

تأثیر بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه بر نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

مهرداد مدهوشی* محمدرضا طبیبی**

حمیدرضا دلاوری***

پذیرش: ۹۱/۲/۳

دریافت: ۸۹/۲/۱۵

بازارگرایی / گرایش کارآفرینانه / نوآوری / SMEs

چکیده

در شرایط متغیر و نامطمئن کنونی، سازمان‌ها تنها با نوآوری بیش‌تر می‌توانند به تغییرات محیطی پاسخ دهند، عملکرد خود را ارتقا دهند و جایگاه خود را با ایجاد مزیت رقابتی پایدار مستحکم کنند. پژوهشگران پیشین نقش و اهمیت بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه را به‌صورت جداگانه در ایجاد نوآوری مورد توجه قرار دادند. این مقاله در پی آن است که چگونگی تأثیر بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه بر نوآوری را در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط^۱ شرق مازندران بررسی کند. در این مقاله تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌های مطرح شده، با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 16 و LISREL 8.5 انجام شده است. براساس نتایج، ارتقای بازارگرایی هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم به کمک متغیر گرایش کارآفرینانه به افزایش نوآوری می‌انجامد. از این‌رو گرایش کارآفرینانه در روابط میان بازارگرایی و نوآوری نقش میانجی را نیز ایفا می‌کند.

طبقه‌بندی JEL: O31, M13, M31

mmadhoshi@yahoo.com

mreza.tabibi@gmail.com

hamidreza_delavari@yahoo.com

1 . SMEs.

*. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه مازندران.

**. استادیار گروه مدیریت دانشگاه مازندران.

***. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها با فرصت‌ها و چالش‌های بسیاری مانند شدت یافتن رقابت جهانی، افزایش عدم اطمینان محیطی، تقاضای فزاینده برای محصولات جدید، تغییرات سریع الگوی مصرف و بازارهای نوظهور روبه‌رو هستند. سازمان‌های کوچک و متوسط، به دلیل محدودیت منابع و سرمایه به شدت تحت تأثیر تغییرات محیطی قرار می‌گیرند، به علاوه بازار محصولاتشان پیوسته در حال تغییر و جهانی شدن است. بنابراین، به جهت ماندگاری و کسب مزیت رقابتی پایدار، سازمان‌ها باید سازوکارهای لازم برای بهبود مستمر محصولات، خلق محصولات و بازارهای جدید و بهره‌برداری سریع از فرصت‌ها را فراهم سازند. در دنیای امروز مزیت رقابتی پایدار زمانی به وجود می‌آید که سازمان‌ها بتوانند برای مشتریانشان ارزش پایدار و برتر ایجاد کنند. بازارگرایی رویکردی است که با ایجاد هوشمندی و پاسخ به آن در پی ایجاد ارزش برتر برای مشتریان و عملکرد برتر برای سازمان است؛ از این رو، ضرورت بازارگرایی در سازمان احساس می‌شود. از طرفی، سرعت و شدت رقابت محیطی سازمان‌ها را مجبور کرده است که همواره در بازار به دنبال فرصت‌های جدید باشند. گرایش کارآفرینانه فرآیندی سازمانی است که سازمان از طریق ترکیب منابع موجود، راه‌های جدیدی برای توسعه و تجاری‌سازی محصولات جدید، حرکت به سمت بازارهای جدید و ارائه خدمات جدید به مشتریان خلق کرده و سازمان را برای بقا و عملکرد بهتر یاری می‌دهد.^۱ بنابراین، در شرایط ناپایدار و رقابتی کنونی، بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه هردو برای موفقیت سازمان‌ها امری ضروری محسوب می‌شود. بر این اساس، این مقاله قصد دارد نقش و اهمیت بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه را در ایجاد نوآوری بسنجد.

۱. مبانی نظری و فرضیه‌ها

بازارگرایی، مجموعه‌ای از رفتارهای پاسخگویی و پیشگامی سازمانی است که سازمان‌ها بر عهده می‌گیرند تا مشتری محور باشند^۲ و به صورتی پیوسته و فعال با استفاده از دانش،

1. Narver & Slater (1990), 21.

2. Olavarrieta and Friedmann (2008); p. 624; Kohli and Jaworski (1990); p. 2.

3. Hughes and Morgan (2008); 652.

4. Kohli and Jaworski (1990); p. 3.

تجربه و فرصت‌های موجود در بازار تمام تلاش خود را به کار می‌گیرند تا با ایجاد نوآوری در محصول و فرآیند، نیازها و خواسته‌های آشکار و پنهان مشتریان را برطرف کنند^۱. نارور و اسلاتر^۲ بازارگرایی را از نظر ساختاری و مفهومی به سه جزء مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان وظیفه‌ای تقسیم کرده‌اند. مشتری‌گرایی درک صحیح مشتریان هدف برای ایجاد ارزش برتر برای او است و شرکت‌ها باید زنجیره ارزش مشتریان را به‌درستی درک کنند. رقیب‌گرایی تلاشی است که شرکت‌ها نقاط قوت و ضعف رقبای بالفعل و بالقوه کلیدی خود را بدانند و از ظرفیت‌ها و استراتژی‌های بلندمدت آن‌ها آگاهی داشته باشند. شرکت‌های رقیب‌گرا پیوسته خودشان را در برابر رقبایشان ارزیابی می‌کنند و نقاط قوت و ضعف‌شان را می‌شناسند و از آن‌ها الگوسازی و تقلید می‌کنند. هماهنگی میان‌وظیفه‌ای، به‌کارگیری هماهنگ منابع انسانی و سرمایه‌ای سازمان در ایجاد ارزش برتر برای مشتریان هدف است. یا به‌عبارت دیگر، بیان می‌دارد که ایجاد ارزش برای مشتری تنها وظیفه واحد بازاریابی نیست بلکه به همان نسبت، مابقی گروه‌ها یا بخش‌ها نیز می‌بایست در جهت ایجاد ارزش همکاری کنند؛ بنابراین، هر نقطه‌ای در زنجیره ارزش مشتری فرصتی برای ایجاد ارزش برای مشتری فراهم می‌کند. همچنین، هر شخصی و در هر وظیفه‌ای، توانایی بالقوه مشارکت در ایجاد ارزش برای مشتری را دارد.

