

ایجاد مزیت رقابتی بر اساس بازارگرایی:

نقد سازنده و راه‌حلی استراتژیک

Rod B. McNaughto & Francine K.Schlosser

سید امیر شهیدی شادکام^۱

سیده ام‌البنین هاشمی^۲

چکیده

نگرش بازار در یک شرکت شامل اکتساب، انتشار در ابعاد سازمانی و هماهنگی هوشمندی بازار می‌باشد (جاورسکی^۳، ۱۹۹۳). این مقاله سعی دارد کمبود تئوریک در زیربنای ساختار بازارگرایی را به‌وسیله استقرار نگرش بازار به‌عنوان قابلیت پویایی در نگرش منبع محور یک شرکت؛ بررسی کند (پنروز^۴، ۱۹۵۹).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی.

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی.

3 . Jaworski

4 . Penrose

مقدمه

محققان استراتژی خود را به کشف مهم‌ترین تاکتیک کسب و حفظ رهبریت صنعت مشغول کرده‌اند. نلسون^۱ در سال ۱۹۸۵ پیشنهاد کرد که شرکت‌های موفق با اصطلاحاتی نظیر سلسله‌مراتب، روتین‌های عملی سازمان، در بر داشتن تنظیم کمتر، هماهنگی سازمانی کمتر دستوری و مناسب آن نظم بیشتر در رویه‌های تصمیم‌گیری، شناخته می‌شوند. این روتین‌های تجربه شده به‌عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های محوری سازمانی و یا آن چیزهایی که شرکت صورت قطع قادر به انجام آن‌هاست، بررسی می‌گردند.

اگر چه، تولید ساده مجموعه‌ای از محصولات یا مجموعه‌ای از فرآیندها، یک مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد نمی‌کند. قابلیت‌های پویا، از قابلیت شرکت در نوآوری کردن و سودمندی از نوآوری به‌دست می‌آید (نلسون، ۱۹۹۱).

یک بحث مهم از تحقیقات استراتژی در مطالعه بازارگرایی نهفته است. بر اساس مفهوم بازاریابی، شرکت‌های بازاریگر «به‌دنبال درک اظهارات و نیازهای بالقوه‌ی مشتری و توسعه‌ی راه‌حل‌های اساسی برای این نیازها» هستند (اسلاتر^۲، ۱۹۹۹).

بازارگرایی در یک شرکت در سه بعد شکل می‌گیرد: (جاورسکی،

۱۹۹۳).

۱. اکتساب در ابعاد سازمانی؛

۲. انتشار و توزیع؛

۳. هماهنگی هوشمندی بازار.

بازارگرایی یک عنصر مهم در ادبیات بازاریابی است و یک جایگزین ادبی به‌جای آن است. بیشتر محققان بازاریابی از این دیدگاه پشتیبانی می‌کنند که نگرش بازار رابطه‌ای

1 . Nelson

2 . Slater

محسوس با عملکرد بنگاه دارد. (چه در شاخص‌های مالی و چه در شاخص‌های بازار: جدول ۱).

نگرش بازار به صورت آشکار از طریق تمرکز بر ارتباط با عملکرد مالی و نوآوری با مزیت رقابتی شرکت در ارتباط است. برای مثال دسپند^۱ در سال ۱۹۹۳ و جاورسکی در سال ۱۹۹۳ به طور ویژه عملکرد اصلی منسوب به رقبا را بررسی کردند. هم‌چنین این مقاله با مقالات و مطالعات تجربی که به توصیف اهمیت نگرش بازار در عملکرد شرکت پرداخته‌اند در تحلیل سطح سازمان غنی شده است (جاورسکی، ۱۹۹۳؛ فارل^۲، ۲۰۰۰؛ هن^۳، ۱۹۹۸؛ نارور^۴، ۱۹۹۳). مقاله شامل عقاید متفاوتی در بررسی ماهیت و تمرکز بر نگرش می‌باشد. به طور خاص محققان به بحث در مورد آن که نگرش بازار در یک شرکت شامل تمرکز بر مشتری، رقبا، سود و دیگر شاخص‌های بازار خارجی است، می‌پردازند. (لافرتی^۵، ۲۰۰۰) محققان بازارنگر هم‌چنین در تعاریف خود از نگرش بازار به تناوب به پدیده‌ی مدیریتی (لافرتی^۶، ۱۹۹۰) و پدیده‌ی سیستمی (بیکر^۷، ۱۹۹۰) اشاره کرده‌اند.

برخلاف برخی از بحث‌ها در مورد نگرش بازار به عنوان قابلیت شرکت (دی^۸، ۱۹۹۴) در آن مقاله به طور کافی قابلیت‌های نگرش منبع محور شرکت^۹ (RBV) خصوصاً به عنوان قابلیت‌های پویا انعکاس داده نشده است.

RBV بر این فرض استوار است که شرکت‌ها را می‌توان به عنوان بسته‌ای از منابع در نظر گرفت که این منابع به صورت مناسب و غیر یکنواخت در شرکت توزیع شده‌اند و

-
- 1 . Deshpande
 - 2 . Farrel
 - 3 . Han
 - 4 . Narver
 - 5 . Lafferty
 - 6 . Kohli
 - 7 . Becker
 - 8 . Day
 - 9 . Resource Based View

منابع ثبات متفاوتی در طول زمان دارند (ورنرفلت^۱، ۱۹۵۹؛ پینرز، ۲۰۰۰؛ ایسن و هارت مارتین^۲، ۱۹۸۴).

ورنرفلت در ۱۹۸۴ یک منبع را به عنوان «هر چیزی می‌توان تصور کرد که به یک شرکت قدرت و ضعف بدهد چه دارایی محسوس و چه نامحسوس که به صورت نیمه پایدار به شرکت گره خورده‌اند». در حرکت بازاریگر، قابلیت تولید و درک به کار گرفتن اطلاعات بازار، با نیازمندی قابلیت پویا در همکاری واکنش‌های استراتژیک در جریان عمل مطرح می‌باشد که مزیت رقابتی شرکت را در بازار تقویت می‌کند (رکرت^۳، ۱۹۹۲؛ جاورسکی، ۱۹۹۳). وقتی این موضوع به صورت قابلیت پویا مورد بررسی قرار می‌گیرد، رفتارهای فردی یا روتین‌ها، می‌توانند یک محک برای رفتار مورد انتظار در شرکت پدید آورند.

مطالعات	اندازه‌گیری عملکرد	گروه
(فارل، ۲۰۰۰؛ نارور، ۱۹۹۰؛ اسلاتر، ۱۹۹۴)	ROA یا ROI	مالی
(بیکر، ۱۹۹۹؛ فارل، ۲۰۰۰؛ لی ^۴ ، ۱۹۹۸؛ پل هام ^۵ ، ۱۹۹۶؛ اسلاتر، ۱۹۹۴)	موفقیت محصول جدید	
(دشپند، ۱۹۹۳؛ هان، ۱۹۹۸)	سود	
(بیکر، ۱۹۹۹؛ دشپند، ۱۹۹۳؛ پل هام، ۱۹۹۶)	سهم بازار	بازار
(دشپند، ۱۹۹۳؛ فارل، ۲۰۰۰؛ گرین لی ^۶ ، ۱۹۹۵؛ گریوال ^۷ ، ۲۰۰۱؛ پل هام، ۱۹۹۶؛ اسلاتر، ۱۹۹۴؛ هان، ۱۹۹۸)	رشد فروش	

1. Wernerfelt
2. Eisenhardt & Martin
3. Rueckret
4. Li
5. Pelham
6. Greenley
7. Grewal

	رضایت مشتری ارزش مشتری راویط مشتری	
(فارل، ۲۰۰۰؛ هامبرگ ^۱ ، ۲۰۰۰)		
	کیفیت محصول	محصول
(پل هام، ۱۹۹۶)		
	نوآوری	مرتبط
(آتوهن - گیما ^۲ ، ۱۹۹۶؛ هان، ۱۹۹۸)		

این مقاله یک تصویر از تمایلات و اختلاف نظرات که در ادبیات بازارنگر وجود دارند، می‌سازد. ما می‌کوشیم که نتایج کمبودهای تئوریک اساسی در بازارنگری را با استفاده از قراردادن بازارگرایی به‌عنوان قابلیت پویا در نگرش منبع محور یک شرکت، بررسی کنیم (پن‌رز، ۱۹۵۹).

ما با توصیف بحث‌های پیرامون اجزاء بازار و گرایش آغاز می‌کنیم و در آخر دیدگاه منبع محور پن‌رز در ۱۹۵۹ را به‌عنوان راه‌حلی برای این نظرات ارائه می‌دهیم.

