

تبیین جایگاه گرایش کارآفرینانه سازمانی در تحقق مزیت‌های رقابتی مطالعه موردی: صنعت بانکداری ایران

سیدعلی حیدری^۱، اسدا... کردنائیج^{۲*}، سیدحمید خدادادحسینی^۳، محمدرضا زالی^۴

۱. دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۲. دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۳. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۴. استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۳/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۵/۰۱

چکیده

در چند دهه اخیر تحقیقات مختلفی در حوزه گرایش کارآفرینانه سازمانی صورت گرفته است. نتیجه این تحقیقات، کشف ابعادی مانند ریسک‌پذیری، نوآوری و پیشگامی بوده است که با اثرگذاری بر قابلیت‌هایی مانند یادگیری، نوآوری و کیفیت، به مزیت رقابتی سازمان تبدیل می‌شوند. از سوی دیگر، مطابق مبانی نظری، دستیابی به مزیت رقابتی توسط یک شرکت، به یقین بر تحقق عملکرد مثبت آن تأثیرگذار است؛ بنابراین، با هدف شناسایی جایگاه گرایش کارآفرینانه سازمانی در تحقق مزیت‌های رقابتی، بررسی گسترده‌ای در ادبیات موضوع صورت گرفت و پس از برگزاری یک جلسه گروه کانون، شش عامل اصلی مدل مزبور مشخص شد. برای تجزیه و تحلیل مدل مفهومی اولیه، از تکنیک مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. در این راستا، نظر ۱۷ نفر از خبرگان صنعت بانکداری کشور اخذ شد. نتایج نشان می‌دهد درحالی که گرایش کارآفرینانه سازمانی به همراه منابع در دسترس و بی‌اطمینانی‌های محیطی، به عنوان زیربنای تحقق مزیت رقابتی عمل می‌کند، گرایش کارآفرینانه سازمانی، دارای تأثیر مستقیم و مثبت بر منابع در دسترس بانک‌ها برای تبدیل آن‌ها به مزیت رقابتی است. در ضمن، عامل اندازه، نقشی تعدیل‌کننده در مدل دارد. مدل نهایی تحقیق، بر اهمیت جایگاه گرایش کارآفرینانه سازمانی در بانک‌های تجاری دلالت دارد و توجه ویژه مدیران ارشد را به این حوزه جلب می‌کند.

واژه‌های کلیدی: صنعت بانکداری، گرایش کارآفرینانه سازمانی، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، مزیت رقابتی.

مقدمه

کسب و کار در دنیای امروزی، از حالت ساده گذشته به فعالیتی کاملاً حرفه‌ای و نیازمند دانش و آگاهی وسیع در زمینه‌های مختلف اقتصادی، مالی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، زیست‌محیطی، رفتار سازمانی، رفتار مصرف‌کننده و ... تبدیل شده است (آکر و همکاران، ۱۳۸۶). محیط متلاطم و متغیر شرکت‌ها - که ویژگی اصلی آن، جهانی شدن بازارها، تغییر نیازهای مشتریان و افزایش رقابت در بازار محصولات است - شرکت‌ها را مجبور می‌سازد تا پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود باشند. در این عرصه رقابت، شرکت‌ها به دنبال کسب مزیت‌هایی هستند که نه تنها برای شرکت ایجاد ارزش می‌کنند، بلکه امکان کپی‌برداری و تقلید از آن‌ها توسط رقبای دشوار است (Barney & Wright, 1997).

بنابراین، برای تحقق هدف رشد (بلندمدت و پایدار) در سهم بازار، شرکت به شناسایی، ایجاد یا بهبود و توسعه دارایی‌ها، مهارت‌ها و سایر منابعی که به کسب و کارش مربوط‌اند، نیاز دارد و در این زمینه باید این گونه فعالیت‌های رقبای خود را نیز خنثی کند (Harris, 2001)؛ بنابراین، ملاحظه می‌شود که سودآوری بلندمدت و پایدار شرکت‌ها، در گرو رشد بلندمدت و پایدار آن‌ها و این امر نیز در گرو دستیابی به مزایای رقابتی پایدار است (Feng, 2010). این موضوع، به ویژه برای بانک‌های تجاری - که هدف اصلی‌شان بر خورداری از عملکردهای موفق مالی در قالب سودآوری و رشد است - اهمیت بسیار دارد (Yee-kwong Chan, 1999)، زیرا مدیران ارشد و سهامداران این بانک‌ها، زمانی می‌توانند به سودآوری و رشد سازمان خود امیدوار باشند که این سودآوری و رشد، مستمر باشد و در بلندمدت نیز ادامه یابد (Hoon Kim, 2011)، اما باید توجه کرد که امروزه ارزیابی عملکرد بانک‌ها محدود به عملکرد مالی نیست، بلکه عملکرد غیرمالی آن‌ها نیز اغلب بررسی و ارزیابی می‌شود. شاخص‌هایی مانند سطح رضایتمندی و وفاداری مشتریان یا سطح کیفیت و سرعت فرایندهای داخلی، برای ارزیابی عملکرد غیرمالی بانک‌های تجاری به کار می‌روند (Zhang & Li, 2009). تحقق عملکردهای غیرمالی موفق، به ویژه در صنعت بانکداری - که یکی از مهم‌ترین صنایع خدماتی در همه کشورهای محسوب می‌شود - به دلیل نقش برجسته و متمایز کارکنان و مشتریان (به عنوان

مهم‌ترین آمیخته‌های بازاریابی خدمات)، همواره مورد توجه مدیران بانک‌ها بوده است. همان‌طور که ذکر شد، دستیابی به عملکردهای موفق مالی و غیرمالی نیز محقق نمی‌شود، مگر با دستیابی به مزیت یا مزیت‌های رقابتی توسط بانک‌ها. واژه مزیت رقابتی، اولین بار در سال ۱۹۸۰ توسط مایکل پورتر ارائه شد و خود وی از توسعه‌دهندگان این مفهوم و از نظریه‌پردازان اصلی در حوزه مزیت رقابتی پایدار بوده است. شرکت‌ها زمانی موفق به خلق مزیت رقابتی می‌شوند که در زنجیره ارزش خود بتوانند با خلق روش‌های نوین، ارزش بیشتری را برای مشتریان خود خلق کنند (Porter, 1990). گرایش کارآفرینی سازمانی، از طریق تأثیر بر یادگیری سازمانی و به‌دنبال آن تأثیر بر نوآوری در خدمات و تولیدات، سبب خلق مزیت رقابتی پایدار می‌شود (Salunke et al., 2011).

