

بررسی تأثیر عوامل مدیریتی، بازارگرایی و استراتژی رقابتی بر عملکرد کسب و کار رستوران‌های با حق امتیاز محدود

نویسندگان: داود فیض^{۱*}، مهدی دهقانی سلطانی^۲، علی باغانی^۳ و حسین
فارسی‌زاده^۴

۱. دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان
۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی بین‌الملل دانشگاه سمنان
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه سمنان
۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی بین‌الملل دانشگاه سمنان

Email: feiz1353@semnan.ac.ir

چکیده

این تحقیق به بررسی روابط بین فاکتورهای مدیریت، بازارگرایی، استراتژی رقابتی و عملکرد کسب و کار در رستوران‌ها و فست‌فودهای با حق امتیاز محدود در شهر تهران می‌پردازد. جامعه آماری در این تحقیق مدیران ۱۵۰ رستوران و فست‌فود با حق امتیاز محدود در شهر تهران می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه استاندارد می‌باشد که برای بررسی روایی آن از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی و برای بررسی پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. مدل مورد مطالعه با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که فاکتورهای مدیریت مانند تاکید مدیریت و ریسک‌گریزی وی تأثیر معناداری بر بازارگرایی دارد و بازارگرایی نیز بر استراتژی تمایز و رهبری هزینه و عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر معناداری دارد. به عبارتی دیگر، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بازارگرایی نقشی میانجی در رابطه بین ریسک‌گریزی مدیریت و استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه دارد. این در حالی است که استراتژی تمایز و رهبری هزینه بر عملکرد غیرمالی تأثیر معناداری ندارد. با توجه به اینکه، چارچوب رستوران‌ها و فست‌فودهای با حق امتیاز محدود با بقیه رستوران‌ها و فست‌فودها متفاوت است. این تحقیق به شرح مفاهیم رستوران‌ها و فست‌فودهای با حق امتیاز محدود برای محققان و مدیران می‌پردازد.

کلیدواژه‌ها: بازارگرایی، رستوران‌ها و فست‌فودهای با حق امتیاز محدود، استراتژی رقابتی، عملکرد کسب و کار، فاکتورهای مدیریت.

راهبردهای بازرگانی

(دانشور رفتار)

Business strategies

- دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۲/۲۶
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۲/۲۸

*Journal of
Business strategies
Shahed University
Twenty-third Year
No.08
Autumn & Winter
2016-17*

دو فصلنامه علمی - پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال بیست و سوم - دوره جدید
شماره ۸
پائیز و زمستان ۱۳۹۵

مقدمه

صنعت حق امتیاز محدود است [۱۲]. به خصوص امتیازگیرندگان، که اغلب صاحبان کسب و کارهای کوچک هستند، از لحاظ مدل کسب و کار، رقبا، مشتریان، تلاش‌های بازاریابی و به طور کلی ادامه حیات با ابهاماتی روبه‌رو هستند. از آنجایی که کسب و کارهای کوچک نقش حیاتی در بهبود اوضاع اقتصادی دارند، حق امتیاز محدود به مدل کسب و کار محبوبی تبدیل شده است چرا که در شروع یک کسب و کار فشارها و ابهامات را از طریق انتقال بهترین شیوه‌ها و کمک‌های بازاریابی تا حد زیادی کاهش می‌دهد [۱۳]. رشد سریع صنعت حق امتیاز محدود توجه محققان زیادی را در زمینه‌های گوناگون علمی به خود جلب نموده است [۱۱].

رشد اخیر صنعت حق امتیاز محدود در ایران برای موفقیت مستلزم تحقیقات سیستماتیک و استراتژیک در محیطی رقابتی می‌باشد. با این حال پیشینه موجود، هنوز به نحوه تاثیر بازرگاری و استراتژی رقابتی بر عملکرد کسب و کار در صنعت حق امتیاز محدود خصوصاً در ایران نپرداخته است. از طرفی اندازه‌گیری عملکرد کسب و کار در این صنعت برای تعیین مسیر تحقیق، بسیار با اهمیت بوده و در مرکز تدوین و پیاده‌سازی راهبرد بازاریابی قرار دارد و برای مدیران، روش و فرصتی را مهیا می‌کند که اثرات و الزامات تصمیمات راهبردی خود را ارزیابی کنند. بنابراین، اهمیت تمرکز بر عملکردی کلیدی از بازرگاری در چارچوب محیطی پویا برای به دست آوردن درکی بهتر از مزیت رقابتی و عملکرد کسب و کار در هر دو جایگاه مفهومی و استراتژیک قابل توجه می‌باشد. ارزش و اهمیت این تحقیق بر دو قسم است، اول اینکه علی‌رغم تحقیقات فراوانی که در ساختار نظری و تبیین نقش بازرگاری بر عملکرد کسب و کار انجام شده است، تحقیقات بیشتری در مورد اینکه آیا عوامل مختص مدیریت تسهیل‌کننده رابطه بین بازرگاری و عملکرد کسب و کار در صنعت حق امتیاز محدود هستند، نیاز است. اگرچه تحقیقات بسیاری نشان می‌دهند که بازرگاری در افزایش عملکرد کسب و کار نقش مهمی ایفا می‌کند، در زمینه حق امتیاز محدود، به این مسئله که آیا سوابق خاص بازرگاری مانند ریسک‌گریزی و تاکید مدیریت تأثیری در رابطه میان بازرگاری و عملکرد کسب و کار دارد به صراحت پرداخته نشده است. به عبارت دیگر، این تحقیق به بررسی

در طول دو دهه گذشته توجه محققان به نقش بازرگاری در توانمند کردن شرکت‌ها در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به طور قابل توجهی افزایش یافته است [۱]. بازرگاری یکی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی است که در آن کارکنان بالاترین ارزش را به سودآوری بنگاه و نگهداری مشتری از طریق ایجاد ارزش برتر می‌دهند [۲]. اندیشمندان و متخصصان بازاریابی در طول بیش از سه دهه بر این باور بوده‌اند که عملکرد کسب و کار تحت تأثیر بازرگاری قرار می‌گیرد. تحقیق‌های متعدد نیز نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین بازرگاری و عملکرد کسب و کار [۳، ۴، ۵، ۶]، بازرگاری و بهبود نگرش‌های کارکنان [۷]، بازرگاری با نیروی فروش مشتری‌گراتر [۸] وجود دارد. بازرگاری به سازمان‌ها اجازه می‌دهد، برای هماهنگ کردن سازمان‌ها با محیط عملیاتی عمومی، به تغییرات راهبردی پاسخ دهند و عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۹]. به اعتقاد نارور و اسلاتر^۱ [۳]، بازرگاری قلب تپنده مدیریت و استراتژی بازاریابی مدرن است و کسب و کاری که بازرگاری‌اش را افزایش دهد، عملکرد بازاریابی را بهبود خواهد بخشید. از سوی دیگر، در سال‌های اخیر، حق امتیاز محدود به جزئی از زندگی روزمره در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تبدیل شده است. شرکت‌ها برای جهانی شدن به دنبال راهی هستند تا از بازارهای اولیه اشباع خود به بازار کشورهای در حال توسعه راه یافته و از این طریق کسب و کارشان را توسعه و رشد دهند [۱۰]. با این حال بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۸ منجر به کاهش اعتبار کسب و کارها شد و عدم قطعیت و کاهش در توان مالی مصرف‌کننده منجر به بی‌ثباتی در محیط اقتصادی گردید. به تازگی که اوضاع اقتصاد جهانی رو به بهبود نهاده کارآفرینان و شرکت‌های چندملیتی با خوشبینی محتاطانه دوباره به گسترش کسب و کار در کشورهای در حال توسعه روی آوردند. در نتیجه شرکت‌های بسیاری صنایع مختلف حق امتیاز محدود را به عنوان استراتژی کلیدی کسب و کار خود انتخاب کردند چرا که بازارها بسیار رقابتی، آشفته و دائماً در حال تغییر شده است [۱۱]. عدم اطمینان محیطی یکی از موانع اصلی تصمیم‌گیری در

