانه‌های انتهایی نظیر موافق- مخالف، دوست داشتن- دوست نداشتن، قبول- رد در تغییر است و برای تعیین نمره نگرش هر فرد نمره‌های هر یک از موقعیتها برای هر یک از طیفها جمع شده و میانگین آنها محاسبه می‌شود؛ این طیف بیشترین استفاده را در تحقیقات رفتاری دارد (دلور، ۱۳۸۰، ۱۴۳). طیف مورد استفاده در این پژوهش نیز طیف لیکرت است؛ در پرسشنامه این پژوهش ارزشهای عددی مقیاس به گونه‌ای تعیین شده است که بیشترین یا بالاترین ارزش عددی یا امتیاز به موافق‌ترین افراد تعلق گرفته و در مورد سوالات معکوس، که مهمترین شاخص افزایش اعتبار پرسشنامه‌ها می‌باشند، محقق امتیازها یا ارزشهای عددی را طوری جابجا می‌کند که به شکلی مشابه بیشترین امتیاز به مخالف‌ترین افراد و کمترین امتیاز به موافق‌ترین آنها داده شود.

در این پژوهش تعداد ۳۱ سول از مجموع ۱۰۷ سوال پرسشنامه (۲۹٪ مجموع سوالات) سوال معکوس یا منفی بودند که به عنوان شاخص اساسی کنترل پرسشنامه بر اعتبار پرسشنامه افزوده اند.

روایی^۲ ابزار اندازه‌گیری در پژوهش

روایی از خصایصی است که برای مفید و موثر واقع شدن روشهای جمع‌آوری داده‌ها شرط اساسی به شمار می‌رود و به آن خصیصه ابزار و یا روشهای جمع‌آوری داده‌ها اطلاق می‌گردد که با داشتن این خصیصه همان مقولاتی را تعیین کند که برای تعیین آن مقولات طرح ریزی شده است (پاشا شریفی و طالقانی، ۱۳۷۹، ۲۰۰)؛ به عبارت دیگر مراد از روایی آن است که ابزار اندازه‌گیری برای هدف مورد نظر یعنی اندازه‌گیری متغیر تحقیق از کارایی لازم برخوردار باشد؛ روایی مستلزم آن است که ابزار پژوهش همان متغیری را اندازه‌گیری کند که پژوهشگر قصد اندازه‌گیری آن را دارد (پاشا شریفی و شریفی، ۱۳۸۳، ۲۴۶).

1. Likert Scale

2. Reliability

داده ها و متغیرهای پژوهش

با توجه به توضیحات ارائه شده در بخشهای قبل شاخصهای اساسی هر یک از متغیرها به شرح زیر است: ساختار سازمانی با سه شاخص رسمی بودن، متمرکز بودن، گروه بندی یا تخصصی سازی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

مدیریت ارشد با دو شاخص تاکید مدیریت ارشد بر بازار گرای، ریسک گریزی مدیریت ارشد ارزیابی شده است. پویایی بین واحدهای سازمانی با دو شاخص تعارض بین واحدهای سازمانی و همبستگی بین واحدهای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

سیستم پاداش با شاخص میزان استناد به معیارهای مرتبط با بازار در ارزیابی عملکرد مورد ارزیابی قرار گرفته است.

ساختار تقاضا با سه شاخص نرخ رشد بازار، آشفتگی بازار، قدرت خریدار مورد ارزیابی قرار گرفته است.

ساختار عرضه با دو شاخص آشفتگی تکنولوژیک، قدرت عرضه کننده مورد ارزیابی قرار گرفته است.

ساختار رقابت با دو شاخص شدت رقابت، موانع ورود / خروج مورد ارزیابی قرار گرفته است.

بازار گرایی توسعه یافته (EMO) با سه شاخص تولید اطلاعات، توزیع و پخش اطلاعات، پاسخگو بودن مورد ارزیابی قرار گرفته است.

عملکرد مالی کسب و کار با پنج معیار گردش کل داراییها، رشد فروش، بازگشت فروش، بازگشت داراییها و بازگشت سرمایه مورد ارزیابی قرار گرفته است.

عملکرد بازار کسب و کار با معیار سهم بازار مورد ارزیابی قرار گرفته است.

عملکرد سازمانی کسب و کار با دو معیار تعهد سازمانی و روحیه همکاری و همدلی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

استراتژی کسب و کار با دو شاخص استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز مورد ارزیابی قرار گرفته است.

روش تجزیه و تحلیل داده های پژوهش

برای تحلیل داده ها از روشهای آماری نا پارامتریک استفاده شده است. توصیف داده ها با جداول توزیع فراوانی صورت گرفته و برای بررسی وضعیت و سمت گیری

و بررسی قرار می گیرد و مناسب ترین ترجمه انتخاب می گردد.