از طرف دیگر، سرعت و شدت رقابت محیطی سازمان‌ها را مجبور کرده است تا برای ایجاد نوآوری در محصول و فرآیندها همواره در بازار به‌دنبال فرصت‌های جدید باشد. گرایش کارآفرینانه فرآیندی است که سازمان راه‌های جدیدی برای توسعه و تجاری‌سازی محصولات جدید، حرکت به سمت بازارهای جدید و ارائه خدمات جدید به مشتریان خلق می‌کند^۳. لامپکین و دس^۴، گرایش کارآفرینانه را مجموعه‌ای از روش‌ها، اقدامات و سبک‌های تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند که مدیران از آن برای نوآوری در سازمان استفاده می‌کنند. آن‌ها در تحقیقات خود پنج بُعد ریسک‌پذیری، نوآوری، پیشگامی، رقابت‌تهاجمی و استقلال‌گرایی را برای گرایش کارآفرینانه معرفی کردند که هر کدام از این ابعاد

1. Narver, Slater and MacLachlan (2004); p. 336.

2. Narver and Slater (1990); p. 23.

3. Hughes and Morgan (2008); p. 653.

4. Lumpkin and Dess (1996); p. 138.

نسبت به یکدیگر مستقل هستند. منظور از ریسک‌پذیری، تمایل مشارکت مدیران شرکت در پروژه‌های پرمخاطره و انجام اقدامات متهورانه یا محتاطانه برای نیل به اهداف شرکت است. نوآوری، تمایل شرکت برای به کارگیری و پشتیبانی از ایده‌های جدید، مواد بدیع و نوظهور، آزمایش‌ها و فرآیندهایی است که به نتایج ارزشمندی از جمله تولید محصولات و خدمات جدید، فرآیندها تولید جدید و پیشرفت تکنولوژیکی منجر می‌شود. پیشگامی چشم‌اندازی آینده‌نگر است، به گونه‌ای که شرکت‌ها فعالانه به دنبال پیش‌بینی فرصت‌هایی هستند تا محصولات جدید را توسعه داده و معرفی کنند. بدین ترتیب، از مزایای پیشگامی بهره‌مند شده و بر محیط خود اعمال فشار می‌کنند. رقابت تهاجمی، بیان‌کننده آستانه‌ای از شدت رقابتی است که یک شرکت در رقابت با سایرین انتخاب می‌کند و دربرگیرنده تلاش‌هایی است که برای فائق آمدن بر رقبای انجام می‌دهد که خود منعکس‌کننده گرایشی به سمت سخت‌کوشی و تلاش جدی برای پیروزی است. استقلال‌گرایی، نشانگر اختیاری است که به یک فرد یا تیم در درون شرکت تفویض می‌شود تا مفاهیم و چشم‌اندازهای کسب‌وکار را توسعه داده و آن را تا پایان به پیش برد. این چنین سیاستی، کارکنان را تشویق می‌کند تا در تغییرات مشارکت کرده و به‌طور جدی در فعالیت‌های کارآفرینانه درگیر شوند!

نوآوری مفهوم پیچیده‌ای است که از منابع گوناگون مشتق می‌شود و انواع آن به صورت‌های مختلف تعریف شده است. در یکی از تقسیم‌بندی‌های شناخته‌شده، نوآوری به دو دسته نوآوری در محصول و نوآوری در فرآیند تقسیم می‌شود^۱. نوآوری محصول در واقع در برگیرنده ارائه کالا و خدمات جدید در سازمان است، درحالی‌که نوآوری فرآیند شامل نوآوری در ابزار و روش‌هایی نظیر تکنیک‌های تولید یا بازاریابی کالاها و خدمات است که از طریق آن، محصولات و خدمات سازمان ارائه می‌شوند. نوآوری در محصول و نوآوری در فرآیند اغلب در پیوند با یکدیگر روی می‌دهند؛ زیرا فرآیندهای جدید می‌توانند تولید محصولات جدید را امکان‌پذیر سازند و محصولات جدید نیز توسعه فرآیندهای جدید را ممکن می‌سازند^۲.

1. Werkman (2009); p. 671.

2. Wang and Ahmed (2004); p. 304.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی بلندمدت، به نوآوری نیاز دارند^۱ و برای نوآوری، نیازمند شناخت و درک صحیح از محیط خود هستند و برای این منظور باید پیوسته مشتریان و رقبا را زیر نظر داشته، اطلاعات حاصل از آن‌ها را تجزیه و تحلیل کنند. بازارگرایی به هماهنگی همه فعالیت‌ها و بخش‌های سازمان در راستای شناخت و تأمین نیازهای مشتریان به منظور ایجاد ارزش برتر برای آن‌ها تأکید دارد.^۲ به موازات ارزش آفرینی برای مشتریان، سازمان‌های بازارگرا با تمرکز بر رقبا و شناخت نقاط قوت و ضعف جاری و آتی‌شان – به‌خصوص در مورد استراتژی‌ها و ظرفیت‌های بلندمدت‌شان – خود را در برابر آنان ارزیابی می‌کنند.^۳ این کار به آن‌ها کمک می‌کند با محیط منطبق شده و مزیت‌های رقابتی خود را توسعه دهند.^۴ بازارگرایی با تمرکز بر بیرون سازمان، رویکردی از بیرون به درون دارد. بدین ترتیب، سازمان‌ها از این طریق به نیازهای مشتریان پی برده و برای ایجاد ارزش برتر برای آن‌ها دست به نوآوری بزنند.^۵ از این‌رو، سازمان با ایجاد بازارگرایی، نسبت به اطلاعات بازار پاسخگو شده و این شروع فعالیت‌های نوآوری در سازمان است؛ زیرا با گسترش بازارگرایی، شرکت نیازهای مشتریان جدید را شناسایی کرده و آن‌ها را در محصولات و فرآیندهای جدید به کار می‌گیرد. بر همین اساس، مانزانو و ویلا به این نتیجه رسیدند که بازارگرایی بر نوآوری اثرگذار بوده و بر آن مقدم است؛^۶ در نتیجه، شرکت‌ها با نشان دادن رفتار بازارگرایی بیش‌تر، خصیصه‌های نوآورانه بیش‌تری خواهند داشت. از این‌رو، براساس مباحث مطرح‌شده، فرضیه نخست ارائه شده است.