رابطه میان کسب و کارهای با حق امتیاز محدود، بازاریابی و استراتژی رقابتی پرداخته تا شرکت‌های با حق امتیاز محدود را هم به صورت داخلی و هم خارجی همسو کند. دوم اینکه هر چند اهمیت بازاریابی بر عملکرد شرکت کاملاً شناخته شده است، اما درباره ماهیت رابطه میان استراتژی رقابتی و عملکرد کسب و کار و تا حدودی ارزش استراتژیک آن برای مدیران در صنعت حق امتیاز محدود، تحقیق‌های زیادی انجام نشده است. یافته‌های این تحقیق می‌تواند به درک نحوه افزایش عملکرد حق امتیاز محدود از طریق استراتژی رقابتی کمک کند. محیط کسب و کار در ایران دارای رشدی سریع و تغییرات مداوم است و همچنین صنعت حق امتیاز محدود در ایران در طول ۱۰ سال گذشته رشد قابل توجهی داشته است که این روند سریع با رستوران‌های فست فود آغاز گشته و به دنبال آن رستوران‌های خانواده، فروشگاه‌های زنجیره‌ای پوشاک، شرکت‌های خدماتی نظافتی، موسسات آموزشی و فروشگاه‌های تخفیف‌دار ایجاد شدند. کارشناسان معتقدند که قابلیت‌های بالقوه بسیاری در ایران در خصوص صنعت حق امتیاز محدود وجود دارد زیرا در این بخش موفقیت‌های بسیاری به دست آمده است. بنابراین هدف این تحقیق بررسی تأثیر بازاریابی و استراتژی رقابتی بر عملکرد شرکت در صنعت حق امتیاز محدود می‌باشد و تمرکز آن بر روی متغیرهایی مانند فاکتورهای مدیریت و استراتژی رقابتی است. این تحقیق پیشینه موجود را با مطالعه رابطه بازاریابی و عملکرد کسب و کار با تأکید بر استراتژی‌های رقابتی (مزیت‌های تمایز و رهبری هزینه)، توسعه می‌دهد. صنایع حق امتیاز محدود با توجه به تفاوت‌های متعدد از دیگر صنایع، منحصر به فرد می‌باشد. به عنوان نمونه امتیازدهنده و امتیازگیرنده از نظر قانونی دارای موجودیت جداگانه، از لحاظ حرفه‌ای و اقتصادی وابسته (رابطه همزیستی) و از نقطه نظر مصرف‌کننده از لحاظ عملیاتی از یکدیگر قابل تشخیص هستند [۱۴]. بنابراین این دیدگاه از بازاریابی با روش کار شرکت‌های با حق امتیاز محدود با توجه به عدم اطمینان محیطی و محیط پویا، متناسب‌تر است. این تحقیق سه هدف را دنبال می‌کند:

- اول، بررسی تأثیر فاکتورهای مدیریت بر بازاریابی؛
- دوم، بررسی تأثیر بازاریابی بر استراتژی‌های رقابتی

و عملکرد کسب و کار؛
- سوم، روشن نمودن نقش میانجی بازاریابی و استراتژی‌های رقابتی در رابطه بین فاکتورهای مدیریت و عملکرد کسب و کار.

مبانی نظری تحقیق

بازارگرایی و فاکتورهای مدیریت

بازارگرایی را می‌توان به عنوان مرحله‌ای از بالندگی سازمان، یا به عنوان سطحی که انعکاس‌دهنده بلوغ سازمانی است، تعریف نمود [۱۵]. بازارگرایی در مدیریت بازاریابی توانایی یک شرکت برای ارائه محصولات و خدمات برتر به مشتریان داخلی و خارجی را تسهیل می‌کند. این امر به ویژه در محیط بازار پویای امروز که در آن رقابت و عدم اطمینان در حال تشدید است از اهمیت بالایی برخوردار است. از نظر کوهلی و جاورسکی^۱ [۱۶]، بازاریابی به کسب اطلاعات در سطح شرکت، گردش مواد بین بخش‌های مختلف شرکت و واکنش شرکت به آن اطلاق می‌گردد. به عبارتی دیگر، شرکت باید به شناسایی نیازهای مختلف حاضران در بازار مانند رقیب، مصرف‌کنندگان و تامین‌کنندگان پرداخته، چگونگی واکنش موثر به تغییرات سریع بازار را آموخته و با جدیت به خلق محصولات و خدماتی بپردازد که به ایجاد مزیت رقابتی کمک نماید [۱۶]. نارور و اسلاتر^۲ [۳] بیان می‌دارند که سودآوری هدف نهایی یک شرکت بوده که در نتیجه بازاریابی موفق حاصل می‌گردد. با این تعریف، بازاریابی به دنبال درک و سرمایه‌گذاری بر روی عوامل برونزای یک شرکت است. در انجام این کار، یک شرکت قادر به شناسایی و پاسخگویی به نیازهای مشتریان خود بوده و محصولات و خدماتی متناسب با نیازهای مشتریان را به آنان ارائه می‌کند. بنابراین بازاریابی ابزار اصلی در توسعه مزیت رقابتی پایدار می‌باشد [۱۷]. در مقوله تأکید مدیریت، تصور بر این است که رهبران سازمان تعیین‌کننده جو کلی سازمان هستند. تحقیقات بسیاری نشان داده است که اقدامات مدیریت در یک سازمان به طور مستقیم منعکس‌کننده فرهنگ سازمان و ایدئولوژی‌های تجاری آن

1 . Kohli & Jaworski
2 . Narver & Slater

زیردستان او در شرکت همین عقاید را با بقیه افراد به اشتراک خواهند گذاشت و به احتمال زیاد ایده‌ها و تفکرات نوآورانه در شرکت به اشتراک گذاشته خواهد شد [۷].

استراتژی رقابتی

استراتژی رقابتی اشاره به برتری موقعیتی نسبی در بازار دارد که باعث می‌شود، شرکت از رقبا پیشی بگیرد [۲۲]. پیشینه موجود عمدتاً بر روی استراتژی‌های تمایز و هزینه به عنوان ابزاری برای رسیدن به مزیت رقابتی تمرکز کرده‌اند. به عنوان نمونه یک شرکت می‌تواند به مزیت تمایز دست یابد مادامی که مشتریان محصولات عرضه شده توسط آن شرکت را برتر از محصولات رقبا بدانند. همچنین یک شرکت به مزیت هزینه دست می‌یابد، مادامی که یک شرکت بتواند محصولی مشابه را با قیمتی پایین‌تر از رقبا ارائه کند [۲۲]. در استراتژی تمایز، مشتریان ارزش مستمری که باعث متمایز شدن ویژگی محصولات و خدمات شرکت از رقبا شده را درک می‌کنند [۲۳]. اشکال مختلف تمایز عبارتند از: تمایز برند، تمایز محصول، تمایز تکنولوژیکی و تمایز خدمات [۲۴]. تفاوت عمده استراتژی تمایز و هزینه در این است که این استراتژی همیشه به گسترش سهم بازار وابسته نیست. وقتی استراتژی تمایز موفق و بسیار سودآور می‌شود، سرمایه‌گذاری مجدد برای ایجاد تمایزی جدید و مزیت رقابتی مستمر امکان‌پذیر می‌گردد. استراتژی هزینه به ظاهر ریشه در هر دو مقیاس اقتصادی و منحنی تجربه دارد [۲۵]. این استراتژی هزینه روشی است که سهم بازار را با کاهش هزینه از طریق صرفه‌جویی به مقیاس، اغلب از طریق سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌هایی که به مزیت پیش‌تاز بودن رسیده‌اند، افزایش می‌دهد. اغلب، پیشگامان در بهترین جایگاه برای دستیابی به صرفه‌جویی به مقیاس و پشت سرگذاشتن رقبای احتمالی قرار دارند [۲۶]. با این حال، مزیت هزینه در معرض خطرات خاصی مانند تغییرات تکنولوژیکی که سیستم‌های تولید، طراحی محصولات و اثرات تجربه را ناکارآمد می‌سازد، کپی‌برداری از استراتژی‌های هزینه پایین توسط شرکت‌های جدید و یا فعلی، عدم توانایی شرکت‌ها برای واکنش سریع به نیازهای در حال تغییر مشتریان و تاکید بیش از حد بر کاهش هزینه‌ها و افزایش اجتناب‌ناپذیر هزینه‌ها به دلیل تغییرات در محیط اقتصادی،

شرکت است [۱۸]. بر طبق نظریات اسلاتر و نارور [۱۸]، یک محیط پویا، نیاز به یک سبک رهبری پویا از یک رهبر الهام‌بخش را تسهیل می‌کند. چنین رهبرانی می‌توانند به آموزش پیروان، مشتریان و تامین‌کنندگان پرداخته و در جهت ارتقای آگاهی نسبت به مسائل مربوطه، ایده‌ها و روندهای در حال ظهور گام بردارند. همچنین، این مدیران سطح بالا می‌توانند ایجاد محیطی که در آن نوآوری و عدم تطبیق با وضع موجود در آن انتظار می‌رود را تشویق کنند [۱۹]. به عبارت دیگر، به چشم‌اندازی نوآورانه و مستمر از سوی مدیریت نیاز است تا بتوان به مزیت رقابتی در بازار دست یافته و یا آن را حفظ نمود. جاورسکی و کوهلی [۷] چنین فرض می‌کنند که تاکید مدیریت، مقدم بر بازارگرایی موفق توسط شرکت است. آن‌ها بیان می‌دارند که تاکید مدیریت بر رویکرد بازارگرایی توسط سازمان، افراد درون سازمان را توانمند ساخته و تشویق می‌کند تا هوشمندی بازار ایجاد کرده، تغییرات را ردیابی نمایند، داده‌ها را با افراد دیگر سازمان به اشتراک گذارده و به نیازها و خواسته‌های بازار پاسخ مقتضی بدهند. علاوه بر این کیرکا و همکاران [۲۰] دریافتند که تاکید مدیریت به عنوان یک سیستم برای اجرای بازارگرایی ضروری است. مفهوم ریسک‌گریزی مدیریت به تمایل و یا موضع مدیریت در رابطه با فعالیت‌های ریسک‌پذیر اطلاق می‌گردد. به این ترتیب، یک شرکت بازارگرا باید به محیط دائماً در حال تغییر کسب و کار خود واکنش مناسب نشان داده تا بتواند به طور مستمر به ارائه به موقع کالاهای مرتبط که پاسخگوی نیازها و خواسته‌های مشتریان‌اند، بپردازند [۲۱]. همچنین امکان شکست محصولات، خدمات و برنامه‌های جدید بسیار بالاست اما امکان معروف شدن آن‌ها نیز از محصولات تثبیت شده بیشتر است. بنابراین اگر شرکتی نخواهد که امکان شکست خوردن یک محصول را بپذیرد، آن شرکت قادر به رسیدن به فرهنگ بازارگرایی نیست، زیرا ترس از شکست، خلاقیت و به اشتراک‌گذاری اطلاعات را بین افراد از بین می‌برد. بالعکس اگر مدیریت به ریسک کردن تمایل نشان داده و شکست‌های گاه به گاه را به عنوان هزینه رقابت در یک بازار کاملاً رقابتی بپذیرد،