- ترجمه پیوسته و تعقیبی: این روش در اصل شاخه ای از ترجمه معکوس است. ترجمه معکوس فرایندی است پی در پی از ترجمه و ترجمه مجدد یک پرسشنامه که در هر بار توسط مترجم متفاوتی انجام می شود و در هر مرحله دو متن ترجمه شده با یکدیگر مقایسه شده و چنانچه اختلافی مشاهده شود متن ترجمه شده اصلاح شده و فرایند ترجمه دوباره انجام می گردد؛ این کار آنقدر تکرار می گردد تا متن نهایی با متن اصلی تفاوت نداشته باشد. (نیکومرام و عبدالوند، ۱۳۸۳، ۲۴۶-۲۴۴)

در پژوهش حاضر از دو روش ترجمه موازی و نیز ترجمه پیوسته و تعقیبی استفاده شده و نظر متخصصین زبان و ادبیات انگلیسی در ترجمه لحاظ گردیده است.

پایایی^۱ ابزار اندازه گیری در پژوهش

پایایی به معنای قابلیت اعتماد، ثبات، همسانی، قابلیت پیش بینی و دقت یا صحت است؛ ابزارهای تحقیق نیز به عنوان وسیله ای برای جمع آوری اطلاعات باید معتبر باشند تا پژوهشگر بتواند به داده های به دست آمده اعتماد کند؛ برای برآورد پایایی یا اعتبار پنج روش اعتبار باز آزمایشی، اجرای فرمهای همتا، اعتبار دو نیم کردن، اعتبار ابزار اندازه گیری به روش آلفای کرونباخ^۲ و اعتبار نمره گذاری وجود دارد (پاشا شریفی و شریفی، ۱۳۸۳، ۲۴۵-۲۴۱).

در تحقیق حاضر برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از دو روش سازگاری درونی و دو نیم کردن استفاده شده است. مقدار ضریب پایایی آلفای کرونباخ در روش سازگاری درونی ۰/۸۸۱ بدست آمده و مقدار ضریب پایایی در روش دو نیم کردن با استفاده از فرمول اسپیرمن- براون برابر با ۰/۸۴۹ گردیده است؛ با توجه به اینکه حداقل ضریب پایایی لازم در پرسشنامه های پژوهشی ۰/۷ می باشد لذا می توان چنین نتیجه گیری کرد که پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از پایایی بالایی برخوردار می باشد.

1. Reliability

2. Cronbach

گیری و همچنین مشارکت اعضای سازمان در اتخاذ تصمیمات، رابطه ای معکوس بین بازارگرایی و متمرکز بودن مفروض دانستند ولیکن در نتایج خود به عدم وجود رابطه بین این دو متغیر اذعان نمودند (Jaworski & Kohli, 1993, 56) در تحقیق ماتسونو، منتزر و اوزسومر (۲۰۰۲) نیز فقدان رابطه بین متمرکز بودن و بازارگرایی توسعه یافته به دست آمد (Matsuno & et al., 2002, 25).

▪ **فرضیه سوم (H3):** گروه بندی (تخصص گرایی) با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه معکوس دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر گروه بندی از بازارگرایی توسعه یافته مستقل است؛ و بین این دو متغیر همبستگی وجود ندارد؛ لذا فرضیه سوم پژوهش رد می شود.

گروه بندی یا تعداد بخشها در یک واحد کسب و کار طبق فرضیات جاوورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) بایستی با بازارگرایی رابطه ای معکوس داشته باشد؛ اما نتایج بررسی های این محققین حاکی از این بود که گروه بندی به طور قابل ملاحظه ای با بازارگرایی ارتباط ندارد؛ هرچند ارتباطات میان گروهی قوی صرف نظر از تضادهای ناچیز میان گروهها می تواند با میزان بازارگرایی رابطه مثبتی داشته باشد (Jaworski & Kohli, 1993, 56) در تحقیق ماتسونو، منتزر و اوزسومر (۲۰۰۲) نیز فقدان رابطه بین گروه بندی یا تخصصی سازی و بازارگرایی توسعه یافته به دست آمد (Matsuno & et al., 2002, 25).

▪ **فرضیه چهارم (H4):** تاکید مدیریت ارشد بر بازار گرا بودن سازمان با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه مستقیم دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر تاکید مدیریت ارشد بر بازار گرا بودن سازمان از بازارگرایی توسعه یافته مستقل نیست و بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد؛ لذا فرضیه فرضیه چهارم پژوهش تایید می گردد.

به همین ترتیب جاوورسکی و کوهلی در سال ۱۹۹۳ با ذکر این مطلب که میزان بالای تاکید و حمایت مدیران ارشد در زمینه بازارگرایی افراد عضو سازمان را به دنبال کردن بازار های در حال تغییر، سهیم کردن دیگر اعضا در اطلاعات بازار و نیز پاسخگویی به نیازهای بازار تشویق

متغیر های پرسشنامه بر اساس فراوانی از آزمون کای دو استفاده شده و همچنین به منظور بررسی تاثیر برخی ویژگیهای اعضای جامعه از قبیل سن، تحصیلات و سابقه کار افراد پاسخ دهنده و صنعتی که هر شرکت از آن انتخاب شده بر روی متغیرهای تحقیق از آزمون استقلال فیشر و جهت بررسی چگونگی توزیع متغیرها و جهت گیری پاسخها از آزمون علامت برای میانه و آزمون علامت بر اساس نسبت و همچنین برای تعیین ارتباط و محاسبه همبستگی و توافق از جداول توافقی و آزمون بستگی فیشر، و آزمونهای همبستگی اسپیرمن و کندال و همچنین آزمون همبستگی کانونی به منظور بررسی رابطه بین بازارگرایی توسعه یافته و عملکرد استفاده شده است.