تحقیق داخلی یا خارجی که صرفاً از منظر گرایش کارآفرینانه سازمانی به موضوع مزیت رقابتی پرداخته باشد، به‌ندرت انجام شده است. همچنین، تحقیقی که از مدل مفهومی و تکنیک آماری تحقیق حاضر برای تبیین جایگاه گرایش کارآفرینانه سازمانی در خلق، حفظ و بهبود مزیت رقابتی به‌عنوان عاملی مهم و اثرگذار بر عملکرد بانک‌ها استفاده کرده باشد، انجام نشده است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

سه نگرش درمورد فرایند خلق، حفظ و بهبود مزیت رقابتی در سازمان‌ها وجود دارد:

نگرش ساختار صنعت^۱: از دهه ۱۹۶۰، چارچوبی به نام تجزیه و تحلیل ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها^۲ برای تدوین راهبردها در شرکت‌ها به کار می‌رود که بیان می‌کند شرکت‌ها با بهره‌مندی از قدرت‌های داخلی، به فرصت‌های محیطی پاسخ می‌دهند. درعین حال، تهدیدهای بیرونی را خنثی می‌کنند و از ضعف‌های داخلی اجتناب می‌ورزند. بدین ترتیب، راهبردهایی را اجرا می‌کنند تا مزیت رقابتی پایدار به‌دست آورند (Sheehan, 2007). در این نگرش، ساختار و ویژگی‌های صنعت، تعیین‌کننده جهت‌گیری شرکت است. دو فرض اساسی در این نگرش

1. Industry structure view
2. SWOT

عبارت‌اند از اینکه شرکت‌ها در یک صنعت دارای منابع و توانمندی‌های مشابه و همگن‌اند. این منابع و توانمندی‌ها، قابل انتقال بین شرکت‌هاست و آن‌ها می‌توانند منابع و توانمندی‌ها را در بازار عوامل تهیه کنند (Barney, 1991). مطابق این نگرش، هر شرکت باید راهبرد یا راهبردهای مناسب و مربوط به کسب و کار خود را شناسایی، انتخاب، اجرا و کنترل کند تا به مزیت رقابتی دست یابد (Hoon Kim et al, 2011). در این زمینه، مدل مؤلفه‌های راهبردی پورتر (۱۹۸۵) به‌عنوان یک مدل کلی و مشهور مطرح است که دارای پنج مؤلفه مهم (درواقع، همان راهبردهای عمومی پورتر) شامل تمایز، تمرکز، کاهش هزینه‌ها، رهبری بازار و پیشروی بودن است.

نگرش منبع‌محور^۱: منابع (دارایی‌ها و مهارت‌های) کلیدی مزیت‌های رقابتی، عبارت‌اند از ابعاد مختلف یک سازمان که می‌توان با بهبود وضعیت، توسعه و تقویت آن‌ها و زیرمجموعه‌هایشان، آن‌ها را به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان به بازار معرفی کرد و به اصطلاح به برگ برنده سازمان در رقابت با رقبای تبدیل ساخت (Fahy, 2002). طی تحقیقات مختلف، اثر یکی، تعدادی یا تمامی این منابع بر مزیت رقابتی و عملکرد در صنایع متفاوت نقد شده است (Fahy, 2002).

نگرش رابطه‌ای^۲: مدل‌های رابطه‌ای و شبکه‌ای مزیت رقابتی پایدار، بر روابط بیرون از مرزهای سازمان به‌عنوان عاملی مهم در دستیابی به عملکردهای مطلوب مالی و غیرمالی تأکید دارند (Lavie, 2006). مفاهیم روابط با سایر رقبا، مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان^۳ مواد و کالاها، اتحادهای راهبردی، مدیریت ارتباط با مشتریان^۴، رایزنی‌های دولتی، سرمایه رابطه‌ای، سرمایه اجتماعی و... همگی در این حوزه مطرح شده‌اند (Gulati, 2000). این مدل‌ها تبیین می‌کنند که سودهای بلندمدت، ضرورتاً از طریق روابط شبکه‌ای یا به‌طور دقیق‌تر، از طریق منابعی که به‌طور عمیق در روابط بین‌شرکتی نهادینه شده‌اند، حاصل می‌شود (Duschek, 2004). در ادامه، برخی تحقیقات قبلی مرتبط با حوزه تحقیق، ذکر می‌شود.

-
1. Resource-based view of the firm
 2. Relational view
 3. Supplier relationship management (SRM)
 4. Customer relationship management (CRM)

اصولاً هدف از اجرای راهبردهای رقابتی، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و به تبع آن، تقویت عملکرد تجاری است (Bharadwaj et al., 1993). در سال ۱۹۹۳، بهیاردوج و همکاران در بررسی مهارت‌های تمایز سازمانی و منابع مزیت رقابتی در صنایع خدماتی، با لحاظ کردن متغیرهای تعدیلگری مانند ویژگی‌های خدمات، ساختار صنعت خدماتی و ویژگی‌های شرکت‌های نمونه مورد مطالعه، متمرکز شدند، مدل مفهومی خود را ارائه کردند و آن را آزمودند.

گاپتا^۱ و همکاران (۲۰۰۱) به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه بانک‌های مختلف، برای ساده‌تر و بهتر کردن عملیات و خلق مزایای رقابتی، از فناوری‌های جدید بهره می‌گیرند. محققان از یک چارچوب مفهومی راهبرد عملیات - که شامل چهار عنصر اساسی شامل مأموریت، شایستگی متمایز، اهداف و سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها است - برای بحث درباره کاربردهای مدیریتی فناوری‌های جدید که توسط مدیران بانک‌های مختلف به کار برده می‌شود، استفاده کرده‌اند. نتایج نشان داد که عملیات‌ها باید به‌عنوان یک وظیفه و نقش راهبردی در بانک‌ها شناخته شوند و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید باید به‌طور راهبردی، برای تقویت تصمیم‌گیری‌های عملیاتی گوناگون مانند کیفیت، فرایندها، قابلیت‌ها و تسهیلات، جهت‌دهی شوند.