1. Slater & Narver.
2. Jaworski & Kohli
3. Kirca et al

قرار دارد. استراتژی هزینه باید پس از آنالیز کامل ویژگی‌های کسب و کار و ساختار هزینه، تعیین گردد زیرا اگرچه این استراتژی در مقیاس کسب و کار و کالای روزمره موثر است، همیشه باعث سودآوری شرکت در کسب و کارهای غیرمتمرکز نمی‌شود [۲۷].

عملکرد کسب و کار

اندازه‌گیری عملکرد کسب و کار مدت‌هاست روشی برای ذینفعان یک سازمان به منظور مشاهده و تصمیم‌گیری بر اساس داده‌های انباشته شده است. صاحبان کسب و کار از عملکرد کسب و کار برای تحقق اهداف شرکت بهره می‌برند، سرمایه‌گذاران از آن برای سنجش شاخص‌های مالی و بهره‌وری استفاده می‌کنند، مدیران با استفاده از آن به آنالیز عملکرد گذشته شرکت پرداخته و تغییرات لازم آینده را برنامه‌ریزی می‌کنند و کارکنان از عملکرد کسب و کار در جهت افزایش بهره‌وری و تلاش برای دستیابی به پاداش بهره‌مند می‌گردند [۲۸]. بهن^۱ [۲۹] بیان می‌دارد که هشت هدف برای اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد: ۱- ارزیابی، ۲- کنترل، ۳- بودجه، ۴- ایجاد انگیزه، ۵- ترقی، ۶- تجلیل، ۷- یادگیری و ۸- بهبود. به عبارت دیگر، در نهایت شرکت‌ها عملکردشان را اندازه‌گیری می‌کنند تا عملکرد آینده‌شان را بهبود بخشند. در گذشته بیشتر سهامداران از سنجش‌های مالی (مانند قیمت سهام، سود هر-سهم، سود خالص و درآمد) برای قضاوت درباره عملکرد یک شرکت استفاده می‌کردند. با این حال دلایل جدید حاکی از آن است که سنجش‌های عملکرد غیرمالی نیز شاخص‌های ارزشمندی برای بقای شرکت در طولانی مدت است [۳۰]. فریدمن^۲ [۳۱] معتقد است که تنها مسئولیت شرکت در قبال سهامداران، افزایش سود شرکت می‌باشد. در گذشته، این دیدگاه بسیاری از شرکت‌ها بوده است، به طوری که عملکرد کسب و کار را از طریق متغیرهای مالی سنجیده و تاکید بیشتری بر مدیریت می‌شد. همچنین، اندازه‌گیری‌های عملکرد مالی به راحتی قابل سنجش بوده و با اصول استاندارد پذیرفته شده حسابداری ترکیب شده و مقایسه‌هایی کسب و کار را تسهیل می‌نماید. متغیرهای عملکرد مالی مانند (سود خالص،

درآمد، افزایش سالانه درآمد خالص و تعداد قراردادهای حق امتیاز محدود در رابطه با رقابت)، داده‌هایی هستند که مدیران به وسیله آن‌ها می‌توانند به سنجش عملکرد خود در برابر رقبای اصلی و اهداف از پیش تعیین شده بپردازند. با این حال مطالعات آخر نشانگر منافع پیگیری سنجش‌های عملکرد با ماهیت غیرمالی توسط کسب و کارها است [۲۸]. سنجش‌های غیرمالی عملکرد مانند رضایت مشتری، رضایت کارکنان و رضایت امتیازگیرندگان معیارهایی هستند که بالاتر از داده‌های آماری (شاخص‌های عملکرد) می‌باشند. رضایت کارکنان مقدم بر رضایت مشتریان است چرا که کارکنان شادتر بهره‌وری بیشتری داشته، خدمات بهتری ارائه داده و به شرکت وفادارترند [۱۳]. رضایت مشتریان به این دلیل اهمیت دارد که احتمال بازگشت مشتریان راضی و خرید مجدد آن‌ها و در نتیجه وفاداری آن‌ها به شرکت بیشتر است [۳۲]. وفاداری مشتری به نوبه خود، منجر به بهبود عملکرد مالی از طریق افزایش تبلیغات دهان به دهان و کاهش هزینه‌های بازاریابی می‌گردد [۳۳]. در تحقیقات مرتبط، رضایت امتیازگیرندگان، معیار مهمی برای یک امتیازدهنده است چرا که سطوح بالاتر باید مطابق با اهداف امتیازگیرنده عمل کنند تا در یک سیستم حق امتیاز محدود باقی بمانند [۱۳]. لازم به ذکر است که تکیه بر معیارهای عملکرد مالی، تکیه بر عملکرد گذشته است که یک شکل منفعل از رهبری می‌باشد (سنجش مبتنی بر گذشته). تکیه صرف بر سنجش‌های قدیمی، نگاه رو به جلو را برای شرکت دشوار می‌سازد زیرا شرکت بیشتر درگیر داده‌های گذشته می‌گردد، که این امر باعث ایجاد دیدگاه کوتاه‌بینانه مدیریت شده و مدیر دائماً به دنبال تحقق اهداف فعلی شرکت به جای تمرکز بر معیارهای بلندمدتی چون رضایت کارکنان و مشتری می‌باشد [۳۰]. در عوض، تمرکز بر معیارهای غیرمالی عملکرد، سبکی مدیریتی است که بر سنجش‌های هدایت تکیه دارد. در اینجا مدیریت به دنبال ایجاد پرورش روابط با کارکنان، تامین‌کنندگان و مشتریان است. به منظور انجام این کار شرکت‌ها باید بر محیط کسب و کار اشراف داشته، از نیازهای مشتریان خود آگاه بوده و آماده پذیرش ایده‌های نوآورانه به منظور بقای شرکت باشند. این اعمال شرکت را تبدیل به شرکت بازاریاب می‌سازد [۳۴].

1 . Behn

2 . Friedman

توسعه فرضیه‌ها و چارچوب نظری تحقیق

شرکت‌ها روز به روز به قدرت خود می‌افزایند و بر ضعف‌های خود را برطرف می‌کنند تا بتوانند به فرصت‌های خارجی و تهدیدات ناشی از عدم قطعیت محیط فائق آیند. شرکت‌های بازرگرا به دنبال درک عوامل برون‌زا هستند تا محصولات و خدماتی مطابق با بازار تولید کنند [۱۶]. راجو و همکاران^۱ [۳۵] نیز به نتایج مشابهی خصوصاً در کسب و کارهای کوچک و متوسط دست یافته‌اند. مطالعات آن‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک‌تر به دلیل اینکه از منابع اصلی شرکت‌های بزرگتر مانند صرفه‌جویی به مقیاس استفاده می‌نمایند و قدرت چانه‌زنی با تامین‌کنندگان را در اختیار ندارند، تا حد زیادی بازرگرا هستند. بنابراین شرکت‌های کوچک‌تر به آگاهی و انعطاف‌پذیری عملیاتی بالاتری برای حفظ توان رقابتی در بازار نیاز دارند. جاورسکی و کوهلی چنین استدلال می‌کنند که برای رسیدن به موضع بازرگرایی، پیشینه‌ای خاص، مشهود است [۷]. آن‌ها دریافته‌اند که گرایش‌های ریسک‌گریزی مدیریت همراه با تاکید وی بر انجام فعالیت‌های بازرگرا دو عاملی هستند که میزان بازرگرایی شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهند. این یافته در راستای مطالعات راجو و همکاران [۳۵] است که به شناسایی میزان توجه مدیریت به بازار و تمایل وی به کارآفرینی پرداخته که میزان بازرگرایی شرکت را تحت تاثیر قرار داده و به نوبه خود بر عملکرد بازاریابی تاثیرگذار است. در حالی که این مطالعات به اندازه کافی به رابطه بین این سوابق و بازرگرایی اشاره کرده، این رابطه برای صنعت حق امتیاز محدود بررسی نشده است. بنابراین، فرضیه‌های زیر تدوین می‌گردد:

H1: ریسک‌گریزی مدیریت تاثیر معناداری بر بازرگرایی دارد.

H2: تاکید مدیریت تاثیر معناداری بر بازرگرایی دارد.

