

## تاثیر جایگاه بازاریابی کارآفرینانه بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان با تاکید بر نوسازی استراتژیک

فاطمه شراعی<sup>1</sup> - امیرمحمد کلایی<sup>2\*</sup> - سیدحمید خداداد حسینی<sup>3</sup>

1. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

2. استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

3. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت: 1399/4/3

تاریخ پذیرش: 1399/7/1

### چکیده

دوام و پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان، در شرایط ابهام و عدم اطمینان و وجود خطرات ناشی از تغییرات محیطی، مسئله مهمی محسوب می‌شود. شناسایی عواملی که سبب ایجاد ارزش بلندمدت و پایداری این شرکت‌ها می‌گردد، می‌تواند دوام و پایداری این شرکت‌ها را تضمین کند. بدین منظور هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر بازاریابی کارآفرینانه، خلق ارزش مشترک و سبک رهبری کارآفرینانه بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان و بررسی اثر تعدیل‌کنندگی نوسازی استراتژیک در رابطه خلق ارزش مشترک و پایداری شرکتی می‌باشد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان نوع دو معرفی شده از سوی معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری می‌باشند که حداقل 3 سال از عمر شرکت آن‌ها گذشته است. نمونه آماری نیز 223 شرکت می‌باشد که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که پایایی آن با میزان آلفای کرونباخ 0/91 تایید شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کمی، مدل‌یابی معادلات رگرسیون، رویکرد پی ال اس و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس نسخه 2 صورت گرفت. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بازاریابی کارآفرینانه و خلق ارزش مشترک در سطح اطمینان 95 درصد بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان تاثیر مثبت و معنادار دارند. همچنین بازاریابی کارآفرینانه، سبک رهبری کارآفرینانه و نوسازی استراتژیک در سطح اطمینان 95 درصد بر خلق ارزش مشترک تاثیر می‌گذارد و متغیر نوسازی استراتژیک نیز رابطه خلق ارزش مشترک و پایداری شرکتی را به صورت مثبت تعدیل می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی کارآفرینانه، پایداری شرکتی، خلق ارزش مشترک، سبک رهبری کارآفرینانه، نوسازی استراتژیک

## مقدمه

شرکت‌ها برای ادامه فعالیت‌های خود با چالش‌هایی مانند آشفتگی و رقابت شدید، تغییرات محیطی و بازاری غیر قابل پیش‌بینی روبرو هستند؛ بنابراین بازاریابی سنتی برای ادامه حیات و پایداری شرکت‌ها در محیط رقابتی امروز موثر و کافی نیست (Sadiku-Dushi et al, 2019). بازاریابی کارآفرینانه در شرایط عدم اطمینان و ناپایدار محیطی ابزاری مناسب جهت بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌باشد (Mugambi and Karugu, 2017). بیشترین نیاز به بازاریابی کارآفرینانه زمانی به وجود می‌آید که شرکت در یک محیط ناپایدار، غیرقابل پیش‌بینی و پویا قرار گرفته‌است (Yang and Gabrielson, 2017). در پژوهش حاضر، بازاریابی کارآفرینانه بدین شکل تعریف می‌شود: شناسایی و بهره‌برداری فعالانه از فرصت‌ها جهت حفظ مشتریان سودآور، از طریق رویکرد نوآورانه به مدیریت ریسک، اهرم کردن منابع و ایجاد ارزش برای مشتریان (Morris et al, 2002). در شرایطی که پویایی و پیچیدگی محیط کسب‌وکار روز به روز افزایش می‌یابد؛ اجرای بازاریابی کارآفرینانه بسیار سودمند خواهد بود (Alghahtani and Uslay, 2020). اصول تجویز شده در ادبیات بازاریابی سنتی نمی‌تواند در کسب‌وکارهای نوپا موثر باشد؛ زیرا کسب‌وکارهای نوپا در ابتدای فعالیت خود با چالش‌های مختلف اقتصادی و فقر منابع مواجه‌اند که بازاریابی سنتی پاسخگوی آن‌ها نیست. علاوه بر این، شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان که از فناوری‌های روز استفاده می‌کنند به دنبال ورود سریع به بازار هستند که بستری مناسب جهت عملیاتی کردن ساختار بازاریابی کارآفرینانه فراهم می‌آورند (Mort et al, 2012). طبق آمار منتشر شده از سوی شرکت دانش بنیان ایران تلنت، در سال ۲۰۱۸ کسب‌وکارهای نوپا و استارت آپ‌های ایرانی ۴۶ درصد رشد داشته‌اند و مورد حمایت دولت قرار گرفته‌اند. اما با توجه به نرخ بالای شکست کسب‌وکارهای نوپا مطالعه پایداری شرکتی در کسب‌وکارهای نوپا و دانش‌بنیان اهمیت دوچندان می‌یابد. بازاریابی کارآفرینانه با تمرکز بر نوآوری و توسعه ایده‌های جدید مطابق با نیازهای بازار کلید بقا، پایداری و موفقیت کسب‌وکارهای نوپا می‌باشد (Sarma et al, 2013). یکی از مفاهیمی که ویژگی پویایی و غیرخطی بودن کسب‌وکارهای نوپا را در نظر می‌گیرد نوسازی استراتژیک می‌باشد که می‌توان آن را فرآیند تغییر مؤلفه‌های کسب‌وکار برای ادامه حیات و پایداری شرکتی دانست (Agarwal and Helfat, 2009). یکی از

اهداف نوسازی استراتژیک ایجاد ارزش برای کسب و کار از طریق بهبود موقعیت رقابتی می‌باشد؛ بنابراین شرکت‌ها برای پایداری در چرخه عمر کسب و کار و برای رسیدن به مراحل رشد و ثبات نیازمند نوسازی استراتژیک هستند. نوسازی استراتژیک با ایجاد چشم اندازی وسیع از کسب و کار به تصمیم‌گیرندگان این امکان را می‌دهد که برای تمامی ذی‌نفعان ارزش ایجاد کنند (Mielcarek, 2018). باتوجه به این که تغییرات سریع محیطی و قوانین و مقررات متغیر، بر مدیریت کسب و کار تاثیر دارد. مدیران شرکت ریسک زیادی را برای مدیریت موثر کسب و کار خود تجربه می‌کنند؛ بنابراین رهبران و مدیران این نوع کسب و کارها باید از ویژگی‌های خاص رهبری برخوردار باشند (Arthur and Hisrich, 2011). رهبری کارآفرینانه به‌عنوان نقشی از رهبری است که با استفاده از فعالیت‌های کارآفرینی به دنبال ایجاد ارزش تجاری بیشتر برای کسب و کار است (Simsek et al, 2015). بنابراین نوسازی استراتژیک و سبک رهبری کارآفرینانه می‌تواند در ایجاد ارزش برای کسب و کارهای نوپا مؤثر باشند و مزیت رقابتی مناسبی را برای رسیدن به پایداری شرکتی ارائه‌دهند؛ از این رو در این پژوهش سعی می‌شود تا با سنجش نقش واسطه‌ای خلق ارزش مشترک، دیدی نظام‌یافته به بحث بازاریابی کارآفرینانه و پایداری شرکتی داده و همچنین آثار نوسازی استراتژیک و رهبری کارآفرینانه بر ایجاد ارزش شناسایی شده، سپس سنجیده شود که آیا نوسازی استراتژیک می‌تواند نقش تعدیل‌کننده داشته باشند یا خیر؟