- در چند دهه اخیر، شناسایی و ارزیابی ویژگی‌های شرکت‌های بازارمحور به موضوع غالب در تحقیقات بازاریابی راهبردی تبدیل شده است (Weerawardena, 2004). ویراواردنا^۲ (۲۰۰۴)، به بررسی و مطالعه نقش قابلیت یادگیری مبتنی بر بازار و همچنین قابلیت بازار در خلق مزیت رقابتی در حوزه راهبرد رقابتی نوآورانه پرداخت. نتایج نشان داد که کارآفرینی، عاملی مهم در شکل‌گیری مزیت رقابتی است. هنگامی که توجه به قابلیت‌های یادگیری مبتنی بر بازار و بهبود آن، به ارتقای درجه نوآوری درون سازمان‌ها منجر می‌شود، بازاریابی قادر به خلق مزیت رقابتی می‌شود.

در میان تحقیقات داخلی نیز پژوهش سنجقی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی در مراکز پژوهشی دولتی مستقر در شهر تهران پرداختند. این

تحقیق، با استفاده از روش مدل‌یابی معادله‌های ساختاری نشان داد که رابطه‌ای مستقیم و قوی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی وجود دارد.

مدل مفهومی و فرضیه‌ها

تبیین فرضیه ۱. گرایش کارآفرینانه سازمانی، بر منابع در دسترس بانک‌ها، برای تحقق مزیت رقابتی، اثر مثبت دارد.

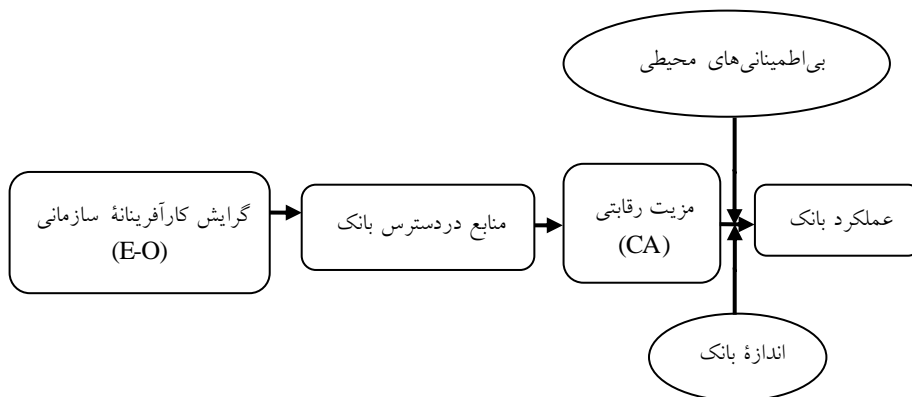
خطرپذیری، گرایش نوآوری و پیشگامی، سه بعد اساسی کارآفرینی هستند که میلر و فریسن^۱ (۱۹۷۸) به آن‌ها اشاره می‌کنند. میلر (۱۹۸۳) با مرور ادبیات موضوع کارآفرینی، فعالیت‌های یک شرکت را با این ابعاد کارآفرینی سنجیده است: «شرکت کارآفرین، شرکتی است که به نوآوری در زمینه محصول - بازار می‌پردازد، سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز انجام می‌دهد و همواره در زمینه اقدام‌های نوآورانه پیشتاز است. چنین شرکتی رقبای خود را مغلوب می‌کند». گرایش کارآفرینی، سبب بهبود عملکرد شرکت‌ها، هم از ابعاد غیرمالی و هم از جنبه صرف عملکرد مالی می‌شود (Wiklund & Shepherd, 2005)؛ بنابراین، خطرپذیری، گرایش نوآوری و پیشگام‌بودن، شرکت‌های کوچک را جلوتر از رقبا نگه می‌دارد. مزیت رقابتی ناشی از گرایش نوآوری نیز پایدار است. در نتیجه، ارزش آن را دارد که شرکت‌های کوچک روی آن سرمایه‌گذاری کنند. نکته مغفول در ابعاد گرایش نوآوری، توجه به مقوله فرصت است. زمانی این مقوله، عاملی کلیدی در موفقیت کارآفرینانه محسوب می‌شد؛ برای مثال، به نظر استونسن^۲ (۱۹۸۳) کارآفرینی عبارت است از: «مدیریت پیگیری فرصت‌ها بدون استفاده از منابع موجود»، اما پیش از آنکه بتوان یک فرصت را پیگیری کرد، باید آن را تشخیص داد. کرزنر^۳ (۱۹۷۳) اولین کسی بود که اهمیت کشف فرصت‌ها در کارآفرینی را تشخیص داد: «کارآفرینان با استفاده از نبود موازنه‌های اقتصادی، فرصت‌ها را تشخیص می‌دهند و از آن‌ها استفاده می‌کنند. آن‌ها قادرند چیزهایی را بفهمند و تشخیص دهند که دیگران نمی‌توانند».

1. Miller and Friesen
2. Stevenson
3. Kirzner

با توجه به تحقیقات گسترده‌ای که طی دهه‌های اخیر در زمینه نقش گرایش کارآفرینانه سازمانی در عملکرد سازمان‌های گوناگون صورت پذیرفته است (Camison & Lopez, 2011; Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin & Dess, 2001; گرایش کارآفرینانه سازمانی (به‌عنوان سازه جدید) با توجه به نقش و تأثیرگذاری فزاینده آن در موفقیت و دوام سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها، به‌عنوان متغیر مستقل اثرگذار بر مزیت رقابتی، در مدل مفهومی اولیه منظور شده است.

تبیین فرضیه ۲. اندازه بانک‌ها و بی‌اطمینانی‌های محیطی، بر فرایند تحقق مزیت رقابتی بانک‌ها، اثر تعدیل‌کننده دارند.

