

## اثر گرایش کارآفرینانه بر اساس مدل لامپکین و دس بر عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران

محمدحسن مبارکی<sup>۱</sup>

محمد رضا زالی<sup>۲</sup>

سلیمه عبدالوهاب<sup>۳</sup>

حسین مقیمی اسفندآبادی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۰۶/۲۷

### چکیده

این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه از دیدگاه لامپکین و دس (۱۹۹۶) در پنج بعد نوآوری، ریسک‌پذیری، رقابت تهاجمی، پیشگامی، استقلال‌طلبی بر عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران است. بدین منظور دفتر مرکزی و شعبه تهران یک شرکت بیمه خصوصی به‌عنوان جامعه آماری انتخاب گردیده و پرسش‌نامه‌های استاندارد تهیه‌شده به منظور سنجش گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت، در میان کارشناسان و مدیران این شرکت توزیع و نتایج داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS ارزیابی شده است. نتایج حاکی از آن است که گرایش کارآفرینانه تأثیر نسبتاً قوی بر عملکرد شرکت بیمه داشته است و ابعاد گرایش کارآفرینانه، هرچند از همبستگی بالایی با یکدیگر برخوردارند، لیکن تأثیر یکسانی بر عملکرد شرکت ندارند، به‌گونه‌ای که به ترتیب، ریسک‌پذیری، نوآوری و رقابت تهاجمی تقریباً در یک سطح، بیشترین تأثیر و پیشگامی و استقلال‌طلبی تأثیر کمتری را بر عملکرد شرکت دارند. همچنین مشخص گردید این شرکت از درجه متوسط ریسک‌پذیری، پیشگامی، نوآوری و رقابت تهاجمی و درجه ضعیف استقلال‌طلبی برخوردار است.

واژگان کلیدی: گرایش کارآفرینانه، عملکرد، ریسک‌پذیری، نوآوری، شرکت بیمه خصوصی

۱. استادیار دانشگاه تهران (Email: mhmoaraki@gmail.com)

۱. استادیار دانشگاه تهران

۲. استادیار دانشگاه تهران (Email: mrzali@ut.ac.ir)

۲. استادیار دانشگاه تهران

۳. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، گرایش سازمانی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

(Email: salimeh.abdolvhahab@gmail.com)

(Email: moghimi\_30@yahoo.com)

۴. کارشناس ارشد علوم اجتماعی، دانشگاه تهران

## ۱. مقدمه

محیط کسب و کار امروزی بارها و بارها، با ویژگی‌هایی چون، پیچیدگی و عدم اطمینان تعریف شده است (Dreyer and Grønhaug, 2004; Slater and Olson, 2002; Hughes and Morgan, 2007) تغییرات سریع محیط‌های کسب و کار و تغییرات در قواعد رقابت در حال تبدیل شدن به بخشی از زندگی عادی شرکت‌هاست، به طوری که اینها پیش‌نیازهای بقای کسب و کار هستند (Christensen, 2004). صنعت بیمه ایران نیز از این تغییرات مستثنی نبوده و در سال‌های اخیر، با تحولاتی چون تأسیس و فعالیت شرکت‌های بیمه خصوصی همراه با ورود تدریجی به مرحله آزادسازی نرخ‌های بیمه‌ای و حضور احتمالی شرکت‌های بیمه خارجی با هدف بهره‌گیری از دانش روز و آماده شدن بازار برای رقابت در فضای جهانی و عضویت یافتن دائم در سازمان تجارت جهانی<sup>۱</sup> همراه بوده است. این تغییرات، بر پیچیدگی و عدم اطمینان بازار بیمه افزوده و محیط بازار داخلی را به محیطی پویا و رقابت‌پذیر تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، ضروری است، شرکت‌های بیمه با تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه، به سرعت و با قدرت به مقابله با رقبای خود بپردازند.

لامپکین و دس<sup>۲</sup>، در تحقیقاتشان، گرایش کارآفرینانه را سبک‌های تصمیم‌گیری، فرایندها و روش‌هایی تعریف کرده‌اند که فعالیت‌های کارآفرینانه یک شرکت را شکل می‌دهد، همچنین گرایش کارآفرینانه به عنوان نوعی جهت‌گیری استراتژیک تعریف شده است (Wiklund and Shepherd, 2003, 2005). براساس تحقیقات گسترده گرایش کارآفرینانه مشتمل بر پنج بعد - ریسک‌پذیری، نوآوری، پیشگامی، رقابت‌تهاجمی و استقلال‌طلبی - است. تلاش‌های تحقیقاتی پس از آن بارها ثابت کرده است که گرایش کارآفرینانه با عملکرد کسب و کار مرتبط است، بسیاری از تحقیقات، رابطه

---

1. World Trade Organization (WTO)

2. Lumpkin and Dess, 1996

مثبتی را بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد نشان داده‌اند<sup>۱</sup>، به استثنای برخی مطالعات<sup>۲</sup>. این امر نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه نه همیشه، ولی بیشتر اوقات عملکرد کسب و کار را بهبود می‌بخشد (Hughes and Morgan, 2007). سؤال مهم این است که چرا تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد ممکن است، متناقض باشد. با وجود توجه گسترده‌ای که به گرایش کارآفرینانه معطوف شده است، مطالعات اندکی به صراحت چهارچوب پنج بعدی گرایش کارآفرینانه لامپکین و دس<sup>۳</sup>، را بررسی کرده‌اند و گرایش بیشتر به سمت بررسی سه بعد از پنج بعد (نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی) شناسایی شده از سوی میلر<sup>۴</sup>، بوده است (Rauch, et al., 2009).

براین اساس، با توجه به اثبات اهمیت توجه به گرایش کارآفرینانه از سوی سازمان در بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری از سوی محققین مختلف (Lumpkin and Dess, 1996; Certo, Moss and Short, 2009; Rauch, et al., 2009; Hui, Haung and Tsai, 2009; Tang and Tang, 2010) و با انتقاد از اینکه بیشتر تحقیقات گذشته تنها به بررسی سه بعد پیشنهادشده از سوی میلر پرداخته‌اند (Ruch et al., 2009)، نوآوری این تحقیق در آن است که به بررسی هم‌زمان این سه بعد شامل ریسک‌پذیری، نوآوری و پیشگامی به همراه دو بعد دیگر اشاره شده از سوی لامپکین و دس، شامل استقلال‌طلبی و رقابت‌تهاجمی بر عملکرد می‌پردازد. به منظور دستیابی به این هدف، این تحقیق در صنعت بیمه ایران، صورت خواهد گرفت، ضمناً تاکنون تحقیق کاربردی در این زمینه انجام نشده است.

