

## بررسی عملکرد بازرگانی در شرایط ناهمگونی قدرت با توجه به نقش بازاریابی و استراتژی‌های پورتر

آرزو فیاضی جولندان\*

۱- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی رشت، رشت، ایران

### چکیده

بدون تردید مسئله قدرت در بین بخش‌های سازمان اهمیت بسیاری دارد، زیرا ناهمگونی قدرت بین بخش‌ها در سازمان باعث عملکرد نامطلوب سازمان می‌شود؛ به این دلیل که عملکرد مطلوب، نتیجه تعامل صحیح بین واحدهای سازمانی است. در این راستا، در شرکت‌های تولیدی بحث قدرت بین بخش بازاریابی و دیگر بخش‌های شرکت بسیار مطرح است؛ بنابراین اهداف این پژوهش عبارت‌اند از: «تشخیص وجود ناهمگونی قدرت بین بخش‌های شرکت‌های تولیدی»، «بررسی اثر ناهمگونی قدرت بر عملکرد بازرگانی در شرایط استفاده از استراتژی‌های پورتر» و «تشخیص اینکه آیا بین بخش بازاریابی و عملکرد بازرگانی شرکت‌ها رابطه مثبتی وجود دارد». داده‌های لازم برای این پژوهش با روش نمونه‌گیری از جامعه محدود و با ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی با ماهیت پیمایشی است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش‌های آماری «تحلیل واریانس»، «آزمون دانکن» و «آزمون ضریب همبستگی خطی پیرسون» استفاده شده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ناهمگونی قدرت بین بخش‌های شرکت‌های تولیدی وجود دارد و اثر آن در شرایط استفاده از استراتژی کاهش هزینه تشدید می‌شود. کارکردهای بخش بازاریابی اثر مثبتی بر عملکرد بازرگانی شرکت‌ها دارد.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد بازرگانی، قدرت در سازمان، قدرت بخش بازاریابی، استراتژی‌های پورتر.

## مقدمه

شوند و مسائل، مشکلات و اهداف شرکت را از دیدگاه خود تعریف و تعیین می‌کنند. این بخش‌ها شامل بخش تولید، امور مالی، حسابداری، اعتبارات، تحقیق و توسعه و خرید هستند (کاتلر، ۱۳۸۹).

امروزه شرکت‌های تولیدی ایرانی تلاش‌های بسیاری برای ارائه عملکرد بهتر در بازار از خود نشان داده می‌کشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌ها و ابزارهای متعددی به این مهم دست یابند (www.aftab.com).

مطالعات نشان داده است که یکی از عواملی که برای بهبود عملکرد بازرگانی شرکت‌ها می‌توان آن را بررسی کرد، قدرت بخش‌ها در شرکت‌هاست. در این راستا، قدرت و نفوذ بخش بازاریابی در ارتباط با سایر بخش‌های درون شرکت بسیار محل توجه بوده است (Auh & Merlo, 2012)؛ از این رو، ایجاد تعاملی مطلوب بین بخش‌های سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان مهم است. یکی از چالش‌هایی که در این زمینه برای مدیران سازمان وجود دارد، نبود توازن قدرت بخش‌های سازمان است. همچنین به نظر می‌رسد که موفقیت شرکت‌های امروزی در گرو شناخت هرچه بیشتر مشتریان است؛ براساس این، امروزه اساسی‌ترین دغدغه مدیران شرکت‌های تولیدی ارائه بهترین عملکرد در زمینه بازاریابی است و آنان می‌کشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف به عملکرد برتر دست یابند. از جمله الزامات یک شرکت تولیدی، پذیرش نوعی از استراتژی است. استراتژی‌ها بر چگونگی انجام فرایندهای داخلی و خارجی کسب و کار تأثیر می‌گذارند تا بهترین خدمت‌رسانی را به مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی ارائه دهد و نیز موجب تقویت عملکرد تک‌تک بخش‌های سازمان شود. بنابراین، یافته‌های این تحقیق به شرکت‌های تولیدی برای تبیین و مقایسه

فرایند جهانی شدن و سرعت پیشرفت‌های فناوری باعث دگرگونی سریع بازارها شده است و موفقیت در بازارهای پرچالش آینده، نیازمند آمادگی کافی برای واکنش آگاهانه و به موقع است (کاتلر، ۱۳۸۹). در بازار رقابتی کنونی، نگاه‌های اقتصادی و تولیدی به دلیل نداشتن اطمینان در محیط بیرونی، به سازمان و منابع داخلی خود توجه ویژه‌ای داشته‌اند (ملک اخلاق و رجب‌زاده، ۱۳۹۰).

مسئله این است که باید تمام وظایف یک شرکت برای رسیدن به اهداف کلان آن هماهنگ و به‌طور متقابل روی هم تأثیر بگذارند؛ اما آنچه در عمل روی می‌دهد، نشان می‌دهد که روابط میان بخش‌ها گاه با رقابت و چشم‌وهم‌چشمی زیاد و نداشتن اعتماد همراه است. بعضی از این اختلافات بین بخش‌ها، ناشی از اختلاف نظر درباره این است که واقعاً منافع شرکت در چیست؛ بعضی را نیز باید معلول کردارهای کلیشه‌ای و تعصبات مربوط به بخش‌ها دانست. با این حال، برای ایجاد هماهنگی بر سر این که میزان نفوذ و قدرت بخش بازاریابی روی سایر بخش‌ها چقدر باشد توافق چندانی وجود ندارد (کاتلر، ۱۳۸۹). اگر نفوذ بخش بازاریابی در سازمان زیاد شود و تسلط آن بر واحدهای دیگر افزایش یابد، این باعث می‌شود واحدهای دیگر هم در صدد تضعیف قدرت بخش بازاریابی برآیند و اگر این موضوع نادیده گرفته شود، نتیجه آن تضعیف اعتبار بخش بازاریابی در داخل شرکت است (Auh & Merlo, 2012). به عبارت دیگر، بخش‌های دیگر هم در تلاش برای تأمین علایق و رضایت مشتریان از خود مقاومت نشان می‌دهند، درست همان‌گونه که بخش بازاریابی بر نقطه نظر اصلی خود تأکید می‌ورزد، بخش‌های دیگر هم فقط اهمیت وظایف خود را یادآور می‌-