بازنگری در زمینه‌های اختلاف نظر در ادبیات

بازنگری ادبیات در گرایش بازار، فقدان شفافیت تئوریک را نشان می‌دهد که در تعاریف بازار و گرایش وجود دارند. تفاوت‌هایی در تعاریف محققان از گرایش وجود دارد. گوناگونی تحقیق‌ها باعث این اختلاف گردیده است. برخی گرایش را به‌عنوان سطح بالایی از متغیرهای تکرار شده فرهنگ می‌دانند (دبنی^۳، ۲۰۰۰)، و برخی دیگر آن‌را رفتارهای بیشتر مشاهده شده، می‌دانند (کوهلی^۴؛ ۱۹۹۳)، محققان در تعریف بازار نیز متفاوتند؛ برخی تحقیق خود را به تمرکز بر اطلاعات مشتری محدود کرده‌اند (جاورسکی، ۱۹۹۳). در حالی که برخی دیگر بر عوامل فوق‌العاده بازار خارجی مثل رقبا تمرکز کرده‌اند (نورتر، ۱۹۹۰).

- 1 . Homburg
- 2 . Atuahene - Gima
- 3 . Dobni

فقدان شفافیت تئوریک در مفهوم گرایش

گرایش به بازار یا بازارگرایی به گرایش‌های استراتژیک دیگر مرتبط است. مفهوم یک گرایش از نظر محققان مختلف بررسی شده است، برای مثال مورگان^۱ در ۲۰۰۳ بر روی گرایش استراتژیک به‌عنوان مظهر محتوای استراتژیک بحث می‌کند که از برآمدهای تصمیمات استراتژیک می‌باشد و هم‌چنین به شایستگی استراتژیک، آمادگی استراتژیک و فشار استراتژیک اشاره دارد. هم‌چنین این چشم‌انداز در مورد نگرش، ابزاری برای مقایسه پست مدرن^۲ و فقدان درک از آن که کدام مراحل برای موفقیت یک نگرش ضروری است، فراهم می‌آورد.

متناوباً؛ اندروز^۳ در ۱۹۸۰؛ گرایش استراتژیک را به‌عنوان بازارهایی مطرح می‌کند که شرکت بر منابعش رقابت می‌کند و برای توسعه مزیت رقابتی تمرکز می‌کند. این تعریف هنگامی که با عوامل غیر قابل کنترل بازار روبرویم، مبهم به نظر می‌رسد.

دیگر ادبیات گرایش نیز دارای مشکلات بغرنجی در تعریف گرایش هستند برای مثال: گرایش یادگیری به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها توصیف می‌شود (بیکر، ۱۹۹۹). این نوع تعریف برای محک زدن بسیار پیچیده می‌شود زیرا بر آن فرض استوار است که موجودیت‌های سازمانی می‌توانند مالک ارزش سیستم باشند.

حتی در جایی که مفهوم چیزی که «گرایش» ارائه می‌دهد هرگز به نظر نمی‌رسد در این مورد بررسی شده باشد، محققان هم‌چنین، گرایش بازار را به ظهور زمینه گرایش کارآفرینانه پیوند داده‌اند (موریس^۴، ۱۹۹۵).

گوناگونی نظرات که در تحقیقات استراتژیک، یادگیری و گرایش کارآفرینانه جاری است، ادبیات گرایش بازار را بغرنج کرده است. گرایش بازار^۵ یا بازارگرایی از گرایش

-
- 1 . Morgan
 - 2 . Post - Mortem
 - 3 . Andrews
 - 4 . Morris
 - 5 . Market Orientation

بازاریابی^۱ متفاوت است زیرا در ویژگی‌ها و عملیات حین عمل شامل تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی درون شرکت و درک تغییرات در محیط خارجی متفاوت‌اند (آنکلز^۲، ۲۰۰۰). یک گرایش بازاریابی شامل تنها چیزی می‌شود که در بخش بازاریابی می‌باشند در حالی که یک گرایش بازار یا بازاریابی همه پرسنل را به سمت بازار جهت می‌دهد (کولتر^۳، ۱۹۹۸).

دو چشم‌انداز اصلی در گرایش بازار وجود دارد؛ اول نورور در ۱۹۹۰ که به چشم‌انداز فرهنگی عقیده دارد و دوم کوهلی در ۱۹۹۰ که به چشم‌انداز رفتاری عقیده دارد. نگاه به گرایش بازار به‌عنوان بُعدی از استراتژی، از یک منظر فرهنگی سطح بالا (نورور، ۱۹۹۰)، گرایش بازار را به‌عنوان «فرهنگ سازمانی که به موثرترین حالت، رفتارهای ضروری را برای خلق ارزش برای خریداران می‌آفریند و بنابر این عملکرد بهتر پیوسته برای کسب‌وکار را باعث می‌شود» معرفی می‌کند.

یک فرهنگ سازمانی «مجموعه‌ای از اعتقادات و ارزش‌های اساسی مشترک» را بازگو می‌نماید (وریلا^۴، ۲۰۰۳). اما نورور در ۱۹۹۰ در جهت عملیاتی نمودن گرایش بازار؛ با سه جزء رفتار: مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و همکاری حین عمل گام برداشت.

در مدل نورور ۱۹۹۰ مشتری‌گرایی به‌عنوان «درک کافی از هدف خریدار برای توانایی در جهت ایجاد بهترین ارزش برای آن‌ها به‌صورت پیوسته» مطرح می‌شود و رقیب‌گرایی نشان دهنده «درک فروشنده در شناسایی نقاط قوت و ضعف کوتاه‌مدت و قابلیت‌های بلندمدت و استراتژی‌های رقابتی بالقوه و موجود» می‌باشد و بالاخره همکاری حین عمل به معنی «همکاری در بهره‌برداری از منابع شرکت در تولید ارزش والا برای هدف مشتریان می‌باشد».

عملیاتی سازی نورور در ۱۹۹۰ مشابه چشم‌انداز رفتاری گرایش بازار توصیف شده توسط کوهلی در ۱۹۹۰ می‌باشد. کوهلی گرایش بازار را به‌عنوان «ایجاد هوش بازار در

-
- 1 . Marketing Orientation
 - 2 . Uncles
 - 3 . Kolter
 - 4 . Varela

گستره‌ی سازمان به منظور حفظ نیازهای فعلی و آتی مشتریان، توزیع هوشمندی در بخش‌های سازمان و پاسخ‌گویی ابعاد سازمان به آن‌ها» توصیف می‌کند.

هر دو چشم‌انداز فرهنگی و رفتاری؛ بازارگرایی را ترکیب شده از رفتارهای خاص در نظر می‌گیرند ولی با تفسیرهای مختلف از محتوای ساختاراندازه‌گیری شده با ابزار توصیفی فرهنگ و رفتار آن را به ابهام می‌کشند. این ابهام در تعاریف باعث بروز مشکلاتی در تفسیر یافته‌های بازاریابی تجربی می‌شود و جمع‌بندی‌ها در مورد بازارگرایی و ارتباطش با عملکرد، به سختی می‌کشاند. برای مثال با در نظر گرفتن بازارگرایی به‌عنوان یک فرهنگ در مقابل مجموعه‌ای از رفتار؛ در تشخیص و درک پیش‌نیازها و توالی آن‌ها به مشکل بر می‌خوریم. این نگرش مسیری برای جستجوی مزایای بازارگرایی برای عمل‌کنندگان به آن فراهم نمی‌آورند.

وریلا در ۲۰۰۳ و لافرتی در ۲۰۰۱ و در مفهوم گرایش تفاوت‌های بیشتری را ارائه دادند. علاوه بر دوگانگی رفتار و فرهنگ، آن‌ها پیشنهاد کردند که محققان بر بازاریابی به عنوان فرآیند تصمیم‌گیری (گلایزر^۱، ۱۹۹۱) و تمرکز استراتژیک در زمینه‌ی قابلیت‌های کسب و کار، بر اساس مفاهیم درک بازار و قابلیت‌های ارتباط با مشتری دی در ۱۹۹۴ بپردازند.