۱-۱. فرضیه ۱: بازارگرایی تأثیر معنی‌داری بر نوآوری دارد

براساس نتایج تحقیقات گذشته، افزایش قابلیت دریافت اطلاعات بازار توسط شرکت و آگاهی از نیازهای مشتریان می‌تواند به پیشگامی منجر شود. به این صورت که سازمان‌ها از

1. Naidoo (2010); p. 6; Olavarrieta and Friedmann (2008); pp. 623-630.

2. Kohli and Jaworski (1990); p. 3; Narver and Slater (1990); p. 21.

3. Day and Wensley (1988); p. 4.

4. Hurley & Hult (1998); 49.

5. Naidoo (2010); p. 3.

6. Manzano and Vila (2005); p. 441.

یک سو با درک و شناسایی نیازهای مشتریان و از سوی دیگر توجه به محصولات ارائه شده رقبا، می‌کوشند نسبت به رقبا محصولات برتری را به مشتریان ارائه دهند^۱. این یافته‌ها نشان می‌دهد که لازمه پیشگامی که یکی از اجزای اصلی گرایش کارآفرینانه است، تمرکز بر مشتریان و رقبا است. بازارگرایی با تمرکز بر مشتریان و رقبا اطلاعات حاصل از آن‌ها را کسب و در درون سازمان منتشر می‌کند و به این ترتیب، به ارتقای سطح کارآفرینانه شرکت منجر می‌شود. همچنین حالت^۲ و همکارانش دریافتند که در میان متغیرهای رقابتی فرهنگی، کارآفرینی پراهمیت‌ترین بوده و پیشگامی از فرهنگ بازارمحور توسعه یافته است. از سوی دیگر، به عقیده ماری^۳ بازاریابی مبداء فرآیند کارآفرینانه است^۴. فلسفه ایجاد بازارگرایی، مفهوم بازاریابی است^۵ که در مقابل رویکردهای محصول، فروش و تولید قرار دارد^۶. بازارگرایی پارادایم غالب و اساس بازاریابی مدرن را تشکیل می‌دهد و به فرآیندها و فعالیت‌هایی می‌پردازد که به پیاده کردن مفهوم بازاریابی مربوط است^۷. همچنین گرایش کارآفرینانه، مجموعه‌ای از فرآیندها، اقدامات و سبک‌های تصمیم‌گیری شرکت‌ها در انجام فعالیت‌های کارآفرینانه تعریف شده است^۸. با توجه به مطالب فوق، بازارگرایی نیز می‌تواند مقدمه‌ای بر گرایش کارآفرینانه تلقی شود. از این رو، این مطالعه بازارگرایی را مقدم بر گرایش کارآفرینانه در نظر گرفته و فرضیه دوم براساس مباحث مطرح شده پیشنهاد شده است.

۱-۲. فرضیه ۲: بازارگرایی تأثیر معنی‌داری بر گرایش کارآفرینانه دارد

اهمیت معرفی محصولات و فرآیندهای جدید برای سازمان، امری بدیهی است و همواره مورد تأیید محققان بوده است. نتایج تحقیقات گوناگون در خصوص گرایش کارآفرینانه و نوآوری، نشان می‌دهد شرکت‌هایی که گرایش کارآفرینانه دارند برخلاف شرکت‌های

1. Hughes and Morgan (2008); pp. 651-661.

2. Hult.

3. Murray.

4. Tajeddini (2010); p. 223.

5. Kohli and Jaworski (1993); p. 469.

۶. کاتلر و آرمسترانگ (۱۹۹۹)؛ ص. ۳۴.

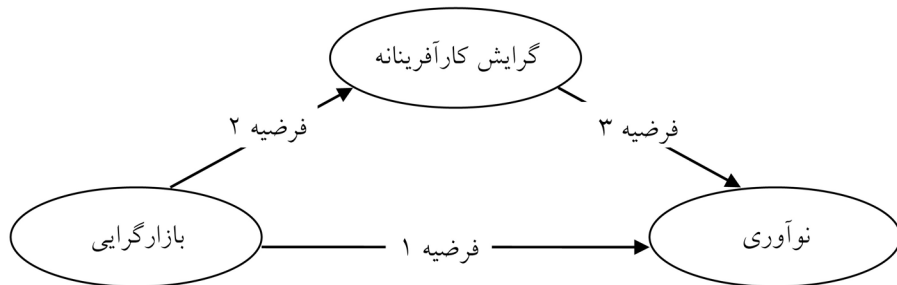
۷. اعرابی و سلطان محمدی (۱۳۸۸)؛ ص. ۲.

8. Lumpkin and Dess (1996); p. 136.

محافظه کار، پیوسته و جسورانه در محصولات و خدمات خود نوآوری ایجاد کرده و ریسک قابل توجهی در استراتژی‌های محصول و بازار خود اعمال می‌کنند.^۱ گرایش کارآفرینانه تمایل سازمان برای پیگیری فرصت‌های جدید بازار و نوسازی فعالیت‌های عملیاتی موجود است.^۲ همواره فرصت‌های فراوانی در محیط کسب و کار سازمان قرار دارد و آن‌هایی در این بازار پر رقابت موفق‌ترند که به موقع این فرصت‌ها را شناسایی و از آن بهره‌برداری کنند. گرایش کارآفرینانه، مجموعه فعالیت‌هایی است که بهره‌برداری از مزایای رقابتی را در یک سازمان ممکن ساخته و رهیافتی برای نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان‌ها محسوب می‌شود.^۳ بنابراین، وجود گرایش کارآفرینانه در سازمان به نوآوری منجر می‌شود. بر این اساس، فرضیه سوم پیشنهاد می‌شود.

۱-۳. فرضیه ۳: گرایش کارآفرینانه تأثیر معنی‌داری بر نوآوری دارد

براساس آنچه مطرح شد، رابطه بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه و نوآوری را می‌توان به گونه‌ای که در نمودار (۱) نمایش داده شده است، ارائه داد. در این نمودار، هم نقش مستقیم بازارگرایی و هم نقش غیرمستقیم آن به کمک نقش میانجی گرایش کارآفرینانه، در ارتباط با نوآوری نمایش داده شده است.