1. Wiklund, 1999; Wiklund and Shepherd, 2003, 2005; Zahra, 1991; Zahra and Covin, 1995

2. Hart, 1992; Matsuno, Mentzer and Özsomer, 2002; Morgan and Strong, 2003; Slevin and Covin, 1990; Smart and Conant, 1994

3. Lumpkin and Dess, 1996

4. Miller, 1983

## ۲. مروری بر پیشینه تحقیق

گرایش کارآفرینانه مشتمل بر پنج بعد (ریسک‌پذیری، نوآوری، پیشگامی، رقابت‌تهاجمی و استقلال‌طلبی) شرکت‌ها را در مواجهه با فناوری‌های جدید، هوشیار نگه می‌دارد، آنها را از روندهای بازار آگاه می‌سازد و برای ارزیابی احتمالات جدید کمک می‌کند و به‌وسیله متمرکز نگه داشتن تصمیم‌گیرندگان بر تغییرات صنعت و تقاضای مشتریان، به شرکت‌ها در جهت شناسایی فرصت‌ها و راه‌اندازی فعالیت‌های اقتصادی جدید، کمک می‌کند (Lumpkin, Cogliser and Schneider, 2009).

ارتباط بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد، همواره، یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد توجه محققین بوده است. عملکرد سازمان، مفهومی است که در تحقیقات بیشماری مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته و با مفاهیمی همچون کارایی و اثربخشی در ارتباط است. اندازه‌گیری عملکرد، ابزاری است که برای کمی‌کردن کارایی و اثربخشی یک فعالیت مورد استفاده قرار می‌گیرد و در تحقیقات مختلف بسته به نوع سازمان، عناصر تشکیل‌دهنده متفاوتی برای آن ارائه گردیده است، در بسیاری از مطالعات کارآفرینی، عملکرد شرکت، به‌عنوان یک متغیر وابسته و فعالیت‌های کارآفرینی شرکت به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است (Al Sawalqa, 2011; Neely and Gregory, 2005). یک توافق نظر در میان پژوهشگران در مورد این واقعیت وجود دارد که نتیجه نهایی فعالیت‌های کارآفرینی، بهبود عملکرد است. محققین ادعا کردند که سطح بالای فعالیت‌های گرایش کارآفرینانه، منجر به عملکرد بالا می‌شود (Pinchot, 1985; Covin and Slevin, 1991; Lumpkin and Dess, 1996; Wiklund, 1999; Antoncic and Hisrich, 2001). با توجه به موضوع این تحقیق، مدل لامپکین و دس، مدلی جامع و مانع است که به خوبی مفهوم اصلی این تحقیق، یعنی ابعاد گرایش کارآفرینانه بر عملکرد را می‌سنجد.

در ادامه در مورد همه ابعاد گرایش کارآفرینانه برای نشان دادن چگونگی تأثیر احتمالی آنها بر فعالیت‌ها و نتایج سازمانی بحث می‌کنیم.

## ۱-۲. ریسک‌پذیری<sup>۱</sup>

بازتاب تمایل یک شرکت به درگیر شدن در پروژه‌های مخاطره‌آمیز به وسیله «استقراض سنگین»، سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های بررسی‌نشده، یا معرفی محصولات جدید به بازارهای جدید است (Lumpkin and Dess, 1996). همین طور سطح ریسک پذیرفته شده می‌تواند در طول یک پیوستار وسیع تغییر کند (Balan and Lindsay, 2010b). ریسک‌پذیر بودن به شرکت‌هایی نسبت داده می‌شود که بتوانند پروژه‌های مهم با هزینه بسیار بالا را بپذیرند و از شکست خوردن در آنها ترسی به خود راه ندهند، این امر مسلماً نیازمند سرمایه‌گذاری بسیار زیادی است تا در به‌کارگیری فناوری‌های جدید، فروش محصولات جدید و خدمات‌رسانی نو در بازارها استفاده گردد و البته نکته دیگر اینکه، این‌گونه شرکت‌ها، باید به‌عنوان یک رهبر یا پیشرو در بازار، به‌عنوان مؤسس بازارهای جدید گام بردارند. ریسک‌پذیری به این معنی است که شرکت‌ها بتوانند در مقابل برگشت پول‌ها و سرمایه‌گذاری‌های خود صبر و مقاومت داشته باشند، منابع بسیار بالای شرکت‌های دیگر را در دست داشته باشند و از آن استفاده کنند و معرفی‌کننده محصولات جدید در بازارهای جدید باشند و سرمایه خود را صرف فناوری‌های ناشناخته کنند و فرصت‌های جدید را به‌وجود آورند (Awang et al., 2010).

بدون داشتن ریسک‌پذیری، شرکت‌ها در معرفی کردن نوآوری‌ها و در انجام فعالیت‌های اکتشافی، تأخیر دارند یا خودداری می‌کنند و محافظه‌کارانه به تغییرات بازار واکنش نشان می‌دهند. در نتیجه، شرکت عمل‌کرد ضعیف‌تری در به‌دست‌آوردن فرصت‌های بازار و مشتری خواهد داشت (Frese, Brantjes, and Hoorn, 2002; Hughes and Morgan, 2007; Lumpkin

---

### 1. Risk Taking

(and Dess, 1996) اگر شرکت‌های جدید، گرایش به ریسک‌پذیری داشته باشند، ممکن است فرصت‌های بازار را برای به‌دست‌آوردن سود بالاتر و انجام معاملات پرمفعت‌تر به تصرف درآورند. افزایش گرایش به ریسک‌پذیری ممکن است رابطه مثبتی با موفقیت داشته باشد. (Frese, Brantjes, Hui Li, Haung and Tsai, 2009; Lumpkin and Dess, 1996). ایده محوری تحقیق اشاره دارد که شرکت‌ها، تمایل به پذیرش ریسک و چالش در نظم موجود کسب‌وکار برای حفظ عملکرد دارند.

## ۲-۲. نوآوری<sup>۱</sup>

این مفهوم را نخستین بار شامپتر<sup>۲</sup> مطرح کرده است. نوآوری، بازتاب گرایش یک شرکت به درگیر شدن با ایده‌های جدید، آزمایش و فرایندهای خلاق است که ممکن است منتج به محصولات، خدمات یا فرایندهای تکنولوژیک جدید شود. نوآوری می‌تواند تدریجی<sup>۳</sup> یا رادیکال<sup>۴</sup> باشد، بدین معنا که ممکن است از مهارت‌های موجود به منظور ایجاد بهبود تدریجی استفاده کند یا به‌جای آن با ایجاد مهارت‌های جدید و از بین بردن مهارت‌ها و قابلیت‌های موجود- در طی یک فرآیند- ایده‌های جدید را توسعه و پرورش بدهد. (Certo, Moss and Short, 2009; Lumpkin and Dess, 1996; Balan and Lindsay, 2010b).

نوآوری برای حفظ بقای شرکت حیاتی است، زیرا یک منبع کلیدی برای ایده‌های جدید است که موجب معرفی محصول، بهبود خدمات و شیوه‌های مدیریتی است که منجر به پیشرفت و حفظ یک شرکت می‌گردد (Lumpkin, Cogliser and Schneider, 2009; Habbershon, Nordqvist and Zellweger, 2010).