نتایج حاصل از مطالعه فرضیه های پژوهش

▪ **فرضیه اول (H1):** رسمی بودن با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه معکوس دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر رسمیت از بازارگرایی توسعه یافته مستقل است و بین این دو متغیر همبستگی وجود ندارد؛ لذا فرضیه اول پژوهش رد می شود.

به همین ترتیب جاوورسکی و کوهلی در سال ۱۹۹۳ با تعریف رسمیت به عنوان درجه ای که قوانین سازمان به تعریف نقش افراد، روابط قدرت، ارتباطات، هنجارها و رویه ها می پردازند، رابطه ای معکوس بین بازارگرایی و رسمیت مفروض دانستند ولیکن در نتایج خود به عدم وجود رابطه بین این دو متغیر اذعان نمودند (Jaworski & Kohli, 1993, 56) در تحقیق ماتسونو، منتزر و اوزسومر (۲۰۰۲) نیز فقدان رابطه بین رسمی بودن و بازارگرایی توسعه یافته به دست آمد (Matsuno & et al., 2002, 25).

▪ **فرضیه دوم (H2):** متمرکز بودن با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه معکوس دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر متمرکز بودن از بازارگرایی توسعه یافته مستقل است و بین این دو متغیر همبستگی وجود ندارد؛ لذا فرضیه دوم پژوهش رد می شود.

به همین ترتیب جاوورسکی و کوهلی در سال ۱۹۹۳ با تعریف تمرکز به عنوان میزان تفویض اختیار در تصمیم

غیر رسمی بین کارکنان واحدهای سازمان می باشد منجر به تسهیل توزیع اطلاعات و نیز افزایش توانایی پاسخ گویی به اطلاعات بازار گردیده و رابطه مثبت آن با بازارگرایی به تایید رسیده است (Deshpande & Zaltman, 1982, 18) به همین ترتیب جاوورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) نیز چنین مطرح نمودند که هر قدر افراد در بین واحدهای سازمان بیشتر و راحت تر به ارتباط مستقیم مثل شرکت در جلسات بپردازند امکان تبادل اطلاعات بازار و پاسخ به آن به صورت هماهنگ تر و با تفاهم بیشتر فراهم می شود و بنابراین رابطه مستقیمی بین همبستگی بین واحدهای سازمان و بازار گرایی را گزارش نمودند (Jaworski & Kohli, 1993, 55).

▪ **فرضیه هشتم (H8):** سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد با استناد به معیارهای مرتبط با بازار با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه مستقیم دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد با استناد به معیارهای مرتبط با بازار از بازارگرایی توسعه یافته مستقل است و بین این دو متغیر همبستگی وجود ندارد؛ لذا فرضیه هشتم پژوهش رد می شود.

وبستر معتقد است که «کلید توسعه یک کسب و کار بازار مدار و مشتری گرا در چگونگی انجام ارزیابی و پاداش دهی توسط مدیران نهفته است.» (Webster, 1988, 38)؛ جاوورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) نیز در تحقیقاتشان رابطه مثبتی بین سیستم ارزیابی و پاداش دهی بر مبنای عوامل بازار و بازار گرایی سازمان گزارش نمودند (Jaworski & Kohli, 1993, 57).

▪ **فرضیه نهم (H9):** بازار گرایی توسعه یافته (EMO) با ارزیابی نسبی شاخصهای عملکرد مالی کسب و کار (رشد فروش، گردش کل داراییها، بازگشت داراییها، بازگشت فروش و بازگشت سرمایه) رابطه مستقیم دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر بازارگرایی توسعه یافته از همه شاخصهای عملکرد مالی کسب و کار بجز شاخص بازگشت داراییها مستقل بوده و فرضیه نهم پژوهش در مورد این پنج شاخص رد شده و تنها بازار گرایی توسعه یافته (EMO) با شاخص بازگشت داراییها رابطه مستقیم دارد.

می کند، رابطه ای مستقیم بین بازارگرایی و تاکید مدیریت ارشد بر بازار گرا بودن سازمان مفروض دانستند و در نتایج خود نیز به وجود رابطه مثبت بین این دو متغیر اذعان نمودند (Jaworski & Kohli, 1993, 55).

فرضیه پنجم (H5): ریسک گریزی مدیریت ارشد سازمان با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه معکوس دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر ریسک گریزی مدیریت ارشد سازمان از بازارگرایی توسعه یافته مستقل است و بین این دو متغیر همبستگی وجود ندارد؛ لذا فرضیه پنجم پژوهش رد می شود.

ولیکن جاوورسکی و کوهلی در سال ۱۹۹۳ رابطه ای معکوس بین بازارگرایی و ریسک گریزی مدیریت ارشد سازمان مفروض دانستند و در نتایج خود نیز به وجود رابطه منفی بین این دو متغیر اذعان نمودند (Jaworski & Kohli, 1993, 55).