فقدان شفافیت تئوریک توسط هامبرگ در ۲۰۰۰ در جریان تحلیل بازارگرایی با توصیف آن به‌عنوان ساختار فرهنگی چند لایه، شامل سطوحی از ارزش‌های مشترک، نُرْم‌ها، مصنوعات و رفتارها، شناسایی شد. آن‌ها با این عمل، مشخصه‌های دقیقی فراهم آوردند که اغلب در تحقیق‌های بازارگرایی وجود نداشت، اما با دسته‌بندی رفتار در سطوح فرهنگ پیچیدگی بیشتری را به ارمغان می‌آورد. این یافته‌ها متضمن آن بود که رفتار بیشتر از آن‌که ساختار مجزایی باشد (کوهلی، ۱۹۹۰) و یا یک فرآیند عملیاتی (نرور، ۱۹۹۰) باشد یک زیر بعد از فرهنگ می‌باشد. به‌طور عمومی، مفهوم رفتاری بازارگرایی، مورد مقبولیت قرار می‌گیرد. برای مثال داروچ^۲ (در نشریات) بازارگرایی را به‌عنوان فرهنگ در

1 . Glazer
2 . Darroch

نظر می‌گیرد و موجودیت رفتارهای بازارگرایانه را یک نمود از بازارگرایی معرفی می‌کند. چشم‌انداز روابط درون سازمانی عنوان شده توسط هلفرت^۱ در ۲۰۰۲ رفتار را از طریق شناسایی چهار دسته عامل ارتباطی عنوان می‌کند: فعالیت‌های مبادله، همکاری‌های درون سازمانی، بهره‌برداری از مکانیزم‌های سازنده حل درگیری‌های و تطبیق با نیازهای خاص یا قابلیت هر شریک.

اگر چه این نگرش اهمیت رفتارها در بازارگرایی را به صورت کلی منعکس می‌کند، اما این رفتارها هدایت کنندگی به سوی مزیت رقابتی را تشریح نمی‌کند، هم‌چنین سوال‌هایی پیرامون نوع رفتارهایی که درون این ساختار قرار می‌گیرند، به وجود می‌آورد. آیا باید تمرکز بر رفتارهای ارتباطی وجود داشته باشد؟ یا نکات دیگری در بازارگرایی اهمیت دارند؟ محققان با تنظیم مرزهایی در بازارگرایی بر اساس ساختار و ساخت گرایش‌های دیگری از قبیل یادگیری و مدیریت دانش به این سئوالات پاسخ داده‌اند. بازارگرایی در برابر گرایش به یادگیری، بیکر ۱۹۹۰ بازارگرایی را به عنوان «شخصیتی از یک سازمان که معین تقدم در فعالیت MIP (فرآیند اطلاعات بازار) و کاربرد آن در فرآیند استراتژیک است» تعریف می‌کند.

دیکسون^۲ در ۱۹۹۶ مشابه اظهار نظر بیکر ۱۹۹۰، پیشنهاد کرد که گرایش بازار مجموعه‌ای از فرآیندهایی است که شرکت را قادر به یادگیری می‌کند. نظم بیشتر برای یادگیری و اولویت‌دهی و عمل در اطلاعات بازار و رها کردن اطلاعات سوخته (منقضی شده) ضروری است. بر اساس این تعاریف (سینکولا^۳: ۱۹۹۹، بیکر: ۱۹۹۴) بازارگرایی را از گرایش یادگیری متمایز ساخته‌اند «بازارگرایی به وسیله دانش تولید شده رفتار نمایان می‌شود و گرایش یادگیری به وسیله مجموعه‌ای از ارزش‌های در جستجوی دانش فراهم می‌آید».

- 1 . Helfert
- 2 . Dickson
- 3 . Sinkula

محققان به هم‌افزایی میان گرایش بازار و گرایش یادگیری اشاره داشته‌اند. گرایش بازار منعکس‌کننده‌ی نوآوری و پویایی از طریق تقاضای اطلاعات و انتشار آن به‌عنوان محرکی برای ایده‌های جدید و واکنش به بازار و یادگیری می‌باشد. مطابق تحقیقات قبلی نوآوری و گرایش بازار با هم در ارتباط هستند (هارلی، ۱۹۹۸؛ هان، ۱۹۹۸؛ آتوین-گیما، ۱۹۹۶).

نوآوری نتیجه طبیعی از گرایش یادگیری یک شرکت است، اما پیاده‌سازی گرایش به بازارگرایی در یک شرکت نیازمند پایه‌های بازارگرایی است، اگر چه گرایش یادگیری یک مزیت رقابتی پایدار به همراه می‌آورد، بازارگرایی یک پایه مهم فرهنگی و رفتاری برای گرایش یادگیری می‌باشد و به‌طور طبیعی به یادگیری منجر می‌شود (اسلاتر، ۱۹۹۵؛ فارل، ۲۰۰۰) و با گرایش یادگیری در تعامل است.

بازارگرایی در برابر گرایش به مدیریت

داروچ (در نشریات) مدیریت دانش را به‌عنوان مفهوم گسترده‌تری از گرایش بازار در زمینه‌های توسعه‌ی دانش در خصوص بازارها، به‌علاوه جمع‌آوری اطلاعات داخلی در مورد عملکرد مالی، پرسنل، فرآیندها، توسعه‌های تکنولوژیکی یک شرکت معرفی می‌کند. یک گرایش مدیریت دانش ممکن است بیشتر در فرآیندهای داخلی در جهت بهره‌برداری از انتشار اطلاعات به‌وقوع بپیوندد. بنابراین، آن‌ها بازارگرایی را به‌عنوان زیرمجموعه‌ی گرایش مدیریت دانش در نظر می‌گیرند.

فقدان شفافیت تئوریک در مفهوم بازار

در تعریف «بازار» فقدان شفافیت تئوریک وجود دارد. محققان بر سر آن‌که آیا بازارگرایی باید بر مشتریان تمرکز کند یا رقبا مناظره می‌کنند. آیا شامل تفکر سودآوری می‌شود؟ آیا بازار به‌وسیله‌ی مشتریانی که داخل شرکت هستند انعکاس داده می‌شود؟ برای مثال: پرسنل ممکن است مشتریانی از بخش منابع انسانی باشند. بخش بعدی به تحلیل این چشم‌انداز می‌پردازد.

بازارگرایی در برابر مشتری گرایی

نور در ۱۹۹۰ هر دو گرایش مشتری گرایی و رقیب گرایی را صریحاً به عنوان بخشی از کلیت جامع بازارگرایی توصیف می کند. در مقابل آن، کوهلی ۱۹۹۰ تنها به اطلاعات مشتری می پردازد. تیم های پژوهشی در این دو تحقیق مهم، عدم تفاهم کلی محققان بسیاری را در رابطه با بازارگرایی و مشتری گرایی در تحقیقات مشابه را منعکس کردند (کندی^۱، ۲۰۰۲). این تناقض ها مشکلاتی را در پیکره بندی بازارگرایی به عنوان بدنه ای یکپارچه از دانش به وجود آورده است.

برخی نشانه ها موجودند که بازارگرایی باید به صورت گسترده تر تعریف شود. برای مثال: با استفاده از منظر ظریف مشتری محور در بازارگرایی، گروول در ۲۰۰۱ دریافت که بازارگرایی یک گرایش موثر بعد از بحران نیست. مطالعات گروول ۲۰۰۱ به وسیله بررسی توازن میان ابعاد مختلف بازارگرایی، به نیاز کوچک سازی تأثیر یک سهام دار تنها (مشتری) پرداخت.

پیچیدگی ذاتی و نهفته استراتژی کسب و کار در واقعیت، کسب اطلاعات در مورد همه ی نیروهای خارجی در بازار را ضروری ساخته است. و این در حالی است که گرایش رقبا و گرایش به مشتری همیشه هماهنگ و سازگار نخواهد بود (دشپنده: ۱۹۹۳). یک شرکت اگر تنها بر استراتژی های مشتری گرایانه تطبیق و واکنشی متمرکز شود، می تواند به بیماری نزدیک بینی دچار شود. ارزش تعریف گسترده تر از بازار به وسیله ارتباط قوی عملکرد و گرایش رقبا نمایان می شود (دیویس^۲، ۲۰۰۰) دی ۱۹۸۸ نیز تعادل میان چشم اندازهای رقیب و مشتری را به صورت تمرکزی بر مفروضات رقیب پیشنهاد می کند و عنوان می دارد رقبایی که فعالیت بازاریابی مناسب انجام می دهند ممکن است فرصت هایی را برای متمایز شدن پنهان کرده باشند. به عکس یک تمرکز یک جانبه روی مشتری ممکن است باعث نادیده انگاشتن فرصت ها برای کارایی بهتر فرآیندهای کسب و کار گردد (مثل

1 . Kennedy

2 . Dawes

کارایی تکنولوژیکی و تولید). بنابراین درک آخرین نیازهای مشتری در پاسخگویی به فشارهای رقابتی برای کارا بودن هزینه‌ها مهم است. این مسأله یک نتیجه قانع کننده در مورد این که بازارگرایی باید اطلاعات رقیب و مشتری را با هم شامل شود، فراهم می‌آورد. یقیناً، به نظر می‌رسد بیشتر محققان تمایز میان گرایش مشتری و بازار را تشخیص می‌دهند.