نمودار ۱- مدل نظری تحقیق

1. Avlonitis and Salavou (2007); p. 567.

2. Chang et al. (2007); p. 999.

3. Oviatt & McDougall (2005); p. 539.

۲. روش‌شناسی تحقیق

۲-۱. نمونه و گردآوری داده‌ها

هدف این تحقیق از نوع کاربردی و روش انجام آن توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال و مستقر در شهرک‌های صنعتی شرق استان مازندران است. بنا بر تعاریف دیده‌بان جهانی کارآفرینی^۱، کسب‌وکارهایی که سابقه فعالیت آن‌ها از ۴۲ ماه کم‌تر باشد، کسب‌وکارهای نوپا شناخته می‌شوند. این کسب‌وکارها بیش‌تر تحت تأثیر مالک (مالکین) و یا فردی (افراد) قرار دارند که کسب‌وکار را ایجاد کرده و گاهی کارآفرین نیز هستند. با توجه به این‌که متغیرهای این تحقیق در سازمان بررسی می‌شوند، ممکن است ویژگی‌های فردی در نتایج این تحقیق اثرگذار باشد. بنابراین، مطالعه حاضر، شرکت‌هایی را بررسی کرده است که سابقه فعالیت‌شان بیش‌تر از ۴۲ ماه است.

این تحقیق، برای جمع‌آوری داده‌ها در نمونه موردنظر از پرسش‌نامه استفاده کرده است. پاسخ کلیه متغیرهای مستقل و وابسته براساس طیف پنج‌گانه لیکرت داده شده (۱= کاملاً مخالفم، ۲= مخالفم، ۳= نه موافق و نه مخالف، ۴= موافقم، ۵= کاملاً موافقم) و تعداد ۲۹۱ شرکت به‌صورت تصادفی انتخاب شده و یک پرسش‌نامه به یکی از مدیران ارشد آن‌ها داده شده است. پس از پیگیری‌های به‌عمل آمده، تعداد ۲۳۴ پرسش‌نامه جمع‌آوری و در نهایت ۲۱۷ پرسش‌نامه تحلیل شد. جدول (۱) و (۲) به‌ترتیب به توصیف جمعیت شناختی پاسخ‌گویان و مشخصه‌های کلیدی شرکت‌های بررسی‌شده، می‌پردازند.

جدول ۱- مشخصه‌های پاسخ‌دهندگان

(N = ۲۱۷)

مشخصه‌ها	فراوانی	درصد (%)	درصد تجمعی
پست سازمانی	مدیر عامل	۲۶/۷	۲۶/۷
مدیر....	داخلی	۱۳/۸	۴۰/۶
	بازاریابی و فروش	۱۷/۵	۵۸/۱

مشخصه‌ها	فراوانی	درصد (%)	درصد تجمعی
منابع انسانی	۱۸	۸/۳	۶۶/۴
تولید	۴۳	۱۹/۸	۸۶/۲
سایر	۳۰	۱۳/۸	۱۰۰/۰
جنسیت			
زن	۲۵	۱۱/۵	۱۱/۵
مرد	۱۹۲	۸۸/۵	۱۰۰/۰
سن			
کم‌تر از ۳۰ سال	۳۰	۱۳/۸	۱۳/۸
از ۳۰ تا ۳۹ سال	۱۰۶	۴۸/۸	۶۲/۷
از ۴۰ تا ۴۹ سال	۶۱	۲۸/۱	۹۰/۸
۵۰ سال و به بالا	۲۰	۹/۲	۱۰۰/۰
تحصیلات			
پایین‌تر از دیپلم	۸	۳/۷	۳/۷
دیپلم	۴۲	۱۹/۴	۲۳/۰
فوق‌دیپلم	۳۹	۱۸/۰	۴۱/۰
لیسانس	۹۶	۴۴/۲	۸۵/۳
فوق‌لیسانس	۲۸	۱۲/۹	۹۸/۲
دکتری	۴	۱/۸	۱۰۰/۰

جدول ۲- مشخصه‌های نمونه
(N = ۲۱۷)

مشخصه‌ها	فراوانی	درصد (%)	درصد تجمعی
نوع صنعت			
غذایی	۵۶	۲۵/۸	۲۵/۸
فلزی	۴۱	۱۸/۹	۴۴/۷
شیمیایی	۶۴	۲۹/۵	۷۴/۲
برق و الکترونیک	۲۱	۹/۷	۸۳/۹
نساجی	۱۵	۶/۹	۹۰/۸
سایر	۲۰	۹/۲	۱۰۰/۰
بازار محصولات			
محلی	۱۸	۸/۳	۸/۳
منطقه‌ای	۹۶	۴۴/۲	۵۲/۵

مشخصه‌ها	فراوانی	درصد (%)	درصد تجمعی
ملی	۹۷	۴۴/۷	۹۷/۲
بین‌المللی	۶	۲/۸	۱۰۰/۰
سن شرکت	از ۳/۵ تا ۶ سال	۳۳/۶	۳۳/۶
	از ۶ تا ۱۰ سال	۲۸/۱	۶۱/۸
	بیش‌تر از ۱۰ سال	۳۸/۲	۱۰۰/۰
تعداد کارکنان	کم‌تر از ۵۰ نفر	۶۴/۵	۶۴/۵
	از ۵۰ تا ۴۹۹ نفر	۳۵/۵	۱۰۰/۰

۲-۲. شاخص‌ها

در این پژوهش، برای بازاریابی از شاخص‌های نارور و اسلاتر^۱ و پرسش‌نامه استاندارد MKTOR، و برای گرایش کارآفرینانه از شاخص‌های لامپکین و دس^۲ و برای نوآوری از ترکیب شاخص‌های وانگ و احمد^۳، ویجانده و گونزالز^۴ استفاده شده است.

بر اساس شاخص‌های نارور و اسلاتر و پرسش‌نامه استاندارد MKTOR، بازاریابی شامل سه بُعد مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان‌وظیفه‌ای است. در این پژوهش، مشتری‌گرایی شامل خدمت‌رسانی و تعهد به مشتریان، تلاش برای ایجاد منافع بیش‌تر برای مشتریان، کسب مزیت رقابتی بر پایه درک نیازهای مشتریان، توجه به رضایت‌مندی مشتریان و اندازه‌گیری آن و خدمات پس از فروش است. رقیب‌گرایی شامل کسب اطلاعات رقبا به وسیله نیروهای فروش، واکنش نسبت به اقدامات تهدیدآمیز، توجه مدیران به نقاط قوت و ضعف رقبا و اقدام به بهره‌برداری از فرصت‌های موجود است و هماهنگی میان‌وظیفه‌ای شامل برگزاری جلسات منظم مدیران با مشتریان، توزیع اطلاعات مشتریان در سراسر شرکت، تلاش منظم سازمانی برای رفع نیازهای مشتری و به اشتراک گذاشتن منابع سازمانی توسط واحدهای مختلف است.