سازه‌های اندازه بانک و بی‌اطمینانی‌های محیطی نیز به‌دلیل تأثیراتی که عموماً بر ساختار بانک‌ها و همچنین نحوه رفتار مشتریان بانک‌ها دارند، به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده مزیت رقابتی، در مدل مفهومی اولیه وارد شده‌اند. در تحقیقات مشابه نیز این امر مشاهده می‌شود (Jaakkola et al, 2010; Cao & Zhang, 2011; Bobillo et al, 2010).



شکل ۱. مدل مفهومی اولیه تحقیق

روش تحقیق

تحقیق حاضر پیمایشی است و جامعه آماری آن، مشتمل بر خبرگان مربوط به موضوع کارآفرینی و صنعت بانکداری است. شایان ذکر است که تمامی خبرگان، ضمن برخورداری از دانش

مربوط به مقوله‌های کارآفرینی و صنعت بانکداری، در رشته‌های مدیریت مالی، بازرگانی، کارآفرینی، حسابداری و اقتصاد تحصیلات دانشگاهی داشته‌اند. در راستای اعتبارسنجی مدل مفهومی اولیه تحقیق و تعیین اولویت متغیرها، از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است (آذر و بیات، ۱۳۸۷). این تکنیک، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند (آذر و همکاران، ۱۳۸۷). سیج، مدل‌سازی ساختاری تفسیری را در سال ۱۹۷۷ ارائه کرد (آذر و بیات، ۱۳۸۷)؛ به عبارت دیگر، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فرایندی متعامل است که در آن، مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع، ساختار بندی می‌شوند. این تکنیک، کمک بسیاری به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم، تشخیص روابط درونی متغیرها و تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر می‌کند. همچنین این روش، سطح عناصر یک سیستم اقدام را اولویت‌بندی و تعیین می‌کند که برای مدیران، در اجرای بهتر مدل طراحی شده کمک شایانی به‌شمار می‌رود (آذر و همکاران، ۱۳۸۷). مطابق این روش، مراحل زیر به ترتیب اجرا شد:

۱. شناسایی ابعاد مختلف مدل مفهومی اولیه تحقیق: در این راستا، ابتدا از طریق مطالعه دقیق و جامع مبانی نظری مربوط به حوزه مزیت رقابتی، عملکرد و گرایش کارآفرینانه سازمانی، متغیرهای مستقل، وابسته، میانجی و تعدیلگر، شناسایی و تعریف شدند. سپس با برگزاری جلسه میان پنج نفر از خبرگان، هم‌اندیشی درمورد مدل، متغیرها و روابط آن‌ها صورت گرفت، به‌نحوی که مدل مفهومی اولیه در شکل ۱، منتج از این جلسه است و پرسشنامه براساس آن تهیه و تدوین شد.

۲. تشکیل ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها براساس نتایج مرحله اول و استفاده از این ماتریس در قالب یک پرسشنامه برای توزیع در میان خبرگان و متخصصان مورد نظر: پرسشنامه مزبور، در نهایت توسط ۱۷ نفر از ۲۰ نفر خبره دانشگاهی و حرفه‌ای، براساس دستورالعمل مربوط تکمیل شد. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، ماتریس ساختاری نهایی روابط درونی متغیرها، براساس میزان فراوانی مشترک هر علامت (۷،

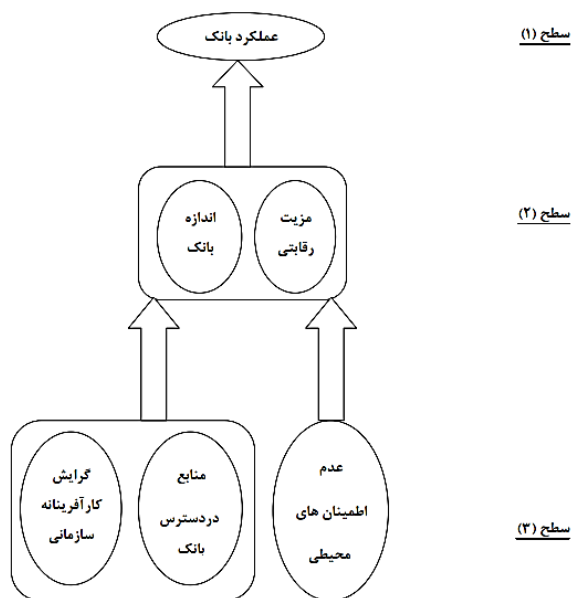
- تأیید نتایج نهایی مندرج در ماتریس مزبور استخراج شد.
۳. تشکیل ماتریس دستیابی، براساس ماتریس ساختاری نهایی استخراج شده از مرحله قبل: با تبدیل علائم روابط حاصل در ماتریس ساختاری نهایی، به اعداد صفر و یک، برحسب قواعد مربوطه، ماتریس دستیابی استخراج شد.
۴. تعیین روابط، سطح و اولویت متغیرها و ترسیم مدل: در این مرحله، داده‌های ماتریس دستیابی نهایی، به نرم‌افزار مدل‌سازی ساختاری تفسیری وارد شدند و سطح متغیرها مشخص شد. با تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آن را به شکل مدلی ترسیم کرد که در قالب شکل ۲ در بخش یافته‌ها به آن پرداخته می‌شود.

یافته‌ها

در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، متغیرها را براساس اولویت، از سطح بالا به پایین مرتب می‌کنند. همان‌طور که در شکل ۲ دیده می‌شود، در پژوهش حاضر، متغیرها در سه سطح قرار گرفته‌اند. عملکرد در بالاترین سطح قرار گرفته است، بدین معنا که تمامی تلاش‌های نهادی، در جهت تحقق عملکرد مالی و غیرمالی بهتر است. متغیرهای گرایش کارآفرینانه سازمانی و منابع در دسترس بانک، با یکدیگر ارتباط دارند (قرارگرفتن دو متغیر در یک کادر به معنای وجود ارتباط بین آن‌هاست) و در پایین‌ترین سطح قرار گرفته‌اند، بدین معنا که زیربنای تحقق عملکرد مطلوب، ضرورت وجود گرایش کارآفرینانه سازمانی برای بهره‌برداری مناسب از منابع در دسترس بوده است. همچنین، تفاوت با آنچه در مدل مفهومی اولیه تحقیق پیشنهاد شده بود، متغیر بی‌اطمینانی محیطی، نه به عنوان یک متغیر تعدیلگر، بلکه به عنوان یک متغیر مستقل و بدون داشتن ارتباط با دو متغیر دیگر سطح سوم، دارای اثر مستقیم بر منابع در دسترس بانک‌هاست که این امر، میزان اهمیت ثبات شرایط کلان حاکم بر فضای کسب و کار بانک‌ها برای تحقق عملکرد مناسب آن‌ها را نشان می‌دهد. دو متغیر اندازه بانک و مزیت رقابتی نیز که در سطح میانی قرار گرفته‌اند، در تعامل با یکدیگرند (نقش تعدیلگر متغیر اندازه بانک تأیید می‌شود)، از متغیرهای زیربنایی تأثیر پذیرفته‌اند و بر متغیر نهایی تأثیر می‌گذارند. متغیرهای

