



## Orientări strategice și performanță: o perspectivă configuratățională



Franziska Deutscher <sup>a, \*</sup>, Florian B. Zapkau <sup>b</sup>, Christian Schwens <sup>b</sup>, Matthias Baum <sup>c</sup>, Ruediger Kabst <sup>d</sup>

<sup>a</sup> Justus-Liebig-Universität din Giessen, Licher Str. 62, 35394 Giessen, Germania

<sup>b</sup> Universitatea Heinrich-Heine din Duesseldorf, Universitaetsstr. 1, 40225 Duesseldorf, Germania TU

<sup>c</sup> Kaiserslautern, PO Box 30 49, 67653 Kaiserslautern, Germania Universitatea

<sup>d</sup> din Paderborn, Warburger Straße 100, 33098 Paderborn, Germania

### Informații despre articol

Disponibil online pe 21 august 2015

#### Cuvinte cheie:

Orientare antreprenorială

Orientare spre piață

Orientare spre învățare

Performanță

Configurații organizaționale

Firme de înaltă tehnologie

### Abstract

Lucrarea de față are o perspectivă configuratățională și investighează efectul comun al orientării antreprenoriale (EO), al orientării spre piață (MO) și al orientării către învățare (LO) asupra performanței bazate pe creșterea firmelor de înaltă tehnologie. Aplicând analiza comparativă calitativă cu set fuzzy combinată cu analiza regresiei moderate, rezultatele sugerează că performanța firmelor de înaltă tehnologie depinde de configurații, în care firmele cu niveluri ridicate de EO, MO și LO depășesc firmele cu alte configurații. Cu toate acestea, alte câteva configurații ale EO, MO și LO îmbunătățesc și performanța, deși într-o măsură mai mică. Studiul oferă o înțelegere mai detaliată nu numai care configurații diferite îmbunătățesc performanța bazată pe creșterea firmelor de înaltă tehnologie, ci și care configurații au mai mult succes.

© 2015 Elsevier Inc. Toate drepturile rezervate.

### 1. Introducere

Orientările strategice sunt „principii care direcționează și influențează activitățile unei firme și generează comportamentele menite să asigure viabilitatea și performanța acesteia” (Hakala, 2011, p. 199). Orientarea antreprenorială (EO) reflectă gradul de asumare a riscurilor, proactivitate și inovație a unei firme (Covin și Slevin, 1989). Orientarea către piață (MO) cuprinde generarea unei companii de înaltă tehnologie de la nivelul întregii organizații referitoare la nevoile actuale și viitoare ale clienților, diseminarea informațiilor între departamente și capacitatea de răspuns la nivelul întregii organizații la aceasta (Jaworski & Kohli, 1993). Orientarea către învățare (LO) este capacitatea firmei de a genera și utiliza informații de piață prin afișarea unui angajament puternic față de învățare, deschidere la minte și o viziune comună (Sinkula, Baker și Noordewier, 1997).

EO, MO și LO au atras atenție considerabilă în cercetare (pentru o privire de ansamblu cuprinzătoare vezi, de exemplu, Hakala, 2011). Majoritatea studiilor se concentrează pe o anumită orientare și găsesc EO (Rauch, Wiklund, Lumpkin și Frese, 2009), MO (Cano, Carrillat și Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran și Bearden, 2005) și LO (Wang, 2008) pentru a influența pozitiv performanța firmei. Această perspectivă izolată este problematică, deoarece firmele folosesc în mod regulat mai multe orientări strategice (Cadogan, 2012). Cu toate acestea, relațiile dintre EO, MO și LO atrag până în prezent o atenție relativ limitată în cercetare (Grinstein, 2008; Hakala, 2011). Cele câteva studii existente care iau în considerare simultan

EO, MO și LO 1) analizează efectele directe paralele ale acestor orientări asupra performanței (de exemplu, Hult, Hurley și Knight, 2004; Laukkanen, Nagy, Hirvonen, Reijonen și Pasanen, 2013), 2) investighează relațiile de mediator secvențial dintre orientările (de exemplu, Liu, Luo și Shi, 2002, 2003) sau 3) orientările agregate ca factori de ordin superior care influențează performanța (de exemplu, Gnizy, Baker și Grinstein, 2014; Hult și Ketchen, 2001). Cu toate acestea, niciun studiu nu vede EO, MO și LO ca model complementar, în sensul că orientările strategice se susțin reciproc (Hakala, 2011). Prin urmare, întrebarea dacă diferite combinații de orientări strategice - și dacă da, care combinații - conduc la performanțe superioare rămâne fără răspuns.

Lucrarea de față are o perspectivă configuratățională și investighează modul în care EO, MO și LO influențează împreună performanța bazată pe creșterea firmelor de înaltă tehnologie. Configurațiile organizaționale sunt „orice constelație multidimensională de caracteristici distincte conceptuale care apar în mod obișnuit împreună” (Meyer, Tsui și Hinings, 1993, p. 1175). Premisa cheie a manuscrisului este că capacitatea unei firme de a alinia EO, MO și LO la o configurație unică a capacităților firmei îi permite companiei să obțină avantaje competitive, sporind performanța bazată pe creșterea. Importanța potrivirii între orientările strategice ale unei firme a fost deja subliniată (Bhuiyan, Menguc și Bell, 2005; Ruokonen și Saarenketo, 2009), iar configurațiile organizaționale sunt potrivite pentru a explica performanța (Harms, Kraus și Reschke, 2007; Ketchen și Colab, 1997) dincolo de abordările paralele sau de contingente (Dess, Lumpkin și Covin, 1997). În plus, abordările directe paralele sau mediate presupun că o anumită orientare duce liniar la performanță și mai mari în toate circumstanțele (Harms et al., 2007).

Cu toate acestea, cu cât concluziile „mai mult cu atât mai bine” rezultate din astfel de abordări ar putea să nu ofere implicații fezabile de strategie pentru firmele cu resurse limitate (Cadogan, 2012).

\* Autorul corespunzător.

Adrese de e-mail: franziska.deutscher@wirtschaft.uni-giessen.de (F. Deutscher), florian.zapkau@hhu.de (FB Zapkau), christian.schwens@hhu.de (C. Schwens), matthias.baum@wiwi.uni-kl.de (M. Baum), kabst@upb.de (R. Kabst).

Studiul combină două abordări metodologice diferite pentru a valida predicții teoretice. În primul rând, studiul folosește o abordare teoretică a seturilor, așa cum este în concordanță cu apelurile recente din literatura relevantă cu privire la modul de examinare a configurațiilor organizatoriale (Fiss, 2007; Woodside, 2013). Metodele teoretice ale seturilor sunt deosebit de utile pentru a analiza configurațiile organizatoriale, deoarece tratează cazurile ca combinații de atribute (adică, ca configurații diferite), permițând o evaluare a modului în care diferitele cauze afectează rezultatele relevante (Fiss, 2007).

Prin urmare, abordările teoretice de multe ori sunt „mai strâns aliniate cu direcția teoretică a teoriei configurațiilor, care subliniază existența unor efecte care nu sunt pur și simplu liniare, aditive și unifinale” (Fiss, 2007, p. 1194). În acest scop, studiul utilizează analiza comparativă calitativă (fsQCA) (Ragin, 2000, 2006) pentru a obține o înțelegere aprofundată a diferitelor configurații de EO, MO și LO, permițând firmelor de înaltă tehnologie să obțină o creștere superioară a performanței bazate.

În al doilea rând, studiul completează fsQCA prin analize de regresie multiplă. Adică, testăm empiric și prezentăm grafic efectul comun - empiric o interacțiune în trei căi (Dess și colab., 1997) - a EO, MO și LO pentru a explica performanța bazată pe creșterea firmelor de înaltă tehnologie.

Studiul oferă trei contribuții. În primul rând, se adaugă literaturii privind orientările strategice, reflectând asupra factorilor de frontieră interni ai orientărilor strategice și influența acestora asupra performanței bazate pe creșterea firmelor de înaltă tehnologie. Adoptarea unei perspective configurațiilor facilitează progresul teoretic, precum și implicațiile practice printr-o mai bună înțelegere a orientărilor strategice pe care firmele de înaltă tehnologie ar trebui să urmeze pentru a obține avantaje competitive care să conducă la performanțe superioare bazate pe creșterea. Aici, o perspectivă configurațională oferă perspective suplimentare în comparație cu abordările universale sau de contingentă (Fiss, 2007; Wiklund & Shepherd, 2005).

În al doilea rând, studiul contribuie la o înțelegere mai cuprinzătoare a configurațiilor organizatoriale prin utilizarea unei abordări mixte care combină elemente calitative și cantitative, așa cum au cerut cercetările anterioare (Fiss, 2007; Woodside, 2013). Folosirea fsQCA, precum și a analizei de regresie moderată, permite nu numai identificarea configurațiilor distincte ale EO, MO și LO care conduc la o performanță mai mare bazată pe creșterea firmelor de înaltă tehnologie, ci și cuantificarea configurațiilor specifice care sunt cele mai influente.

În al treilea rând, studiul își testează predicțiile teoretice pe un eșantion de firme de înaltă tehnologie. Înțelegerea modului în care diferitele configurații ale orientărilor strategice afectează rezultatele normative este de o importanță capitală în acest context. Fiind caracterizată ca prospectori (Miles & Snow, 1978), avantajul competitiv vital al firmelor de înaltă tehnologie se bazează pe capacitatea firmelor de a dezvolta produse noi și inovatoare și de a exploata aceste produse pe piețele competitive și foarte dinamice (Engelen, Neumann, & Schwens, 2014) și în nișe definite îngust (Qian & Li, 2003). Prin urmare, orientările strategice reflectă abilitățile de bază care conduc la succesul superior și durabil al companiilor de înaltă tehnologie (Lau & Bruton, 2011).

## 2. Literatură de fond

### 2.1. Orientări strategice

Majoritatea literaturii anterioare se concentrează pe o anumită orientare strategică și pe efectul acesteia asupra performanței firmei (Gnizy et al., 2014). Cercetarea care analizează mai mult de o orientare strategică este relativ limitată (Hakala, 2011). Prezentul studiu se concentrează pe EO, MO și LO, deoarece potențialul lor complementar le permite firmelor să obțină avantaje competitive durabile (Hult et al., 2004; Ruokonen & Saarenketo, 2009). MO integrează procesele adaptative legate de mediul competitiv, în timp ce EO și LO presupun procese de potrivire a resurselor firmelor cu mediul extern. EO realocă resursele firmelor prin dezvoltarea produselor și a piețelor, în timp ce LO facilitează crearea și utilizarea cunoștințelor care conduc la schimbări în comportamentul organizațional (Grinstein, 2008; Hakala, 2011). Firmele au nevoie

să se concentreze asupra clienților și concurenților actuali (MO), precum și potențialii (LO), pentru a identifica și urmări cu succes noi oportunități (EO) (Rhee, Park și Lee, 2010).

Tabelul 1 oferă o privire de ansamblu asupra cercetărilor existente privind interrelațiile dintre EO, MO și LO. Primul grup de studii investighează efectele directe paralele ale EO, MO și LO asupra performanței firmei. De exemplu, Hult et al. (2004) examinează efectele directe paralele ale EO, MO și LO, asupra performanței agregate ale firmei într-un model comun și găsesc influențe pozitive semnificative pentru EO și MO. De asemenea, Laukkanen et al. (2013) examinează efectele EO, MO și LO asupra creșterii afacerilor în mai multe țări și constată efecte pozitive semnificative pentru EO și MO. În timp ce mai multe studii din această categorie subliniază importanța de a se baza pe orientări strategice multiple (de exemplu, Kropp, Lindsay și Shoham, 2006), rămâne neclar cum interacționează orientările.

Al doilea grup de cercetări analizează relațiile de mediere dintre EO, MO și LO. Aici, o anumită orientare mediază efectul altor orientări asupra performanței firmei. Mai multe studii sugerează că în special LO acționează ca un mediator pentru EO și MO sau MO pe diferite dimensiuni de performanță (de exemplu, Liu și colab., 2002; Mu & Di Benedetto, 2011) și, respectiv, inovativitatea (un antecedent imediat al performanței) (Rhee et al., 2002). În contrast, Rodríguez Gutiérrez, Fuentes Fuentes și Rodríguez Ariza (2014) sugerează că EO mediază influența MO, precum și LO asupra performanței bazate pe creșterea.

Un al treilea grup de cercetări agreează EO, MO și LO ca factori de ordin superior care influențează performanța firmei. De exemplu, Hult și Ketchen (2001) susțin că EO, MO și LO împreună cu inovația formează factorul de ordin superior „avantajul pozițional”, care, la rândul său, influențează pozitiv mai mulți indicatori de performanță. În plus, Gnizy și colab. (2014) susțin că EO, MO și LO construiesc o capacitate dinamică de ordin superior etichetată „cultură de învățare proactivă”. Această capacitate dinamică contribuie pozitiv la lansarea de succes a IMM-urilor pe piața externă.

În concluzie, literatura anterioară a realizat contribuții considerabile în ceea ce privește efectele EO, MO și LO asupra performanței firmei. Constatările susțin ideea că firmele urmăresc diferite orientări strategice simultan pentru a avea succes (Cadogan, 2012). Cu toate acestea, încă lipsește o abordare configurațională cuprinzătoare care să analizeze efectul diferitelor configurații ale EO, MO și LO asupra performanței firmei.

### 2.2. Firme de înaltă tehnologie

Prezentă cercetare se concentrează pe firmele de înaltă tehnologie. Urmând tipologia strategiei lui Miles și Snow (1978), firmele de înaltă tehnologie întrucizează de obicei „prospectori” care găsesc și exploatează în mod proactiv oportunitățile apărute, observă tendințele viitoare și se adaptează la medii turbulente prin scanarea condițiilor de mediu (Daft & Weick, 1984). Astfel, firmele de înaltă tehnologie sunt persoane în căutarea creșterii economice care urmăresc oportunități de afaceri într-o manieră proactivă.