1. Narver and Slater (1990); p. 24.

2. Lumpkin and Dess (1996); pp. 138-149.

3. Wang and Ahmed (2004); p. 307.

4. Vijande and Gonzalez (2007); p. 527.

گرایش کارآفرینانه شامل پنج بُعد ریسک‌پذیری، نوآوری، پیشگامی، رقابت‌تهاجمی و استقلال‌گرایی است. در این پژوهش، ریسک‌پذیری شامل شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پُر ریسک، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های ناشناخته و تأمین مالی پروژه‌های جدید از طریق منابع مالی خارجی، است. نوآوری شامل توجه مدیران به فعالیت‌های تحقیق و توسعه، توجه به ارائه ایده‌های جدید کارکنان بدون در نظر گرفتن موقعیت آن‌ها، مشهود بودن تغییرات در خطوط محصولات و تمایل مدیران به کنار گذاشتن باورهای قدیمی و اتخاذ راهکارهای جدید است. پیشگامی سازمان شامل تمایل مدیران به پیشگامی در ارائه ایده‌ها، محصولات جدید، شناسایی فرصت‌های جدید در میان مشتریان، تلاش برای شناسایی نیازهای ناشناخته مشتریان و در نهایت، شناسایی فرصت‌های جدید در بازار جدید است. رقابت‌تهاجمی عبارت است از تمایل شرکت بر حمله به جای دفاع، تخصیص هزینه برای فعالیت‌های ارتقادهنده موقعیت رقابتی، افزایش کیفیت محصولات و خدمات و کاهش قیمت محصولات برای خارج کردن رقبای و به چالش کشاندن آن‌ها از طریق اقدامات متهورانه. استقلال‌گرایی در سازمان شامل استقلال کارکنان برای ارائه ایده‌های جدید و تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کارشان، همچنین استقلال آن‌ها برای به پایان رساندن کارها و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران است.

بر اساس مدل وانگ و احمد^۱ و ویجاند و گونزالز^۲، نوآوری شامل دو بُعد نوآوری در محصول و نوآوری در فرآیند است. در این پژوهش، نوآوری در محصول شامل بهبود پیوسته محصولات سه سال گذشته و ارائه محصولات بیش‌تر و جدیدتر نسبت به رقبای سه سال گذشته است. نوآوری در فرآیند عبارت است از بهبود پیوسته فرآیندهای کسب و کار، فرآیندهای تولید و بازاریابی در سه سال گذشته.

۲-۳. پایایی و روایی تحقیق

در این پژوهش برای ارزیابی پایایی پرسش‌نامه مورد استفاده، از روش سازگاری درونی استفاده شده است. آلفای کرونباخ پرکاربردترین روش برای مقیاس‌های رتبه‌ای (ترتیبی)

1. Wang and Ahmed (2004); p. 307.

2. Vijande and Gonzalez (2007); p. 527.

است^۱. نتایج مربوط به ضریب آلفای کرونباخ که توسط نرم افزار SPSS محاسبه شده، برابر ۰/۹۳۸ است. همچنین، همان طور که در جدول (۳) مشخص است، ضریب پایایی محاسبه شده برای هر کدام از مؤلفه ها بیش از ۰/۷ بوده و با توجه به این که حداقل ضریب پایایی لازم باید ۰/۷ باشد، بنابراین می توان نتیجه گرفت پرسش نامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۳- پایایی تحقیق و مقادیر آلفای کرونباخ

سازه مورد بررسی	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤال ها
بازارگرایی	۰/۹۲۶	۱۵
گرایش کارآفرینانه	۰/۹۴۹	۲۰
نوآوری	۰/۷۹۶	۸
کل مدل	۰/۹۳۸	۴۳

در این تحقیق، برای سنجش روایی از روش های روایی محتوا و سازه استفاده شده است. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می شود. از این رو، اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد^۲. پرسش نامه این تحقیق ترکیبی از چندین پرسش نامه تأیید شده و دارای اعتبار در عرصه علمی است. با این وجود، پرسش نامه طراحی شده در اختیار تعدادی از اساتید و متخصصان پژوهش و تحقیق قرار داده شد و مورد تأیید آنها قرار گرفت.

روایی سازه، مفهومی است که نشان می دهد عوامل تبیین کننده و متغیرهای اصلی، معیارهای مناسبی برای مدل مفهومی طراحی شده هستند. روایی سازه این تحقیق از طریق روش های روایی همگرایی^۳ و روایی افتراقی^۴، با استفاده از شاخص های میانگین واریانس استخراج شده^۵ (AVE) و واریانس مشترک^۶ بین مؤلفه ها محاسبه می شود. روایی همگرایی

۱. ظهوری (۱۳۷۸).

۲. سرمد و دیگران (۱۳۸۷).

3. Convergent Validity

4. Discriminant Validity

5. Average Variance Extracted.

6. Shared Variance.

درجه اتحاد بین متغیرهای سازه است^۱. برای این روایی، در حالت ایده آل شاخص AVE برای متغیرهای اصلی نباید از ۰/۵ کم تر باشد. همان طور که در جدول (۴) نیز مشاهده می شود، AVE محاسبه شده برای بازارگرایی، گرایش کارآفرینانه و نوآوری به ترتیب برابر با ۰/۷۸، ۰/۶۵ و ۰/۴۸ است. هر چند AVE نوآوری تا حدی بسیار جزئی از ۰/۵ کم تر است، اما بسیاری بر این باورند که ضریب ۰/۵ بسیار محافظه کارانه بوده و کم تر بودن از آن، وجود روایی همگرایی را منتفی نمی سازد^۲. بنابراین، می توان وجود روایی همگرایی را در بین متغیرهای تحقیق تأیید کرد.

جدول ۴- ضرایب بارگذاری عاملی و شاخص AVE برای متغیرهای تحقیق

متغیرها	ضریب بارگذاری عاملی (λ)	AVE
بازارگرایی	مشتری گرایی	۰/۸۷
	رقیب گرایی	۰/۸۹
	هماهنگی میان وظیفه ای	۰/۸۹
گرایش کارآفرینانه	ریسک پذیری	۰/۸۳
	نوآوری	۰/۸۵
	پیشگامی	۰/۸۴
	رقابت تهاجمی	۰/۸۲
	استقلال گرایی	۰/۶۷
نوآوری	نوآوری در محصول	۰/۶۵
	نوآوری در فرآیند	۰/۷۳

1. Hsu and Pereira (2008); p. 198.

۲. اعرابی و سلطان محمدی (۱۳۸۸)؛ صص. ۱۲-۱۳.

Li, Liu and Zhao (2006); p. 342.