مطالعات ادبیات نشان داد که پژوهش‌های اندکی در زمینه بررسی تاثیر بازاریابی کارآفرینانه بر پایداری کسب و کارهای نوپا و دانش‌بنیان صورت گرفته‌است و کمتر پژوهشی نقش نوسازی استراتژیک و سبک رهبری کارآفرینانه را در پایداری شرکت‌ها بررسی نموده‌است؛ لذا هدف اصلی پژوهش ارائه پاسخ به این سوال است که آیا بازاریابی کارآفرینانه تاثیر مثبتی بر پایداری شرکتی کسب و کارهای نوپا و دانش‌بنیان دارد؟ و متغیرهای خلق ارزش مشترک، نوسازی استراتژیک و سبک رهبری کارآفرینانه چه تاثیری بر این رابطه دارند؟

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**بازاریابی کارآفرینانه.** بازاریابی کارآفرینانه با تلفیق جنبه‌های بازاریابی و کارآفرینی به

هدایت شرکت‌ها جهت ایجاد بازارهای جدید و خلق ارزش می‌پردازد (Collinson and Shaw, 2001). به عبارت دیگر بازاریابی کارآفرینانه شمی است که منجر به شناسایی فرصت‌های تازه و بهره‌برداری از آن‌ها در بازار می‌شود که هدف آن خلق ارزش برای مشتریان است (خدادادحسینی و کلابی، 1391). مفهوم بازاریابی کارآفرینانه به شیوه‌های مختلف و پراکنده‌ای تعریف شده که این پراکندگی باعث جذابیت آن می‌شود؛ زیرا در زمان‌های مختلف، تفسیرهای متفاوتی پیدا می‌کند؛ مثلاً بازاریابی کارآفرینانه به‌عنوان بازاریابی در شرکت‌های نوظهور یا بی‌نظم معرفی می‌شود (Nwaizugbo and Anukam, 2014). بازاریابی کارآفرینانه عبارت است از شناسایی و بهره‌برداری بیش فعالانه از فرصت‌ها به‌منظور دستیابی و حفظ مشتریان سودآور به‌واسطه دیدگاه‌های نوآورانه در مدیریت ریسک، ایجاد ارزش و منبع‌یابی کارآفرینانه در جهت پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط (Colabi et al, 2011). به عبارت دیگر بازاریابی کارآفرینانه یکپارچه‌سازی اقدامات بازاریابی در شرکت‌ها با رویکردی کارآفرینانه می‌باشد که برای حفظ و نگهداری مشتریان به کار می‌رود (کلابی و همکاران، 1389).

**نوسازی استراتژیک.** برخی از پژوهشگران نوسازی استراتژیک را تغییر در مدل کسب و کار می‌دانند و برخی دیگر تعریف مجدد بازار و محصولات جدید (Mielcarek, 2018). نوسازی استراتژیک به عنوان قابلیت‌های یک سازمان برای حفظ توانمندی‌های خود در پیگیری نوآوری‌های جدید و استفاده بهینه از قابلیت‌ها در نظر گرفته می‌شود (Colabi and Khajeheian, 2018). اشمیت<sup>1</sup> و همکاران (2018) نوسازی استراتژیک را فرآیندی تعریف می‌کنند که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا در طول زمان، مطابق با اهداف کسب و کار قابلیت‌های راهبردی خود را تغییر دهند (Albert et al, 2015). نوسازی استراتژیک شامل تمامی فرایندها، مضمون‌ها و خروجی‌های حاصل از احیا و جایگزینی ویژگی‌های کلیدی شرکت با رویکرد بلندمدت می‌باشد (کلابی و همکاران، 1395). که به دو شیوه‌ی رادیکال و تدریجی صورت

می‌گیرد؛ نوسازی استراتژیک تدریجی شامل تغییرات نسبتاً تدریجی و مداوم در برنامه‌های استراتژیک شرکت مانند گسترش محصولات و خدمات می‌باشد. نوسازی استراتژیک رادیکال نیز تغییرات اساسی در برنامه‌های استراتژیک شرکت مانند تعریف مجدد بازار، تغییر روابط با مشتریان و تغییر مدل اصلی کسب و کار است. در پژوهش حاضر نوسازی استراتژیک تدریجی مدنظر می‌باشد.

**سبک رهبری کارآفرینانه.** رهبری کارآفرینانه شباهت زیادی با رهبری تحول‌گرا دارد؛ زیرا رهبران با توجه به نیازهای ذی‌نفعان عملکرد کسب و کار را بهبود می‌بخشند (Supriyanto et al, 2018). عواملی که سبک رهبری کارآفرینانه را در سازمان بوجود می‌آورند شامل: متقاعد کردن کارکنان جهت رسیدن به اهداف، بیان دیدگاه‌های شرکت به صورت شفاف و انطباق با تغییرات محیطی می‌باشد که عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد (Lajin and Zainol, 2015). رهبری کارآفرینانه موقعیت‌های ایده‌آلی را ایجاد می‌کند که به سبب آن‌ها می‌توان ارزش ایجاد کرد به همین جهت رهبران کسب و کار به دنبال استفاده از موقعیت‌های کارآفرینی در کسب و کار خود هستند. در واقع رهبری کارآفرینانه نوعی رهبری است که به شیوه‌ای مبتکرانه و خلاقانه فرصت‌ها را بشناسد و از آن‌ها استفاده کند (Ensley et al, 2006). رهبری کارآفرینانه شامل انجام فعالیت‌های کارآفرینی در راستای ایجاد ارزش از طریق نوآوری و ریسک‌پذیری می‌باشد (Othumary-Mgeni, 2015).

