

## The effect of Competitive Strategies, Perceptions of the Dynamic Environment and Market Orientation on Performance with Subtle Market Moderation

HOSSEIN BALOCHI<sup>1</sup>, MORTEZA MALEKI MIN BASH RAZGAH<sup>2\*</sup>, DAVOOD FEIZ<sup>3</sup>,  
TAHMORETH HASANGHOLIPOUR<sup>4</sup>

1, Ph.D. Student In International Marketing Management, Bussines Management Group  
Faculty of Economic and Management University of Semnan ,Semnan, Iran

2, Assistant Professor In Management, Bussines Management Group Faculty of Economic  
and Management University Of Semnan , Semnan, Iran

3, Professor In Management, Bussines Management Group Faculty of Economic  
and Management University of Semnan, Semnan, Iran

4, Professor of Business Marketing Group, Faculty of Management, University of Tehran,  
Tehran, Iran

(Received: Aug. 5, 2017- Accepted: Mar. 17, 2018)

### ABSTRANCT

The purpose of the present research is to provide practical solutions in order to create an appropriate understanding of the market, competitors and customers. This research is applied in terms of purpose and in terms of descriptive research method. in this research, At first, theoretical model and hypotheses between variables were expanded and to investiage the hypotheses, structural equation modeling was used. The statistical population are the managers and sales staff of dairy companies in Mashhad. For this purpose, a sample of 226 people was selected based on Cochran's formula using available sampling method. A questionnaire was used to collect the data, The reliability of the questionnaire was confirmed by Cronbach's alpha, its composite reliability and its validity by using construct validity (convergent) and divergent validity. The reliability of the questionnaire was confirmed by Cronbach's alpha and composite reliability, and its validity was confirmed by using constructive (congruent) and divergent validity. The results of this study showed that competitive strategies affect market orientation and performance. The modifier role of market subtle between relationships of environment perception , market orientation and market performance was confirmed.

**Keywords:** Perception of dynamic environment, market orientation, market intelligence, market performance

## بررسی تأثیر راهبردهای رقابتی، ادراک از محیط پویا و جهت‌گیری بازار بر عملکرد با تعدیلگری زیرکی بازار (مورد مطالعه، صنعت لبنیات)

حسین بلوچی<sup>۱</sup>، مرتضی ملکی مین باش رزگاه<sup>۲\*</sup>، داود فیض<sup>۳</sup>، طهمورث حسن قلی پور یاصوری<sup>۴</sup>  
 ۱، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی بازاریابی بین الملل، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
 ۲، استادیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
 ۳، دانشیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
 ۴، استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
 (تاریخ دریافت: ۹۶/۵/۱۴ - تاریخ تصویب: ۹۶/۱۲/۲۶)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه راهکارهای کاربردی به منظور ایجاد فهم مناسب از بازار، رقبا و مشتریان است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی-عللی است. در این پژوهش ابتدا مدل نظری و فرضیات بین متغیرها توسعه داده شد و جهت بررسی فرضیات پژوهش، مدل معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری مدیران و کارکنان فروش شرکت‌های لبنی شهر مشهد است. از این رو نمونه‌ای برابر با ۲۲۶ نفر بر اساس فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد، پایایی پرسشنامه به وسیله آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی آن با استفاده از روایی سازه (هم‌گرا) و روایی واگرا مورد تأیید قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان داد که راهبردهای رقابتی بر جهت‌گیری و عملکرد بازار تأثیرگذار است. هم‌چنین نقش زیرکی بازار در روابط بین ادراک از محیط و جهت‌گیری بازار با عملکرد بازار مورد تأیید قرار گرفت.

### واژه‌های کلیدی: ادراک از محیط پویا، جهت‌گیری بازار، زیرکی بازار، عملکرد بازار

#### مقدمه

محیط‌های پویا و فشارهای رقابتی باعث کاهش تمایز بین شرکت‌ها و از بین رفتن برتری رقابتی شده است. در این شرایط شرکت‌ها مجبورند جایگاه خود در بازار و راهبردهای ارائه ارزش به مشتری را مورد بازنگری قرار دهند (Thomas & Dveni, 2009). راهبردهای رقابتی (برنامه‌ریزی و اجرای آن) می‌تواند رشد و توسعه و یا رکود و تباهی یک شرکت را در پی داشته باشد. اهمیت راهبردهای رقابتی با توجه به محیط رقابتی و به‌شدت پویا بر کمتر کسی پوشیده است. در واقع پویایی

راهبرد، سلاح نوظهوری در محیط رقابتی متلاطم است (Roth, 1996). سازمان‌ها باید بتوانند پویایی‌های بازار را شناسایی و به‌موقع در برابر آن واکنش نشان دهند، در غیر این صورت سهم بازار و مصرف‌کنندگان خود را از دست خواهند داد (Morgan & Berthon, 2008). شرکت‌ها با ظرفیت ادراک‌سازی قوی ممکن است به بررسی و تفسیر فعال‌تری برای دریافت اطلاعات بیشتر و فهم بهتر از محیط پیشرو نیاز داشته باشند. به این ترتیب این شرکت‌ها با پاسخ سریع‌تر به رقبا اولیه، فهم بهتر نیازهای مشتری و خلاقیت بیشتر در توسعه

سازمان مورد بررسی قرار گرفت ( Faryabi et al., 2011; Ramayah et al., 2011). جهت‌گیری بازار در مدیریت کسب‌وکار و افزایش عملکرد سازمان ضروری است. رقیب، مشتری‌گرایی و هماهنگی بین وظیفه‌ای<sup>۱</sup> شاخص‌های مهمی برای شرکت‌ها است ( Martin & Grbac, 2003).

**ادراک از محیط پویا:** پویایی نشان‌دهنده عدم اعتماد و اطمینان است، که نشان‌دهنده نرخ تغییر و نوآوری بالا در یک صنعت و پیش‌بینی‌ناپذیری و بی‌ثباتی فعالیت مشتریان است. زمانی که محیط ایستا باشد (دگرگونی‌های فناورانه کم باشد و ترجیح‌ها مصرف‌کنندگان به‌ندرت تغییر یابد) نیاز به پویایی و انعطاف‌پذیری کم خواهد شد. حتی می‌توان گفت که پویا کردن سازمان تأثیر منفی بر کسب مزیت رقابتی دارد (Gary et al., 2008). درحالی‌که اگر محیط متلاطم باشد، فرصت‌ها و تهدیدهای سریع و بی‌شمار از سوی رقبا به سمت ما سرازیر می‌شود ( Smit & Trigeoris, 2012). قابلیت ادراک، توانایی کشف، تفسیر و تعقیب فرصت‌ها در محیط تعریف می‌شود. سه فعالیت عمده قابلیت ادراک عبارت‌اند از خلق هوشمندی بازار، انتشار هوشمندی بازار و پاسخ به هوشمندی بازار (Naghizadeh et al., 2013). سازمان‌ها به‌منظور کسب آگاهی از ادراک‌های مشتریان و ایجاد تقویت توانایی مدیریت برداشت‌ها و تصورات آنها باید قابلیت ادراک از بازار خود را توسعه دهند. سازمان‌هایی که دارای قابلیت ادراک بالاتر هستند، می‌توانند بهتر با بازار ارتباط برقرار کرده و اطلاعات راهبردی موردنیاز خود را دریافت کنند (Li & Liu, 2012).