قدرت بخش‌ها، تعیین جایگاه بخش بازاریابی و نوع استراتژی و تأثیر هر یک از این عوامل بر عملکرد بازرگانی کمک می‌کند.

## مبانی نظری پژوهش

### ناهمگونی قدرت بین بخش‌های سازمان

در سازمان، قدرت یک نیروی نامحسوس و نامشهود است؛ نمی‌توان آن را دید ولی می‌توان اثرات آن را حس کرد. توانایی بالقوه یک نفر (دایره‌ای از سازمان) در اعمال نفوذ بر دیگران (یا سایر دوایر سازمانی) برای اجرای دستورات یا انجام دادن چیزهایی است که اگر چنین قدرتی نبود آن کارها انجام نمی‌شد. اغلب، منبع قدرت<sup>۱</sup>، در آن پُست سازمانی<sup>۲</sup> وجود دارد که صاحب منابع کمیاب یا ارزشمند است و سایر دوایر سازمانی به این دلیل به آن وابسته‌اند. قدرت در رابطه‌ای پدیدار می‌شود که شخص صاحب منابع، آن را داراست و از این رو دارای قدرت بیشتری خواهد بود. هنگامی که قدرت وجود داشته باشد، یعنی چنین رابطه‌ای بین دو نفر به وجود آید، صاحب قدرت می‌تواند خواسته‌های خود را بر دیگری تحمیل کند. در سازمان‌ها قدرت سازمانی می‌تواند در مسیرهای رو به بالا، رو به پایین و افقی اعمال شود. اختیارات رسمی در جهت رو به پایین و در مسیر سلسله‌مراتب اختیارات اعمال می‌شود و درست مانند قدرت قانونی و قدرت عمودی است. قدرتی که در سطح افقی وجود دارد، در چارچوب سلسله‌مراتب اختیارات سازمانی تعیین نمی‌شود. قدرت افقی در ارتباطاتی آشکار می‌شود که بین دوایر سازمانی، در سطح افقی وجود دارد. قدرت‌هایی که در شرکت‌های مختلف در سطح افقی اعمال می‌شود بسیار متفاوت

هستند. برخی از دوایر صدایی رساتر دارند و به نتایج مدنظر خود می‌رسند، درحالی‌که فریاد برخی دیگر به هیچ گوش نمی‌رسد (دفت، ۱۳۸۹). برای نمونه، پرو<sup>۳</sup> درباره مدیران چند سازمان، تحقیقاتی انجام داده است؛ او بی‌پرده و بدون هیچ ابهامی این پرسش را مطرح ساخت که از میان چهار دایره «تولید»، «فروش»، «بازاریابی، تحقیق و توسعه» و «مالی/حسابداری» کدام دایره قدرت بیشتری دارد؟ او به این نتیجه رسید که در بیشتر شرکت‌ها، دایره «فروش» بیشترین قدرت را داشت. در تعداد اندکی از شرکت‌ها، دایره «تولید» هم از قدرت بسیار زیادی برخوردار بود. به طور متوسط، دو دایره تولید و فروش نسبت به دو دایره امور مالی و تحقیق و توسعه قدرت بیشتری داشتند، ولی باز هم تفاوت‌های زیادی دیده می‌شد؛ به صورتی آشکارا مشاهده می‌شد قدرت‌هایی که در شرکت‌های مختلف در سطح افقی اعمال می‌شود بسیار متفاوت‌اند (Salancik & Pfeffer, 1977). قدرتی را که در سطح افقی اعمال می‌کنند، نمی‌توان به راحتی سنجید، زیرا در نمودار سازمانی تفاوت قدرت تعریف نشده است؛ یعنی مقدار آن مشخص نشده است. با وجود این، دلایلی برای تفاوت قدرت دایره‌های مختلف سازمانی ارائه شده است. اصل نظری که این قدرت نسبی را توجیه می‌کند، موقعیت استراتژیک<sup>۴</sup> می‌نامند. موقعی‌های استراتژیک رویدادها و اقداماتی هستند که در درون و بیرون از سازمان روی می‌دهند و برای تأمین هدف‌های سازمانی ضرورت دارند. پی‌ففر و سالانسیک<sup>۵</sup> نظریه موقعیت استراتژیک را تحقیق و مطالعه کرده‌اند. دستاوردهای آنان نشان می‌دهد که برای مقایسه قدرت بخش‌های

