

## ارائه مدلی برای بررسی تاثیر مشتری مداری، رقیب مداری، گرایش به نوآوری و هزینه گرایی بر قابلیت‌های بازاریابی

فریبرز رحیم نیا، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، (r-nia@ferdowsi.um.ac).

آذر کفاش پور، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، (akafashpor@yahoo.co.uk).

ملیحه پوررضا، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد

(malihepoureza@yahoo.com)

### چکیده

شرکت‌هایی که در محیط‌های پرتلاطم امروزی فعالیت می‌کنند با تقاضاها و نیازهای پیش بینی نشده بیشتری از سوی مشتریان روبرو می‌شوند، در چنین محیطی توجه به مشتریان و نظارت و مقایسه اقدامات رقبا می‌تواند به عنوان عاملی مهم در جهت موفقیت یک واحد تجاری به شمار آید. به منظور رویارویی با شرایط بازاری کنونی، شرکتها ناگزیر از بکارگیری استراتژیهای جامع تری هستند تا بتوانند بر منابع سازمان سرمایه گذاریهای لازم را انجام دهند. توجه به بازاریابی می‌تواند باعث بیشتر آماده بودن سازمانهای کنونی در رویارویی با شرایط متلاطم بازار امروزی شود تا بتوانند اطلاعات لازم در ارتباط با بازار کسب کنند. با توجه به تحقیقات انجام شده این نوع بازاریابی زمانی می‌تواند برای سازمانها بعنوان مزیت رقابتی باشد که با ارزش و غیر قابل تقلید باشد و بطور کلی این نوع رفتار بازاریابی منجر به از بین رفتن توانایی شرکتها در نوآوری می‌شود. بنابراین نیاز به تکمیل بازاریابی و جامعیت بیشتر آن با سایر جهت گیریهای استراتژیک بوجود می‌آید. در این میان قابلیت‌های مکمل سازمانی می‌توانند بعنوان عاملی مهم و تاثیرگذار در استقرار مسیر استراتژیک انتخاب شده در سازمان، نقش آفرینی کنند. هدف از این پژوهش، بررسی تاثیر جهت گیری استراتژیک بر قابلیت‌های بازاریابی در سازمان است و می‌تواند با گسترش چارچوب بازاریابی از طریق برجسته کردن گرایش به نوآوری و هزینه گرایی و بررسی بیشتر نقش قابلیت‌های بازاریابی به ادبیات موضوع کمک زیادی داشته باشد. نهایتاً این مقاله یک مدل مفهومی ارائه می‌دهد. امید است این تحقیق بتواند برای مدیران در اتخاذ تصمیمات استراتژیکی مناسب مفید واقع شود.

**واژگان کلیدی:** جهت گیری استراتژیک؛ مشتری مداری؛ رقیب مداری؛ هزینه گرایی؛ گرایش به نوآوری؛ قابلیت‌های بازاریابی.

## ۱- مقدمه

رقابت موجود در شرایط کنونی بازار، شرکتها را ناگزیر از اتخاذ استراتژیهای جهت رویارویی با این رقابت کرده است. محققان زیادی این مسئله را مطرح می کنند که آیا توجه به بازارگرایی به تنهایی می تواند برای شرکتها یک مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر را فراهم کند. بازاربایی سنتی بر این باور است که برآورده کردن نیازهای مشتری مسیر اصلی در بهبود عملکرد کسب و کار به شمار می آید (اسلاتر، ۱۹۹۴، ۱۰۰۳). ولی برخی محققان امروزه این مسئله را مورد توجه قرار می دهند که بازارگرایی ممکن است منجر به کاهش توانایی سازمانها در انجام فعالیتهای نوآورانه و تحقیق و توسعه شود و برای معرفی محصولات و خدمات نوآورانه شرکت در بازار مشکل ساز باشد (ژو و همکاران، ۲۰۰۸، ۹۸۷).

تحقیقات بازارگرایی در دهه های اخیر نشان می دهند که ممکن است بازارگرایی به تنهایی به اندازه کافی جامعیت لازم را نداشته باشد تا بعنوان یک عامل استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد و شرکتها نیاز دارند تا جهت گیری استراتژیک را بطور کامل دنبال کنند. برخی مطالعات نشان می دهند که اتخاذ گزینه های جهت گیری استراتژیک مانند جهت گیری نوآورانه و کارآفرینانه، جهت گیری کیفیت و بهره وری می توانند تاثیرگذار باشند. محققین بسیاری ادعا می کنند که شرکتها می توانند عملکرد خود را از طریق کامل کردن بازارگرایی با سایر جهت گیریهای استراتژیک به حداکثر برسانند (گاتینگتون و ایکسبر، ۱۹۹۷، ۸۹، هورلی و هالت، ۱۹۹۸، ۴۳؛ مارینو و همکاران، ۲۰۰۸، ۴۳، ژو و همکاران، ۲۰۰۸، ۱۰۰۷).

قابلیتهای بازاربایی شرکتها را قادر می سازند تا بصورتی تاثیرگذار جهت گیریهای استراتژیکی را که به منظور مطابقت با شرایط بازاری رویارویی شرکت طراحی شده است، اجرا کنند (مورگان، ورهیز و ماسون، ۲۰۰۹، ۹۱۱). بنابراین هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر جهت گیریهای استراتژیک بر قابلیتهای بازاربایی می باشد. بدین صورت که تاثیر جهت گیری استراتژیک با توجه به ابعاد جامع تری که شامل انواع جهت گیریهای مشتری مداری، رقیب مداری، گرایش به نوآوری و هزینه گرایی می باشد، در نظر گرفته شده است و اینکه هر یک از این جهت گیریها چگونه می توانند بر قابلیتهای بازاربایی تاثیرگذار باشند.