**خلق ارزش مشترک.** مفهوم ارزش مشترک بر رابطه بین کسب و کار و جامعه متمرکز می‌شود و بعد اجتماعی و سیاسی جامعه را در بر می‌گیرد. پورتر و کرامر<sup>۱</sup> بیان می‌کنند که ایجاد ارزش مشترک مزیت رقابتی شرکت را بهبود می‌بخشد که این ارزش‌ها مزایای پایداری از بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها ایجاد می‌کند. تعریف پورتر و کرامر به دو استراتژی خلق ارزش مشترک اشاره دارد: خلق ارزش مشترک منجر به بهبود جایگاه رقابتی شرکت می‌گردد و همچنین جایگاه اجتماعی شرکت را نیز ارتقا می‌دهند و به ادامه حیات کسب و کار کمک

می کند (Spitzeck and Chapman, 2012). به عبارت دیگر شرکت‌ها به این موضوعات توجه می کنند تا مسئولیت اجتماعی شرکتی و پایداری را برای ذی نفعان خود ایجاد کنند. خلق ارزش مشترک شامل سیاست‌ها و شیوه‌های عملیاتی است که همزمان با پیشبرد اهداف اقتصادی و اجتماعی جامعه‌ای که در آن فعالیت می کند، باعث افزایش مزیت رقابتی می گردد (Porter and Kramer, 2011). به عبارت دیگر شرکت‌ها می توانند ارزش‌های مشترکی را با بازاریابی محصولات و بازارها ایجاد کنند که این ایجاد ارزش می تواند منجر به پایداری شرکت‌ها گردد؛ در واقع ایجاد ارزش مشترک راهی برای رسیدن به پیشرفت‌های اقتصادی بلندمدت است (شرعی و همکاران، 1398).

**پایداری شرکتی.** پایداری شرکتی بدین شکل تعریف می شود: برآورده شدن نیازهای مستقیم و غیر مستقیم شرکت و ذینفعان بدون به خطر انداختن توانایی برآوردن نیازهای آینده ذینفعان (Dyllick and Hokerts, 2002). عباس<sup>1</sup> (2020) بیان می کند که مفهوم پایداری شرکتی به یک رویکرد مدرن و چندرشته‌ای مرتبط است که شرکت‌ها باید از تکنولوژی‌های پیشرفته برای توسعه محصولات و خدمات سازگار با محیط زیست استفاده کنند. به طور کلی پایداری شرکتی به عنوان زیرمجموعه‌ای از پایداری در نظر گرفته می شود که می توان آن را انتقال ایده پایداری جهانی به محیط کسب و کار دانست (Baumgartner and Ebner, 2010). همچنین پایداری شرکتی یکی از رویکردهای شرکت برای خلق ارزش در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی در یک چشم انداز بلندمدت است و از مسئولیت پذیری بیشتر حمایت می کند (Ashrafi et al, 2018).

از آنجایی که در شرایط فعلی اقتصاد ایران با ابرچالش‌های بسیاری دست و پنجه نرم می کند، پایداری شرکت‌های دانش بنیان امری مهم جهت عبور از این چالش‌ها تلقی می گردد. مرور ادبیات و پژوهش‌های گذشته نشان می دهد که علی‌رغم وجود مطالعات گسترده در زمینه پایداری شرکت‌ها و بازاریابی کارآفرینانه، کمتر پژوهشی به بررسی این موارد پرداخته است که

از یک طرف تاثیر بازاریابی کارآفرینانه بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان را بسنجد و از طرفی دیگر تاثیر متغیرهای نوسازی استراتژیک، خلق ارزش مشترک و سبک رهبری کارآفرینانه را به همراه متغیرهای اصلی به صورت یکجا مورد بررسی قرار داده باشد؛ لذا هدف از پژوهش پرکردن خلایق موجود در حوزه پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق متغیر بازاریابی کارآفرینانه و سایر متغیرهای مورد مطالعه است.

### توسعه فرضیه‌ها و مدل نظری

فرآیند بازاریابی کارآفرینانه همانند فرآیندهای کارآفرینی دیگر بر ایجاد فرصت و خلق ارزش تاکید می‌کند. همانطور که ذکر گردید بازاریابی کارآفرینانه از طریق نوآوری به ایجاد ارزش می‌پردازد. براین اساس اوزدمیر<sup>1</sup> (2013) در پژوهشی با عنوان بازاریابی کارآفرینانه و خلق ارزش مشترک در صنعت هنر ترکیه به بررسی استفاده از فرصت‌ها و ابعاد بازاریابی کارآفرینانه جهت خلق ارزش مشترک پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بازاریابی کارآفرینانه از طریق شناسایی فرصت‌های محیطی و استفاده نوآورانه از آنها منجر به خلق ارزش اجتماعی می‌شود که در نهایت منجر به ایجاد ارزش مشترک می‌گردد. همچنین منگتینگ و ژانگ<sup>2</sup> (2015) در پژوهش خود به بررسی ابعاد بازاریابی کارآفرینانه با هدف تدوین چارچوب ارزشی جامع جهت خلق ارزش با رویکرد بازاریابی کارآفرینانه پرداختند؛ یافته‌های پژوهش حاکی از این بود که از طریق آمیخته بازاریابی کارآفرینانه می‌توان به خلق ارزش پرداخت. با توجه به پژوهش‌های مطرح شده فرضیه اول پژوهش تدوین شده است.

**فرضیه 1:** بازاریابی کارآفرینانه تاثیر مثبتی بر خلق ارزش مشترک دارد.

پورتر و کرامر<sup>3</sup> (2011) معتقدند که استراتژی‌های پیشنهادی آن‌ها فرصت‌های کسب و کار جدیدی را به وجود می‌آورد که باعث ایجاد بازارهای جدید، افزایش سودآوری، و تقویت موقعیت رقابتی شرکت‌ها می‌شود. باور پورتر و کرامر (2014) این است که شرکت‌ها

1 Ozdemir

2 Mengting and Zhang

3 Porter and Kramer

می‌توانند ارزش‌های مشترکی را با بازنگری محصولات و بازار ایجاد کنند که این خلق ارزش می‌تواند از طریق مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و رسیدن به پایداری شرکتی قابل دسترسی باشد. پورتر در مجمع جهانی اقتصاد اعلام کرد که ارزش مشترک یک پیشرفت منطقی از مسئولیت اجتماعی شرکتی است. بنابراین، می‌توان خلق ارزش مشترک را عاملی برای رسیدن به پایداری شرکتی در نظر گرفت. پژوهش رضایی (2017) نیز نشان داد که مفهوم خلق ارزش مشترک منجر به بهبود مداوم عملکرد واحد تجاری در تولید ارزش بلندمدت و به حداکثر رساندن تاثیرات مثبت کسب و کار بر جامعه می‌شود؛ همچنین ایجاد ارزش بلندمدت و حمایت از منافع ذی‌نفعان منجر به رسیدن به پایداری اقتصادی و در نهایت پایداری شرکتی می‌گردد. بر این اساس فرضیه زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه 2.** خلق ارزش مشترک بر پایداری شرکتی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