استراتژی‌های کسب و کار را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از استراتژی‌های طراحی شده برای هدایت یک شرکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری در نظر گرفت. انتخاب استراتژی‌های کسب و کار شرکت‌ها براساس ارزیابی‌های انجام شده درباره محیط خارجی آن‌ها مانند رقبا، جبر بازار و خواسته‌های مشتریان صورت می‌گیرد. به عقیده ماتسونو

و منتزر^۲ [۳۶] تصمیم‌گیری درباره استراتژی کسب و کار به برنامه‌ریزی سازمانی و مشاهدات روزمره نیاز دارد تا در پرتو آن، عملکرد کسب و کار در بازار رقابتی امروز محقق گردد. به این ترتیب آگاهی از محیط خارجی کسب و کار بر نوع استراتژی اجرا شده توسط یک شرکت تاثیرگذار است. به عبارت دیگر، برای صنعت حق امتیاز محدود نوع خدمات ارائه شده و بازار هدف منتخب، نوع استراتژی که امتیازدهنده اجرا خواهد کرد را تعیین می‌کند. علاوه بر این لی و ژو^۳ [۲۶] دریافته‌اند که شرکت‌ها باید یک استراتژی بازرگرا را به کار گیرند تا به مزیت تمایز و یا هزینه دست یابند. وانگ و همکارانش^۴ [۳۷] بر این باورند که هتل‌هایی که از مدیریت کیفیت و رویکرد بازرگرایی استفاده می‌کنند بیشتر از بقیه پاسخگوی نیازهای در حال تغییر محیط کسب و کارشان بوده و در نتیجه بهتر می‌توانند استراتژی‌های خود را با نیازهای سهامداران وفق دهند. آفازاده و یزدانی [۳۸] دریافته‌اند که استراتژی رقابتی اثر مثبت معناداری بر بازرگرایی بانک‌های تجاری کشور دارد. در نتیجه فرضیه‌های زیر مشخص می‌گردد:

H3: بازرگرایی تاثیر معناداری بر استراتژی تمایز دارد.

H4: بازرگرایی تاثیر معناداری بر استراتژی رهبری هزینه دارد.

تحقیقات نارور و اسلاتر [۳] نشان می‌دهد سودآوری به عنوان نتیجه بازرگرایی در نظر گرفته می‌شود، با این تعریف بازرگرایی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا نیازها و خدمات محیط کسب و کار را شناسایی کرده و پاسخگوی آن‌ها باشند. از این رو، رویکردی بازرگرا برای یک شرکت نیاز است [۱۶]، تا به مزیت رقابتی در بازار دست یابد [۲۲]. در صنعت حق امتیاز محدود، مزیت رقابتی، رضایت امتیازگیرنده را از طریق کسب برتری موقعیتی نسبت به رقبا تحت تاثیر قرار داده و باعث می‌شود تا امتیازگیرنده انگیزه قوی‌تری برای ماندن در سیستم حق امتیاز محدود داشته باشد. علاوه بر این، مزیت رقابتی عامل مهمی برای امتیازدهنده برای جذب امتیازگیرنده‌های جدید است [۱۳]. باتوجه به رابطه هم‌زیستی بین امتیازدهنده و امتیازگیرنده، باقی ماندن امتیازدهنده در تمام اتفاقات در محیط کسب و

2 . Matsuno & Mentzer

3 . Li & Zhou

4 . Wang et al

1 . Raju et al

که استراتژی‌های رقابتی بر پایداری عملکرد مالی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران مؤثر است. صفری و همکاران [۴۶] به بررسی اثر نیروهای رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران پرداختند و نشان دادند که نیروهای رقابتی به طور معناداری بر عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی تأثیر دارد. کفاشور و همکاران [۴۷] نیز دریافتند که استراتژی‌های رقابتی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ شهرک‌های صنعتی شهرستان مشهد دارد. در نتیجه فرضیه‌های زیر تدوین می‌گردد:

H7: استراتژی تمایز تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارد.

H8: استراتژی تمایز تأثیر معناداری بر عملکرد غیرمالی دارد.

H9: استراتژی رهبری هزینه تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارد.

H10: استراتژی رهبری هزینه تأثیر معناداری بر عملکرد غیرمالی دارد.

شکل ۱، تصویر کلی ارتباط بین فرضیای مورد بررسی در این تحقیق و روابط بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و بر حسب روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و پیمایشی بود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین از مطالعه میدانی در میان رستوران‌ها و فست‌فودها در شهر تهران استفاده شد. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران رستوران‌ها و فست‌فودهایی که به صورت حق امتیاز محدود در شهر تهران بوده، می‌باشند. با توجه به اینکه حجم جامعه در تحقیق حاضر محدود و تقریباً برابر ۲۰۰ رستوران و فست‌فود می‌باشد، در نتیجه برای به دست آوردن حجم نمونه از فرمول کوکران به صورت زیر استفاده شد.

$$n = \frac{200 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(200 - 1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 132$$

بنابراین با مشخص شدن حجم نمونه، تعداد ۱۵۰ پرسشنامه در میان جامعه مورد نظر توزیع که از این تعداد ۱۴۱ پرسشنامه جمع‌آوری و با کنار گذاشتن پرسشنامه‌های

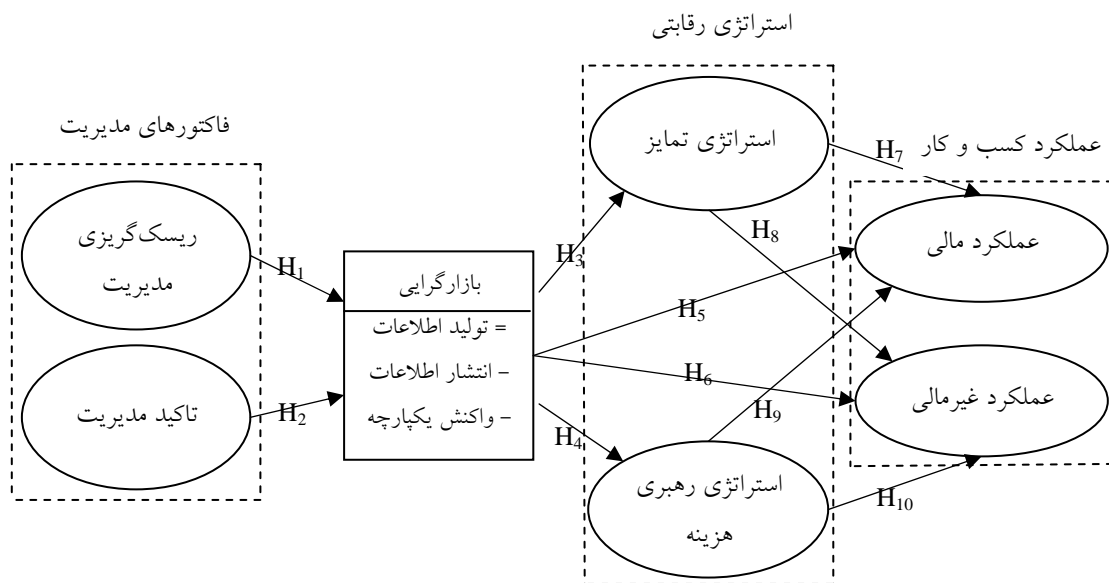
کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، به طوری که سیاست‌ها و رویه‌هایی که برای دادن امتیاز به امتیازگیرنده‌ها باید اجرا شود، منجر به عملکرد مثبت در کسب و کار گردد. وانگ و همکاران^۱ [۳۷] دریافتند که بازاریابی اثر مثبتی بر عملکرد شرکت در صنعت هتلداری دارد. به طور خاص این تحقیق فرض می‌کند موضع بازاریابی شرکت تأثیری مثبت بر عملکرد غیرمالی و عملکرد مالی دارد. به طور مشابه شوهم و همکاران^۲ [۳۹] نیز دریافتند که بازاریابی تأثیری مثبت بر عملکرد کسب و کار از طریق افزایش تعهد کارکنان و بازده مالی مثبت می‌گذارد. حیدری و بیگلری [۴۰] به بررسی نقش مزیت رقابتی در ارتباط بازاریابی و عملکرد پرداختند و نشان دادند که بازاریابی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شرکت‌های واقع در شهرک‌های صنعتی شهرستان سنج دارد. جوانمرد و طاهری [۴۱] دریافتند که بازاریابی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط دارد. بنابراین، فرضیه‌های زیر را تدوین می‌شود:

H5: بازاریابی تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارد.

H6: بازاریابی تأثیر معناداری بر عملکرد غیرمالی دارد.