۲- بازارگرایی<sup>۱</sup>

در طول دهه گذشته بازارگرایی مورد توجه بسیاری از محققان در ادبیات بازاربایی بوده است. اثری از جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۰) و نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) موجب ایجاد جریان قابل توجهی از تحقیقات متمرکز بر تعریف، اندازه گیری، سوابق و پیامدهای این ساختار شده است. اکثر این مطالعات بازارگرایی را از دیدگاه رفتاری و فرهنگی مورد بررسی قرار می دهند. دیدگاه رفتاری بر فعالیتهای خاص مربوط به تولید، انتشار و پاسخگویی به هوشمندی بازار تاکید دارد (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۰، ۳). دیدگاه فرهنگی بر هنجارها و ارزشهای سازمانی تمرکز می کند که با بازارگرایی متشکل از سه بخش: مشتری مداری، رقیب مداری و هماهنگی بین وظیفه ای، سازگار می باشد (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰، ۲۲). اخیراً، ژو، لی و سو (۲۰۰۸) بازارگرایی را هم بعنوان عناصر فرهنگی و هم عناصر رفتاری که تاثیر فرهنگ بازارگرایی در سطح شرکت را بر رفتار بازارگرایی در سطح واحد نشان می دهد، مفهوم سازی کرده اند.

بازارگرایی یکی از جنبه های فرهنگ سازمانی است که در آن کارکنان بالاترین ارزش را به سودآوری بنگاه و نگهداری مشتری از طریق ایجاد ارزش برتر می دهند. بازارگرایی یک نوع هنجار رفتاری است که در سرتاسر

<sup>۱</sup>Market- oriented

سازمان گسترش یافته و از طریق نوآوری پاسخگوی نیازهای حال و آتی بازار و مشتری است. شرکتهای بازارگرا دارای مزیت رقابتی در سرعت پاسخگوی نیازهای بازار و مشتریان می باشند، همچنین در پاسخ به فرصتها و تهدیدات بازار اثربخش عمل می کنند. ارزش محوری در بازارگرایی این است که سازمان را در مقابله با شرایط کسب و کار جدید آماده می سازد و می تواند اطلاعات لازم را از بازار به دست آورده و خود را آماده پاسخگویی به نیازهای بازار کند. این نوع فرهنگ بازارگرایی زمانی برای سازمان به عنوان مزیت رقابتی مطرح است که غیرقابل تقلید، نادر و با ارزش باشد (اسلاترو اولسون، ۲۰۰۱، ۵۸۸).

به منظور بهبود عملکرد کسب و کار، شرکتهای در سرتاسر جهان بر بازارگرایی مبتنی بر دکترینهای بازاریابی کلاسیک که در آن، ارضا نیازهای مشتری مسیر اصلی برای بهبود عملکرد کسب و کار به حساب می آید. تاثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار تا دهه ۱۹۹۰ موضوع مطالعات قرار نگرفته بود. از آن پس در این زمینه، پنج دیدگاه مختلف پدید آمده است که بازارگرایی را با عملیاتی سازی مفهوم بازاریابی به تصویر کشیده است: دیدگاه تصمیم گیری شاپیرو، دیدگاه هوشمندی بازار کوهلی، دیدگاه رفتاری مبتنی بر فرهنگ نارور، دیدگاه استراتژیک روکرت و دیدگاه مشتری مداری دیشپند (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳، ۵۵؛ نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰، ۲۵)

### ۳- جهت گیری استراتژیک<sup>۱</sup>

تغییرات و پیچیدگی از یک طرف و ابهام ناشی از اطلاعات در محیط از سوی دیگر، منجر به عدم موفقیت در سازمانهای امروزی می شود. در این شرایط استراتژی در یک سازمان می تواند بعنوان ابزاری مفید عمل کند و سمت و سوی معینی را برای سازمان تعیین سازد و قوت ها و ضعف ها را با فرصت ها و تهدیدها تطبیق می دهد. چگونگی بکارگیری استراتژی در سازمان به منظور تطبیق یا تغییر جنبه های محیطی بیانگر نوع استراتژی تجاری سازمان است (ورهیز و مورگان، ۲۰۰۳، ۱۰۳). فرایند توسعه استراتژی در سازمان توسط عوامل و مقدماتی تحت تاثیر قرار می گیرد. جهت گیری استراتژیک یکی از این مقدمات است که به عنوان راهنمای برنامه ریزی استراتژیک و فرایند توسعه استراتژیک است. استراتژی تجاری یا استراتژی رقابتی این مفهوم را در بر دارد که چگونه یک سازمان باید در محیط تجاری به رقابت بپردازد تا بتواند به هدف مورد نظرش دست یابد و مزیت رقابتی خود را حفظ کند. (فردا، ۱۹۸۶).

فرایند توسعه استراتژی در سازمان توسط عوامل و مقدماتی تحت تاثیر قرار می گیرد. جهت گیری استراتژیک یکی از این مقدمات است که به عنوان راهنمای برنامه ریزی استراتژیک و فرایند توسعه استراتژیک است. استراتژی تجاری یا استراتژی رقابتی این مفهوم را در بر دارد که چگونه یک سازمان باید در محیط تجاری به رقابت بپردازد تا بتواند به هدف مورد نظرش دست یابد و مزیت رقابتی خود را حفظ کند. (فردا، ۱۹۸۶).

جهت گیری های استراتژیک اصول راهنمایی هستند که بر بازاریابی شرکت و فعالیتهای تدوین استراتژی تاثیر می گذارند. آنها دستورالعمل های استراتژیک اجرا شده بوسیله یک شرکت را منعکس می کنند که منجر به رفتارهای صحیح در جهت عملکرد بهتر می شود (گاتینگتون و ایکسرب، ۱۹۹۷، ۸۸؛ اسلاتر، اولسون و هالت، ۲۰۰۶، ۱۲۲۳؛ ژو و همکاران، ۲۰۰۵، ۴۴).

ژو و همکاران، ۲۰۰۵). محققین زیادی ادعا می کنند که شرکتهای می توانند عملکرد خود را از طریق کامل کردن بازارگرایی با سایر جهت گیریهای استراتژیک مهمی که با زمینه محیطی و ویژگیهای سازمانی متناسب باشد، به

<sup>۱</sup> Strategic orientation

<sup>۲</sup> Slater, Olson & Hult

حداکثر برسانند. تحقیقات در زمینه بازاریابی اساساً متمرکز بر حفظ جهت گیری یک بازار براساس اتخاذ و اجرای مفهوم بازاریابی می باشند. با این حال تعدادی از تحقیقات، اتخاذ گزینه های جهت گیری استراتژیک را تایید می کند (کاتینگتون و ایکسرب ۱۹۹۷، هورلی و هالت، ۱۹۹۸، ۴۳؛ مارینوا و همکاران ۲۰۰۸، ژو و همکاران، ۲۰۰۸، ۹۸۵).