بازارگرایی در برابر بازاریابی خارجی

محققان بازاریابی داخلی را از چند منظر مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی بازاریابی داخلی را در جهت ارتقاء و توسعه‌ی روابط میان مشتریان داخلی و تأمین کنندگان می‌دانند (لی ولین^۱، ۲۰۰۱)؛ برخی دیگر آن را توسعه‌ی کاربرد استراتژی‌های بازاریابی خارجی برای ارتقاء محرک‌های داخلی می‌دانند؛ از این طریق آگاه‌سازی پرسنل به روش‌های مشابه به آگاه‌سازی مشتریان منجر می‌شود (جرج^۲، ۱۹۹۱). چشم‌انداز سوم در خصوص بازاریابی داخلی، توسعه استنباطات مشتریان عمومی در همه‌ی سطوح درون شرکت می‌باشد (کندی، ۲۰۰۲). این چشم‌اندازهای بازاریابی داخلی آگاهی ما را از توسعه بازارگرایی افزایش می‌دهد. برای مثال کندویت^۳ در ۲۰۰۱، فهمید که مشتری‌گرایی داخلی و یا یک فرهنگ در جایی که هم به کار گماشته، هم تأمین کننده است و هم مشتری برای پرسنل دیگر سازمان، برای توسعه بازارگرایی مهم است. اما به‌طور معمول بازارگرایی در میان اطلاعات مشتری خارجی، در همه‌ی سطوح درون شرکت و عوامل آن به جستجو می‌پردازد. به عکس بازاریابی داخلی با مشتری‌های داخلی به‌عنوان راهی برای رسیدن به مشتریان خارجی مطلوب، سر و کار دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- 1 . Liewellyn
- 2 . George
- 3 . Conduit

گرایش به بازار در برابر گرایش به سود

برخی محققان ابعاد گرایش به سود (نرور، ۱۹۹۰؛ دنگ^۱، ۱۹۹۴) و تمرکز بلندمدت را به عنوان ابعاد بازارگرایی مورد بحث قرار داده‌اند. نرور و اسلاتر هر دوی این معیارها را برای ارزیابی ابتکارهای بازارگرایی پیشنهاد کرده‌اند و بعدها آن‌ها را به خاطر قابلیت اطمینان کم؛ رها کردند.

بیشتر محققان گرایش به سود را به عنوان پیامد بازارگرایی می‌نگرند (فارل، ۲۰۰۰). پیش‌تر به خاطر آن‌که هر دوی گرایش به سود و تمرکز بلندمدت به عنوان دلایل واقع‌بینانه آغاز بازارگرایی مطرح می‌باشند.

سازمان‌ها ممکن نیست بتوانند ابتکارهای بازارگرایی را به کار بگیرند مگر آن‌که به طور مشابه وقتی به آن به عنوان گرایش استراتژیک نگریسته شود. یک بازارگرایی موفق نیازمند درجه‌ای از برنامه‌ریزی و تعهدات بلندمدت می‌باشد.

دلالتی بر ابهام تئوریک

این بحث، در هر دو عامل گرایش و بازار، موارد کلی فقدان شفافیت تئوریک را در مفهوم بازارگرایی منعکس می‌سازد.

دلایل غیر شفاف بودن تئوریک شامل ۳ مورد زیر است:

۱. عدم توانایی در جمع بندی مناسب به عنوان ارزش گرایش بازار؛
۲. ابهام در چگونگی توسعه‌ی نگرش بازار؛
۳. تزلزل (عدم ثبات) در ابعاد وجودی یک بدنه جدا از ادبیات را به وجود آورد.

1 . Deng

تحلیل مفاهیم انتشار یافته: سهم تئوری‌های شرکت

آشفستگی تئوریک ممکن است به ریشه‌های استراتژی یک گرایش برگردد. ملاحظه‌ی یک گرایش استراتژیک کلیدی، برای در نظر گرفتن بازارگرایی به‌عنوان موضوعی در تئوری‌های مختلف بنگاه‌ها بسیار مناسب است.

بازنگری تئوری‌های مختلف گویای آن است که تئوری‌های نئوکلاسیک و سنتی هیچ زمینه دانش استراتژیک و تمایزهای تصمیم‌سازی را که منجر به مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌شود را به‌کار نمی‌گیرند. به عکس تئوری رفتاری بنگاه‌ها (سی یرت^۱، ۱۹۹۲- ۱۹۶۳) و تئوری تکاملی بنگاه (نلسون، ۱۹۸۲) و تئوری منبع محور (پن‌رز، ۱۹۵۹) و قابلیت‌های پویا (تیک^۲، ۱۹۹۷) به‌صورت واضح ما را در درک گرایش‌های استراتژیک یاری می‌دهند (جدول ۲).

تئوری رفتاری و تئوری تکاملی پایه‌ای برای محکم برای تحقیقات اخیر در مورد نگرش منبع محور (RBV) و مفهوم قابلیت‌های پویا فراهم می‌آورد. سی یرت ۱۹۹۲-۱۹۶۳ ابعاد اهداف سازمانی، انتخاب‌های سازمانی، انتظارات سازمانی را به‌عنوان شکل دهنده‌های فرآیندهای تصمیم‌سازی مطرح می‌کند. این ساختارها به‌وسیله‌ی فرآیندهای رابطه‌ای تأثیر می‌گذارند و تعارض‌های اهداف را برطرف می‌سازند و عدم اطمینان را کاهش داده و از آن جلوگیری می‌کنند و با جستجو برای راه حل‌های مشکلات باعث یادگیری سازمانی می‌شوند. بنابراین توانایی مدیران برای تصمیم‌گیری در این چارچوب به‌عنوان مزیت رقابتی مطرح می‌شود و تحقیقات بعدی در قابلیت‌های شرکت را به‌وجود می‌آورد. تئوری تکاملی (نلسون، ۱۹۸۲) بر اساس تئوری رفتاری شرکت شکل می‌گیرد. نلسون فرآیندهای تصمیم‌سازی سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از عملیات بهم وابسته و روتین‌های مدیریتی می‌داند که توسعه‌ای بر اساس بازخورد عملکردی فراهم می‌آورد.

1 . Cyert
2 . Teec

هر کدام از این تئوری‌ها بر اساس مفاهیمی بنا شده‌اند که در رویه‌ها متفاوت‌اند یا به عبارتی «الگوهای تعاملات که راه‌حلی برای مسائل شخصی ارائه می‌دهند، از رفتار گروه نشأت می‌گیرد» (پی‌یرس^۱، ۲۰۰۲) و مزیت رقابتی یک شرکت را به وجود می‌آورند. استفاده از واژه‌های مختلف، چندگانگی مربوط به تفاوت‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری را نشان می‌دهند. مرز میان تئوری‌ها توصیفی نیست و این یک مفهومی مهم و مشترک در سطح تئوریک می‌باشد. اگر چه هر کدام در درک ما از گرایش بازار، RBV، قسمت‌هایی از قابلیت پویا، چگونگی طبیعت پویای بازارگرایی و در توسعه مزیت‌های رقابتی سهم هستند. در ادامه؛ چگونگی استخراج مزیت رقابتی از قابلیت‌های پویای مشخص شده برای گرایش بازار در چارچوب دیدگاه منبع محور RBV یک شرکت (پن‌رز، ۱۹۵۹) تشریح می‌شود.

سپس این مقاله در جستجوی راه‌حلی برای بیانیه‌های مفهومی با نگرش مدیریت دانش و هماهنگی‌های درون وظیفه‌ای^۲ به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های پویا برمی‌آید. بدین ترتیب یک رویکرد با کاربرد تئوری استراتژیک در تشریح چرایی آن‌که رفتار بازارگرایی ما را به مزیت رقابتی هدایت می‌کند، به‌علاوه تصور بازارگرایی به‌عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های پویا یک رابطه‌ی قوی میان ویژگی‌های ساختاری تئوریک و تجربی به وجود می‌آورد.

