

القدرات القائمة على السوق و الأداء
التميز: إطار نظري و فرضيات بحثية

د/ شريف حمزاوي
قسم علوم التسيير
جامعة باجي مختار عنابة

ملخص

تبنى هذه الدراسة على الأعمال التي تم انجازها في مجالات في التسويق و الإدارة الإستراتيجية و نظرية التنظيم و كذا على الأفكار المطورة في أدبيات التسويق الاستراتيجي، لتصوغ نموذجا نظريا جامعا يربط بين التفسيرات المختلفة لأداء المنشآت المتميز. و النموذج المقترح يسلط الضوء على دور مختلف الموارد القائمة على السوق: ثقافة التوجه نحو السوق، الموارد المتعلقة بالمعرفة، القدرات العلاقية والأصول المتصلة بالسمعة في استحداث مزايا تنافسية بشكل متواصل في بيئة غير مستقرة و شديدة التنافس

مقدمة

تعود أولى الاعترافات بالأهمية الكامنة للموارد والقدرات الخاصة بالمنشآت إلى كتابات بعض الاقتصاديين مثل تشمبرلن (Chamberlin, 1933) و روبنسن (Robinson, 1933) في الثلاثينات من القرن الماضي و إلى الإضافات و التطورات التي أحدثتها بنروز (Penrose, 1959) في هذه الأعمال لاحقا. فبدلا من تشديدهم - مثل غيرهم من الاقتصاديين التقليديين- على بُنى السوق وضّح هؤلاء فكرة عدم تماثل المنشآت و قالوا أن الأصول المتفردة للمنشآت و قدراتها البشرية

Abstract.

This study aims at developing a conceptual framework comprising the different explanations of superior firm performance. It particularly highlights the role of the market-based capabilities as a key determinant in the creation of a sustainable competitive advantage in an increasingly competitive and dynamic environment

و التنظيمية هي المتسبب في ظهور المنافسة الناقصة و تحقيق أرباح تتجاوز المستوى الاعتيادي. أما في التسويق، فيعتبر بيتر دريكر (Drucker, 1954: 37) أول من أشار إلى أهمية الموارد الداخلية عندما ربط بين فلسفة مفهوم التسويق و الابتكار بالقول بأن " المؤسسات لها وظيفتان أساسيتان - و وظيفتان فقط - هما: التسويق والابتكار". و لكن بالرغم من قدم الاعتراف بأهمية الموارد والقدرات و دورها الاستراتيجي في نجاح منشآت الأعمال إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين في التسويق والإدارة الإستراتيجية إلا في السنوات الأخيرة. والواقع أن جلّ الأعمال النظرية الباكورة التي ركزت على الجوانب الداخلية الخاصة بالشركات وقدراتها المتميزة سرعان ما دخلت عالم النسيان مع تأثر الباحثين في الإستراتيجية بعد ذلك بأفكار مدرسة هارفرد في التنظيم الصناعي (Bain, 1956 ; Caves and Porter, 1981) و ميلها للبحث عن المحددات الأساسية للأداء بتحليل بنية الصناعة و مدى جاذبيتها.

مع مطلع التسعينيات استرجع تيار قاعدة الموارد حيويته و استقطبت نظرية المنشأة القائمة على الموارد بصفة خاصة اهتمام الممارسين و الدارسين في حقول معرفية عديدة و متنوعة كالإدارة الإستراتيجية و التسويق و البحث و التطوير، و إدارة العمليات التشغيلية و الإمداد و نظرية التنظيم، بحيث صارت في فترة وجيزة المنطق الغالب في تحاليل و ممارسات هذه التخصصات. وهي تفسر نجاح مؤسسات الأعمال على أساس امتلاكها لموارد غير منظورة نادرة، ذات قيمة، عصية على التقليد و غير قابلة للإحلال. و قد تشكّل بالفعل جسم معرفي هام - و لكنه مشتت - من النظريات ساعد كثيرا في تحسين فهمنا لظاهرة الموارد باعتبارها مصدرا أساسيا لميزة تنافسية. و لكن تشتت المعارف الناجم عن هذا التعدد في المقاربات و المداخل جعل من الصعب رسم رؤية واضحة عن حيثيات و خبايا الموارد غير المنظورة في علاقتها بالأداء.

هذه الدراسة ترمي إلى المساهمة في معالجة هذا النقص باقتراح نموذج نظري يربط بين التفسيرات التي أعطيت لمصادر الميزة التنافسية والأداء المتميز في أدبيات

التسويق (الاستراتيجي) والإدارة الإستراتيجية في نموذج جامع واحد. و هي تنقسم إلى ثلاثة أجزاء. الجزء الأول يستعرض بإيجاز مختلف التصورات التي وُضعت لتفسير أداء المنشآت في أدبيات الاقتصاد وعلوم التسيير. الجزء الثاني يقدم فهم نظرية قاعدة الموارد لمصادر الميزة التنافسية (و من ثمّ الأداء المتميز) و مسبباتها مع التركيز بصفة خاصة على العلاقة بين أربعة أنواع من الموارد التسويقية غير المنظورة هي: التوجه نحو السوق، الموارد المتصلة بالمعرفة، القدرات العلاقية و الأصول المتعلقة بالسمعة و أداء المنشأة، ثم يضع سلسلة من الفرضيات حول هذه الارتباطات. أما الجزء الأخير فيناقش بعض نتائج الدراسة و يُوّشر إلى اتجاهات البحث في المستقبل.

مراجعة سريعة للأدبيات:

التفاسير النظرية للأداء المتميز:

من أين يأتي أداء المنشأة المتميز؟ نظرية الاقتصاد التقليدية تفترض أن المنشأة، في ظروف المنافسة الكاملة، تتلقى سعرا مقابل منتجاتها و خدماتها يساوي تكلفة إنتاجها الحدية و تدفع في مقابل المدخلات مبلغا يساوي القيمة الحدية لإنتاجيتها. في هذه الحالة، الربح الذي تحققه المنشأة يكفي فقط لاستمرارها في توظيف رأسمالها و ليس هناك ربح إضافي أو - بلغة الاقتصاد - ريع. و لكن لوحظ في الميدان، منذ أمد بعيد، أن بعض المنشآت تحقق أرباحا تزيد عن الحد الذي تتوقعه نظرية المنشأة النيوكلاسيكية، كما أن نسب الأرباح هذه تختلف، ليس فقط من صناعة لأخرى، و إنما أيضا من شركة لأخرى داخل الصناعة الواحدة (Rumelt, 1991). و لذلك، و بعد تبدي فشل النظرية النيوكلاسيكية في تقديم تفسير لأداء المنشآت المتميز (superior performance)، تأثر البحث في محددات الأداء بالعديد من التيارات النظرية الأخرى نستعرضها بإيجاز في الفقرة الموالية.

مدرسة التنظيم الصناعي:

هذه المدرسة، التي تأسست في مجملها على أفكار و تحاليل مايسن (Mason, 1939) و باين (Bain, 1956)، هي من أنشأ الباراداييم (Paradigm) المعروف

في الاقتصاد الصناعي الذي يربط بين بنية الصناعة وسلوك المنشآت و الأداء)
 بنية الصناعة - السلوك - الأداء) . كل صناعة تقوم على بنية أو مجموعة من
 الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية تؤدي إلى ظهور قوى تنافسية. أداء المنشأة
 المتميز، في رأي أصحاب هذه المدرسة، تحدده طبيعة بنية الصناعة التي تشغل
 فيها، و تحديدا قوة المنشأة و موقعها في الصناعة (السوق). الفكرة المحورية هنا هي
 أن أداء المؤسسة يلاحظ بشكل بارز في الصناعات ذات البنية المركزة (الاحتكارية)
 فقط، أي التي تتوفر فيها الظروف الميسرة للاحتكار كالتواطؤ بين المنشآت العاملة
 في الصناعة و إقامة الحواجز أمام الدخول و تمايز المنتجات. فالمؤسسات التي
 تنشط في مثل هذه الأسواق غير المكتملة تميل إلى تقليص حجم الإنتاج، تتبنى
 سلوكيات و ممارسات احتكارية، ترفع الحواجز أمام الداخلين، ولا تتوانى في ردع
 المنافسين من أجل الاحتفاظ بمركزها الاحتكاري في الصناعة و تعزيزه من أجل
 الاستحواذ على ريع احتكارية.

أثرت تعاليم هذه المدرسة بشكل بارز في أفكار أجيال كاملة من الدارسين في
 الإدارة الإستراتيجية التقليدية و التسويق، وعلى رأسهم بورتر (; Porter, 1980
 1985) الذي انطلق من هذه الخلفية النظرية بالذات ليصوغ نموذج المشهور حول
 القوى التنافسية الخمسة. فقد أظهر بورتر في تحليله للصناعة ليس فقط كيف أن
 بعض الصناعات هي بطبيعتها أكثر جاذبية (ربحية) من صناعات أخرى، و إنما
 أيضا كيف يمكن للمؤسسات أن تُعظم أداؤها باختيار موقع تنافسي نسبي قوي داخل
 الصناعة.

الخلاصة أن التحليل الاستراتيجي ظل إلى فترة الثمانينات من القرن الماضي
 مهتما بشكل أساسي بدراسة المزايا المتعلقة بالظروف الخارجية و بقضايا المركز
 الأمتل للمؤسسات (حصص السوق، التكلفة النسبية، تسيير محفظة النشاطات، تحليل
 دورة حياة المنتج، جاذبية الصناعة، و المزايا التي تتمتع بها المؤسسات المبادرة)
 باعتبارها عوامل محدّدة للمكاسب التي يمكن أن تحققها أي منشأة.

المدرسة النمساوية في الاقتصاد:

قدمت المدرسة النمساوية في الاقتصاد رؤية أكثر ديناميكية للمنافسة و للأسباب التي تكمن وراء بقاء المنشآت و أدائها المتميز. و هي تشترك في رؤى و فرضيات الاقتصادي النمساوي شومبيتر (Schumpeter) الذي شدد على ضرورة تبني رؤية ديناميكية للمنافسة و تفاسير الأداء المتميز بناء على فكرة أن المنشآت لا تسعى لخلق قوة في السوق بخفض الإنتاج و الرفع من الأسعار لتحقيق ريع احتكارية، بل تسعى لاستغلال الفرص التي تتيحها المنافسة من خلال الابتكار الذي يُبطل مفعول مزايا المواقع التنافسية الحالية، وفق آلية أطلق عليها شومبيتر اسم "الإبداع المدمر" (Schumpeter, 1934, 1950). و عليه فإن المنشأة - حسب هذا المنظور - تستمد قوتها في السوق من ابتكاراتها، و أن هذه القوة النابعة من الابتكار، و ما يرتبط بها من أرباح غير اعتيادية، ضرورية لحفز المنشآت على الاستثمار في مشاريع خطرة ترفع من فعالية النظام الاقتصادي ككل و تدفع نحو الرفاهة الاقتصادية و ليس الوقوف في وجهه (Tushman and Anderson, 1986).