3. Charles Peru

4. Strategic Contingency

1. Jeffrey Pfeffer & Gerald Salancik

1. Power Source

2. Organizational Position

پیش‌بینی کند) برای شرکت و واحد‌های دیگر در مقابل محیط خارجی باعث شود که شرکت عملکرد سودمندی داشته باشد. اغلب، این دیدگاه توجه‌کننده و پیش‌زمینه‌ای است که باعث می‌شود این تصور ایجاد شود که بازاریابی نقشی حیاتی و مرزی حساس بین سازمان و محیط بازاری می‌کند (Auh & Merlo, 2012). از نظر برخی صاحب‌نظران، بخش بازاریابی پر قدرت ارزش برتری را برای شرکت فراهم می‌کند که ناشی از مهارت‌های بخش بازاریابی است (Moorman & Rust, 1999). وبستر<sup>۱۰</sup> می‌گوید وقتی فرایند مبادلات<sup>۱۱</sup> با نبود اطمینان محیطی<sup>۱۱</sup> ترکیب می‌شود، مخاطره‌ای بزرگ ایجاد می‌شود که در این میان اتکا به ارتباط بازاریابی با مشتریان بسیار مهم است (Webster, 1997). بازاریابی با شناسایی نیازهای مشتریان و گردآوری اطلاعات در مورد افراد زیر نقش مهمی را ایفا می‌کند؛ خریداران، فروشندگان، توزیع‌کنندگان، کارکنان دایره فروش، مدیران، عمده‌فروشان، خرده‌فروشان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و بستانکاران. بررسی وضع مشتریان باعث می‌شود که شرکت از ویژگی‌های مشتریان از نظر ترکیب جمعیتی آگاه شود (دیوید، ۱۳۹۱). در این راستا، بخش بازاریابی با برنامه‌ریزی برای محصولات و خدمات، امکانات و استعدادهای مؤسسه را برای اهداف اصلی سوق می‌دهد و توانایی مدیران را نیز در مواجهه با اوضاع پیش‌بینی‌نشده و استفاده بهینه از فرصت‌های موجود در بازار افزایش می‌دهد (الواری، ۱۳۸۴). یک بخش بازاریابی توانا، محرک و پویا می‌تواند منابع را در صورت نیاز و زمانی که تغییرات اساسی تهدیداتی را برای توانایی‌های شرکت در رسیدن به مزیت رقابتی ایجاد کند، به

سازمان با یکدیگر می‌توان از پنج معیار «وابستگی»<sup>۱</sup>، «منابع مالی»<sup>۲</sup>، «مرکزیت»<sup>۳</sup>، «نداشتن جایگزین»<sup>۴</sup>، «سازش با پدیده نبود اطمینان»<sup>۵</sup> استفاده کرد. همان‌گونه که گفته شد قدرت در سطح افقی به رابطه‌ای مربوط می‌شود که بین دوایر سازمانی وجود دارد و در نمودار سازمانی همه معاونان در یک سطح قرار دارند؛ آیا این بدان معنی است که قدرت همه دوایر یکسان است؟ (دفت، ۱۳۸۹). بنابراین، با توجه به منابع تحقیق، برای مقایسه قدرت میان بخش‌های شرکت، فرضیه اول چنین است.

**H1:** قدرت بخش‌های مختلف در درون شرکت‌ها متفاوت است.

## کارکردهای بازاریابی و عملکرد بازرگانی

فرایند جهانی شدن و سرعت پیشرفت‌های فناوری باعث دگرگونی سریع بازارها شده است و موفقیت در بازارهای پرچالش آینده نیازمند آمادگی کافی برای واکنش آگاهانه و به موقع است؛ در این میان نقش بازاریابی در کمک به شرکت‌ها بسیار مهم است (کاتلر، ۱۳۸۹). به مرور زمان و با پیشرفت مسائل تجاری و بازرگانی، جایگاه بخش بازاریابی نیز در ساختار سازمانی مؤسسات از ارزش و استحکام بیشتری برخوردار شده است (الواری، ۱۳۸۴). بخش بازاریابی بیشترین نقش را بین سازمان در ارتباط با محیط خارجی ایفا می‌کند. این بخش می‌کوشد که با فراهم کردن اطمینانی دروغین<sup>۸</sup> (چون به طور قطع نمی‌تواند محیط را

10. Frederick E. Webster  
11. Dealing  
12. External Uncertainty

2. Dependency  
3. Financial Sources  
4. Centrality  
5. Nonsubstitutability  
6. Coping With Uncertainty  
7. Organizational Departments  
8. Marketing Functions  
9. Pseudo Certainty

پروا (بی‌اعتنا) فعالیت‌های خود را انجام می‌دهد. در مقابل، گروهی که قدرت کمتری دارد ممکن است رفتاری پیشگیرانه<sup>۲</sup> یا عصیانگر<sup>۳</sup> داشته باشد. بررسی منابع تحقیق در این زمینه نشان می‌دهد که روابط قدرت اگر همگون و ثابت باشد بیشتر سودمند است تا اینکه روابط ناهمگون باشد. زمانی که قدرت ناهمگون کم است، دو گروه به این عقیده می‌رسند که تعارض می‌تواند به روابط صلح‌آمیز تبدیل شود و باعث اثربخشی<sup>۴</sup> گروه‌ها و عملکرد کل سیستم می‌شود؛ در نتیجه، ممکن است آنان برای رسیدن به اهدافی که سودمندی دوجانبه را به همراه دارد انتخاب کنند و از فرصت‌طلبی دوری گزینند. برخلاف این، وقتی قدرت ناهمگون بالاست، اهداف شرکت در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد؛ به عبارت دیگر، بخش‌ها برای فرصت‌ها و خدمت به خود، آن را مدنظر قرار می‌دهند، نه به دلیل علاقه به شرکت. براساس این، پیش‌بینی می‌شود که وقتی سطح بالایی از ناهمگونی قدرت میان بخش بازاریابی و سایر بخش‌ها وجود دارد، بر عملکرد شرکت اثر منفی می‌گذارد، زیرا بهم‌ریختگی<sup>۵</sup> دورنمای قدرت ناهمگون است. در مقابل این، زمانی که بخش‌ها قدرت کنترل مساوی دارند، انتظار می‌رود که روابط همگون به سودآوری ختم شود (Auh & Merlo, 2012). بنابراین، فرضیه سوم ما شکل گرفته است:

**H3:** ناهمگونی قدرت میان بخش بازاریابی با بخش‌های دیگر موجب تضعیف عملکرد بازرگانی شرکت می‌شود.

موقعیت‌های دیگر که نیاز به آن منابع بیشتر احساس می‌شود تغییر و انتقال دهد (Rossignoli & Ricciardi, 2015). معمولاً اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان به توانایی سازمان در فروش محصولات و خدمات بستگی دارد. یکی از وظایف مدیر از نظر بازاریابی این است که نقاط قوت و ضعف سازمان را از نظر فروش تعیین کند (دیوید، ۱۳۹۱). از طرفی، محصول یا خدمات اگر در زمان و مکان لازم در اختیار نباشد، برای مشتری پسندیده نیست. عنصر بازاریابی و توزیع، به فرایند پس از تولید کالا و مبادلات آن با مشتریان می‌پردازد. توجه به این عنصر محیطی باعث دوام سازمان می‌شود (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۵). همان‌گونه که ملاحظه می‌شود نقش کارکردهای بخش بازاریابی در عملکرد شرکت‌ها مهم است؛ بنابراین با توجه به مطالب گفته شده فرضیه دوم تحقیق چنین است:

**H2:** بین قدرت بخش بازاریابی و عملکرد بازرگانی شرکت‌ها رابطه مثبتی وجود دارد.

## عملکرد و ناهمگونی قدرت میان بخش بازاریابی با دیگر بخش‌ها

تفاوت زیاد میان قدرت بخش بازاریابی و دیگر بخش‌ها ممکن است زیان‌آور باشد. در منابع تحقیقات بازاریابی، نتایج ناهمگونی قدرت بین دو بخش به‌طور وسیعی بررسی شده است. کیومار و دیگران<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) می‌گویند که قدرت ناهمگون برابر است با تفاوت میان سطح قدرت دو بخش. زمانی که تفاوت قدرت زیاد است، گروهی که قدرت بیشتری دارد، انگیزه کمتری برای دوری از تعارض دارد؛ زیرا با احتمال مقابله به‌مثل بالقوه کمتر و زیان کمتری مواجه است؛ در نتیجه، بی-

2. Preemptive  
3. Rebellious  
4. Effectiveness  
5. Dysfunctional

1. Ajith Kumar, Lisa K Scheer & J. B Steenkamp

## ناهمگونی قدرت بین بخشی و استراتژی

نوع استراتژی پذیرفته شده سازمان بر میزان منابعی که برای فعالیت‌های بازاریابی صرف می‌شود، توزیع قدرت از یک بخش به بخش دیگر و سطح تعارض بین آن‌ها نفوذ می‌کند. میلر<sup>۱</sup> می‌گوید که استراتژی شرکت در راستای هماهنگی، فناوری و موضوعات کنترلی ایجاد می‌شود. از این رو، آن می‌تواند بر توزیع قدرت میان وظایف و نتایج این توزیع اثر بگذارد. به شکل چشمگیری نوع استراتژی می‌تواند تأثیر مهمی را بر نتایج عملکرد قدرت ناهمگون داشته باشد (Miller, 1988). برای مقابله با رقیبانی که قیمت پایینی را به بازار عرضه می‌کنند، مهم آن است که همه وظایف در سیستم برای کاهش هزینه‌ها سازگاری یابند. این باعث می‌شود که نرخ بازگشت بالاتر از متوسط حتی با قیمت پایین هم به دست آید. والکر و روکرت<sup>۲</sup> می‌گویند که به طور احتمالی، رقبا با قیمت پایین بیشتر بر کارایی<sup>۳</sup> و قدرت مساوی بخش‌های مختلف متکی هستند تا زمانی که وجه تمایز ما بر کارایی و قدرت<sup>۴</sup> وظایف غالب متکی باشد. استراتژی تمایز پورتر، برای یک محصول یا خدمت زمانی بیان می‌شود که خصوصیتی باعث شود آن محصول یا خدمت منحصربه‌فرد بشود. این تک‌بودن می‌تواند به نوآوری اساسی یا ایجاد تصویری اساسی منجر شود؛ به عبارت دیگر، تمایز به ادراک زیاد مشتری در برابر برتری و ویژگی رقابتی-بودن محصول، برخلاف مشتریان وفادار و قیمت‌های انعطاف‌پذیر مربوط می‌شود. در این جا، بازاریابی نقش میان‌وظیفه‌ای را بازی می‌کند. بازاریابی با ارزیابی نیازهای مشتری و کمک به سازمان برای تأمین

رضایت بخش این نیازها، در جایگاه ممتازی قرار می‌گیرد. در استراتژی تمایزی که ناشی از ذهنیت مناسب است و ارزش‌های مشتری در پیوند است، بازاریابی نقش مهمی را در خلق ارتباط‌های لازم بر عهده بگیرد؛ به عبارت دیگر، ارتباط با منابعی که زمینه‌ای برای ایجاد تمایز فراهم می‌کند باعث شود که یک وظیفه (بازاریابی) بتواند از قدرت بیشتری برخوردار شود (Walker & Ruekert, 1987). در راستای چنین نظریاتی، فرضیه‌های سوم و چهارم بدین گونه بیان شده‌اند.