**زیرکی بازار:** پویایی‌های بازار در ارتباط با تغییر سلیقه مصرف‌کنندگان، تغییر بازار، حفظ و جذب مشتریان جدید، قیمت‌گذاری و تبلیغات محصول است. سازمان‌ها باید بتوانند پویایی‌های بازار را شناسایی کنند و به‌موقع در برابر آن واکنش نشان دهند؛ در غیر این صورت سهم بازار و مصرف‌کنندگان خود را از دست خواهند داد (Morgan & Berthon, 2008). زیرکی بازار شرکت را قادر می‌سازد تا نسبت به فرصت‌های محیطی

محصولات جدید و نهایی، حتماً به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کنند (Li & Liu, 2012). ازاین‌رو درک این محیط پویا و دارا بودن راهبرد رقابتی مناسب سبب ایجاد مزیت رقابتی و موفقیت شرکت‌ها در بلندمدت خواهد شد. نداشتن راهبرد شرکت را در موقعیت رقابتی ضعیف و درنهایت شکست قرار خواهد داد. استفاده درست از راهبرد رقابتی و جهت‌گیری شرکت به موفقیت آن در بلندمدت کمک خواهد نمود ( Hosseinzadeh et al., 2015). در یک بازار رقابتی، نحوه جهت‌گیری سازمان برای بقا و رقابتی ماندن آن در محیط کسب‌وکار نامطمئن، بسیار مهم است. لذا داشتن درک درست از محیط بازار و گرایش بازاریابی در شرکت‌ها خصوصاً در صنعت لبنیات که میزان رقابت بالایی در آن وجود دارد برای شرکت‌ها و مدیران آن ضروری است. با توجه به نقش مهم راهبردهای رقابتی و بازاریابی در عملکرد شرکت‌ها، هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر این عوامل بر عملکرد شرکت‌های لبنیاتی با زیرکی بازار است.

**راهبردهای رقابتی:** پورتر (۱۹۸۵) بیان می‌کند که به راهبرد کسب‌وکار باید ناشی از روش‌های شرکت برای خلق ارزش برای مشتری در مقایسه با رقبایش (تمایز یا حداقل هزینه) و یا ناشی از نحوه تعریف قلمرو بازار تحت پوشش (محدود یا گسترده) نگریسته شود. یک واحد تجاری می‌تواند یک بازار گسترده (هدف‌گیری بازار متوسط یا انبوه) یا یک بازار محدود (یک بخش خاص از بازار) را انتخاب کند. ترکیب این دو نوع بازار هدف با دو راهبرد رقابتی مذکور به پیدایش چهار نوع راهبرد عمومی منجر می‌شود که عبارت‌اند از: رهبری هزینه، تمایز، تمرکز بر تمایز و تمرکز بر هزینه ( Walley, 2010; Ritson, 2013).

**جهت‌گیری بازاری:** کوهلی و جورسکی (۱۹۹۰) اولین پژوهشگرانی بودند که به بررسی جهت‌گیری بازار در پژوهش خود پرداختند و جهت‌گیری بازاریابی را به‌عنوان عاملی برای رسیدن به عملکرد برتر در سازمان تعریف کردند. پس‌از آن، این موضوع به‌وسیله پژوهشگران دیگر ( Narver & Slater, 1990; Homburg & Pflesser, 2000) دنبال شد و تأثیر جهت‌گیری بازار در ارائه ارزش برتر به مشتریان و به دنبال آن عملکرد بهتر

<sup>1</sup> inter-functional coordination

نشان داد که تنها سیستم‌های سازمانی بر راهبرد رقابتی تأثیر ندارد و قابلیت‌های رقابتی بیشترین تأثیر را بر عملکرد صادراتی دارد. (Lashkary et al., 2015) پژوهش خود را با هدف یافتن مناسب‌ترین راهبرد برای بهبود عملکرد شرکت‌های مواد غذایی استان خراسان رضوی انجام دادند. نتایج نشان داد که ارتباطی بین راهبردهای عمومی پورتر (تمایز، تمرکز و رهبری هزینه) و عملکرد سازمانی وجود دارد. متمایزگران و رهبران هزینه، عملکرد بهتری نسبت به ترکیب‌کنندگان راهبرد داشتند. (Hajipoor et al., 2012) در پژوهش دیگری به بررسی تأثیر ابعاد مختلف راهبرد محصول-بازار، رهبری هزینه، تمایز و قلمرو محصول-بازار بر قابلیت‌های بازاریابی شامل قابلیت‌های تخصصی‌شده و معماری بازاریابی و رابطه آنها با عملکرد بازار پرداختند. پرسشنامه از ۴۰۱ نفر از نمایندگان شرکت‌های صادرکننده و واردکننده از چهار حوزه نظارتی (هرمزگان، خوزستان، سیستان و بلوچستان و بوشهر) گردآوری شد. نتایج نشان داد که راهبردهای رهبری هزینه، تمایز و قلمرو محصول-بازار بر قابلیت‌های معماری و تخصصی‌شده بازاریابی تأثیر مثبت و معنی‌داری داشتند. هم‌چنین، تأثیر قابلیت‌های معماری و تخصصی‌شده بازاریابی بر عملکرد بازار مثبت و معنی‌دار بود. بر اساس پژوهش‌های پیشین فرض اول پژوهش ارائه شده است: راهبردهای رقابتی (کاهش هزینه و تمایز) بر عملکرد بازاری شرکت تأثیرگذار است.

**راهبرد رقابتی و بازارگرایی:** Rezaie Dolat (2015) پژوهشی با عنوان تأثیر گرایش کارآفرینانه و راهبرد رقابتی بر بازارگرایی در راستای بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی پایدار انجام دادند. این پژوهش در بین شرکت‌های قطعه‌ساز خودرو انجام شد. نتایج نشان داد ابعاد گرایش کارآفرینانه، راهبرد رهبری هزینه، بازارگرایی پاسخگو، عملکرد مالی و منابع کمیاب بیشترین وزن را در تشکیل متغیرهای اصلی پژوهش برای قطعه‌سازان داشتند. Hosseinzadeh (2015) & Gholami) پژوهش دیگری با عنوان قابلیت حسگری بازار و راهبرد صادرات و تأثیر آنها بر بهبود عملکرد صادرات (مطالعه موردی: صادرکنندگان کاشی و سرامیک) انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش صادرکنندگان کاشی و سرامیک بود که داده‌ها از طریق

و مکان بازار حساس‌تر شود. حساسیت به نیازهای مشتریان منجر به ارتباط نزدیک با آنها می‌شود و می‌تواند به‌عنوان مکمل رو به پایین برای مشوق‌های شرکای عرضه‌کننده باشد. روابط نزدیک با مشتری جهت شناسایی نیازهای مشتریان و محدوده تعهد شرکت در برآورده کردن نیازهای آنان است. روابط نزدیک با مشتری و مکان بازار، شرکت را قادر به جستجوی بیش‌فعالانه اطلاعات مربوط به ترجیح‌ها و نیازهای مشتری و بهره‌برداری از فرصت‌های مبتنی بر بازار می‌سازد که بر اساس آن شرکت فعالیت خود را در جهت انطباق با نیازهای مشتری و بهره‌برداری فرصت‌ها طراحی می‌سازد و پاسخ‌گوتر می‌شود (., khoddami et al., 2012).