بازاریابی کارآفرینانه به ادامه حیات و سازگاری کسب و کار کمک می‌کند. در همین راستا پژوهش‌های متعددی انجام شده است؛ به عنوان مثال راشد<sup>1</sup> (2018) به بررسی تاثیر ابعاد بازاریابی کارآفرینانه بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در عربستان پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که بازاریابی کارآفرینانه با تمرکز بر فرصت‌ها و ایجاد ارزش منجر به بهبود عملکرد و پایداری شرکت‌ها می‌شود. همچنین هملی<sup>2</sup> و همکاران (2016) به بررسی اثر بازاریابی کارآفرینانه بر رشد و پایداری و عملکرد بازاریابی در صنعت نساجی در کشور اندونزی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بازاریابی کارآفرینانه بر نوآوری تاثیر دارد و همراه با تاثیر بر نوآوری منجر به رشد و پایداری این صنعت می‌گردد. همچنین سپتیانی<sup>3</sup> و همکاران (2013)، تاثیر بازاریابی کارآفرینانه و توسعه کسب و کار بر پایداری 100 شرکت کوچک را از طریق مدلسازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار دادند و با توسعه فرضیات به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های بازاریابی کارآفرینانه هم بر توسعه و هم بر پایداری شرکت

1Rashad

2 Hamali

3Septiani



تاثیر مثبت می‌گذارد. بر این اساس فرضیه زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه 3.** بازاریابی کارآفرینانه تاثیر مثبت و معناداری بر پایداری شرکتی دارد.

توجه به ابعاد کارآفرینی سازمانی و نوسازی استراتژیک برای اطمینان از بقای طولانی مدت کسب و کار بسیار حیاتی است. ابعاد کارآفرینی سازمانی با افزایش پتانسیل استراتژیک کسب و کار و نوآوری بر فرآیند خلق ارزش و بدست آوردن ارزش بلندمدت تاثیر دارند (Dyduch and Bratnicki, 2018). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فرآیند نوسازی استراتژیک منجر به ایجاد ارزش برای شرکت می‌گردد و مزیت رقابتی شرکت‌ها را در طول زمان حفظ می‌کند (Mielcarek, 2018). دیدوچ<sup>1</sup> (2016) در پژوهش خود با عنوان "خلق ارزش در سازمان‌های کارآفرین"، فرآیندهای کارآفرینی سازمانی و خلق و حفظ ارزش در بلندمدت را مورد مطالعه قرار داد و روابط بین ابعاد کارآفرینی سازمانی (نوسازی استراتژیک و سرمایه‌گذاری جدید در سازمان‌های موجود) و خلق ارزش را شناسایی کرد؛ نتایج نشان داد که رابطه مثبتی بین ابعاد کارآفرینی سازمانی و مکانیزم خلق و حفظ ارزش بلندمدت (هم ارزش مالی و هم ارزش غیرمالی) وجود دارد. که خلق ارزش اقتصادی (ارزش‌های مشهود و نامشهود اقتصادی) از ابعاد خلق ارزش مشترک در کسب و کار می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش فتونفان<sup>2</sup> و همکاران (2018) که با هدف بررسی تاثیر قابلیت نوسازی استراتژیک بر بقای سازمان و پایداری شرکت صورت گرفت، نشان داد که قابلیت نوسازی استراتژیک با افزایش بقای سازمانی بر پایداری شرکتی تاثیر مثبت دارد. با توجه به این که نوسازی استراتژیک هم بر خلق ارزش و هم بر پایداری شرکتی تاثیر گذار است می‌توان این فرضیه را مطرح کرد که بر رابطه‌ی بین آن‌ها نیز تاثیر می‌گذارد. لذا فرضیات زیر مطرح می‌گردد:

**فرضیه 4.** نوسازی استراتژیک تاثیر مثبت و معناداری بر خلق ارزش مشترک دارد.

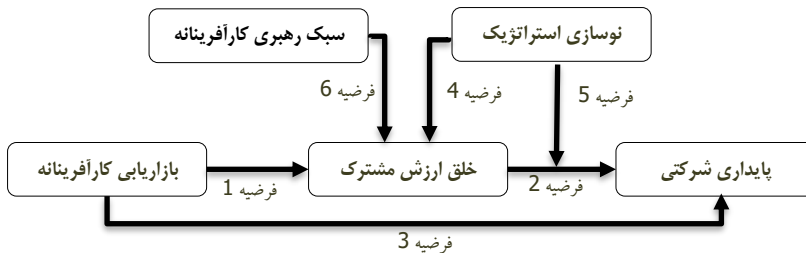
**فرضیه 5.** نوسازی استراتژیک بر رابطه بین خلق ارزش مشترک و پایداری شرکتی تاثیر دارد. رهبری کارآفرینانه عملگرا است و بر حل مشکلات و ارزش آفرینی در بازار متمرکز

1 Dyduch

2 Phetongphan

می‌باشد؛ به عبارت دیگر رهبری کارآفرینانه با توسل به ارزش‌ها و اخلاق به ادامه حیات کسب‌وکار کمک می‌نماید (Surie and Ashley, 2008). در سبک رهبری کارآفرینانه ایجاد ارزش به عنوان توانایی رهبر در تولید محصولات و خدمات، مطابق با نیازهای مشتریان تعریف شده است. پوتسم ۱ و همکاران (2019) در پژوهش خود با عنوان تاثیر رهبری کارآفرینانه بر خلق ارزش و عملکرد صنعت خودروسازی در تایلند به این نتیجه رسیدند که چهار بعد سبک رهبری کارآفرینانه منجر به خلق ارزش مشترک می‌گردد و ارزش آفرینی در کسب‌وکار از طریق سبک رهبری کارآفرینانه صورت می‌گیرد، همچنین بیان نمودند که شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های نوآورانه و شایستگی‌های فنی منبع ایجاد ارزش در کسب و کار می‌باشند. بر این اساس فرضیه زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه 6.** سبک رهبری کارآفرینانه تاثیر مثبتی بر خلق ارزش مشترک دارد.