نظرية المنشأة القائمة على الموارد:

نظرية المنشأة القائمة على الموارد (Resource-based view)، التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، تركّز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، و تفسّر التباين في مستويات الأرباح التي تجنيها الشركات بالاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة لديها. فمثلا، بينت دراسات أن التباين في الربحية المُفسّر بالمؤسسة (أو بالعوامل الداخلية) يتراوح بين 45 و 55 بالمائة في حين يتراوح التباين المُفسّر بالصناعة بين 8 و 10 بالمائة فقط (Hunt, 1996). هذا فضلا عن أن هناك مؤسسات ناجحة في صناعات قليلة الجاذبية ومتدنية الأداء، كما توجد مؤسسات متعثرة في صناعات واعدة و أكثر جاذبية. و قد جاء هذا التحول نتيجة اشتداد حدة المنافسة و تغيير

طبيعتها بشكل جوهري حيث انتقل مصدر الميزة التنافسية من الموارد المادية التقليدية إلى الموارد الفكرية غير المنظورة (و القدرات القائمة على المعرفة) (Srivastava, 1998 : 3).

نظرية قاعدة الموارد تنظر للمنشآت كحزم من الموارد همّها الوحيد البحث عن الربح و تطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز في شكل ريع ريكاردية و ليس إلى تعظيم الربح (Collis and Motgomery, 1995, Wernerfelt, 1984, Day, 1994a, Hunt and Morgan, 1995). وضعت تصنيفات عديدة للموارد و لكن أشهرها هو ذلك الذي يقسمها إلى موارد منظورة (أو مادية) و أخرى غير منظورة (أو لامادية). الموارد المنظورة تشمل كل العوامل التي تتضمن قيمة مادية أو مالية كما تظهرها المستندات المالية للمنشأة. القسط الأكبر من هذه الموارد له طابع عام و يمكن شراؤه بسهولة نسبية من مختلف الأسواق. في المقابل، الموارد غير المنظورة التي تشمل كل الموارد المعنوية و التنظيمية و المعارف العملية التي تستخدمها المنشأة في نشر وتوظيف الموارد من أجل تحقيق أهدافها المنظورة ليس لها وجود مادي واضح. و لعل أبرز ما يميز هذا النوع من الموارد هو أنها عصية على التعريف و القياس "المباشر" في سياق تحديد نجاح المنشأة (Srivastava et al., 1998). و قد قسّم هول (Hall, 1992, 1993) الموارد إلى فئتين: الأصول والمهارات (أو القدرات). في رأيه إذا كان المورد غير المنظور شيئاً "تمتلكه" المنشأة فهو أصل، أما إذا كان شيئاً "تجيده" أو "تثقفه" المنشأة فهو مهارة (know-how) أو قدرة. و تشمل الأصول العناصر التالية: الأصول المتصلة بحقوق الملكية، الأصول التنظيمية، الأصول المتصلة بالسمعة. أما المهارات أو القدرات فهي كل العوامل التي تمكن المنشأة من اختيار و تطوير استراتيجيات لاستحداث قيمة للسوق وتنفيذها، و تشمل العناصر التالية: السيورورات التنظيمية (Amit and Shoemaker, 1993)، "حزمة المهارات والمعرفة المتراكمة" (Day, 1994 : 38)، مهارات الموظفين (التعلم الجماعي، التفكير الابتكاري، خبرة و إبداعية الموظفين)، المهارات الإدارية، القدرات

العلاقية (العلاقات مع الأطراف الخارجية التي لها مصلحة (Hall, 1992)، و الروتينات (Nelson and Winter, 1982).

الفرضية الأخرى التي تقوم عليها هذه المقاربة هي أن الموارد و القدرات لا تتساوى من حيث قدرتها الكامنة على أن تكون مصدرا لميزة تنافسية مستدامة. و قد حرص أصحاب هذا التيار منذ البداية على إبراز خصائص الموارد المُنتجة للميزة التنافسية، و هم يُجمعون على أن الموارد و الكفاءات التي تتميز بكونها ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد، وغير قابلة للإحلال، هي وحدها التي تكوّن الأساس القوي للميزة التنافسية المستدامة (Barney, 1991, Hunt & Morgan, 1996). و يعني ذلك أن الموارد يجب أن تمكّن المنشأة من إنتاج عروض بفعالية و لها قيمة تنافسية عليا في نظر الزبائن (Barney, 1991). أما صفة الندرة فتحيل إلى قلة عدد المنافسين الذين يملكون هذه الموارد و القدرات القيّمة و/أو ارتفاع تكاليف التقليد و/أو قلة مرونة عرضها. الصفة الأخرى للموارد المؤلدة للميزة التنافسية المستدامة هي الصعوبة التي يجدها المنافسون في فهمها و تقليدها و هذا بسبب تعقيدها و انحلالها في الروتينات والممارسات اليومية للمنشأة، مما يمنحها القوة على مقاومة التقليد (Dierickx and Cool, 1989, Reed and DeFillippi, 1990).

المقاربة التطورية لصنع الإستراتيجية:

عمل أصحاب هذه المقاربة (Nelson & Winter, 1982, Burgelman, 1983) على توسيع منظور الموارد ليشمل التغيّر الاستراتيجي و تحدّيات النشاط في بيئات أعمال متغيرة، وهم يرون أن مستوى مخزونات الموارد و القدرات ليس هو ما يجعل المنشأة تتكيّف مع البيئة الخارجية و يُولد القيمة و الأداء المتميز، بل تدفّق هذه الموارد و تطوّرها عبر الزمن. المقاربة التطورية تقترح مدخلا ديناميكيًا يساعد في فهم و تحري القدرات الإدارية والموارد التنظيمية المحددة التي تمكّن المنشآت من تجديد و تكييف قدراتها المحورية، وهي بذلك توجه انتباهنا صوب عنصر روح المقالة و الابتكار في المنشآت باعتباره مصدرا كامنا لميزة تنافسية مستدامة.

البيئة الخارجية، في نظر الإيكولوجيا الصناعية (Hannan et Freman, 1979, Aldrich, 1977)، أحد تفرعات التيار التطوري، هي من يدفع المنشآت نحو التكيف و التغيير من خلال آلية الضغوط الانتقائية التي تمارسها عليها. في المقابل، التيار التطوري لصنع الإستراتيجية يقول بوجود علاقة تأثيرية متبادلة بين المنشأة و البيئة الخارجية، و يفترض أن الجمود التنظيمي و التكيف و التجديد و التحول الشامل هي قضايا تنتج من الحتمية البيئية (الانتقاء الخارجي) ومن الاختيار الاستراتيجي في آن واحد (Burgelman, 1983). فالأسواق ليست آليات للانتقاء الطبيعي فحسب بل هي أيضا سيناريوهات للتعلّم والتجريب تسعى فيها المنشآت للحفاظ على مزاياها التنافسية وعلى تقويتها و تجديدها، ما يعنى أن المؤسسات الأقل تلاؤما وانسجاما مع التغيرات في بيئة شديدة التنافس تُرغم على الخروج من السوق، بينما المؤسسات التي تواجه هذه التحولات باستراتيجيات استباقية ملائمة (ابتكارات) تبقى و يُكلّل مدراؤها بالنجاح.

الدارسون للاختيار الاستراتيجي يرون أن المنشآت تتكوّن من العديد من الفاعلين الذين يملكون القدرة على إتباع مسارات مختلفة و القيام بنشاطات متميزة والتفكير بشكل مغاير. إنها أنظمة معقدة تتميز بدرجة عالية من التنوع (في الأفكار و وجهات النظر و في المسؤوليات و المصالح)، و هي بصفة أخص كيانات بها إرادات حرة قادرة على البحث و أخذ زمام المبادرة و الابتكار. و هم يعتبرون أن هذا التنوع و الثراء الداخلي و كذا الأبحاث المحلية عن حلول للمشكلات في المستويات الأدنى من التنظيم هي منبت للأفكار و المبادرات الإستراتيجية في المنشآت. و التكيف التنظيمي (تجديد القدرات و الكفاءات) ينشأ من السلوك الاستراتيجي الاستقلالي للأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة و من العمليات الإيكولوجية (الانتقاء) التي تتم داخل المنشآت. فمثلا، إذا نجحت منشأة معينة في التكيف و التأقلم مع التحولات البيئية فإن هذا التكيف لا بد أن تكون قد سبقته أبحاث و تجارب داخلية خضعت لمبدأ الصراع الداخلي على الموارد التنظيمية النادرة من أجل الرفع من

أهميتها النسبية و لمعايير الانتقاء الداخلية (Burgelman, 1991, Floyd & Lane).

الإستراتيجية (التجديد) هنا تنشأ (émerge) على مراحل انطلاقاً من الخبرات و المهارات السابقة- و أحيانا بشكل مفاجئ- نتيجة عمليات الاستكشاف و التعلم التي تتم داخل المنشآت. حسب هذا التصور، لا يمكن لمنشأة تشتغل في بيئة معقدة و سريعة التغيير أن تتجاوب بنجاح مع هذا التغيير إذا لم تكن في الأول قادرة على التعلم. و التعلم يبدأ على الصعيد الفردي نتيجة التفاعل بين الممارسة والمعرفة الحسية، و قد ينتشر فشيئا في المنظمة و يتبلور من خلال عمليات التفاعل مع الآخرين ليصبح مخزونا معرفيا و مهارات جماعية راسخة في إجراءات و نظم التسيير و ثقافة المنظمة. و النقطة الهامة هنا هي أن التعلم التنظيمي الحقيقي- الذي يؤدي إلى التطور و بناء قدرات جديدة- يحصل فقط عندما يُسمح للأفراد في المنظمة بالاستكشاف و التجريب و تحدي نماذج التفكير و المسلمات القائمة حول المنتجات و الأسواق الحالية. فمثلا، قد يكتشف المدراء الذين يواجهون بيئة معقدة و مضطربة أثناء قيامهم بمهامهم اليومية إشارات قد تدفعهم إلى تغيير وجهتهم الإستراتيجية، وإذا تبدى لاحقا (أي بعد الفعل) أن هذه الوجهة صحيحة، فإن المؤسسة تحفظ في الذاكرة مضامين القرار و مراحل اتخاذه. و لذلك فإن المؤسسة بتعلمها و تغييرها عن طريق آلية البحث و الاستكشاف و التجريب تؤثر بدرجة أو بأخرى في الأسواق التي تتنافس فيها.