EO, MO și LO și configurațiile lor sunt deosebit de pertinente în contextul specific de cercetare al firmelor de înaltă tehnologie. Firmele de înaltă tehnologie trebuie să facă față incertitudinilor mari, să facă investiții enorme în cercetare și dezvoltare și să experimenteze cicluri de viață mai scurte ale produselor, precum și o competiție acerbă pentru cota de produse noi (Shan, 1990). În consecință, firmele de înaltă tehnologie pot concura cu greu în ceea ce privește producția, promovarea și prețul. De fapt, își ating avantajul competitiv prin inovație și prin operarea în nișe de piață (Qian & Li, 2003). În plus, firmele de înaltă tehnologie operează nu numai pe piețele extrem de competitive, ci și pe piețele dinamice (Engelen et al., 2014). În consecință, exploatarea noilor oportunități și dezvoltarea de noi idei sunt cruciale pentru avantajele competitive și creșterea firmelor.

Piețele dinamice și în schimbare rapidă pe care operează firmele de înaltă tehnologie le permit acestor firme să se dezvolte (Eisenhardt & Schoonhoven,

tabelul 1

Literatura anterioara cantitativ-empirica despre interactiunea dintre EO, MO si LO.

Autor	An	Journala	Constatări cheie privind interacțiunea orientărilor
Studii anterioare care investighează influența ele directe paralele ale EO, MO și LO asupra performanței ei firmei			
Barrett, Balloun și Weinstein	2005	IJNVSM	MO, LO și LO se corelează foarte mult cu performanța a.
Barrett, Balloun și Weinstein	2005	SAM	MO, LO și LO se corelează foarte mult cu performanța a.
Hult, Hurler și Knight	2004	IMM	EO și MO influențează direct performanța a. LO nu are un efect direct semnificativ asupra performanței ei. Inovativitatea mediază parțial relațiile respective dintre MO, LO, EO și performanța a.
Kropp, Lindsay și Shoham	2006	IMR	MO și LO influențează pozitiv performanța a întreprinderilor antreprenoriale internaționale.
Laukkanen, Nagy, Hirvonen, Reijonen și Pasanen	2013	IMR	EO și MO au un efect pozitiv asupra creșterii afacerilor în IMM-urile atât din Ungaria, cât și din Finlanda.
Studii anterioare care investighează relațiile de mediere dintre EO, MO, precum și performanța a LO și a firmei			
Lin, Peng și Kao	2008	IJM	LO mediază relația dintre MO (dar nu EO) și inovativitate.
Liu, Luo și Shi	2002	IJRM	EO, MO și LO au un impact pozitiv asupra performanței ei (adică, dinamismul programului de marketing). LO mediază impactul EO și MO asupra performanței ei (adică, dinamismul programului de marketing).
Liu, Luo și Shi	2003	JBR	MO este foarte corelat cu LO, EO și performanța a (adică, dinamismul programului de marketing) în întreprinderi de stat chineze.
Mu și Di Benedetto	2011	R&DM	EO și MO sunt legate pozitiv de performanța a de comercializare a noilor produse. LO mediază relația dintre EO, precum și MO și comercializarea de noi produse performanța a.
Rhee, Park și Lee	2010	Teh	LO afectează inovația, care este un antecedent imediat al performanței ei (adică, profitabilitatea, creșterea vânzărilor și cota de piață față de concurența principală). LO mediază relația dintre EO și MO și inovativitate.
Rodriguez-Gutierrez, Fuentes-Fuentes și Rodriguez-Ariza	2014	JSBM	EO, MO și LO au un impact pozitiv asupra performanței ei bazate pe creșterea firmelor deținute de femei. EO mediază influența a MO și LO asupra performanței ei bazate pe creșterea.
Zehir și Eren	2007	JAAB	MO și EO au un impact pozitiv asupra performanței ei afacerii. EO mediază parțial efectul LO asupra performanței ei afacerii.
Zhou, Yim și Tse	2005	JoM	EO, MO și LO au un impact semnificativ asupra inovației, care este un antecedent imediat al firmei și performanței a produsului. LO mediază parțial relația dintre EO și MO și inovativitate.
Studii anterioare care agregau EO, MO și LO ca factori de ordin superior care influențează performanța a firmei			
Gnizy, Baker și Grinstein	2014	IMR	EO, MO și LO formează un factor de ordin superior „cultură de învățare proactivă” care afectează strălăcirea firmei succesul lansării pe piață a.
Hult și Ketchen	2001	SMJ	EO, MO și LO împreună cu inovația formează un factor de ordin superior „avantaj competitiv” care are un impact pozitiv asupra performanței ei firmei (adică, modificarea mediei pe cinci ani a rentabilității, investiției, veniturii și prețului acțiunilor).
Lonial și Carter, 2015	2015	JSBM	EO, MO și LO formează un factor de ordin superior „avantaj competitiv” care are un impact pozitiv performanța a relativă a IMM-urilor.

<sup>A</sup> EBR = European Business Review; EJM = Jurnalul European de Marketing; IMM = Managementul Marketingului Industrial; IJM = International Journal of Manpower; IJNVSM = International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing; IJRM = Jurnalul Internațional de Cercetare în Marketing; IMR = International Marketing Review; JAAB = Journal of American Academy of Afaceri; JBR = Journal of Business Research; JoM = Jurnalul de Marketing; JSBM = Journal of Small Business Management; R&DM = Management R&D; SAM = SAM Advanced Journal de management; SMJ = Jurnal de management strategic; și i Tech = Technovation.

1990). Prin urmare, creșterea este foarte importantă pentru firmele de înaltă tehnologie și a căștigat o recunoaștere considerabilă în literatura anterioară. De exemplu, Qian și Li (2003) constată că o poziție de inovator, operațiune nouă și internaționalizarea afectează pozitiv creșterea vânzărilor firmelor de înaltă tehnologie. În mod similar, Hamilton, Shapiro și Vining (2002) subliniază că ratele de creștere ale firmelor de înaltă tehnologie sunt determinate de inovativitate, în timp ce Wales, Patel, Parida și Kreiser (2013) arată că inovativitatea, asumarea riscurilor și proactivitatea facilitează o creștere ridicată pentru firmele de înaltă tehnologie. Appiah-Adu și Ranchhod (1998) constată că MO influențează pozitiv creșterea cotei de piață, ca înaltă tehnologie pietele oferă potențiale de creștere bazate pe o cerere latentă de nou și produse inovatoare.

### 3. Teorie și ipoteze

Premisa unei perspective configurat ionale (Wiklund & Shepherd, 2005) este că în organizații anumite strategice, structurale, de proces sau factorii de mediu construiesc clustere în configurații specifice (Meyer et al., 1993). Creșterea superioară a firmei este atunci rezultatul unei consistențe dintre acești factori, care formează un avantaj competitiv (Miller, 1996). Firmele care sunt capabile să alinieze factori specifici vor depăși alte firme, în timp ce firmele care nu sunt capabile să construiască astfel de aliniamente sunt dezavantajate (Wiklund & Shepherd, 2005).

Orientările strategice ale firmelor sunt capabilități care sunt potențial complementare și pot conduce colectiv la avantaje competitive (Hult & Ketchen, 2001). Capacitatea organizat ionale reprezintă „complex pachete de abilități” și „sunt atât de profund încorporate în organizație rutine și practici care nu pot fi comercializate sau imitate”

(Day, 1994, p. 38). Capacitățile complementare se susțin reciproc (Tanriverdi & Venkatraman, 2005). Apar modele complementare din combinații unice de capacități și greutăți imitabile și genera sinergii care conduc la o creștere superioară a firmei. Firmele care sunt capabile să alinieze diferite orientări strategice într-o configurație superioară peste concurenții lor obțin avantaje competitive sustenabile care sporesc performanța bazată pe creștere (Hult et al., 2004).

EO, MO și LO sunt construite interdependente, dependente reciproc influențează performanța bazată pe creștere. Firmele cu un nivel ridicat de EO sunt inovatoare, proactive și care asumă riscuri, ceea ce promovează probabil introducerea de noi produse și servicii (Lumpkin & Dess, 1996). Cu toate acestea, pentru a crește, firmele antreprenoriale trebuie să se orienteze față de cerințele pieței (Zahra, 2008). Aceste atribute se referă la firmele orientate spre piață care monitorizează îndeaproape și răspund la cererile pieței și nevoile clienților (Jaworski & Kohli, 1993). În plus, firmele orientate spre învățare au capacitatea de a genera și de a utiliza piață informatică (Sinkula și colab., 1997). Capacitatea de acțiune pe baza acestor informații înaintea concurenților caracterizează orientarea antreprenorială firmă (Dess & Lumpkin, 2005).

Interrelațiile dintre orientările strategice în general și EO, MO și LO, în special, subliniază faptul că configurațiile specifice ale orientărilor strategice influențează performanța firmei. EO, MO și LO sunt capabilități complementare care facilitează în comun avantajele competitive îmbunătățirea performanței pe bază de creștere a firmelor de înaltă tehnologie. În suma, aceste considerații conduc la ipoteza 1a:

Ipoteza 1a. Diferențele configurațiilor ale EO, MO și LO explică performanța firmelor bazată pe creștere a firmelor de înaltă tehnologie.

Ne aş teptăm, în special, ca o configurație ie cu niveluri ridicate de EO, MO și i LO să influențeze pozitiv performanța bazată pe creșterea firmelor de înaltă tehnologie. Firmele au nevoie de capacități și specificități și complementare pentru a reduce decalajul dintre cerințele pieței și i capacitatea firmei de a satisface aceste cerințe în timp ce complexitatea piețelor se accelerează (Day, 2011). Acest lucru implică în special capacități i care permit învățarea vigilentă a pieței ei (prin MO), o abordare de învățare explorativă (prin LO), precum și i adaptarea experimentală a pieței ei (prin EO)

(Day, 2011; Gnizy et al., 2014). Deținererea unor astfel de capacități i este deosebit de relevantă pentru firmele de înaltă tehnologie care fac față i complexității ior tehnologice pe piețele dinamice (Ruokonen & Saarenketo, 2009). Pentru astfel de firme este imperativ să genereze simultan informații de piață, să execute procese rapide de învățare și i să se adapteze la nevoile clienților pentru a crește (Ruokonen & Saarenketo, 2009).

La un nivel mai operațional, o configurație ie cu niveluri ridicate de EO, MO și i LO beneficiază de performanța bazată pe creșterea firmelor de înaltă tehnologie. Adică, identificarea și i exploatarea oportunităților apărute înaintea concurenților (Hult et al., 2004), un accent puternic pe învățarea organizațională (Gnizy et al., 2014) care sprijină dezvoltarea de produse inovatoare care creează valoare superioară pentru clienți (Mu & Di Benedetto, 2011; Rhee et al., 2010) și i face față i diferitelor condiții de piață (Laukkanen și i colab., 2013).

EO obligă firmele de înaltă tehnologie să exploateze oportunitățile de pe piață și i să lanseze noi produse și i servicii înaintea concurenților (Lumpkin & Dess, 1996) întruchipând o poziție i îndrăzneță, orientată spre acțiune (Hult et al., 2004). Cu toate acestea, EO nu încorporează o analiză aprofundată a pieței ei sau eforturi extinse de învățare (Hurley & Hult, 1998). Astfel, EO trebuie să fie ghidat de MO și i LO pentru a evita lansarea de produse nereușite care nu sunt adaptate nevoilor actuale și i viitoare ale clienților (Baker & Sinkula, 2009; Ruokonen & Saarenketo, 2009).

Interacțiunea de susținere reciprocă a EO, MO și i LO permite firmelor de înaltă tehnologie să pună un accent puternic pe învățarea organizațională (Gnizy et al., 2014; Real, Roldán și i Leal, 2014). Firmele de înaltă tehnologie cu un MO puternic se concentrează în mod explicit pe clienți și i pe piețele. Cu toate acestea, firmele orientate spre piață sunt expuse riscului de a învăța doar în limite (Zhou et al., 2005), spre deosebire de firmele orientate spre învățare care folosesc un domeniu mai larg dincolo de piață (Celuch, Kasouf și i Peruvemba, 2002). Un nivel ridicat de LO încurajează firmele să absoarbă și i să asimileze idei noi (Baker & Sinkula, 1999; Slater & Narver, 1995). LO întărește acțiunile orientate spre piață de generare și i diseminare a informațiilor (Baker & Sinkula, 1999). În plus, EO încurajează scanarea proactivă a mediului (utilă pentru MO) (Daft & Weick, 1984), precum și i învățarea experimentală și i explorativă (benefică pentru LO) (Slater & Narver, 1995; Wang, 2008).

Învățarea cuprinzătoare permite firmelor de înaltă tehnologie să ofere produse inovatoare care se adresează nevoilor prezente și i viitoare ale clienților și i, prin urmare, să obțină o creștere superioară. Firmele orientate spre piață își concentrează activitățile în jurul clienților actuali (Slater & Narver, 1995). Astfel de firme generează, diseminează și se bazează pe informații de piață atunci când își dezvoltă strategia de marketing (Kohli & Jaworski, 1990). Anticipând îndeaproape nevoile clienților actuali, firmele cu niveluri ridicate de MO sunt capabile să obțină o satisfacție și i loialitate ridicate a clienților (Kirca și i colab., 2005). Cu toate acestea, comportamentele adaptative ghidate doar de un MO puternic pot să nu fie suficiente pentru a genera avantaje competitive durabile (Baker & Sinkula, 1999). Interacțiunea cu LO integrează, de asemenea, chestionarea cunoștințelor, precum și i comportamentele de îmbunătățire a cunoștințelor în strategiile firmelor, facilitând procese de învățare de ordin superior care au ca rezultat produse inovatoare sau explorarea de noi piețe (Slater & Narver, 1995). În combinație cu strategiile proactive și i riscante promovate de EO, firmele conduc pe piață prin introducerea de produse inovatoare în loc să fie conduse de piață (Baker & Sinkula, 1999; Wang, 2008).