شکل 1. مدل نظری پژوهش

## روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی (مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری) محسوب می‌شود و در صدد توصیف و تبیین تاثیر بازاریابی کارآفرینانه بر خلق ارزش مشترک و پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد. مبانی نظری پژوهش با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی تدوین شده است.

جامعه‌آماري پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان توليدي نوع دو در حوزه فناوری اطلاعات، معرفی شده توسط معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری می‌باشند که عمر آن‌ها حداقل سه سال است و در استان تهران مستقر هستند. بنابر تعریف معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری شرکت‌های دانش‌بنیان توليدي نوع دو شرکت‌هایی هستند که حداقل ده درصد از فروش آخرین اظهارنامه مالیاتی‌شان از محصولات دانش‌بنیان باشد، این شرکت‌ها از معافیت مالیاتی برخوردار نبوده و محصول آن‌ها علاوه بر داشتن طراحی مبتنی بر تحقیق و توسعه، از سطح فناوری بالایی نیز برخوردار است. با توجه به این که تعداد این شرکت‌ها 530 شرکت می‌باشد؛ بنابر فرمول کوکران و با سطح خطای 5 درصد تعداد نمونه 223 شرکت مشخص شد که با استفاده از رویکرد در دسترس و براساس فهرست آن‌ها با شرکت‌های جامعه‌آماري تماس گرفته شد و این فرآیند تا تکمیل تعداد پرسشنامه‌ها به تعداد نمونه آماری ادامه پیدا کرد. همچنین به هر شرکت یک پرسشنامه جهت تکمیل به مدیرعامل یا یکی از معاونین مطلع شرکت تحویل داده شد. مقیاس‌های پژوهش برای سنجش متغیرها ابتدا از مبانی نظری استخراج و سپس پرسشنامه‌ای براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. روایی صوری و محتوای پرسشنامه را خبرگان دانشگاهی بررسی و تایید کردند و روایی سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی مورد تایید قرار گرفت. ساختار و منابع پرسشنامه در جدول 1 مشاهده می‌شود.

جدول 1. تعداد سنج‌ها و منابع پرسشنامه

شماره سوال	تعداد	متغیر	منبع
1-5	5	نوسازی استراتژیک	Klammer et al (2017)
6-11	6	بازاریابی کارآفرینانه	Becherer et al (2012)
12-15	4	خلق ارزش مشترک	Ranjan and Read (2016)
16-20	5	سبک رهبری کارآفرینانه	Putsom et al (2019)
21-26	6	پایداری شرکتی	Khomba & vermaak (2013)

با توجه به این که در پرسشنامه از طیف 5 گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. برای حصول اطمینان از پایایی ابزار گردآوری داده‌ها دو شاخص پایایی ترکیبی (CR) (حداقل 0/7) و آلفای کرونباخ (CA) (حداقل 0/7) به کار گرفته شد که در اغلب موارد مورد تایید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی کل پرسشنامه نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای کل سوالات پرسشنامه برابر 0/91 به دست آمد. برای سنجش روایی همگرا از

شاخص میانگین واریانس استخراجی (AVE) (حداقل 0/5) و برای سنجش روایی سازه از تحلیل بارعاملی استفاده شد، همچنین روایی و اگر نیز مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن‌ها در جداول شماره 2 و 3 آمده است.

جدول 2. ضرایب روایی و پایایی متغیرها و بارهای عاملی شاخص‌های مدل مفهومی

متغیر	گویه	بارعاملی	نتیجه اعتبار	آلفای کرونباخ <sup>1</sup>	پایایی ترکیبی <sup>2</sup>	میانگین واریانس استخراجی <sup>3</sup>
نوسازی استراتژیک	اول	0/753	مناسب	0/824	0/877	0/588
	دوم	0/792	مناسب			
	سوم	0/688	مناسب			
	چهارم	0/825	مناسب			
	پنجم	0/772	مناسب			
بازاریابی کارآفرینانه	اول	0/689	مناسب	0/838	0/881	0/556
	دوم	0/655	مناسب			
	سوم	0/763	مناسب			
	چهارم	0/833	مناسب			
	پنجم	0/731	مناسب			
	ششم	0/789	مناسب			
خلق ارزش مشترک	اول	0/684	مناسب	0/713	0/823	0/538
	دوم	0/725	مناسب			
	سوم	0/778	مناسب			
	چهارم	0/745	مناسب			
سبک رهبری کارآفرینانه	اول	0/906	مناسب	0/818	0/874	0/590
	دوم	0/700	مناسب			
	سوم	0/716	مناسب			
	چهارم	0/557	مناسب			
	پنجم	0/906	مناسب			
پایداری شرکتی	اول	0/761	مناسب	0/863	0/898	0/595
	دوم	0/801	مناسب			
	سوم	0/791	مناسب			
	چهارم	0/698	مناسب			
	پنجم	0/836	مناسب			
	ششم	0/734	مناسب			

باتوجه به جداول، از آن جا که مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها

1 Cronbach's alpha (CA)

2 Composite reliability (CR)

3 Average variance extracted (AVE)

بیشتر از 0/7 است، پایداری آن‌ها تایید می‌شود. همچنین به دلیل این که مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از 0/5 است، روایی همگرا نیز تایید می‌شود. از طرف دیگر، به دلیل این که مقادیر تمامی عناصر روی قطر اصلی ماتریس، از تمامی عناصر سطر و ستون‌های متناظر با خود آن‌ها بیشتر است؛ بنابراین روایی واگرا نیز تایید می‌شود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی از نرم افزار Spss نسخه 20 و جهت بررسی مدل پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart Pls نسخه 2 استفاده شده است.