وقتی بازارگرایی به صورت تئوریک به‌عنوان مجموعه‌ای از روتین‌ها قرار داده می‌شود، جهش از مفهوم به سنجش بیشتر واضح می‌شود. این مرزهای ساختاری از طریق سنجش روتین‌های بازارگرایی واقعی و اجازه‌ی درک وسیع‌تر از توسعه‌ی آن را می‌دهد، بهتر شناسایی می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1 . Pierce
2 . Inter-Functional coordination

درک نگرش منبع محور

نگرش منبع محور بنگاه RBV به جستجوی درون شرکت می‌پردازد، تا درکی از آنچه یک شرکت را به صورت یک پارچه قادر به نگهداری یک مزیت رقابتی می‌کند، فراهم آورد. حمایت کنندگان RBV، بنگاه‌ها را به صورت دسته‌هایی از منابع تصور می‌کنند که به صورت ناهمگون در سرتاسر بنگاه توزیع شده‌اند. (فیسن هالت و مارتین^۱، ۲۰۰۰؛ پنرز، ۱۹۵۹؛ ونرفلت، ۱۹۸۴) ونرفلت در ۱۹۸۴ یک منبع را «هر چیزی که می‌تواند به شرکت قدرت یا ضعف بدهد چه محسوس و چه نامحسوس» دارایی‌هایی که به صورت نیمه پایدار در اختیار بنگاه قرار دارد عنوان می‌دارد.

تئوری	رفتاری.
نویسنده	سیبرت (۱۹۹۲ - ۱۹۶۳).
واحد تحلیل	رویه‌ها.
ویژگی ^۲	وجوه اهداف سازمانی، انتخاب‌های سازمانی و انتظارات سازمانی فرآیندهای تصمیم‌گیری بنگاه را شکل می‌دهد.
مفروضات	<ul style="list-style-type: none"> ● عقلانی محدود (جستجوی غیر سیستماتیک اطلاعات). ● برطرف سازی نیازها. ● ارتباطات ناقص.
سهام	<ul style="list-style-type: none"> ● پایه‌ی رفتار انسانی، تصمیم‌گیری، استراتژی را برای تشریح مزیت رقابتی فراهم می‌آورد. ● پایه‌ای برای RBV.

1 . Eisenhardt & Martin 2000

2 . Tent

تئوری	تکاملی.
نویسنده	نلسون (۱۹۸۲).
واحد تحلیل	رویه‌ها.
ویژگی‌ها	<ul style="list-style-type: none"> • یادگیری رویدادها با روتین‌های پویا، هم‌چنین در مورد ایستگاهها از طریق تکرار تغییر ایجاد می‌شود. • سازمان‌ها از طریق دانش ذخیره شده در روتین‌های یک شرکت می‌آموزند (حافظه سازمانی).
مفروضات	<ul style="list-style-type: none"> • عقلانیت محدود. • یادگیری و وابسته به مسیر.
سهام	<ul style="list-style-type: none"> • پایه‌ای برای RBV. • شرکت‌ها به جریان اطلاعات خارجی واکنش نشان می‌دهند، اما خطرناک است وقتی با رویه‌های ثابت عمل می‌کنند. • پشتیبانی از بازارگرایی به‌عنوان قابلیت پویا.

تئوری	نگرش منبع محور.
نویسنده‌ها	ایسنهارت ^۱ ؛ پترز ^۲ ؛ پتراف ^۲ ؛ ورنرفلت، ۱۹۸۴.
واحد تحلیل	رویه‌ها.
ویژگی‌ها	<ul style="list-style-type: none"> • حداکثر سازی سودآوری بلند مدت از طریق استخراج و توسعه منابع شرکت. • منابع sticky به‌صورت ناهمگون در شرکت توزیع شده‌اند. • تمایز و تفاوت در طول زمان. • منابع ارزشمند و محدود و کمیاب و ناپایدار هستند.

1 . Eisenhardt

2 . Peteraf

مفروضات	<ul style="list-style-type: none"> ● عقلانیت محدود. ● یادگیری و وابسته به مسیر. ● ایستا با تمرکز بر منابع مو.
سهام	<ul style="list-style-type: none"> ● بازارگرایی به عنوان مجموعه‌ای از روتین‌های انتقال اطلاعات ضمنی است.

تئوری	قابلیت‌های پویا به عنوان شاخه‌ای از RB.
نویسنده‌ها	ایسنهارت، ۲۰۰۰؛ تیک، ۱۹۹۷.
واحد تحلیل	رویه‌ها.
ویژگی	بنگاه‌ها باید به تشخیص، تطبیق و استخراج فرصت‌ها بپردازد.
مفروضات	<ul style="list-style-type: none"> ● عقلانیت محدود. ● یادگیری و وابسته به مسیر.
سهام	<ul style="list-style-type: none"> ● بنگاه‌ها باید مجهز به رویه‌های پردازش اطلاعاتی که توانا به تشخیص و تطبیق و استخراج فرصت‌های حیاتی‌اند، باشند. ● تأکید بر نقش مدیریت در بازسازی منابع.

استخراج شده از (نلسون، ۱۹۸۲؛ پی‌یرس، ۲۰۰۲؛ تیک، ۱۹۹۷)

تئورسین‌های RBV استراتژی را «جستجوی مستمر برای بهره‌مندی» در نظر می‌گیرند (باومن^۱، ۱۹۷۴) که بهره‌مندی در آن «بازگشت مازاد هزینه‌ی فرصت‌مان در یک منبع» تعریف می‌شود (ماهونی و پاندیان^۲، ۱۹۹۲).

1 . Bowman
2 . Mahoney & Pandian

اجاره‌ها می‌توانند طبقه‌بندی شوند ریکاردین^۱ (داشتن منابع باارزش و کمیاب). تک قطبی (دستیابی به نگهداری از طریق حکومت یا موانع یکپارچه ورود) کارآفرینی^۲ (خطرجویی در محیط‌های پیچیده و ناامن).

شرکت‌ها بهره‌مندی‌ها را از طریق تمایز در اطلاعات، شانس و یا قابلیت‌ها به وجود می‌آورند (ماهونی، ۱۹۹۲). اگر چه بیشتر محققان، ملاحظات پرنرز در ۱۹۵۹ را پژوهش‌های اصلی در RBV می‌دانند اما او به شدت منتقد جستجوی مستمر شرکت‌ها برای بهره‌مندی و رشد بی‌عدالتی‌ها به سبب سرمایه‌گذاری در کشورهای عقب مانده بود.

او هم‌چنین پیشنهاد کرد که مزیت رقابتی، نتیجه موقتی از عدم تعادل بازار است. از این رو همان‌طور که راگمن^۳ در ۲۰۰۲ عنوان داشته است: RBV بیشتر به سمت تجویزی بودن رشد نموده است تا آن تمایل اصلی پرنرز.

اگر چه یک پیکره تحقیقاتی پرمعنایی در RBV وجود دارد ولی محققان بسیاری بر مفاهیم مبهم و زائد آن انتقاد کرده بودند (فیسنهارت، ۲۰۰۲).

RBV یک تئوری استاتیک است که در توسعه درک چگونگی تبدیل منابع به مزیت رقابتی مخصوصاً در محیط‌های پویا که توسط تغییرات سریع تکنولوژیکی تغذیه می‌شوند، ناکارآمد بوده است (فیسنهارت، ۲۰۰۰؛ پریم^۴، ۲۰۰۱؛ ویلیام سان^۵، ۱۹۹۹). در پاسخ به این نگرانی‌ها، نگرش‌های قابلیت، شایستگی، قابلیت پویا شکل گرفتند. در نوشته‌ها عقاید، تعاریف، اصطلاحات مختلفی برای قابلیت‌ها و شایستگی‌ها انتشار یافته است.

اصطلاح «شایستگی محوری» توسط پاراهالد در ۱۹۹۰؛ وقتی مزیت رقابتی را «... یافته‌ای در توانایی‌های مدیریت برای تحکیم شرکت از طریق گسترش تکنولوژی‌ها و مهارت‌های تولید به شایستگی‌هایی که کسب‌وکار را در تطبیق سریع با فرصت‌های در حال تغییر قدرتمند می‌سازد» تشریح می‌کرد؛ مطرح گردید.

-
- 1 . Ricardian
 - 2 . Schumpeterian
 - 3 . Rugman
 - 4 . priem
 - 5 . Williamson

بیشتر محققان قابلیت‌ها را از شایستگی‌ها تمیز می‌دهند، شایستگی‌ها، تکنولوژی خاص یک شرکت و مهارت‌های مرتبط با تولید و یادگیری‌های یادگیری‌ها در حالی که قابلیت‌ها و تجربیات، فرآیندها و فرهنگ کسب‌وکار مختص یک شرکت است (دی، ۱۹۹۴؛ مارینو^۱، والش^۲، ۱۹۹۶؛ والش^۳، ۲۰۰۱).