الموارد التسويقية غير المنظورة و الأداء:

رأينا أعلاه أن آخر التطورات في التفاسير النظرية للأداء المتميز تركّز اهتمامها على الموارد الخاصة بكل منشأة باعتبارها مصدر الميزة التنافسية. و يوحي التشديد على الديناميكية التنافسية والبحث الدائم عن مزايا تنافسية جديدة بأن مفتاح نجاح المنشآت يكمن في تطوير قدراتها التنظيمية و رأسمالها المعرفي باستمرار. و لكن ما طبيعة هذه الموارد و القدرات و كيف يمكن لها أن تساهم في تحسين الأداء التنظيمي و تُترجم إلى تفوّق في أماكن السوق؟ سنحاول فيما تبقي من هذه الورقة

تسليط الضوء على هذه المسألة من خلال الدمج بين البحث في التسويق (التوجه نحو السوق) والبحث في الإدارة الإستراتيجية (نظرية الموارد) باعتبارهما تخصصين يبحثان في مصادر الميزة التنافسية و الأداء المتميز للمنشآت.

تؤكد أدبيات التسويق الحديثة على العلاقة بين تسليم قيمة عليا للزبائن (Customer value) و مستويات رضا الزبون و المكاسب المحتملة في الحصة السوقية و في الأرباح (Kotler, 1994, Hooley et al., 2005). مثلا، وضع هنت و مورغن (Hunt and Morgan, 1995, 1996) نظرية جديدة للمنافسة تعترف صراحة بالتسويق كمورد تبني عليه المنشآت تفوقها و تجعل من التوجه نحو السوق مصدرا كامنا لميزة تنافسية. و التوجه نحو السوق، الذي يمثل تشغيل مفهوم فلسفة التسويق في الميدان، يقوم على فكرة بسيطة مفادها أن المنشآت التي تتبنى هذا التوجه مهياة أكثر من غيرها لاستحداث قيمة عليا للزبون و من ثم بناء ميزة تنافسية مستدامة. فالمنشآت تستقي المعلومات عن احتياجات الزبائن (والبيئة بصفة عامة) للتعرف على مضمون القيمة العليا في نظرهم ثم تستعمل هذه المعلومات في اتخاذ قرارات إستراتيجية حول عروض المنتجات أو الخدمات. و بعد إطلاق هذه المنتجات أو الخدمات في السوق تقوم مرة أخرى باستقاء المعلومات عن ردود أفعال الزبائن و الفاعلين الآخرين، و هكذا... دواليك في عملية لا متناهية. و لكننا نعلم أن قدرة أي منشأة على تسليم قيمة عليا للزبون تتوقف أيضا على القدرات التسويقية المتميزة التي تمتلكها. فحتى لو افترضنا أن الإستراتيجية التسويقية صيغت بناء على التحليل المعمق للبيئة و افترضنا أيضا أن المنشأة راغبة و مستعدة للاستجابة لمتطلبات بيئتها فإن هذه المنشأة قد لا تملك القدرة على الاستجابة بتغيير و تطوير مواردها (Eisenhardt and Martin, 2000). و لذلك فإن نظرية قاعدة الموارد تدعونا إلى فهم طبيعة الموارد التسويقية الإستراتيجية المطلوبة لبناء القدرات المنتجة للريع.

نظرية قاعدة الموارد- من جهتها- تقترح أن المنشأة تستحدث الريع عن طريق الجمع بين الموارد وتطويرها وتوظيفها بشكل متفرد يؤمن لها نتائج أفضل من تلك

التي يحققها المنافسون (Teece and Pisano, 1997). و لكن مُراكمة مخزونات الموارد و القدرات غير كاف لوحده لأن الموارد لها قيمة فقط عندما تساهم في استحداث قيمة عليا للزبائن. و لذلك فإن التسويق بحكم تركيزه على الخارج بإمكانه أن يساهم في تحسين فهمنا لبعض الجوانب التي لم تعالج بالقدر الكافي في نظرية الموارد (بسبب توجّرها نحو الداخل) لأنه يُجبر المدراء على تحديد طبيعة العوامل المؤلّدة لقيمة المستهلك وتقييم ما إذا كانت القدرات و المعارف المفترضة تزوّد بقيم للزبائن ولها أهمية في السوق.

من ضمن الموارد القائمة عل السوق العديدة هناك أربعة أنواع حظيت باهتمام الدارسين في التسويق و يمكن أن يكون لها أثر في الأداء المتميز هي: (1) الثقافة التنظيمية المتوجهة نحو السوق، (2) الموارد المتصلة بالمعرفة و تشمل القدرة على تحسس السوق، القدرة عل الابتكار، القدرة على التقليد، (3) القدرات العلاقية (القدرة على الربط و إدارة التعاون)، و (4) الأصول المتصلة بالسمعة و الصورة مثلما يوضح ذلك النموذج المبين في الشكل رقم 1.

و تكمن الأهمية الإستراتيجية لهذه الموارد التسويقية في إسهامها الواضح في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة و أداء متميز لأنها تستوفي كل شروط الموارد غير المنظورة المذكورة سابقا، فهي معقدة اجتماعيا، نادرة، صعبة التقليد، غير قابلة للإحلال و يمكن حيازة قيمتها (Day, 1994، Hunt and Morgan, 1995، Collys and Weerawardena, 2003a، Hooley et al., 2005، Montegomry, 1995)، فضلا عن كونها ضرورية لتجديد المعرفة التنظيمية و موارد المؤسسة.

أولى الموارد التسويقية غير المنظورة التي تساهم في خلق قيمة عليا في أماكن السوق هي الثقافة التنظيمية المتوجهة نحو السوق. الثقافة التنظيمية هي جملة الفرضيات والمفاهيم المشتركة حول سير المنظمة (Deshpandé and Webster, 1989)، و هي تمثل السياق الذي يتخذ فيه المدراء قراراتهم . التوجه نحو السوق جزء أساسي من هذه الثقافة لأن " أعمق تجليات التوجه نحو السوق [...] توجد على المستوى الثقافي

حيث تُنتج القصص و تعزيز السلوك و السيرورات التنظيمية المستحدثة مع مر الزمن افتراضا أساسيا بين الموظفين بأن الزبائن و التعلم على قدر كبير من الأهمية" (Hurley and hult, 1998 : 43). و هناك دلائل قوية في أدبيات التسويق على أن التوجه نحو السوق يمكن ترسيخه في ثقافة المنظمة و يؤثر في يقظة أفرادها حول ما يجري في السوق.

المورد التسويقي الآخر هو القدرة على تحسس السوق و التعلم. و هي تحيل إلى قدرة المنشأة على فهم السوق و معرفة احتياجات الزبائن. هذه القدرة في غاية الأهمية لمنشأة تسير بدفع السوق لأنها تمكّنها من رصد و متابعة التحولات التي تحصل في حاجات المستهلكين و في الظروف التنافسية و التكنولوجيا، كما تمكّنها من التجاوب مع هذه التحولات باتخاذ الإجراءات المطلوبة لخدمة الزبائن بشكل أفضل (Day,1994a, Sinkula, 1994).

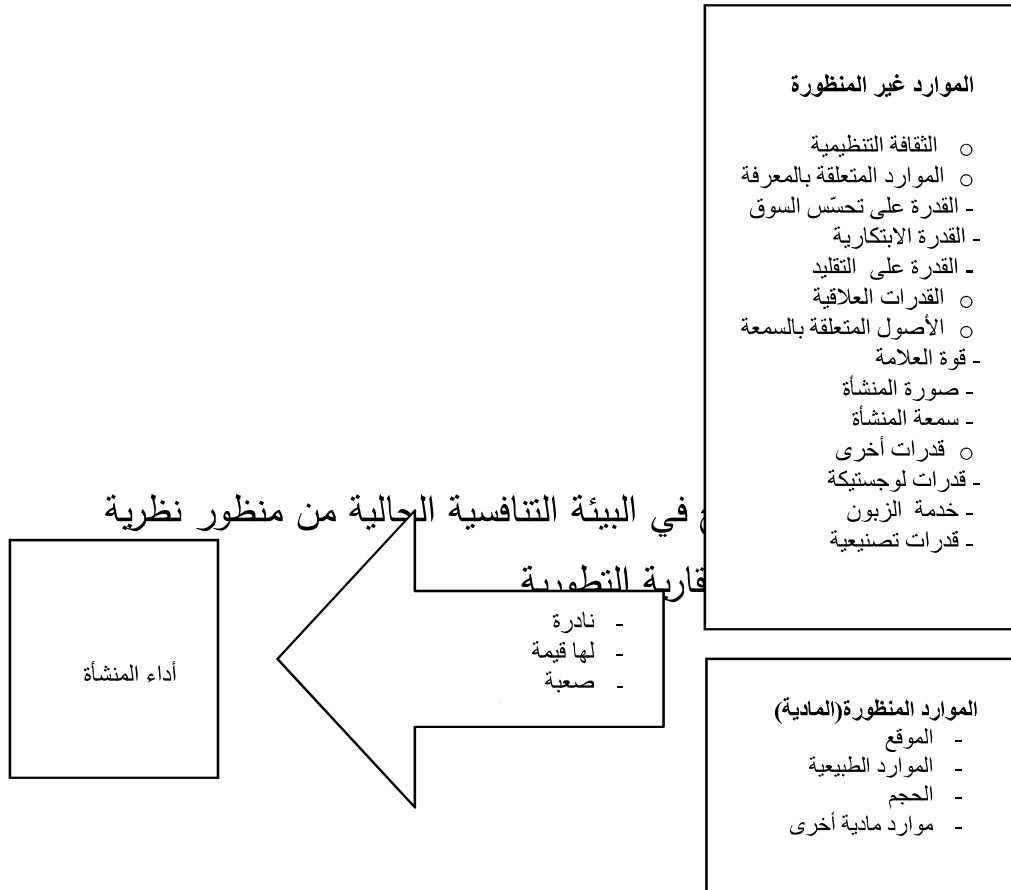
على صعيد آخر، معرفة الزبائن و المنافسين و التكنولوجيا تظلّ عديمة الجدوى ما لم توظّفها المؤسسة في الابتكار أي بعث نشاطات و بناء قدرات جديدة لاسيما في ضوء تقلص دورة حياة المنتجات تحت تأثيرات البيئة التنافسية والتطور التكنولوجي السريع. و هنالك شواهد على أن الابتكار، في ظل تنامي حدة المنافسة و ظروف عدم التأكد، يصدد التحول إلى أداة للبقاء و ليس للنمو فقط (Han et al., 1998: 30)، و أن قدرة المنشآت على تطوير منتجات أو خدمات جديدة بسرعة و بشكل منظم وعلى تجديد قدراتها الإدارية و التنظيمية هي عامل حاسم للنجاح في البيئة التنافسية الحالية (Deshpandé, et al., 1993, Han et al., 1998).

قدرة المنشأة على الابتكار تكملها في الغالب قدرة أخرى في غاية الأهمية وهي التحسين المتواصل للمنتجات و العمليات التشغيلية و تقليد ممارسات و ابتكارات المنافسين (ما يعرف بابتكارات "رد الفعل") تسمح لها بتحديد ميزاتهم التنافسية و مجاراة الشركات الأخرى في ساحة السوق (Dickson, 1992).