پیشینه موجود تأثیر مثبت مزیت رقابتی را بر عملکرد بررسی کرده، به طوری که، مزیت رقابتی، شرکت را قادر می‌سازد تا رقبا را پشت سر بگذارد [۲۳]. تحقیق فعلی، با بیان اینکه در صنایع حق امتیاز محدود، مزیت رقابتی عملکرد مالی شرکت‌ها را ارتقا می‌دهد، مطلبی به پیشینه فعلی اضافه می‌کند. ارتگا^۳ [۴۲] به بررسی نقش قابلیت‌های تکنولوژیکی در تعدیل رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد شرکت با استفاده از یک نمونه از ۲۵۳ شرکت در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات اسپانیا می‌پردازد. ارتگا و ویلاورد^۴ [۴۳] نشان دادند که قابلیت‌های فنی و گرایش به هزینه کمتر صرف نظر از زمان ورود به بازار بر عملکرد شرکت‌ها تأثیرگذار هستند. علاوه بر این نیوبرت^۵ [۴۴] نشان داد که بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های کمیاب و با ارزش به دستیابی شرکت به مزیت رقابتی و عملکرد شرکت کمک می‌نماید. مرادی و سپهوندی [۴۵] دریافتند

1 . Wang et al
2 . Shoham et al
3 . Ortega
4 . Ortega & Villaverde
5 . Newber



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

ناقص، تعداد ۱۳۶ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت [۴۸]. در تحقیق حاضر از یک پرسشنامه استاندارد بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی صوری و روایی سازه‌ای استفاده شد [۴۹]، بدین ترتیب که برای تعیین روایی صوری ابزار سنجش، پرسشنامه مذکور به همراه چارچوب نظری و فرضیه‌های تحقیق در اختیار چند تن از استادان و خبرگان در این زمینه قرار داده و از نظرهای آن‌ها در تدوین نهایی پرسشنامه استفاده شد.

داشته باشند [۵۰، ۵۱]. در این مطالعه برای اجتناب از محدودیت‌های رویکرد مبتنی بر کواریانس در خصوص نوع مدل، حجم نمونه و پیچیدگی مدل از رویکرد مبتنی بر مولفه (PLS) استفاده شده است [۵۲]. علاوه بر این ماهیت اکتشافی مدل مورد مطالعه نیز منطبق بر خصوصیات PLS است. PLS نسبت به LISREL دارای انعطاف پذیری بیشتری می‌باشد [۵۳]. فرض اساسی در مدل PLS این است که سیستم یا فرایند مورد مطالعه حاوی تعدادی متغیرهای مکنون است که این متغیرهای مکنون به عنوان میانگین وزنی متغیرهای مشاهده شده تخمین زده می‌شوند. بنابراین PLS را می‌توان به عنوان یک جعبه ابزار تحلیلی داده برای مشاهده غیرمستقیم متغیرهای مکنون دید [۵۴]. PLS شامل دو مرحله است:

تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای آزمون فرضیه‌های از مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار PLS استفاده گردید. به طور کلی دو رویکرد برای برآورد پارامترهای یک مدل معادلات ساختاری وجود دارد، رویکرد مبتنی بر کواریانس^۱ (CBSEM) و رویکرد مبتنی بر واریانس^۲ (PLS-SEM). برای کاربرد صحیح CBSEM و PLS-SEM محققان باید اهدافی را که برای هر رویکرد در نظر گرفته شده است، درک کرده و بر اساس آن اهداف، رویکرد مناسب را انتخاب کنند. علاوه بر این، هر دو رویکرد باید مسائلی مثل استفاده مناسب و تفسیر سنج‌های انعکاسی و ترکیبی را در نظر داشته باشند. بنابراین لازم است محققان قضاوت مستدلی در مورد اینکه کدام رویکرد بیشتر مناسب است،

- ارزیابی روایی و پایایی مدل سنجش در مورد ارتباط بین متغیرهای مشاهده شده با متغیر مکنون متناظر.
- ارزیابی مدل ساختاری مربوط به ارتباط بین متغیرهای مکنون با یکدیگر [۵۵].

این فرایند در ابتدای کار خود به ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری می‌پردازد. وقتی که شواهد کافی مبنی بر روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری به دست آمد، می‌توان به ارزیابی مدل ساختاری (درونی) پرداخت [۵۶]. توالی این دو مرحله تضمین می‌کند که مقیاس سنجش سازه‌ها معتبر و قابل اطمینان است، قبل از اینکه تلاشی در خصوص نتیجه‌گیری در مورد روابط بین سازه‌ها صورت گیرد [۵۷].

1 . Covariance-Based Structural Equation Modeling
 2 . Partial Least Squares Structural Equation Modeling

جدول ۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم متغیرهای تحقیق

منبع	روایی	پایایی مرکب	ابعاد	متغیر
[۲۱]	۰/۵۷۵	۰/۸۶۰	تاکید مدیریت	فاکتورهای مدیریت
	۰/۶۴۹	۰/۸۱۸	ریسک‌گریزی مدیریت	
[۳۴]	۰/۶۷۵	۰/۸۴۷	تولید اطلاعات	بازارگرایی
	۰/۶۸۸	۰/۸۶۲	انتشار اطلاعات	
	۰/۶۵۴	۰/۸۷۴	واکنش یکپارچه	
[۵۹]	۰/۶۳۷	۰/۸۵۱	استراتژی تمایز	استراتژی رقابتی
	۰/۶۴۱	۰/۸۳۵	استراتژی رهبری هزینه	
[۶۰]	۰/۵۸۹	۰/۸۳۲	عملکرد مالی	عملکرد کسب و کار
	۰/۷۴۲	۰/۸۲۷	عملکرد غیرمالی	

جدول ۲. همبستگی بین متغیرهای تحقیق

عملکرد کسب و کار	استراتژی رقابتی	بازارگرایی	فاکتورهای مدیریت	انحراف معیار	میانگین	
*۰/۳۴۱	*۰/۵۷۴	*۰/۳۸۱	۱	۰/۶۷۳	۲/۶۰۷	فاکتورهای مدیریت
*۰/۴۲۴	*۰/۵۰۷	۱	-	۰/۶۲۶	۳/۱۴۹	بازارگرایی
*۰/۴۰۰	۱	-	-	۰/۶۹۱	۲/۷۰۰	استراتژی رقابتی
۱	-	-	-	۰/۷۳۵	۳/۱۱۲	عملکرد کسب و کار

*در خطای ۰/۰۵ معنادار است.

جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود مقدار AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب می‌باشد.

همبستگی بین متغیرهای تحقیق

در جدول ۲ همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای تحقیق ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بین تمام متغیرهای تحقیق همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. استراتژی رقابتی بیشترین همبستگی را به ترتیب با فاکتورهای مدیریت و بازارگرایی دارد.

برازش مدل

برای ارزیابی مدل ساختاری از ضریب تعیین (R^2) استفاده شده است [۶۱]. مقدار R^2 که نشان‌دهنده توانایی مدل در توصیف سازه است. مقادیر R^2 برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شود. برای فاکتورهای مدیریت، بازارگرایی،

ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری

برای ارزیابی مدل مورد مطالعه از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است. همچنین، آزمون ناپارامتریک بوت‌استرپ [۵۸] با ۵۰۰۰ تکرار برای برآورد خطاهای استاندارد و آزمون فرضیه‌های نیز بکار رفته است.

۱- پایایی: برای پایایی ابزار سنجش از پایایی مرکب (ρ) دیلون-گلدشتاین استفاده شده است. در جدول شماره ۳ مقدار پایایی مرکب برای مدل‌های اندازه‌گیری بیشتر از ۰/۷ می‌باشد. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مرکب لازم برخوردارند.

۲- روایی: برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از شاخص روایی همگرا استفاده شده است. معیار فورنل و لارکر برای این روایی بیشتر شدن میانگین واریانس‌های استخراج شده^۱ (AVE) از ۰/۵ است. به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند [۵۶]. همانطور که در

1 . Average Variance Extracted (AVE)

بزرگتر و از عدد ۱/۹۶ - کوچکتر باشد [۶۲، ۶۳]. همان طور که مشاهده می شود، ضریب معناداری برای بیشتر فرضیه های تحقیق از ۱/۹۶ بیشتر می باشد.

- ضریب معناداری میان ریسک گریزی مدیریت و بازارگرایی برابر با ۴/۲۵ می باشد. بنابراین ریسک گریزی مدیریت، تأثیر معناداری روی بازارگرایی دارد. بدین ترتیب فرضیه اول تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد.

- ضریب معناداری میان تأکید مدیریت و بازارگرایی برابر با ۳/۸۶ می باشد. بنابراین تأکید مدیریت، تأثیر معناداری روی بازارگرایی دارد. بدین ترتیب فرضیه دوم تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد.

- ضریب معناداری میان بازارگرایی و استراتژی تمایز، استراتژی رهبری هزینه، عملکرد مالی و عملکرد غیرمالی به ترتیب برابر با ۴/۳۵، ۴/۲۷، ۳/۳۶ و ۳/۷۵ می باشد. بنابراین بازارگرایی، تأثیر معناداری روی استراتژی تمایز، استراتژی رهبری هزینه، عملکرد مالی و عملکرد غیرمالی دارد. بدین ترتیب فرضیه های سوم، چهارم، پنجم و ششم تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد.

- ضریب معناداری میان استراتژی تمایز با عملکرد مالی و عملکرد غیرمالی برابر با ۳/۴۸ و ۱/۶۴ می باشد. بنابراین استراتژی تمایز، تأثیر معناداری روی عملکرد مالی دارد ولی تأثیر معناداری روی عملکرد غیرمالی ندارد. بدین ترتیب فرضیه هفتم تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد ولی فرضیه هشتم رد می شود.