**H4:** اثر ناهمگونی قدرت بر عملکرد بازرگانی در شرایط استفاده از استراتژی تمایز کاهش می‌یابد.

**H5:** اثر ناهمگونی قدرت بر عملکرد بازرگانی در شرایط استفاده از استراتژی کاهش هزینه افزایش می‌یابد.

## پیشینه پژوهش

اعرابی و مصطفوی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «الگوی یکپارچه راهبردهای تولید، بازاریابی و کسب و کار و تأثیر آن بر عملکرد سازمان» الگویی هماهنگ دربارۀ متغیرهای مذکور ارائه داده‌اند و دریافته‌اند شرکت‌هایی که دارای ترکیب هماهنگی از راهبردهای تولید، کسب و کار و بازاریابی هستند دارای عملکردی برتر هستند. یکی از نتایجی که کاسیولاتی و لی<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «بازنگری رابطه بین توانایی‌های بازاریابی و عملکرد شرکت» دست یافتند این بود که توانایی‌های متعدد بازاریابی به عملکرد شرکت کمک می‌کند. آیوه و مرلو<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی، قدرت بازاریابی و ارتباط آن با عملکرد

1. Danny Miller  
2. Orville C. Walker & Robert Ruekert  
3. Efficiency

4. Loca Cacciolatti & See Hee Lee  
4. Auh & Merlo

$$\frac{N \cdot Z_{\alpha/2} \cdot S_{\frac{\sigma}{X}}}{e^2 (N-1) + Z^2} \cdot \frac{S_{\frac{\sigma}{X}}}{\bar{X}}$$

بر اساس فرمول حجم نمونه ۱۸۲ شرکت به دست آمد که برای اطمینان بیشتر ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شد. باید گفت که تعداد شرکت‌های تولیدی از سازمان صنعت، معدن و تجارت اخذ شده و مدیران آن‌ها مبنای جمع آوری داده‌ها و اطلاعات بوده است.

منابع اخذ متغیرهای پرسشنامه عبارت‌اند از: سازه‌های متغیر عملکرد بازرگانی برگرفته از پژوهش تیلز (۱۹۶۳)، شتی (۱۹۷۹)، پلهام (۱۹۹۷)، سایمونز (۱۹۹۹) است.

سازه‌های متغیر قدرت بین بخش‌ها از نظریه موقعیت استراتژیک دو پژوهشگر، پی ففر و سالانسیک (۱۹۹۷) اتخاذ شده است. سازه‌های متغیر قدرت بخش بازاریابی برگرفته شده از نتایج ایوانس و برگمن (۱۹۸۲) برگرفته شده است؛ سازه‌های متغیر بخش تولید، برگرفته از دیدگاه شرودر (۱۹۸۱)، بخش مالی، جیمز هورن (۱۹۷۴) و سازه‌های متغیرهای استراتژی‌ها برگرفته از تحقیقات هامبورگ (۱۹۹۹)، مرلو و آیوه (۲۰۱۲)، فیاضی و چیرانی (۱۳۹۲) است.

بازرگانی و تأثیر ناهمگونی قدرت بین بخش‌ها را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که بخش بازاریابی قدرت‌مند باعث بهبود عملکرد بازرگانی می‌شود و قدرت ناهمگون میان بخش بازاریابی و بخش‌های مالی و تولید اثر منفی بر عملکرد بازرگانی دارد. در نهایت، یک استراتژی متمایز، اثر منفی ناهمگونی قدرت میان بخش بازاریابی و تولید را کاهش می‌دهد.

ورهوف و لیف لانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «درک نفوذ بخش‌های بازاریابی در درون شرکت» به بررسی عوامل تعیین‌کننده و نتایج ناشی از تأثیر بازاریابی در درون شرکت پرداختند. نتایج حاکی از اثر مثبت بخش فروش/بازاریابی بر عملکرد شرکت بود.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی باماهیت پیمایشی است. برای گردآوری داده‌های لازم از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه حاصل مطالعات کتابخانه‌ای، استفاده از پرسشنامه مقالات این زمینه و راهنمایی صاحب‌نظران است. طیف به کاررفته، طیف لیکرت پنج‌تایی از بسیار کم تا بسیار زیاد است. پایایی این پرسشنامه با آلفای کرونباخ محاسبه شده است. مقادیر آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها به شرح جدول شماره ۱ است.

جامعه آماری بررسی شده در این پژوهش، شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ (۵۰ کارمند یا بیشتر) استان گیلان در صنایع گوناگون است. با توجه به جامعه آماری، از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود استفاده شده است.

**جدول (۱) نتایج محاسبه پایایی پرسشنامه**

ردیف	متغیر	سازه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ
۱	عملکرد بازرگانی	رشد فروش	۴	۰/۸۱
		رشد سهم بازار		
		رشد سود آوری		
		رضایت مشتری		
۲	قدرت بین بخش ها (موقعیت استراتژیک)	نداشتن جایگزین	۱۵	۰/۹۶۳
		مرکزیت		
		وابستگی		
		عدم اطمینان		
۳	قدرت بخش بازاریابی	شناسایی نیازها	۴	۰/۹۳۱
		فروش		
		برنامه ریزی محصولات و خدمات		
		توزیع		
۴	قدرت بخش تولید	نیروی کار	۴	۰/۹۳۷
		ظرفیت تولیدی		
		موجودی ها		
		فرآیند کیفیت		
۵	قدرت بخش مالی	تأمین مالی	۲	۰/۸۲۰
		سرمایه گذاری		
۶	استراتژی تمایز	توسعه محصولات جدید	۳	۰/۸۹۶
		ایجاد تصویر مناسب		
		محصولات برتر		
۷	استراتژی کاهش هزینه	کارایی عملیاتی	۳	۰/۸۱۶
		تهیه مواد اولیه با قیمت مناسب		