از سوی دیگر روایی افتراقی نشان می‌دهد که عوامل اندازه‌گیری یک متغیر مکنون به اندازه کافی از سازه‌های دیگر متمایز هستند^۱. زمانی روایی افتراقی برقرار است که شاخص AVE برای هر متغیر از واریانس مشترک آن متغیر با سایر متغیرهای اصلی تحقیق بیش‌تر باشد^۲. جدول (۵) مجذور واریانس مشترک میان متغیرها را به همراه شاخص AVE هر متغیر نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود برای هر سه متغیر تحقیق شاخص AVE از مجذور واریانس مشترک میان متغیرها بیش‌تر است بنابراین وجود روایی افتراقی در میان متغیرهای تحقیق به تأیید می‌رسد. در مجموع وجود روایی همگرایی و روایی افتراقی مبین این مطلب است که تحقیق از روایی سازه برخوردار است.

جدول ۵- AVE و مجذور واریانس مشترک میان متغیرها

متغیرها	AVE	۱	۲	۳
بازارگرایی	۰/۷۸	۱/۰۰۰		
گرایش کارآفرینانه	۰/۶۵	۰/۰۳۲	۱/۰۰۰	
نوآوری	۰/۴۸	۰/۳۴۸	۰/۴۳۶	۱/۰۰۰

۳. یافته‌های تحقیق

جدول (۶) میانگین، انحراف معیار و همبستگی میان متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، به‌طور معنی‌داری بین بازارگرایی، گرایش کارآفرینانه و نوآوری همبستگی مثبت وجود دارد.

تحقیق حاضر در پی آن بود تا رابطه بین بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه بر نوآوری را بررسی کند. فرضیه‌های مطرح‌شده براساس داده‌های جمع‌آوری‌شده از نمونه مورد نظر با استفاده از نرم افزار LISREL 8.5 آزموده شد. نتایج حاصل از خروجی‌های لیزرل نشان می‌دهد که نسبت مجذور کای به درجه آزادی کم‌تر از سه است ($\chi^2 / df = 1.52$). علاوه

1. Hsu and Pereira (2008); p. 198.

2. Farrell (2009); p. 325.

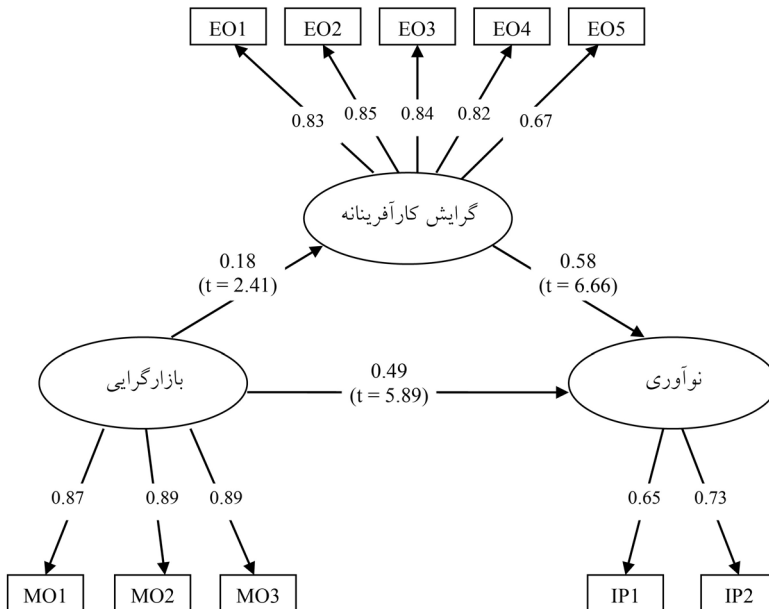
بر این، شاخص برازندگی مدل، برازش مدل را تأیید می‌کند (GFI=0.96, NFI =0.96). از این رو، می‌توان نتیجه گرفت مدل ارائه شده در تحقیق، مدل مناسبی است. همچنین تجزیه و تحلیل ارائه شده، کلیه فرضیه‌های مطرح را پشتیبانی می‌کند. نمودار (۲) ضرایب مسیر، ضرایب معناداری و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۶- میانگین، انحراف معیار و همبستگی
(N = ۲۱۷)

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
بازارگرایی	۳/۲۲۶۱	۰/۶۷۲۵۳	۱/۰۰		
گرایش کارآفرینانه	۲/۹۳۰۹	۰/۷۳۳۲۶	*۰/۱۵۵	۱/۰۰	
نوآوری	۲/۷۴۶۲	۰/۵۹۴۱۵	**۰/۴۵۵	**۰/۵۰۱	۱/۰۰

*: همبستگی در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ به تأیید رسیده است.

** : همبستگی در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ به تأیید رسیده است.



Chi-square = 48.71, df = 32, P-value = 0.02959, RMSEA = 0.049, GFI = 0.96, CFI = 0.99

نمودار ۲- نتایج تحقیق

در فرضیه اول ادعا شده بود که تأثیر بازارگرایی بر نوآوری مثبت است. براساس نتایج، ضریب اثرگذاری مستقیم بازارگرایی بر نوآوری برابر با $0/49$ بوده و ضریب معنی داری این رابطه تأیید می شود ($t = 5/89$). بنابراین، می توان نتیجه گرفت هرچه سازمان ها گرایش بیش تری به بازار داشته باشند، بیش تر می توانند در محصول و فرآیند خود نوآوری ایجاد کنند. بنابراین، فرضیه اول پذیرفته می شود. فرضیه دوم ادعا می کند که بازارگرایی بر گرایش کارآفرینانه مؤثر است. نتایج، ضریب تأثیر بازارگرایی بر گرایش کارآفرینانه را $0/18$ نشان می دهد؛ همچنین، معنی داری این ضریب نیز تأیید می شود ($t = 2/41$). بنابراین، می توان نتیجه گرفت که هرچه سازمان های مورد مطالعه گرایش بیش تری به بازار داشته باشند، بیش تر می توانند در سازمان گرایش کارآفرینانه ایجاد کنند. در فرضیه سوم مطرح شده بود که گرایش کارآفرینانه بر نوآوری تأثیر می گذارد. همان طور که در نمودار (۲) نیز مشاهده می شود، این ضریب برابر است با $0/58$ و معنی داری آن نیز تأیید شده است ($t = 6/66$). از این رو، می توان نتیجه گرفت که هرچه در شرکت ها تحقق گرایش کارآفرینی بیش تر باشد، نوآوری در محصول و فرآیندهای سازمان ها بیش تر می شود.