**عملکرد بازار:** عملکرد شرکت بیانگر میزان فعالیت‌های شرکت در یک دوره زمانی خاص است که منجر به کسب درآمد، سود و یا افزایش ثروت سهام‌داران خواهد شد. عملکرد بازاری به عملکرد سازمانی از نظر رشد سهم بازار، نسبت سود، رشد فروش، و یا رضایت مشتری مربوط می‌شود (Ho, 2011). نرخ سودآوری سازمان بیانگر نحوه عملکرد آن در بازار است. در صورتی که سازمانی از سهم بازار و نسبت سود خوبی برخوردار است می‌توان نتیجه گرفت که این سازمان عملکرد بازاری خوبی دارد. در کنار اقدامات اندازه‌گیری مقداری یا عددی، افزایش رضایت مشتریان نیز می‌تواند گواهی بر بهبود عملکرد بازاری سازمان باشد (Haji poor et al., 2012; Asgarnezhad Nouri et al., 2014).

### پیشینه پژوهش

**راهبرد رقابتی بر عملکرد:** (Karampour et al., 2012) پژوهشی با عنوان ارائه مدلی برای ارزیابی تأثیر اجزای رویکرد مبتنی بر منابع صادراتی بر عملکرد صادراتی بر اساس راهبرد رهبری هزینه در صنعت کانی غیرفلزی انجام دادند. مدل پژوهش آنان سه عنصر عمده مدیریت راهبردی، یعنی محیط (منابع، قابلیت‌ها و سیستم‌های رقابتی سازمان)، راهبرد رقابتی و عملکرد را با هم ادغام کرده بود. در این پژوهش که در آن تعداد ۲۸۵ پرسشنامه تحلیل شدند، فقط مدل به‌دست‌آمده در سطح حداقل هزینه موردبررسی قرار گرفت. نتایج آنان

بر عملکرد تأثیرگذار هستند. بر این اساس فرض سوم به صورت زیر تعریف می‌شود: جهت‌گیری بازار بر عملکرد بازار تأثیرگذار است (Jimenza et al., 2008).

#### ادراک از محیط، جهت‌گیری و عملکرد بازار:

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های دارای حسگری بالاتر از قابلیت‌های بازاریابی حیاتی (قابلیت فروش، قابلیت مدیریت بازاریابی، قابلیت پژوهش بازاریابی، قابلیت توسعه محصول، قابلیت قیمت‌گذاری، قابلیت توزیع و قابلیت ترفیع) بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردارند (Roberts & Grover, 2012; Hosseinzadeh et al., 2015). شرکت‌هایی که اغلب از فرآیندهای سنجش استفاده می‌کنند، دانش بازار خود را افزایش داده و درک درستی از بخش‌های ناشناخته بازار (Roberts & Grover, 2012) و مشتریان موجود به دست می‌آورند. در پژوهشی که لی و لیو با عنوان قابلیت‌های پویا، محیط پویا و مزیت رقابتی: شواهدی از چین در سال ۲۰۱۲ انجام دادند. با مطالعه تجربی در ۲۱۷ شرکت در چین، نشان دادند که قابلیت‌های پویا به میزان قابل توجهی تأثیر مثبت بر مزیت رقابتی می‌گذارند و پویایی محیطی یک محرک و نه یک تعدیلگر است (Li & Liu, 2012). در پژوهش دیگری که حسین‌زاده شهری و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر حسگری و شکل‌گیری راهبرد خلاق و به موقع بازاریابی (مورد مطالعه صادرکنندگان کاشی و سرامیک) انجام دادند. نتایج نشان داد که در صنعت کاشی و سرامیک، از بین قابلیت‌های بازاریابی، تأثیر قابلیت فروش، داشبورد بازاریابی، قابلیت توزیع و قابلیت پژوهش‌های بازار بر افزایش حسگری تأیید شد. از طرفی سازمان‌هایی که حسگری بالاتری دارند نیز قادر به ارائه راهبرد بازاریابی خلاقانه و به موقع بودند. بر این اساس فرض‌های بعدی پژوهش ارائه خواهد شد:

ادراک از محیط بر جهت‌گیری بازار شرکت تأثیرگذار است؛

ادراک از محیط پویا بر عملکرد بازاریابی شرکت تأثیرگذار است (Hosseinzadeh et al., 2015).

#### مدل پژوهش

مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شد. یافته‌ها حاکی از آن بود که شرکت‌های صادراتی با قابلیت حسگری بالاتر و راهبرد مناسب‌تر برای صادرات در سه سال گذشته عملکرد صادراتی بهتری را دارا بوده‌اند. لذا فرض دوم به این شکل مطرح می‌گردد: راهبردهای رقابتی (کاهش هزینه و تمایز) بر بازاریابی شرکت تأثیرگذار هستند.

#### جهت‌گیری بازار و عملکرد: در دهه گذشته،

تعدادی از مطالعات صورت گرفته نتایجی دال بر وجود رابطه مثبت بین جهت‌گیری بازار و عملکرد ارائه داده‌اند (Osman et al., 2011; Hanzae et al., 2012). بر طبق برخی یافته‌ها رویه جهت‌گیری بازار ارتباط مثبتی با عملکرد شرکت از نظر عملکرد مالی و عملکرد بازاری دارد (Rapp et al, 2012; Chin et al, 2013) و بر ایجاد شایستگی‌های رقابتی سازمانی که منجر به عملکرد برتر صنعت می‌شود تأثیرگذار است (Subramanian et al., 2009). مارتین و گریس (۲۰۰۳) دریافتند که رقیب‌گرایی با توجه به عملکرد رقبا شرکت‌ها را قادر به پاسخگویی به بازار و برآوردن نیازهای مشتریان می‌کند و در نتیجه سودآوری شرکت را افزایش می‌دهد. هماهنگی بین وظیفه‌ای نیز با بهبود اطلاع‌رسانی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات میان بخش‌های مختلف یک سازمان تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد (Peters & Fletcher, 2004). علاوه بر این، در برخی پژوهش‌های بیان‌شده که رویه‌های جهت‌گیری با تمرکز بر مشتری‌گرایی ارتباط مثبتی با عملکرد شرکت، به خصوص نقشی مهم در عملکرد بازاری در کنار افزایش عملکرد مالی دارند (Chin et al., 2013). در پژوهشی که محمدیان و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان بررسی تأثیر بازاریابی صادرات و مزیت رقابتی بر عملکرد صادرات (مورد مطالعه: صادرکنندگان نمونه ایران سال ۱۳۹۰) انجام دادند. نتایج نشان داد که بازاریابی صادرات بر عملکرد صادرات و مزیت رقابتی تأثیرگذار است. همچنین نقش میانجیگری مزیت رقابتی در رابطه بین بازاریابی و عملکرد مورد تأیید قرار گرفت (Mohammadian et al, 2014). در پژوهش دیگری که جیمنز و همکاران (۲۰۰۸) با هدف بررسی رابطه بین بازاریابی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد انجام دادند. نتایج نشان داد که بازاریابی و یادگیری سازمانی

پرسشنامه، تعداد ۲۲۶ پرسشنامه به صورت کامل پر شده که برای تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. تعداد ۱۱ پرسشنامه به دلیل نقص اطلاعاتی کنار گذاشته شدند. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه شامل ۵۳ پرسش است که مرتبط با معیارها و شاخص‌های سنجش متغیرهای پژوهش و با استفاده از چند پرسشنامه استاندارد طراحی شده است. پرسش‌های متغیر جهت‌گیری بازار شامل ۱۵ پرسش (هر بعد ۵ پرسش) از پرسشنامه لین، پنگ و کائو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و پرسش‌های متغیر راهبردهای رقابتی تمایز و رهبری هزینه هر کدام (۶ پرسش) از پرسشنامه نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) و عملکرد بازاری (۵ پرسش رضایت مشتری، ۵ پرسش موفقیت بازار و ۴ پرسش سودآوری) از پرسشنامه ریمن، اسپلیک و توماس<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، برای ادراک از محیط ۵ پرسش از پرسشنامه جانانان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)؛ زیرکی بازار ۶ پرسش از پرسشنامه خدای و همکاران (۱۳۹۱) مورد استفاده قرار گرفت. این پرسش‌ها از نوع بسته بوده و بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تنظیم گردیده است.