#### ۴- دیدگاه های مرتبط با جهت گیری استراتژیک

جهت گیری استراتژیک از سه منظر رویکرد تشریحی، رویکرد طبقه بندی و رویکرد رقابتی مورد ملاحظه قرار می گیرد. رویکرد تشریحی در تلاش است تا ماهیت کلی استراتژی را که برای سازمان، موقعیت و رویدادی منحصر بفرد است به صورت زبانی شرح دهد. با وجود مطالعات انجام شده مبتنی بر این رویکرد، استفاده از آن برای اهداف آزمون تئوری محدود می شود. رویکرد طبقه بندی یک جایگزین است که موارد زیادی از محدودیت های ذاتی موجود در رویکرد تشریحی را برطرف می کند. این رویکرد تلاش می کند تا استراتژی شرکتها را بر اساس استدلال های مفهومی پیشین یا گروه بندی های تجربی طبقه بندی کند. این طبقه بندی ها به عنوان نوع شناسی یا رده بندی شناخته می شوند. این نوع روش شناسی به خوبی در ادبیات مدیریت کاربرد دارد، به طوری که می تواند در ارزیابی جهت گیری استراتژیک در میان شرکت ها به کار رود. رویکرد سوم برای ارزیابی استراتژی تجاری، رویکرد رقابتی است، بطوریکه استراتژی شرکت را از طریق ویژگی ها و ابعاد چندگانه ارزیابی می کند. در این رویکرد استراتژی شرکت از طریق میزان تاکید نسبی در هر بعد از ابعاد مذکور، مورد ملاحظه قرار می گیرد (مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳، ۱۰۵۳).

محققان تقسیم بندی های مختلفی از جهت گیری استراتژیک ارائه کرده اند: جهت گیری استراتژیک مایکل پورتر (۱۹۸۵)، جهت گیری های استراتژیک یکپارچگی، تمرکز، تنوع و تدافعی دیوید فردا (۱۹۸۶)، جهت گیری استراتژیک مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، جهت گیری استراتژیک مبتنی بر زمان بلک مون و واس (۱۹۹۸)، جهت گیری استراتژیک فعال و انفعالی وود و رابرتسون (۱۹۹۷)، جهت گیری استراتژیک مبتنی بر مدل دلتای هکس (۲۰۰۵). در نهایت در پی یک بازنگری کامل از ادبیات مرتبط، این تحقیق بر چهار جهت گیری استراتژیک که مورد توجه بیشتر تحقیقات بوده است و ارتباط آنها با عملکرد کسب و کار، تمرکز می کند: مشتری مداری، رقیب مداری، گرایش به نوآوری و هزینه گرایی. در ارتباط با این چهار نوع جهت گیری استراتژیک در ادامه تحقیق توضیح داده می شود.

#### ۵- مشتری مداری<sup>۱</sup>

با مروری بر تاریخچه بازاریابی این نکته مورد توجه قرار می گیرد که شرکتها، بویژه شرکتهای تجاری، در روند عبور از گرایشات مختلف بازاریابی به سمت بازاریابی مشتری مدار و نگرش مشتری محوری سوق پیدا کرده اند. در ۱۹۵۰، شرکتها متوجه شدند، بجای قانع کردن مردم جهت خرید آنچه که آنها تولید می کنند، آنها مجبورند آنچه را که مردم می خواهند تولید کنند که این امر به پیدایش گرایش بازاریابی منتج شد (بوس، ۲۰۰۲، ۸۹). قبل از سال ۱۹۹۰، عمده توجه بسیاری از شرکتها بر انجام مبادلات تجاری با مشتریان متمرکز بود. اما بعد از سال ۱۹۹۰ بسیاری از شرکتها توجه شان را به جنبه هایی مانند چگونگی حفظ روابط مثبت با مشتریان، چگونگی افزایش وفاداری مشتری و چگونگی تغییر ارزش طول عمری مشتری متمرکز کردند (ان، ۲۰۰۳، ۳۲۵).

اکثر محققان مشتری مداری را از دو دیدگاه مفهوم سازی کرده اند: اول سطح فردی که توسط ساکس و ویتز (۱۹۸۲) عنوان شده است، طبق نظر آنها مشتری مداری، مفهومی است که فروشنده به مشتریان کمک می

<sup>۱</sup> Customer orientation

کند تا تصمیم به خرید را بدون فشار بگیرند، در حالی که نیازهایشان را برطرف می کنند و بدین ترتیب رضایت مشتری را افزایش می دهند و دوم سطح سازمانی است که چندین شیوه سازمانی مشتری مداری، براساس تحقیقات لایو (۲۰۰۹) از مقالات و دست نوشته های محققین پیشین مانند: تصمیم گیری شایيرو، هوش بازار جاورسکی و کوهلی، دیدگاه مبتنی بر فرهنگ رفتاری نارور و اسلاتر، دیدگاه استراتژیک روکرت، وبستر و غیره تلخیص شده است (عباسی، ۱۳۹۰، ۱۵۲).

دشپند و همکارانش (۱۹۹۳) مشتری مداری را از دیدگاه فرهنگ سازمانی در نظر گرفتند و آن را به عنوان مجموعه عقایدی تعریف کردند که ابتدا منفعت مشتری را، بدون استثنا کردن آنها از دیگر افراد مثل مالکان، مدیران و کارکنان، با هدف ایجاد سازمانی سودآور در بلندمدت تعیین می کند. به علاوه دونلاپ (۱۹۸۸) و همکارانش تاکید کردند که فروش با گرایش به مشتری، ممکن است بعضی اهداف کوتاه مدت را از دست بدهد اما در نهایت آنها می توانند در بلندمدت مشتریان راضی را به همراه داشته باشند. خدابخش (۱۳۸۹) معتقد است کارکنان سازمان به عنوان مشتریان داخلی سازمان، نقش اساسی بر عهده دارند. بنابراین جذب، توسعه، انگیزش و ارتقای کمی و کیفی توانایی ها، ارزش آفرینی، بهبود مستمر ارائه خدمات به آنها و بالا بردن سطح کیفیت کار به عنوان یک محصول و مشارکت آنها در انجام فرایندها به کمک مدیریت، سازمان را در جهت ارائه سطح بالای کیفیت محصولات و خدمات رهنمون می سازد که در نتیجه افزایش سطح رضایتمندی در میان مشتریان خارجی سازمان را به همراه خواهد داشت (عباسی، ۱۳۹۰، ۱۵۲).