إضافة إلى القدرات المتصلة بالمعرفة المذكور آنفا، هناك فئة أخرى من القدرات مرتبطة بالتسويق العلاقي برزت بشكل لافت للانتباه في السنوات الأخيرة، وهي القدرة

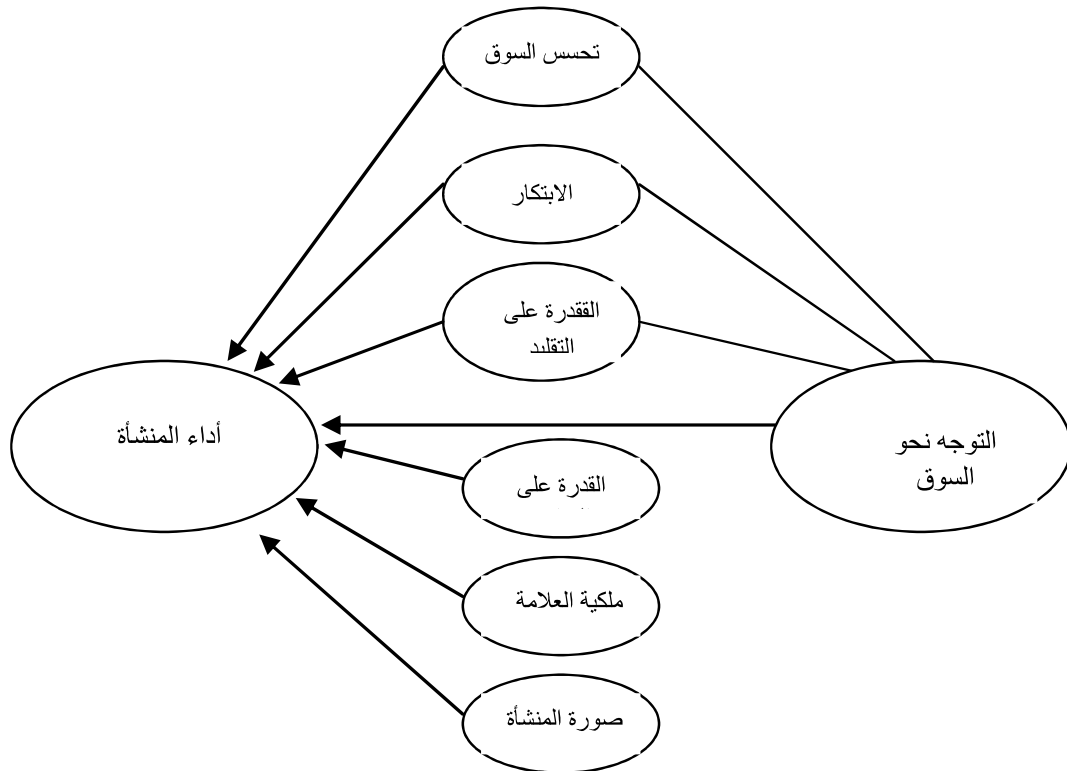
على التعاون أو العمل في إطار "شبكة" مع منشآت أخرى (networking capabilities) (Cravens and Piercy, Hooley et al., 2002). و تشمل هذه القدرة على خلق الثقة المتبادلة والالتزام بين الشركاء بالإضافة إلى سهولة الوصول إلى الخبرات الخارجية و التشارك فيها.

النوع الأخير من الأصول التسويقية يتعلق بالسمعة و إدارة العلامة، و لكن المعرفة هنا تُصنع في أذهان المستهلكين و تبقى فيها بحيث يكون من الصعب جدا ملاحظتها و تغييرها أو تقليدها من المنافسين، و من ثم فهي - بهذا المعنى - تشكّل مصدرا هاما للميزة التنافسية (Day and Wensley, 1988). و يرجع تنامي أهمية الأصول المرتبطة بالسمعة إلى سببين رئيسيين هما: تقدير الزبائن عالياً للخصائص غير المرتبطة مباشرة بالسلعة، و تنامي أهمية صورة الشركة و السمعة في الاتصال بالنظر لما تحمله من رسائل وإشارات إلى مختلف الجماعات التي لها المصلحة (المستثمرون، نقابات العمال، الحكومة، عامة الناس..الخ). و النموذج المقترح يفترض أن كل القدرات القائمة على السوق السابقة مأخوذة مع بعضها تشكل عاملا أساسيا يزود المؤسسة بمزايا تنافسية في المستقبل و من ثم بأداء متميز.



النموذج النظري و الفرضيات:

الشكل المبين أدناه (شكل رقم 2) يبيّن نموذجا نظريا يحدد العلاقة بين كل واحد من الأصول و الموارد القائمة على السوق المذكورة سابقا و أداء المنشأة مع جمع بعضها في نمط معين من العلاقات. و يميّز النموذج بين أربعة أنواع من الموارد القدرات القائمة على السوق: ثقافة التوجه نحو السوق، القدرات المتصلة بالمعرفة (القدرة على تحسس السوق، القدرة على التقليد، الابتكار)، القدرة على التعاون و الربط، وأخيرا الأصول المرتبطة بالسمعة (ملكية العلامة و صورة الشركة). و المقصود بالموارد المتصلة بالمعرفة مجمل الأصول التي تولّدها المنشآت و تستخدمها في إبطال مفعول معارف المنافسين (كل أنواع المعلومات التي تمتلكها المنشأة حول بيئتها). و النموذج المقترح يفترض أن ثقافة التوجه نحو السوق هي متغير سابق أو مؤثر (Antécédent) في القدرات القائمة على السوق.



شكل 2: نموذج نظري متكامل للقدرات غير المنظورة المفسرة للأداء

تتمثل القدرة على تحسس السوق في مهارة تحصيل المعرفة من/ وعن السوق، لاسيما الزبائن و المنافسين والتكنولوجيا، و قراءتها و تخزينها في الذاكرة التنظيمية (Cohen and Levinthal, 1990 ; Day, 1994a,b) على نحو يسهل الوصول إليها بسرعة. و يشمل تحسس السوق، إضافة إلى الزبائن، مهارات رصد و متابعة التطورات في البيئة التكنولوجية أو ما سمّاه كوهين و ليفينثال (Cohen et al., 1990) "الطاقة الاستيعابية". أما قدرة المنشأة على التكيف من خلال التقليد فتتمثل في مهارة الإطلاع على معارف المنافسين من خلال مثالا عمليات البenchmarking (Bechmarking) و استخدام هذه المعارف في التجاوب بسرعة مع أساليب إنتاج المنافسين أو منتجاتهم الجديدة أو في المنشآت النشطة في صناعات قريبة أخرى، بينما تعبر القدرة الابتكارية لمنشأة معينة عن مدى تطويرها لمنتجات أو خدمات أصيلة و مبتكرة و طرحها بنجاح في السوق باستعمال المعارف المتراكمة حول الزبائن و المنافسين و التكنولوجيات (Deshpande et al., 1993). أخيرا، تشمل القدر على التعاون و الربط القدرة على خلق الثقة المتبادلة و الالتزام بين الشركاء و كذا الاستفادة من/ و التشارك في/ الخبرات (التكنولوجيا) و الأصول المنظورة. الجزء التالي من الدراسة يناقش المبررات النظرية لمختلف الموارد غير المنظورة القائمة على السوق المذكورة سابقا و يضع فرضيات حول طبيعة العلاقات بين الموارد و الأداء.

علاقة التوجه نحو السوق بالأداء:

التوجه نحو السوق ثقافة تنظيمية يشكّل فيها السوق و الزبائن والمنافسون محور ربحي المؤسسة و نظام عملها ككل، و هو يفترض وجود مجموعة من القيم المشتركة و الاستعدادات والميول و الاتجاهات في كافة أرجاء المنظمة تدفع باتجاه استحداث قيمة عليا للزبون بحيث يصبح الزبائن بؤرة تركيز الإستراتيجية والأفعال التنظيمية. و تتجلى هذه الثقافة عمليا، حسب نارفر و سلايتر (Slater and Narver, 1990)، في ثلاث مكوّنات هي: التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، و التنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة. أما التوجه نحو السوق، في نظر كوهلي و

جوورسكي (3: Kohli and Jaworski, 1990)، فهو جملة من الأنشطة و العمليات المُجسّدة لمفهوم التسويق في الميدان تخصّ ثلاث جوانب رئيسة متصلة كلها بالمعرفة هي: (1) استقاء المعلومات عن الحاجات الراهنة والمستقبلية للزبائن المستهدفين وعن العوامل الخارجية المؤثرة في هذه الحاجات (كالتكنولوجيا والتنظيم الاقتصادي، المنافسين)، (2) نشر و توزيع هذه المعلومات على الموظفين و الجهات المعنية في الشركة، (3) استعمال هذه المعلومات في الاستجابة لحاجات السوق باستحداث قيمة متميزة للزبون.

عموما، أثبتت الأبحاث التي أجريت في الموضوع وجود علاقة سببية قوية بين التوجه نحو السوق و الأداء (Kohli and Deshpandé et al., 1993، Slater and Narver, 1990، Jaworski, 1993). فعلى سبيل المثال، وجد كوهلي و جوورسكي (1990) أن التوجه نحو السوق يزوّد ببؤرة تركيز لكافة الجهود و مشاريع الأفراد و الأقسام داخل المنظمة ما يؤدي إلى أداء متميز. كما أثبت نارفر و سلايتر (Narver and Slater, 1990)، في دراسة كثيرا ما وصفت بالرائدة، وجود علاقة موجبة قوية بين مستوى توجه منشأة نحو السوق و ربحيتها. أما هلت و كتنش (Hult & Ketchen, 2001) فقد استخلصوا في دراسة أحدث أن التوجه نحو السوق، من ضمن ثلاثة عناصر مفسرة أخرى (الابتكار، روح المقابلة والتعلم التنظيمي)، هو العنصر الأعظم من حيث قدرته على تفسير الموقع التنافسي.

و التفسير الذي يقدمه المُسوِّقون لهذه العلاقة هو أن المؤسسات التي تبذل جهودا معتبرة و متواصلة لفهم السوق و احتياجات الزبائن بشكل أفضل و تخصّص موارد لهذا الغرض هي مؤسسات أكثر نجاحا. فمثلا، يرى نارفر و سلايتر أن الرغبة في استحداث قيمة عليا للزبون و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تدفع المؤسسة إلى نشر ثقافة تُنتج السلوكات الضرورية لذلك (Narver and Slater, 1990). وتتوافق هذه النظرة مع نظرة فيول (Fiol, 1991) الذي يرى أن ثقافة المنظمة يمكن أن تكون مصدرا لميزة تنافسية مستدامة وأداء عاليًا إذا كانت (الثقافة) تشكّل أساس النشاطات

الصانعة للقيمة، نادرة وعصية على الاستتساخ من قبل المنافسين. إذن هذه الورقة تضع الفرضية التالية:

فرضية 1: ثقافة التوجه نحو السوق مرتبطة إيجابيا بالأداء المتميز.