#### روایی و پایایی پرسشنامه: اعتبار پرسشنامه از

سه روش صوری، سازه (عاملی) و روایی افتراقی به دست آمده است. روایی محتوایی و ظاهری (صوری) پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان دانشگاهی (سه نفر از اساتید دانشگاه، اساتید راهنما و مشاور پایان‌نامه) پنج نفر از خبرگان صنعت که مدیران با سابقه بالای ۵ سال بودند مورد تأیید قرار گرفت. روایی سازه (هم‌گرا) با استفاده از بخش اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین از معیار فورنل و لاکر برای ارزیابی روایی افتراقی (واگرا) استفاده شد. به‌منظور ارزیابی قابلیت اعتماد پرسشنامه از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شد. نتایج حاکی از آن است که پرسشنامه از پایایی بالا برخوردار است. مقدار KMO برای کل پرسشنامه برابر ۰/۹۱۵ بود و از آنجاکه ضریب معناداری آزمون بارتلت برابر صفر بود (کوچک‌تر از ۰/۰۵) بیانگر کفایت نمونه‌گیری است و اینکه تحلیل

همان‌طور که در بالا ذکر شد، پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت راهبردی و بازاریابی به بررسی عوامل مختلفی بر عملکرد بازار پرداخته‌اند. با توجه به اهمیت راهبردهای رقابتی (کاهش هزینه و تمایز) و نقش این راهبردها در جهت‌گیری بازار شرکت و در نهایت عملکرد بازار مؤلفه‌های تمایز و کاهش هزینه انتخاب شدند. از سوی دیگر، نظر به پویایی محیط و تغییرات سریع کسب و کارهای عصر حاضر، ادراک از محیط پویا به عنوان متغیر کلیدی بر عملکرد شرکت انتخاب شد. از تفاوت‌های این پژوهش، انتخاب متغیر هوشمندی (زیرکی بازار) به عنوان متغیر تعدیلگر در روابط بین متغیرها است. زیرکی بازار، توان و هوش شرکت در فهم محیط پویا و ارائه واکنش مناسب به محیط در زمان مورد نیاز توسط شرکت است. این متغیر به عنوان متغیر تعدیلگر در روابط بین متغیرهای تمایز، کاهش هزینه، ادراک از محیط پویا با عملکرد بازار در نظر گرفته شده است. از این‌رو بر مبنای هدف و فرضیه‌های پژوهش مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.

#### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران و کارکنان بازاریابی و فروش شرکت‌های لبنی فعال در شهر مشهد است. با توجه به نامعلوم بودن حجم جامعه از فرمول حجم جامعه نامعلوم برای تعیین حجم نمونه استفاده شد.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

براین اساس مقدار آماره Z برابر با ۱/۹۶، مقدار سطح خطا (۰/۰۵) و برای محاسبه واریانس تعداد ۳۰ پرسشنامه اولیه توزیع شد که بیشترین مقدار انحراف معیار برابر با ۰/۳۸ به دست آمد. بر این اساس حداقل حجم نمونه، ۲۲۲ نفر محاسبه شد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. براین اساس تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توسط پژوهشگران در بین شرکت‌های لبنی (مدیران و کارکنان بخش‌های بازاریابی و فروش) توزیع شد تعداد ۲۳۷ پرسشنامه برگشت داده شد که نرخ برگشت برابر ۷۹ درصد بود. از این تعداد

1 Lin, Peng & Kao

2 Reimann, Schilke & Thomas

3 Jantunen, Puumalainen, Saarenketo & Kylaheiko

به منظور بررسی فرضیات از نرم افزار لیزرل (تحلیل مسیر) و نرم افزار پی ال اس استفاده شده است.

#### تحلیل همبستگی و روایی افتراقی

همان طور که نتایج جدول (۳) نشان می دهد میان تمامی متغیرها ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همبستگی بین متغیرها در سطح ۰/۰۱ معنادار و ارتباط دو به دو و مثبتی بین آنها وجود دارد. مقادیر میانگین واریانس استخراج شده نشان دهنده اعتبار هم گرایی متغیرهای اصلی پژوهش است. هم چنین روایی واگرایی متغیرها مورد تأیید است. از نظر آماری جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد.

#### بررسی فرضیات پژوهش

یک نوع از روابط بین متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری از نوع اثر مستقیم است. این نوع اثر بیان کننده تأثیر خطی علی فرض شده یک متغیر بر متغیر دیگر است (دهدشتی، ناطق و احسانی، ۱۳۹۶). نتایج بررسی فرضیات در نرم افزار لیزرل در جدول (۵) ارائه شده است.

به منظور بررسی برازش مدل مفهومی از هفت شاخص متداول به همراه مقدار قابل قبول هر شاخص پیشنهاد شده در پژوهش های گذشته استفاده شد (هایر و همکاران، ۱۹۹۸). در مورد تناسب مدل بایستی به تمامی شاخص ها نگرسته شود و پایین بودن یک یا چند شاخص، به معنای عدم تناسب مدل نیست. از جدول (۶) این گونه می توان نتیجه گرفت که مدل مفهومی پژوهش حاضر، تناسب مناسبی با داده های جمع آوری شده دارد.

عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب تشخیص داده شد. تمامی نتایج در جدول ۱ گزارش شده است.

#### بررسی مدل های اندازه گیری متغیرها

به منظور محاسبه میانگین متغیرها و محاسبه درصد مشارکت هر گویند در ساخت متغیرهای پژوهش ابتدا میانگین بارهای عاملی مربوط به هر متغیر محاسبه و سپس با تقسیم بار عاملی بر میانگین کلی بارها، درصد مشارکت ساخت هر گویند به دست آمد (جدول ۲). برای مثال برای ساخت متغیر سنجش در نرم افزار اس پی اس و تشکیل آن به صورت زیر فرمول میانگین محاسبه خواهد شد. برای فرآیند ساخت متغیرهای دیگر پژوهش نیز به همین صورت توسط پژوهشگران صورت گرفت.

$$\text{مشتري گرایی} = \{ (0.187 * \text{گویند ۱}) + (0.209 * \text{گویند ۲}) + (0.192 * \text{گویند ۳}) + (0.209 * \text{گویند ۴}) + (0.203 * \text{گویند ۵}) \}$$

تحلیل عاملی مرتبه دوم برای متغیرهای جهت گیری بازار و عملکرد بازار انجام شد. برای متغیر جهت گیری بازار (بار عاملی مشتری گرایی برابر ۰/۷۴ و عدد معناداری برابر ۷/۸۲، بار عاملی رقیب گرایی برابر ۰/۸۶ و عدد معناداری برابر ۶/۲ و بار عاملی هماهنگی بین وظیفه های برابر ۰/۸۱ و عدد معناداری برابر ۷/۰۲) و برای متغیر عملکرد بازار (بار عاملی رضایتمندی مشتری برابر ۰/۶۵ و عدد معناداری برابر ۶/۷۷، بار عاملی سودآوری برابر ۰/۷ و عدد معناداری برابر ۶/۵۷ و بار عاملی بعد موفقیت بازار برابر ۰/۵۷ و عدد معناداری برابر ۶/۵۲) بود. میانگین این متغیرها مشابه میانگین ابعاد و

متغیرهای دیگر با استفاده از بارهای عاملی محاسبه شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی کلیه متغیرهای پژوهش نشان می دهد که کلیه مدل های اندازه گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار هستند (جدول ۲).