گرایش کارآفرینانه سازمانی و منابع بانک نیز با یکدیگر در ارتباطند و به عنوان متغیرهای زیربنایی، از طریق تأثیر بر متغیر مزیت رقابتی، بر عملکرد بانکها اثر می گذارند. این روند، فرضیه اول تحقیق را تأیید می کند.

همچنین، در مدل ترسیم شده قابل مشاهده است که متغیر اندازه بانک با متغیر مزیت رقابتی، در تعامل است، درحالی که متغیر بی اطمینانی های محیطی در سطح دیگری قرار گرفته و بر متغیرهای سطح میانی اثر مستقیم دارد؛ بنابراین، درمورد فرضیه دوم، اگرچه جایگاه متغیر اندازه بانک را می توان به عنوان تعدیل کننده متغیر مزیت رقابتی تأیید کرد، نمی توان چنین جایگاهی را برای متغیر بی اطمینانی های محیطی متصور بود. بی اطمینانی محیطی، به عنوان متغیری زیربنایی در سطح سوم مدل شناسایی شده که البته با سایر متغیرهای موجود در این سطح در ارتباط نیست، اما به عنوان متغیری مستقل (و نه تعدیل کننده)، بر متغیرهای سطح دوم و به تبع آن بر عملکرد تأثیرگذار است. این امر، نشان دهنده نقش مهم این متغیر در فرایند خلق مزیت رقابتی و تحقق عملکرد موفق در بانکهاست؛ بنابراین، بخشی از فرضیه دوم تأیید و بخشی از آن رد و تصحیح می شود.

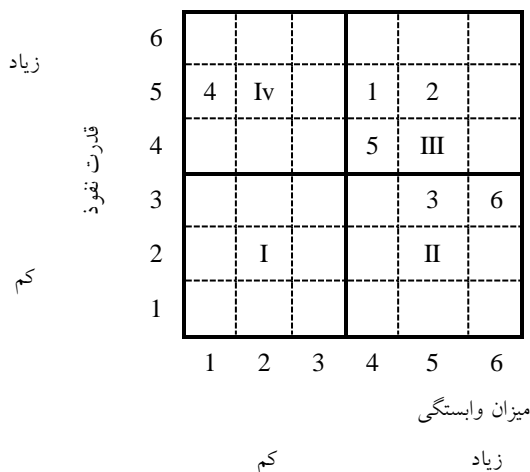


شکل ۲. نمودار به دست آمده از نرم افزار مدل سازی ساختاری تفسیری

در تکنیک مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، برای تحلیل دقیق‌تر چگونگی (جهت و شدت) ارتباط متغیرهای مدل ترسیمی، از ماتریس و نموداری با عناوین «ماتریس قدرت هدایت (نفوذ) و وابستگی» (شکل ۳) و «نمودار قدرت هدایت (نفوذ) و وابستگی» (شکل ۴) استفاده می‌شود.

شکل ۳. ماتریس درجه قدرت هدایت (نفوذ) و وابستگی متغیرها

متغیرهای مدل	۱. گرایش کارآفرینانه سازمانی	۲. منابع در دسترس بانک	۳. مزیت رقابتی	۴. بی‌اطمینانی‌های محیطی	۵. اندازه بانک	۶. عملکرد بانک	قدرت رهبری (نفوذ)
۱. گرایش کارآفرینانه سازمانی	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۵
۲. منابع بانک	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۵
۳. مزیت رقابتی	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۴
۴. بی‌اطمینانی‌های محیطی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۵
۵. اندازه بانک	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۴
۶. عملکرد بانک	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۴
میزان وابستگی	۴	۵	۵	۱	۴	۶	



شکل ۴. نمودار قدرت هدایت (نفوذ) و وابستگی متغیرها

همان‌طور که در شکل ۴ ملاحظه می‌شود، هیچ‌یک از متغیرهای مدل در بخش اول (I) قرار نمی‌گیرند. این امر ارتباط قوی متغیرها با یکدیگر را در مدل مزبور نشان می‌دهد. شایان ذکر است متغیرهایی که در این بخش قرار می‌گیرند، ارتباط اندک و وضعیتی با یکدیگر دارند و آن‌ها را متغیرهای غیرمتصل به سیستم می‌نامند. دومین بخش (II) مربوط به متغیرهای وابسته است که قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد دارند. عوامل زیادی در ایجاد متغیرهای این دسته دخالت دارند، در حالی که خود آن‌ها کمتر زمینه ایجاد سایر متغیرها را فراهم می‌کنند. متغیرهای مزیت رقابتی و عملکرد، در این دسته قرار می‌گیرند که اگرچه درجه وابستگی آن‌ها بسیار بالاست، از قدرت رهبری نسبتاً متوسطی نیز برخوردارند. این امر نشان می‌دهد که تعامل سایر متغیرهای مدل، در نهایت، به مزیت رقابتی و عملکرد ختم می‌شود، اما در هر حال، خود این نتایج مجدداً طی یک فرایند بازخوردی، بر سایر متغیرهای مدل نیز تأثیرگذارند. سومین بخش (III)، متغیرهای متصل هستند که هم قدرت رهبری زیاد و هم درجه وابستگی شدید دارند. این متغیرها غیرایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها، بر سیستم تأثیر می‌گذارد و در نهایت، بازخورد سیستم نیز این متغیرها را دوباره تغییر می‌دهد. همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، قدرت رهبری و وابستگی متغیرهای موجود در این طبقه نیز با یکدیگر متفاوت است. متغیرهای گرایش کارآفرینانه سازمانی و منابع بانک، بالاترین قدرت رهبری را دارند که این امر، بیانگر نقش برجسته آن‌ها در زمینه‌سازی برای ایجاد سایر متغیرهای مدل است؛ به عبارت دیگر، این متغیرها به عنوان زیربنای مدل عمل می‌کنند. در هر حال، این متغیرها درجه وابستگی بیشتر از متوسط نیز دارند که این امر نشانگر تأثیرپذیری این دو متغیر از سایر متغیرهای منظور شده در مدل مفهومی اولیه تحقیق حاضر یا سایر متغیرهای پنهانی است که در این پژوهش ملحوظ نشده‌اند. منابع بانک، به دلیل برخورداری از بالاترین قدرت رهبری و شدیدترین درجه وابستگی، شاخص‌ترین متغیر بخش سوم است و این امر، جایگاه ویژه متغیر منابع بانک در تحقق مزیت رقابتی در صنعت بانکداری را نشان می‌دهد. این یافته با اغلب یافته‌های تحقیقات گذشته در صنایع مختلف در حوزه مزیت رقابتی و عملکرد هم‌راستا است. چهارمین بخش (IV)، شامل متغیرهای مستقل است؛ متغیرهایی که قدرت رهبری قوی، اما وابستگی بسیار ضعیف دارند. متغیرهایی نیز که در این دسته قرار