جدول 3. روایی واگرای متغیرهای پژوهش

متغیر	بازاریابی کارآفرینانه	خلق ارزش مشترک	سبک رهبری کارآفرینانه	نوسازی استراتژیک	پایداری شرکتی
بازاریابی کارآفرینانه	0/745				
خلق ارزش مشترک	0/612	0/733			
سبک رهبری کارآفرینانه	0/537	0/476	0/768		
نوسازی استراتژیک	0/383	0/509	0/411	0/766	
پایداری شرکتی	0/479	0/328	0/443	0/534	0/771

## یافته‌ها

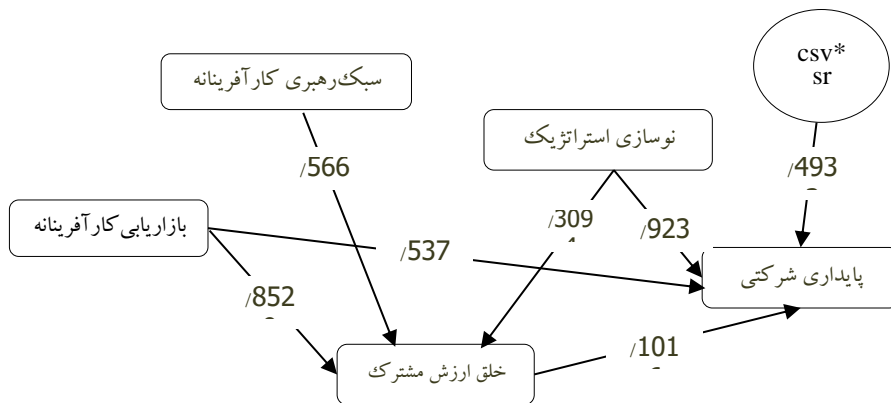
### الف) توصیف جمعیت شناختی

بر اساس اطلاعات به دست آمده از پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، مشخص شد که 67 درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و 33 درصد از آنان زن بودند. اطلاعات مربوط به سن پاسخ‌دهندگان نیز نشان می‌دهد که 47 درصد از آن‌ها بین 31 تا 45 سال، 32 درصد کمتر از 30 سال و 21 درصد بالای 45 سال سن داشته‌اند. اطلاعات مربوط به وضعیت تحصیلی افراد نیز نشان داد که 53 درصد از آن‌ها دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر، 41 درصد آن‌ها لیسانس و فقط 6 درصد پاسخ‌دهندگان زیر لیسانس بوده است.

### ب) آزمون فرضیه‌ها

با توجه به الگوی تفسیری در مدلسازی معادلات ساختاری، نتایج حاصل از آزمون مدل نشان داد که مقدار آماره  $t$  فرضیات پژوهش از مقدار 1/96 بیشتر است؛ از این رو می‌توان گفت که فرضیات پژوهش در سطح اطمینان 95 درصد تایید می‌گردند، شکل شماره 2 معناداری مدل

پژوهش را نشان می دهد.

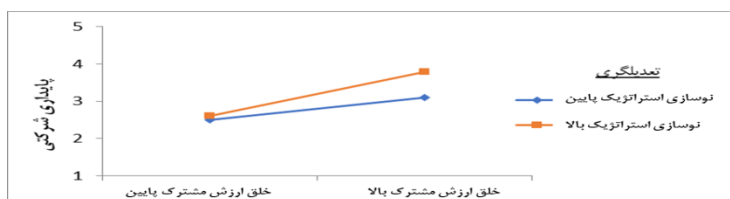


شکل 2. مقادیر اعداد معناداری مدل نظری پژوهش

آزمون فرضیات مستقیم و فرضیه اثر تعدیلگری از طریق آزمون معادلات ساختاری صورت گرفت که نتایج آن در جدول شماره 4 قابل مشاهده است.

جدول 4. مقادیر ضریب مسیر و آماره t فرضیات پژوهش

فرضیه	مسیر مدل	ضریب مسیر	ضریب تعیین	آماره t	نتیجه
1	بازاریابی کارآفرینانه ← خلق ارزش مشترک	0/504	0/872	9/852	تایید
2	خلق ارزش مشترک ← پایداری شرکتی	0/445	0/858	6/101	تایید
3	بازاریابی کارآفرینانه ← پایداری شرکتی	0/603	0/858	10/537	تایید
4	نوسازی استراتژیک ← خلق ارزش مشترک	0/283	0/872	4/309	تایید
5	خلق ارزش مشترک و نوسازی استراتژیک ← پایداری شرکتی	0/152	0/858	3/493	تایید
6	سبک رهبری کارآفرینانه ← خلق ارزش مشترک	0/230	0/872	4/566	تایید



شکل 3. شدت اثر تعدیلگری متغیر نوسازی استراتژیک

با توجه به این که آماره t ضریب مسیر متغیر تعدیلگر نیز بالاتر از  $1/96$  می باشد؛ لذا فرضیه پنجم پژوهش در سطح اطمینان 95 درصد تایید می گردد و نوسازی استراتژیک بر رابطه خلق

ارزش مشترک و پایداری شرکتی تاثیر مثبت دارد. شکل شماره 3 اثر تعدیلگری نوسازی استراتژیک را نشان می‌دهد.

اثرات مستقیم و غیرمستقیم، همچنین اثر کل متغیرهای پژوهش نیز مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول شماره 5 قابل مشاهده است.

جدول 5. اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش

اثر متغیرها			مسیر مدل
کل	غیرمستقیم	مستقیم	
0/504	----	0/504	بازاریابی کارآفرینانه ← خلق ارزش مشترک
0/445	----	0/445	خلق ارزش مشترک ← پایداری شرکتی
0/230	----	0/230	سبک رهبری کارآفرینانه ← خلق ارزش مشترک
0/253	----	0/253	نوسازی استراتژیک ← خلق ارزش مشترک
0/152	----	0/152	خلق ارزش مشترک و نوسازی استراتژیک ← پایداری شرکتی
0/102	0/102	----	سبک رهبری کارآفرینانه ← پایداری شرکتی
0/827	0/224	0/603	بازاریابی کارآفرینانه ← پایداری شرکتی

معیار ضریب تعیین برای متغیرهای وابسته پژوهش محاسبه می‌شود که برای متغیر خلق ارزش مشترک با مقدار 0/872 و متغیر پایداری شرکتی با مقدار 0/858 در دامنه قابل قبولی قرار دارد. همچنین برای برازش مدل کلی از شاخص GOF استفاده شده که مقادیر 0/01، 0/25 و 0/36 به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0.595 \times 0.864} = 0.717$$

شاخص GOF مدل 0/717 بدست آمد که نشان دهنده برازش قوی مدل پژوهش است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف مطالعه حاضر، بررسی تاثیر بازاریابی کارآفرینانه بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان با احتساب متغیر خلق ارزش مشترک و سبک رهبری کارآفرینانه و متغیر تعدیلگر نوسازی استراتژیک بوده است. پس از برآورد و آزمون، مدل پیشنهادی به تایید رسید و روابط میان متغیرها تحلیل شد که در ادامه به تفسیر آن‌ها پرداخته می‌شود. در فرضیه نخست ادعا شده بود که بازاریابی کارآفرینانه تاثیر مستقیم و معناداری بر خلق ارزش مشترک می‌گذارد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و بر اساس نتایج تحلیل مسیر، ضریب مسیر 0/504 به دست آمد که