În cele din urmă, firmele de înaltă tehnologie cu niveluri ridicate de EO, MO și i LO sunt în mod deosebit capabile să facă față i provocărilor care decurg din diferite condiții de piață. Nivelurile ridicate de MO sunt deosebit de utile pe piețele cu turbulențe scăzute ale pieței și i intensitate competitivă ridicată (Ellis,

2006). În schimb, un accent puternic pe învățarea organizațională este deosebit de util în condiții de piață dinamice și i turbulente (Hanvanich, Sivakumar și i Hult, 2006). Firmele care mențin un nivel ridicat de LO pun în discuție modelele și i practicile de afaceri predominante și i, prin urmare, sunt mai potrivite pentru a găsi modalități noi de a-și servi clienții (Sinkula și i colab., 1997). În plus, un mediu turbulent cu o compoziție ie în schimbare rapidă a clienților și i a preferințelor acestora face ca introducerea continuă de noi produse, printr-o EO puternică, să fie inevitabilă pentru a obține o creștere fermă (Hult et al., 2004; Lumpkin & Dess, 1996). În concluzie, aceste considerații conduc la ipoteza 1b:

Ipoteza 1b. Performanța firmei bazată pe creșterea este cea mai ridicată în rândul firmelor de înaltă tehnologie cu niveluri ridicate de EO, MO și i LO.

#### 4. Metoda

##### 4.1. Date

Analiza empirică se bazează pe un set de date de firme germane de înaltă tehnologie din diferite sectoare tehnologice: nanotehnologie, biotehnologie, microsisteme, energii regenerabile și i tehnologie multimedia. Alegerea acestor sectoare tehnologice este în concordanță cu cercetările anterioare (Baum, Schwens și i Kabst, 2013), iar aceste sectoare tehnologice au fost identificate recent ca zone pentru tehnologii de creștere orientate spre viitor de către Ministerul German al Educației și i Cercetării. Firmele de înaltă tehnologie din aceste sectoare tehnologice sunt mai degrabă interdisciplinare, care își acoperă activitățile într-o gamă largă de industrii (Baum et al., 2013). Eșantionarea a fost realizată în cooperare cu Asociația Inginerilor Germani (VDI/VDE-IT) și i Agenția Germană pentru Energie (DENA). Înainte de colectarea datelor, asociațiile de ramură respective au furnizat liste de adrese ale firmelor relevante. În 2009, 1703 chestionare standardizate și i e-mailuri de urmărire au fost trimise fondatorilor și i/sau directorilor generali, deoarece aceste persoane au cele mai profunde cunoștințe despre orientările strategice ale firmei (Calantone, Cavusgil și i Zhao, 2002). În total, au fost returnate 148 de chestionare complete, corespunzătoare unei rate totale de răspuns de 8,7%. Din cauza lipsei datelor, eșantionul final este format din 91 de firme. Prin urmare, rata de răspuns utilizabilă se ridică la 5,3%. Chiar dacă răspunsul este aproximativ în concordanță cu studiile comparabile (de exemplu, Hambrick, Geletkanycz și i Fredrickson (1993) pentru sondaje care implică directori generali), o rată de răspuns mai mare poate fi absentă din cauza chestionarului destul de solicitant (Hollenstein, 2005), în general, directorii executivi predispoziție scăzută de a răspunde la chestionarele autoadministrate (Baruch, 1999) și i rata mai scăzută de răspuns la e-mailurile (de urmărire) în comparație cu mementourile pe hârtie (Tse, 1998).

O analiză descriptivă relevă că firmele de înaltă tehnologie din eșantion au în medie 19,1 ani și i au 154,6 angajați. În ceea ce privește afilierea la industrie a firmelor, 42,9% dintre firme sunt active în mai mult de un sector tehnologic, subliniind caracterul interdisciplinar al firmelor de înaltă tehnologie. În plus, 57,6% dintre firme utilizează cel puțin un brevet în procesul de producție, subliniind intensitatea tehnologică ridicată a firmelor incluse în eșantion.

Pentru a controla prejudecățile de non-răspuns, studiul urmează Armstrong și i Overton (1977) și i examinează diferențele dintre respondenții timpurii și i respondenții târzii, presupunând că firmele care răspund târziu sunt similare cu firmele care nu răspund deloc. Un test t între caracteristicile cheie ale firmei, cum ar fi vârsta firmei, dimensiunea firmei sau performanța firmei, sugerează că nu există diferențe semnificative între respondenții timpurii și i cei întârziți, ceea ce indică faptul că datele nu sunt supuse unei astfel de părtiniri.

##### 4.2. Măsuri

Toate măsurile provin de la scări stabilite în literatura de spirit antreprenorial și i management. Desenarea pe scale de măsurare stabilite este necesară, deoarece măsurarea necorespunzătoare poate duce la constatări îndoielnice și i concluzii potențial nejustificate (Scurt, Ketchen,

(Combs și Irlanda, 2010). Itemii de tip enunț au fost măsurați pe scale Likert de cinci puncte (1 = dezacord puternic până la 5 = puternic de acord pentru itemii care măsoară orientările strategice și 1 = mult mai săraci până la 5 = mult mai bun pentru elementele care surprind performanța companiei bazată pe creșterea).

#### 4.2.1. Performanța fermă

Studiul folosește o măsură a performanței firmei bazată pe creșterea, deoarece firmele de înaltă tehnologie sunt de obicei prospectori care urmăresc strategii orientate spre creșterea (Miles & Snow, 1978). Pentru a măsura performanța companiei bazată pe creșterea, respondenții au fost rugați să indice cât de mult succes a funcționat firma lor în ceea ce privește creșterea profitului, creșterea vânzărilor, creșterea cotei de piață și creșterea angajaților în raport cu cel mai puternic concurent al lor din ultimul an fiscal. Aplicarea unei măsuri cu mai multe fațete a creșterii firmelor este în concordanță cu recomandările din literatura anterioară care îndeamnă cercetătorii să nu se concentreze pe constructe definite prea înguste (Lumpkin & Dess, 1996), deoarece măsurarea creșterii cu indicatori multipli creșterea robustețea concluziilor rezultate (Tare și Ghate, 2013). Urmând practica comună în acest domeniu de cercetare, studiul folosește o măsură subiectivă a performanței din trei motive: în primul rând, având în vedere că majoritatea firmelor din acest sector sunt deținute în mod privat, respondenții pot fi reticenti în a dezvălui date financiare obiective confidențiale (Dess & Robinson, 1984). În al doilea rând, deoarece nivelurile de profit diferă în funcție de industrii, măsurile subiective de performanță sunt mai adecvate în studiile intersectoriale. În al treilea rând, este posibil ca măsurile obiective ale performanței să nu indice în mod adecvat situația financiară a firmelor de înaltă tehnologie. De exemplu, nivelurile obiective de performanță variază în funcție de volumul investițiilor în cercetare și dezvoltare, care pot avea efecte de performanță pe termen lung (Lumpkin & Dess, 1996).

#### 4.2.2. Orientare antreprenorială

Pentru a măsura EO, studiul folosește scala lui Covin și Slevin (1989), care se bazează pe operaționalizarea EO a lui Miller (1983) constând din trei dimensiuni (adică inovație, proactivitate și asumare de riscuri). De exemplu, respondenții au fost întrebați despre frecvența introducerii/modificării produselor și serviciilor, despre proactivitatea firmei lor în relația cu concurenții și despre predispoziția managerilor de top la asumarea riscurilor. Concentrarea pe cele trei dimensiuni cheie ale EO - inovație, proactivitate și asumare de riscuri - este în concordanță cu marea majoritate a cercetărilor anterioare (un articol de revizuire al lui Wales, Gupta și colab. (2013) constată că 98 din 123 de studii empirice EO utilizează această operaționalizare).

#### 4.2.3. Orientare spre piață

Studiul măsoară MO pe baza scalei MARKOR dezvoltată de Kohli, Jaworski și Kumar (1993), care constă din trei dimensiuni (adică, generarea de informații de piață, diseminarea și capacitatea de răspuns). Respondenții au fost rugați să indice măsura în care firma lor se implică în comportamente legate de generarea și diseminarea informațiilor de piață la nivelul întregii organizații, precum și de receptivitatea firmei față de clienți și concurenți.

Dintr-o poziție teoretică, scara MARKOR exploatează orientarea pieței în ceea ce privește comportamentul organizațional (Carrillat, Jaramillo și Locander, 2004), ceea ce este în concordanță cu obiectivul de cercetare al prezentului studiu. Dintr-o poziție empirică, meta-analizele anterioare constată că scala MARKOR are o legătură pozitivă cu performanța firmei (Cano și colab., 2004; Ellis, 2006).

#### 4.2.4. Orientarea învățării

Măsurarea LO se bazează pe scara dezvoltată de Sinkula și colab. (1997) și rafinat de Baker și Sinkula (1999). Scara constă din trei dimensiuni referitoare la LO (adică angajamentul față de învățare, viziune comună și deschidere la minte). LO în acest sens este un comportament organizațional care reflectă tendința firmei de a valorifica învățarea organizațională, de a pune în discuție constant ipotezele de lungă durată și a măsura în care membrii organizației împărtășesc o înțelegere comună.

(Grinstein, 2008; Laukkanen și colab., 2013). Această măsurare a LO a fost aplicată predominant de cercetări anterioare în general (Hakala, 2011), precum și de mai multe cercetări înnrudite (de exemplu, Hult și colab., 2004; Kropp și colab., 2006). În acest scop, respondenții lor li sa cerut să indice măsura în care firma apreciază învățarea organizațională, reflectă critic ipotezele existente asupra clienților/piețelor și împărtășește o viziune comună care promovează o direcție unificată care sprijină învățarea la nivelul întregii organizații.

#### 4.2.5. Variabile de control

Studiul include patru variabile de control în analize. În primul rând, vârsta firmei măsurată ca 2009 (anul colectării datelor) minus anul înființării firmei. În al doilea rând, dimensiunea firmei măsurată ca număr de angajați cu normă întreagă ai firmei. Ambele controale reflectă faptul că implementarea orientărilor strategice este dependentă de resurse. În al treilea rând, am controlat diferențele specifice sectorului, incluzând o variabilă inactivă a energiilor regenerabile, care este o variabilă de control în acest sector. Firmele de energie regenerabilă întreprind acțiuni strategice diferite în comparație cu alte firme de înaltă tehnologie, deoarece concurența din acest sector este puternic influențată de reglementări legale, subvenții și programe de sprijin (Schwens, Steinmetz și Kabst, 2010). În al patrulea rând, studiul adaptează măsura stabilită de Khandwalla (1977) pentru dinamismul mediului pentru a controla condițiile de mediu ale firmelor, ceea ce este deosebit de relevant în contextul firmelor de înaltă tehnologie. Respondenții au fost întrebați dacă mediul extern al firmelor lor este foarte stabil/dinamic și foarte previzibil/imprevizibil.

#### 4.3. Evaluarea variantelor metodei comune

Deoarece datele au fost obținute dintr-o singură sursă (CEO-ul sau fondatorul companiei) folosind o singură metodologie (chestionar), bias-ul de metodă comună (CMB) poate fi problematic (Podsakoff, MacKenzie, Lee și Podsakoff, 2003; Podsakoff & Organ, 1986). Pentru a controla dacă datele sunt supuse CMB, am aplicat două proceduri recomandate de Podsakoff și colab. (2003).

În primul rând, am aplicat testul cu un singur factor al lui Harman pentru a examina magnitudinea CMB. Efectuarea unei analize factoriale a componentei principale cu toate variabilele a dat trei factori cu valori proprii mai mari decât 1 reprezentând 60,6% din varianța totală (factor 1: 24,7%, factorul 2: 20,7%, factor 3: 15,2%). Existența a mai mult de un factor și faptul că niciunul dintre factorii extrași nu reprezintă cea mai mare parte a varianței indică faptul că datele nu suferă de CMB (Podsakoff & Organ, 1986).

În al doilea rând, am aplicat analiza factorială de confirmare (CFA) testând trei modele diferite: (1) încărcarea tuturor elementelor într-un singur factor de metodă comun ( $\chi^2 = 787,02$ ,  $df = 209$ ,  $p = .000$ ,  $\chi^2/df = 3,77$ ,  $IFI = .37$ ,  $CFI = .34$ ,  $RMSEA = .18$ ,  $AIC = 919,02$ ), (2) încărcarea tuturor articolelor pe variabilele lor teoretice atribuite și corelate ( $\chi^2 = 246,81$ ,  $df = 164$ ,  $p = .000$ ,  $\chi^2/df = 1,51$ ,  $IFI = .91$ ,  $CFI = .91$ ,  $RMSEA = .08$ ,  $AIC = 468,81$ ) și (3) încărcarea articolelor pe variabilele lor corelate latente, precum și pe un factor suplimentar de metodă ( $\chi^2 = 186,29$ ,  $df = 142$ ,  $p = .007$ ,  $\chi^2/df = 1,31$ ,  $IFI = .96$ ,  $CFI = .95$ ,  $RMSEA = .06$ ,  $AIC = 452,29$ ). Deoarece adăugarea unui factor de metodă comun în modelele 1 și 3 nu îmbunătățește semnificativ potrivirea modelului în comparație cu modelul 2, nu există nicio amenințare severă a CMB. Cercetările anterioare pun accentul pe tratarea semnificativă a valorii chi-pătrat cu prudență. Testul va duce la respingerea modelelor chiar și bune atunci când dimensiunea eșantionului este destul de mică (nb 100), deoarece astfel de eșantioane pot să nu fie distribuite ca populații chi-pătrat (Shook, Ketchen, Hult și Kacmar, 2004).

În cele din urmă, analiza empirică conține mai mulți termeni de interacțiune, care ar putea reduce CMB, deoarece este puțin probabil ca astfel de relații complexe să facă parte din teoria în utilizare a respondenților (Chang, van Witteloostuijn și Eden, 2010).