**یافته های پژوهش**

پاسخ به فرضیه های پژوهش بر اساس روش تحلیل واریانس، آزمون دانکن و ضریب همبستگی



**جدول (۲) تحلیل واریانس برای مقایسه قدرت سه بخش از نظر موقعیت استراتژیک**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
بین گروهی	۳۷/۱۲۲	۲	۱۸/۵۶۱	۳۳/۹۵۵	۰/۰۰۰
درون گروهی	۳۲۴/۷۰۰	۵۹۴	۵۴۷/۰		
	۳۶۱/۸۲۲	۵۹۶			

کمتر از ۰/۰۵ است؛ در نتیجه با اطمینان ۰/۹۵ درصد فرضیه H0 رد شده و فرض H2 پذیرفته می شود. برای اینکه مشخص شود کدام بخش، قدرت بیشتری دارد از آزمون دانکن که در جدول شماره ۳ آمده استفاده شده است. نتیجه آزمون گویای آن است که ابتدا بخش تولید، سپس بازاریابی و نهایتاً بخش مالی، به ترتیب گفته شده، دارای بیشترین قدرت در شرکت هستند.

همان طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود. مقدار سطح اطمینان به دست آمده در آزمون کمتر از ۰/۰۵ است؛ در نتیجه با اطمینان ۰/۹۵ درصد فرض H0 رد شده و فرض H1 پذیرفته می شود. بنابراین فرضیه اول پژوهش مبنی بر متفاوت بودن قدرت بین بخش های شرکت تأیید می شود.

درباره فرضیه دوم باتوجه به جدول شماره ۴ مشاهده می شود که مقدار سطح اطمینان به دست آمده در آزمون

**جدول (۳) آزمون دانکن برای قدرت بخش ها از نظر موقعیت استراتژیک**

بخش های شرکت	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
بخش مالی	۱۹۹	۳/۳۵۹۹	
بخش بازاریابی	۱۹۹		۳/۸۲۸۱
بخش تولید	۱۹۹		۳/۹۳۳۷
<b>Sig.</b>		۱/۰۰۰	۰/۱۵۵

در زمینه فرضیه سوم باتوجه به جدول شماره ۵ مشاهده می شود، سطح اطمینان به دست آمده آزمون کمتر از ۰/۰۵ است و با اطمینان ۰/۹۵ درصد فرض H0 رد شده و H3 پذیرفته می شود.

به عبارت دیگر، فرضیه دوم پژوهش مبنی بر ارتباط مثبت میان قدرت بخش بازاریابی و عملکرد بازرگانی شرکت تأیید می شود. نتیجه آزمون گویای آن است که یک بخش بازاریابی با عملکردی در سطح خوب قدرتمند اثر مثبتی بر عملکرد بازرگانی شرکت می-گذارد.

**جدول (۴) آزمون ضریب همبستگی خطی پیرسون بین تفاوت قدرت بخش بازاریابی و عملکرد بازرگانی**

		قدرت بخش بازاریابی	عملکرد بازرگانی
قدرت بخش بازاریابی	Pearson Correlation	۱	۰/۴۹۱**
	Sig. (2-tailed)		۰/۰۰۰
	N	۱۹۹	۱۹۹
عملکرد بازرگانی	Pearson Correlation	۰/۴۹۱**	۱
	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	
	N	۱۹۹	۱۹۹

حاصل از تفاوت قدرت بخش بازاریابی با دو بخش دیگر بر عملکرد است. به عبارت دیگر فرضیه سوم پژوهش مبنی بر این که تفاوت میان قدرت بخش بازاریابی با قدرت بخش های مالی و تولید موجب تضعیف عملکرد شرکت می شود تأیید می شود.

درباره فرضیه های چهارم و پنجم، باتوجه به داده های پرسشنامه، ۱۰۸ شرکت از استراتژی تمایز و ۴۸ شرکت از استراتژی کاهش هزینه استفاده کرده اند. در جدول شماره ۶ مشاهده می شود که سطح اطمینان در آزمون بیشتر از ۰/۰۵ است؛ در نتیجه فرض  $H_0$  تأیید و  $H_4$  رد می شود. نتیجه آزمون بیانگر آن است که اثر منفی

**جدول (۵) آزمون ضریب همبستگی خطی پیرسون بین تفاوت قدرت بخش ها و عملکرد بازرگانی**

		عملکرد بازرگانی	تفاوت قدرت بخش ها
عملکرد بازرگانی	Pearson Correlation	۱	*-۰/۱۵۷
	Sig. (2-tailed)		۰/۲۷
	N	۱۹۹	۱۹۹
تفاوت قدرت بخش ها (تفاوت کارکردهای بازاریابی با کارکردهای بخش های مالی و تولید)	Pearson Correlation	*-۰/۱۵۷	۱
	Sig. (2-tailed)	۰/۲۷	
	N	۱۹۹	۱۹۹

عبارت دیگر، اثر منفی حاصل از تفاوت قدرت بخش بازاریابی با دو بخش دیگر بر عملکرد، در صورت استفاده از استراتژی کاهش هزینه در شرکت، افزایش خواهد یافت.