- 
1. Innovativeness
  2. Shumpeter, 1942
  3. Incremental
  4. Radical

کالانتون، کاواسگیل و زی‌هاو<sup>۱</sup>، دریافتند که نوآوری شرکت تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد و به مزیت رقابتی به‌وسیله تسهیل تفکر خلاق، در فعالیتهای یادگیری شرکت کمک می‌کند. نوآوری همچنین، کاربرد هوش اکتسابی بازار را از طریق فعالیتهای بازاریابی بهبود می‌بخشد، که می‌تواند در بهبود عملکرد مفید باشد. (Han, Kim, and Srivastava, 1998; Hurly and Hult, 1998).

همچنین تحقیق‌های هالتر و همکارانش<sup>۲</sup>، آشکار می‌کند، نوآوری صرف‌نظر از آشفتگی بازار، به عملکرد کسب‌وکار سود می‌رساند. تغییرات نوآورانه بر اطلاعات بازار مؤثر است. (Slater and Narver, 1995) و با یکدیگر، راه‌حل‌های هوشمندانه را شکل می‌دهد. نوآوری در فعالیتهای به‌طور بالقوه، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و به‌منظور دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز، تا حد زیادی وابسته به تجاری‌سازی است اما، با توجه به اینکه تجاری‌سازی، چگونگی به‌کارگیری شیوه‌های یادگیری و بازاریابی را به‌وسیله ایجاد بینش و چشم‌انداز جدید از سوی شرکت‌ها تغییر می‌دهد، احتمالاً، عملکرد کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد. (Hughes and Morgan, 2007).

### ۲-۳. پیشگامی<sup>۳</sup>

پیشگامی اشاره دارد به اینکه چگونه شرکت، طرح‌های استراتژیک را به‌وسیله پیش‌بینی و دنبال‌کردن فرصتهای جدید، پیش می‌برد، که به عنوان «پیش‌بینی مشکلات آینده و نیاز به تغییرات»، تعریف شده است (Habbershon, Nordqvist and Zellweger, 2010). پیشگامی، می‌تواند به‌عنوان تمایل یک شرکت به در دست‌گرفتن ابتکار عمل و فرصت‌طلبانه عمل‌کردن به‌منظور «شکل دادن به محیط» تعریف شود که عبارت است از

- 
1. Calantone, Cavusgil and Zhao, 2002
  2. Hullt et al., 2004
  3. Proactiveness

اینکه چگونه یک شرکت به تقاضاهای موجود در بازار پاسخ می‌دهد یا حتی تقاضاهای جدید ایجاد می‌کند (Balan and Lindsay, 2010b; Lumpkin and Dess, 1996). پیشگامی اشاره به تلاش‌های یک شرکت برای پیشی گرفتن از دیگران با استفاده از تکنولوژی‌های جدید، فروش محصولات و خدمات جدید در بازارها دارد. این امر شامل در دست گرفتن فرصت‌ها و تمرکز بر توسعه محصولات و خدمات جدید است (Awang et al., 2010). گرایش شدید به پیشگامی، به شرکت توانایی پیش‌بینی تغییرات بازار و نیازهای مشتریان را می‌دهد (Lumpkin and Dess, 2001). یک شرکت پیشگام می‌تواند یک بخش بازار جدید یا محصولات و خدمات جدید را جلوتر از رقبا معرفی کند (Hunt and Arnett, 2006; Hunt and Morgan, 1995; Lumpkin and Dess, 1996). هدف بهره‌مندی از مزایای اولین حرکت‌کننده<sup>۱</sup> در کوتاه‌مدت و تغییر تدریجی محیط بازار به نفع شرکت پیشگام، در طولانی مدت است.

با یک نگاه رو به جلو یک شرکت پیشگام تمایل دارد که اولین حرکت‌کننده باشد و نتیجه آن بهره‌مندی از مزیت رقابتی جایگاه بازار است که شامل سود غیرمنتظره، کانال‌های توزیع و شهرت برند است (Hunt & Arnett, 2006; Lee and Pennings, 2001; Hui, Haung and Tsai, 2009; Lumpkin and Dess, 2001; Wiklund and Shepherd, 2005). همچنین پیاده‌سازی تکنیک‌های اداری یا اتخاذ تکنولوژی جدید عملیاتی در یک صنعت از جمله سایر مزایای اولین حرکت‌کننده است. (Lieberman and Montgomery, 1988). (Awang et al., 2010).

افزایش حساسیت شرکت‌ها به سیگنال‌های بازار و آگاهی از نیازهای (آشکار یا نهفته) مشتریان دو مزیت اصلی پیشگامی هستند. مطالعات، عملکرد بالای بازگشت سرمایه را برای شرکت‌های پیشگام، به دلیل پاسخ‌گویی به سیگنال‌های بازار گزارش داده‌اند (Day and Wensley, 1988; Wright, et al., 1995).

---

#### 1. First Mover Advantage



پیشگامی به احتمال زیاد برای پشتیبانی از عملکرد بازگشت سرمایه‌ی برتر، ارزشمند است، زیرا، محوریت مشتری را با توجه به نیاز به درک مشتریان، کشف و بهره‌برداری نیازهایشان و فعالانه تشریح نمودن بسته رقبا به منظور ایجاد عرضه برتر، نشان می‌دهد (Hughes and Morgan, 2007).

#### ۲-۴. رقابت تهاجمی<sup>۱</sup>

بازتاب گرایش شرکت به چالش شدید و مستقیم با رقبا برای ورود به بازار یا بهبود موقعیت است که عبارت از بهتر عمل نمودن نسبت به رقبای بازار در صنعت است (Lumpkin and Dess, 1996)، که با درجه پاسخ‌گویی به تهدیدات رقابتی مشخص می‌گردد. لامپکین و دس<sup>۲</sup>، نشان دادند که رقابت تهاجمی برای شرکت در مراحل پایانی چرخه عمر نسبت به مراحل ابتدایی آن مهم‌تر است.

علاوه بر این شرکت‌ها با گرایش رقابت تهاجمی، باید قابلیت تجدید نظر در قواعد رقابت، تعریف مجدد مرزهای صنعت، دستیابی به مزیت ورود و بهبود جایگاه بازار را داشته باشند (Lumpkin and Dess, 2001; Zahra and Covin, 1995; Hui, Haung and Tsia, 2009).

یک تفاوت مهم بین پیشگامی و رقابت تهاجمی وجود دارد، اولی اشاره به این دارد که، چگونه یک شرکت در فرایند ورودی جدید، به فرصت‌های بازار مرتبط می‌شود، درحالی‌که دومی اشاره به چگونگی ارتباط شرکت‌ها با رقبا دارد، که عبارت است از اینکه، چگونه شرکت‌ها به روندها و تقاضاهایی که در حال حاضر در بازار وجود دارد، پاسخ می‌دهند (Habbershon, Nordqvist and Zellweger 2010; Lumpkin and Dess, 1996).