براساس نمودار (۲)، بازارگرایی هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق گرایش کارآفرینانه بر نوآوری مؤثر است. تأثیر کل برابر با $0/59$ بوده و $0/49$ آن ناشی از تأثیر مستقیم بازارگرایی بر نوآوری است و $0/10$ آن از طریق اثرگذاری بازارگرایی بر گرایش کارآفرینانه و در ادامه اثر گرایش کارآفرینانه بر نوآوری به وجود می آید. در این مدل، تأثیر مستقیم و غیرمستقیم معنی دار است. این در حالی است که تأثیر مستقیم 82% از کل تأثیر متغیر مستقل (بازارگرایی) بر روی متغیر وابسته (نوآوری) را نشان می دهد و مابقی تأثیر یعنی 18% از طریق گرایش کارآفرینی به عنوان میانجی در روابط میان بازارگرایی و نوآوری انجام می گیرد. روی هم رفته، نتایج به دست آمده از مباحث تئوری و مدل مفهومی مطرح شده پشتیبانی می کند و بازارگرایی هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق گرایش کارآفرینانه به نوآوری منجر می شود.

جمع بندی و نتیجه گیری

این مقاله با ارائه مدلی به بررسی رابطه میان بازارگرایی، گرایش کارآفرینانه و نوآوری

در محصول و فرآیند پرداخته است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بازاریگرایی موضوعی است که در سال‌های اخیر تحقیقات نسبتاً زیادی در ارتباط با آن انجام شده است. براساس نتایج تحقیقات گذشته، بازاریگرایی به صورت مستقیم به نوآوری منجر می‌شود. تحقیق حاضر علاوه بر تأیید نتایج تحقیقات گذشته مبنی بر تأثیر مستقیم بازاریگرایی بر نوآوری، بیانگر تأثیر غیرمستقیم از طریق گرایش کارآفرینانه است.

به طور کلی، براساس نتایج به دست آمده می‌توان پذیرفت که گرایش کارآفرینانه در روابط بین بازاریگرایی و نوآوری نقش میانجی را ایفا می‌کند. بازاریگرایی مجموعه‌ای از رفتارهای پاسخگویی و پیشگامی سازمانی است که سازمان‌ها برعهده می‌گیرند تا پیوسته و فعال با استفاده از دانش، تجربه و فرصت‌های موجود در بازار تمام تلاش خود را به کار گیرند و نیازها و خواسته‌های آشکار و پنهان مشتریان را برطرف کنند. بر این اساس، بازاریگرایی از دو رفتار اساسی تشکیل شده است؛ نخست رفتار پاسخگویی بازاریگرایی که بر اساس آن، سازمان‌ها می‌کوشد نیازهای آشکار یا مطرح شده مشتریان را شناسایی کرده و برطرف کند. دوم، رفتار پیشگامی بازاریگرایی است که سازمان‌ها تلاش دارند نیازها و خواسته‌های پنهان و بیان نشده مشتریان را شناسایی کرده و برطرف کنند.^۱ یافته‌های این تحقیق می‌تواند براساس دو رفتار بازاریگرایی یعنی پاسخگویی و پیشگامی تحلیل شود. از این رو، می‌توان گفت بازاریگرایی از طریق پاسخگویی به نیازهای بیان شده مشتریان به صورت مستقیم می‌تواند به نوآوری در محصول و فرآیند منجر شود. همچنین، بازاریگرایی به صورت غیرمستقیم و از طریق رفتارهای مبتنی بر ریسک‌پذیری، نوآوری، پیش‌فعالی (پیشگامی)، استقلال‌گرایی و رقابت‌تهاجمی می‌تواند نیازها و خواسته‌های پنهان و بیان نشده مشتریان را شناسایی کرده و به این ترتیب در محصول و فرآیند خود نوآوری ایجاد کند. در همین راستا، کریستنسن معتقد است، تعهد قوی به بازارهای فعلی موجب می‌شود شرکت‌ها به مشتریان فعلی خود عادت کرده و علاقه و پیش‌بینی برای نوآوری تا حدودی از بین می‌رود.^۲ در نتیجه، ممکن است شرکت‌ها، بازارها و فرصت‌های جدید را نادیده بگیرند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد

1. Keskin (2006); pp. 753-764; Low, Chapman, and Sloan (2007); pp. 878-891; Laforet (2008); Augusto and Coelho (2009); pp. 94-108.

2. Narver, Slater and MacLachlan (2004); p. 338.

3. Naidoo (2010); p. 6.

یکی از مسیرهای مهم دستیابی به نوآوری از طریق گرایش کارآفرینانه محقق می‌شود و گرایش کارآفرینانه در سازمان با خلق رفتارها و اقدامات مناسب در جهت فرصت‌های موجود در بازار به نوآوری منتهی خواهد شد. هرچند بازارگرایی تا حدودی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر می‌گذارد، اما این تمام اهمیت گرایش کارآفرینانه نیست و سازمان‌ها باید با اتخاذ سازوکارهای لازم برای بهبود گرایش کارآفرینانه در سازمان‌شان بکوشند. بنابراین، شرکت‌ها باید با اتخاذ استراتژی‌های مناسب کشف و به‌کارگیری دانش هم در جهت حفظ و بهبود موقعیت خود در بازارهای فعلی باشند و هم با شناسایی فرصت‌ها برای دستیابی به بازارهای جدید گام بردارند.^۱

این مقاله برای سازمان‌ها کاربردهایی دارد. در درجه نخست، یافته‌ها، نقش و اهمیت بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه در نوآوری را برای مدیران سازمانی برجسته کرده و بیان می‌دارد که در دنیای رقابتی کنونی که مشتری نقش اساسی را ایفا می‌کند، سازمان‌هایی موفق‌اند که از طریق رفتارهای بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه، نیازها و خواسته‌های آشکار و پنهان مشتریان را شناسایی کرده و بر اساس آن، در محصولات خود نوآوری ایجاد کنند تا از یک سو توسط رقبای خود بلعیده نشوند و از سوی دیگر با جلب رضایت مشتریان، وفاداری آن‌ها را افزایش دهند. بنابراین، این امر فرصتی بسیار ارزشمند برای مدیران شرکت‌های ایرانی فراهم می‌آورد تا با پر کردن خلأهای موجود در بازار، به مزیت رقابتی پایدار دست یابند.