مشتری مداری درک کافی یک شرکت از خریداران هدف خود می باشد تا بتواند برای آنان ارزش برتر ایجاد نماید (نارور و اسلاتر ۱۹۹۰). مشتری مداری از یک وضعیت مداوم و فعال برای رویارویی با ضروریات مشتریان، طرفداری می کند (هان و همکاران ۱۹۹۸). واحدهای کسب و کاری که در محیطهای پرتلاطم فعالیت می کنند با تغییرات سریع در نیازها و ترجیحات مشتریان و تقاضاها و نیازمندیهای پیش بینی نشده آنها روبرو می شوند. بنابراین آنها بدلیل وجود نیازها و انتظارات در حال تکامل مشتریان نیاز بیشتری دارند که مشتری مدار باشند (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۰). مشتریان بالقوه امروز می توانند مشتریان آینده باشند و چیزی که آنها امروز می خواهند و همچنین چیزی که آنها در آینده می خواهند، چیزی که آنها امروز درک می کنند و نیز آنچه ممکن است در آینده بعنوان ارضا کننده خواسته هایشان درک کنند را بدرستی بفهمد (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰، ۲۳).

جرج کاکس برای پی ریزی خصیصه رقابتی بودن سازمان در شرایط رقابتی کنونی، چهار جزء کلیدی را مورد توجه قرار می دهد: فرهنگ (نگرش ها و رفتارهای موجود در سازمان)، فرایندها، سیستمها (با تاکید ویژه بر ارتباطات) و خلاقیت و نوآوری در سازمان؛ برای مشتری مدار شدن باید فرهنگ سازمان تغییر یابد و تعهد به مشتری گرایی، ابتدا باید در سطح عالی و بالای سازمان ایجاد شود. فرایندها و سیستمهای سازمانی نیز باید تغییر کنند. هنگامی که شخص وارد سازمان می شود و سوالی دارد باید توجه داشت که به دو صورت می توان به او پاسخ داد که البته بسیار با هم تفاوت دارند: «من یکی از متخصصانم را به شما معرفی می کنم که می تواند به شما کمک کند» و یا «این به واحدها مربوط نیست». پاسخ دوم با روح مشتری مداری در تضاد است. ابتکار و خلاقیت و داشتن اختیار لازم نیز از جمله عواملی هستند که هنگامی که با مشکلات و شکایات مشتریان مواجه می شوید، به شما کمک می کنند (کاکس، ۱۹۹۷، ۲۹).

۶- رقیب مداری<sup>۱</sup>

در یک تجارت بازار گرا، کلیه کارکنان در تمام سطوح، اطلاعات مربوط به رقبا را با یکدیگر تقسیم می‌کنند و در اختیار هم قرار می‌دهند. به‌عنوان مثال برای واحدی همچون تحقیق و توسعه، دریافت و جمع‌آوری اطلاعات از نیروهای فروش در مورد تغییرات تکنولوژیک رقبا بسیار ضروری و حیاتی است. مدیران ارشد به‌طور مداوم و مستمر در مورد استراتژی‌های رقبا به بحث و تبادل نظر می‌پردازند و اطلاعات مختلف در مورد تهدیدهای رقابتی بالقوه را با هم در میان می‌گذارند. پورتر معتقد است که تعیین و فرمولی نمودن استراتژی رقابتی شرکت مستلزم در نظر گرفتن چهار عامل زیر است. دو عامل اولی داخلی و دو عامل بعدی عوامل خارجی محسوب می‌شوند:

- (۱) نقاط ضعف و قوت شرکت: قدرت مالی، عملکرد سرمایه‌گذاری شرکت، کنترل بر روی کانال‌های توزیع و کیفیت خدمات پیشنهاد شده را شامل می‌شود (ابتدا این عوامل باید با رقبا سنجیده شود).
- (۲) ارزش‌های شخصی مورد نظر تصمیم‌گیرندگان کلیدی در سازمان: شامل انگیزه‌ها و نیازهای مدیرانی است که استراتژی شرکت را تعیین و اجرا می‌کنند. به‌عنوان مثال بعضی از شرکت‌ها در صنعت به‌عنوان نوآور و ریسک‌پذیر مطرح هستند که این ویژگی‌ها بر تصمیمات استراتژیک آن‌ها تاثیرگذار است.
- (۳) تهدیدات و فرصت‌های موجود در صنعت: شامل ریسک‌ها و پاداش‌های موجود در محیط رقابتی است.
- (۴) عوامل اجتماعی در محیط: تغییرات اجتماعی مانند تغییرات در وضع قوانین، تغییر در ویژگی‌های جمعیتی یک منطقه و عواملی از این قبیل بر موقعیت تجاری شرکت تاثیر خواهد گذاشت (پورتر، ۱۹۸۰).

برای تصمیم‌گیری‌های مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها، اطلاعات متعلق به شرکت‌های رقیب از اهمیت زیادی برخوردار است. شرکتی که برای شناسایی وضع شرکت رقیب برنامه‌ای را به اجرا درآورد می‌تواند همه زمینه‌هایی که می‌توان بدان وسیله اطلاعات معتبر و قابل تأیید را بدست آورد، شناسایی نماید (فردا، ۱۹۸۶). رقیب مداری توانایی یک فروشنده را برای درک نقاط قوت و ضعف و قابلیت‌های درازمدت و استراتژی‌های رقابتی فعلی و بالقوه، نشان می‌دهد (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰؛ پورتر، ۱۹۸۵). در راستای تجزیه و تحلیل مشتری، تجزیه و تحلیل رقابتی کنونی و بالقوه باید شامل مجموعه کاملی از توانایی‌هایی که نیازهای مورد انتظار و کنونی خریداران هدف فروشنده را ارضا می‌کند، باشد. رقیب مداری متمرکز بر یک ارزیابی عمیق از مجموعه‌ای از رقابتی انتخاب شده است (اولسون و همکاران، ۲۰۰۵). براساس این نوع از جهت‌گیری استراتژیک، واحدهای کسب و کار بر اهداف، استراتژی‌ها، فعالیت‌ها، عرضه‌ها، منابع و قابلیت‌های رقبا و نیز انتشار اطلاعات جمع‌آوری شده از این ارزیابی‌ها متمرکز می‌شوند (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۰؛ اولسون و همکاران، ۲۰۰۵). نظارت و مقایسه اقدامات رقبا بینش مفیدی برای واحدهای کسب و کار ایجاد می‌کند تا جایگاه نسبی خود را در بازار درک کنند، نقاط قوت و ضعف خود را ارزیابی کنند و پاسخی موثر به استراتژی‌های رقبا ارائه دهند (ژو و همکاران، ۲۰۰۸؛ گاتیگنون و ایکسرب، ۱۹۹۷).