▪ **فرضیه ششم (H6):** تعارض بین واحدهای سازمانی با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه معکوس دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر تعارض بین واحدهای سازمانی از بازارگرایی توسعه یافته مستقل است و بین این دو متغیر همبستگی وجود ندارد؛ لذا فرضیه ششم پژوهش رد می شود.

ولیکن وجود رابطه منفی بین تعارض بین واحدهای سازمانی و بازار گرایی به تایید کوهلی و جاوورسکی در ۱۹۹۰ و همچنین جاوورسکی و کوهلی در ۱۹۹۳ نیز رسیده است (Kohli & Jaworski, 1990, 9; Kohli & Jaworski, 1993, 60).

▪ **فرضیه هفتم (H7):** همبستگی بین واحدهای سازمانی با بازار گرایی توسعه یافته (EMO) رابطه مستقیم دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر همبستگی بین واحدهای سازمانی از بازارگرایی توسعه یافته مستقل است و بین این دو متغیر همبستگی وجود ندارد؛ لذا فرضیه هفتم پژوهش رد می شود.

ولیکن همبستگی بین واحدهای سازمانی که در تحقیقات دشنپنده و زالتمن به معنی میزان ارتباط مستقیم رسمی و

این مطلب توسط پییت وهمکارانش (۱۹۹۶) و کاروانا (۱۹۹۵) نیز به تایید رسید (Singh, 2004, 21).

▪ **فرضیه دوازدهم (H12):** استراتژی کسب و کار به عنوان متغیر تعدیل کننده با شدت رابطه بازار گرایایی توسعه یافته (EMO) و شاخصهای عملکرد مالی کسب و کار (گردش کل داراییها، رشد فروش، بازگشت فروش، بازگشت داراییها و بازگشت سرمایه) رابطه مستقیم دارد.

▪ **فرضیه سیزدهم (H13):** استراتژی کسب و کار به عنوان متغیر تعدیل کننده با شدت رابطه بازار گرایایی توسعه یافته (EMO) و شاخص عملکرد بازاری کسب و کار (سهم بازار) رابطه مستقیم دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر بازار گرایایی توسعه یافته از شاخصهای عملکرد مالی و بازاری کسب و کار در صناعی با استراتژی رهبری هزینه مستقل بوده و فرضیات دوازدهم و سیزدهم پژوهش در مورد صناعی با استراتژی رهبری هزینه رد می شود.

ولیکن در صناعی با استراتژی تمایز بازار گرایایی توسعه یافته (EMO) با دو شاخص گردش کل داراییها و بازگشت داراییها رابطه مستقیم داشته و فرضیات دوازدهم و سیزدهم پژوهش در مورد صناعی با استراتژی تمایز در مورد دو شاخص گردش کل داراییها و بازگشت داراییها تایید می شود.

در رابطه بین بازار گرایایی و عملکرد اثر تعدیل کننده استراتژی کسب و کار توسط نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) اما تحت عنوان متغیرهای سیاست مدیریت و شامل مزیت رقابتی بر مبنای تمایز و مزیت رقابتی بر مبنای پایین ترین هزینه مطرح شده اند و رابطه مستقیم استراتژی تمایز با شدت رابطه بازار گرایایی- عملکرد و رابطه معکوس استراتژی رهبری هزینه مورد تایید قرار گرفته است (Narver & Slater, 1990, 25) در تحقیقی دیگر در توضیح عملکرد شرکتهای بازار محوره لزوم برخورداری از ترکیب مناسبی از بازار گرایایی و تمرکز استراتژیک اشاره شده و این مساله که بازار محوری حاصل از تمرکز بر یکی از استراتژیهای عام متناسب با مقتضیات و بازار گرایایی تعریف شده از دید کوهلی و جاوورسکی منجر به افزایش سودآوری، رشد، قابلیت انطباق و رضایت مندی

ماتسونو و همکارانش (۲۰۰۲) رابطه مستقیم بازار گرایایی توسعه یافته با بازگشت سرمایه و همینطور سین و همکارانش (۲۰۰۰) و سینگ (۱۹۹۸) رابطه مستقیم بازار گرایایی توسعه یافته با رشد فروش را گزارش نمودند ولی گرینلی (۱۹۹۵) به عدم وجود رابطه بین بازار گرایایی توسعه یافته و رشد فروش و بازگشت سرمایه دست یافت؛ اسلاتر و همکارانش (۱۹۹۴) نیز به رابطه مستقیم بازار گرایایی توسعه یافته با رشد فروش و بازگشت داراییها اذعان نموده و به همین ترتیب نارور و همکارانش (۱۹۹۰) به رابطه مستقیم بازار گرایایی توسعه یافته با بازگشت داراییها اشاره کردند (Singh, 2004, 21).

▪ **فرضیه دهم (H10):** بازار گرایایی توسعه یافته (EMO) با ارزیابی نسبی شاخص عملکرد بازاری کسب و کار (سهم بازار) رابطه مستقیم دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر بازار گرایایی توسعه یافته از شاخص سهم بازار مستقل نیست و بین این دو متغیر همبستگی وجود دارد؛ لذا فرضیه دهم پژوهش تایید می شود.