علاقة التوجه نحو السوق بالموارد المتصلة بالمعرفة

رغم أن أبحاثا عديدة كشفت عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه نحو السوق و الأداء إلا أن باحثين آخرين توصلوا إلى نتائج متناقضة، و قد عُلِّل هذا التذبذب في النتائج بالقول بأن تأثير ثقافة التوجه نحو السوق في الأداء قد لا يكون مباشرا بل يمر عبر متغيرات وسيطة هامة متصلة بالموارد غير المنظورة المذكورة آنفا. و يعني ذلك أن مساهمة ثقافة التوجه نحو السوق - مثلا - في تحسين الأداء ستكون كبيرة إذا رافقتها و ساندتها عوامل وسيطة أخرى كالقدرة على تحسس السوق أو القدرة على الابتكار... الخ، و ضعيفة إذا غابت هذه القدرات لأن المنشأة لا يمكنها حينئذ (في غياب هذه القدرات) تقديم قيمة عليا للزبون و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية و أداء متميز.

فمثلا، بخصوص العلاقة بين التوجه نحو السوق و تحسس السوق، يرى دارسون أن المنشآت المتوجهة نحو السوق تشترك في مقدرة متميزة واحدة و هي التعلم من السوق (Slater & Narver, 1995، Weerawardena, 2003). والتعلم التنظيمي يشير إلى الآليات التي يتم بموجبها تطوير المعرفة اللازمة لتكيف المنظمة مع بيئتها والأداء. وهي تتألف من خطوات عديدة منها استقاء المعلومات (المعرفة) عن البيئة الخارجية، نشر و توزيع هذه المعلومات (التشارك في المعرفة مع الآخرين)، تأويل هذه المعلومات و استخدامها في صنع القرارات التسويقية (Sinkula, 1994, Narver & Slater, 1990)، وأخيرا نقل المعرفة و تخزينها (Hubert, 1991). و من هذا المنطلق، حاجج سلايتر و نارفر (Slater and Narver, 1995 : 67) بأن التوجه نحو السوق يشكّل الدعامة الثقافية للمنظمة المتعلمة لأن التركيز على السوق -في نظره- يسلط الضوء على دور استحداث قيمة عليا للزبون و يزوّد بضوابط لجمع المعلومات عن السوق بشكل منظم و الاستجابة لها. أما داي (Day, 1994a)

فقد بيّن، من خلال ربطه بين مقارنة الموارد في الإستراتيجية و فلسفة مفهوم التسويق، كيف أن المنشآت التي تسير بدفع السوق تميل إلى بناء مهارات و قدرات في مجالات تحسّس السوق و توثيق الروابط مع الزبائن و الموزعين. و في ضوء ذلك فإن الورقة تضع الفرضية التالية:

فرضية 2: ثقافة التوجه نحو السوق مرتبطة إيجابيا بقدرة المنشأة على تحسّس السوق.

التوجه نحو السوق مرتبط أيضا بروح التجديد و الابتكار، فقد شدّد بيتر دريكر (1954) منذ زمن بعيد على أن التسويق و الابتكار وظيفتان أساسيتان و مترابطتان في كل مؤسسة. التوجه نحو السوق ينطوي على عمل شيء جديد أو مختلف استجابة لظروف السوق، و بالتالي يمكن النظر إليه كشكل من أشكال السلوك الابتكاري. إن المنشآت بحاجة إلى التركيز على الزبائن واحتياجاتهم لأنهم سبب وجودها و هم من يُعيلونها في النهاية، و لكنها بحاجة أيضا للابتكار والتجديد لأن المنتجات تتقادم و يذهب ريحها مع مر الزمن تحت تأثير المنافسة و التطور التكنولوجي و التحولات في أذواق المستهلكين و عاداتهم الشرائية. و عليه من الأرجح أن تكون المؤسسات الأكثر توجّها نحو السوق (الملتزمة بخلق قيمة عليا للزبون) أكثر وعيا بوجود رغبات فعلية وخافية وبوجود منافسين يجتهدون في تلبية هذه الاحتياجات من المؤسسات الأقل توجّها نحو السوق. و بذلك يمكن القول أن ثقافة التوجه نحو السوق تمكّن المؤسسات من توقع الحاجات والاستجابة لإشارات الزبائن باكرا و قبل المنافسين ثم تقديم منتجات معدّلة أو جديدة بالكامل. على صعيد آخر، درس دشبندي و آخرون (Deshpande et al., 1993) العلاقة بين التوجه نحو السوق و القدرة على الابتكار و وجدوا أن المنشآت الأكثر توجّها نحو السوق هي مؤسسات أفضل أداء مُوحيين بذلك بوجود علاقة ارتباط بين المفهومين. و في دراسة ميدانية أخرى وجد أتواهيني جيما (Atuahene-Gima, 1996) و ماتسونو و آخرون (Matsuno et al., 2002) ما يدعم فرضية وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه

نحو السوق و قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة. و عليه فإن الفرضية الموالية هي:

فرضية 3 : ثقافة التوجه نحو السوق مرتبطة إيجابيا بالقدرة الابتكارية للمنشأة

المنشآت لا تنمو بالاعتماد على نشاطاتها الخاصة في ميدان البحث و التطوير فقط بل تنمو أيضا من خلال تقليد ممارسات المنشآت الأخرى الناجحة. والتقليد يعني نقل مبتكرات الشركات الأخرى سواء كانت هذه المبتكرات منتجات أو عمليات إنتاج أو طرق تنظيم. والأهم في هذه الحالة هو أن المعرفة تنشأ خارج المؤسسة المقلدة، و أن هذه الأخيرة تستغل مصادر خارجية للمعرفة و تحوّلها إلى مبتكرات ذات قيمة في أماكن السوق. نظرية المنافسة القائمة على الموارد (Hunt and Morgan, 1996) تشرح كيف أن المنشآت تتعلم كنتيجة مباشرة للمنافسة من خلال التغذية المرتدة للمعلومات حول الأداء المالي النسبي الذي يعكس المواقع النسبية في السوق. و الواقع أن المنشآت تتعلم بطرق عديدة- من أبحاث السوق الرسمية والاستعلام، من تشريح منتجات المنافسين و فحص ممارسات الشركات الرائدة على الصعيد العالمي (benchmarking)، و من تفاعل الموظفين مع الفاعلين في البيئة. فعلى سبيل المثال، دفع تراجع أداء الشركات الأمريكية أمام شركات صناعة السيارات اليابانية في السبعينيات وأوائل الثمانينات من القرن الماضي الأولى إلى تعلم أسرار نجاح الثانية. و قد كشفت نتائج التحريات عن وجود عوامل عديدة تكون قد ساهمت في حيوية الشركات اليابانية من بينها: ثقافة العمل في فرق، نظام إدارة المخزون وفق مبدأ "في الوقت اللازم بالضبط" (Just in time)، اعتبار الموردين كشركاء، و إجراءات إدارة الجودة الشاملة. و في ضوء نتائج هذه الدراسات أحدثت الشركات الأمريكية تغييرات جوهرية في طرق تنظيمها وإدارتها بتقليد ممارسات الشركات اليابانية الجيدة مكّنتها من خفض تكاليفها إلى مستويات قريبة من تكاليف المنافسين (Hunt and Morgan, 1996: 110). هذا و قد ألمح ديكسون (Dickson, 1992) إلى أن

المنشآت اليقظة وعالية الحساسية للمتغيرات البيئية هي منشآت أكثر استعدادا لإجراء التغييرات الضرورية.

فرضية 4: ثقافة التوجه نحو السوق مرتبطة إيجابيا بالقدرة على التقليد.

العلاقة بين الموارد المتعلقة بالمعرفة و الأداء

القدرة على تحسّس السوق و الأداء المتميز

كل النقاشات حول التوجه نحو السوق تشدد على قدرة المنشأة على التعلم من السوق و عن السوق. للتعلم التنظيمي تعريفات كثيرة، فهو للبعض براعة في صنع المعرفة واكتسابها و نشرها و في تعديل سلوك المنظمة كي يعكس معرفة جديدة و بصيرة نافذة (Hurley and Hunt, 1998). و هو لآخرين قدرة متواصلة [للمنظمة] على التعلم و التكيف و تغيير الثقافة و صنع المستقبل (Bennet & O'brien, 1994, Senge, 1990). و يتجلى وجود عمليات التعلم في المنظمة - كما سبق الذكر - في قدرتها على جمع معلومات جديدة واستيعابها و تأويلها - أي القدرة على تحسس السوق - (Day, 1994b). و قد صارت القدرة العالية على استشراف السوق واستيعاب المعلومات الوافدة منه رافعة للنجاح و إحدى أولويات المنشآت في التنافس بفعالية في بيئة أعمال (أسواق) ديناميكية و معقدة. و لذلك وُصفت قدرة المنشأة على التعلم بوتيرة أسرع من المنافسين في سياق متغير باستمرار بـ"المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة" (DeGeus, 1988). على صعيد آخر، برهن بايكر و وسنكولا (Baker and Sinkula, 1999) على أن التعلم التنظيمي مرتبط بقوة بأداء المنشأة، كما برهن كوهين و ليفينثال (Cohen and Levinthal, 1990)، في دراسة ميدانية حول الموضوع، على وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وصنع المعرفة، و بيّنا كيف أن تراكم المعارف السابقة في المؤسسة يرفع من القدرة على اكتساب المزيد من المعارف و تعلم مفاهيم جديدة بسهولة لاحقا.

فرضية 5: قدرة المنشأة على تحسّس السوق (التعلم التنظيمي) مرتبطة إيجابيا بالأداء العالي لهذه المنشأة.