شرکت‌های رقیب گرا به دنبال تعیین نقاط ضعف و قوت خودشان در شرکت، با توجه به محصولات و بازاریابی می‌باشند. آنها به‌طور منظم توانمندی‌هایشان را نسبت به سایرین بر اساس مهارت‌ها و دانش مبتنی

<sup>۱</sup> Competitor orientation

بر افراد، سیستم های فنی و فیزیکی، سیستم های مدیریتی، ساختارهای سازمانی و ارزش ها و هنجارهای فرهنگی، مورد بازبینی قرار می دهند (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰، ۲۴).

### ۷- هزینه گرایی<sup>۱</sup>

هزینه گرایی تاکید یک شرکت بر کارایی در تمام بخشهای زنجیره ارزش را نشان می دهد و با استراتژی رهبری هزینه پورتر ارتباط دارد (اولسون و همکاران ۲۰۰۵). هدف اولیه این شرکتها، کاهش هزینه ها در تمام فعالیتهای زنجیره تامین می باشد. هزینه های کمتر به شرکتها اجازه می دهد تا قیمت های کمتری را تعیین کنند و بنابراین حجم فروش خود را افزایش دهند یا سطح قیمت ثابتی را حفظ کنند و حاشیه سود خود را افزایش دهند (پورتر، ۱۹۸۵).

قرار گرفتن در یک موقعیت کم هزینه باعث می شود که علی رغم عوامل رقابتی نیرومند، درآمد شرکت در درون صنعت بالاتر از حد میانگین باشد. همچنین موقعیت هزینه پایین، از شرکت در مقابل خریداران محافظت می کند. به علاوه هزینه پایین با ایجاد انعطاف پذیری بیشتر جهت کنار آمدن با افزایش هزینه خرید، باعث ایجاد نوعی سپر دفاعی در مقابل تامین کنندگان نیرومند می شود و به تثبیت موقعیت شرکت کمک می کند. نهایتاً موقعیت هزینه پایین شرکت را نسبت به دیگر رقبا در درون صنعت در موقعیت مناسبی جهت مقابله با کالاهای جایگزین قرار می دهد. بکار بردن این استراتژی زمانی مناسب است که مشتریان نسبت به قیمت حساس باشند، مشتری زیادی برای محصولات متمایز وجود نداشته باشد و مشتریان برای نام های تجاری مختلف تفاوتی قائل نشوند و همچنین تعداد زیادی خریدار با توان بالقوه برای چانه زدن در بازار وجود داشته باشد (پورتر، ۱۹۸۵).

برخی محققان پیشنهاد می کنند شرکت هایی که بر کارایی در تمام فعالیتهای زنجیره تامین خود تاکید دارند به سطح بالایی از قابلیت های بازاریابی نیازی ندارند و بنابراین احتمال بیشتری دارد تا منابع کمتری را برای این چنین قابلیت ها اختصاص دهند (اسلاتر و اولسون، ۲۰۰۱، ۱۰۶۰). در هر حال یک دیدگاه متفاوت استدلال می کند حتی زمانی که شرکتها بر کنترل هزینه تاکید دارند، هنوز نیاز دارند تا برنامه بازاریابی مناسبی را اجرا کنند. تمایل به کارایی و کنترل هزینه ممکن است شرکتها را مجبور کند تا قابلیت های بازاریابی خود را بهبود دهند تا بتوانند به اهداف بازاریابی مانند حجم فروش و رضایت مشتری از طریق بکارگیری منابع مالی محدود و سایر منابع در دسترس، دست پیدا کنند (ورهیز و همکاران، ۲۰۰۹، ۱۳۱۲).

### ۸- گرایش به نوآوری<sup>۲</sup>

رقابت فزاینده، تلاطمات شدید محیطی، تغییرات فناوری و عدم اطمینان های محیطی، سازمان ها را مجبور به پذیرش نوآوری به عنوان بخش اصلی استراتژی آن ها کرده است. نوآوری این چنین تعریف می شود؛ پذیرش یک ابزار، سیستم، سیاست، برنامه، فرایند، محصول یا خدمت جدید که می تواند در داخل سازمان ایجاد شود و یا از بیرون خریداری شود و برای سازمان جدید باشد. این تعریف از نوآوری بسیار جامع است و همه انواع آن را در بر می گیرد. نوآوری از طریق افزایش انعطاف پذیری سازمان، تمایل آن برای تغییر و معرفی محصولات و خدمات جدید و کاهش اینرسی سازمان به طور مثبت بر موفقیت بلند مدت شرکت ها تاثیر می گذارد (هالت و کتچن، ۲۰۰۵، ۱۱۷۹).

<sup>۱</sup> Cost orientation

<sup>۲</sup> Innovation orientation

گرایش به نوآوری یک رفتار استراتژیک می باشد که فضایی باز و فعال برای ایده های جدید و همچنین جستجوی اینچنین ایده ها را نشان می دهد (اولسون و همکاران ۲۰۰۵). یک عامل کلیدی موفقیت برای شرکتها میزان نوآوری آنها می باشد که مربوط به قابلیت هر شرکت در بکارگیری نوآوری؛ معرفی فرآیندها، محصولات و ایده های جدید در بازار و سازمان است. فعالیتهای نوآورانه بطور کلی برای موفقیت شرکتها با اهمیت هستند (هالت و همکاران، ۲۰۰۵). درحالی که گرایش به نوآوری گواه رابطه مثبت میان مزیت رقابتی و برتریهای موفقیت محصولات جدید و عملکرد مالی می باشد (هولی و همکاران، ۲۰۰۵؛ نارور و همکاران، ۲۰۰۴). یافته های مطابق با این تحقیقات نشان می دهد شرکتهایی که نوآوری می کنند نسبت به آنهایی که نوآوری توجه ندارند، موقعیت بهتری دارند (هان و همکاران، ۱۹۹۸). یک عامل کلیدی موفقیت برای شرکتها میزان نوآوری آنها می باشد که مربوط به قابلیت هر شرکت در بکارگیری نوآوری است؛ معرفی فرآیندها، محصولات و ایده های جدید در بازار و سازمان (هالت و همکاران، ۲۰۰۵، ۱۱۷۴). نوآوری، گرایش به نوآوری نیز نامیده می شود و ساختار دانشی را نشان می دهد که باعث شناخت پویایی بازار می شود و سپس الگوی دانشی را برای توسعه فرایند مورد نیاز و ایجاد قابلیتهای پویای شرکت فراهم می کند. در نتیجه شرکتهایی با گرایش به نوآوری بالا در درجه اول خود را با میزان نوآوری که ارائه می دهند، متمایز می کنند (سیگوا و همکاران، ۲۰۰۶، ۵۵۷).