استراتژی رقابتی و عملکرد کسب و کار به ترتیب معادل ۰/۶۸۱، ۰/۵۸۲، ۰/۷۶۴ و ۰/۶۸۷ می باشد. این نتایج نشان دهنده آن است که مدل ارائه شده توانایی قابل قبولی برای شرح فاکتورهای مدیریت، بازارگرایی، استراتژی رقابتی و عملکرد کسب و کار را دارد.

جدول ۳. مقدار ضریب تعیین برای متغیرهای مکنون

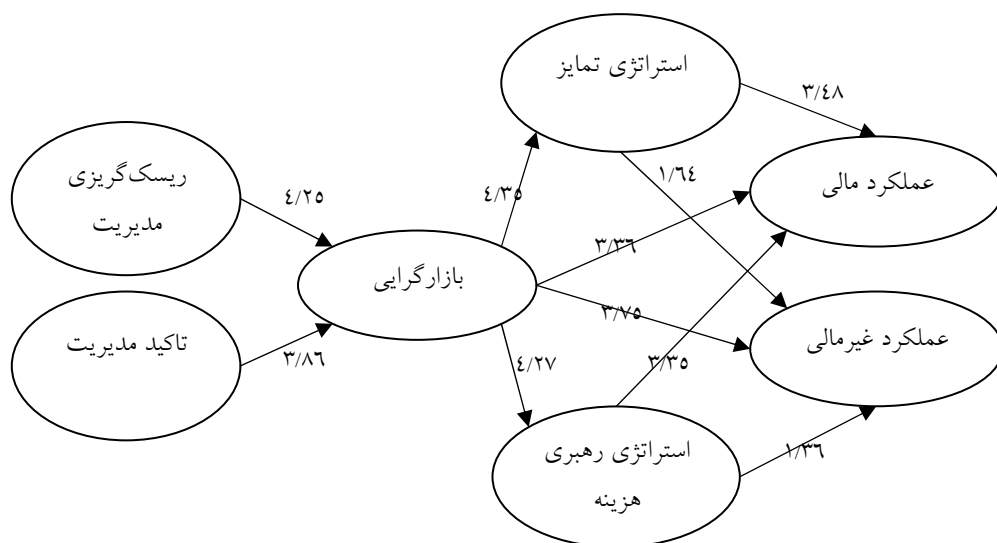
سازه	ضریب تعیین
فاکتورهای مدیریت	۰/۶۸۱
بازارگرایی	۰/۵۸۲
استراتژی رقابتی	۰/۷۶۴
عملکرد کسب و کار	۰/۶۸۷

آزمون فرضیه ها و مدل

برای آزمون فرضیه های از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است. برای به دست آوردن T آماری نیز از آزمون بوت استراپ با ۵۰۰۰ تکرار استفاده شده است. ضرایب مسیر مدل ساختاری را در جدول شماره ۴ می توانید ببینید.

در جدول ۴ ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری (t) گزارش شده است. با استفاده از نتایج جدول ۴ می توان به بررسی فرضیه های تحقیق پرداخت که در ادامه آورده شده است.

در آزمون فرضیه های مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می باشند که مقدار آزمون معناداری آنها از عدد ۱/۹۶



شکل ۲. آزمون مدل ساختاری

جدول ۴. ضرایب مسیر و مقادیر معنادار مربوط به آن

اثرات			متغیر		
اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیرهای وابسته	متغیرهای مستقل	فرضیه
۴/۲۵	-	۴/۲۵	بازارگرایی	ریسک‌گریزی مدیریت	۱
۰/۶۶	-	۰/۶۶			
۳/۸۶	-	۳/۸۶	بازارگرایی	تأکید مدیریت	۲
۰/۵۴	-	۰/۵۴			
۴/۳۵	-	۴/۳۵	استراتژی تمایز	بازارگرایی	۳
۰/۷۲	-	۰/۷۲			
۴/۲۷	-	۴/۲۷	استراتژی رهبری هزینه	بازارگرایی	۴
۰/۶۹	-	۰/۶۹			
۶/۱۲	۲/۷۶	۳/۳۶	عملکرد مالی	بازارگرایی	۵
۰/۷۰	۰/۲۸	۰/۴۲			
۵/۶	۲/۲۴	۳/۳۶			
۰/۷۶	۰/۳۴	۰/۴۲			
۳/۷۵	-	۳/۷۵	عملکرد غیرمالی	بازارگرایی	۶
۰/۴۸	-	۰/۴۸			
۳/۴۸	-	۳/۴۸	عملکرد مالی	استراتژی تمایز	۷
۰/۴۵	-	۰/۴۵			
۱/۶۴	-	۱/۶۴	عملکرد غیرمالی	استراتژی تمایز	۸
۰/۲۱	-	۰/۲۱			
۳/۳۵	-	۳/۳۵	عملکرد مالی	استراتژی رهبری هزینه	۹
۰/۴۵	-	۰/۴۵			
۱/۳۶	-	۱/۳۶	عملکرد غیرمالی	استراتژی رهبری هزینه	۱۰
۰/۱۸	-	۰/۱۸			

میانجی در رابطه فوق ایفای نقش دارد.

- ضریب معناداری میان بازارگرایی و استراتژی رهبری هزینه و عملکرد مالی برابر با ۲/۲۴ می‌باشد. بنابراین بازارگرایی، از طریق استراتژی رهبری هزینه تأثیر معناداری روی عملکرد مالی دارد. در نتیجه متغیر استراتژی رهبری هزینه به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه فوق ایفای نقش دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این تحقیق با هدف مطالعه و بررسی روابط بین

- ضریب معناداری میان استراتژی رهبری هزینه با عملکرد مالی و عملکرد غیرمالی برابر با ۳/۳۵ و ۱/۳۶ می‌باشد. بنابراین استراتژی رهبری هزینه، تأثیر معناداری روی عملکرد مالی دارد ولی تأثیر معناداری روی عملکرد غیرمالی ندارد. بدین ترتیب فرضیه نهم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد ولی فرضیه دهم رد می‌شود.

- ضریب معناداری میان بازارگرایی و استراتژی تمرکز و عملکرد مالی برابر با ۲/۷۶ می‌باشد. بنابراین بازارگرایی، از طریق استراتژی تمایز تأثیر معناداری روی عملکرد مالی دارد. در نتیجه متغیر استراتژی تمایز به عنوان یک متغیر

ترتیب، مدلی برای توسعه کسب و کار (جذب امتیازگیرندگان جدید) و حفظ آنها (حفظ امتیازگیرندگان از طریق جلب رضایت آنها) با بهره‌گیری از فرآیند بازرگاری به دست آمد. در زمینه کسب و کار با حق امتیاز محدود، امتیازگیرنده بسیار شبیه به یک کارمند است از این جهت که هر دو برای کسب منابعی همچون بازاریابی و بهترین شیوه کار از طریق مدیریت ارشد متکی بوده، هر دو آنها دارایی‌های حیاتی سازمان محسوب می‌شوند و هر دو باید در مرکز توجه شرکت باشند. همچنین، تحقیقات نشان می‌دهد رضایت کارکنان و پیامدهای آن با حق امتیاز محدود در ارتباط هستند. به عنوان نمونه، مطالعات میلر و لی^۱ [۶۴] نشان می‌دهند که کارکنان راضی منابع بیشتری را به کار خود اختصاص داده، عملکرد بهتری داشته، در سیستم باقی مانده و درگیری کمتری ایجاد می‌کنند [۱۳]. شرکت‌های بازرگاری می‌توانند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر سطح عملکرد شرکت تاثیرگذار باشند. بحرینی‌زاد [۶۵] در تحقیق خود نشان داد که فعالیت‌های بازرگاری تأثیر معناداری بر عملکرد دارد. استفاده از چنین منطق بنیادی، ریشه در ویژگی‌های متمایز سیستم حق امتیاز محدود دارد. یکی از متغیرهای متمایزکننده در کسب و کار با حق امتیاز محدود در ایران این است که ساختار درآمدی در بازار حق امتیاز محدود متفاوت از بازار جهانی است. امتیازدهندگان ایرانی به منابع درآمد وابسته‌اند، نه تنها درآمدهای حاصله از حق امتیاز بلکه درآمدهای حاصله از تدارکات و طراحی و پشتیبانی، در حالی که دیگر سیستم‌های حق امتیاز محدود جهانی تنها به حق امتیاز بسنده می‌کنند.