## 4.4. Validarea măsurătorilor

Studiul efectuează mai multe proceduri pentru a evalua unidimensionalitatea, validitatea și fiabilitatea măsurilor. În primul rând, am condus o analiză factorială exploratorie (EFA) cu toate elementele care măsoară starea latentă constructe EO, MO și LO (sau, mai precis, măsurarea respectivelor dimensiunile fiecărui construct de orientare strategică) pentru a evalua structura factorilor de bază a elementelor. În concordanță cu cercetările anterioare (de exemplu, [Bhuiyan et al., 2005](#)), solzii au fost purificați prin eliminarea tuturor elementelor, care au afișat încărcări reduse de factori pe alocate lor teoretic dimensiuni (adică, EO: inovație, proactivitate, asumare de riscuri; MO: generarea de informații, diseminarea informațiilor, capacitatea de răspuns; LO: angajament pentru învățare, viziune comună, mintea deschisă) și/sau încărcări încrucișate mari pe alte dimensiuni ale construcției focale sau a altor constructe. Din cauza restricțiilor privind dimensiunea eșantionului, numai doi articole cu cele mai mari încărcări de factori pe respectivul lor dimensiunea au fost păstrate pentru a produce rezultate semnificative din următoarele CFA ([Bentler & Chou, 1987](#); [Boso, Story și Cadogan, 2013](#)).

Studiul folosește aceste cântare purificate pentru a efectua un EFA. Toate rămase articolele afișează încărcări peste .6 pe factorul lor principal (adică dimensiunea orientării strategice corespunzătoare), care este cu mult peste minim recomandat ([Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998](#)) și nu prezintă încărcări încrucișate substanțiale pe alți factori. Se afișează [tabelul 2](#) rezultatele acestui EFA. În concordanță cu cercetările anterioare (de exemplu, [Bhuiyan și colab., 2005](#); [Hult et al., 2004](#)), procesul de purificare a calculează scurtează scale de măsurare originale pentru EO, MO și LO pentru a asigura unidimensionalitatea, validitatea și fiabilitatea scalelor utilizate. Analizele moderatorului sunt foarte sensibile la consistența internă a variabilele interacționale. Dacă consistența internă a interacționat variabilele este scăzută, șansa de a observa efectele moderator scade, deoarece efectul de interacțiune este sistematic subestimat ([Aguinis și Gottfredson, 2010](#)). Acest efect este și mai accentuat în prezența a interacțiunilor de ordin superior (de exemplu, interacțiuni cu trei căi). Prin urmare, cel procesul de purificare a scarilor îmbunătățește consistența internă a variabilele interacționale pentru a reduce potențialele preocupări ale subestimarea efectelor interacțiunii. Cu toate acestea, prin păstrarea unui set a elementelor aferente fiecărei dimensiuni ale orientărilor strategice, abordarea asigură că elementele rămase reprezintă în continuare (multidimensional) orientarea strategică construiește ca și teoretic accentuat.

Pentru a verifica robustețea abordării de măsurare utilizată scale purificate, analizele multivariate (după cum este subliniat în [secțiunea 5.2](#)) au fost reluate folosind instrumentul de măsurare complet (adică EO: 9 articole, MO: 20 articole, LO: 22 articole). Rezultatele sunt identice din punct de vedere al

semnul și semnificația variabilelor (inclusiv EO × MO × LO interacțiune tridimensională) în comparație cu rezultatele obținute cu abordarea de măsurare purificată.

În al doilea rând, studiul estimează patru CFA separate de ordinul întâi cu itemi care măsoară dimensiunile respective ale celor trei strategice orientări precum și elementele care măsoară performanța firmei de evaluat validitate convergentă și discriminantă. În urma cercetărilor anterioare (de exemplu, [Baker & Sinkula, 1999](#); [Bhuiyan et al., 2005](#)), constructe latente au fost împărțite în seturi de variabile înrudite teoretic pentru a testa construcția convergența între variabilele înrudite. Toate CFA-urile de primă comandă sunt bune potrivirea modelului și toate încărcările de factori standardizate sunt mari și foarte ridicate semnificativ ( $p < .001$ ). Fiabilitatea fiecărei scale care măsoară o dimensiune a unei orientări strategice respective este evaluată prin calculul fiabilitatea compozită (CR). Pe măsură ce CR depășește pragul de .6 pt fiecare scară ([Bagozzi & Yi, 1988](#)), toate măsurile afișează intern ridicat consistența. [Tabelul 3](#) prezintă rezultatele detaliate.

În al treilea rând, urmând [Menguc și Auh \(2006\)](#), studiul efectuează un CFA de ordinul doi cu cele trei constructe latente (adică, EO, MO și LO). La în acest scop, scorurile medii ale fiecărei dimensiuni au fost utilizate ca indicatori a orientărilor sale strategice respective. CFA oferă sprijin pentru validitatea convergentă a scalelor de măsurare, ca toate standardizate încărcările factorilor sunt semnificative ( $p < .01$ ) și peste .51 depășind minim recomandat de .4 ([Ford, MacCallum și Tait, 1986](#)). Validitatea discriminantă a fost evaluată în conformitate cu criteriul de către [Fornell și Larcker \(1981\)](#). În consecință, valabilitatea discriminantă este obținută oricând varianța medie extrasă (AVE) pentru fiecare construct (valori AVE: EO: .54, MO: .63, LO: .64) este peste .5 și mai mare decât pătratul corelarea dintre constructe. Prin urmare, am analizat fiecare pereche de constructe latente și le-am găsit pe toate pentru a demonstra suficiență discriminare valabilitate înanta. Pentru a evalua în continuare fiabilitatea celui de-al doilea ordin constructe, alfa lui Cronbach (EO: .618, MO: .732, LO: .760) precum și CR ([Fornell & Larcker, 1981](#)) (EO: .767, MO: .835, LO: .843) au fost calculate dând rezultate globale satisfăcătoare. Potrivirea modelului de măsurare a fost evaluată utilizând raportul Chi-pătrat/df, indicele de potrivire incrementală (IFI), indicele de potrivire comparativă (CFI) și Eroare pătratică medie de aproximare (RMSEA). Chi-pătratul/Raportul df (1,58) este sub pragul critic de 3,0 ([Kline, 1998](#)), întrucât IFI (.91) și CFI (.90) depășesc sau se potrivesc cu pragul recomandat de .9 ([Bagozzi & Yi, 1988](#)). RMSEA (.08) depășește teoretic pragul limita punctul de .06 ([Hu & Bentler, 1999](#)). Cu toate acestea, RMSEA tinde să respingerea modelelor din cauza dimensiunilor mici ale eșantionului ([Hu & Bentler, 1999](#)). Deoarece dimensiunea eșantionului pentru CFA de ordinul doi este doar  $n = 91$ , studiul urmează recomandarea lui [Hu și Bentler \(1999\)](#) de a se baza pe a combinație de IFI și CFI pentru a evalua potrivirea modelului (care afișează rezultate satisfăcătoare după cum s-a subliniat mai sus).

masa 2

Rezultatele analizei factoriale exploratorii (EFA).

Variabil	Factorul 1	Factorul 2	Factorul 3	Factorul 4	Factorul 5	Factorul 6	Factorul 7	Factorul 8	Factorul 9
EO2	0,88	0,09	0,00	0,12	0,22	0,03	0,12	0,01	0,05
EO3	0,87	0,18	0,15	0,01	0,08	0,03	0,08	0,05	0,04
EO4	0,09	0,75	0,37	0,00	0,16	0,21	0,13	0,17	0,16
EO5	0,26	0,82	0,21	0,11	0,05	0,02	0,01	0,02	0,18
EO7	0,04	0,16	0,91	0,04	0,09	0,02	0,03	0,04	0,11
EO8	0,11	0,22	0,83	0,15	0,10	0,03	0,17	0,12	0,12
MA1	0,24	0,07	0,23	0,75	0,32	0,22	0,05	0,08	0,12
MA4	0,02	0,13	0,06	0,90	0,23	0,12	0,16	0,04	0,00
MA7	0,03	0,08	0,03	0,25	0,88	0,10	0,13	0,05	0,06
MA8	0,13	0,09	0,19	0,21	0,83	0,15	0,02	0,01	0,11
MA14	0,02	0,15	0,02	0,19	0,10	0,89	0,23	0,07	0,01
MA15	0,05	0,12	0,07	0,15	0,38	0,66	0,04	0,34	0,22
LO2	0,01	0,03	0,05	0,05	0,04	0,09	0,89	0,26	0,20
LO4	0,02	0,11	0,12	0,10	0,10	0,18	0,87	0,28	0,13
LO8	0,04	0,10	0,11	0,02	0,04	0,18	0,25	0,84	0,20
LO10	0,02	0,20	0,04	0,05	0,08	0,12	0,27	0,89	0,11
LO20	0,11	0,12	0,03	0,22	0,05	0,12	0,26	0,51	0,61
LO22	0,05	0,23	0,02	0,00	0,06	0,06	0,26	0,21	0,85

Notă: Încărcările factorilor din analiza factorială exploratorie cu rotație varimax. Datele îngroșate indică semnificative la încărcări ale factorului lor teoretic atribuit.

Tabelul 3

Rezultatele analizei factoriale de confirmare de ordinul întâi (CFA).

Performanță fermă			
Dimensiune	Articol	Standardizat	Fiabilitate
		Încărcarea factorilor	
	P2 Cât de succes a avut firma dumneavoastră – în comparație cu cel mai puternic concurent – în ultimul an fiscal în ceea ce privește ...	.645***	CR = .821
	Creșterea profitului		
	P4 ... Creșterea vânzărilor	.938***	
	P6 ... Creșterea cotei de piață	.766***	
	P7 ... Creșterea angajaților	.541***	
Orientare antreprenorială			
(Model de potrivire: $\chi^2 = 7,53$ , $df = 6$ , $\chi^2/df = 1,26$ , $IFI = .99$ , $CFI = .99$ , $RMSEA = .05$ )			
Dimensiune	Articol	Standardizat	Fiabilitate
		Încărcarea factorilor	
Inovație	E02 Câte linii noi de produse sau servicii a comercializat firma dumneavoastră în ultimii 5 ani? ... Fără linii noi de produse sau servicii / Foarte multe linii noi de produse sau servicii	.727***	CR = .735
	E03 ... Schimbările în liniile de produse sau servicii au fost în cea mai mare parte de natură minoră. / ... Modificări ale produsului sau liniile de servicii au fost de obicei destul de dramatice.	.796***	
Proactivitate	E04 În relațiile cu concurenții săi, firma mea... de obicei răspunde la acțiunile pe care concurenții le inițiază... de obicei inițiază acțiunile la care concurenții răspund apoi	.770***	CR = .725
	E05 ... este foarte rar prima afacere care introduce noi produse/servicii, tehnici administrative, operare tehnologii, etc. / ... este de foarte multe ori prima afacere care introduce produse/servicii noi, administrative tehnici, tehnologii de operare etc.	.738***	
Asumarea riscului	E07 În general, managerii de top ai firmei mele au ... o predispoziție puternică pentru proiecte cu risc scăzut (cu standarde și anumite rate de rentabilitate) / ... o predispoziție puternică pentru proiecte cu risc ridicat (cu șanse de rentabilitate foarte mare).	.841***	CR = .823
	E08 În general, managerii de top ai firmei mele cred că... datorită naturii mediului, cel mai bine este să explorezi-i în treptat printr-un comportament timid, incremental / ... datorită naturii mediului, îndrăzneț sunt necesare acte ample pentru atingerea obiectivelor firmei.	.831***	
Orientare spre piață			
(Model de potrivire: $\chi^2 = 6,54$ , $df = 6$ , $\chi^2/df = 1,09$ , $IFI = 1,00$ , $CFI = 1,00$ , $RMSEA = .03$ )			
Dimensiune	Articol	Standardizat	Fiabilitate
		Încărcarea factorilor	
Generarea de inteligență	MA1 În această unitate de afaceri, ne întâlnim cu clienții cel puțin o dată pe an pentru a afla ce produse sau servicii au nevoie în viitor.	.840***	CR = .779
	MA4 Sondajăm utilizatorii finali cel puțin o dată pe an pentru a evalua calitatea produselor și serviciilor noastre.	.756***	
Diseminarea informațiilor	MA7 Avem întâlniri interdepartamentale cel puțin o dată pe trimestru pentru a discuta tendințele și evoluțiile pieței.	.821***	CR = .823
	Personalul de marketing MA8 din unitatea noastră de afaceri petrece timp discutând nevoile viitoare ale clienților cu alți departamente funcționale.	.852***	
Reactivitate	MA14 Ne revizim periodic eforturile de dezvoltare a produselor pentru a ne asigura că sunt în concordanță cu clienții și noi.	.651***	CR = .696
	MA15 Mai multe departamente se reunesc periodic pentru a planifica un răspuns la schimbările care au loc în afacerea noastră mediu inconjurator.	.806***	
Orientare spre învățare			
(Model de potrivire: $\chi^2 = 7,63$ , $df = 6$ , $\chi^2/df = 1,27$ , $IFI = 1,00$ , $CFI = .99$ , $RMSEA = .06$ )			
Dimensiune	Articol	Standardizat	Fiabilitate
		Încărcarea factorilor	
Angajamentul de învățare	LO2 Valorile de bază ale acestei unități de afaceri includ învățarea ca cheie pentru îmbunătățirea...	.935***	CR = .915
	LO4 Învățarea în organizația mea este văzută ca cheie pentru bunul necesar pentru a garanta supraviețuirea organizației.	.901***	
Viziune comună	LO8 Există un acord total cu privire la viziunea noastră organizațională la toate nivelurile, funcțiile și diviziunile.	.881***	CR = .848
	LO10 Angajații se consideră parteneri în trasarea direcției organizației.	.834***	
Minte deschisă	Managerii LO20 încurajează angajații să „gândească în afara cutiei”.	.893***	CR = .771
	LO22 Ideile originale sunt foarte apreciate în această organizație.	.682***	

Note: CR = fiabilitate compozită;  $\chi^2$  = Chi-pătrat;  $df$  = grade de libertate;  $IFI$  = indice de potrivire incremental;  $CFI$  = indice de potrivire comparativ;  $RMSEA$  = Eroare pătratică medie de aproximare. Nivel de semnificație: \*\*\* =  $p < .001$ .