اخیرا، سیگوا و همکاران (۲۰۰۶) استدلال می کنند که موفقیت کوتاه مدت یک شرکت به احتمال زیاد بر گرایش به نوآوری سطح شرکت بیشتر از نوآوریهای خاص تکیه دارد. هالت و همکاران (۲۰۰۵) استدلال می کنند که فعالیتهای نوآورانه بطور کلی برای موفقیت شرکتها با اهمیت هستند، درحالی که گرایش به نوآوری گواه رابطه مثبت میان مزیت رقابتی و برتریهای موفقیت محصولات جدید (نارور و همکاران، ۲۰۰۴) و عملکرد مالی می باشد (هولی و همکاران، ۲۰۰۵، ۱۸). یافته های مطابق نشان می دهد شرکتهایی که نوآوری می کنند نسبت به آنهایی که به نوآوری توجه نمی کنند، موقعیت بهتری دارند (هان و همکاران، ۱۹۹۸، ۴۰). شرکتهایی که به نوآوری گرایش دارند برای تغییرات ارزش قائل می شوند، از خلاقیت حمایت می کنند و کاری می کنند تا کارکنان زمانی که تلاش هایشان را در جهت ایده های جدید به انجام می رسانند، کمتر احساس ترس کنند (آگوستو و کوئیلو، ۲۰۰۹) احتمال بیشتری وجود دارد که این شرکتها روشن فکر باشند و خارج از چارچوب فکر کنند (زهراناش و بیکفورد، ۱۹۹۵، ۹۸۵). هورلی و هالت (۱۹۹۸) استدلال می کنند که شرکتهایی با قابلیت بیشتر برای نوآوری در پاسخگویی به محیط اطراف و ایجاد قابلیتهای جدیدی که منجر به مزیت رقابتی و عملکرد برتر می شود، موفق تر خواهند بود.

## ۹-قابلیتهای بازاریابی<sup>۱</sup>

در دهه اخیر توجه زیادی در باب ارتباط میان محیط صنعت و توانایی شرکت در ایجاد فعالیتهای شده است. رویکرد "رقابت منجر به شایستگی می شود" پیشنهاد می کند زمانیکه شرکتها یاد میگیرند چگونه بر چالشهای رقابتی خاص غلبه کنند، بطور بالقوه قابلیتهای ارزشمندی را ایجاد می کنند. این قابلیتها به نوبه خود مزیتهای رقابتی مهمی را موجب می شوند، این مزیتها برای شرکتهایی که در برابر تهدیدهای رقابتی با ایجاد قابلیتهای مرتبط پاسخ می دهند، در دسترس هستند (بارنی، ۱۹۹۱، ۱۰۰). قابلیتها دسته های پیچیده ای از دانش، مهارتها و توانایی ها هستند که در فرایندهای کسب و کار شرکت در سطوح متنوع، جاگرفته اند (کراسنیکو و جایچاندان، ۲۰۰۸). قابلیتهای بازاریابی فرایند یکپارچه ای است که در آن شرکت ها منابع محسوس و

<sup>۱</sup> Marketing capabilities



نامحسوس را برای درک پیچیدگی نیازهای خاص مشتریان، دستیابی به یک تمایز نسبی محصولات برای برتری رقابتی و در نهایت دستیابی به یک کیفیت برند مناسب به کار می‌برند (سانگ، ۲۰۰۷، ۲۰).  
 یک شرکت قابلیت‌های بازاریابی اش را زمانی می‌تواند توسعه دهد که توانایی ترکیب مهارت‌های فردی و دانش کارکنانش را با منابع در دسترس داشته باشد. سانگ پیشنهاد می‌کند که قابلیت‌های بازاریابی به شرکت برای ایجاد و حفظ رابطه اش با مشتریان و اعضای کانال‌های توزیع کمک می‌کند. قابلیت‌های بازاریابی یک تصویر قوی از برند ایجاد می‌کند که به شرکت اجازه داشتن یک عملکرد مالی عالی را می‌دهد (اورتگا، ۲۰۰۸). قابلیت‌ها، شامل مهارتهایی می‌شوند که عمیقاً در شیوه‌ها و روال سازمانی تعبیه شده و دانشی را نشان می‌دهد که در طی سالها انباشته شده است و دشوار است که بتوان قابلیت‌ها را مبادله، تقلید یا تکثیر کرد و یک منبع مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شوند (دی، ۱۹۹۴، تیس، پیزانو و شوئن، ۱۹۹۷). علاوه بر این، قابلیت‌های بازاریابی شرکتها را قادر می‌سازند تا بصورتی تاثیرگذار جهت‌گیریهای استراتژیکی را که به منظور مطابقت با شرایط بازاری رویاروی شرکت طراحی شده، اجرا کنند و به اهداف عملکردی خاص دست پیدا کنند (مورگان و همکاران، ۲۰۰۹، ۹۱۱).  
 بازاریابی و دیگر جهت‌گیری‌های استراتژیک نیز بعنوان منابع و قابلیت‌های سطح شرکت در نظر گرفته می‌شوند (ایوه و منگاک، ۲۰۰۶، ژو و همکاران، ۲۰۰۵). بازاریابی بطور خاص بعنوان یک قابلیت با ارزش، کمیاب، دشوار به تقلید کردن و غیرقابل جایگزین و بعنوان نتیجه‌ای از محتوای فلسفی و رفتارهای استراتژیکی که ارتقا می‌یابند، توصیف می‌شود (ژو و همکاران، ۲۰۰۸). با این حال، به منظور تحریک کردن عملکرد، جهت‌گیری استراتژیک به قابلیت‌های مکمل سازمانی نیاز دارد که فعالیت‌های خاص بعهد گرفته شده بوسیله شرکت را برای پیاده‌سازی مسیر استراتژیک انتخاب شده، نشان دهد (هالت و همکاران، ۲۰۰۵؛ مورگان، ورهیز و میسون، ۲۰۰۹).