جدول ۱. روایی و پایایی ابزار پژوهش و آمار توصیفی متغیرها

متغیر	KMO	آلفای کرونباخ	AVE	پایایی مرکب	میانگین	انحراف معیار
راهبرد تمایز	۰/۸۹۱	۰/۹۶۸	۰/۸۶۳	۰/۹۷۴	۲/۹۶	۱/۲۵۲
راهبرد کاهش هزینه	۰/۸۴۸	۰/۸۷۶	۰/۶۱۸	۰/۹۰۶	۳/۳۵	۰/۸۰۷
ادراک از محیط	۰/۸۵۹	۰/۹۳۱	۰/۷۴۴	۰/۹۴۷	۲/۷۹	۰/۸۵۹
زیرکی بازار	۰/۸۶۹	۰/۸۸۵	۰/۶۳۶	۰/۹۱۳	۲/۹۳	۰/۷۷۲
جهت‌گیری بازار	۰/۹۱۴	۰/۸۰۳	۰/۷۱۷	۰/۸۸۳	۲/۷۱	۰/۷۳۲
عملکرد بازار	۰/۸۸۹	۰/۷۵۵	۰/۵۹۴	۰/۸۱۴	۲/۹۴	۰/۶۵
مشتري‌گرایی	۰/۸۶۹	۰/۹۰۲	۰/۶۲۲	۰/۹۰۲	۲/۶۵	۰/۹۰۸
رقیب‌گرایی	۰/۸۱۸	۰/۸۵۴	۰/۵	۰/۸۷	۲/۸۲	۰/۸۲۶
هماهنگی	۰/۸۴۹	۰/۸۵۸	۰/۴۶۲	۰/۸۶	۲/۶۶	۰/۸۶۶
رضایتمندی مشتری	۰/۸۶۹	۰/۹	۰/۶۱۶	۰/۹	۳/۲۰	۰/۸۳۲
عملکرد بازار	موفقیت بازار	۰/۷۹۹	۰/۹۲۳	۰/۵۸۸	۲/۸۵	۰/۸۶۴
سودآوری	۰/۸۵۵	۰/۸۵۲	۰/۷۱۹	۰/۹۲۷	۲/۸۵۶	۰/۸۶۸

جدول ۲. تحلیل عاملی مرتبه اول متغیرهای پژوهش، بار عاملی، اعداد معناداری و درصد مشارکت سوالات

متغیرها/ ابعاد	گویه‌ها	بار عاملی	عدد معناداری	درصد مشارکت
مشتري‌گرایی مجموع بارهای عاملی = ۴/۰۲	متمرکز بر تعهد به مشتریان هستیم.	۰/۷۵	۱۲/۸۷	۰/۱۸۷
	برای مشتریان خود ارزش خلق می‌کنیم.	۰/۸۴	۱۵/۲۶	۰/۲۰۹
	نیازهای مشتریان را درک می‌کنیم	۰/۷۷	۱۳/۴	۰/۱۹۲
رقیب‌گرایی مجموع بارهای عاملی = ۳/۷۸	رضایت مشتری را هدف خود قرار داده‌ایم.	۰/۸۴	۱۵/۱	۰/۲۰۹
	خدمات پس از فروش مناسب ارائه می‌دهیم.	۰/۸۲	۱۴/۵۸	۰/۲۰۳
	فروشنده‌هایمان، اطلاعات رقبا را تسهیم می‌کنند.	۰/۷۳	۱۲/۱۲	۰/۱۹۳
هماهنگی بین‌وظیفه‌ای مجموع بارهای عاملی = ۳/۷۱	به سرعت به حرکات رقبا واکنش نشان می‌دهیم.	۰/۷۹	۱۳/۶۹	۰/۲۰۹
	مدیران ارشد ما راجع به راهبردهای رقبا سخن می‌گویند.	۰/۷۸	۱۳/۴۲	۰/۲۰۶
	فرصت‌ها را برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنیم	۰/۷۶	۱۳	۰/۲۰۱
تمایز مجموع بارهای عاملی = ۵/۴۷	حرکات و راهبردهای رقبا را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم.	۰/۷۲	۱۱/۹۷	۰/۱۹۱
	تمام وظایف ما بر مبنای مشتری مداری است.	۰/۷۸	۱۳/۲۱	۰/۲۱
	اطلاعات در بین بخش‌ها تسهیم می‌شود.	۰/۸۰	۱۳/۷۹	۰/۲۲
ادراک از محیط مجموع بارهای عاملی = ۴/۹۴	یک نگرش ترکیبی در طراحی راهبرد داریم.	۰/۷۴	۱۲/۴۱	۰/۱۹۹
	منابع مختلف در کل سازمان تسهیم می‌شود.	۰/۷۲	۱۱/۹۲	۰/۱۹۴
	همه بخش‌ها برای ارائه خدمت مناسب به مشتری همکاری می‌کنند.	۰/۶۷	۱۰/۸۶	۰/۱۸۱
ادراک از محیط مجموع بارهای عاملی = ۴/۹۴	به منظور ایجاد رقابت، شرکت ما محصولات و خدمات شایسته به مشتریان ارائه خواهد داد.	۰/۸۸	۱۶/۷۴	۰/۱۶۱
	خدمات ما خیلی خاص هستند و هیچ شرکتی نمی‌تواند مانند آن را ارائه دهند	۰/۹۱	۱۷/۸۴	۰/۱۶۶
	ما تمام تلاش خود را برای ساخت و ایجاد برند قوی که دیگران نمی‌توانند مانند آن را ارائه دهند.	۰/۸۸	۱۶/۷۶	۰/۱۶۱
ادراک از محیط مجموع بارهای عاملی = ۴/۹۴	ما خدمات و محصولات خود را از دیگر شرکت‌ها با تبلیغات اثربخش متفاوت می‌کنیم.	۰/۹۲	۱۸/۰۸	۰/۱۶۸
	برند شرکت ما، برندی خاص در بازار است.	۰/۹۳	۱۸/۵۲	۰/۱۷۱
	دائماً در حال تلاش برای متمایز شده از دیگر شرکت‌ها هستیم.	۰/۹۵	۱۹/۳	۰/۱۷۳
ادراک از محیط مجموع بارهای عاملی = ۴/۹۴	ما پویایی‌های محیط را پیش از رقبا درک می‌کنیم	۰/۷۲	۱۲/۳۷	۰/۱۴۵
	اغلب جلساتی برای تقاضای بازار در شرکت برگزار می‌کنیم	۰/۷۶	۱۳/۲۴	۰/۱۵۴
	ما کاملاً تأثیرات محیط داخلی و محیط خارجی را درک می‌کنیم	۰/۷۸	۱۳/۷۳	۰/۱۵۸
ادراک از محیط مجموع بارهای عاملی = ۴/۹۴	شرکت ما فرصت‌ها و تهدیدها را کامل درک می‌کند.	۰/۸	۱۴/۴۳	۰/۱۶۲
	سیستم اطلاعاتی مدیریت در شرکت ما عالی است.	۰/۹۴	۱۸/۶	۰/۱۹۵
	تغییرات راهبردی به راحتی قابل درک است.	۰/۹۴	۱۸/۵۹	۰/۱۹۵