الابتكار و الأداء المتميز

رأينا أعلاه أن التوجه الحقيقي نحو السوق يتطلب جهدا متواصلا من الابتكار. والابتكار يحيل إلى البحث عن حلول مبتدعة، غير اعتيادية، و أصيلة للمشكلات و الحاجات. وهذه الحلول قد تكون تكنولوجيات جديدة، سيرورات إدارية و سلع أو خدمات. في السنوات الأخيرة ازداد التشديد على أهمية الابتكار كمصدر أساسي للميزة التنافسية مع اتضاح معالم المجتمع ما بعد الرأسمالي القائم على المعرفة (Drucker, 1992 : 95). و هنالك شواهد على أن الابتكار، في ظل تنامي حدة المنافسة وعدم تأكد البيئة، بصدد التحول إلى أداة للبقاء و ليس للنمو فقط (Han et al., 1998 :30). و قد بينت بحوث أكاديمية و ميدانية عديدة أثر الابتكار في نمو المنظمات و نجاحها (Doyle, 1998). فمثلا وجد كوك أن للابتكار علاقة وثيقة باستقرار المنشأة على المدى البعيد و بالنمو و بالعائدات التي يجنيها المساهمون (Cook, 1998). و قد رافع باحثون آخرون، و منهم هيرلي و هنت (Hurley and Hunt, 1998)، لفكرة أن التوجه نحو السوق، إذا رافقته خصائص هيكلية أخرى و ثقافة تنظيمية، سيكون عاملا مُحدداً لرغبة المنشأة و استعدادها لتطوير أفكار جديدة. كما برهن هن و آخرون (Han, et al, 1998) في دراسة ميدانية على أن التوجه نحو السوق يُيسر الابتكار التنظيمي مقدراً بالعدد المطلق للابتكارات التقنية و التنظيمية المنجزة، وعلى أن الابتكار يؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة مؤكداً بذلك دور الوساطة الذي يقوم به هذا المتغير في العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء العالي. و يعني هذا الكلام أن التوجه نحو السوق من خلال القدرة على الابتكار كمتغير وسيط له علاقة موجبة مع الأداء. و عموما فإن معظم الباحثين متفقون على أن قدرة المنشأة على الابتكار لها صلة وثيقة بالأداء المتميز و أنها الطريق الأمثل لتحقيق سبق تنافسي وتجديد المزايا التنافسية (Drucker, 1953 ; Deshpande, et al. 1993 ; Hill and Deeds, 1996). ومن ثم فإن هذه الورقة تضع الفرضية التالية:

فرضية 6 : قدرة المنشأة على الابتكار مرتبطة إيجابيا بالأداء المتميز

التقليد و الأداء المتميز

فكرة التقليد ليست جديدة. فقد أشار ليفيت منذ السبعينات من القرن الماضي (Levitt, 1983) أن معظم ما يسمى ابتكارا في مجال تطوير المنتجات ما هو في واقع الحال إلا تقليد. فكثيرة هي المؤسسات التي تنطلق من التعرف على المشاكل و العيوب المرتبطة بالمنتجات الحالية في سوق معينة ثم تطور بعد ذلك مُنتجا خال من هذه العيوب (أو على الأقل إزالة العيوب التي يرى الزبائن أنها تأتي في الصدارة). و يلعب التقليد دورا هاما في إبطال مفعول مزايا المنافسين و خفض أدائهم لأنه يزيل الفروق بين السلع في أعين الزبائن بإدخال تعديلات على المنتجات الحالية و تكييفها باستمرار مع احتياجاتهم. على صعيد آخر، التقليد قد يمنح الشركات الملاحقة مزايا في التكلفة لو نجحت في تجنب تكاليف التطوير والتعلم من أخطاء الآخرين. و قد اشتهرت هذه الإستراتيجية في أدبيات التسويق باسم "ميزة الداخل المتأخر". هذا فضلا عن أن أغلب الكتابات حول البنشماركينغ (benchmarking) تتصح الشركات برصد ممارسات المنافسين والتجارب الناجحة في الشركات الأخرى قصد الاستفادة منها بتقليدها، و هو دليل على أهمية الدور الذي تلعبه قدرات التقليد الابتكاري في تحسين الأداء. أشار ديكسون (Dickson, 1992: 77) في هذا السياق إلى أن الابتكار والتقليد ضروريان للنجاح في السوق لأن المبتكر "إذا لم يتحرك بسرعة، و يواصل الحركة، فإن المقلدين الأوائل قد يلعبون دورا حاسما في إعادة صنع السوق أو "تدميرها ابتكاريا". و هذه الجملة الأخيرة وحدها كافية لتوضيح كيف يمكن للمقلدين الاستحواذ على الربوع الاقتصادية النابعة من روح المقولة. بقي أن نشير في الأخير إلى أن تقليد ابتكارات المنافسين أو مصادر المزايا التنافسية الحالية له نفس تأثير الابتكار على الأداء المتميز.

فرضية 7: هناك ارتباط موجب بين القدرة على المجارة و التقليد والأداء المتميز
العلاقة بين القدرات العلاقية و الأداء

مع اشتداد حدة المنافسة و الانفجار في عدد التحالفات بين المنشآت في العقد الأخير أضحت القدرة على التعاون و إدارة العلاقات مع الزبائن و الشركاء الآخرين في الشبكة من أجل استحداث قيمة الزبون من أبرز و أهم القدرات التسويقية التي تيسر تحقيق التفوق على أساس الموارد و تمكّن من استحداث زبائن مربحين و الحفاظ عليهم (Lambe et al., 2002 ; Drago, 1997). وقد نجم عن هذا التطور توسّع في مفهوم التوجه نحو السوق الذي صار يضم، إلى جانب جمع المعلومات عن الزبائن و توثيق العلاقات معهم، علاقات التعاون مع الموزعين و الموردين و المنافسين باعتبارهم شركاء في تبادل الموارد و المكافآت، لأن النتائج التسويقية، على حد تعبير أشرول و كوتلر (Acherol and Kotler, 1999:146)، "أصبحت تقررهما أكثر فأكثر المنافسة بين الشبكات بدلا من المنافسة بين المنشآت". المنظور العلاقي يفيد بأن الميزة التنافسية لا تأتي من الموارد على مستوى المنشأة فحسب، و إنما أيضا من القدرات المتفردة، صعبة التقليد و المتجذرة في العلاقات الثنائية و الشبكية (Dyer and Singh, 1998)، أي من علاقاتها مع منشآت أخرى.

مصطلح القدرات العلاقية (Relational capabilities) يحيل إلى القدرات المتداخلة المتعلقة بالاستعدادات و المعارف و المهارات المطلوبة لأداء المهام و الأنشطة في عملية التعاون مع الشركاء و كل الفاعلين في السوق من أجل خلق ميزة تنافسية في أماكن السوق (Day, 1994, Srivastava et al. 1998). حسب داي (Day, 1994)، القدرات على الربط و التعاون مع الشركاء الخارجيين، التي تشمل القدرة على التعاون والتشارك في المعلومات مع الأطراف الخارجية الرئيسية، جزء أساسي من القدرات القائمة على السوق لأنها ضرورية و أساسية لتسليم القيمة للزبون. و تشمل هذه القدرات السيرورات المعقدة والعصية على التقليد التي تشارك فيها أطراف عديدة، كما تشمل التشارك في المعرفة و التعلم بين أعضاء الشبكة. و

مفهوم القدرات العلاقية يتكون من ثلاثة أبعاد هي: القدرة على إدارة العلاقات مع الزبائن و مختلف حلقات التوزيع، القدرة على بناء تحالفات إستراتيجية و إدارتها والقدرة على بناء سلسلة إمداد فعالة. و ترجع أهمية القدرة على التعاون ما بين المنشآت والتحالفات الإستراتيجية إلى رغبتها في خفض تكرار الموارد و الجهود و تحسين الميزة التنافسية لكافة الشركاء في الحلف (الشبكة) وخفض عدم التأكد البيئي و التنظيمي (Burgers et al., Drago, 1997) و المرونة في التنظيم. كما ترجع إلى الرغبة في الوصول بسهولة إلى خبرات و معارف الشركاء، والوصول إلى أسواق جديدة و منتجات وموارد أطراف فاعلة خارجية من أجل تقاسم المعلومات و تحسين الميزة التنافسية لجميع الأطراف المتشاركة (Lamb et al., 1997, Drago, 2002). و هناك إجماع في الأدبيات المختصة على أن استحداث القيمة والابتكار بشكل متواصل من خلال العلاقات في بيئة متحركة لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفرت في هذه العلاقات صفات الثقة المتبادلة و التواصل و الالتزام.

دُرست العلاقة بين القدرات العلاقية والأداء التنظيمي من قبل العديد من الباحثين في التسويق و الإستراتيجية (Sivadas & Lamb et al., 2002 ; Day, 1994 ; Dwyer ; 2000, Hooley et al. 2002, Ritter and Gemunden, 2003).

و تشير نتائج الأبحاث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القدرات العلاقية التي تمتلكها المنشأة والأداء. فعلى سبيل المثال، أثبت روزنزفايغ و آخرون (Rosenzweig et al., 2003) أمبيريقيا أن القدرات العلاقية العالية تؤثر بشكل مباشر في جودة المنتجات و في تسليم البضائع بدرجة عالية من الثقة، و في مرونة العملية الإنتاجية و تصدُر الصناعة على أساس التكاليف. كما بين سريفاستافا وآخرون (Srivastava et al., 1998)، في استطلاع عينة من المنشآت، أن القدرات القائمة على السوق، مثل العلاقات مع الزبائن و مع الموزعين و مع الشركاء الآخرين، ترفع من قيمة السهم بتحسين التدفقات النقدية و خفض تذبذب و/أو الزيادة في القيمة الباقية للتدفقات النقدية.

الفرضية 8: القدرات العلاقية (إدارة العلاقات مع الزبائن و الموردين و الشركاء و المحافظة عليها) مرتبطة إيجابيا بأداء المنشأة.

العلاقة بين الأصول المتعلقة بالسمعة والأداء

يشدد الدارسون في التسويق بصفة خاصة على أهمية السمعة (سمعة الشركة، سمعة الخدمة/ السلعة، اسم العلامة) و أثرها على النجاح (Aaker, 1991 ، Keller, 1993 ، Srivastava et al.1998). بشكل عام، الأصول المتصلة بالسمعة، بأشكالها المختلفة، تلخص جزء هاما من المعلومات حول المنشآت و تؤثر في شكل استجابة الزبائن والموردين والمنافسين (Teece et al., 1997). سمعة الشركة هي الرأي العام الخاص بها لدى جمهور الفاعلين في البيئة الخارجية. و هي تلعب دورا فريدا في فضاء السوق لأنها تجذب انتباه المدراء و المنافسين و الزبائن و تنشئ مشاعر إيجابية تجاه الشركة. السمعة القوية، مثلما أشار إلى ذلك أكر و جكوبسون (Aaker and Jakobson, 1994)، لها تأثير قوي على الاتصال المالي، و أسعار الأسهم في أسواق المال تتأثر بصورة الشركة و سمعتها. فضلا عن ذلك السمعة تمنح الشهرة و القوة للشركة في بيئتها، وهي أيضا مؤشر "يلخص موقع المؤسسة الحالي وسلوكها المحتمل في المستقبل" (Teece et al, 1997:521).

من المعروف في أدبيات التسويق أن السلعة هي شيء يُنتج في المصنع أما أن العلامة فهي شيء يشتريه المستهلك. فالسلعة يمكن تقليدها في حين أن العلامة تظل متفردة. في الواقع، سمعة العلامة تُنتج القيمة للمستهلك و للمؤسسة على حد سواء. العلامة التجارية تضيف قيمة خيالية للمنتج الجيد، فهي من جانب ضمانة على الأصالة و الجودة، و هي من جانب آخر تُخفّض من تردد الزبون إذا كان يهّم بشراء سلعة معقدة أو مكلفة أو خدمات لا يستطيع الحكم على جودتها قبل شرائها. الأصول المتصلة بالسمعة يمكنها إذن أن تخبر عن درجة الثقة و المصداقية و جودة المنشأة. و لعل الأهم من هذا و ذاك هو أن العلامة تخلق وفاء الزبائن الذي يمثل شكلا من أشكال القوة في السوق و يفرض قيда على المنافسين (Peteraf, 1993).