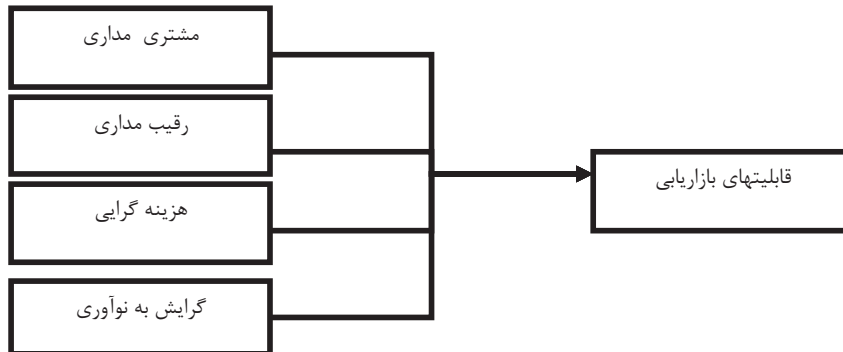
اورتگا و ویلورد در سال ۲۰۰۸ پیشنهاد می‌کنند که قابلیت‌های بازاریابی تاثیر بیشتری بر عملکرد شرکت‌هایی دارند که سرمایه‌گذاری بهتری را بر دارایی‌هایی که برای نوآوری در محیط پویای تجاری بکار می‌برند، دارند. مقالات مدیریت استراتژیک چنین بیان می‌کنند که قابلیت‌های بازاریابی اثرات متنوعی بر عملکردی دارند که وابسته به شیوه‌هایی است که شرکت‌ها می‌توانند خودشان را با محیط همتراز کنند. شرکت‌ها با بازاریابی کارا متمایز می‌شوند. شرکت‌های نوآور منابع با اهمیت را به فعالیت‌های بازاریابی خود اختصاص می‌دهند در حالی که شرکت‌های مدافع تمرکز بیشتری بر کاهش هزینه‌ها نسبت به توسعه توانایی‌های بازاریابی دارند (سانگ، ۲۰۰۷، ۱۹۰).

در واقع، ایجاد و توسعه قابلیت‌های سازمانی توجه مدیران و نظریه پردازان زیادی را به خود جلب کرده است (تیس و پیزانو، ۱۹۹۴). در این رابطه، دستیابی به مزیت رقابتی عاملی مهم برای بقا و تداوم فعالیت محسوب می‌شود. به منظور ایجاد و تقویت عملکرد، دسته‌ای از قابلیت‌ها ایجاد و توسعه داده شده‌اند و قابلیت‌های بازاریابی یکی از قابلیت‌هایی هستند که به شدت بر عملکرد نوآورانه سازمانها تاثیر می‌گذارند (دوتا، ناراسینهان و رابوچ، ۱۹۹۹، ۵۶۵). علاوه بر این، دی (۱۹۹۴) استدلال می‌کند، راهی که بازاریابی می‌تواند سهم مهم تری در تئوری و کاربرد استراتژی ایجاد نماید، شرح مفصل و روشن قابلیت‌های بازاریابی است.

### ۱۰- جمع بندی و مدل مفهومی تحقیق

در این بخش مدل مفهومی تحقیق جهت بررسی تاثیر جهت‌گیری‌های استراتژیک بر قابلیت‌های بازاریابی، با مطالعه روابط مطرح شده که به کمک پیشینه تحقیق و ادبیات موضوع بررسی شده است، ارائه می‌گردد. با توجه به ادبیات تحقیق و موضوع مورد نظر و مدل‌های مرتبط استنباط می‌شود که مدل تئودوسیو و دیگران که در آن تاثیر گزینه‌های استراتژیک بر قابلیت‌های بازاریابی سنجیده شده، از جامعیت کافی برخوردار می‌باشد. شکل ۱

مدل اقتباسی از تئودوسیو و دیگران (۲۰۱۲) می باشد و به بررسی چهار نوع از جهت گیری های مهم استراتژیکی و تاثیر یک به یک آنها بر قابلیت های بازاریابی می پردازد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (اقتباسی از تئودوسیو و دیگران، ۲۰۱۲)

بررسی تاثیر جهت گیری استراتژیکی بر قابلیت های بازاریابی در این تحقیق هدف اصلی به شمار می آید. این پژوهش می تواند به شیوه های گوناگون به ادبیات موضوع مرتبط کمک کند. چارچوب بازاریابی، با توجه به اثر مشتری مداری و رقیب مداری و نقطه تمایز مطالعه حاضر یعنی در نظر گرفتن تاثیر گرایش به نوآوری و هزینه گرایی کامل می شود. همچنین این تحقیق تاثیر قابلیت های بازاریابی را به عنوان عاملی موثر در نظر می گیرد که در دستیابی به مزیت رقابتی به اجرای جهت گیریهای استراتژیکی کمک می کند. نهایتاً، این تحقیق تاکید بیشتری بر توجه بیشتر به نقش مهم مدیران عالی سازمانهای خدماتی در تدوین و اجرای استراتژیها دارد.

در دو دهه اخیر، ادبیات بازاریابی بر مزیت های مهم مرتبط با جهت گیری استراتژیکی تاکید زیادی داشته است. چهار نوع جهت گیری استراتژیکی مورد بررسی در ادبیات موضوع از انواع جهت گیریهای پرکاربرد مورد نظر سازمانهای موفق هستند. این مقاله تلاش کرده است تا با تکمیل بازاریابی و بکارگیری قابلیت های بازاریابی بعنوان مبنایی برای بررسی و مطالعه بیشتر مربوط به این موضوع در دنیای واقعی باشد. نوآوری و تمایز این مقاله در تکمیل بازاریابی با دو نوع جهت گیری استراتژیکی در سازمانهاست که در سایر مطالعات، کمتر به این شکل به آنها توجه شده، گرایش به نوآوری و هزینه گرایی می تواند بعنوان عواملی موثر در دستیابی به مزیت رقابتی بکارگرفته شوند. همچنین سازمانها برای اجرای بهتر جهت گیریهای استراتژیکی نیاز به کمک قابلیت های سازمانی دارند، بنابراین در نظر گرفتن قابلیت های بازاریابی مناسب و ارتقا این نوع از قابلیت ها می تواند به مدیران رده بالا در بهبود جایگاه رقابتی سازمان کمک شایانی داشته باشد.