بنابراین، درحالی‌که پیشگامی عبارت است از پاسخ به فرصت‌ها، رقابت تهاجمی پاسخ به تهدیدات است. رقابت تهاجمی، معرف تلاش‌های شرکت برای برتری و تضعیف رقبای خود در صنعت است (Hughes and Morgan, 2007; Lumpkin and Dess, 2001).

- 
1. Aggressiveness
  2. Lumpkin and Dess, 2001

نمونه‌هایی از تجلی استرژری رقابت تهاجمی، شامل رقابت قیمت تهاجمی، ورود به بازار با عرضه برتر یا عرضه جدید، به سرعت از پی رقیب به بازار رفتن، به طور مستمر بهره‌برداری از اطلاعات و استفاده از تاکتیک‌های غیر متعارف و غافلگیرکننده، از قبیل کسب سهم بازار و مشتریان به وسیله به شدت هدف قراردادن رقباست. اسمیت، فریر و گریم<sup>۱</sup>، اشاره نمودند که شرکت‌ها با گرایش تهاجمی، تمایل به مبارزه با رقبا به وسیله به شدت پایین آوردن قیمت‌ها یا فداکردن سود به منظور تسلط بر سهم بازار یا به صورت تهاجمی تلاش کردن جهت کسب ظرفیت تولیدی دارند (Awang et al., 2010). رقابت تهاجمی می‌تواند عملکرد را بهبود ببخشد؛ زیرا، تأکید بر بهتر عمل کردن و پیشی گرفتن از رقبا دارد که رقابت‌پذیری شرکت در هزینه رقبا را تقویت می‌کند (Hughes and Morgan, 2007; Lumpkin and Dess, 1996).

## ۵-۲. استقلال طلبی<sup>۲</sup>

لامپکین و دس<sup>۳</sup>، استقلال طلبی را عمل مستقل یک فرد یا یک تیم در پیش بردن یک ایده یا مأموریت تا به اتمام رساندن آن، فارغ از محدودیت‌های طاقت‌فرسای سازمانی تعریف کرده‌اند. روحیه مستقل و آزادی عمل، برای پیشبرد کسب‌وکار جدید، به عنوان نیروی محرکه خلق ارزش کارآفرینانه، برای رشد کارآفرینی در زمینه‌های متعدد سازمانی ضروری است (Burgelman, 2001). افراد و سازمان‌ها باید قادر به تصمیم‌گیری و انجام اقدامات بدون ممانعت محدودیت‌های سازمانی یا هنجارهای استراتژیک - که اغلب مانع پیشرفت است- باشند (Lumpkin, Coglisser and Schneider, 2009). استقلال طلبی با این دیدگاه سازگار است که برای تکمیل یک ایده جدید، باید محدودیت‌های بوروکراسی را در همکاری از بین برد. زمانی که تیم‌ها یا افراد توسط

- 
1. Smith, Ferrier and Grimm, 2001
  2. Autonomy
  3. Lumpkin and Dess, 1996

هنجارهای استراتژیک یا رسوم سازمانی محدود نشوند، قادر خواهند بود که به طور مؤثرتر، فرصت‌ها را برای اقدام کارآفرینانه و حمایت از مفاهیم کسب‌وکار مخاطره‌آمیز جدید، بررسی کنند (Certo, Moss and Short, 2009).

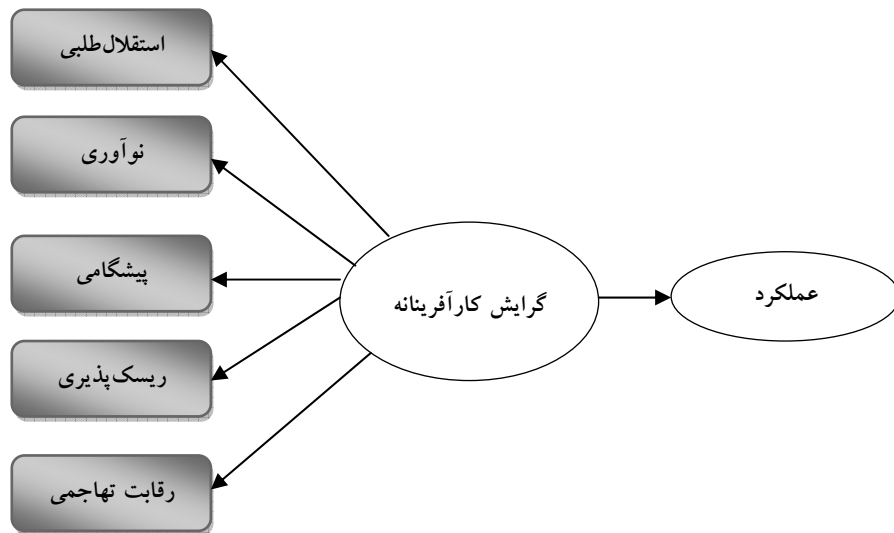
با ایجاد استقلال‌طلبی، مدیران اعتقادشان را به توانایی کارکنان در اقدام مؤثر خارج از محدودیت‌های خط قرمز شرکت نشان می‌دهند. یک چنین استقلال‌طلبی، کارکنان را برای شرکت در تغییر و فعالانه درگیر شدن در فعالیت کارآفرینی تشویق می‌کند. این موضوع به احتمال زیاد یک عامل حیاتی در موفقیت است چرا که تمام فعالیت‌های کارآفرینی باید توسط کارکنان انجام شود. اگر کارکنان در اقدامات و فعالیت‌ها، محدود شده باشند، نمی‌توانند بدون رضایت مدیریت اقدام کنند و فعالیت‌های کارآفرینی به احتمال زیاد شکست می‌خورد و عملکرد شرکت به احتمال زیاد، از کارکنان ناموفق که در مواقع لزوم از شیوه‌های تثبیت‌شده یا انجام سریع تغییر منحرف می‌شوند، متضرر می‌شود (Hughes and Morgan, 2007).

بنابراین، استقلال‌طلبی، هدایت‌کننده مهم انعطاف‌پذیری است، که شرکت را قادر به پاسخ‌گویی بلادرنگ به تغییرات محیطی و سیگنال‌های بازار برای تنظیم مجدد سریع اقدامات و فعالیت‌های خود می‌نماید (Grewal and Tansuhaj, 2001). انعطاف‌پذیری زمانی ایجاد می‌شود که به افراد درون شرکت، برای به‌کاربردن سرمایه انسانی‌شان در راه‌هایی که به تغییر تطبیقی شرکت کمک می‌کند و نسبت به نیازهای بازار و اقدامات رقبای خود پاسخ‌گو می‌کند، آزادی عمل داده می‌شود. فقدان استقلال‌طلبی به احتمال زیاد، زمانی که تغییر، برای آغاز پاسخ مؤثر به فرصت‌ها و تهدیدات وارده به عملکرد لازم است، منجر به انفعال خواهد شد، بالعکس، وجود استقلال‌طلبی، باید انعطاف‌پذیری بیشتری را در شرکت، به منظور تسهیل پاسخ‌کنشی و واکنشی به تغییر، تشویق کند. باتوجه به این موارد انتظار می‌رود استقلال‌طلبی در بهبود عملکرد شرکت، مؤثر باشد.