متغیرها/ ابعاد	گویه‌ها	بار عاملی	عدد معناداری	درصد مشارکت
رضایتمندی	رضایت مشتریان ما در سطح بالایی است.	۰/۸۱	۱۴/۲۹	۰/۲۰۲
مشتری	شرکت ما توجه زیادی به رضایتمندی مشتریان دارد.	۰/۸۶	۱۵/۷۴	۰/۲۱۴
میانگین بارهای	درصد شکایات مشتریان پایین است.	۰/۱۸۳	۱۴/۸۸	۰/۲۰۷
عاملی = ۴/۰۱	میزان وفاداری مشتریان شرکت ما بالاست.	۰/۱۷۷	۱۳/۳۷	۰/۱۹۲
	دائماً سطح رضایت مشتریان خود را ارزیابی می‌کنیم.	۰/۱۷۴	۱۲/۶۸	۰/۱۸۵
موفقیت بازار	سهم بازار شرکت ما مناسب است.	۰/۱۷۷	۱۳/۵۲	۰/۱۸۴
میانگین بارهای	رشد فروش شرکت ما خوب است.	۰/۸۱	۱۴/۴۷	۰/۱۹۱
عاملی = ۴/۱۹	فعالیت‌های بخش بازاریابی شرکت، نتایج خوبی به همراه دارد.	۰/۸۵	۱۵/۶۸	۰/۲۰۴
	رضایت مشتریان ما بالاست.	۰/۸۷	۱۶/۱۳	۰/۲۰۸
	شرکت ما شهرت بالایی در بین مشتریان دارد.	۰/۸۹	۱۶/۹۳	۰/۲۱۳
سودآوری	بازگشت فروش شرکت ما خوب است.	۰/۱۷۵	۱۲/۵	۰/۲۴۴
میانگین بارهای	بازگشت سرمایه شرکت ما خوب است.	۰/۸۵	۱۵/۱	۰/۲۷۶
عاملی = ۳/۰۸	سود عملیاتی خوبی داریم	۰/۸	۱۳/۸۵	۰/۲۶
	بازده دارایی این شرکت مناسب است	۰/۶۸	۱۰/۹۶	۰/۲۲
	هزینه‌های تولید ما کمتر از رقبا است.	۰/۶۵	۱۰/۳	۰/۱۴۷
کاهش هزینه	کارایی عملیات داخلی باعث شده هزینه‌های ما دائماً کاهش پیدا کنند.	۰/۱۷۷	۱۳/۰۶	۰/۱۷۴
میانگین بارهای	صرفه‌جویی نسبت به مقیاس باعث ایجاد مزیت رقابتی برای ما شده است.	۰/۱۷۸	۱۳/۳۷	۰/۱۷۶
عاملی = ۴/۴۳	ما رهبر کاهش هزینه در صنعت خود هستیم.	۰/۱۷۷	۱۳/۰۲	۰/۱۷۴
	دائماً به دنبال تولید محصولات با هزینه‌های پایین‌تر هستیم.	۰/۱۷۶	۱۲/۸۱	۰/۱۷۲
	تولید در شرکت ما، تولیدی اقتصادی و مقرون به صرفه است.	۰/۱۷	۱۱/۵۷	۰/۱۵۷
	ما در به کارگیری راهبردی تغییرات برای یکدیگر همکاری خواهیم نمود.	۰/۶۵	۱۰/۵	۰/۱۴۴
زیرکی بازار	ما به سرعت منابع را براساس تغییرات محیطی، تغییر می‌دهیم.	۰/۶۹	۱۱/۳۶	۰/۱۵۳
میانگین بارهای	در هر شرایطی توانایی حل مشکلات راهبردی در شرکت را داریم	۰/۱۷۹	۱۳/۶۱	۰/۱۷۶
عاملی = ۴/۵	شرکت ما توان توسعه محصولات جدید را دارد.	۰/۱۷۱	۱۱/۷۷	۱/۱۵۷
	ما مشتریان ناراضی را به سرعت شناسایی خواهیم نمود.	۰/۸۲	۱۴/۴۵	۰/۱۸۳
	ما در تغییرات راهبردی فرآیند بهبود اثربخش داریم.	۰/۸۴	۱۴/۸۷	۰/۱۸۷

جدول ۳: ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی ارتباط میان متغیرهای پژوهش منبع: محقق (معناداری در سطح خطا ۰.۰۱ درصد)

متغیر	تمایز	کاهش	ادراک	زیرکی	جهت‌گیری	عملکرد
راهبرد تمایز	۰/۹۳					
راهبرد کاهش هزینه	۰/۴۱۸	۰/۷۸۵				
ادراک از محیط	۰/۴۷۷	۰/۴۸۸	۰/۸۶۴			
زیرکی بازار	۰/۳۸۴	۰/۳۷	۰/۴۶۲	۰/۷۹۵		
جهت‌گیری بازار	۰/۴۵۸	۰/۴۸۲	۰/۴۶۹	۰/۳۸۹	۰/۸۴۵	
عملکرد بازار	۰/۶۴۸	۰/۵۵۲	۰/۵۷۷	۰/۴۷۵	۰/۶۲۸	۰/۷۷۳

جدول ۵. بررسی روابط نرم‌افزار لیزرل و شاخص‌های برازش مدل، منبع: محقق

فرض	بتا	T	نتیجه
تمایز بر جهت‌گیری بازار	۰/۲۶	۳/۶۶	تأیید
راهبرد تمایز بر عملکرد بازار	۰/۴۷	۶/۴۳	تأیید
راهبرد کاهش هزینه بر جهت‌گیری بازار	۰/۳۴	۴/۴۲	تأیید
کاهش هزینه بر عملکرد بازار	۰/۲۱	۲/۹۳	تأیید
ادراک از محیط پویا بر جهت‌گیری بازار	۰/۲۳	۳/۰۷	تأیید
ادراک از محیط پویا بر عملکرد بازار	۰/۱۶	۲/۴۴	تأیید
جهت‌گیری بازار بر عملکرد بازار	۰/۴	۴/۴۷	تأیید



برای کاهش هزینه برابر  $(0/34) * 0/4 = 0/136$  که این مقادیر نشان می‌دهد در صورتی که شرکتی به سمت کاهش هزینه تمایل داشته باشد در حالتی موفقیت خواهد داشت که جهت‌گیری بازار داشته باشد و شرکت‌های دارای این راهبرد، حساسیت بیشتری نسبت به بازار، رقبا و رفتار مشتریان دارند، شاید این امر برخاسته از نوع و ماهیت راهبرد انتخابی آنان باشد. در مجموع میزان تأثیر کلی راهبرد تمایز بر عملکرد بازار (میزان تأثیر مستقیم + میزان تأثیر غیرمستقیم) برابر با  $(0/47 + 0/104 = 0/574)$  و برای راهبرد کاهش هزینه برابر با  $(0/21 + 0/34 + 0/55)$  است که نشان از موفقیت بالاتر شرکت‌های متمایز دارد و این نکته حائز اهمیت است که جهت‌گیری بازار برای موفقیت شرکت‌های دارای راهبرد کاهش هزینه حیاتی‌تر است. نتایج پژوهش با پژوهش‌های کرم‌پور و همکاران، ۱۳۹۱؛ لشکری و همکاران، ۱۳۹۲؛ حاجیپور و همکاران، ۱۳۹۱ هم‌خوانی داشت.