نقش و تاثیر مهم مدیران ارشد و رده بالای سازمانی در روابط مورد نظر این تحقیق نیز غیر قابل انکار است زیرا مدیران رده بالای سازمان در تصمیم گیری استراتژیکی و اجرای این تصمیمات نقش اساسی را بازی می کنند و می توانند در تحقیقات آتی مورد توجه قرار گیرند. در واقع نظرات صاحب نظران و اساتید مدیریتی در سازمانهای مورد استفاده می تواند نتیجه بهتری در انجام این تحقیق به همراه داشته باشد. نوآوری مورد بررسی در این تحقیق می تواند در صنایع خدماتی بویژه صنعت بانکداری مورد استفاده قرار گیرد زیرا صنعت بانکداری در هر کشوری از صنایع پایه ای می باشد و وظیفه مهمی در تامین مالی سایر صنایع بر عهده دارد. مدیران سازمانهای خدماتی در توسعه و عملی کردن جهت گیریهای استراتژیکی بسیار موثر هستند و توجه بیشتر بر مشتری مداری و رقیب

مداری می‌تواند در ارتقای سطح مهارتها و قابلیت‌های بازاریابی موثر باشد، تاکید برگرایش به نوآوری در یک سازمان خدماتی می‌تواند فضایی را در یک بانک ایجاد نماید که کارکنان در بیان ایده‌های نوآورانه احساس آزادی بیشتری داشته باشند. در ارتباط با سایر قابلیت‌های سازمانی نیز می‌توان مطالعاتی انجام داد قابلیت‌هایی مانند یادگیری سازمانی که می‌تواند برای محققان جهت در نظر گرفتن سایر انواع قابلیت‌های سازمانی یافته‌های جدیدی را به ارمغان آورد.

## ۱۱- منابع

۱. خدابخش گرگانی، فاطمه (۱۳۸۹)، تاثیر بازاریابی داخلی بر رضایت مشتریان شعب شرکت های بیمه ایران در سطح شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده حسابداری و مدیریت.
۲. عباسی، محمدرضا، صالحی، صبوره، (۱۳۹۰)، اثر بازاریابی داخلی بر مشتری مداری در صنعت بیمه (مورد مطالعه: شرکت های بیمه در سطح شهر تهران)، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و ششم، شماره ۲، شماره مسلسل ۱۰۲، ص ۱۴۵-۱۷۶.
۳. واس.دی.ای.دی. (۱۳۸۳). پیمایش در تحقیقات اجتماعی. ترجمه نایبی، هوشنگ، نشر نی، تهران
4. Ahn, J. Y. (2003), "On the design concepts for CRM system", Industrial Management & Data Systems, Vol. 103 No. 5, PP. 324-331.
5. Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 94-108.
6. Auh, S., & Menguc, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022-1034.
7. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120
8. Bose, R. (2002), "Customer relationship management: Key components for IT success", Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 2, PP. 89-97.
9. Cox, George (1997). George "Customer Focus- a Commercial Imperative", *Managing Service Quality*. Volume 7- Number 1.. pp. 27-30.
10. Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (3), 37-52.
11. Deshpande R., Farley J.U.; "The market orientation comprehensiveness"; *Journal of Market - Focused Management*, No. 3, 1998.
12. Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E.; "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis"; *Journal of Marketing*, No. 1, 1993
13. Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? *Marketing Science*, 18(4), 547-568
14. Falk, Miler, N. (1992). A primer soft modelling. Akron: The University of Akron Press.
15. Fornell, C, Lacker, D (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistic. *Journal of Marketing Research*, 28, February, 39-50.
16. Fred. R. David (1986), *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Pub. Co *Business & Economics* - 894 p.
17. Fred. R. David (2001). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 8th Ed
18. Gatignon, H., Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90..
19. Han, J. K., Kim, N., Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45
20. Hooley G.E. (2003); "The performance impact of marketing resources"; *Journal of Business Research*
21. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
22. Hurley, R. F., Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
23. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
24. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). Market orientation, antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
25. Ketchen, D. J., Jr., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28, 961-964
26. Krasnikov, A., Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research and development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.

27. Marinova, D., Ye, J., & Singh, J. (2008). Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 72(2), 28–45.
28. Menguc & Au h , B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022–1034.
29. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
30. Morgan, R. E. - Strong, C. A. (2003). "Market orientation and dimensions of strategic orientation". *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1051-1073.
31. Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
32. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334–347.
33. Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among strategy, marketing organisation structure and strategic behaviour. *Journal of Marketing*, 69(3), 49–65
34. Ortega, M. J. R., & Villaverde, P. M. G. (2008). Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. *Journal of Business Research*, 61, 332-345.
35. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
36. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
37. Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualising innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556–574.
38. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55.
39. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001–1006
40. Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055–1068
41. Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221–1231
42. Slotegraaf, R. J., Moorman, C., & Inmann, J. J. (2003). The role of firm resources in returns to market deployment. *Journal of Marketing Research*, 40, 295–309.
43. Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S., Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 44–53
44. Sanchez, A., Ligeró, F. (2010), An institutional approach to the environmental management systems of golf courses in Andalusia, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, Vol. 1, Issue 1, pp. 24-38.
45. Song, M., Nason, R. W., & Benedetto, A. D. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross national investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4-3
46. Song, M., Nason, R. W., & Benedetto, A. D. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross national investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4-3
47. Song, M., Benedetto, A. D., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 18-34.
48. Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-
49. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
50. Theodosiou, M. Kehagias, J. Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial marketing management*, 10.1016,
51. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67, 100–115.
52. Vorhies, D. W., Morgan, R. E., Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310–1334
53. Zahra, A. A., Nash, A., & Bickford, D. J. (1995). Transforming technological pioneering
54. Zhou, K. Z., Yim, C. K., Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60
55. Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29, 985–1000