În sfârșit, dimensiunile pentru fiecare orientare strategică au fost agregate într-o singură scară. În acest scop, am făcut media scorurilor itemilor pentru fiecare dimensiune apartenând unei anumite orientări strategice și ulterior a calculat media asupra tuturor dimensiunilor (medie) pentru fiecare orientare strategică pentru a măsura orientarea strategică generală construită.

#### 4.5. Proceduri analitice

Pentru a testa ipotezele, studiul folosește două abordări metodologice calitative și cantitative consecutive: în primul rând, studiul utilizează analiza comparativă calitativă cu set neclar (fsQCA) (Ragin, 2000, 2006) și examinează diferitele configurații ale orientărilor strategice ale firmelor care conduc la o performanță superioară bazată pe creșterea. The

Abordarea fsQCA folosește logica booleană pentru a analiza relațiile dintre cazuri (văzute ca combinații multiple de diferite condiții cauzale) și rezultatul (Longest & Vaisey, 2008). Prin urmare, fsQCA este deosebit potrivit pentru identificarea configurațiilor distincte care conduc la superior performanță, deoarece metoda identifică modul în care apartenența la cazurilor în condiții cauzale (adică diferite configurații ale orientărilor strategice) este legată de apartenența la variabila rezultat (adică diferite niveluri de performanță bazată pe creșterea). Cu toate acestea, înainte de a efectua fsQCA, scalele originale trebuie calibrate în valorile de apartenență stabilite (indicând gradul de apartenență la un set) variind de la 0 la 1. Toate ajunge la valori de apartenență setate continue (în intervalul între 0 și 1), se aplică metoda log odds descrisă de Ragin (2008). În concordanță cu recomandările din literatură (Ragin, 2008; Woodside, 2013), au fost utilizate trei puncte de ancorare pentru a efectua această calibrare: the

5%-percentila, mediana și 95%-percentila unei variabile. The punctele extreme definesc neafilierea deplină/aderarea deplină la un set, în timp ce mediana este punctul de încrucișare care indică faptul că un caz nu este nici în interior, nici în afara unui set. Ulterior, suplimentul Stata fuzzy (cel mai lung și i Vaisey, 2008) - a fost angajat pentru a efectua fsQCA.

În al doilea rând, studiul efectuează o analiză de regresie liniară ierarhică inclusiv analiza moderatorului. În concordanță cu configurația anterioară abordări (de exemplu, Wiklund & Shepherd, 2005), studiul raportează patru modele diferite (de exemplu, variabile de control, model universal, contingent și model de configurare). Studiul urmează recomandările stabilite (Aiken & West, 1991; Wiklund & Shepherd, 2005) pentru a testa diferențele de putere explicativă între diferite modele. La acest în final, calcularea diferitelor modele permite compararea modelelor alternative. Putere explicativă prin arătarea modificărilor coeficientului de determinare ( $R^2$ ) comparativ cu fiecare model anterior. O interpretare corectă a interacțiunea de ordin superior necesită ca toate interacțiunile de ordin inferior precum și toate efectele principale sunt luate în considerare într-un model comun (Brambor, Clark și Golder, 2006). Înainte de a calcula termenii de interacțiune, variabilele respective au fost centrate pe medie pentru a evita multicolaritatea (Aiken & West, 1991).

## 5. Rezultate

### 5.1. Analiză a seturilor neclare

Studiul aplică fsQCA (Ragin, 2000, 2006) pentru a examina preliminar diferitele configurații dintre EO, MO și LO într-un prim pas. Folosind valorile calibrate (care indică gradul de apartenență la set) pentru EO, MO, LO, precum și pentru performanța firmei bazată pe creșterea, așa cum este subliniat mai sus, estimăm consistența tuturor configurațiilor celor trei orientări strategice cu apartenența la setul de înaltă performanță. Consecvența evaluează gradul în care cazurile care împărtășesc o (... ) combinație de condiții (...) sunt de acord în afișarea rezultatului în cauză (Ragin, 2006, p. 292). Tabelul 4 afișează consistența și consecvența fiecărei configurații precum și testul rezultat față de pragul de consistență de .74 (Woodside, 2013). Cinci configurații distincte de orientări strategice au o consistență semnificativă cu performanțe ridicate ( $p < .05$ ). Acest constatarea oferă sprijin preliminar ipotezei 1a.

Cu toate acestea, configurațiile cu o consistență ridicată pot avea doar o relație suficientă, dar nu necesară, cu rezultatul focal (Woodside, 2013). Prin urmare, tabelul 4 este afișat și pentru fiecare configurație cu consistență semnificativă acoperirea soluției. Acoperirea evaluează gradul în care o (...) combinație causală ține cont de cazuri de un rezultat (Ragin, 2006, p. 292). Cu alte cuvinte, acoperirea indică relevanța empirică a diferitelor căi către același rezultat și, prin urmare, este mai degrabă conceptual analog cu coeficientul de determinare ( $R^2$ ) într-o analiză de regresie (Ragin, 2006; Woodside, 2013). La fel de cinci configurații diferite sunt suficiente pentru o performanță ridicată bazată pe creșterea, acoperirea poate fi împărțită în acoperirea brută a unei configurații (adică, proporția de cazuri de rezultat acoperite de o anumită configurație) și acoperirea sa unică (adică proporția de cazuri de rezultat exclusiv acoperite de o configurație dată) (Rihoux & De Meur, 2009). Prin urmare,

Tabelul 4

Rezultatele analizei comparative calitative fuzzy-set (fsQCA).

Nu.	EO	MO	LO	Consecvență	Valoarea F	p	Acoperire brută	Acoperire unică	Numărul de cazuri
1	Scăzut	Scăzut	Scăzut	.773	0,31	.579			12
2	Scăzut	Scăzut	Înalt	.792	1,26	.264			9
3	Scăzut	Înalt	Scăzut	.866	11,42	.001	.327	.041	8
4	Scăzut	Înalt	Înalt	.853	5,97	.017	.339	.024	6
5	Înalt	Scăzut	Scăzut	.816	2,76	.100			9
6	Înalt	Scăzut	Înalt	.845	4,67	.033	.309	.042	4
7	Înalt	Înalt	Scăzut	.888	15,04	.000	.377	.039	15
8	Înalt	Înalt	Înalt	.909	37,77	.000	.509	.129	16

Notă: Numărul de cazuri nu se adună la  $n = 91$ , deoarece 12 cazuri au o valoare de apartenență stabilită în cel puțin o orientare strategică de .5, indicând faptul că nu sunt nici în „scăzut”, nici în set „înalt”.

Tabelul 4 permite cuantificarea contribuției fiecărei configurații suficiente oferă în mod unic apartenența firmelor la setul de înaltă performanță. Rezultatele sugerează că o configurație cu niveluri ridicate de EO, MO și LO (adică configurația #8) este cel mai influent pentru niveluri înalte de performanță în ceea ce privește creșterea firmelor de înaltă tehnologie (acoperire unică = .129). Acest rezultat oferă suport preliminar pentru ipoteza 1b. Cu toate acestea, altele configurațiile de orientări strategice sunt, de asemenea, capabile să ofere unice (deși și mai mici) contribuții la înaltă performanță.

Pentru a evalua suplimentar semnificația acestor constatări, media performanței firmei pentru firmele legate de configurația 8 (cel mai mare acoperire unică) au fost comparate cu performanța medie a firmei a firme aferente configurației 6 (a doua cea mai mare acoperire unică). Rezultatele unui test cu două eșantioane de medii de grup (test t) sugerează că firmele care se referă la configurația 8 au într-adevăr o valoare semnificativ mai mare performanță bazată pe creșterea decât firmele legate de configurația 6 ( $p < .05$ ).

### 5.2. Analiza de regresie multiplă

Al doilea pas a inclus analiza de regresie multiplă pentru a examina în continuare diferite configurații între EO, MO și LO și pentru a completa constatarea din fsQCA prin analize statistice multivariate. Tabelul 5 prezintă medii aritmetice, abateri standard și bivariante corelații între dependent, independent și control variabile. Deoarece toate corelațiile rămân sub .7, există riscul de multicolaritate absent (Anderson, Sweeney și Williams, 1996). În plus, variația a fost calculată factorii de inflație (VIF) pentru a controla pt multicolaritate. Deoarece cea mai mare valoare VIF (1,77) este mult sub prag de 2,5 (Allison, 1999), nicio problemă serioasă de multicolaritate există.

Tabelul 6 prezintă rezultatele analizelor de regresie liniară. După Aiken și West (1991), variabilele au fost introduse ierarhic. Modelul 1 conține doar variabilele de control, în timp ce Modelul 2 - modelul universal - include în plus efectele directe ale EO, MO și LO privind performanța bazată pe creșterea. Modelul 3 -contingenta model-include în plus interacțiunile bidirecționale dintre orientările strategice. În cele din urmă, modelul 4-configurația modelul - include în plus interacțiunea în trei căi dintre EO, MO și LO.

Privind variabilele de control din Modelul 1, nici vârsta firmei, nici firma dimensiunea, nici apartenența firmelor la sectorul energiilor regenerabile în mod semnificativ influențează performanța bazată pe creșterea. În schimb, turbulența mediului are un efect negativ semnificativ asupra performanței bazate pe creșterea ( $\beta = -.210$ ;  $p < .01$ ).

Modelul 2 include efectul direct al EO, MO și LO asupra performanței firmei bazate pe creșterea. Acest model universal duce la un semnificativ creșterea puterii exploratorii comparativ cu Modelul 1 ( $\Delta R^2 = .266^{***}$ ). Rezultatele indică faptul că atât EO (.261;  $p < .01$ ) cât și MO (.343;  $p < .001$ ) au o influență semnificativ pozitivă asupra performanței firmelor de înaltă tehnologie. În schimb, LO nu are o influență directă semnificativă asupra performanței fermei (.078;  $p > .1$ ).



Tabelul 5

Statistici descriptive și corelații bivariate între variabilele dependente, independente și de control.

Variabil	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Performanță fermă	3.17	0.77	–							
2 Vârsta fermă	19.10	22.33	0,051	–						
3 Dimensiunea fermă	154,56	941,54	0,057	0,617*	–					
4 Energii regenerabile	0,11	0,31	0,026	0,079	0,032	–				
5 Dinamismul mediului	3,54	0,93	0,181	0,132	0,007	0,100	–			
6 EO	3,55	0,66	0,377*	0,102	0,083	0,028	0,135	0,538		
7 MO	3,71	0,88	0,434*	0,056	0,084	0,038	0,067	0,347*	0,628	
8 LO	4,07	0,68	0,214*	0,083	0,099	0,164	0,142	0,220*	0,266*	0,643

Notă: corelația Pearson (și tergere listwise); M = medie aritmetică; SD = abaterea standard; Valorile AVE pentru structurile latente focale afișate în diagonală. Niveluri de semnificație:

\*: pb .05, n = 91.

Modelul de contingență (Modelul 3) le include în plus pe toate trei interacțiuni bidirecționale între orientările strategice. Cu toate acestea, niciunul dintre interacțiunile bidirecționale au un efect semnificativ asupra firmei bazate pe creșterea performanței (p N .1). În consecință, acest model adaugă doar un marginal și o creștere nesemnificativă a puterii explicative în comparație cu Modelul 2 (AR2 = 0,003).

Modelul de configurare (Modelul 4) include în plus interacțiunea în trei căi între EO, MO și LO. Interacțiunea în trei căi are un efect pozitiv semnificativ asupra performanței firmei bazate pe creșterea (0,313; p .01). Adăugarea interacțiunii în trei căi între EO, MO și LO în Modelul 4 adaugă o cantitate semnificativă de explorare putere comparativ cu modelul de contingență (ΔR2 = .056\*\*). Interacțiunea semnificativă în trei căi oferă suport pentru *Ipoteza 1a*.

Efectele interacțiunii nu pot fi interpretate pur și simplu prin privire la semn, amploarea sau semnificația statistică a coeficientului de regresie al termenului de interacțiune (Jaccard & Turrisi, 2003). Prin urmare, studiul urmează recomandări stabilite (Brambor et al., 2006; Dawson & Richter, 2006) și include o diagramă a interacțiunii în trei căi la diferite valorile semnificative ale moderatorilor. Am selectat un nivel scăzut (adică un standard abatere sub media moderatorului) și scor mare (adică, un standard abatere peste media moderatorului) a variabilelor moderatorului la ilustrează curbele (Aiken & West, 1991; Jaccard & Turrisi, 2003). The analiza include teste simple de pantă (Aiken & West, 1991) precum și teste de diferență de pantă (Dawson & Richter, 2006) pentru a testa dacă

fiecare pantă este semnificativ diferită de zero și dacă diferența dintre o pereche de pante este semnificativ diferită de zero.

Fig. 1 ilustrează interacțiunea triplă dintre EO, MO și LO cu EO reprezentat pe axa x și performanță pe axa y. Rezultate din testele simple ale pantei sugerează că două dintre cele patru pante sunt semnificativ diferite de zero în precizarea performanței bazate pe creșterea. În primul rând, panta 1 ilustrând o configurație cu niveluri ridicate de MO și LO (b = .559, p .01). În al doilea rând, panta 4 ilustrând o configurație cu niveluri scăzute de MO și LO (b = .358; p .05). În schimb, pantele 2 și 3 nu sunt semnificativ diferite de zero (p N .1). Rezultatele testării diferențelor de pantă indică faptul că trei din cele șase perechi de pante sunt semnificativ diferite se formează reciproc (p .05). Adică pantele 1 și 2, pantele 1 și 3, ca precum și pantele 2 și 4. În schimb, diferențele dintre pantele 1 și 4, 2 și 3, precum și 3 și 4 nu sunt semnificativ diferite de zero (p N .1). În concluzie, panta 1 înfățișând o configurație cu niveluri ridicate de MO și LO este semnificativ diferit de 0. Această pantă este semnificativ diferită de două din celelalte trei pante. Prin urmare, *ipoteza 1b* primește sprijin parțial.