می‌گیرند، به‌عنوان زیربنای تحقق مدل شناخته می‌شوند، اما تأثیرپذیری‌شان از سایر عوامل مدل، بسیار ناچیز یا صفر است. متغیر بی‌اطمینانی محیطی - که بر ویژگی‌های خاص سطح ملی دلالت دارد - در این دسته قرار می‌گیرد. این امر، نقش مهم و تأثیرگذار این متغیر در تحقق سایر متغیرهای مدل و درنهایت، تحقق مزیت رقابتی و مدل عملکرد را نشان می‌دهد. در اینجا ذکر این نکته ضروری است که متغیر بی‌اطمینانی محیطی، تنها متغیری است که جایگاه آن در مدل ترسیمی استخراجی، در مقایسه با جایگاه آن در مدل مفهومی اولیه تحقیق، تغییر کرده است. دلیل این تغییر جایگاه، ممکن است به شرایط خاص اقتصادی و اجتماعی حاکم بر فضای صنعت بانکداری در کشور مربوط باشد. شاخص‌های بی‌اطمینانی محیطی عبارت‌اند از: میزان تغییرات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در سطح کلان، میزان پیچیدگی روابط درون صنعت بانکداری و میزان فراوانی منابع. با توجه به اینکه در مورد هر یک از شاخص‌های مذکور، وضعیت ایران متفاوت با سایر کشورهاست، در صنعت بانکداری ایران، آثار این شاخص بر منابع در دسترس بانک‌ها، جدی‌تر و فراتر از صرف تعدیل است.

نتیجه‌گیری

عملکرد مالی و غیرمالی موفق، همواره از اساسی‌ترین دغدغه‌های کارآفرینان و مدیران ارشد سازمان‌ها بوده است. هدف اصلی این پژوهش، تبیین جایگاه گرایش کارآفرینانه سازمانی در تحقق مزیت رقابتی و به تبع آن، عملکرد موفق در صنعت بانکداری است. در این پژوهش تلاش شده تا این تحقیق نیز مانند سایر مطالعات گذشته در حوزه مزیت رقابتی، در پیشبرد مباحث دانشگاهی نقش داشته باشد. این امر از طریق تبیین جایگاه گرایش کارآفرینانه سازمانی در ایجاد، حفظ و بهبود مزیت رقابتی و عملکرد در صنعت بانکداری، تحقق یافته است. نتایج این‌گونه مطالعات، ما را در زمینه عواملی که باید اندازه‌گیری شوند، یاری می‌کند (Matti) (Jaakkola et al., 2010). مدل کلی ارائه شده در این تحقیق، با یافته‌های اغلب تحقیقات مشابه در زمینه مزیت رقابتی و عملکرد که طی سال‌های گذشته و به‌روش‌های متفاوت در صنایع مختلف صورت پذیرفته‌اند، تطابق بسیار دارد (Murray et al., 2010; Matti Jaakkola et al.; Fahy, 2002; Bharadwaj et al., 1993; Harris & Ogbonna, 2010; Salunke et al., 2011).

2001)، اما در پژوهش حاضر، جایگاه عناصری مانند گرایش کارآفرینانه سازمانی و عوامل محیطی، در تعامل با منابع در دسترس بانک‌ها و همچنین نحوه تعامل خود این عوامل با یکدیگر، برای تحقق عملکرد موفق، به نحو دقیق‌تری مشخص و عرضه شده است. نتایج پژوهش حاضر نیز حکایت از تأثیر مستقیم و مثبت گرایش کارآفرینانه سازمانی بر منابع در دسترس بانک‌ها برای تبدیل آن‌ها به مزیت‌های رقابتی دارد که این امر، به طور غیرمستقیم در تحقق عملکردهای مالی و غیرمالی مطلوب بانک‌ها نیز تأثیرگذار است؛ برای نمونه، لیشیا سانتوز ویجاندا^۱ و همکاران (۲۰۱۱)، به بررسی نقش و تأثیرات متغیر یادگیری سازمانی (به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های گرایش کارآفرینانه سازمانی) بر اتخاذ راهبردهای رقابتی و در پی آن، تأثیر بر عملکرد شرکت پرداختند. به عقیده آن‌ها، قابلیت سازمان‌ها برای یادگیری، یک قابلیت کلیدی راهبردی برای موفقیت در بازارهای پیشرفته و نوین امروزی است. روش تحقیق آن‌ها، مدل‌یابی معادلات ساختاری بود که روابط مدنظر در مدل مفهومی اولیه را تأیید می‌کند. تحقیق سالونک^۲ و همکاران (۲۰۱۱) از طریق مصاحبه با ۱۳ نفر از مدیران ارشد اجرایی شرکت‌های خدماتی برتر نیز مشخص کرد که شرکت‌های خدماتی دارای گرایش کارآفرینانه، قابلیت‌های پویایی را تشویق می‌کنند و توسعه می‌دهند که به نوآوری بیشتر برای آن‌ها منجر می‌شود و همین امر زمینه تحقق و حفظ مزیت‌های رقابتی را برای این دسته شرکت‌ها فراهم می‌سازد.