ماتسونو و همکارانش (۲۰۰۲) و همینطور سینگ (۱۹۹۸) رابطه مستقیم بازار گرایایی توسعه یافته با سهم بازار را به تایید رساندند (Singh, 2004, 21) ماتسونو، منتزر و رنتز (۲۰۰۲) نیز ارتقاء سهم نسبی بازار را به عنوان پیامد بازار گرایایی توسعه یافته به تایید رساندند (Matsuno & et al., 2002, 25).

▪ **فرضیه یازدهم (H11):** بازار گرایایی توسعه یافته (EMO) با ارزیابی نسبی شاخصهای عملکرد سازمانی کسب و کار (تعهد سازمانی و روحیه همکاری و همدلی) رابطه مستقیم دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که در جامعه آماری پژوهش حاضر بازار گرایایی توسعه یافته از هر دو شاخص عملکرد سازمانی کسب و کار مستقل است و بین این دو شاخص عملکرد سازمانی کسب و کار و بازار گرایایی توسعه یافته همبستگی وجود ندارد؛ لذا فرضیه یازدهم پژوهش رد می شود.

جاوورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) افزایش تعهد سازمانی و روحیه همکاری و همدلی را به عنوان نتیجه بازار گرایایی سازمان عنوان نمودند (Jaworski & Kohli, 1993, 57).

وقتی مشتریان بسیار متمرکز یا به صورت انبوه باشند، با حجم زیاد خریداری کنند و یا اینکه محصولات عرضه شده استاندارد یا همانند باشند توان آنها در چانه زدن به عنوان یک نیروی بسیار قوی عمل می کند و می تواند موجب تشدید رقابت در آن صنعت شود و در چنین وضعیتی مصرف کنندگان می توانند درخواست قیمت های پایین تری نمایند لذا قدرت زیاد خریدار رابطه بین بازارگرایی توسعه یافته و عملکرد کسب و کار را تضعیف می کند. رز و شوهم (۲۰۰۲)، وس و وس (۲۰۰۰) و ماتسونو، منتزر و رنتز (۲۰۰۲) در تحقیقات خویش به اثر تعدیل کننده قدرت خریدار در رابطه بازارگرایی و عملکرد کسب و کار صحه گذارده اند (Singh, 2004, 28).

▪ **فرضیه شانزدهم (H16): آشفته گی بازار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه مستقیم دارد.**

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که آشفته گی بازار تنها با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و گردش کل داراییها، بازگشت داراییها و بازگشت سرمایه رابطه مستقیم دارد.

آشفته گی بازار به معنی تغییر در ترکیب مشتریان و ترجیحات آنها می باشد؛ اگر مجموعه مشتریان شرکت و ترجیحات آنها ثابت کمی داشته باشد احتمال بروز این مساله که پیشنهادات شرکت (از قبیل آمیخته بازاریابی) طی دوره زمانی معینی با نیازهای مشتریان متناسب و سازگار باشد کاهش می یابد و شرکتی که در چنین بازار آشفته ای فعالیت می کند بایستی به صورت مستمر به ارزیابی و پایش نیازها، ترجیحات و سلیقه های مشتریانش بپردازد لذا آشفته گی زیاد در بازار رابطه بین بازارگرایی توسعه یافته و عملکرد کسب و کار را تقویت می کند. اسلاتر و نارور (۱۹۹۴) اثر تعدیل کننده آشفته گی بازار را در رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و بازگشت داراییها به تایید رساندند و همینطور گرینلی (۱۹۹۵) و آپیا-آدو (۱۹۹۷ و ۱۹۹۸) به اثر تعدیل کننده آشفته گی بازار را در رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و بازگشت سرمایه اذعان نمودند (Singh, 2004, 28).

مشتریان می گردد از نظر تجربی به اثبات رسیده است (Vorhies & et al., 1999, 1193) استراتژیهای عام مایکل پورتر به عنوان متغیر تعدیل کننده رابطه بین بازارگرایی و عملکرد سنجیده شده با معیار بازگشت سرمایه نیز توسط محققین دیگری مورد بررسی و تایید قرار گرفته است (Dobni & Luffman, 2000, 513).

▪ **فرضیه چهاردهم (H14): نرخ رشد بازار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه مستقیم دارد.**

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که تنها نرخ رشد بازار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و شاخص بازگشت فروش رابطه مستقیم دارد.

نرخ رشد بازار به معنی تغییر در میزان تقاضا برای محصولات شرکت می باشد؛ در بازاری که رشد قابل ملاحظه ای داشته باشد تقاضا از عرضه پیشی گرفته و بنابراین مشتریان آنچه که توسط شرکت به بازار عرضه می گردد را راحت تر می پذیرند ولی در وضعیت رشد ضعیف بازار شرکتهای ناچار به تلاش بیشتر در جهت دستیابی به راههای موثر برآورده ساختن نیازهای خریداران می باشند بنابراین نرخ رشد بازار زیاد رابطه بازارگرایی توسعه یافته و عملکرد کسب و کار را تقویت می کند. اثر تعدیل کننده نرخ رشد بازار در رابطه بازارگرایی و عملکرد کسب و کار از سوی محققینی همچون اسلاتر و نارور (۱۹۹۴)، دیامانتوپولوس و هارت (۱۹۹۳)، آپیا-آدو (۱۹۹۷) و آپیا-آدو و سینگ (۱۹۹۸) به تایید رسیده است (Singh, 2004, 28).