شناسایی ارزش قابلیت‌های پویا

مطالعه RBV (تیک^۴، ۱۹۹۷) به بازارهای پویا گسترش یافت. چارچوب قابلیت‌های پویای آن‌ها، منشاءها و روش‌های ارزش‌آفرینی را در زمانی که شرکت در محیط‌های متغیر و پویا عمل می‌کند مورد بررسی قرار می‌دهند. (نلسون، ۱۹۹۱) بر سر چرایی آن‌که تمایزات شرکت در قالب قابلیت‌های پویا مورد بررسی قرار می‌گیرد، بحث کرد: «تولید ساده مجموعه‌ای از محصولات با دسته‌ای از فرآیندهای معین قادر نخواهند بود شرکت را در دوره‌ی بلندمدت حفظ کنند، برای هر دوره‌ی زمانی مورد نظر، یک شرکت باید نوآور باشد».

بنابراین یک قابلیت پویا به‌واسطه فرآیندهای سیستماتیک یادگیری درون سازمان به‌دست می‌آید (وینتر^۵، ۲۰۰۰) و توانایی در بازسازی شایستگی‌ها در برابر تغییرات شرایط بازار را به ارمغان می‌آورد (تیک، ۱۹۹۷). به عکس؛ زولا^۶ در ۲۰۰۲ مشاهده کرد که بنگاه‌ها در محیط‌های پایدارتر شایستگی‌ها را مجتمع می‌کنند، می‌سازند و بازسازی می‌کنند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که قابلیت پویا «الگوی پایدار و هوشمندانه از فعالیت‌های گروهی که از طریق آن سازمان به‌صورت سیستماتیک؛ رویه‌های عملیاتی‌اش را برای بهبود اثربخشی تولید و تصحیح می‌کند» می‌باشد (زولا، ۲۰۰۲). این تعاریف دیدگاه‌های مختلف در مورد قابلیت‌های پویا را منقوش می‌کند (تیک، ۱۹۹۷). به نظر می‌رسد ارتباط خود به‌خودی

-
- 1 . Marino
 - 2 . walsh
 - 3 . Teece
 - 4 . Winter
 - 5 . Zolla

مزیت رقابتی و قابلیت پویا و مولد بودن آن همان طور که زولا در ۲۰۰۲ آن را به صورت فرآیند برنامه ریزی شده و تعمدی ترسیم کرده است، خیالبافی می باشد.

اگر چه محققان بر سر آن که منابع، قابلیت ها و شایستگی ها ارزش می آفرینند توافق دارند اما در این مفاهیم با توجه به ایجاد مزیت رقابتی پایدار تفاوت قائل می شوند. محققان قابلیت های پویا را به عنوان ویژگی غیرقابل تقلید و غیرقابل تعویض و شرکت خاص یک شرکت توصیف می کنند (لی، ۱۹۹۶). از آن جا که قابلیت ها معمولاً در منابع نامحسوس هستند (کوگات^۱، ۱۹۹۲) برای توسعه شرکت بسیار با اهمیت هستند.

به خاطر ماهیت نامحسوس بودن آن ها، اغلب تقلید قابلیت ها بسیار مشکل است و در نتیجه به شرکت وابسته اند (شان^۲، ۲۰۰۲). این کیفیت اختصاصی به طور ذاتی قابلیت ها را به عنوان سر منشاء مزیت رقابتی در می آورد (گرت، ۱۹۹۱).

به عکس، ایسنهلت در ۲۰۰۰ به دلیل آن که توسعه درک بهترین تجربیات با مشاهده ی عواملی که در شرکت های کارا وجود دارند امکان پذیر است، با این نگرش که قابلیت های پویا به جدل برمی آید.

در اهمیت تجربیات موجود ایسنهلت در ۲۰۰۰، پیشنهاد کرده بود که کاربرد قابلیت پویا می تواند با این تجربیات حتی دو چندان شود. چنین ارزشی در مزیت رقابتی در ترکیب منابع نهفته است. بر اساس این مفروضات، وی قابلیت پویا را بدین صورت تعریف می کند: «فرآیندهایی از شرکت که برای استفاده از منابع به کار می رود - مخصوصاً فرآیندهایی در جهت تجمیع، بازسازی، به دست آوری، آزاد سازی منابع - که مطابقت با تغییرات بازار را بر عهده دارند و حتی در بازار تغییر به وجود می آورند». بنابراین قابلیت پویا رویه های سازمانی و استراتژیک هستند که به وسیله آن ها شرکت ها در هنگام ظهور و رویارویی و تقسیم، رشد و مرگ بازارها به پیکره بندی های جدید منابع دست می یابند.

1 . Kogut

2 . Shane

بازارگرایی از منظر مجموعه‌ای از قابلیت‌های پویا

پیش‌تر ما گوناگونی عقاید پیرامون بازارگرایی را بحث کردیم. یک گرایش چیست؟ آیا مجموعه‌ای از ارزش‌ها است با فرهنگ نهفته در مجموعه‌ای از روتین‌هاست؟ و یا هر دو روتین؟ این تحقیق پاسخ به این پرسش‌ها را از طریق تعریف بازارگرایی به‌عنوان قابلیت پویا که مجموعه‌ای از روتین‌ها و رفتارهای نشأت گرفته از فرهنگ شرکت می‌باشد، پیشنهاد می‌کنند.

این پاسخ بر اساس چشم‌اندازهای مورد نظر داروچو هامبرگ در ۲۰۰۰ و نوردر ۱۹۹۰ که رفتارهای بازارگرا را به‌عنوان مظهري از فرهنگ بازارگرا مطرح می‌کنند، شکل گرفته است.

از این گذشته، این تحقیق روتین‌های بازارگرا را به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای شناسایی شده توسط کوهلی در ۱۹۹۰، می‌نگردد که به شرح زیرند:

- تولید هوشمندی بازار در سطح سازمان؛
- انتشار هوشمندی در سرتاسر بخش‌ها؛
- پاسخگویی در سطح سازمان.

بالاخره، بازار به‌صورت گسترده‌ای شامل مشتری، رقبا و عوامل بازار خارجی تعریف شده است.

بازارگرایی؛ با تمرکز بر چینش منابع داخلی و ارزش‌آفرینی شرکت در درون RBV استقرار می‌یابد. ضرورتاً، تمرکز بازارگرایی بر اطلاعات مشترک داخلی، ارزش‌های شرکت را به‌وسیله تجمیع منابع از طریق هماهنگی‌های بین وضیفه‌ای و رویه‌های اشتراک‌گذاری اطلاعات یاری می‌دهد. رفتارهای بازارگرا هم‌چنین اطلاعات و دانش که بل^۱ در ۱۹۷۳ برای موفقیت شرکت‌ها ضروری دانسته را نیز فراهم می‌آورد.

یک گرایش بازار؛ آگاهی از بازار خارجی را که نیازمند پاسخگویی مناسب سطوح و عملیات شرکت است، تضمین می‌کند. بنابراین ارزش بازارگرایی در توانایی آن در بازارسازی و پیکره‌بندی مجدد بنگاه‌ها می‌باشد.

ارزش در پردازش، استفاده و ارزش این اطلاعات زیر بازار نهفته است:

۱. در اطلاعات یا تشخیص از طریق به‌کارگیری اطلاعات ارزشمند در شرکت؛

۲. در نتایج اطلاعات مشترک و هماهنگی بین وظیفه‌ای؛

۳. در به‌کارگیری و استفاده پرسنل از اطلاعات در شکل‌دهی واکنش‌ها.

ارزش بازارگرایی به‌عنوان قابلیت پویا در ترکیب اثر مشتری‌گرایی و اشتراک اطلاعات آرمیده است. این نظر با یافته‌های داگرتی^۱ در ۱۹۹۲ در جایی که، ارتباطات در فرآیند توسعه‌ی محصول، نیازمند ارتباط متناوب با مشتری و ارتباط بین گروه‌ها می‌باشد. تولید دانش موفق مستلزم نگرانی‌ای است که ارتباط میان سرمنشاهای دانش خارجی و عملیات درونی را فراهم می‌آورد (آلن^۲، ۱۹۷۷).

از این گذشته، در بازارهای متحول سریع، قابلیت‌های پویا به اطلاعات به‌روز و روابط حین عمل و ارتباطات وسیع در زمینه چیزهایی که فرآیند و بازار خارجی را شامل می‌شوند، وابسته است (فیسنهارت، ۲۰۰۰).

