

بررسی رابطه‌ی هماهنگی کارکردهای بازاریابی بین‌المللی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی در شرکت‌های صادراتی

محمد فاریابی^{۱*}، علی رضازاده^۲، سعید بازمحمدی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۲۹

چکیده

افزایش عملکرد و کسب مزیت رقابتی بویژه در بازارهای متلاطم بین‌المللی توسط سازمان‌ها مستلزم اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی است. از طرف دیگر ایده‌ی هماهنگی و یکپارچگی، محور مفهوم مدیریت استراتژیک می‌باشد. با این وجود نقش روابط متقابل حوزه‌های کارکردی مختلف در اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی کمتر مطالعه شده است. از این رو در این تحقیق تلاش گردیده که با توجه به تئوری مدیریت استراتژیک فرضیه‌ی اصلی وجود رابطه میان هماهنگی کارکردهای بازاریابی بین‌المللی - منابع انسانی و اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی همراه با فرضیه‌های فرعی مربوطه آزمون شود. داده‌های مورد استفاده برای آزمون این فرضیه‌ها به‌وسیله‌ی پرسشنامه از ۵۴ شرکت صادراتی گردآوری شده است. نتایج آزمون رگرسیون مرحله‌ای برای تحلیل داده‌ها، فرضیه‌های اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت بین اثربخشی روابط و اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی و رابطه‌ی منفی بین تعارض میان کارکردی و اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی را تأیید می‌کند. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند مورد استفاده مدیران بنگاه‌های تولیدی قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: هماهنگی میان کارکردی، کارکرد بازاریابی بین‌المللی، کارکرد منابع انسانی، استراتژی بازاریابی، اجرای استراتژی.

طبقه بندی JEL: M16

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول - Email: faryabi@tabrizu.ac.ir)

۲. کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

۳. کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار (MBA)، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

مقدمه

از دیدگاه تئوری مدیریت استراتژیک موفقیت سازمان‌ها در گرو تعیین شیوه نیل به چشم‌انداز خود از طریق بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط پیرامون و شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی می‌باشد. این نقشه راه سازمان که استراتژی نامیده می‌شود، مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای ذینفعان خود ارزش ایجاد کند. از طرف دیگر با توجه به نتایج پژوهش‌های مختلف، تدوین موفقیت‌آمیز یک استراتژی نمی‌تواند متضمن اجرای موفق آن نیز باشد. از جمله جانسون اشاره می‌کند که ۶۶ درصد استراتژی شرکت هرگز اجرا نمی‌شود (کرایتندن و کرایتندن، ۲۰۰۸).

از دیدگاه سیستمی دلیل اصلی این مسأله شکاف بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی در سازمان‌ها می‌باشد. مدیریت استراتژیک فرایندی است که به روابط متقابل زیادی نیاز دارد؛ و در اجرای آن لازم است که بین مدیریت عالی سازمان و مدیران سایر دوایر و واحدهای کارکردی، هماهنگی اثربخشی وجود داشته باشد. ضرورت این هماهنگی بین کارکردهای بازاریابی بین المللی و منابع انسانی به دلیل ماهیت متفاوت اهداف آن‌ها بیشتر است. چون مسئولیت اصلی کارکرد بازاریابی ارضای نیازهای بلند مدت مشتری است؛ درحالی که کارکرد منابع انسانی به دنبال تأمین منافع عملکردی کارکنان می‌باشد (چیم‌هانزی و مورگان، ۲۰۰۵؛ چیم‌هانزی، ۲۰۰۴). در تلاش برای پیگیری این اهداف مهم، هر کارکردی تحت فشار اهداف کارکرد دیگر قرار می‌گیرد؛ بنابراین تعارض بیشتری میان آن‌ها به‌وجود می‌آید.