▪ **فرضیه پانزدهم (H15): قدرت خریدار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه معکوس دارد.**

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که قدرت خریدار تنها با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته (EMO) و شاخص بازگشت سرمایه و شاخص بازگشت داراییها رابطه معکوس دارد.

▪ فرضیه هفدهم (H17): قدرت عرضه کننده با شدت رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه مستقیم دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که تنها میزان رقابت با شدت رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته (EMO) و شاخص بازگشت داراییها رابطه مستقیم دارد.

وجود رقابتی قدرتمند و فعالیتهای گسترده رقابتی در یک صنعت به عنوان شدت رقابت تفسیر می شود؛ در چنین حالتی لزوم رقیب گرایي و مشتری گرایي و همچنین نوآوری در محصول، فعالیتهای برنامه های رقابتی افزایش می یابد لذا شدت زیاد رقابت رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته و عملکرد کسب و کار را تقویت می کند. در همین زمینه اسلاتر و نارور (۱۹۹۴) و همینطور جاوورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) در نتایج تحقیقات خویش به عدم وجود اثر تعدیل کننده شدت رقابت در رابطه بازار گرایي و عملکرد رسیدند ولیکن سینگ (۲۰۰۳) اثر تعدیل کننده شدت رقابت در رابطه بازار گرایي و بازگشت سرمایه و دیامانتوپولوس و هارت (۱۹۹۳) نیز اثر تعدیل کننده شدت رقابت در رابطه بازار گرایي و رشد فروش را به تایید رساندند (Singh, 2004, 28).

▪ فرضیه بیستم (H20): موانع ورود / خروج با شدت رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه معکوس دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که تنهामوانع ورود / خروج با شدت رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته (EMO) و بازگشت داراییها، بازگشت فروش و بازگشت سرمایه رابطه معکوس دارد.

هرقدر در یک صنعت امکان بیشتری برای ورود رقابتی جدید و کسب سود رضایت بخش فراهم باشد فعالیت سودآور در آن صنعت سخت تر و هم چشمی بین رقبا بیشتر می شود بنابراین موانع ورود و خروج محدود امکان فعالیت را برای رقابتی زیادی فراهم می سازد و در این میان شرکتی که بازارگرا تر باشد توانمند تر از سایرین نمایان خواهد شد و بازار گرایي برای وی مزیت دستیابی به عملکرد مطلوبتر را فراهم می سازد؛ رز و شوهام (۲۰۰۲)، وس و وس (۲۰۰۰) و ماتسونو، منتزر و رنتز (۲۰۰۲) در

فرضیه هفدهم (H17): قدرت عرضه کننده با شدت رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه مستقیم دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که تنها قدرت عرضه کننده با شدت رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته (EMO) و سهم بازار رابطه مستقیم دارد.

میزانی که یک عرضه کننده قادر به انجام معامله در قیمت‌های بالاتر یا به طور کلی در شرایط مطلوب تری برای خود در مقایسه با آنچه خریدار بدان متمایل است می باشد تحت عنوان قدرت عرضه کننده مطرح شده و رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار را تقویت می کند. رز و شوهام (۲۰۰۲)، وس و وس (۲۰۰۰) و ماتسونو، منتزر و رنتز (۲۰۰۲) در تحقیقات خویش به اثر تعدیل کننده قدرت عرضه کننده در رابطه بازار گرایي و عملکرد کسب و کار صحه گذارده اند.

(Rose & Shoham, 2002, 219; Voss & Voss, 2000, 69; Matsuno & et al., 2002, 26).

▪ فرضیه هجدهم (H18): آشفتهگی تکنولوژیک با شدت رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته (EMO) و عملکرد کسب و کار رابطه معکوس دارد.

نتیجه: بررسی نتایج آزمونهای انجام شده نشان داد که تنها آشفتهگی تکنولوژیک با شدت رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته (EMO) و سهم بازار رابطه معکوس دارد.

تکنولوژی به معنی کل فرایند تبدیل داده به ستاده و عرضه این ستاده به مصرف کننده نهایی می باشد و منظور از آشفتهگی تکنولوژیک تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی در تکنولوژی مورد استفاده شرکت می باشد لذا آشفتهگی تکنولوژیک زیاد رابطه بین بازار گرایي توسعه یافته و عملکرد کسب و کار را تضعیف می کند. کوهلی و جاوورسکی آشفتهگی تکنولوژیک را با فرض ارتباط مستقیم با شدت رابطه بین بازار گرایي و عملکرد کسب و کار مورد بررسی قرار داده و به رابطه معکوسی برای آشفتهگی تکنولوژیک و بازار گرایي - عملکرد دست یافتند

(Jaworski & Kohli, 1993, 57; Kohli & Jaworski, 1990, 13-14).