### ۳. مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است:

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



#### ۳-۱. فرضیه‌های تحقیق

باتوجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیه اصلی و فرضیات فرعی این تحقیق به شرح زیر است:

- **فرضیه اصلی:** گرایش کارآفرینانه، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.

- **فرضیه ۱:** ریسک‌پذیری، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.

- **فرضیه ۲:** نوآوری، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.

- **فرضیه ۳:** پیشگامی، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.

- **فرضیه ۴:** رقابت تهاجمی، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.

- **فرضیه ۵:** استقلال‌طلبی، رابطه مثبتی با عملکرد شرکت بیمه مورد بررسی دارد.

### ۲-۳. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌های مورد نیاز، توصیفی - پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه تحقیق شامل مدیران و کارشناسان دفتر مرکزی و شعب یک شرکت بیمه خصوصی، در شهر تهران است. این شرکت بیمه، شرکتی با عملکرد نسبتاً قوی است (رده هفتم به لحاظ حق بیمه تولیدی در میان هیجده شرکت بیمه خصوصی) (سالنامه آماری صنعت بیمه، ۱۳۸۸). باتوجه به هدف اصلی این تحقیق یعنی بررسی گرایش کارآفرینانه بر عملکرد و همچنین باتوجه به آشنایی محقق با جامعه مورد مطالعه - که تسهیل بیشتری در امر دستیابی به اطلاعات مورد نیاز محقق فراهم ساخته است - جامعه آماری مورد نظر انتخاب گردیده است.

جهت فراهم آوردن نمونه مورد نیاز از روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک استفاده شده و حجم نمونه براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران معادل ۷۹ نفر است.

$$n = \frac{Nt^2pq}{Nd^2 + t^2pq}$$

با احتساب،  $p=0/49$  (درصد مدیران) و  $q=1-p=0/51$  (درصد کارشناسان)،

$$d=0/05, N=133, t^2=1/96$$

باتوجه به اینکه هدف اصلی تحقیق بررسی گرایش کارآفرینانه بر عملکرد بیمه خصوصی است، جامعه منتخب می‌تواند به صورت دقیق تأثیر گرایش کارآفرینانه را بر عملکرد، سنجش نماید و باوجود ۱۳۳ نمونه به دلیل رعایت قانون قضیه حد مرکزی و نرمال بودن داده‌ها، نتایج قابلیت تعمیم‌پذیری دارد.

به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده گردیده است، در پرسش‌نامه مزبور، به منظور سنجش گرایش کارآفرینانه با استفاده از نتایج برخی تحقیقات<sup>۱</sup>، ۱۸ سؤال و به منظور سنجش عملکرد با استفاده از نتایج تحقیقات دیگری<sup>۲</sup>، ۱۰ سؤال طراحی گردید. شاخص‌های مورد مطالعه به منظور سنجش عملکرد، سهم بازار (در مقایسه با رقبا)، حجم فروش (در مقایسه با رقبا)، رشد فروش (در مقایسه با رقبا)، سودآوری (نسبت به رقبا) و رضایت‌مندی مشتری تعیین گردید.

کلیه سؤالات در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم)، مورد سنجش قرار گرفته است. روایی منطقی این پرسش‌نامه پس از انجام چند مورد اصلاح و جرح و تعدیل، توسط اساتید دانشگاه و چند تن از خبرگان و کارشناسان امور بیمه تأیید شد و به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه، ۳۷ پرسش‌نامه به صورت آزمایشی در میان کارشناسان و مدیران این شرکت توزیع و ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۶ تعیین شد، از آنجا که در تحقیقات علوم انسانی، ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷۰ مطلوب است، لذا می‌توان پایایی پرسش‌نامه را خوب ارزیابی کرد. داده‌های جمع‌آوری شده پس از کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار PLS و SPSS و با استفاده از رگرسیون چند متغیره به منظور بررسی رابطه خطی بین متغیرهای وابسته و مستقل و تکنیک مدل‌های معادلات ساختاری (SEM) به منظور بررسی فرضیات تحقیق، تحلیل شد.

- 
1. Hughes and Morgan, 2007; Lumpkin, Cogliser and Schneider 2009; Hui, Haung and Tsai, 2009; Awang et al., 2010. Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 2001
  2. Heinonen and Korvela, 2003; Balan and Lindsay, 2010; Marques and Ferreira, 2009؛ ایمانی‌پور و زیوردار، ۱۳۸۷؛

#### ۴. یافته‌ها

جدول ۱، ماتریس همبستگی چندگانه، به منظور نمایش رابطه همبستگی بین تمامی اجزای مدل، با استفاده از نرم افزار SPSS را ارائه می دهد.

جدول ۱. ابعاد اندازه گیری شده، آمار توصیفی و ماتریس همبستگی چندگانه

متغیر	میانگین	انحراف معیار استاندارد	استقلال طلبی	نوآوری	پیشگامی	ریسک پذیری	رقابت تهاجمی	عملکرد
استقلال طلبی	۸/۵۱۸۵	۳/۲۰۴۱۹	۱					
نوآوری	۱۰/۵۹۸۸	۲/۵۰۹۵۷	۰/۳۸۹**	۱				
پیشگامی	۱۰/۷۴۳۸	۲/۴۳۷۶۵	۰/۲۸۸**	۰/۷۰۸**	۱			
ریسک پذیری	۱۰/۰۵۸۶	۲/۵۲۶۵۱	۰/۴۹۴**	۰/۶۶۰**	۰/۵۹۳**	۱		
رقابت تهاجمی	۷/۱۰۲۹	۲/۳۹۲۴۹	۰/۳۴۱**	۰/۶۰۸**	۰/۷۰۵**	۰/۶۸۱**	۱	
عملکرد	۲۸/۲۷۰۲	۶/۵۲۱۲۴	۰/۳۲۵**	۰/۶۵۹**	۰/۷۲۳**	۰/۶۴۴**	۰/۷۲۹**	۱

\*\* در سطح ۹۹٪ اطمینان معنی دار است.

همانگونه که در این جدول نشان داده شده است تمامی این ابعاد در سطح اطمینان

۰/۹۹ همبستگی معنادار و مستقیمی با یکدیگر و با عملکرد شرکت دارند.