در اغلب تحقیقات گذشته که در مورد ارتباط میان مزیت رقابتی و عملکرد صورت پذیرفته است، نقش ابعادی مانند بی‌اطمینانی‌های محیطی و اندازه، به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده به-اثبات رسیده است؛ برای نمونه، متی یا کولا^۳ و همکاران (۲۰۱۰)، تأثیر بازاریابی راهبردی و عملکرد تجاری را بر عملکرد شرکت‌های مهندسی فعال در سه کشور اتریش، آلمان و فنلاند بررسی کردند. در این تحقیق، نقش ویژگی‌ها و پویایی‌های خاص هر یک از کشورها، به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در مدل تعامل میان بازاریابی راهبردی و عملکرد شرکت‌ها ملحوظ شده

1. Maita Leticia Santos-Vijande

2. Salunke

3. Matti Jaakkola

است. در نهایت، تفاوت در برخی نتایج در بین سه کشور مورد مطالعه، به ویژگی‌های خاص ساختاری و فرهنگی هر کشور نسبت داده شده است؛ به عبارت دیگر، نقش تعدیلگر بی‌اطمینانی‌های محیطی اثبات شده است. در تحقیق بابیلو^۱ و همکاران در سال ۲۰۱۰ در بین ۱۵۰۰ شرکت صنعتی مختلف در کشورهای آلمان، فرانسه، دانمارک، انگلیس و اسپانیا، نقش عوامل محیطی سطح ملی و سطح نهادی، به عنوان عوامل تعدیل‌کننده در ارتباط میان درجه جهانی شدن شرکت‌ها و عملکرد موفق آن‌ها تأیید شده است. در پژوهش حاضر، اگرچه همچنان نقش این عامل در تأثیرگذاری بر تحقق مزیت‌های رقابتی و عملکرد تأیید می‌شود، این نقش به عنوان متغیری مستقل تأیید شده است و نه یک متغیر تعدیلگر. دلیل این تغییر جایگاه، ممکن است به شرایط خاص سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حاکم بر فضای کشور ایران مربوط باشد که سبب شده است بی‌اطمینانی‌های محیطی، نقشی جدی‌تر و مستقل‌تر را در فرایند اثرگذاری بر منابع در دسترس بانک‌ها، برای تبدیل آن‌ها به مزیت‌های رقابتی در صنعت بانکداری کشور ایفا کند. در مورد عامل اندازه، مانند سایر تحقیقات مشابه قبلی، در تحقیق حاضر نیز نقش تعدیلگر اندازه بانک‌ها در فرایند تحقق و استمرار مزیت‌های رقابتی تأیید می‌شود؛ برای نمونه، کائو و ژانگ^۲ (۲۰۱۱) در بررسی مزیت‌های تشریک مساعی و عملکرد شرکت‌ها، در تمامی روابط متصور در مدل مفهومی تحقیق خود، از جمله رابطه میان تشریک مساعی تأمین‌کنندگان و مزیت ناشی از آن، رابطه میان تشریک مساعی تأمین‌کنندگان و عملکرد شرکت و رابطه میان مزیت‌های ناشی از تشریک مساعی و عملکرد شرکت‌ها، عامل اندازه شرکت را به عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفتند که این نقش در تمامی روابط مذکور تأیید شد.

نتایج این پژوهش، مدیران ارشد بانک‌ها را از برخی ابعاد اصلی و مهم برای مدیریت بازاریابی راهبردی مؤثرتر در بانک‌ها مطلع می‌سازد؛ یعنی به مدیران بانک‌ها، مسیر عملکرد موفق را نشان می‌دهد. مطابق مدل ترسیمی استخراج‌شده، ابعاد مدل مفهومی اولیه تحقیق، در سه سطح قرار گرفته‌اند. سطوح به دست آمده در تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، بیانگر ترتیب و

1. Bobillo

2. Cao and Zhang

توالی ابعاد از نظر اجرایی شدن هستند (از سطح سوم به سطح اول). در سطح سوم، دو بعد گرایش کارآفرینانه سازمانی و منابع در دسترس بانک (دارایی‌ها و توانمندی‌ها)، هم بر یکدیگر اثر گذارند و هم به‌طور هم‌زمان بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارند. در واقع، دو بعد مذکور، به‌عنوان پیش‌نیاز و سنگ بنای خلق، حفظ و بهبود مزیت رقابتی در بانک‌ها عمل می‌کنند. در کنار این ابعاد و به‌طور مستقل، عوامل خاص محیطی قرار دارند که جایگاه این بعد در مدل ترسیمی به‌دست آمده از این تحقیق نیز ممکن است برای مدیران بانک‌ها قابل تأمل و جذاب باشد؛ به‌عبارت دیگر، یافته‌های این تحقیق، نقش خاص و زیربنایی متغیر بی‌اطمینانی‌های محیطی بر مزیت رقابتی در بانک‌ها را نشان می‌دهد؛ بنابراین، توجه ویژه به این عامل را می‌طلبد. در سطح دوم مدل ترسیمی، دو بعد مزیت رقابتی و اندازه بانک قرار گرفته‌اند. این یعنی ابعاد مذکور، نقش پل ارتباطی را بین عوامل زیربنایی و تحقق عملکرد موفق بازی می‌کنند. از سوی دیگر، این ابعاد به‌طور مستمر در تعامل با یکدیگر نیز هستند؛ بنابراین، مدیران باید بر جنبه‌های متفاوت قابلیت دسترسی بانک برای مشتریان نظارت مستمر داشته باشند و آن را دستور کار خود قرار دهند. به‌دلیل استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری در این تحقیق، داده‌های مورد نیاز برای انجام تجزیه و تحلیل و استخراج مدل ترسیمی، از طریق اخذ دیدگاه‌های تعداد محدودی خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای مطلع از صنعت بانکداری ایران جمع‌آوری شده است؛ بنابراین، تحلیل این پژوهش، مبتنی بر داده‌های گردآوری‌شده از ادراک‌های متفاوت خبرگان است و نه از داده‌های عینی و واقعی که ممکن است در برخی موارد، به‌دلیل دخالت سلاقی یا تعصبات شخصی خبرگان، تغییر یافته باشند. پژوهش حاضر، در صنعت بانکداری و در داخل کشور انجام شده است و تعمیم نتایج آن به سایر صنایع یا صنعت بانکداری در سایر کشورها - که محیط‌های کلان اقتصادی، اجتماعی و سیاسی متفاوتی دارند - چندان قابل‌اتکا نیست. در این تحقیق، مانند اغلب تحقیقات مشابه، از داده‌های مقطعی^۱ برای آزمون مدل مفهومی استفاده شد. اگرچه جمع‌آوری نظرات مدیران شرکت‌ها، سخت و پرهزینه است، جمع‌آوری داده از مدیران در طول زمان نتایج غنی‌تری به‌دنبال دارد (Feng et al., 2010). در پژوهش‌های آینده می‌توان اعتبار یافته‌های این تحقیق را از