Studiul exclude mai multe cazuri din setul de date din regresie analiză deoarece conțin valori lipsă. În timp ce lista întâleaptă și tergerea cazuri cu date incomplete este o practică statistică comună, această abordare poate duce la o putere statistică mai mică (Aguinis & Stone-Romero, 1997) sau sunt estimări părtinoase ale parametrilor (Graham, 2009). Prin urmare, un suplimentar a fost efectuată o analiză de regresie folosind date imputate. Studiul

Tabelul 6

Rezultatele analizei de regresie liniară moderată.

Variabile	Modelul 1	Modelul 2 Model universal	Modelul 3 Model de contingență	Modelul 4 Model configurațional
Variabile de control				
Constant	3,872 ***	4,015 ***	4,011 ***	3,907 ***
Vârsta fermă	0,182	0,114	0,121	0,199
Dimensiunea fermă	0,172	0,073	0,079	0,128
Energii regenerabile	0,038	0,054	0,054	0,055
Dinamismul mediului	0,210 †	0,271 **	0,266 **	0,230 *
Efecte directe				
EO		0,261 **	0,273 *	0,180
MO		0,343 ***	0,350 ***	0,344 ***
LO		0,078	0,053	0,016
Interacțiuni bidirecționale				
EO × MO			0,015	0,030
EO × LO			0,005	0,127
MO × LO			0,055	0,026
Interacțiune în trei căi				
EO × MO × LO				0,313 **
R2	0,058	0,324	0,327	0,383
R2 ΔR2 ajustat	0,014	0,267	0,243	0,297
F	0,058	0,266 ***	0,003	0,056 **
F	1,329	5,694 ***	3,891 ***	4,458 ***

Variabila dependentă: performanța firmei.

n = 91.

Niveluri de semnificație: \*\*\*: pb .001; \*\*: pb .01; \*: pb .05; †: pb .1.

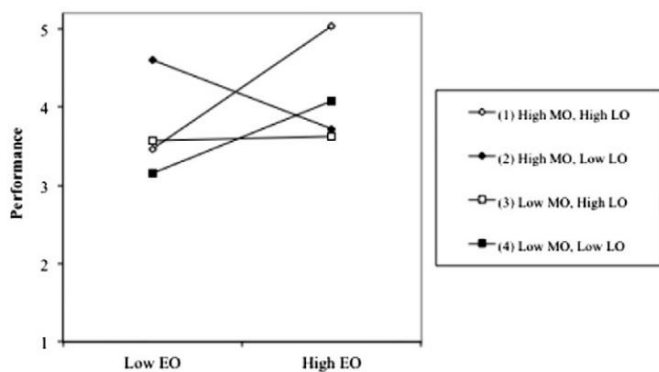


Fig. 1. Graficul interacției în trei căi.

aplică imputarea multivariată stabilită folosind procedura de ecuații în lanțuite (MICE) (Raghunathan, Lepkowski, Van Hoewyk și Solenberger, 2001). În primul rând, procedura în lanțuită a lui Stata a fost angajată pentru a imputa datele lipsă. Am selectat o metodă de imputare adecvată pentru fiecare variabilă și am generat 20 de seturi de date complet imputate (Van Buuren, Brand, Groothuis-Oudshoorn și Rubin, 2006). Al doilea, aceste 20 de seturi de date au fost apoi analizate (adică, folosind modelul ierarhic de regresie liniară multivariată) și combinate într-o singură regresie folosind comanda `mibeta` a Stata. Mărimea eșantionului crește de la  $n = 91$  (set de date cu tergere în funcție de listă) la  $n = 137$  (set de date imputat). În special, toate influențele semnificative sunt, de asemenea, semnificative statistic și au aceeași direcție în modelul de regresie bazat pe date imputate comparativ cu modelul raportat.

## 6. Discuție

Studiul nostru propune să ofere o înțelegere mai detaliată a modului în care orientările strategice afectează în comun performanța (de exemplu, creșterea firmei) a firmelor de înaltă tehnologie. În primul rând, constatările sugerează că performanța a bazată pe creșterea firmelor de înaltă tehnologie este într-adevăr dependentă de diferite configurații ale orientărilor strategice. În al doilea rând, rezultatele sugerează că firmele de înaltă tehnologie cu niveluri ridicate de EO, MO și LO depășesc firmele cu alte configurații. În al treilea rând, constatările indică asta pe lângă o configurație cu niveluri ridicate de EO, MO și LO patru alte configurații de orientări strategice cresc, de asemenea, performanța firmei bazată pe creșterea, deși într-o măsură mai mică.

Efectul asupra performanței bazate pe creșterea este cel mai mare în rândul firmelor de înaltă tehnologie într-o configurație cu niveluri ridicate de EO, MO și LO. Aceste orientări strategice par a fi complementare, colectiv conduc la un avantaj competitiv și se sprijină reciproc. Acest descoperirea este în concordanță cu, dar extinde și cercetările anterioare (de exemplu, Hult și colab., 2004; Liu et al., 2003), deoarece configurația cu niveluri ridicate de EO, MO și LO constituie o combinație unică de resurse care este valoroasă, rare și greu de imitat și generează sinergii care să permită firmelor să obțină o poziție avantajoasă pe piețele competitive de înaltă tehnologie. Firmele cu orientare antreprenorială care acționează cu acțiuni inovative, proactive și inovatoare de pe piață sunt cele mai de succes dacă acele acțiuni sunt ghidate atât de considerente MO, cât și de LO. The descoperirile în acest sens extind cercetările anterioare concentrându-se pe efectul izolat sau chiar moderat al EO asupra performanței noilor produse (Atuahene-Gima & Ko, 2001) sau despre vânzări/profitabilitate (Boso et al., 2013), deoarece firmele cu niveluri ridicate de EO au cel mai mare succes dacă EO este combinată cu MO și LO. În acest scop, firmele pot urmări să aprecieze clienții actuali, înțelegându-le nevoile și creând beneficii specifice pentru clienți (ghidate de niveluri ridicate de MO), precum și învățarea despre viitorii concurenți, clienți și piețe și să întreprindă în mod regulat ipotezele de lungă durată (ghidate de niveluri ridicate de LO) (Baker & Sinkula, 1999).

Spre deosebire de cercetările anterioare care se concentrează pe efectele izolate ale EO asupra diferite dimensiuni ale performanței firmei (pentru vederi de ansamblu cuprinzătoare a se vedea Rauch et al., 2009; Wales, Gupta, et al., 2013), constatările sugerează că firmele cu niveluri ridicate de EO nu pot obține rezultate mai mari nivelurile de performanță decât atât MO cât și LO sunt scăzute. Prin urmare, comportamentul riscant, proactiv și inovator al firmei implicat de EO nu duce la o creștere mai mare performanță a firmă dacă nu este ghidată de niveluri ridicate de MO sau LO. Exclusiv aplicarea EO nu este suficientă pentru a obține succes și, mai degrabă, adăpostește riscuri, deoarece inovațiile ar putea fi dezvoltate în trecut și în viitor clienții (Hult și colab., 2004). Acest lucru este în concordanță cu cercetările anterioare constatarea unor niveluri ridicate de EO insuficiente sau chiar contraproductive pentru atingerea performanțelor generale superioare (Alegre & Chiva, 2013; Bhuian et al., 2005). Această constatare poate explica, de asemenea, parțial constatările (parțial) inconcludente cu privire la EO și performanță, așa cum sunt afișate în meta-analiză de către Rauch și colab. (2009) și într-o revizuire a literaturii despre EO-legătura de performanță (Wales, Gupta, et al., 2013). În acest scop, sugerăm investigarea configurațiilor de diferite orientări și includerea altora

orientările ca controale în analizele de regresie multivariată atunci când se caută să identifice influența unei orientări specifice asupra performanței sau a altor rezultate normative.

Față de alte configurații distincte de orientări strategice conducând la o performanță mai mare bazată pe creșterea firmelor de înaltă tehnologie, rezultatele subliniază rolul important al MO. Firmele cu niveluri ridicate de MO atinge o influență pozitivă asupra performanței bazate pe creșterea chiar și într-o configurație cu ambele niveluri scăzute de EO și LO. Evident, MO este un determinant important al performanței firmei, așa cum sunt firmele orientate spre piață mai aproape de nevoile clientului și sunt capabile să traducă informațiile obținute în produse și servicii care creează beneficii specifice pentru clienți (Grinstein, 2008; Kirca et al., 2005). Firmele pot beneficia de servicii specializate cunoștințe orientate spre piață (Merlo & Auh, 2009), ca această cunoștință despre clienți și piețe ajută la compensarea lipsei de inovație acțiuni (dirijate altfel de LO). Aceste constatări extind cercetările anterioare de Frishammar și Hörte (2007) care subliniază importanța MO și i cere firmelor să devină mai orientate spre piață pentru a realiza noi succesul produsului. Concluziile prezentului studiu sugerează în plus că aceste afirmații sunt valabile chiar și în cazul nivelurilor scăzute de EO și LO. În schimb, rezultatele obținute provoacă unele cercetări care sugerează că concentrându-se exclusiv pe satisfacția clienților (prin MO, care nu este ghidat de EO) poate duce la omiterea oportunităților promițătoare (Baker & Sinkula, 2009). În schimb, constatările sunt în concordanță cu concluziile studiilor MO pentru a influența pozitiv vânzările și profitabilitatea firmei pe scurt și pe termen lung, precum și pentru a facilita avantajele competitive (Kumar, Jones, Venkatesan și Leone, 2011). Pe lângă influența pozitivă a configurațiilor cu MO ridicat și EO ridicat (combinat cu ridicat, precum și niveluri scăzute de LO), nivelurile ridicate de MO influențează pozitiv și performanța bazată pe creșterea în combinație cu niveluri ridicate de LO chiar și atunci când EO este scăzut. Această constatare extinde cercetările anterioare (de exemplu, Grinstein, 2008) sugerând că LO îmbunătățește calitatea MO (Baker & Sinkula, 1999) și facilitează o mai bună înțelegere a latentei clienților actuali nevoilor (Slater & Narver, 1995) chiar și atunci când sunt combinate cu niveluri scăzute de EO.

În cele din urmă, rolul LO merită o atenție suplimentară în configurații cu ambele alte orientări strategice în curs de examinare. În timp ce înalt nivelurile de LO ghidează niveluri ridicate de EO și, de asemenea, sprijină niveluri ridicate de MO pentru a obține performanțe superioare, nivelurile ridicate de LO nu sunt suficiente pentru o performanță mai ridicată a firmei. Chiar dacă mai multe studii arată a constatat că învățarea este esențială pentru obținerea unei competiții durabile avantaj (Farrell, 1999) și reprezintă un determinant important al performanței firmei, rezultatele studiului de față sugerează că nivelurile ridicate de LO au mai degrabă un efect de susținere pe termen lung. Evident, valorile organizatoriale ale învățării, cum ar fi angajamentul față de învățare, deschiderea la minte și o viziune comună, nu au un efect de performanță în izolare ci mai degrabă traducerea lor în comportamente facilitate de înalt nivelurile de MO sau EO influențează pozitiv performanța a firmei.

Acest studiu aduce contribuții importante în ceea ce privește relevanța practică în ceea ce privește modul în care diferitele orientări strategice afectează

creș terea firmelor de înaltă tehnologie. Caracterizat ca prospectori (Miles & Snow, 1978), avantajul competitiv vital al firmelor de înaltă tehnologie se bazează pe capacitatea firmelor de a dezvolta produse noi și inovatoare și să exploateze aceste produse pe piață competitivă și foarte dinamice (Engelen et al., 2014) și în niș e definite îngust (Qian & Li, 2003). Firmele cu o configurație de niveluri ridicate de EO, MO și LO sunt cel mai de succes. Prin urmare, cunoș tinț e despre prezent, precum și despre viitor nevoile (latente) ale clienț ilor, precum și despre piață ele actuale și viitoare iar concurenț ii este crucial pentru firmele de înaltă tehnologie. Combinând înalt nivelurile de EO, LO și MO le permit acestor firme să exploateze cu succes oportunitățile apărute prin dezvoltarea de tehnologii inovatoare și i, la rândul său, dezvoltarea de noi produse și servicii înainte concurenț ii pentru a obține în cele din urmă o creș tere superioară a firmei.