به منظور تأیید مدل ارائه شده در این پژوهش از نرم افزار PLS، استفاده شد. بیش از

ارزیابی مدل ساختاری فرضی، به منظور ایجاد مدل اندازه گیری برازنده و قابل قبول و

تعیین اینکه شاخص های انتخاب شده (سؤالات پرسش نامه) به خوبی ابعاد و مفاهیم

تحقیق را اندازه گیری می کنند، تحلیل عاملی تأییدی در مورد کلیه عوامل نهفته تحقیق

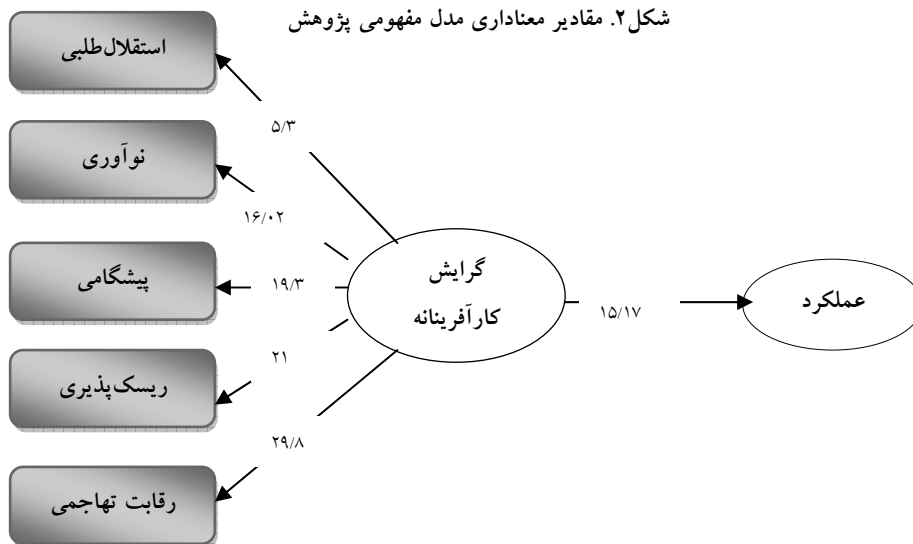
انجام گرفت و مشخص گردید، سؤالات از بار عاملی قابل قبول بالاتر از ۰/۴، مطابق با

نظر هالند<sup>۱</sup>، برخوردار می‌باشند. همچنین در بررسی مدل اندازه‌گیری تحقیق مشخص گردید کلیه سؤالات از سطح اطمینان قابل قبول بالاتر از ۱/۹۶ برخوردار هستند. سپس شاخص تناسب مدل<sup>۲</sup>، به منظور تعیین نیکویی برازش مدل (میزان تناسب مدل مفهومی و داده‌های پژوهش) با استفاده از فرمول محاسبه گردید (Tenenhaus et al., 2005):

$$GOF = \sqrt{\text{communality} * R^2}$$

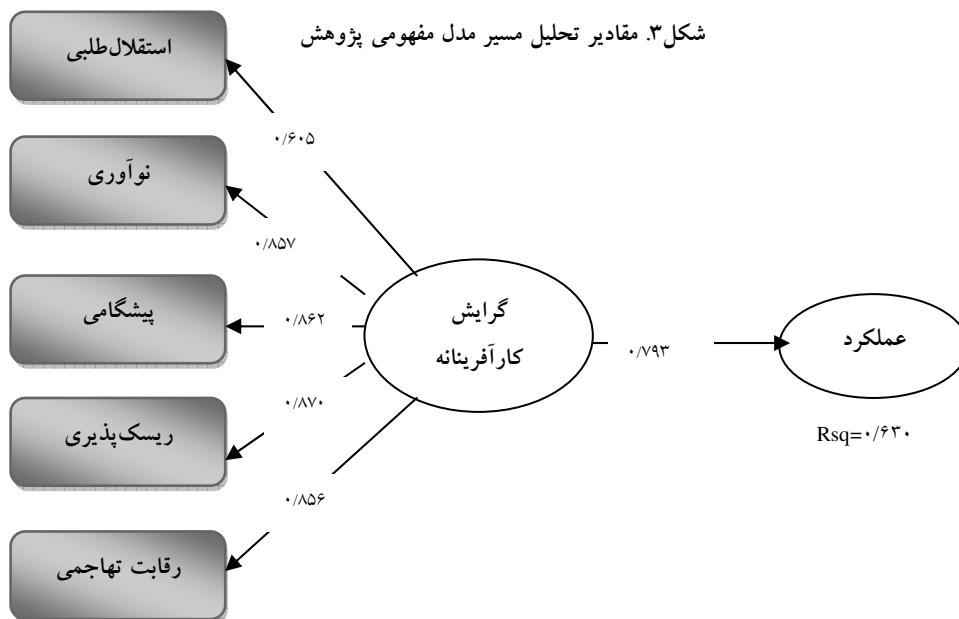
مقدار به دست آمده معادل ۰/۶۴ است که بسیار بالاتر از حداقل قابل قبول (Akin et al, 2009) معادل ۰/۳۶ است (Akin, Bloemhof-Ruwaard and Wynstra, 2009)، بنابراین این مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است.

از نرم‌افزار PLS، دو خروجی به دست می‌آید، خروجی اول نشان‌دهنده تأیید یا عدم تأیید مدل مفهومی پژوهش و خروجی دوم نشان‌دهنده، تحلیل مسیر مدل نهایی پژوهش است. خروجی اول در شکل ۲ و خروجی دوم در شکل ۳، نشان داده شده است:



1. Hulland, 1999
2. Goodness of Fit (GOF)





یافته‌های به دست آمده به منظور بررسی فرضیات تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است:

جدول ۲. خلاصه یافته‌ها

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	ضریب مسیر $\beta$	متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه
تأیید	بالاتر از ۱/۹۶	۰/۷۹۳	عملکرد	گرایش کارآفرینانه	فرضیه اصلی
تأیید	بالاتر از ۱/۹۶	$0/480 = 0/793 * 0/605$	عملکرد	استقلال طلبی	فرضیه ۱
تأیید	بالاتر از ۱/۹۶	$0/680 = 0/793 * 0/857$	عملکرد	نوآوری	فرضیه ۲
تأیید	بالاتر از ۱/۹۶	$0/541 = 0/793 * 0/862$	عملکرد	پیشگامی	فرضیه ۳
تأیید	بالاتر از ۱/۹۶	$0/690 = 0/793 * 0/870$	عملکرد	ریسک پذیری	فرضیه ۴
تأیید	بالاتر از ۱/۹۶	$0/680 = 0/793 * 0/856$	عملکرد	رقابت تهاجمی	فرضیه ۵

همان گونه که در جدول ۲ نشان داده شده است، کلیه فرضیات این تحقیق، مورد پذیرش قرار گرفته است.

- فرضیه اصلی: ضریب  $\beta = 0/793$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت قوی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد است و مقدار  $R^2 = 0/630$ ، نشان دهنده شدت این رابطه است، این بدان معناست که گرایش کارآفرینانه ۶۳٪ واریانس عملکرد را تبیین می‌کند.

- فرضیه ۱: ضریب  $\beta = 0/480$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت بین استقلال‌طلبی و عملکرد است.

- فرضیه ۲: ضریب  $\beta = 0/680$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت بین نوآوری و عملکرد است.