العلامات تساهم أيضا في تمايز المنتجات بإعطاء المعنى و الإشارة إلى مزايا تنافسية محددة في هذه السلعة أو تلك، كما تخبر المنافسين عن موقع المؤسسة الذي قد يلهم المنافسة أو يقلل منها. أخيرا، العلامات التجارية تنتج قيمة للمؤسسة لأن العلامة لها قيمة تجارية، و هي أصل قابل للتفاوض. و قد تكون عوائد العلامة في بعض الشركات أكثر أهمية من عوائد باقي الأصول والممتلكات. و لعل أبرز ما يميز الأصول المتعلقة بالسمعة عن غيرها من الأصول خصوصيتها العالية و تعقيدها الاجتماعي حتى لو كانت غير محمية قانونيا لأنها تخلق حاجزا على أساس موقع المورد.

لكل هذه الأسباب شدد الباحثون على دور السمعة واعتبارها مصدرا لميزة تنافسية مستدامة وأداء متميز. وهناك قرائن أمبيريقية عديدة على أن السمعة يمكن أن تكون منبعاً لأرباح غير اعتيادية (Fombrum and Lane and Jakobson, 1995، Shamley, 1990، Roberts and Dowling, 2002). ومنه الفرضية الموالية:

الفرضية 9: الأصول المتصلة بالسمعة - سمعة العلامة 9أ و صورة الشركة 9ب - مرتبطة إيجابيا بالأداء

العوامل البيئية المعدلة لعلاقات النموذج

أقرت أبحاث سابقة بأن درجة تأثير التوجه نحو السوق في أداء المنشأة قد تتوقف على عوامل البيئة الخارجية التي تشتغل فيها، بمعنى أن الحضور القوي لهذه العوامل يعزز من قوة العلاقة بينما غيابها أو حضورها الضعيف ينقص من قوة هذه العلاقة (Kohli and Jaworski, 1993, Greenley, 1995). تُعرف الخصائص البيئية التي تؤثر، بالزيادة أو بالنقصان، في قوة العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء بـ"المعدلات". و من أبرز العوامل البيئية المعدلة التي حظيت باهتمام الباحثين سرعة التحول التكنولوجي و شدة المنافسة. و هكذا فإن المنشآت التي تشتغل في أسواق تتميز بدرجة عالية من الاضطراب - سرعة التطور التكنولوجي و التحولات في أذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية - تجد نفسها مرغمة أكثر على تعديل منتجاتها وخدماتها لكي تسائر احتياجات الزبائن وعروض المنافسين الجديدة، بينما المنشآت التي تتعامل

في أسواق مستقرة من المرجح أن تكون بحاجة أقل إلى تعديل منتجاتها (Kohli, 1993 and Jaworski). و لذلك ألمح البعض إلى أن الابتكارات تشكل إحدى الأدوات المناسبة للتعامل مع التحول التكنولوجي.

العامل البيئي الآخر الذي يفترض أن يؤثر في مستوى العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء هو شدة المنافسة. شدة المنافسة تحيل إلى درجة التنافس بين المنشآت في صناعة معينة و تتأثر بعوامل عديدة منها: عدد المنافسين، درجة تركيز الصناعة ومدى وجود حواجز أمام الدخول، تمايز المنتجات و مدى تكرار استخدام بعض التقنيات التسويقية (الإشهار، الترويج، ..الخ). في غياب المنافسة قد يكون أداء المنشأة جيدا حتى و إن كان توجهها نحو السوق ضعيفا لأن الزبائن ليس أمامهم حلول أخرى سوى قبول ما يعرض عليهم. أما إذا كانت المنافسة شديدة فإن الزبائن تتوفر لهم حلول و بدائل عديدة لتلبية احتياجاتهم، و قد يعني ذلك حاجة أكبر للتوجه نحو السوق لأن المؤسسة التي لا تجمع معلومات عن الزبائن و المنافسين سيتراجع مركزها في السوق و تفقد زبائنها. و بطريقة مشابهة، يمكن سحب تأثيرات الاضطراب التكنولوجي و المنافسة و تطبيقها على العلاقة بين القدرات و الأصول القائمة على السوق و الأداء، بمعنى أن قوة الارتباطات بين الموارد القائمة على السوق والأداء قد تكون أقوى و أمتن إذا كانت المنافسة شديدة والتحول التكنولوجي سريعا وتكون ضعيفة في الحالة المعاكسة. ومنه الفرضيتان التاليتان:

الفرضية 10: كلما كانت وتيرة التحول التكنولوجي سريعة ازدادت الآثار الإيجابية للتوجه نحو السوق و الموارد القائمة على المعرفة على أداء المنشأة؛

الفرضية 11: كلما ازدادت المنافسة حدة ازدادت الآثار الإيجابية للتوجه نحو السوق و الموارد القائمة على المعرفة على الأداء.

نتائج البحث و انعكاساته

دُرس موضوع الأداء المتميز ومصادره في أدبيات الإدارة الاستراتيجية (نظرية قاعدة الموارد) و في أدبيات التسويق الاستراتيجي، ولكن هذين النوعين من الأدبيات تطورا في اتجاهين متوازيين وظلا منعزلين نسبيا عن بعضهما. و لما كان كلاهما

يركزان على حاجة المنشآت للاستثمار في الموارد الإستراتيجية و الأصول و الكفاءات التي تولّد ميزة تنافسية مستدامة فقد رأى المؤلف فرصة في الربط و التقريب بينهما من أجل البحث عن أسس أقوى لميزة تنافسية. و قد حاولت هذه الدراسة أن تجمع بين المنظورين الخارجي (التسويق) والداخلي (نظرية الموارد) للقدرات القائمة على السوق في نموذج واحد على اعتبار أن هذين الحقلين المعرفيين يتكاملان و يمكنهما أن يجنيا فوائد عديدة و يتقوّيا لو حصل عمل مشترك و تعاون وثيق بين الباحثين في التخصصين. فالتوجه نحو السوق، كثقافة تشدد على قيم الانفتاح على الخارج، لاسيما على الزبائن، و التجاوب معهم بتسليم القيمة التي يبحثون عنها، لا يمكنه أن يوجد بمفرده و يتجسّد ك ممارسة في الميدان بمعزل عن القدرات و الموارد التنظيمية و التسويقية المتميزة. وعليه فإن نظرية الموارد، بحكم تركيزها على الموارد والقدرات الداخلية المولدة للميزة التنافسية للمنشآت، قد تساعدنا في فهم سيوررات التوجه نحو السوق و تحرّي كيف تُستحدث القيمة في نظر الزبون في المنشأة. على الجانب الآخر، النظرية القائمة على الموارد، التي كثيرا ما اتّهمت بالتفكير الدوراني على اعتبار أن فعالية الموارد لوحدها لا معنى و لن تزيد من قيمة المستهلك و مستوى رضاه، يمكن أن تجد ضالتها في التسويق الذي يزوّدنا بمعلومات حول مضمون القيمة والظروف التنافسية. هذا فضلا عن أن النظرية الناشئة حول القدرات المحددة الخاصة بالمنشأة التي وضعت إطارا عاما للتحليل لم ترق بعدُ إلى مستوى الباراداييم (paradigm) بمعنى أنه ليس هناك اتفاق بين الكتاب حول المفاهيم الأساسية و كيفية تشغيلها عمليا و لم تضع تصنيفات دقيقة ومفصلة لكل الموارد و القدرات في كل التخصصات (عدد الموارد و القدرات غير محدود !)، و من ثمّ فإنه يقع على عاتق مختلف المختصين في الحقول الفرعية في التسيير (التسويق، الموارد البشرية، تسيير العمليات التشغيلية، الإمدادات، التنمية و التطوير الخ) أن يبحثوا في موضوع تحديد الموارد و القدرات الخاصة بها و تصنيفها و التدقيق فيها علميا. و هو ما حالت هذه الورقة تحقيقه. نتائج دراستنا تشير إلى أن هناك مسائل

عديدة لم تعالج بالقدر الكافي في أدبيات نظرية قاعدة الموارد و يمكن أن تشكل مجالا خصبا في المستقبل لتحريات الباحثين التسويقيين.

إحدى القضايا الهامة التي يجب أن تحظى باهتمام الباحث التسويقي في المستقبل هي الكشف عن العوامل المحددة لقيمة المستهلك و تفسير لماذا تكون بعض الموارد التسويقية أكثر قيمة في نظر المستهلك من موارد أخرى، و ما هي الأشياء التي تجعل بعض القدرات أكثر صعوبة على التقليد و المحاكاة من عوامل أو قدرات أخرى. كما يمكن للباحثين في التسويق أن يساهموا في تزويد الإدارة الإستراتيجية بنماذج و أجهزة نظرية من شأنها أن تساعدهم في وصف و تفسير الآليات التي يتم وفقها نشر الموارد (القدرات و الأصول) و تطبيقها في الميدان و ترجمتها إلى مقترحات لها قيمة في عيون الزبون. و هذه الأجهزة قد تخصّ أصولا محددة بعينها(مثلا كيف تولد العلامات التجارية و الأصول المتصلة بالسمعة قيمة عليا) و يمكن أن تخص قضايا أعم و أشمل كتحديد الخصائص العامة للموارد التي تجعل البعض منها ذات قيمة أعلى في عيون الزبائن من بعضها الآخر.

إضافة إلى ما تقدم، يمكن للباحثين التسويقيين إفادة و إثراء الحوار الجاري في الإدارة الإستراتيجية حول الأصول المبنية على المعرفة (القدرات على التعلم التنظيمي، تحسس السوق، التقليد، الابتكار، و تطوير منتجات جديدة) بتناولها من منظور قائم على السوق وعلى الزبون. من جانب آخر، الخطوة القادمة في البحث قد تكون باتجاه الاختبار الميداني للنموذج المقترح رغم صعوبة المهمة من الناحية المنهجية. و يتطلب الأمر الاستعانة بسلالم قياس موجودة من قبل أو تطوير سلالم جديدة تتمتع بالصدق و الثبات لقياس مختلف المتغيرات التي ورد ذكرها في النموذج. فلتقدير توجه نحو السوق يمكن مثلا استخدام السلم الذي وضعه نارفر و سلايتر(1990)، كما يمكن استخدام سلالم القياس التي طورها بايكر و سنكولا (Baker and Sinkula,1998) أو (Hurley and Hult, 1998) لقياس القدرات على تحسس السوق و التعلم و الابتكار و التقليد. أما القدرة على التعاون و إدارة العلاقات فيمكن تقديرها بالاعتماد على أدوات القياس التي طورها سيقاو و آخرون

(2003) أو هولي و آخرون (Hooley et al, 2002) سريفاستا و آخرون (Srivasta et al.,1998). أما تقدير معلمات النموذج (أثر العوامل الأربعة في الأداء) فيمكن أن يتحقق باستخدام نظام LISREL (Joreskog and Sorbom, 1996) الإحصائي لحل جملة معادلاته. و ما من شك أن مثل هذه التحريات الأمبيريقية ستكون مفيدة للغاية لأنها تساعد في اختبار صحة الفرضيات التي تركز عليها نظرية الموارد.