اگر چه این مفاهیم به‌طور عمده طی سه دهه گذشته توسعه یافته اما توجه اندکی به بررسی تجربی تعاملات بین بازاریابی و واحدهای کارکردی دیگر از جمله منابع انسانی در موفقیت اجرای استراتژی‌ها شده است و در ادبیات داخلی این کمبود بیشتر احساس می‌گردد. با توجه به این موارد، در تحقیق حاضر رابطه هماهنگی کارکردهای بازاریابی بین المللی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی در بستر شرکت‌های صادراتی بررسی می‌شود.

پیشینه‌ی تحقیق

ایده‌ی هماهنگی یا یکپارچگی که گاهی از آن با نام «مدل سازگارکننده» یاد می‌شود، محور مفهوم مدیریت استراتژیک می‌باشد. با توجه به این موضوع، گست، یکپارچگی را یکی از اهداف کلیدی مدیریت استراتژیک می‌داند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). هماهنگی بین کارکردی، توانایی حوزه‌های کارکردی مختلف برای همساز کردن دیدگاه‌های نامتجانس و کار مشترک با وجود دیدگاه‌ها و مدل‌های ذهنی متعارض را در راستای بهبود کل سازمان توصیف می‌کند و شکل مهمی از سرمایه‌ی اجتماعی داخلی

یک سازمان بشمار می‌آید (یو و منگوک^۱، ۲۰۰۵). امروزه، هماهنگی میان کارکردهای گوناگون در داخل سازمان در سازماندهی و استاندارد کردن فعالیت‌ها و در نتیجه ایجاد یک کلیت واحد و منسجم دارای نقش اساسی است (عباسی، مصلح شیرازی و حسینی، ۱۳۹۶).

قرارگیری سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم و نامطمئن، بکارگیری و توسعه موثر هماهنگی‌های بین‌کارکردی در میان بخش‌های مختلف یک سازمان را ضروری می‌سازد (محسن و اینگ^۲، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، موفقیت بنگاه‌های بازارمحور متکی بر هماهنگی میان بخش‌های مختلف است و این هماهنگی برای پاسخگویی مطلوب به نیازهای بازار و ارتقای عملکرد بازاریابی ضروری می‌باشد (محسن و اینگ، ۲۰۱۶). بنگاه‌های بازارمحور به وسیله هم‌نیروافزایی بین کارکردی که آن‌ها را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش منابع را تخصیص و توانمندی‌های کلیدی را توسعه دهند برای مشتریان خلق ارزش می‌کنند و به مزیت رقابتی دست می‌یابند (هاقس، لبون و مالشه^۳، ۲۰۱۲).

در ادبیات موضوع اصطلاحاتی مانند هماهنگی، تشریک مساعی، یکپارچگی و انسجام، بر همکاری بین واحدهای کارکردی دلالت می‌کنند و همه‌ی این اصطلاحات مفهوم مشابهی را می‌رسانند (گاریا، سانزو و ترسیالاسیس^۴، ۲۰۰۸). این اصطلاحات در دو سطح استراتژیک و کارکردی مطرح می‌شوند (سینگ و هو^۵، ۲۰۰۸) و همان‌طور که ریچاردسون و تامپسون می‌گویند: «موفقیت یک استراتژی به ترکیب هماهنگی بیرونی یا عمودی و هماهنگی درونی یا افقی بستگی دارد» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). لارنس و لورش (مالتز و کولی^۶، ۲۰۰۰) به همراه محققان دیگر در رشته‌هایی چون بازاریابی و علم سازمان از جمله شاپیرو^۷ (۱۹۸۷)، سودر و شرمن^۸ (۱۹۹۳) و والکر و روکرت^۹ (۱۹۸۷) مطرح کرده‌اند که تخصصی‌سازی کارکردی باید با اقدامات یکپارچه‌کننده برای تسهیل هماهنگی بین تخصص‌های کارکردی مختلف همراه باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکپارچگی بالا به‌عنوان فرایند نیل به سازگاری تلاش‌ها میان زیرسیستم‌ها در یک سازمان به‌منظور انجام وظایف کلیدی سازمانی به عملکرد بهتری از یکپارچگی پایین منجر می‌شود (لاسکو، مانرای، مانرای و کلزک^{۱۰}، ۲۰۰۶).