مثبت بودن آن بیان کننده تاثیر مثبت بازاریابی کارآفرینانه بر خلق ارزش مشترک است؛ نتیجه‌ی به دست آمده با نتایج تحقیق ازدمیر (2013) و منگتینگ و ژانگ (2015) همخوانی دارد. ضریب مسیر 0/445 در فرضیه دوم پژوهش نشان می‌دهد که متغیر خلق ارزش مشترک بر پایداری شرکت‌ها تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق رضایی (2017) همخوانی دارد. تاثیر مثبت و معنادار بازاریابی کارآفرینانه بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان در فرضیه سوم با ضریب مسیر 0/603 مورد تایید قرار گرفت؛ این نتیجه با پژوهش‌های راشد (2018)، سپتیانی (2013) و هملی و همکاران (2016) همخوانی دارد. در فرضیه چهارم ضریب مسیر 0/253 نشان داد که این نتیجه با پژوهش میلکرک (2018) و دیدوچ (2016) همخوانی داشت. در فرضیه پنجم تاثیر متغیر تعدیلگر نوسازی استراتژیک بر رابطه‌ی خلق ارزش مشترک و پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان داد نوسازی استراتژیک این رابطه را به طور مثبت تعدیل می‌کند؛ چرا که پایداری شرکتی تحت تاثیر خلق ارزش مشترک قرار دارد و نوسازی استراتژیک به بهبود این رابطه کمک می‌کند؛ به طوری که اگر بهره‌مندی از ابعاد نوسازی استراتژیک توسط شرکت‌های دانش‌بنیان افزایش یابد این اثر قوی‌تر می‌گردد و اگر از بهره‌مندی آن کاسته شود، به طور طبیعی این رابطه ضعیف خواهد شد. فرضیه ششم، تاثیر مثبت و معنادار میان سبک رهبری کارآفرینانه و خلق ارزش مشترک را بررسی کرده است. با به دست آمدن ضریب مسیر 0/230 این فرضیه مورد تایید قرار گرفت که با نتایج تحقیق پوتسم و همکاران (2019) مشابه است. پژوهش حاضر نشان داد که بازاریابی کارآفرینانه هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم (از طریق تاثیر بر ایجاد ارزش مشترک) بر پایداری و دوام شرکت‌های دانش‌بنیان موثر است. سبک رهبری کارآفرینانه و نوسازی استراتژیک نیز از متغیرهای اثرگذار بر خلق ارزش مشترک می‌باشند که به صورت غیرمستقیم بر پایداری شرکت‌ها نیز موثرند. علاوه بر این، نوسازی استراتژیک رابطه‌ی بین خلق ارزش مشترک و پایداری شرکتی را تعدیل می‌کند که توجه به تمامی این عوامل در کنار هم منجر به پایداری و دوام شرکت‌های دانش‌بنیان می‌گردد.



## پیشنهادها

در نهایت براساس یافته‌های پژوهش حاضر به مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود، به منظور ایجاد ارزش و پایداری در شرایط عدم اطمینان، علاوه بر اتخاذ سبک رهبری کارآفرینانه، نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان را رصد کرده و با توجه به آن در نحوه ارتباط با ذی‌نفعان بازنگری داشته باشند. همچنین در شرایط کنونی که عدم قطعیت محیطی وجود دارد برای ایجاد ارزش بلندمدت و پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان مهم‌ترین عامل این است که شرکت‌ها به دنبال راه‌های ایجاد نوآوری در همه ابعاد باشند و محصول یا خدمتی را طراحی کنند که برای تمامی ذی‌نفعان ارزش ایجاد کند.

همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادات کاربردی زیر نیز ارائه می‌شوند:

- ◀ باتوجه به اقتصاد حاکم بر جامعه و اهمیت پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان، موضوع بازاریابی کارآفرینانه به‌طور جدی در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت شرکت مطرح شود و به‌طور مستمر بر حفظ و تقویت ابعاد آن تأکید گردد.
- ◀ شرکت‌ها با به‌کارگرفتن استراتژی‌هایی که منجر به پیش‌بینی روند بازار، ارائه محصولات نوآورانه و ایجاد بازارهای جدید می‌شود، دوام و پایداری خود را در شرایط متلاطم توسعه دهند. همچنین مدیران می‌توانند از طریق شبکه‌سازی و افزایش توانایی‌های ارتباطی عملکرد شرکت را نوسازی و بهبود بخشند.
- ◀ مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان با به‌کارگیری سبک رهبری کارآفرینانه بکوشند، تعامل بین کارکنان را گسترش دهند و ارتباط مستمر و شفاف خود با ذی‌نفعان را بهبود بخشند.
- ◀ توصیه می‌شود در راستای ایجاد ارزش بلندمدت به درک نیازهای ذی‌نفعان با توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و محیطی در جهت اهداف تعیین شده شرکت پردازند.
- ◀ با توجه به شرایط و اقتضائات خاص حوزه فناوری اطلاعات و پویایی‌های موجود در صنعت، همواره فرصت‌ها و چالش‌هایی پیش‌روی شرکت قرار می‌گیرد که توجه به نوسازی استراتژیک بهره‌برداری از این فرصت‌ها را تسهیل می‌نماید.

## منابع

- خداداد حسینی، سیدحمید؛ کلابی، امیرمحمد (1391). "جایگاه باورهای مذهبی-اسلامی کارآفرینان در بازاریابی کارآفرینانه‌ی کسب و کارهای کوچک و متوسط" توسعه کارآفرینی، 5(4): 107-128.
- شراعی، فاطمه؛ کلابی، امیرمحمد؛ خداداد حسینی، سیدحمید (1398). "طراحی مدل توسعه پایدار شرکتی: تبیین نقش مسئولیت اجتماعی شرکتی، حاکمیت شرکتی، و خلق ارزش مشترک" مدیریت سرمایه اجتماعی، 6(3): 305-325.
- کلابی، امیرمحمد؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ رضوانی، مهران؛ یداللهی فارسی، جهانگیر (1389). "مفهوم‌پردازی آمیخته بازاریابی در بنگاه‌های صنایع غذایی کوچک و متوسط ایرانی" چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، 35(2): 27-42.
- کلابی، امیرمحمد؛ زالی، محمدرضا؛ یداللهی فارسی، جهانگیر؛ رضوانی، مهران (1395). "بافت‌پردازی و مفهوم‌پردازی نوسازی راهبردی کارآفرینانه" چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، 27(3): 13-30.
- Abbas, J. (2020). "Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management" *Journal of Cleaner Production*, 11(8): 1-37.
- Agarwal, R. & Helfat, C. E. (2009). "Strategic renewal of organizations" *Organization science*, 20(2): 281-293.
- Albert, D. Kreutzer, M & Lechner, C. (2015). "Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems" *Academy of Management Review*, 40(2): 210-234.
- Alghahtani, N., & Uslay, C. (2020). "Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development" *Journal of Business Research*, 113: 62-71.
- Arthur, S. J., & Hisrich, R. D. (2011). "Entrepreneurship through the ages: Lessons learned" *Journal of Enterprising Culture*, 19(01): 1-40.
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., & Magnan, G. (2018). "How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships" *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(8): 672-682.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). "Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels" *Sustainable Development*, 18(2): 76-89.
- Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P. (2012). "The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs" *New England Journal of Entrepreneurship*, 15(1): 3-17.
- Colabi, A. M., & Khajeheian, D. (2018). "Strategic Renewal in Corporate Entrepreneurship Context: A Multi-Case Study" *In Competitiveness in Emerging Markets*. 315-337.
- Colabi, A. M., Hosseini, H. K., Mehrabi, R., & Salamzadeh, A. (2011). "Developing entrepreneurial marketing mix: Case study of entrepreneurial food enterprises in Iran" *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 5(1): 1-17.
- Collinson, E., & Shaw, E. (2001). "Entrepreneurial marketing—a historical perspective on development and practice" *Management decision*. 31(9): 761-766.