- فرضیه ۳: ضریب  $\beta = 0/541$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت بین پیشگامی و عملکرد است.

- فرضیه ۴: ضریب  $\beta = 0/690$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت بین ریسک‌پذیری و عملکرد است.

- فرضیه ۵: ضریب  $\beta = 0/680$ ، نشانگر وجود رابطه مثبت بین رقابت تهاجمی و عملکرد است.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بررسی‌های به‌عمل‌آمده در این تحقیق مانند دیگر تحقیقات انجام‌شده در حوزه گرایش کارآفرینانه در سایر صنایع<sup>۱</sup>، نشان می‌دهد، گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد، که نتایج به‌دست‌آمده در صنعت بیمه نیز تأییدی بر نتایج تحقیقات قبلی است.

این امر مبین این مطلب است که هر قدر میزان گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های بیمه خصوصی، افزایش یابد، عملکرد شرکت چه از منظر مالی و چه از منظر رضایت‌مندی بیمه‌گذاران افزایش می‌یابد.

براین اساس، تلاش در جهت افزایش گرایش کارآفرینانه با توجه به درجه متوسط گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های بیمه خصوصی با افزایش هوشمندانه ریسک‌پذیری، پیشگامی، نوآوری، رقابت تهاجمی و استقلال‌طلبی، باید مورد توجه شرکت‌های بیمه

1. Lumpkin and Dess, 1996; Certo, Moss and Short, 2009; Rauch et al., 2009; Hui, Haung and Tsai, 2009; Tang and Tang, 2010

خصوصی قرار گیرد. بدین منظور این نکات در بهبود هر یک از ابعاد گرایش کارآفرینانه در این شرکت‌ها مورد نظر است:

#### - بهبود ریسک‌پذیری

ریسک‌پذیری متوسط در شرکت‌های بیمه خصوصی، هر چند تا حدودی، مرتبط با ماهیت بیمه‌گری در ارتباط با پذیرش حساب‌شده ریسک‌ها و به‌کارگیری تکنیک‌های مدیریت ریسک به منظور ایجاد سبد مناسبی از پرتفوی شرکت در انواع رشته‌های مختلف بیمه‌ای و تا حدودی قوانین محدودکننده نظارتی در تهیه و تنظیم بیمه‌نامه‌های جدید است (به‌گونه‌ای که در صورت ارائه بیمه‌نامه جدید مصوب شورای عالی بیمه، حق ارائه آن در انحصار شرکت ارائه‌دهنده باقی نمانده و به منظور تنظیم بازار رقابت به تمامی شرکت‌های بیمه که در آن رشته بیمه‌ای فعالیت دارند، حق فروش بیمه‌نامه داده می‌شود)، لیکن شرکت‌های بیمه می‌توانند با:

- سرمایه‌گذاری ذخایر فنی و قانونی خود، در پروژه‌های با احتمال سودآوری بالا به منظور بهبود سودآوری و ریسک‌پذیری اقدام نمایند.

#### - بهبود نوآوری

- به‌کارگیری تکنیک‌های جدید اداری و بازاریابی توسط شرکت‌های بیمه به منظور بهبود شیوه‌های بازاریابی و فروش؛
- سریع‌تر ساختن پروسه پرداخت خسارت به منظور جلب رضایت مشتریان و کسب سهم بازار بیشتر؛

#### - بهبود رقابت تهاجمی و پیشگامی

- بازنگری استراتژی‌های رقابتی و جستجوی هدفمند و برنامه‌ریزی شده فرصت‌های بازار؛

### - بهبود استقلال طلبی

- شناسایی کارکنان خلاق و توانمندسازی آنان از طریق پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی مورد نیاز جهت ارتقای سطح مهارت‌های فنی و مدیریتی؛
  - تفویض اختیار به کارکنان خلاق و تشویق و ترغیب آنان به تفکر خارج از محدودیت‌های سازمانی با فراهم‌آوردن امکان دسترسی آزاد کارکنان به اطلاعات و طراحی شغلی کمتر ساختاریافته.
- همچنین، بررسی‌ها، در خصوص شرکت بیمه مورد مطالعه، نشان می‌دهد هر چند، این شرکت از درجه نسبتاً قوی از گرایش کارآفرینانه برخوردار بوده و ابعاد پنج‌گانه گرایش کارآفرینانه در ترکیب با یکدیگر عمل نموده و همبستگی بالایی را نشان می‌دهند، لیکن، تأثیر هر یک از این ابعاد بر عملکرد شرکت یکسان نیست، به‌گونه‌ای که به ترتیب ریسک‌پذیری، نوآوری و رقابت تهاجمی تقریباً بیشترین تأثیر و پیشگامی و استقلال‌طلبی کمترین تأثیر را بر عملکرد شرکت دارند. البته تمامی این ابعاد به‌جز استقلال‌طلبی در حد متوسط قرار داشته و استقلال‌طلبی در این شرکت، در حد کمتر از متوسط قرار دارد و ضعیف است.
- این امر حاکی از آن است که این شرکت از طریق ریسک‌پذیری با شرکت در پروژه‌های نسبتاً مخاطره‌آمیز و نوآوری در فرایندهای اداری و عملیاتی خود، همراه با اتخاذ استراتژی تهاجمی در مواجهه با رقبای خود، نسبت به کسب سهم بازار بیمه و جذب مشتریان جدید اقدام می‌کند. علاوه‌براین از آنجاکه این شرکت جزء اولین شرکت‌های بیمه خصوصی بوده است که وارد بازار بیمه گردیده، لذا با تمرکز بر فرصت‌های بازار توانسته است از مزایایی پیشگامی از جمله شهرت برند و خوشنامی شرکت در بازار استفاده کرده و با استفاده از استراتژی‌های رقابتی کارا از جایگاه نسبتاً مناسبی در مقایسه با رقبا برخوردار گردد.

استقلال طلبی ضعیف در این شرکت، نشانگر ساختار بورکراتیک و انعطاف ناپذیر و قوانین دست و پاگیری است که مانع از انتقال آزادانه دانش و اطلاعات در سطوح مختلف کارکنان شرکت می شود و همچنین نشان می دهد همکاری های تیمی در سطح اندک است و کارکنان برای ارائه ایده های جدید نوآورانه و کارآفرینی، تشویق نمی شوند. لذا پیشنهاد می گردد، این شرکت با تجدید نظر در ساختار اداری خود، با افزایش همکاری های بین واحدی و ایجاد فضای مناسب در جهت ارتباط آزادانه کارکنان با مدیران ارشد و با پیش بینی سیستم های پاداش مالی و غیرمالی منعطف نظیر نظام های مبتنی بر بازدهی و نظام های پرداخت تشویقی براساس عملکرد، به جای پرداخت های ثابت ساعت مزد، نسبت به تشویق کارکنان به کارآفرینی سازمانی و اصلاح جو کارآفرینانه شرکت اقدام کند.