در همین راستا تامپسون وظایف دوگانه مدیریت را ایجاد هماهنگی‌های لازم درونی و پاسخ‌گویی یا واکنش درست به اوضاع بیرونی می‌داند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷).

1. Auh and Menguc
2. Mohsen and Eng
3. Hughes, Le Bon and Malshe
4. Garcia, Sanzo and Trespalacios
5. Singh Hu
6. Maltz and Kohli
7. Shapiro
8. Souder and Sherman
9. Walker and Ruckert
10. Lascu, Manrai, Manrai and Kleczek

به‌طور کلی تحقیقات مختلف در مورد اجرای استراتژی بازاریابی از دو رویکرد مشخص قابل بررسی است. رویکرد اول تحقیقاتی را شامل می‌شود که به شناسایی عوامل مختلف مؤثر در اجرای استراتژی بازاریابی پرداخته‌اند. با توجه به این رویکرد تحقیقات صورت گرفته در زمینه اجرای استراتژی بازاریابی را می‌توان در سه دسته طبقه‌بندی کرد:

(۱) دیدگاه ساختاری شامل تحقیق درباره اثرات ساختارهای سازمانی گوناگون و سیستم‌های کنترل بر فرایندهای سازمانی دربرگیرنده‌ی اجرا؛

(۲) دیدگاه فرایندهای بین فردی شامل مطالعه اثرات اجماع و استقلال استراتژیک و اشاعه نوآوری‌های سازمانی، سبک‌های رهبری و اجرا و اثرات فرایندهای ارتباطی بر عملکرد؛

(۳) دیدگاه فرایندهای فردی همچون ادراک، نقش‌های سازمانی و تعهد (نوبل و ماکوا^۱، ۱۹۹۹). نوبل و ماکوا (۱۹۹۹) معتقد هستند که داشتن یک دیدگاه تلفیقی می‌تواند درک ماهیت فرایند و عواملی را که منجر به موفقیت اجرای استراتژی بازاریابی می‌شود عمیق‌تر نماید.

رویکرد دوم تحقیقاتی را شامل می‌شود که به بررسی نقش کارکردهای دیگر در اجرای موفق استراتژی‌های بازاریابی پرداخته‌اند. به‌طور کلی در حوزه بازاریابی سه جریان تحقیقی عمده درباره اهمیت کارکردهای دیگر در تسهیل نیل به اهداف و اجرای درست استراتژی‌های بازاریابی وجود دارد:

(۱) ادبیات توسعه محصول جدید (NPD) اهمیت تعامل بازاریابی با R&D را برجسته می‌کند (گوپتا، راج و وایلمن^۲، ۱۹۸۶؛ گریفین و هوزر^۳، ۱۹۹۶؛ فیشر، مالتز و جاورسکی^۴، ۱۹۹۷؛ منون، جاورسکی و کولی^۵، ۱۹۹۷؛ گارسیا، سانزو و ترسپالاسیس، ۲۰۰۸).

(۲) ادبیات خدمت به مشتری و ارزش ادراک شده اهمیت مدیریت وابستگی‌های متقابل بازاریابی با کارکردهای دیگر به‌منظور کسب این اهداف را خاطر نشان می‌کند (هیوت و اسپه^۶، ۱۹۸۴؛ روکرت و والکر^۷، ۱۹۸۷؛ هیوت، ۱۹۹۵؛ اینگ، ۲۰۰۶).

(۳) ادبیات بازارمحوری نیز اشاره می‌کند که هماهنگی بین وظیفه‌ای برای توسعه‌ی سازمان‌های بازار محور ضروری است (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۰؛ نارور و اسلاتر^۸، ۱۹۹۰؛ اسلاتر و نارور، ۱۹۹۴؛ لاسکو، مانرای، مانرای و کلزک، ۲۰۰۶).