- Dyduch, W. (2016). "Value Creation and Capture in Entrepreneurial Organizations" *Problemy Zarządzania*,14(3 (62)): 11-23.
- Dyduch, W., & Bratnicki, M. (2018). "Strategizing corporate entrepreneurship for value creation and value capture" *Journal of Contemporary Management*,17(1): 7-26.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). "Beyond the business case for corporate sustainability" *Business strategy and the environment*,11(2): 130-141.
- Ensley, Michael D., Craig L. Pearce, and Keith M. Hmieleski. (2006). "The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance" *Journal of Business Venturing*, 21(2): 243-263.
- Hamali, S., Suryana, Y., Effendi, N., & Azis, Y. (2016). "Influence of entrepreneurial marketing toward innovation and its impact on business performance: A survey on small Industries of Wearing Apparel in West Java, Indonesia" *International Journal of Economics, Commerce and Management*,4(8): 1-14.
- Khomba, J. K., & Vermaak, F. N. (2013). "Towards corporate sustainability: Equitable wealth allocation to all participating stakeholders" *African Journal of Business Management*,6(9): 3470-3481.
- Klammer, A., Gueldenberg, S., Kraus, S., & O'Dwyer, M. (2017). "To change or not to change antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs" *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3): 739-756.
- Lajin, N. F. M., & Zainol, F. A. (2015). "The effect of entrepreneurial leadership, Self-Efficacy and organizational performance: A conceptual paper" *International Academic Research Journal of Social Science*,1(1): 16-24.
- Mengting, X., & Zhang, X. (2015). "Value creation through entrepreneurial marketing: A qualitative case study for Swedish milk industry" *University West, Sweden*.
- Mielcarek, P. (2018). "The strategic renewal process—the challenge of creating and capturing value" *Nauki o Zarządzaniu*,23(4): 28-34.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). "Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives" *Journal of marketing theory and practice*,10(4): 1-19.
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). "Advancing entrepreneurial marketings: Evidence from born global firms" *European Journal of Marketing*, 46(3): 542–561.
- Mugambi, E. N., & Karugu, W. N. (2017). "Effect of entrepreneurial marketing on performance of real estate enterprises: A case of Optiven Limited in Nairobi, Kenya" *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*,2(1): 26-45.
- Nwaizugbo, I. C., & Anukam, A. I. (2014). "Assessment of entrepreneurial marketing practices among small and medium scale enterprises in Imo State Nigeria: Prospects and Challenges" *Review of Contemporary Business Research*,3(1), 77-98.
- Othumary Mgeni, T. (2015). "Impact of Entrepreneurial Leadership Style on Business Performance of SMEs in Tanzania" *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4(2): 1-9.
- Ozdemir, Ö. G. (2013). "Entrepreneurial marketing and social value creation in Turkish art industry: An ambidextrous perspective" *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*,15(1): 39-60.

- Phetongphan, W., Usahawantchakit, P., & Pratom, K. (2018). "Strategic Renewal Capability and Firm Sustainability: An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand" *Journal of Accountancy and Management*, 10(3): 51-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). "The Big Idea: Creating Shared Value" *Harvard Business Review*, 89(1-2): 62-77.
- Porter, ME. & Kramer, MR. (2014). "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Putsom, W., Suwannarat, P., & Songsrirote, N. (2019). "The Effect of Entrepreneurial Leadership, Value Creation and Automotive Parts Manufacturing Businesses Performance in Thailand" *Human Resource and Organization Development Journal*, 11(2): 1-33.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). "Value co-creation: concept and measurement" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3): 290-315.
- Rashad, N. M. (2018). "The impact of entrepreneurial marketing dimensions on the organizational performance within Saudi SMEs" *Eurasian Journal of Business and Management*, 6(3): 61-71.
- Rezaee, Z. (2017). "Corporate sustainability: Theoretical and integrated strategic imperative and pragmatic approach" *The Journal of Business Inquiry*, 16(1): 60-87.
- Sadiku-Dushi, N., Dana, L. P., & Ramadani, V. (2019). "Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance" *Journal of Business Research*, 100: 86-99.
- Sarma, M. S., & Stevia-Dewi, F. R. Siregar, Edward H. (2013). "The Impact of Entrepreneurial Marketing and Business Development on Business Sustainability: Small and Household" *International Journal of Marketing Studies*, 5(4): 110-122.
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). "Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges" *International Journal of Management Reviews*, 20(1): 81-98.
- Septiani, S., Dewi, F. R., & Siregar, E. H. (2013). "The impact of entrepreneurial marketing and business development on business sustainability: Small and household footwear industries in Indonesia" *International Journal of marketing studies*, 5(4): 110-122.
- Simsek, Z., Jansen, J. J., Minichilli, A., & Escriba-Esteve, A. (2015). "Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed" *Journal of Management Studies*, 52(4): 463-478.
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). "Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil" *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12(4): 499-513.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Wekke, I. S., & Idris, I. (2018). "Respective contribution of entrepreneurial leadership through organizational citizenship behavior in creating employee's performance" *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(4): 1-11.
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). "Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation" *Journal of Business Ethics*, 81(1): 235-246.
- Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017). "Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective" *Industrial Marketing Management*, 64: 147-160.