استفاده استراتژی تمایز کاهش نخواهد یافت. بررسی آزمون فرضیه پنجم همان طور که جدول شماره ۷ نشان می دهد، گویای آن است که در سطح اطمینان کمتر از ۰/۰۵ فرض  $H_0$  رد و  $H_5$  پذیرفته می شود. به-

**جدول (۶) آزمون ضریب همبستگی خطی پیرسون بین تفاوت قدرت بخش ها و عملکرد بازرگانی در شرایط به کار بردن استراتژی تمایز**

		تفاوت قدرت بخش بازاریابی با دو بخش دیگر	عملکرد
تفاوت قدرت بخش بازاریابی با دو بخش دیگر	Pearson Correlation	۱	.۰۵۶
	Sig. (2-tailed)		۰/۵۶۶
	N	۱۰۸	۱۰۸
عملکرد	Pearson Correlation	۰/۰۵۶	۱
	Sig. (2-tailed)	۰/۵۶۶	
	N	۱۰۸	۱۰۸

**جدول (۷) آزمون ضریب همبستگی خطی پیرسون بین تفاوت قدرت بخش ها و عملکرد بازرگانی در شرایط به کار بردن استراتژی کاهش هزینه**

		تفاوت قدرت بخش بازاریابی با دو بخش دیگر	عملکرد
تفاوت قدرت بخش بازاریابی با دو بخش دیگر	Pearson Correlation	۱	** -۰/۳۸۰
	Sig. (2-tailed)		۰/۰۰۸
	N	۴۸	۴۸
عملکرد	Pearson Correlation	** -۰/۳۸۰	۱
	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۸	
	N	۴۸	۴۸

### نتیجه گیری

درباره فرضیه دوم، نتایج بیان کننده ارتباط مثبت و مستقیم بین کارکردهای بازاریابی و عملکرد بازرگانی شرکت هاست؛ در نتیجه هرچه بخش بازاریابی شرکتها از توانایی و قابلیت های بیشتری برخوردار باشد و به طور کلی عملکرد مطلوب تری از خود ارائه دهد، شرکت نیز عملکرد بازرگانی مطلوب تری خواهد داشت. این نتایج با نتایج پژوهش های دی (۱۹۹۴)، وبستر (۱۹۹۷) (Biggdike, 1981)، مورمن و راست (۱۹۹۹)، و یو

بر اساس تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه و استفاده از روش ها و آزمون های آماری مناسب، می توان از فرضیه اول نتیجه گرفت که قدرت بخش های بازاریابی، تولید و مالی ناهمگون است؛ یا به عبارت دیگر این بخش ها از نظر موقعیت استراتژیک رتبه های متفاوتی دارند. از این رو می توان گفت که در شرکت ها قدرت در سطح افقی نامتوازن است؛ این بخش با نتیجه پژوهش مرلوه و آیوه (۲۰۱۳) و پرو (۱۹۷۰) همسوست.

شرایط ناهمگونی قدرت بخش‌ها بررسی شوند و باتوجه‌به اینکه در این تحقیق از مدیران و مسئولان ارشد شرکت‌ها برای گردآوری داده‌ها استفاده شده و شرکت‌های تولیدی بررسی شده‌اند، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی از کارکنان رده عملیاتی نظرسنجی شوند و شرکت‌های خدماتی هم مطالعه و بررسی شوند.

### منابع

- ۱- اعرابی، محمد. مصطفوی، امیر. (۱۳۹۰). «الگوی یکپارچه راهبردهای تولید بازاریابی و کسبوکار و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان». فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول. سال ۲۱. شماره ۶۴. تابستان ۱۳۹۰. صص: ۱۱۶-۸۹.
- ۲- الواری، حسن. (۱۳۸۴). «بازاریابی و مدیریت بازار». تهران. انتشارات دانشگاه پیام نور.
- ۳- چشم‌انداز بازار سرمایه ایران. ۱۸ اردیبهشت (۱۳۸۷). (www.aftab.com).
- ۴- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۹) «تئوری و طراحی سازمان». ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. جلد دوم. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۱). «مدیریت استراتژیک». ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۶- فروزنده دهکردی، لطف‌الله. (۱۳۸۵). «مدیریت استراتژیک». تهران. انتشارات پیام نور.
- ۷- فیاضی جولندان، آرزو. چیرانی، ابراهیم. آزاده‌دل، محمدرضا. (۱۳۹۲). «تأثیر بازاریابی در عملکرد بازرگانی در شرایط ناهمگونی قدرت بین بخش‌های مختلف شرکت‌های تولیدی استان گیلان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گرایش بازاریابی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

(۲۰۰۴)، ورهوف و دیگران (۲۰۱۱) (Wirtz, 2013) همخوانی دارد. در زمینه فرضیه سوم مبنی بر اینکه بخش‌های بازاریابی، مالی و تولید از نظر قدرتی که حاصل از کارکردهای هریک از بخش‌هاست، با یکدیگر تفاوت دارند و این تفاوت قدرت موجب می‌شود که شرکت در سطح پایین‌تری عملکرد بازرگانی خود را ارائه دهد؛ این بخش، با نتیجه پژوهش مرلو و آیوه (۲۰۱۲) همسوست. همچنین درباره فرضیه‌های چهارم و پنجم می‌توان نتیجه گرفت که وقتی شرکتی از استراتژی تمایز استفاده می‌کند، تفاوت قدرتی که میان بخش‌ها وجود دارد اثر خودش را بر عملکرد از دست نمی‌دهد و کمتر هم نمی‌شود؛ ولی وقتی شرکت از استراتژی کاهش هزینه استفاده کند، اثر تفاوت قدرت، تأثیر بیشتری بر عملکرد اعمال می‌کند. نتایج فرضیه چهارم با پژوهش مرلو و آیوه (۲۰۱۲) مطابقت ندارد، ولی نتیجه فرضیه پنجم همسوست.