تاثیر غیرمستقیم استراتژی کسب و کار (تعدیل شده توسط بازار گرایی توسعه یافته (EMO)) با ارزیابی نسبی شاخصهای عملکرد مالی کسب و کار شامل رشد فروش، گردش کل داراییها، بازگشت داراییها، بازگشت فروش و بازگشت سرمایه و شاخص بازاری کسب و کار یعنی سهم بازار نیز تنها در زمینه تاثیر تعدیل کننده استراتژی تمایز بر رابطه بازارگرایی توسعه یافته با دو شاخص گردش کل داراییها و بازگشت داراییها دیده شد و در مورد سایر شاخصهای عملکرد کسب و کار چنین اثر تعدیل کننده ای بدست نیامد. در مورد اثر تعدیل کننده متغیرهای برون سازمانی در رابطه بازارگرایی توسعه یافته و عملکرد کسب و کار نیز می توان گفت موانع ورود / خروج با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و بازگشت داراییها، بازگشت فروش و بازگشت سرمایه رابطه معکوس دارد؛ میزان رقابت با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و بازگشت داراییها رابطه مستقیم دارد؛ آشفته گی تکنولوژیک با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و سهم بازار رابطه معکوس دارد؛ قدرت عرضه کننده با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و سهم بازار رابطه مستقیم دارد؛ آشفته گی بازار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و گردش کل داراییها، بازگشت سرمایه و بازگشت داراییها رابطه مستقیم دارد؛ قدرت خریدار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و بازگشت سرمایه و بازگشت داراییها رابطه معکوس دارد و نرخ رشد بازار با شدت رابطه بین بازار گرایی توسعه یافته و بازگشت فروش رابطه مستقیم دارد.

تحقیقات خویش به اثر تعدیل کننده موانع ورود و خروج در رابطه بازارگرایی و عملکرد کسب و کار صحنه گذارده اند.

(Rose & Shoham, 2002, 219; Voss & Voss, 2000, 69; Matsuno et al., 2002, 26)

نتیجه گیری کلی

نتایج حاصل از انجام پژوهش در این جامعه آماری نشان می دهد که متغیرهای رسمی بودن، متمرکز بودن و گروه بندی به عنوان مهمترین متغیرهای ساختاری رابطه ای با بازارگرایی توسعه یافته ندارند و از بین سایر متغیرهای درون سازمانی نیز تنها متغیر تاکید مدیریت ارشد بر بازارگرا بودن سازمان با بازارگرایی توسعه یافته دارای ارتباط مستقیم بوده و متغیرهای ریسک گریزی مدیریت ارشد، تعارض بین واحدهای سازمانی، همبستگی بین واحدهای سازمانی و سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد با استناد به معیارهای مرتبط با بازار هیچ یک ارتباطی با بازارگرایی توسعه یافته ندارند. بازارگرایی توسعه یافته نیز از بین شاخصهای عملکرد مالی کسب و کار شامل رشد فروش، گردش کل داراییها، بازگشت داراییها، بازگشت فروش و بازگشت سرمایه تنها با شاخص بازگشت داراییها ارتباط مستقیم دارد و با شاخص بازاری کسب و کار یعنی سهم بازار نیز رابطه دارد؛ ولیکن بازارگرایی توسعه یافته با شاخصهای عملکرد سازمانی کسب و کار شامل تعهد سازمانی و روحیه همکاری و همدلی رابطه ای ندارد.

منابع و مأخذ:

۱. دلاور، علی « مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی » انتشارات رشد، تهران، چاپ سوم، ۱۳۷۸.
۲. خاکی، غلامرضا « روش تحقیق در مدیریت » انتشارات دانشگاه آزاد، تهران، چاپ اول، ۱۳۷۹.
۳. پاشا شریفی، حسن و شریفی، نسترن « روشهای تحقیق در علوم رفتاری »، انتشارات سخن، تهران، چاپ چهارم، ۱۳۸۳.
۴. بست، جان « روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری »، دکتر حسن پاشا شریفی و دکتر نرگس طالقانی، انتشارات رشد، تهران، چاپ هشتم، ۱۳۷۹.
۵. کاتورا، فیلیپ و گراهام، جان « بازاریابی بین المللی »، دکتر محمد علی عبدالوند و دکتر هاشم نیکومرام، انتشارات دانشگاه آزاد، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۳.
۶. دلاور، علی « راهنمای تحقیق و ارزشیابی در روان شناسی و علوم تربیتی » نشر ارسباران، تهران، چاپ دوم، ۱۳۸۰.