اغلب این رفتارهای کسب اطلاعات و انتشار آن‌ها، تمرکزی بر فعالیت‌های بازارگرایی هستند. روتین‌های بازارگرا، وضعیتی به‌وجود می‌آورند و به‌وسیله فراهم‌آوری اطلاعات بازار و درک برتر به بازار پاسخ می‌دهند. به‌صورتی که کاهش عدم‌اطمینان و افزایش احتمال پاسخ مناسب و صحیح به تغییرات بازار را باعث می‌شود. بنابراین منطقی است که بازارگرایی یک قابلیت مهم در بازارهایی که محیط‌های بسیار نامطمئنی هستند، باشد. اگر چه ساختار بازارگرایی در شرایط محیط‌های مختلف تقویت‌کننده ظاهر می‌شود (جاورسکی، ۱۹۹۳). اما ارتباط میان بازارگرایی و عملکرد در بازارهای متشنج با متغیرهای

1 . Dougherty

2 . Allen

دیگری تعدیل می‌شود. مثل سرعت در عملیات بازارگرا (والرا، ۲۰۰۳) انعطاف‌پذیری استراتژیکی (گراول، ۲۰۰۱) و اندازه سازمانی بالقوه (پلهام، ۱۹۹۶).

اسلاتر در ۱۹۹۹ ارتباط مهمی میان بازارگرایی و عملکرد در بازارهای متشنج نیافت، اما تحقیقات اخیر ارتباط‌هایی را شناسایی کرده است (هامبرگ در ۲۰۰۰). معرفی سیاست‌ها برای استخدام و حفظ پرسنل یک وسیله فرمول‌بندی شده برای تقویت ارتباط عملکرد و بازارگرایی سازمان فراهم می‌آورد (گری، بوچانان و مالون^۱، ۲۰۰۳؛ هریز و اگبانا^۲، ۲۰۰۱؛ مک‌ناقتون^۳، ۲۰۰۱).

وقتی افراد برای بکارگیری منابع مورد تشویق قرار می‌گیرند، سازمان‌ها بازارگرایی را بصورت غیر رسمی حمایت می‌کنند. در این راه، بازخورد ماندگار تبادلات بین پرسنلی به عنوان منشاء مرکب از ارزش پویا می‌باشد.

مشخص کردن روتین‌های بازارگرایی

به‌طور معمول پذیرفته شده است که رفتارهای بازارگرا شامل کسب و انتشار اطلاعات و هماهنگی‌های بین وظیفه‌ای در پاسخ به اطلاعات است (کوهلی، ۱۹۹۳). شکل ۱، چگونگی بازسازی منابع اطلاعاتی توسط رفتار بازارگرا را ترسیم کرده است و هر دوی کسب و اشتراک‌گذاری منابع اطلاعاتی، قابلیت‌های پویا را منعکس می‌سازد.

زولا در ۲۰۰۲، به‌واسطه آن‌که روتین‌ها، روتین‌های عملیاتی را تصحیح می‌کنند، رویه‌های عملیاتی منظم و قابلیت‌های پویا را از هم تمیز داده است. آن‌ها تجربیات کسب شده، اجزاء دانش^۴ و طبقه‌بندی دانش را به‌عنوان راه‌های مختلف تصحیح روتین‌های عملیاتی در نظر گرفتند. هنگامی که یک شرکت دانش مشتری خود را فراهم می‌آورد و آن را مدیریت می‌کند. این مخازن دانش باید به منظور انعکاس اطلاعات از دیگر ذی‌نفعان به‌صورت مستمر توسعه و تصحیح شوند.

- 1 . Gray, Buchanan, & Mallon
- 2 . Harris & Ogbonna
- 3 . McNaughton
- 4 . Knowledge Articulation

این رفتارها یا مکانیزم‌های یادگیری، هم‌چنین ترکیب‌های اصلی بازارگرایی را شکل می‌دهند. ضرورتاً آن‌ها پویا هستند زیرا، راه صحیح به‌دست آوری اطلاعات ضروری برای تکمیل فعالیت‌ها با گوناگونی‌ها و چندگانگی‌های بسیاری که منجر به پیچیدگی فعالیت می‌شوند، همراه هستند (زولا، ۲۰۰۲). برای مثال بعضی مواقع، یادگیری به‌وسیله انجام عمل مناسب به‌وجود می‌آید در حالی که در دیگر موارد مناسب‌تر خواهد بود که اطلاعات به اشتراک گذاشته شوند و به‌صورت رسمی ضبط گردند. طبیعت استراتژی، یک برنامه منعطف مشخص شده برای هر سازمان و موقعیت را می‌طلبد. برای پاسخگویی به اطلاعات بازار، پرسنل باید شناسایی و تطابق موقعیت و نیازهای دیگر ذی‌نفعان را انجام دهند. پاسخ‌های آن‌ها موقعیت اولویت‌ها را تغییر می‌دهد و متعاقباً ماهیت اطلاعات ذخیره شده در حافظه‌ی سازمان را.

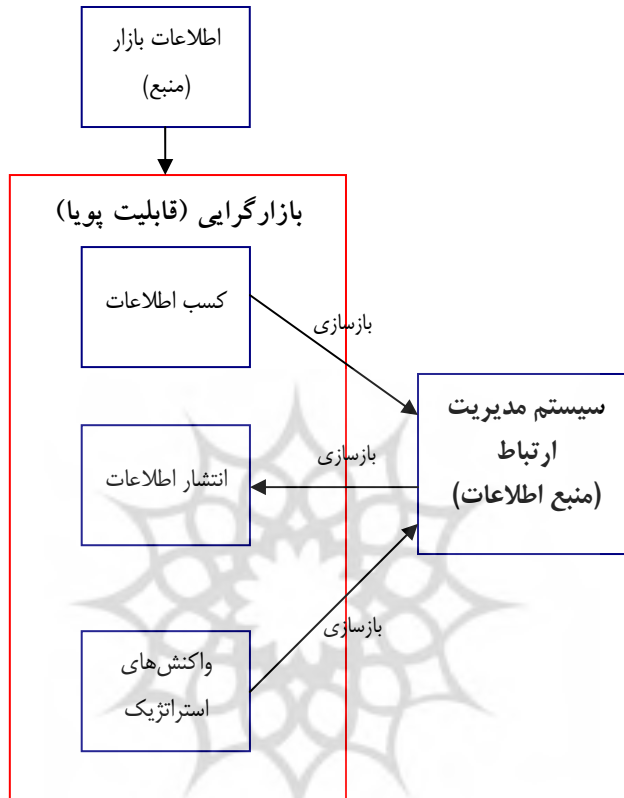
چنین تمرکزی بر رفتارها، وقتی در مقابل فرهنگ قرار گیرد، پاسخ شرکت‌هایی که آرزوی تأثیر مثبت رفتارهای بازارگرا از طریق سازمانشان را دارند، فراهم می‌آورد. این عمل پتانسیل عمل‌های مدیریت در جهت توسعه‌ی بازارگرایی را گسترش می‌دهد که شامل دقت بیشتر تشخیص و ارتباط در رفتارهای مورد انتظار و آموزش کافی پرسنل می‌باشد.

این بازگشت به ریشه‌های استراتژیک، ارتباط بازارگرایی و عمل‌گرایی که در جهت ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد، را افزایش می‌دهد. با استفاده از مباحث موجود در این تئوری، این بحث مطالعه‌ی بازارگرایی از تمرکز صرف بازاری به تمرکز استراتژیک گسترده‌تر، سوق داده می‌شود. ضرورتاً، ما چرایی موجود در پس تحقیقات تجربی قبلی را شرح دادیم که درصدد مرتبط ساختن بازارگرایی و عملکرد بودند.

ما پایه‌ای محکم اما تئوریک فراهم آوردیم که تحقیقات تجربی آتی را برای پیاده سازی استراتژیک حمایت می‌کند. ما محققان را درگیر آن کردیم که ارزش بازارگرایی استراتژیک را زمانی که در سرتاسر همه‌ی سطوح و عملیات یک شرکت شکل می‌گیرند، در نظر بگیرند. تحقیقات آتی باید فعالیت‌های سازمانی، درون بخشی و فردی و روتین‌هایی که مزیت رقابتی را حفظ می‌کنند مورد بررسی قرار دهد. و اکنون برای شفاف سازی

رابطه‌ی میان بازارگرایی و دیگر گرایش‌های استراتژیک، ما بررسی اهمیت این را به‌عنوان ساختار مکمل جدا مانده پیشنهاد می‌کنیم.