براسا نتایج پژوهش، مدیران شرکت‌ها باید با برگزاری سمینارهایی برای ایجاد امکان همکاری بین بخش‌ها، بر اهداف مشترک و لزوم روابط دوستانه تأکید کنند. همچنین مدیران باید به صورت مستمر ارزیابی استراتژی‌ها را انجام دهند تا ضمن پی بردن به نقص‌های موجود، باتوجه‌به وضعیت شرکت شاخص‌هایی به دست بیاورند که به آن‌ها برای بهبود عملکرد یاری رساند.

باتوجه‌به اینکه در تحقیق حاضر سه بخش بازاریابی/فروش، مالی/حسابداری و تولید از نظر قدرت بررسی شده‌اند و استراتژی‌های مدنظر، استراتژی‌های تمایز و کاهش هزینه بودند، بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی بخش‌های دیگری از جمله: تحقیق و توسعه، سیستم رایانه‌ای و ... هم مطالعه و بررسی شوند. همچنین سایر استراتژی‌ها بر عملکرد بازرگانی در

- implications".** Academy of Management Journal, 31, PP 280-306.
- 16- Moorman, Christine. Rust, Roland T. (1999). " **The role of marketing**". **Journal of Marketing**", 63,PP 180-197.
- 17- Rossignoli, C., & Ricciardi, F. (2015). " **Inter-organisational relationships**". Heidelberg: Springer.
- 18- Salancik, Gerald R. Pfeffer, Jeffrey. (1977). " **Who gets power-and How they hold onto it: A strategic-Contingency model of power**". Organizational Dynamics. PP 3-21.
- 19- Verhoef, Peter.C., LeeFlang, Peter S . H. (2009). " **Understanding marketing departments influence within the firm**". Journal of Marketing, 73, PP 14-37.
- 20- Walker, Orville C. Jr. Ruekert, Robert. (1987). " **Marketings role in the implementation of business strategies: Acritical review and conceptual framework**". Journal of Marketing, 51, PP 15-34.
- 21- Webster, Frederick E. Jr. (1997). " **The role of marketing in the organization**". In Donald R. Lehman. Katherine, Jocz (Eds). Reflection on the future of marketing. PP 39-66.
- 22- Wirts, Jochen. Tuzovic, Sven. Kuppelwieser, Volker. (2013). " **The role of Marketing in today s enterprises**". Journal of Service Management, PP 1-39.
- 23- Wu, Jie. (2013). " **Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: A multinational study**". Intern. J. of Research in Marketing, 30, PP 36-45.
- ۸- کاتلر، فیلیپ. (۱۳۸۹). «**مدیریت بازاریابی**». ترجمه بهمن فروزنده. اصفهان. انتشارات آموخته.
- ۹- ملک‌اخلاق، اسماعیل. رجب‌زاده، یاسمن. (۱۳۹۰). «**استراتژی‌های ناب و چابک و عملکرد بازاریابی شرکت**». بانک مقالات بازاریابی ایران.
- 10- Auh, Seigyoung, & Merlo, Omar. (2012). " **The power of marketing whitin the firm : Its contribution to business performance and the effect of power asymmetry**". Industrial Marketing Management, 41,PP 861-873.
- 11- Cacciolatti, Loca & See Hee Lee. (2016). " **Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power**". Journal of Business Research, PP 1-14.
- 12- Bggadike, Ralph E. (1981). " **The contributions of marketing to strategic management**". The Academy of Mngement Review,6(4), PP 621-633.
- 13- Kumar, Ajith, Scheerm Lisa K., & Steenkamp J. B. (1995a). " **The effects of supplier fairness on vulnerable resellers**". Journal of Marketing Research, 32, 54-65.
- 14- Kumar, Nirmalya, Scheer, Lisa K., & Steenkamp, J. B. (1995b). " **The effects of perceived interdependence on dealer attitudes**". Journal of Marketing Research, 32( August), 348-356.
- 15- Miller, Danny. (1988). " **Relating Porters business strategies to environment and structure: Analysis and performance**



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## **Investigating Business Performance in Power Asymmetry Considering the Role of Marketing and Porter Strategies**

Arezoo Fayyazi Joulandan<sup>1</sup>

### **Abstract**

It is very obvious that power is a significant factor among different departments or parts of an organization. Because power asymmetry among different depts. and units in an organization will make the organization not to have an optimal performance, since optimal performance is the result of proper interaction among different organizational units. In this regard, in manufacturing companies the issue of power among marketing department and other parts of an organization is highly considered. Therefore, the objectives of this study is to identify the existence of power asymmetry among different sectors of manufacturing companies and investigating the effect of power asymmetry on business performance in case of using porter strategies, and finally determining whether there is a positive relationship among the companies marketing department and business performance. Required data for conducting such research was collected using questionnaire. The current research is an applied one in terms of objective. Furthermore, the research hypotheses were tested using variance analysis, Duncan test and Pearson correlation coefficient. The results indicated that there is power asymmetry among different departments of manufacturing companies and its effect will be augmented in case of using low cost strategy. The power of marketing department has a positive impact on business performance.

**Keywords:** Business Performance, Organizational Power, Marketing Power, Porter Strategies.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

1. MSc, Business Management, Islamic Azad University- Rasht Branch, Rasht, Iran