7. Cano Rodriguez, Carrillat, F. A., Jaramillo, F (2004), "A Meta analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence form five continents", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21(2), pp. 179–200.
8. Castro Carmen Barroso, Enrique Martin Armario and Maria Elena Sanchez del Rio(, 2005), "Consequences of market orientation for customers and employees" , *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 5/6,pp. 646-675 .
9. Deshpande, R., & Farley, J. U. (1998a), " Measuring market orientation: Generalization and synthesis" ,*Journal of Market Focused Management*,Vol. 2(3),pp. 213–232.
10. Deshpande, R., & Farley, J. U. (1998b), " The market orientation construct: Correlations, culture and comprehensiveness", *Journal of Market Focused Management*, Vol.2(3), pp.237– 239.
11. Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr., F. E. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.23– 27.
12. Deshpande ,Rohit ,Gerald Zaltman,(1982), "Factors affecting the use of market research information: A path analysis" ,*Journal of marketing research*, Vol. 19,pp.14-31.
13. Dess Gregory G., Davis Peter S. (1984), "Porters (1980) generic strategies as determinants of strategies group membership and organizational performance", *Academy of management Journal*, Vol. 27, pp.467-488.
14. Dobni C. Brooke, Luffman George (2000), "Market orientation and market strategy profiling: an empirical test of environment-behavior-action co alignment and its performance implications ", *Journal of Management Decision*, Vol. 38/8, pp.503-519.
15. Frambach Ruud T., Jaideep Prabhu, Theo M.M. Verhallen(2003), "The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation", *Intern. J. of Research in Marketing*, Vol. 12, pp. 377–397.
16. Gatignon, H., & Xuareb, J. -M. (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp.77– 90.
17. Gonzalez- Benito Oscar & Gonzalez- Benito Javier,(2005) , "Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: perspective of production and operation",*Journal of industrial marketing management*, Article in Press.
18. Hampton Gerald M. Hampton Dorothee L. (2004) "Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals :The case of Certified Nurse–Midwives", *Journal of Business Research*, Vol57, pp. 1042– 1053.
19. Harrison-walker L. Jean (2001), "The measurement of a market orientation and its impact on business performance", *Journal of Quality Management*, NO.6, pp.139-172.
20. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993), "Market orientation:Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.53– 70.
21. Kohli, Ajay K; Jaworski, Bernard J; Kumar, Ajith, (1993), "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*; Nov 1993; 30, 4; pg. 467-488.
22. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990), "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*,Vol. 54, pp.1 – 18.
23. Langerak, F. (2003a), "An appraisal of research on the predictive power of market orientation", *European Management Journal*,Vol. 21(4),pp.447– 464.
24. Levitt, Theodore,(1969), "The marketing mode", New York: McGraw- Hill.
25. Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000), "The effects of strategy type on the market orientacion–performance relationship", *Journal of Marketing*, Vol.64,pp.1 –16.
26. Matsuno, K., Mentzer, J. T., & O` zsomer, A. (2002), " The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing*,Vol. 65, pp.18– 32.
27. Matsuno Ken , Mentzer John T., Rentz Joseph O. (2005), "A conceptual and empirical comparison of the three market orientation" , *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp.1-8.
28. Narver, John C, Slater, Stanley F, (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, VOL.54, PP.20-36.
29. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, No. 27, pp. 467-488.
30. Porter, Michael E., (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 55, pp. 95-117.
31. Pelham, A. M. (1997a), "Market orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.12 (5), pp.276–296.
32. Rose Gregory M and Shoham Aviv (2002), "Export performance and market orientation: Establishing an empirical link", *Journal of Business Research*,No.55, pp.217-225.
33. Ruekert Robert W, Orville C. Walker, (1987), "Marketing interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence" , *Journal of marketing research*, Vol. 51,pp.1-19.

34. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995), " Market orientation and the learning organization", Journal of Marketing, Vol.59, pp.63-74.
35. Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000), "The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication", Journal of Business Research, Vol.48, pp.69-73.
36. Slater, Stanley F; Narver, John C,(1994), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", Journal of Marketing, VOL.58, PP.46-55.
37. Slater Stanley F. & Narver John C.,(1993), "Product market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types",Journal of Marketing, Vol.27, No.10, pp.33-51.
38. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., Chow, R., & Lau, L. B. Y. (2000), "Market orientation and business performance: An empirical study in Mainland China" , Journal of Global Marketing, Vol.14(3),pp. 5 -29.
39. Singh Satyendra(2004)"Market orientation,Corporate culture and Business performance", Ashgate Publishing Limited.
40. Tse, Alan C.B,Leo Y.M. Sin, Oliver H.M. Yau, Jenny S.Y. Lee, Raymond Chow, (2003), "Market orientation and business performance in a Chinese business environment" , Journal of Business Research, Vol. 56 ,pp.227- 239.
41. Varela Jose A., Del Rio Marisa (2003), "Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR", Journal of Marketing Intelligence & Planning, Vol.21, NO.1, pp.6-15.
42. Vorhies Douglas W., Harker Michael, C.P. Rao(1999), "The capabilities and performance advantages of Market-driven firms", European Journal of Marketing ,Vol. 33 No. 11/12,pp. 1171-1202.
43. Voss Glenna B. & Voss Zannie Giraud, (2000) , "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment", Journal of Marketing, Vol. 64, pp.67-83.
44. Webster Jr., F. E. (1988, July), "The rediscovery of the marketing concept",Journal of Marketing, Vol.29, pp.9-12.
45. Wood Van R.,Shahid Bhuian,Pamela Kiecker(2000), "Market orientation and organizational performance in non-for-profit hospitals", Journal of Business Research,NO.48,pp.213-226.