علی‌رغم اهمیت نتایج به‌دست‌آمده، این پژوهش محدودیت‌هایی نیز به‌همراه دارد. نخست این که جامعه آماری مورد استفاده در این پژوهش، شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهرک‌های صنعتی شرق استان مازندران بوده و به‌دلیل محدودیت جغرافیایی انتخاب‌شده نمی‌توان نتایج آن را به کل جامعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ایران تعمیم داد؛ اما با وجود ترکیب نسبتاً متنوع صنایع حاضر در شهرک‌های صنعتی شرق مازندران، این پژوهش به نوعی منعکس‌کننده وضعیت عمومی واحدهای کوچک و متوسط در ایران است. با این حال، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی جوامع مختلف آماری نیز بررسی شوند. دوم این که جمع‌آوری داده‌ها توسط پرسش‌نامه و به‌وسیله مدیران ارشد

شرکت‌ها انجام گرفته و ممکن است مدیران در پاسخگویی به سؤال‌ها جانبداری را رعایت کرده باشند؛ بنابراین، تمایل به دادن نمره‌های بالاتر وجود دارد. هرچند دامنه متنوع نمرات داده‌شده به متغیرها نشانگر این است که این مسأله چندان مشکل‌آفرین نبوده است، ولی بهتر است در مطالعات تکمیلی از معیارهای عینی برای سنجش متغیرها استفاده شود و یا شرکت از منظر مشتریان و سایر ذینفعان نیز بررسی شود. در نهایت، به دلیل ماهیت مقطعی تحقیق، کلیه داده‌ها در یک مقطع زمانی خاص جمع‌آوری شده است و نمی‌توان رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته را اثبات کرد. بنابراین، توصیه می‌شود پژوهشگران در تحقیقات بعدی با انجام مطالعات طولی، داده‌های شرکت‌ها را در یک سری زمانی، جمع‌آوری کرده و بیازمایند.

منابع

- اعرابی، سید محمد و مهدی سلطان محمدی (۱۳۸۸)؛ «تأثیر بازاریابی بر عملکرد شرکت‌های ایرانی فعال در بازار بورس تهران»، فصلنامه مطالعات مدیریت، سال ۱۹، شماره ۵۹، صص. ۱-۲۵.
- سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۷)؛ روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، مؤسسه نشر آگه.
- شلینگ، ملیسا. ا. (۲۰۰۸)؛ مدیریت استراتژیک نوآوری تکنولوژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد تقی‌زاده مطلق، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ظهوری، قاسم (۱۳۷۸)؛ کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی و مدیریت، تهران، انتشارات میر.
- مدهوشی، مهرداد، ساداتی، سید عبدالرحیم و حمیدرضا دلآوری (۲۰۱۰)؛ «تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش در روابط بازاریابی با نوآوری بازار»، هفتمین کنگره سالیانه جهانی AGBA، مالزی.
- مؤمنی، منصور (۱۳۸۶)؛ تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران، کتاب نو.
- Avlonitis, G. J. and Salavou, H. E. (2007); "Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance", *Journal of Business Research*, no. 60, pp. 566-575.
- Augusto, M. and Coelho, F. (2009); "Market Orientation and New-to-the-World Products: Exploring The Moderating Effects of Innovativeness, Competitive Strength, and Environmental", *Industrial Marketing Management*, no. 38, pp. 94-108.
- Chang, S., Lin, R., Chang, F. and Chen, R. (2007); "Achieving Manufacturing Flexibility through Entrepreneurial Orientation", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 107, no. 7, pp. 997-1017.
- Day, G. S. and Wensley, R. (1988); "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, no. 52(2), pp. 1-20.
- Farrell, A. M. (2009); "Insufficient Discriminant Validity: A Comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009)", *Journal of Business Research*, no. 63, pp. 324-327.

- Hsu, C. C. and A. Pereira (2008); "Internationalization and Performance: The Moderating Effects of Organizational Learning", *Omega*, no. 36, pp.188 – 205.
- Hughes, M. and R. E. Morgan (2008); "Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth"; *Industrial Marketing Management*, vol. 36(5), pp. 651-661.
- Hurley, R. F., G. Hult and M. Tomas (1998); "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, no. 62, pp. 42–54.
- Keskin, E. (2006); "Innovation Response Capacity for the Livestock Sector in Ethiopia", *The Innovation Africa Symposium*, Kampala, Uganda.
- Kohli, A. K. and b. J. Jaworski (1990); "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, no. 54 (2), pp. 1-18.
- Kohli, A.K. and B. J. Jaworski (1993); "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, no. 30 (4), pp. 467-477.
- Laforet, S. (2008); "Size, Strategic, and Market Orientation Affects on Innovation", *Journal of Business Research*, no. 61, pp. 753–764.
- Li, Y., Y. Liu and Y. Zhao (2006); "The Role of Market and Entrepreneurship Orientation And Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms", *Industrial Marketing Management*, no. 35, pp. 336–347.
- Low, D. R., R. L. Chapman and T. R. Sloan (2007); "Inter-Relationships between Innovation and Market Orientation in SMEs", *Management Research News*, no. 30 (12), pp. 878-891.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996); "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *The Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 135-172.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess (2001); "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, pp. 429-451.
- Manzano, J. A., I. Kuster and N. Vila (2005); "Market Orientation and Innovation: An Inter-Relationship Analysis"; *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, no. 4, pp. 437-452.
- Naidoo, V. (2010), "Firm Survival Through A Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy", *Industrial*

Marketing Management.

- Narver, J. C. and Slater. S. F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, no. 54 (4), pp. 20-35.
- Narver, J. C, S. F. Slater and D. L. MacLachlan (2004); "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, no. 21, pp. 334-347.
- Olavarrieta, S. and R. Friedmann (2008); "Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance", *Journal of Business Research*, no. 61, pp. 623-630.
- Oviatt, B. M. and P. P. McDougall (2005); "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29(5), no. 537-554.
- Santos-Vijande, M. L. and L. I. Alvarez-Gonzalez and R. Vazquez-Casielles (2007); "Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulence", *Technovation*, vol. 27(9), pp. 514-532.
- Tajeddini, K. (2010); "Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland", *Tourism Management*, no. 31, pp. 221-231.
- Wang, C. L. and P.K. Ahmed (2004); "The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", *European Journal of Innovation Management*, vol. 7, no. 4, pp. 303-313.
- Werkman, R. A. (2009): "Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns", *Leadership & Organization Development Journal*, no. 30, pp. 664-684.