#### ۶. پیشنهادهای پژوهشی برای تحقیقات آینده

- این تحقیق به آزمون مدل لامپکین و دس، در خصوص تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد پرداخته است، آزمون سایر مدل های مرتبط با گرایش کارآفرینانه در این رابطه پیشنهاد می گردد.

- این پژوهش در عرصه یکی از صنایع خدماتی کشور انجام گردیده، اجرای طرح های پژوهشی مشابه، در قلمرو سایر صنایع خدماتی و تولیدی کشور و بررسی دستاوردهای حاصل، در این حوزه ها پیشنهاد می شود.

#### منابع

۱. ایمانی پور، ن. و زیوردار، م.، ۱۳۸۷. بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد (مطالعه موردی: نمایندگی های فروش شرکت سهامی بیمه ایران در شهر تهران)، توسعه کارآفرینی، ۲، صص ۳۴-۱۱.

۲. سالنامه آماری صنعت بیمه، ۱۳۸۷. تهران: بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران.

3. Akin, M., Bloemhof-Ruwaard, J. and Wynstra, F., 2009. The impact of supply chain -related factor on environmental performance of manufacturing firms in Turkey. *IPSERA Conference*.

4. Al Sawalqa, F.A.H., 2011. *The changing role of management accounting: assessment of the impact of financial and non-financial performance measures usage on organizational performance in Jordan*, The Degree of doctor of Philosophy, Murdoch University.
5. Antoncic, B. and Hisrich, R. D., 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 495-527.
6. Awang, A., Ariffin Ahmad, Z., Said Asghar, A.R. and Anwar Subari, K., 2010. Entrepreneurial orientation among bumiputera small and medium agro-based enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy implication in Malaysia. *international Journal of Business and Management*, 5, pp. 130-43.
7. Balan, P. and Lindsay, N., 2010a. *Innovation capability, entrepreneurial orientation and performance in Australian hotels: An empirical study*. Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.
8. Balan, P. and Lindsay, N. 2010b. *Innovation capability and entrepreneurial orientation dimensions for australian hotels*. Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.
9. Burgelman, R.A., 2001. *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*, New York, Free Press.
10. Calantone, R.J., Çavusgil, S.T. and Zhao, Y., 2002. Learning orientation, firm innovation capability and business performance. *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 515– 24.
11. Certo, S.T., Moss, T.W. and Short, J.C., 2009. Entrepreneurial orientation: An applied perspective. *Business Horizons*, 52, pp. 319-24.
12. Christensen, K.S., 2004. A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: Labels and perspectives. *International Journal of Management Enterprise Development*, 1, pp. 301-15.
13. Covin, J.G. and Slevin, D.P., 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.
14. Covin, J.G. and Slevin, D.P., 1991. A conceptual model of entrepreneurship a s firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, pp. 7-24.
14. Day, G.S. and Wensley, R., 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52, pp. 1-20.
15. Dreyer, B. and Grønhaug, K., 2004. Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57, pp. 484 –94.
16. Frese, M., Brantjes, A. and Hoorn, R., 2002. Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: the roles of strategy process,

- entrepreneurial orientation—and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7, pp. 259-83.
17. Grewal, R. and Tansuhaj, P., 2001. Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65.
18. Habbershon, T.G., Nordqvist, M. and Zellweger, T.M., 2010. *Transgenerational entrepreneurship. in: Nordqvist, M. & Zellweger, T. M. (eds.) Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family firms Across Generations*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Limited.
19. Han, J., Kim, N. and Srivastava, R., 1998. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?. *Journal of Marketing*, 62, pp. 30– 45.
20. Hart, S., 1992. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17, pp. 327– 51.
21. Heinonen, J. and Korvela, K., 2003. How about measuring intrapreneurship? *33rd Entrepreneurship, Innovation and Small Business Conference*. Milan, Italy.
22. Hughes, M. and Morgan, R.E., 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 651-61.
23. Hui L., Y., Haung, J. and Tsai, M., 2009. Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 440-9.
24. Hulland, J., 1999. Use of partial least squares(PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 195-204.
25. Hunt, S.D. and Arnett, D.B., 2006. Does marketing success lead to market success?. *Journal of Business Research*, 59(7), pp. 820– 8.
26. Hunt, S.D. and Morgan, R.M., 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, pp. 1-15.
27. Hurly, R. and Hult, G., 1998. Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and emparical examination. *Journal of Marketing*, 30, pp. 928-51.
28. Lee, C., Lee, K. and Pennings, J.M., 2001. Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 615-40.
29. Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B., 1988. First mover advantage. *Strategic Management Journal(Special Issue)*, 9, pp. 41-58.

30. Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. and Schneider, D.R., 2009. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, pp. 47-69.
32. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, pp. 135-72.
33. Lumpkin, G. and Dess, G., 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and the industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 429-51.
34. Marques, S.C. and Ferreira, J., 2009. SME innovative capacity, competitive advantage and performance in a 'Traditional' industrial region of Portugal. *Journal of Technology Management and Innovation*, 4, pp. 53-68.
35. Matsuno, K., Mentzer, J.T. and Özsomer, A., 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66, pp. 18-32.
36. Miller, D., 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, pp. 770-91.
37. Morgan, R.E. and Strong, C.A., 2003. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56, pp. 163-76.
38. Neely, A. and Gregory, M., 2005. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, pp. 1228-63.
39. Pinchot, G., 1985. *Intrapreneuring*, New York, NY, Harper and Row.
40. Rauch, A. and Frese, M., 2009. *Entrepreneurial orientation*. In: Bausch, A. and Schwenker, B. (eds.), *Handbook Utility Management*. 1 ed. Vela Berlin Heidelberg Springer.
41. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. and Frese, M., 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, pp. 76-87.
42. Schumpeter, J.A., 1942. *Capitalism, socialism, and democracy*, New York, Harper & Brothers.
43. Slater, S.F. and Narver, J.C., 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59.
44. Slater, S.F. and Olson, E.M., 2002. A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 45, pp. 15-22.
45. Slevin, D.P. and Covin, J.G., 1990. Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *Sloan Management Review*, 31, pp. 43-53.



46. Smart, D.T. and Conant, J.S., 1994. Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies, and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, pp. 10, pp. 28-38.
47. Smith, K., Ferrier, W. and Grimm, C., 2001. King of the hill: Dethroning the industry leader. *Academy of Management Executive*, 15, pp. 59-70.
48. Tang, Z.T. and Tang, J., 2010. *Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies*. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), pp. 1-23.
49. Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.M. and Laura, C., 2005. PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, pp. 159-205.
50. Wiklund, J., 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, pp. 37-48.
51. Wiklund, J. and Shepherd, D., 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1307–14.
52. Wiklund, J. and Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, pp. 71-91.
53. Wright, P., Kroll, M., Pray, B. and Lado, A., 1995. Strategic orientations, competitive advantage and business performance. *Journal of Business Research*, 33, pp. 143-51.
54. Zahra, S.A., 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 259-85.
55. Zahra, S.A. and Covin, J., 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, pp. 43-58.