فرض دوم به بررسی تأثیر "راهبردهای رقابتی (کاهش هزینه و تمایز) بر بازارگرایی شرکت" پرداخته است. میزان تأثیر راهبرد تمایز بر جهت‌گیری بازار برابر با  $0/26$  است که با عدد معناداری  $3/66$  مورد تأیید است و میزان تأثیر راهبرد کاهش هزینه بر جهت‌گیری بازار برابر با  $0/34$  که با عدد معناداری  $4/42$  تأییدگذار است. جهت‌گیری بازار دارای سه بعد مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی وظیفه‌ای است. شرکت‌های لبنیاتی که دارای راهبرد تمایزند بیش از هر چیز به سنجش مشتریان توجه می‌کنند و به اینکه چه عاملی برای مشتریان اهمیت دارد و آنان را متمایز می‌کند. اما در شرکت‌های دارای راهبرد کاهش هزینه این امر مدنظر قرار می‌گیرد که مشتریان چه محصولات با چه سطح قیمتی را نیاز دارند. رقبا این محصولات را با چه قیمتی عرضه می‌کنند؛ و اینکه چه هماهنگی در بین بخش‌های شرکت وجود داشته باشد تا هزینه‌های تولید و در نهایت بهای تمام‌شده محصولاتشان پایین و این محصولات با قیمت رقابتی‌تر به دست مصرف‌کننده برسد. از این رو است که تأثیر این راهبرد بر جهت‌گیری بازار بیشتر است. نتایج پژوهش با پژوهش‌های رضایی

مقادیر آستانه (کوچک  $0/1$ ، متوسط،  $0/25$  و بزرگ  $0/36$ ) دارد. بنابراین یافته‌ها، اعتبار کلی مدل را تأیید می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

دارا بودن نگاه درست از بازار و دیدگاه بازارگرا و داشتن راهبرد مناسب برای پاسخ‌گویی به محیط کسب‌وکار از اهمیت بالایی برای شرکت‌های عصر حاضر برخوردار است. تفاوت بین صنایع در مواردی نظیر شدت رقابت، نرخ رشد و نرخ سودآوری سبب شده تا شرکت‌هایی موفق باشند که نگاه درستی به بازار و مشتری داشته باشند. صنعت لبنیات کشور از جمله صنایع با رقابت بالا و نرخ رشد کم و سودآوری پایین است. نظر به افزایش روزافزون رقابت داشتن درک درست از رقبا و بازارگرایی (جهت‌گیری بازار) برای شرکت‌های حاضر در این صنعت ضروری است. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر راهبردهای رقابتی (کاهش هزینه و تمایز) و ادراک از محیط پویا بر عملکرد بازار این شرکت‌ها با میانجیگری جهت‌گیری بازار و تعدیلگری زیرکی بازار پرداخته است. نتایج بررسی فرضیات به‌صورت زیر به‌دست‌آمده است: فرض اول "راهبردهای رقابتی (کاهش هزینه و تمایز) بر عملکرد بازاری شرکت تأثیرگذار است". نتایج حاصل از بررسی فرضیات نشان می‌دهد که میزان تأثیر مستقیم راهبرد تمایز بر عملکرد بازار شرکت برابر  $0/47$  است که با توجه به عدد معناداری  $6/43$  مورد تأیید است. میزان تأثیر مستقیم کاهش هزینه بر عملکرد بازاری شرکت برابر با  $0/21$  و با توجه به عدد معناداری  $2/93$  مورد تأیید است از این رو فرض اول پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. نکته مهم این است که شرکت‌های دارای راهبرد تمایز دارای عملکرد بازار بهتری هستند، لذا به شرکت‌های حاضر در این صنعت توصیه می‌شود تا به‌جای جنگ قیمت به دنبال ایجاد تمایز در محصولات خود باشند تا از این‌رو از سود بیشتر بهره‌برده و خود را از دیگر رقبا متمایز نمایند. در مورد تأثیرات غیرمستقیم راهبردهای رقابتی بر عملکرد بازار از طریق جهت‌گیری بازار که به‌صورت زیر محاسبه می‌شود: (میزان تأثیر راهبرد رقابتی بر جهت‌گیری بازار) ضربدر (میزان تأثیر جهت‌گیری بازار بر عملکرد) که مقادیر راهبرد تمایز برابر با  $(0/26) * 0/4 = 0/104$  و

می‌کنند. از این رو است که این ادراک سبب تمایل آنان به رقیب‌گرایی، مشتری‌گرایی و هماهنگی وظیفه‌ای برای مبارزه و جنگ قیمتی شده است. میزان تأثیر ادراک از محیط پویا بر عملکرد بازار برابر با ۰/۱۶ است که با توجه عدد معناداری ۲/۴۴ این میزان از تأثیر مورد تأیید قرار گرفته است. این امر نشان می‌دهد که درک از محیط رقابتی و آگاهی از وجود رقبا به تنهایی سبب بهبود عملکرد نخواهد شد، بلکه توجه به رقیب و حرکات آن، توجه به مشتری و تمایلات رفتاری آنها و همچنین هماهنگی درونی برای ایجاد تمایز و یا به دست آوردن مزیت رقابتی مبتنی بر قیمت است که سبب پیروزی شرکت‌ها در بلندمدت خواهد شد. نتایج با پژوهش‌های روبرت و گورر، ۲۰۱۲؛ حسین‌زاده شهری و همکاران، ۱۳۹۴؛ لی و لیو، ۲۰۱۲؛ نقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲ هم‌خوانی داشت.

در مورد فرضیات تعدیلگری زیرکی بازار در روابط میان (راهبردهای رقابتی، جهت‌گیری بازار و ادراک از محیط پویا) و عملکرد بازار، با توجه به عدد معناداری حاصله متغیر زیرکی بازار در روابط راهبرد تمایز (۱/۰۹۶) و راهبرد کاهش هزینه با عملکرد بازار تأثیرگذار نیست. اما سبب شدت گرفتن تأثیر جهت‌گیری بازار بر عملکرد بازار خواهد شد و از سوی دیگر، تأثیر ادراک از محیط پویا بر عملکرد بازار را کاهش خواهد داد؛ چراکه هراس تولیدکنندگان و شرکت‌های لبنی در مورد آشفستگی محیط بازار و آشفستگی رقابت کاسته خواهد شد.

دولت‌آبادی و علیان، ۱۳۹۴ و حسین‌زاده شهری و غلامی، ۱۳۹۳ هم‌خوانی داشت.

فرض سوم به بررسی تأثیر جهت‌گیری بازار بر عملکرد شرکت پرداخته است. میزان این تأثیر برابر با ۰/۴ که با توجه به عدد معناداری ۴/۴۷ مورد تأیید است. این امر نشانگر تأثیر بالای جهت‌گیری بازار بر عملکرد بازاری شرکت‌ها است. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد میزان جهت‌گیری بازار در شرکت‌های لبنی دارای راهبرد کاهش هزینه بیش از شرکت‌های دارای راهبرد تمایز است. شاید این امر ناشی از ترس این شرکت‌ها در مورد از دست دادن سهم بازارشان است؛ از این رو است که بیش از شرکت‌های دارای راهبرد تمایز به بازارگرایی می‌پردازند و توجه دارند. نتایج با پژوهش‌های هنزایی و همکاران، ۲۰۱۲؛ نیاب‌زاده، ۲۰۱۳؛ عثمان و همکاران، ۲۰۱۱؛ رپ و همکاران، ۲۰۱۲؛ محمدیان و همکاران، ۱۳۹۰ هم‌خوانی داشت. دو فرض بعدی به بررسی تأثیر ادراک از محیط پویا بر جهت‌گیری بازار و عملکرد بازار پرداخته است. ادراک از محیط پویا دارای تأثیر برابر با ۰/۳۳ بر جهت‌گیری بازار است. این امر به این دلیل است که هر چه شرکت‌های دارای سهم کمتر (چالشگرهای بازار) که غالباً راهبرد کاهش هزینه را نیز در پیش می‌گیرند، به سمت رصد محصولات رقبا و قیمت‌های آنان بروند، درک آنان از بازار بیشتر خواهد شد. بسیاری از شرکت‌های لبنی با داشتن تفکر سنتی تنها به راهبرد کاهش هزینه بسنده کرده و از این رو محیط خود را پویا و رقابت آن را شدید احساس