جذب امتیازگیرندگان احتمالی به موفقیت امتیازدهندگان در استراتژی‌سازی با مهارت کافی برای مقابله با تغییرات محیط نامطمئن بستگی دارد. بنابراین یک امتیازدهنده باید به تقویت موضع بازرگاری و حفظ توان رقابتی خود پرداخته تا انتظارات امتیازگیرندگان فعلی را برآورده ساخته و امتیازگیرندگان جدید را برای رشد کسب و کار خود جذب کند. یافته دیگر این تحقیق نشان می‌دهد که فاکتورهای مدیریت مانند تاکید و ریسک‌گریزی، بازرگاری را تحریک می‌کنند و به نوبه خود تاثیر مشابهی بر استراتژی‌های تمایز و هزینه و همچنین عملکرد مالی

فاکتورهای مدیریت، بازرگاری، استراتژی رقابتی و عملکرد کسب و کار در رستوران‌ها و فست‌فودهای با حق امتیاز محدود در شهر تهران انجام شده است. یافته‌های این تحقیق چندین دست‌آورد مهم برای مدیران رستوران‌ها و فست‌فودهای با حق امتیاز محدود دارد. این تحقیق نشان داد که تاکید مدیریت بر دیدگاه بازرگاری و میزان ریسک‌گریزی مدیریت هر دو بر بازرگاری تأثیر معناداری دارد که این نتایج با یافته‌های جاورسکی و کوهلی [۷] هم‌راستا می‌باشد. از منظر رستوران‌ها و فست‌فودهای با حق امتیاز محدود، دو عامل تأکید و ریسک‌گریزی مدیریت از اهمیت به‌سزایی برخوردارند. یک شرکت بازرگاری در هنگام تحلیل محیط کسب و کار بر هر دو عامل بیرونی و داخلی توجه کافی دارد و بنا به نظر سنچ [۱۹] مدیریت سازمان باید خط و مشی را برای سازمان مشخص کند. این خط و مشی می‌تواند مربوط به استراتژی‌های شرکت، فرهنگ سازمانی، بازارهای هدف و پویای محیطی باشد. بنابراین برای امتیازدهندگان مهم است که به دلایل مختلف به تاکید بازرگاری برای کارکنان داخلی و همچنین امتیازگیرندگان پردازند. اولین دلیل اینکه، پروسه‌ای که یک شرکت برای بازرگاری شدن طی می‌کند، به آن کمک می‌کند تا در زمینه کسب و کار توان رقابتی‌اش را حفظ کرده و در نتیجه دریابد که بازرگاری مقدمه و سرآغاز رسیدن به مزیت رقابتی است [۷]. مطالعات دیگر نشان داده‌اند که شرکت‌های با حق امتیاز محدود دارای مزیت رقابتی، بیشتر مورد توجه امتیازگیرندگان بوده که این امر به جذب اعضای جدید، گسترش کسب و کار و همچنین افزایش رضایت امتیازگیرندگان (حفظ کسب و کار) کمک می‌کند. علاوه بر این، یک شرکت با حق امتیاز محدود با تاکید بر رویکرد بازرگاری، اساساً همه امتیازگیرندگان را به آگاه بودن از محیط کسب و کار خود و به اشتراک‌گذاری هر گونه ایده و یا فکری با شرکت مادر، تشویق می‌کند. این عمل باعث ایجاد ارتباطات دو طرف بین امتیازدهنده و امتیازگیرنده شده که به نوبه خود یک رابطه مبتنی بر اعتماد را تسهیل کرده و روابط کانال را بهبود می‌بخشد [۱۳]. یکی دیگر از یافته‌های این تحقیق مربوط به رابطه بین بازرگاری و عملکرد کسب و کار است. بازرگاری ابزار لازم برای دستیابی به مزیت رقابتی است و مزیت رقابتی هم در جلب رضایت امتیازگیرندگان موثر است. به همین

1. Miller & Lee

طریق پاسخ به موقع به محیط خارجی به وضعیت رقابتی دست می‌یابد. از این رو، برای افزایش عملکرد مالی، تاکید بر خدمات جدید و تمایز خدمات، تمایز برند از طریق تبلیغات و ترفیعات و محصولات بخش‌های مختلف بازار، از تمرکز بر هزینه اولیه پایین و استراتژی‌های کلی هزینه با اهمیت‌تر هستند.

منابع

1. Wang, G., & Miao, F. (2015). "Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance". *Journal of Business Research*, 68(11), PP. 2374-2382.
2. Chad, P. (2013). "Extending the use of market orientation: Transforming a charity into a business". *Australasian Marketing Journal*, 21(1), PP. 10-16.
3. Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54, PP. 20-35.
4. Hunt, S.D., & Morgan, R.D. (1995). "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing*, 59(2), PP. 1-15.
5. Webster, F.E. (1992). "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of Marketing*, 56(4), PP. 1-17.
6. Korhonen, S. (2009). "Micro-foundations of market orientation: Influencing non-marketing managers' customer information processing". *Industrial Marketing Management*, 39, PP. 661-671.
7. Jawroski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57, PP. 53-70.
8. Bhuian, S.N. (1997). "Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia". *Journal of Services Marketing*, 11(5), PP. 317-328.
9. تقوی‌فرد، محمدتقی، بهبودی، امید و غفوریان شاگردی، امیر. (۱۳۹۴). "بررسی تأثیر بازاریابی بر عملکرد تجاری (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق و بهادار تهران)". مجله کاوش‌های مدیریت بازرگانی دانشگاه یزد، ۷(۱۳)، صص ۲۲۷-۲۰۵.

شرکت دارند. به عبارتی دیگر، این تحقیق نشان می‌دهد که بازاریابی نقشی میانجی در رابطه بین ریسک‌گریزی مدیریت و استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که استراتژی تمایز نیز نقش میانجی در رابطه بین بازاریابی و عملکرد مالی دارد. برطبق نظر بارن و کنی^۱ [۶۶] برای اثبات رابطه‌ای میانجی، داشتن ۴ شرط لازم است: ۱- متغیر مستقل پیش‌بینی‌کننده خوبی از متغیر نتیجه باشد. ۲- متغیر مستقل پیش‌بینی‌کننده خوبی از عامل میانجی باشد. ۳- میانجی پیش‌بینی‌کننده خوبی از نتیجه باشد. ۴- رابطه مستقیم متغیر مستقل با متغیر نتیجه با افزودن میانجی به میزان قابل توجهی کوچکتر می‌شود. همانطور که در نتایج این تحقیق دیده می‌شود، تمام شرایط این تحقیق برقرار هستند بنابراین بازاریابی نقش عامل میانجی را در رابطه بین ریسک‌گریزی و تاکید مدیریت و استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه دارد. علاوه براین، وقتی یک بار وجود میانجی اثبات شود، رابطه باید برای تعیین میزان اثر میانجی آزمایش شود. این امر بنابه گفته رو^۲ [۶۷] نشانگر وجود تاثیر میانجی کامل است. نکته دیگر این تحقیق بیانگر این است که استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه بدون تاکید بر رویکردی بازرگرا در یک سازمان قابل دستیابی نیست. این مطلب با یافته‌های این تحقیق که نشانگر تاثیر غیرمستقیم بین تاکید مدیریت و استراتژی تمایز است، در یک راستاست. اگر یک شرکت بخواهد ارزشی بالاتر در مقایسه با رقابت به مشتریانش ارائه کند، باید به توسعه استراتژی‌های رقابتی از طریق بازاریابی و عملکرد بپردازد. برای رسیدن به این هدف توسعه خدمات جدید، شرایط خوب، قیمت رقابتی، ارائه محصولات با کیفیت، تحویل و تدارکات عالی، اتحاد و ارتباط موثر لازم است. از طرفی، رستوران‌ها و فست‌فودهای با حق امتیاز محدود در ایران در حال غلبه بر عدم قطعیت محیطی و تطبیق خود با ماهیت رقابتی رستوران‌ها و فست‌فودهای با حق امتیاز محدود است. علاوه بر این، رستوران‌ها و فست‌فودهای با حق امتیاز محدود باید با محک زدن و تقویت شایستگی‌های داخلی به ترکیبی بهینه از استراتژی‌های رقابتی مختلف دست یابند. با انجام این امر به نوبه خود از