طریق جمع‌آوری داده‌های سری‌های زمانی^۱ از خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای مربوط به صنعت بانکداری سنجید. مطالعه نقش سایر متغیرهای مهم تأثیرگذار بر مزیت رقابتی در بانک‌ها نیز به ارائه مدلی جامع‌تر منجر می‌شود. در پایان، پیشنهاد می‌شود برای آزمون صحت و سقم مدل ترسیمی تحقیق حاضر و درجه قابلیت اتکا به یافته‌های آن، تحقیقات مشابهی به‌همین روش، در سایر صنایع یا صنعت بانکداری سایر کشورها، به‌ویژه کشورهای پیشرفته در حوزه بانکداری از قبیل آمریکا، انگلیس و سوئیس انجام گیرد.

منابع

- آذر، عادل؛ بیات، کریم؛ (۱۳۸۷)، طراحی مدل فرایند محوری کسب و کار با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۱.
- آذر، عادل؛ تیزرو، علی؛ مقبل با عرض، عباس؛ انواری رستمی، علی اصغر؛ (۱۳۸۷)، طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، www.SID.ir.
- آکر دیوید آ؛ ترجمه صفرزاده، حسین؛ فرهنگی، علی اکبر؛ خادمی، مهدی؛ (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک بازار، انتشارات پویش.
- سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ ظهوریان نادعلی، ایمان؛ درودی، حمید؛ (۱۳۹۲)، تبیین رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی با میانجی تبادلات اجتماعی از منظر عدالت سازمانی، نشریه توسعه کارآفرینی دانشگاه تهران، دوره ۶، شماره ۳.
- فرد آر، دیوید؛ ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۷)، مدیریت استراتژیک، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- Barney, J, (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1):99 –120.
- Barney, jay; wright, Patrick, (1997), on becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage, Working Paper, center for advanced human resource studies.
- Bharadwaj, Sundar G; Varadarajan, P Rajan; Fahy, John, (1993), Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions, *Journal of Marketing*, 57, 4, pg. 83.
- Bobillo, Alfredo M., Iturriaga, Felix Lopez., Gaite, Fernando Tejerina., (2010), Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages, *International Business Review*, 19, pg. 607–618.
- Cao, Mei & Zhang, Qingyu, (2011), Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance', *Journal of Operations Management*, 39, 163–180.
- Dushek, Stephan, (2004), "Inter-firm resources and sustained competitive advantage"; *Management Revue*, vol 15, issue 1.
- Fahy, John, (2002), a resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment, *International Business Review*, 11, 57–78.

- Feng, Taiwen; Sun, Linyan; Zhang, Ying, (2010), the effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China, *Industrial Marketing Management*, 39, 1384–1394.
- Flamholtz, E.G; Aksehirli, Z, (2000), Organizational success and failure: an empirical test of a holistic model, *European Management Journal* 18(5), 488–498.
- Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin; Zaheer, Akbar (2000), "Strategic networks"; *Strategic Management Journal*, Vol.21; pp.203-215.
- Harris, Lloyd C.; Ogbonna, Emmanuel, (2001), Competitive advantage in the UK food-retailing sector: past, present and future, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 157-173.
- Hoon Kim, Kyung; Joo Jeon, Byung; Seob Jung, Hong, (2011), Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage; marketing strategy and corporate image, *Journal of business research*.
- Jaakkola, Matti et al, (2010), Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries', *Industrial Marketing Management*, Vol 39, 1300–1310.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Lavie, Dovev(2006); "The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the RBV"; *Academy of Management Review*, Vol. 31, No.3, 638-658.
- Leticia Santos-Vijande, Marita et al, 2011, How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance, *Journal of Business Research*.
- Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21(1):135±172.
- Lumpkin G.T., and Gregory G. Dess, (2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing* 16, 429±451.
- César Camison & Ana Villar-Lopez, (2011), Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 1294–1304.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.

- Miller, D. & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation, *Management Science*, 24: 921-933.
- Murray, Janet Y.; Gao, Gerald Yong.; Kotabe, Masaaki., (2010), Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages, *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Porter M.E., (1990), *Competitive Advantages of The Nation*, New York.
- Salunke, Sandeep; Weerawardena, Jay; McColl-Kennedy, Janet R., (2011), towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms, *Industrial Marketing Management*, 40.
- Sheehan, Norman T. (2007), "Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through porterian activity analysis"; *Management Decision*, Vol. 45, No. 3, 450-461
- Stevenson, H. H. (1983) 'A perspective on entrepreneurship', *Harvard Business School Working Paper*, 9-384-131.
- Weerawardena, Jay; O'Cass, Aron, (2004), Exploring the characteristics of the market driven firms and antecedents to sustained competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, 33, 419– 428.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20 (1).
- Yee-kwong Chan, Ricky, (1999), Bank generic strategies: does Porter's theory apply in an international banking center, *International Business Review*, 8, 561–590.
- Zhang, Yansheng & Li, Longyi, (2009), Study on Balanced Scorecard of Commercial Bank in Performance Management System, *International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09)*.