Cu toate acestea, firmele de înaltă tehnologie ar putea fi limitate în ceea ce priveș te resursele disponibile și capacitatea lor de a utiliza aceste resurse (Cadogan, 2012). Astfel, ar putea fi necesar ca managerii să se concentreze asupra construirea anumitor configurații de orientări strategice conform influenț a lor asupra creș terii firmelor. Referindu-se la constatările obținute, managerii firmelor de înaltă tehnologie ar putea decide mai întâi să se concentreze pe MO, întrucât MO este singura orientare strategică care facilitează o performanță mai ridicată a firmei bazată pe creș tere în prezent a unor niveluri scăzute ale celorlalte două orientări strategice. Prin urmare, ar putea fi rezonabil să vă concentrați asupra generarea de cunoș tinț e de piață mai întâi. Cunoș tinț e despre clienț ii nevoile și preferinț ele, iar piață ele ajută firmele de înaltă tehnologie să îndeplinească nevoile și să ofere beneficii (Zhou et al., 2005). Ca produse inovatoare și serviciile sunt elementul de bază pentru succesul înaltei tehnologii firme, managerii ar trebui să genereze în mod constant noi cunoș tinț e prin investirea în cercetarea piaței, analizarea dezvoltării piaței și înț inând îndeaproape pasul cu clienț ii pentru a înț elege ce cred aceș tia despre produsele și serviciile firmei. Managerii ar trebui să promoveze comunicarea acestor cunoș tinț e în cadrul organizației pentru a sensibiliza angajații lor cu privire la nevoile clienț ilor. În continuare, concentrare suplimentară asupra exploatarii noului generat cunoș terea piaței ei ar putea fi rezonabilă (prin creș terea EO). Firmele de înaltă tehnologie cu niveluri ridicate de EO pun în plus un accent privind satisfacerea nevoilor exprimate și latente ale clienț ilor, piaței ei extinderea și valorificarea oportunităților emergente într-un mod proactiv și maniera de asumare a riscurilor (Grinstein, 2008). Creș terea EO în acest moment este rezonabil deoarece configurația cu niveluri ridicate de MO și EO are a efect mai pozitiv asupra creș terii decât o combinație de niveluri ridicate de MO cu niveluri ridicate de LO. Prin urmare, această configurație facilitează generarea de resurse suplimentare. În cele din urmă, LO orientat mai mult pe termen lung necesită creș tere pentru a obține în sfârș it cea mai reuș ită configurație cu niveluri ridicate ale fiecărei orientări. În cele din urmă, managerii trebuie să răspunde la noile cunoș tinț e ale piaței ei. Această implicație este corespunzătoare cu munca lui Aggarwal și Singh (2004) care afirmă că fiecare departament și fiecare angajat generează informații și cunoș tinț e pentru firmă și toate departamentele trebuie să discute despre cunoș tinț ele generate pentru a răspândi rapid cunoș tinț ele în întreg firmă. În plus, gândirea în afara cutiei și dezinventă area au fost stabilite modalități de a face lucrurile stimulează capacitatea unei firme de a reconfigura competențele și să acț ioneze flexibil pe piață pentru a conduce piața cu inovații produse în loc să fie conduse de piață (Baker & Sinkula, 1999; Wang, 2008).

## 7. Limitări și implicații pentru cercetările viitoare

Acest studiu este supus unor limitări. În primul rând, orientările strategice nu sunt stabile, ci mai degrabă evoluează în timp (Atuahene-Gima & Ko, 2001). Astfel, un design în secțiune transversală nu descrie complet dinamica a schimbărilor orientărilor strategice, precum și a influenț ei lor potențial întârziată asupra performanței bazate pe creș tere (Dawes, 2000; Wiklund & Ciobanesc, 2005). Cu toate acestea, cel puțin în trei motive atenuază îngrijorările despre designul transversal al studiului. În primul rând, dovezi empirice anterioare sugerează că modelele longitudinale precum și cele transversale analizând efectul orientărilor strategice asupra performanței afiș ează destul de asemănător

modelul se potriveș te și ajunge la rezultate aproape egale (Dawes, 2000). În al doilea rând, studiul foloseș te o măsură de performanță bazată pe creș tere. Efectul orientărilor strategice asupra creș terii firmelor este mai imediat decât asupra Măsurii de performanță bazate pe profit (Wiklund, 1999) care atenuează problemele potenț iale ale efectelor întârziate. În al treilea rând, inclusiv vârsta fermă ca control variabilă explică cel puțin parțial faptul că efectul strategic orientărilor asupra performanței sunt mai degrabă pe termen lung decât pe termen scurt (Wiklund, 1999). Cu toate acestea, un design de cercetare longitudinală ar fi cu siguranță oferă mai multe perspective asupra efectelor evoluției strategice orientărilor și influenț a lor asupra performanței firmei în timp. Prin urmare, încurajăm cercetările viitoare să utilizeze modele longitudinale pentru a clarifica relația cauzală dintre orientările strategice și firmă performanță și pentru a controla părtinirea supravieții urii în astfel de studii (Rauch et al., 2009).

În al doilea rând, compararea datelor subiective cu cele obiective ar fi validat în continuare măsurătorile. Din păcate, procesul de colectare a datelor complet anonim a interzis o astfel de analiză. Firmele de înaltă tehnologie din eș antion sunt mai degrabă interdisciplinare (42,9% din firmele sunt active în mai mult de un sector tehnologic) și mai mici firmele dezvoltă frecvent niș e de piață greu de evaluat cu obiectiv variabile la nivel de industrie (Wiklund, Patzelt și Shepherd, 2009). Chiar în cadrul unui sector tehnologic respectiv (de exemplu, micro sisteme) două diferite firmele pot proveni din două industrii diferite (de exemplu, aceeași tehnologie este utilizat în două (sau mai multe) industrii diferite). Prin urmare, o astfel de relație analiza nu a fost fezabilă nici la nivel de industrie. Cu toate acestea, trei motivele atenuează preocupările cu privire la subiectivele, auto-raportate, natura măsurătorilor. În primul rând, cercetările anterioare indică faptul că măsurile subiective sunt foarte corelate cu măsurile obiective (Dawes, 1999). În al doilea rând, studiile recente sugerează o validitate convergentă puternică între măsurile auto-raportate și măsurile obiective (Wall și colab., 2004). În al treilea rând, cercetările anterioare sugerează că măsurile subiective sunt deosebit de precise atunci când sunt obținute de la fondatorii firmelor (Chandler & Hanks, 1993). În studiul de față, 74,4% dintre respondenți au fost într-adevăr fondatorul firmei focale. Cu toate acestea, studii viitoare poate include, de asemenea, măsuri obiective de performanță pentru a continua valida constatările.

În al treilea rând, deoarece eș antionul include doar firme de înaltă tehnologie, rezultatele s-ar putea să nu fie generalizabil la alte industrii. Firmele de înaltă tehnologie operează în medii extrem de dinamice și se confruntă cu rapiditate Schimbare. Replicarea analizelor în alte industrii (mai tradiț ionale) poate constitui o cale fructuoasă pentru cercetări viitoare.

În al patrulea rând, deși aproximativ similar cu studiile conexe (Dess și colab., 1997; Rodríguez Gutiérrez et al., 2014), dimensiunea generală a eș antionului este destul de scăzută. Acest lucru poate duce la lipsa puterii statistice care cauzează de fapt relațiile semnificative statistice să rămână nedetectate (Aguinis și Stone-Romero, 1997). Prin urmare, încurajăm cercetările viitoare să se repete și să extindă analizele cu eș antioane mai mari de firme de înaltă tehnologie.

Chiar dacă în ultimele decenii orientările strategice au atras atenție vastă în cercetare, domeniul este departe de a fi stabilit. De fapt, mai multe căi interesante pentru cercetări viitoare — dincolo de sfera studiului prezent — încă există. O constatare centrală a acestui studiu este că configurațiile specifice ale EO, MO și LO influenț ează pozitiv bazate pe creș tere.

performanță. Cu toate acestea, toate cele trei orientări strategice sunt concepte multidimensionale cu mai multe dimensiuni. Ar putea fi interesant să fie conș tient de diferențele subdimensionale și să investigheze efectele dimensiunilor particulare ale performanței firmei, precum și interacțiunea lor. Pe lângă EO, MO și LO, există câteva alte orientări strategice, care pot afecta, de asemenea, în comun performanța. Cercetări viitoare cu eș antioane mai largi în ceea ce priveș te intensitatea tehnologică a firmelor incluse în eș antion poate analiza în special interacțiunea orientării spre tehnologie/inovare (Gatignon & Xuereb, 1997) cu alte orientări strategice, variabile de mediu sau caracteristici ale firmei (de exemplu, vârsta firmei, dimensiunea firmei). În acest sens, interacțiunea dintre orientarea către tehnologie/inovare și EO ar putea fi de interes deosebit, ca intensitatea tehnologică a produsele sau serviciile pe care o firmă le alege pentru a urmări oportunitățile apărute pot fi relevante pentru performanță (Hakala, 2011).

## Referințe

- Aggarwal, N. S. & Singh, R. (2004). Orientarea spre piață în organizațiile indiene: un empiric studiu. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7), 700–715.
- Aguinis, H. & Gottfredson, RK (2010). Recomandări de bune practici pentru estimarea efectelor interacției utilizând regresia multiplă moderată. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 776–786.
- Aguinis, H., & Stone-Romero, EF (1997). Artefacte metodologice în regresia multiplă moderată și efectele lor asupra puterii statistice. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 192.
- Aiken, LS și West, SG (1991). Regresie multiplă: testarea și interpretarea interacțiilor. *Newbury Park: Sage Publications*.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Legarea orientării antreprenoriale și a performanței firmei: rolul capacității de învățare ale organizațiilor și al performanței ei de inovare. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491–507.
- Allison, PD (1999). Regresie multiplă: un primer. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Anderson, DR, Sweeney, DJ și Williams, TA (1996). Statistici pentru afaceri și economie (ed. a VI-a). St. Paul: West Publishing Company.
- Appiah-Adu, K., & Ranchhod, A. (1998). Orientarea spre piață și performanța în industria biotehnologiei: o analiză empirică exploratorie. *Analiza tehnologiei și management strategic*, 10(2), 197–210.
- Armstrong, JS și Overton, TS (1977). Estimarea părții non-răspunsurilor în sondajele prin poștă. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). O investigație empirică a efectului orientării spre piață și al alinierii orientării antreprenoriale asupra inovației de produs. *Organization Science*, 12(1), 54–74.
- Bagozzi, RP, & Yi, Y. (1988). Despre evaluarea modelelor de ecuații structurale. *Jurnalul de Academia de Științe de Marketing*, 16(1), 74–94.
- Baker, WE și Sinkula, JM (1999). Efectul sinergic al orientării spre piață și al orientării spre învățare asupra performanței organizației. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Baker, WE și Sinkula, JM (2009). Efectele complementare ale orientării spre piață și ale orientării antreprenoriale asupra profitabilității întreprinderilor mici. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464.
- Baruch, Y. (1999). Rata de răspuns în studiile academice - O analiză comparativă. *Relații umane*, 52(4), 421–438.
- Baum, M., Schwens, C. și Kabst, R. (2013). Noile aventuri internaționale, spre deosebire de noile aventuri interne: rolul de moderator al barierelor percepute în calea internaționalizării. *International Small Business Journal*, 31(5), 536–562.
- Bentler, PM și Chou, C.-P. (1987). Probleme practice în modelarea structurală. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78–117.
- Bhuiyan, SN, Menguc, B., & Bell, SJ (2005). Doar suficient de antreprenorial: efectul moderator al antreprenoriului asupra relației dintre orientarea spre piață și performanță. *Journal of Business Research*, 58(1), 9–17.
- Boso, N., Story, VM și Cadogan, JW (2013). Orientarea antreprenorială, orientarea spre piață, legăturile de rețea și performanța: Studiul firmelor antreprenoriale într-o economie în curs de dezvoltare. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708–727.
- Brambor, T., Clark, WR și Golder, M. (2006). Întrebarea modelelor de interacție: Îmbunătățirea analizelor empirice. *Analiza politică*, 14(1), 63–82.
- Cadogan, JW (2012). Marketing internațional, orientări strategice și succes în afaceri: reflectă asupra drumului de urmat. *International Marketing Review*, 29(4), 340–348.
- Calantone, RJ, Cavusgil, ST și Zhao, Y. (2002). Orientare spre învățare, capacitatea de inovare a firmei și performanța firmei. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- Cano, CR, Carrillat, FA și Jaramillo, F. (2004). O meta-analiză a relației dintre orientarea spre piață și performanța afacerii: Dovezi de pe cinci continente. *Jurnalul Internațional de Cercetare în Marketing*, 21(2), 179–200.
- Carrillat, FA, Jaramillo, F. și Locander, WB (2004). Organizații care conduc piața: un cadru. *Academy of Marketing Science Review*, 5(1), 1–14.
- Celuch, KG, Kasouf, CJ și Peruvemba, V. (2002). Efectele pieței percepute și ale orientării către învățare asupra capacității organizațiilor evaluate. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 545–554.
- Chandler, GN și Hanks, SH (1993). Măsurarea performanței întreprinderilor emergente — Un studiu de validare. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391–408.
- Chang, S.-J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). De la editori: Varianta comună a metodei în cercetarea în afaceri internaționale. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178–184.
- Covin, JG și Slevin, DP (1989). Managementul strategic al firmelor mici în medii ostile și benigne. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Daft, RL și Weick, KE (1984). Spre un model de organizare ca interpretare sisteme. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Dawes, J. (1999). Relația dintre măsurile subiective și obiective ale performanței companiei în cercetarea orientării spre piață: dovezi empirice suplimentare. *Buletin de marketing*, 10, 65–75.
- Dawes, J. (2000). Orientarea spre piață și profitabilitatea companiei: dovezi suplimentare care încorporează date longitudinale. *Australian Journal of Management*, 25(2), 173–199.
- Dawson, JF și Richter, AW (2006). Sondarea interacțiilor cu trei căi în regresie multiplă moderată: Dezvoltarea și aplicarea unui test de diferență de pantă. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917–926.
- Day, GS (1994). Capabilitățile organizațiilor orientate pe piață. *Jurnalul de Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, GS (2011). Reducerea decalajului capacității ilor de marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Dess, GG și Lumpkin, GT (2005). Rolul orientării antreprenoriale în stimularea antreprenoriului corporativ eficient. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Dess, GG, Lumpkin, GT și Covin, JG (1997). Elaborarea strategiei antreprenoriale și performanța firmei: Teste ale modelelor de contingență și configurat ionale. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677–695.
- Dess, GG și Robinson, RB (1984). Măsurarea performanței organizațiilor în absența unor măsuri obiective — Cazul întreprinderii private și al unității de afaceri conglomerate. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.
- Eisenhardt, KM și Schoonhoven, CB (1990). Creșterea organizațiilor: legarea echipei fondatoare, strategia, mediul și creșterea între întreprinderile de semiconductori din SUA, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504–529.
- Ellis, PD (2006). Orientarea și performanța a pieței: o meta-analiză și comparații transnaționale. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089–1107.
- Engelen, A., Neumann, C. și Schwens, C. (2014). „Desigur că pot”: efectul încrederii excesive a CEO-ului asupra firmelor orientate spre antreprenoriat. *Antreprenoriat: teorie și practică*. <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12099>.
- Farrell, MA (1999). Antecedente și consecințe ale unei orientări de învățare. *Buletin de marketing*, 10, 38–51.
- Fiss, PC (2007). O abordare teoretică a seturilor a configurațiilor organizațiilor. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180–1198.
- Ford, JK, MacCallum, RC și Tait, M. (1986). Aplicarea analizei factorilor exploratorii în psihologia aplicată: o revizuire și o analiză critică. *Psihologia personalului*, 39(2), 291–314.
- Fornell, C. și Larcker, DF (1981). Evaluarea modelelor de ecuații structurale cu variabile neobservabile și eroare de măsurare. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frishammar, J., & Hörte, SA (2007). Rolul orientării spre piață și al orientării antreprenoriale pentru performanța a dezvoltării de noi produse în firmele producătoare. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), 765–788.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Orientarea strategică a firmei și a noului produs performanță. *Journal of Marketing Research*, 77–90.
- Gnizy, I., Baker, WE și Grinstein, A. (2014). Cultura de învățare proactivă: o capacitate dinamică și un factor cheie de succes pentru IMM-urile care intră pe piețele externe. *International Marketing Review*, 31(5), 477–505.
- Graham, JW (2009). Analiza datelor lipsă: O face să funcționeze în lumea reală. *Revista anuală de psihologie*, 60, 549–576.
- Grinstein, A. (2008). Relațiile dintre orientarea spre piață și orientările strategice alternative: o meta-analiză. *Jurnalul European de Marketing*, 42(1/2), 115–134.
- Hair, JF, Anderson, RE, Tatham, RL și Black, WC (1998). *Analiza multivariată a datelor*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hakala, H. (2011). Orientări strategice în literatura de specialitate: trei abordări pentru înțelegerea interacțiilor dintre piață, tehnologie, antreprenoriale și orientările de învățare. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217.
- Hambrick, DC, Geletkanycz, MA și Fredrickson, JW (1993). *Angajamentul executiv de top față de status quo: Câteva teste ale determinantilor săi*. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401–418.
- Hamilton, O., Shapiro, D. și Vining, A. (2002). Modelele de creștere ale firmelor de înaltă tehnologie canadiene. *Jurnalul Internațional de Management Tehnologic*, 24(4), 458–472.
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, GTM (2006). Relația învățării și memoriei cu performanța organizațiilor: Rolul moderator al turbulenței. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600–612.
- Harms, R., Kraus, S. și Reschke, CH (2007). Configurat iile de noi întreprinderi în cercetarea antreprenoriului: Contribuții și lacune de cercetare. *Management Research News*, 30(9), 661–673.
- Hollenstein, H. (2005). Factorii determinant ai activității ilor internaționale: IMM-urile sunt diferite? *Small Business Economics*, 24(5), 431–450.
- Hu, L.-T., & Bentler, PM (1999). Criterii de limită pentru indici de potrivire în analiza structurii de covarianță: criterii convenționale versus alternative noi. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Hult, GTM, Hurley, RF și Knight, GA (2004). Inovații: antecedentele și impactul asupra performanței afacerii. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- Hult, GTM și Ketchen, DJ (2001). Contează orientarea spre piață? Un test al relației dintre avantajul poziției și performanța. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
- Hurley, RF, & Hult, GTM (1998). Inovații, orientare spre piață și învățare organizațională: o integrare și o examinare empirică. *Jurnalul de Marketing*, 62(3), 42–54.
- Jaccard, JJ, & Turrisi, R. (2003). Efecte de interacție în regresia multiplă. Thousand Oaks: Sage.
- Jaworski, BJ și Kohli, AK (1993). Orientarea spre piață: antecedente și consecințe. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Ketchen, DJ, Combs, JG, Russell, CJ, Shook, C., Dean, MA, Runge, J. și colab. (1997). Configurat iile organizațiilor și performanța: o meta-analiză. *Academy of Management Journal*, 40(1), 223–240.
- Khandwalla, PN (1977). *Proiectarea organizațiilor*. New York: Harcourt Brace Jovanovici.
- Kirca, AH, Jayachandran, S. și Bearden, WO (2005). Orientare către piață: o revizuire meta-analitică și o evaluare și impact asupra performanței. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kline, RB (1998). *Principii și practică de modelare a ecuațiilor ilor structurale*. New York: Guilford.
- Kohli, AK și Jaworski, BJ (1990). Orientare spre piață: construct, propuneri de cercetare și implicații manageriale. *Jurnalul de Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kohli, AK, Jaworski, BJ, & Kumar, A. (1993). MARKOR: O măsură a orientării spre piață. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Kropp, F., Lindsay, NJ și Shoham, A. (2006). Orientări antreprenoriale, de piață și de învățare și antreprenoriat internațional — Performanța întreprinderilor de afaceri în firmele din Africa de Sud. *International Marketing Review*, 23(5), 504–523.

- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. și Leone, RP (2011). Este orientarea spre piață o sursă de avantaj competitiv durabil sau pur și simplu costul concurenței? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30.
- Lau, CM și Bruton, GD (2011). Orientări strategice și strategii ale întreprinderilor de înaltă tehnologie în două economii în tranziție. *Journal of World Business*, 46(3), 371–380.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (2013). Efectul orientărilor strategice asupra performanței afacerilor în IMM-uri: o analiză multigrup care compară Ungaria și Finlanda. *International Marketing Review*, 30(6), 510–535.
- Liu, SS, Luo, X. și Shi, Y. -Z. (2002). Integrarea orientării către clienți și antreprenoriatului corporativ și orientării spre învățare în organizațiile în tranziție: un studiu empiric. *Jurnalul Internațional de Cercetare în Marketing*, 19(4), 367–382.
- Liu, SS, Luo, X. și Shi, Y. -Z. (2003). Crearea unei capacități și dinamice la nivel de firmă prin valorificarea orientării spre piață. *Journal of Business Research*, 56(6), 481–491.
- Longest, KC și Vaisey, S. (2008). fuzzy: un program pentru efectuarea de comparații calitative analize tive (QCA) în Stata. *Stata Journal*, 8(1), 79–104.
- Lonial, SC și Carter, RE (2015). Impactul orientărilor organizaționale asupra performanței întreprinderilor mijlocii și mici: o perspectivă bazată pe resurse. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94–113.
- Lumpkin, GT și Dess, GG (1996). Clarificarea constructului de orientare antreprenorială și legarea acestuia de performanță. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Crearea unei capacități și dinamice la nivel de firmă prin valorificarea orientării spre piață și a inovației. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63–73.
- Merlo, O. și Auh, S. (2009). Efectele orientării antreprenoriale, orientării spre piață și a subunității de marketing influențează performanța firmei. *Marketing Letters*, 20(3), 295–311.
- Meyer, AD, Tsui, AS și Hinings, CR (1993). Abordări configuraționale ale analizei organizaționale. *Jurnalul Academiei de Management*, 36(6), 1175–1195.
- Miles, RE și Snow, CC (1978). *Strategia organizațională, structură și proces*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). Corelatele antreprenoriatului în trei tipuri de firme. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D. (1996). Configurații revăzute. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505–512.
- Mu, J. și Di Benedetto, CA (2011). Orientări strategice și comercializare de noi produse: mediator, moderator și interacțiune. *R&D Management*, 41(4), 337–359.
- Podsakoff, PM, MacKenzie, SB, Lee, J. -Y., & Podsakoff, NP (2003). **Prejudiciile comune ale metodelor în cercetarea comportamentală: o revizuire critică a literaturii și remedii recomandate**. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, PM și Organ, DW (1986). Auto-rapoarte în cercetarea organizațională: probleme și perspective. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Qian, G. și Li, L. (2003). Rentabilitatea întreprinderilor mici și mijlocii din industriile de înaltă tehnologie: cazul industriei biotehnologiei. *Strategic Management Journal*, 24(9), 881–887.
- Raghunathan, TE, Lepkowski, JM, Van Hoewyk, J. și Solenberger, P. (2001). O tehnică multivariată pentru multiplicarea imputării valorilor lipsă utilizând o secvență de modele de regresie. *Metodologia sondajului*, 27(1), 85–96.
- Ragin, CC (2000). *Științele sociale cu set neclar*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, CC (2006). Stabilitate și relații în cercetarea socială: Evaluarea coerenței lor și acoperire. *Analiza politică*, 14(3), 291–310.
- Ragin, CC (2008). Măsurare versus calibrare: O abordare teoretică a seturilor. În JM Box-Steffensmeier, HE Brady și D. Collier (eds.), *Manualul Oxford de metodologie politică* (pag. 174–198). Oxford: Oxford University Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, GT și Frese, M. (2009). Orientare antreprenorială și performanță în afaceri: o evaluare a cercetărilor anterioare și a sugestiilor pentru viitor. *Antreprenoriat: Teorie și practică*, 33(3), 761–787.
- Real, JC, Roldán, JL și Leal, A. (2014). De la orientarea antreprenorială și orientarea spre învățare la performanța afacerii: Analizarea rolului de mediere al învățării organizaționale și a efectelor moderatoare ale dimensiunii organizaționale. *British Journal of Management*, 25(2), 186–208.
- Rhee, J., Park, T. și Lee, DH (2010). Factorii de inovație și performanță pentru IMM-urile inovatoare din Coreea de Sud: medierea orientării spre învățare. *Technovation*, 30(1), 65–75.
- Rihoux, B. și De Meur, G. I. (2009). Analiză comparativă calitativă Crisp-set (csQCA). În B. Rihoux, & CC Ragin (Eds.), *Metode comparative configuraționale: Analiză comparativă calitativă (QCA) și tehnici conexe* (pp. 33–68). Salvie.
- Rodríguez Gutiérrez, P., Fuentes Fuentes, MDM și Rodríguez Ariza, L. (2014). **Capacități și performanță în afacerile de familie de femei din Mexic**. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 541–554.
- Ruokonen, M. și Saarenketo, S. (2009). Orientările strategice ale companiilor de software care se internaționalizează rapid. *European Business Review*, 21(1), 17–41.
- Schwens, C., Steinmetz, H. și Kabst, R. (2010). Creșterea și internaționalizare: energie regenerabilă și noi firme bazate pe tehnologie. În A. Gerybadze, U. Hommel, HW Reiners și D. Thomaschewski (eds.), *Innovation and international corporate growth* (pp. 113–123). Heidelberg: Springer.
- Shan, W. (1990). O analiză empirică a strategiilor organizaționale de către firmele antreprenoriale de înaltă tehnologie. *Strategic Management Journal*, 11(2), 129–139.
- Shook, CL, Ketchen, DJ, Hult, GTM și Kacmar, KM (2004). O evaluare a utilizării modelării ecuațiilor structurale în cercetarea managementului strategic. *Strategic Management Journal*, 25(4), 397–404.
- Short, JC, Ketchen, DJ, Combs, JG și Irlanda, RD (2010). Metode de cercetare în antreprenoriat: Oportunități și provocări. *Metode de cercetare organizațională*, 13(1), 6–15.
- Sinkula, JM, Baker, WE și Noordewier, T. (1997). Un cadru pentru învățarea organizațională bazată pe piață: legarea valorilor, cunoștințelor și comportamentului. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318.
- Slater, SF și Narver, JC (1995). Orientarea spre piață și organizarea învățării. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Relația dintre cunoștințele și performanța firmelor multibusiness. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97–119.
- Tse, ACB (1998). Compararea ratei de răspuns, a vitezei de răspuns și a calității răspunsului a două metode de trimitere a chestionarelor: e-mail vs. e-mail. *Journal of the Market Research Society*, 40(4), 353–361.
- Van Buuren, S., Brand, JPL, Groothuis-Oudshoorn, CGM și Rubin, DB (2006). Specificare complet condiționată în imputarea multivariată. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 76(12), 1049–1064.
- Wales, WJ, Gupta, VK, & Mousa, F. -T. (2013a). Cercetare empirică privind orientarea antreprenorială: o evaluare și sugestii pentru cercetări viitoare. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383.
- Wales, WJ, Patel, PC, Parida, V. și Kreiser, PM (2013b). Efectele neliniare ale orientării antreprenoriale asupra performanței firmelor mici: Rolul moderator al capacităților de orchestrare a resurselor. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(2), 93–121.
- Wall, TD, Michie, J., Patterson, M., Wood, SJ, Sheehan, M., Clegg, CW și colab. (2004). Despre validitatea măsurilor subiective ale performanței companiei. *Psihologia personalului*, 57(1), 95–118.
- Wang, CL (2008). Orientare antreprenorială, orientare spre învățare și performanța firmei. *Antreprenoriat: Teorie și practică*, 32(4), 635–657.
- Wiklund, J. (1999). Durabilitatea orientării antreprenoriale-performanță relațiile. *Antreprenoriat: Teorie și practică*, 24(1), 39–50.
- Wiklund, J., Patzelt, H. și Shepherd, DA (2009). Construirea unui model integrator de mic creșterea afacerilor. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.
- Wiklund, J. și Shepherd, D. (2005). Orientare antreprenorială și performanță în afaceri mici: o abordare configurațională. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Woodside, AG (2013). Trecerea dincolo de analiza regresiei multiple la algoritmi: Solicitarea adoptării unei schimbări de paradigmă de la gândirea simetrică la gândirea asimetrică în analiza datelor și teoria crafting. *Journal of Business Research*, 66(4), 463–472.
- Zahra, SA (2008). A fi antreprenorial și condus de piață. Implicații pentru performanța companiei. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 125–142.
- Zhou, KZ, Yim, CK și Tse, DK (2005). Efectele orientărilor strategice asupra inovațiilor inovatoare bazate pe tehnologie și pe piață. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60.