للدراصة أيضا انعكاسات على الممارسين و المدراء الذين يهتمهم كثيرا أمر تحسين أداء مؤسساتهم. و قد أبرزت الدراصة أهمية الموارد التسويقية غير المنظورة و دللت على أن نجاح المنشآت في بيئة ديناميكية و شديدة التنافس يرتكز على أربع قدرات كبرى هي: التوجه نحو السوق، القدرات المتعلقة بالمعرفة، القدرة على إقامة روابط متينة مع الزبائن والموردين و الشركاء الآخرين و الحفاظ عليها، و الأصول المتصلة بالسمعة. كل هذه الموارد التسويقية غير المنظورة هي موارد في غاية الأهمية و يجب أن تحظى بأقصى قدر من اهتمام و دعم المدراء من أجل بنائها و تطويرها باستمرار.

مناقشة و خاتمة

حاولت هذه الدراصة أن تبيّن أن المنافسة هي ظاهرة ديناميكية، فالأسواق تتغير و قواعد المنافسة تتبدل و التكنولوجيا تتطور، ما يعني أن نجاح المنشآت هو في واقع الأمر مؤقت و زائل. فما أن يظهر ابتكار إلا و تقابله بسرعة ابتكارات أخرى تُبطل مفعوله و تنزع عن صاحبه سبقه التنافسي. و مع ذلك هنالك مؤسسات كثيرة نجحت في رفع التحدي و المحافظة على مواقعها التنافسية في السوق مع مر الزمن رغم اشتداد حدة المنافسة. كيف يفسر ذلك؟ التفسير الذي تقدمه هذه الورقة هو أن المنشآت الناجحة تستخدم أدوات و أسلحة جديدة في الصراعات التنافسية. و تتمثل هذه الأدوات أولا في انتقال اهتمام المنشآت من تركيزها التقليدي على الموارد المادية التقليدية (مواد أولية، مصانع، رؤوس أموال) إلى التركيز على الموارد اللامادية كالتوجه نحو السوق (الزبائن والمنافسين و التكنولوجيات) والأصول المتصلة

بالمعرفة (تطوير القدرات على التعلم، استخدام المعرفة المتراكمة في الابتكارات و مجارة مبتكرات المنافسين) في استحداث مزايا تنافسية مستدامة تمكنها من جني ريع معتبرة، هذا من جهة. من جهة أخرى، الشركات الناجحة أصبحت تدرك أن الميزة التنافسية لا تنتج من القدرات و الموارد الداخلية المتميزة فحسب؛ و إنما أيضا من القدرات المتضمنة في العلاقات ما بين المنظمات، مثل القدرة على التعاون والتشارك في الموارد والمعرفة مع الزبائن والموردين و باقي الأطراف الفاعلة في السوق، و هي قدرات متجذرة بعمق في السياق الذي نشأت فيه العلاقة و تطورت و في سلوك الأطراف أثناء التبادل كالثقة و التعاون و الالتزام، ما يعني أنها غير قابلة للاستنساخ، و يمكن بالتالي أن تشكل مصدرا قويا لريوع علاقة هامة. أخيرا، و ليس آخرا، المنشآت الناجحة تعمل بلا كلل على تطوير أصولها المتعلقة بالسمعة، أي أسماء العلامة و صورة المنشأة و سمعتها، لكي تحصل على معاملة متميزة من الزبائن و تبني علاقات طويلة الأمد معهم تُعبد لها الطريق للاستحواذ على الربح الناجم من الابتكارات.

المراجع:

Achrol, R. S. and Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63 (special issue 1999), 146-163.

Aldrich, H.E. (1979). *Organisations and Environments*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Amit, R. and Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organisational trust. *Strategic Management Journal*, 14 (January): 33-46.

Athuahene-Gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research* 35, 93-103.

Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalising on the Value of brand Names*. New York: The Free Press.

Bain, J.S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, 99-120.

Burgelman, R.A. (1991). Intra-organisational Ecology of Strategy Making and Organisational Adaptation. *Organisation Science*, 2 : 239-262

Bharadwaj S. , Varadrajana, P. and fahey, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Services Industries: A Conceptual Model and Research propositions. *Journal of Marketing* 57, 83-99.

Burgers, W. P., Hill, C.W. and Kim, W.C. A theory of global strategic alliances: the case of global auto industry, *Strategic Management Journal*, 14(6), 419-432.

Caves, R. & Porter, M. (1977) From Entry Barriers to Mobility Barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 83-99.

Chamberlin,, E.H. (1933) *The theory of Monopolistic Competition* .Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cohen, W.M.and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative science Quarterly* 35, 128-158.

Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128

Cook, P. (1998). The creative Advantage- is your organisation leader of the pack? *Industrial Commercial Bank*, 30 (5), 179-184

Coyne, K.P. (1986). Sustainable Competitive Advantage. What it is and What it Isn't. *Business Horizons* 29, 54-61.

Eisenhardt, K.M. and Marten, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nos. 10-11, 1105-1151

Day, G.S. (1994a). The Capabilities of the Market-driven organisations. *Journal of Marketing* 58, 37-5

----- (1994b). Continuous Learning about Markets. *California Management Review*, 9-31

Day, G.S. and Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52, 1-20.

Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, Jr. F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrant Analysis. *Journal of Management* 57, 23-37.

Dickson, P.R. (1992). Toward a Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing* 56, 69-83

Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science* 35, 1504-1511.

Drago, W. A. (1997). When strategic alliances make sense. *Industrial Management and data systems*, (2) , 53-57

Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.

----- (1992). The New Society of Organisations . *Harvard Business Review*, Sept-October 1992, 95-104.

Dyer, J.H. and Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 35, 3, 660-679

Fiol, M.C. and Lyles, M.A. (1985). Organisational Learning. *Academy of Management Review* 10, 803-813.

Fiol, M.C. (1991). Managing Culture as a Competitive Research: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1) 191-211.

Fombrun, C., and Shanley, M. (1985). What's a Name? Reputation building and corporate Strategy. *Academy of Management Journal* 33, 233-258.

Greenley, G. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from the UK Companies. *British Journal of Management* 6, 1-113.

Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal* 13, 135-144

----- (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable advantage. *Strategic Management Journal*, 10 (September-October), 399-411

Han, K. K., Namwon, K. and Srivastava, R.J. (1998). Market Orientation and organisational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62, 30-45

- Hannan, M.T. and Freeman, J.H. (1984). Structural inertia and organisational change. *American Sociological Review*; 49: 149-164
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995) The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing* 59, 1-15.
- _____ (1996). The resource Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing* 60, 107-114.
- Hooley, G., Moller, K. and Broderick, A. (1997). Competitive Positioning and the Resource-Based View of the Firm. *Aston Business School Research Paper Services*. RP9726
- Hooley, G.J. and Greeley, G. (2005). The Resource underpinnings of Competitive Positions. *Journal of Strategic Marketing* 13, 93-116
- Hooley, G.J. Greenley, G and Fahey, J (2002) A scale for measuring marketing capabilities, *Proceedings 31st EMACConference*, Braga, Portugal
- Hooley, G.J., Cox, A.J., Fahey, J., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B. (1999). Marketing capabilities and firm performance : a hierarichal model ; *Journal of Market-focused Management*, 4(3), 259-278
- Hult , G.T.M. and Ketchen, D.J.Jr (2001). Does Market Orientation Matter ?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition . *Journal of Marketing*, 59, 1-15
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1996). The Resource Advantage Theory of competition : Dynamics , path dependencies and Evolutionary processes. . *Journal of Marketing*, 60, 107-114
- Jakobson, R. and Aaker,D. (1985). Is Market Share All it's Cracked up to be? *Journal of Marketing* 48, 11-22.
- Jakobson,R.(1988). Distinguishing Among the Competing Theories of the Market Share Effect. *Journal of Marketing* 52, 68-80.
- Johnson, M and Zinkhan, G.M. (1990). Defining and Measuring Company Image. In B. J. Dunlap (ed.) *Developments in Marketing Science*. Provo, UT: Academy of Marketing Science.
- Joreskog, Karl and Sorbom, Dag (1996) *LISREL 8: Users Reference Guide* Chicago: Sceintific Software Instruments.
- Lambe, C.J., Spekman, R.E. and Hunt, S.D. (2002). Alliance Competence, Resources and Alliance Success: Conceptualisationn measurement and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158
- Lane, V. and Jakobson, R. (1995). Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity. *Journal of Marketing* 59, 63-77.
- Levinthal, D.A. and March, J.C. (1988). Organisational Learning. *Annual Review of Sociology* 14, 319-340.

- Levitt, T. (1983). *The Marketing Imagination*. Free Press
- Keller, K.L. (1993). Conceptualisation, Measuring, and Managing Customer Equity. *Journal of Marketing* 57, 1-22.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 54, 1-18
- Kotler, Ph. (1994) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mason, E.S. (1939) Price and Production Policies of Large-scale enterprise. *American Economic Review* (suppl. 29), 61-74.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. and Azsomer, A. (2002). Eth effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of marketing*, July, 2002, 18-31
- Narver, J.C. and Slater, S. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of marketing*, 54, 20-35.
- Nelson, R. and Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Ma.
- Penrose, E. (1956) *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell
- Peteraf, M. A. (1993) *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Based View*. *Strategic Management Journal* 14, 179-191
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy*. New York: The Free Press
- _____ (1985) *The Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Reed, R. and DeFilppi, R.J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 15, 88-102.
- Ritter, T. and Gemunden, H.G. (2003). Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, Vol. 56, 745-755.
- Roberts, PW and Dowling, G.R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23 : 1077-1093
- Robinson, J. (1933) *The Economics of Imperfect Competition*. London: MacMillan Press.
- Rumelt, R.P. (1991) How Much does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167-187
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Simon, C.J. and Sullivan, M. (1993) The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach. *Marketing Science*.
- Senge, P. (1990). *The leader's new work: Building Learning organisations*. *Smoan Management Review*,

Sinkula, J.R. (1994). Market Information Processing and Organisational Learning. *Journal of Marketing* 85, 35-45.

Sivadas, E. and Dwyer, F.R. (2000). An examination of organisational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64 (1), 31-41

Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organisation. *Journal of Marketing* 58, 46-55.

Srivastava, R.K. Shervani, T.A. and Fahey, L. (1998). Market Based-Assets and Shareholder Value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62, 2-18

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18, 501-533.

Tushman, M.L. and Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organisational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465

Vorhies, D.W. and Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantage of market-driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5, 171-180

----- (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Strategic Management Journal* 16, 4-12.

Weerawardena, Jay (2003). The Role of Marketing Capability in Innovation-based competitive Strategy, *Journal of Strategic Marketing*, 11, 15-35