1 . Baron & Kenny

2 . Ro

21. Qu, R., & Zhang, Z. (2015). "Market orientation and business performance in MNC foreign subsidiaries Moderating effects of integration and responsiveness". *Journal of Business Research*, 68(5), PP. 919-924.
22. Porter, M. (1985). "Competitive Advantage". Free Press, New York, NY.
23. Zhou, K.Z., Brown, J.R., & Dev, C.S. (2009). "Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective". *Journal of Business Research*, 62(11), PP. 1063-1070.
24. Kaleka, A., & Berthon, P. (2006). "Learning and locale: the role of information, memory and environment in determining export differentiation advantage". *Journal of Business Research*, 59(8), PP. 1016-1024.
25. Makadok, R. (1999). "Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares". *Strategic Management Journal*, 20(10), PP. 935-952.
26. Li, J.J., & Zhou, K.Z. (2010). "How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation". *Journal of Business Research*, 63(8), PP. 856-862.
27. Coeurderoy, R., & Durand, R. (2004). "Leveraging the advantage of early entry: proprietary technologies versus cost leadership". *Journal of Business Research*, 57(6), PP. 583-590.
28. Kaplan, R.S. (2001). "Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations". *Nonprofit Management Leadership*, 11(3), PP. 353-370.
29. Behn, R.D. (2003). "Why measure performance? Different purposes require different measures". *Public Administration Review*, 63(5), PP. 586-606.
30. Atkinson, H., & Brown, J.B. (2001). "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), PP. 128-136.
31. Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase profits". *The New York Times Magazine*, <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.
10. Kacker, M., & Perrigot, R. (2016). "Retailer use of a professional social media network: Insights from franchising". *Journal of Retelling and Customer Services*, 30(1), PP. 222-233.
11. Hsu, L.T., & Jang, S. (2009). "Effects of restaurant franchising: does an optimal franchise proportion exist?". *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), PP. 204-211.
12. Boyle, E. (1999). "A study of the impact of environmental uncertainty on franchise system: the case of petrol retailing in the UK". *Journal of Consumer Marketing*, 16(2), PP. 181-195.
13. Chiou, J.S., Hsieh, C.H., & Yang, C.H. (2004). "The effect of franchisor's communication, service assistance, and competitive advantage on franchisee's intentions to remain in the franchise systems". *Journal of Small Business Management*, 42(1), PP. 19-36.
14. Parsa, H.G. (1996). "Franchisor-franchisee relationships in quick-service-restaurant systems". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(3), PP. 42-49.
۱۵. جوکار، علی اکبر، نجاتی‌زاده، نبی‌اله و حبیبی، محمدرضا. (۱۳۹۱). "بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار با استفاده از مدل هریسون و والکر". *مجله مدیریت فردا*، ۱۱(۳۲)، صص ۱۴۰-۱۱۷.
16. Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54(2), PP. 1-18.
17. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R.P. (2011). "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?". *Journal of Marketing*, 75(1), PP. 16-30.
18. Slater, S.F., & Narver, J.C. (1995). "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, 59(3), PP. 63-74.
19. Senge, P. (1990). "The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization". Currency Doubleday, New York.
20. Kirca, A.H., Jayachandran, S., & Bearden, W.O. (2005). "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance". *Journal of Marketing*, 69(2), PP. 24-41.

۴۱. جوانمرد، حبیب‌اله و طاهری، میترا. (۱۳۹۲). "بررسی تأثیر بازاریابی و مزیت‌های رقابتی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط". پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
42. Ortega, M.J.R. (2010). "Competitive strategies and firm performance: technological capabilities' moderating roles". *Journal of Business Research*, 63(12), PP. 1273-1281.
43. Ruiz-Ortega, M.J., & García-Villaverde, P.M. (2008). "Capabilities and competitive tactics influences on performance: implications of the moment of entry". *Journal of Business Research*, 61(4), PP. 332-345.
44. Newbert, S. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm Strategic". *Management Journal*, 29(7), PP. 745-768.
۴۵. مرادی، محمد و سپهوندی، سعیده. (۱۳۹۴). "تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر پایداری عملکرد مالی و ریسک". تحقیقات حسابداری مالی دانشگاه اصفهان، ۷(۳)، صص ۷۵-۹۰.
۴۶. صفری، علی، ترکستانی، محمد صالح، مرادی، پرستو و گلشاهی، بهنام. (۱۳۹۳). "اثر نیروهای رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران: نقش استراتژی‌های ترکیبی رقابتی". مجله تحقیقات بیمه مرکزی پژوهشکده بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ۱۱۴، صص ۲۳۴-۲۱۱.
۴۷. کفاش‌پور، آذر، شبان‌برون، امید و رحیمی، ابراهیم. (۱۳۹۴). "بررسی تأثیر استراتژی رقابتی تمایز بر عملکرد با در نظر گرفتن نقش واسط بازاریابی پیشگام". اولین همایش علمی و تحقیقی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران.
۴۸. سرمد، زهره، بازرگان، عباس. و حجازی، الهه. (۱۳۹۳). "روشهای تحقیق در علوم رفتاری". تهران: موسسه انتشارات آگاه.
32. Nyadzayo, M.W., & Khajezadeh, S. (2016). "The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(1), PP. 262-270.
33. Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (1998). "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction". *Journal of Accounting Research*, 36(1), PP. 1-35.
34. Uncles, M.D. (2011). "Researching market orientation and business performance". *Australasian Marketing Journal*, 19(3), PP. 161-164.
35. Raju, P.S., Lonial, S.C., & Crum, M.D. (2011). "Market orientation in the context of SMEs: a conceptual framework". *Journal of Business Research*, 64(12), PP. 1320-1326.
36. Matsuno, K., & Mentzer, J.T. (2000). "The effects of strategy type on the market orientation performance relationship". *Journal of Marketing*, 64(4), PP. 1-16.
37. Wang, C.H., Chen, K.Y., & Chen, S.C. (2012). "Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), PP. 119-129.
۳۸. آقازاده، هاشم و یزدانی، سجاد. (۱۳۹۴). "بررسی تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر بازاریابی و توسعه محصول جدید در بانک‌های تجاری کشور". مجله کاوش‌های مدیریت بازرگانی دانشگاه یزد، ۷(۱۴)، صص ۱۴۶-۱۲۱.
39. Shoham, A., Rose, G.M., & Kropp, F. (2005). "Market orientation and performance: a meta-analysis". *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), PP. 435-454.
۴۰. حیدری، حسنعلی و بیگلری، حشمت‌اله. (۱۳۹۴). "الگوی ساختاری برای رابطه بین بازاریابی، مزیت رقابتی و عملکرد صادرات (مطالعه موردی: شرکت‌های واقع در شهرک‌های صنعتی شهرستان سنندج)". اولین کنفرانس مدیریت و کارآفرینی در شرایط اقتصاد مقاومتی.

59. Gebauer, H., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). "Competitive advantage through servicedifferentiation by manufacturing companies". *Journal of Business Research*, 64(11), PP. 1270-1280.
60. Alotaibi, Y., & Liu, F. (2014). "A novel secure business process modeling approach and its impact on business performance". *Information Sciences*, 277(1), PP. 375-395.
61. Sarstedt, M., Ringle, C.M., Smith, D., Reams, R., & Hair, Jr J.F. (2014). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers". *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), PP. 105-115.
۶۲. سیدجوادین، سیدرضا، فیاضی، مرجان و بلوچی، حسین. (۱۳۹۴). "بررسی تاثیر سرمایه روانشناختی بر کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان توسط کارکنان باجه با میانجی‌گری تعهد سازمانی". *مجله مدیریت دولتی دانشگاه تهران*، ۷(۲)، صص ۲۷۷-۳۰۲.
۶۳. راه‌چمنی، احمد و کاوسی، کامیار. (۱۳۹۴). "تأثیر ابعاد مسئولیت اجتماعی سازمان و اعتماد مصرف‌کننده بر شهرت سازمان". *مجله راهبردهای بازرگانی دانشگاه شاهد*، ۲۲(۵)، صص ۸۲-۶۹.
64. Miller, D., & Lee, J. (2001). "The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance". *Journal of Management*, 27(2), PP. 163-189.
۶۵. بحرینی‌زاد، منیژه. (۱۳۹۴). "تأثیر بازارمحوری بر عملکرد صادرات: مطالعه شرکت‌های تولیدکننده و صادرکننده از گمرکات استان بوشهر". *مجله راهبردهای بازرگانی دانشگاه شاهد*، ۲۲(۶)، صص ۸۶-۷۳.
66. Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), PP. 1173-1182.
67. Ro, H. (2012). "Moderator and mediator effects in hospitality research". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), PP. 952-961.
49. Arambewela, R., & Hall, J. (2013). "The interactional effects of the internal and external university environment, and the influence of personal values, on satisfaction among international postgraduate students". *Studies in Higher Education*, 38(7), PP. 972-988.
50. Green, T. (2015). "A methodological review of structural equation modeling in higher education research". *Studies in Higher Education*, 41(12), PP. 2125-2155.
51. Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), PP. 139-152.
52. Chin, W.W. (2010). "How to Write Up and Report PLS Analyses". In: V. Esposito Vinzi, W. Chin, J. Hensler, and H. Wold (Eds.), *Handbook of partial least squares*.
53. Lee, J., Park, S., Baek, I., & Lee, C. (2014). "The impact of the brand management system on brand performance in B-B and B-C environments". *Industrial Marketing Management*, 37(7), PP. 848-855.
54. Wold, S., Trygg, J., Berglund, A., & Antti, H. (2001). "Some recent developments in PLS modeling". *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems*, 58(2), PP. 131-150.
۵۵. حاجی‌پور، بهمن و غلامزاده، رسول. (۱۳۸۹). "بررسی تاثیر سبک و مقیاس ورود به بازار بر سودآوری شرکت‌ها در صنایع غذایی و شیمیایی". *فصلنامه تحقیقات بازرگانی موسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی*، ۱۶(۶۳)، صص ۸۷-۱۰۳.
۵۶. آذر، عادل، غلامزاده، رسول و قنواتی مهدی. (۱۳۹۴). "مدلسازی مسیری-ساختاری در مدیریت". *تهران: انتشارات نگاه دانش*.
57. Saenz, J., Aramburu, N., & Rivera, O. (2009). "Knowledge sharing and innovation performance a comparison between high-tech and low-tech companies". *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), PP. 22-36.
58. Tenenhaus, M. Vinzi, V. E., Chatelinc, Y. M., & Lauro, C. (2005). "PLS path modeling". *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, PP. 159-205.