شکل (۱) بازارگرایی به‌عنوان قابلیت پویا



References

1. Andrews, K. The concept of corporate strategy Irwin, Illinois, 1980.
- Atuahene-Gima, K. "Market Orientation and Innovation," *Journal of Business Research* (35:2) 1996, pp 93-103.
2. Baker, W.E., and Sinkula, J.M. "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance," *Journal of the Academy of Marketing Science* (27:4) 1999, pp 411-427.
3. Becker, J., and Homburg, C. "Market-oriented management: A system-based perspective," *Journal of Market-Focused Management* (4) 1999, pp 17-41.
4. Conduit, J., and Mavondo, F.T. "How critical is internal customer orientation to market orientation?," *Journal of Business Research* (51:1) 2001, pp 11-24.
5. Cyert, R.M., and March, J.G. A behavioral theory of the firm, (Second ed.) Blackwell Publishers, Cambridge, Mass, 1963, 1992.
6. Darroch, J., and McNaughton, R.B. "Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms," *European Journal of Marketing* in press.
7. Dawes, J. "Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data," *Australian Journal of Management* (25:2) 2000, pp 173-200.
8. Day, G.S. "The capabilities of market-driven organizations," *Journal of Marketing* (58:4), Oct 1994 1994, pp 37-53.
9. Day, G.S., and Wensley, R. "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority," *Journal of Marketing* (52:April) 1988, pp 1-20.
10. Deng, S., and Dart, J. "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach," *Journal of Marketing Management* (10) 1994, pp 725-742.
11. Deshpande, R., Farley, J.U., and Jr, F.E.W. "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis," *Journal of Marketing* (57:January) 1993, pp 23-37.
12. Dobni, C.B., and Luffman, G. "Implementing a marketing strategy through a market orientation," *Journal of Marketing Management* (16) 2000, pp 895-916.
13. Eisenhardt, K.M., and Martin, J.A. "Dynamic capabilities: What are they?,"

- Strategic Management Journal (21:10-11), Oct/Nov 2000 2000, pp 1105-1121.
14. Farrell, M.A. "Developing a market-oriented learning organisation," *Australian Journal of Management* (25:2) 2000, pp 201-222.
 15. George, W.R., and Gronroos, C. "Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing," in: *AMA handbook of marketing for the service industries*, C.A. Congram (ed.), American Marketing Association, New York, 1991, pp. 85-100.
 16. Glazer, R. "Marketing in an information-intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset," *Journal of Marketing* (55:October) 1991, pp 1-19. Grant, R.M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review* (33:3) 1991, pp 114-136. Greenley, G.E. "Market orientation and company performance: empirical evidence from U.K. companies," *British Journal of Management* (6) 1995, pp 1-13.
 17. Grewal, R., and Tansuhaj, P. "Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility," *Journal of Marketing Research* (65:2) 2001, pp 67-80.
 18. Han, J.K., Kim, N., and Srivastava, R.K. "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?," *Journal of Marketing* (62:4) 1998, pp 30-45.
 19. Helfert, G., Ritter, T., and Walter, A. "Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results," *European Journal of Marketing* (36:9) 2002, pp 1119-1139.
 20. Homburg, C., and Pflesser, C. "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes," *Journal of Marketing Research* (37:4) 2000, pp 449-462.
 21. Hurley, R.F., and Hult, G.T.M. "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination," *Journal of Marketing* (62:3) 1998, pp 42-54.
 22. Jaworski, B.J., and Kohli, A.K. "Market orientation: Antecedents and consequences," *Journal of Marketing* (57:3) 1993, pp 53-71.
 23. Kennedy, K.N., Lassk, F.G., and Goolsby, J.R. "Customer Mind-Set of Employees Throughout the Organization," *Journal of the Academy of Marketing Science* (30:2) 2002, pp 159-171. Kogut, B., and Zander, U. "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organisation Science* (10:1) 1992, pp 383-397. Kohli, A., Jaworski, B., and Kumar, A. "MARKOR: A measure of market orientation," *Journal of Marketing Research* (30:467-477) 1993. Kohli,

- A.K., and Jaworski, B.J. "A Market Orientation: The Construct, Research Propositions," *Journal of Marketing* (54:2) 1990, pp 1-18.
24. Kotler, P., and Armstrong, G. *Principles of Marketing* Prentice Hall, New Jersey, 1996. Lafferty, B.A., and Hult, G.T.M. "A synthesis of contemporary market orientation perspectives," *European Journal of Marketing* (35:1) 2001, pp 92-109. Lei, D., Hitt, M.A., and Bettis, R. "Dynamic core competences through meta-learning and strategic context," *Journal of Management Consulting* (22:4) 1996, pp 549-570. Li, T., and Calantone, R.J. "The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination," *Journal of Marketing* (62:4) 1998, pp 13-29. Llewellyn, N. "The role of psychological contracts within internal service networks," *The Service Industries Journal* (21:1) 2001, pp 211-226.
 25. Mahoney, J.T., and Pandian, J.R. "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal* (13:5), Jun 1992 1992, pp 363-381.
 26. Marino, K. "Developing consensus on firm competencies and capabilities," *Academy of Management Executive* (10) 1996, pp 40-51. Morgan, R.E., and Strong, C.A. "Business performance and dimensions of strategic orientation," *Journal of Business Research* (56:3) 2003, pp 163-176. Morris, M.E., and Lewis, P.S. "The determinants of entrepreneurial activity: Implications for marketing," *European Journal of Marketing* (29:7) 1995, pp 31-48.
 27. Narver, J.C., and Slater, S.F. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* (54:4) 1990, pp 20-36.
 28. Nelson, R.R. "Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?," *Strategic Management Journal* (12), Winter 1991 1991, pp 61-75.
 29. Nelson, R.R., and Winter, S.G. *An evolutionary theory of economic change* The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1982.
 30. Pelham, A.M., and Wilson, D.T. "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance," *Journal of the Academy of Marketing Science* (24:1) 1996, pp 27-44.
 31. Penrose, E.A. *The theory of the growth of the firm*, (third ed.) Oxford University Press, Oxford, 1959.
 32. Peteraf, M.A. "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based," *Strategic Management Journal* (14:3), Mar 1994 1994, pp 179-192.
 33. Pierce, J.L., Boerner, C.S., and Teece, D.J. "Dynamic capabilities, competence and the behavioral theory of the firm," in: *The economics of*

- choice, change and organization, M. Augier and J.G. March (eds.), Edward Elgar, Northampton, MA, 2002, pp. 81-95.
34. Prahalad, C.K., and Hamel, G. "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (68:3), May/Jun 1990 1990, pp 79-92.
 35. Priem, R.L., & Butler, John E. "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?," *Academy of Management*. (26:1), Jan 2001 2001, pp 22-40.
 36. Rueckert, R.W. "Developing a Market Orientation: An organizational strategy perspective," *International Journal of Research in Marketing* (9) 1992, pp 225 - 245. Rugman, A.M., and Verbeke, A. "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management," *Strategic Management Journal* (23) 2002, pp 769-780. Shane, S. "Selling university technology: Patterns from MIT," *Management Science* (48:1) 2002, pp 122-137. Sinkula, J.M. "Market information processing and organizational learning," *Journal of Marketing* (58:1) 1994, pp 35-46.
 37. Slater, S.F., and Narver, J.C. "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?," *Journal of Marketing* (58:1) 1994, pp 46 - 56. Slater, S.F., and Narver, J.C. "Market orientation and the learning organization," *Journal of Marketing* (59:3) 1995, pp 63-75. Slater, S.F., and Narver, J.C. "Market-oriented is more than being customer-led," *Strategic Management Journal* (20:12) 1999, pp 1165-1168. Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A. "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal* (18:7) 1997, pp 509-533. Uncles, M. "Market orientation," *Australian Journal of Management* (25:2) 2000, pp 1-9. Varela, J.A., and Río, M.d. "Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR," *Marketing Intelligence & Planning* (21:1) 2003, pp 6-15.
 38. Walsh, S.T., and Linton, J.D. "The competence pyramid: A framework for identifying and analyzing firm and industry competence," *Technology Analysis & Strategic Management* (13:2) 2001, pp 165-177.
 39. Wernerfelt, B. "The Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal* (5:2), Apr/Jun 1984 1984, pp 171-181.
 40. Williamson, O.E. "Strategy research: Governance and competence perspectives," *Strategic Management Journal* (20:12), Dec 1999 1999, pp 1087-1108.
 41. Winter, S.G. "The Satisficing Principle in Capability Learning," *Strategic Management Journal* (21:10-11), 18 Oct 2000 2000, pp 981-996.
 42. Zollo, M., and Winter, S.G. "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities," *Organization Science* (13:3) 2002, pp 339-351.