## REFERENCES

1. Asgarnezhad Nouri, B., Sanayei, A., Fathi, S., & Kazemi, A. (2014). Meta-Analysis of Mediating Role of Sample Attributes in Relationship between Marketing Activities and Organizational Performance. *Management Research in Iran (Scientific Research Quarterly)*, 8 (1), 151-169.
2. Chin, C-H., Lo, M-C. & Ramayah, T. (2013). Market Orientation and organizational performance: the moderating role of service quality. *Sage open*. 3: 1-14.
3. Faryabi, M., Tajvidi, R., & Tajvidi, M. (2011). Investigate the relationship between market orientation and competitive advantage in the Iran tractor manufacturing Industries. *Iranian Journal of Farasoye Modiriat*, 5 (17), 131-160.
4. Floyd, S.W. & Lane, P.E. (2000). Strategizing through out the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Acad Manage Rev*, 25(1), 54-77.
5. Gary, M.S., Kunc, M., Morecraft, J. D.W. & Rockart, S.F. (2008). System dynamics and strategy. *System dynamics review*, 24(4), 407-429
6. Haji poor, B., Darzian Azizi, A., & Shamsi Gooshki, S. (2012). Investigating the impact of product- market strategy and the marketing capabilities of the firm on market performance. *Journal Management system*, 4 (7), 54-87. (in persian).
7. Hanzae, K. H., Nayabzadeh, S., & Jalaly, M. (2012). The effect of market orientation, innovation and customer loyalty of firm's performance: A case study of Islamic clothing manufacturing company. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2, 3225-3234. (in Farsi).

8. Ho, L., A. (2011). Mediating , learning , organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data systems*, 111, 113-131.
9. Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multilayer model of market orientation organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
10. Hosseinzadeh, M., Gholami, F. (2015). Market Sensing Capability, Export Strategy and Their Impacts on Export Performance Improvement (Case study: Exporters of Tile & Ceramic). *Iranian Journal of Trade studies (IJTC) Quarterly*, 19 (73), 125- 144. (in Farsi)
11. Hosseinzadeh, M., Habibi, M., & heydari, V. (2015). The effect of marketing capabilities on sense-making and shaping the creative and timely marketing strategy. *Journal of New Marketing Research*, 5 (1), 107-128. (in persian).
12. Huff, J.O., Huff, A.S., & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strateg Manage J*, 13(special issue), 55-75.
13. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of international entrepreneurship*, 3, 223-243.
14. Jimenza, D., Jimenez, V.R.S., & Espallardo, M. H. (2008). Fostering innovation, The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11 (3), 389-412.
15. Karampour, A., Sharifi, k., & Safabakhsh, s., (2012). Designing a Model for Assessing the Effects of Resource-Based Approach on Export Performance Based on Cost Leadership Strategy in Non Metal Mineral Industry. *Journal of Business Management*, 4 (12): 113-128. (in Farsi).
16. Kenneth, W. G. F., Inman, R. A., Brown, G., & Willis, T. H. (2005). Market orientation: Relation to structure and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20, 276-284.
17. khoddami, S., Khodadad Hoseini, S.H., Moshabaki, A., & Azar, A. (2012). Desisgning customer agility model based on dynamic capabilities: Effect of IT Competence, Entrepreneurial Alertness and Market Acuity. *Journal of New Marketing Research*. 2 (1), 1-24. (in Farsi).
18. Kohli, A.K., & Jaworski, B., J. (1990). Market Orientation: the construct, research proposition, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
19. Lashkary, M., Samy, A., & Ershadi, Z. (2015). The effect of Internal Strategic Factors on the financial Performance of manufacturing industries listed in Tehran stock exchange. *Strategic Management Study*, 17, 39-50. (in Farsi).
20. Li, D.-Y. & Liu, J. (2012). Dynamic capability, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of business research*, 65 (1), -7.
21. Lin, Ch.-H., Peng, Ch.-H., & Kao, D.T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29 (8), 752-772.
22. Martin, J.H., & Grbac, B. (2003). Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. *Industrial Marketing Management*, 32, 25-38.
23. Matsuno, K., Mentzer, J.T., & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
24. Mohammadian, M. Allahverdi, M. & Salimi, A. (2014). The impact of export market orientation and competitive advantage on export performance (case study: The Study of Exemplary Exporters of Iran Selected in 2012. *Journal of Business Management*, 5(4), 61-78.
25. Morgan, R.E., & Berthon, P. (2008). Market orientation. Generative Learning, Innovation Strategy and business performance Inter-relations in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329-1353.
26. Naghizadeh, M., Seydnaghavi, M.A. & Ehsani, R. (2013). The Effect of Dynamic Capabilities on Product Innovation Capability in Iranian Pharmaceutical Firms. *Innovation Management Journal*, 2(3): 27-51. . (in Farsi).
27. Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
28. Osman, M.H.M., Rashid, M.A., Ahmad, F.S., & Rajput, A. (2011). Market orientation–A missing link to successful women entrepreneurship in developing countries: A conspec-tus of literature. *International Journal of Academic Research*, 3 (4, pt.1), 232-236.
29. Peters, L.D., & Fletcher, K.P. (2004). Market-based approach to understanding communication and team working: A multi- disciplinary literature review. *Academy of Marketing ScienceReview*, 2, 1-20.
30. Ramayah, T., Samat, N. & Lo, M.C. (2011). Market Orientation service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3, 8-27.
31. Rapp, A., Beitelspacher, L.S., Schillewaert, N., & Baker, T.L. (2012). The differing effects of technology on inside vs. out- side sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination. *Journal of Business Research*, 65, 926-936.
32. Reimann, M., Schilke, O.Th., & Jacquelyn, S. (2010). Customer relationship management and firm performance. The mediation role of business strategy. *J. Acad. Mark. Sci.*, 38, 326-346.
33. Rezaie Dolat Abadi, H., & Alian, M. (2015). The effect of entrepreneurial orientation and competitive strategy on market orientation in order to improve performance and create sustainable competitive advantage. *Journal of Entrepreneurship Development*, 8 (1), 81-100.
34. Ritson, N. (2013). Strategic management. The ebook company, Bookboon.com. 2nd edition. Isbn 978-87-403-0506-7.
35. Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firms customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*. 65 (5): 579-585.
36. Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through Economics of Knowledge, Strategy and Leadership. *Formerly planning review*, 24 (2), 30-37.

37. Smit, H T. J., & Trigeoris, L. (2012). *Strategic Investment: Real Options and Games*. Prict. Princeton University press.
38. Subramanian, R., Kumar, K., & Strandholm, K. (2009). The role of organizational competencies in the market-orientation-per-formance relationship: An empirical analysis. *International Journal of Commerce and Management*, 19, 7-26.
39. Thomas LG, & D'Aveni, R. (2009). The changing nature of competition in the US manufacturing sector 1950–2002. *Strateg Organ*. 7(4):387–431.
40. Ulaga W., & Eggert A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *J Mark*, 70(1), 119–36
41. Walley, A. (2010). *Strategic Marketing*. Ventus publication APS. Download free ebooks at bookbon.com.