-
1. Noble and Mokwa
 2. Gupta, Raj and Wilemon
 3. Griffin and Hauser
 4. Fisher, Maltz and Jaworski
 5. Menon, Jaworski and Kohli
 6. Hutt and Speh
 7. Ruekert and Walker
 8. Narver and Slater

علاوه بر جریان‌های تحقیقی عمده اشاره شده، تحقیقات دیگری نیز به‌طور موردی بر اهمیت تعامل و هماهنگی بین واحدهای کارکردی تأکید کرده‌اند. جیاناکیس و هارکر^۱ (۲۰۱۴) در پژوهش خود ضرورت هم‌راستایی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با بازاریابی رابطه‌مند را بمنظور دستیابی به اهداف سازمانی نشان دادند. همچنین می‌توان به کار سرواستاوا، شروانی و فاهی^۲ (۱۹۹۸) اشاره کرد که طی آن اهمیت بهبود تعامل کارکردهای بازاریابی بین المللی و مالی به‌منظور تخصیص بهینه‌تر منابع برای فعالیت‌های بازاریابی مورد تأکید قرار گرفته است. برخی از محققین نیز بر اهمیت بهبود تعاملات بین بازاریابی و تولید تأکید کرده‌اند (هیوت و اسپه، ۱۹۸۴؛ کان و منتزر^۳، ۱۹۹۴؛ شاپیرو، ۱۹۸۷). هماهنگی میان کارکردهای بازاریابی و فروش نیز از جمله مهمترین سطوح همکاری در داخل سازمان بشمار می‌رود که در پژوهش‌های متعددی مورد بررسی قرار گرفته است. مالشه، جانسون و ویو^۴ (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند که کارکنان بازاریابی و فروش سه عامل فقدان ارتباطات، عدم همکاری و تعارض آشکار را در ارتباط با یکدیگر تجربه می‌نمایند و این در حالی است که همکاری نزدیک کارکنان این واحدها در ایجاد و پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های بازاریابی ضروری می‌باشد (مالشه، فرند، الخطیب، الحیب و التورکستانی^۵، ۲۰۱۷). به همین دلیل ارتقا کیفیت رابطه میان این دو کارکرد تبدیل به یکی از موضوعات مهم در پژوهش‌های این حوزه گردیده است (جانسون، متس و فرند^۶، ۲۰۱۷). در همین راستا، در حجم قابل توجهی از پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌های روانشناسی و مدیریت، عامل اعتماد به عنوان یک پیش‌نیاز ضروری در ارتقای همکاری و مشارکت کارکردهای بازاریابی و فروش مطرح گردیده است (مالشه و الخطیب، ۲۰۱۷).

اخیراً نیز تحقیقاتی توسط چیم‌هانزی و مورگان در مورد ضرورت هماهنگی بین کارکردهای بازاریابی بین المللی - منابع انسانی انجام شده است؛ آن‌ها در تحقیقات خود با توجه به تئوری نمایندگی اندرسون بر ضرورت وجود هماهنگی میان این کارکردها برای اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی تأکید کرده‌اند (چیم‌هانزی و مورگان، ۲۰۰۵؛ چیم‌هانزی، ۲۰۰۴). اهمیت این هماهنگی زمانی دو چندان می‌گردد که در پژوهش‌های متعدد، از منابع انسانی بعنوان بزرگترین مانع پیاده‌سازی استراتژی بازاریابی یاد می‌شود (چیم‌هانزی، ۲۰۰۴). فرضیه اساسی در تمامی تعریف‌هایی که برای هماهنگی مطرح گردیده این است که دستیابی سازمان‌ها به انطباق، درجات بالاتر اثربخشی و کارایی را برای آن‌ها به ارمغان خواهد آورد (فیاضی و اعرابی، ۱۳۹۳). بنابراین شناسایی عواملی که در ایجاد

-
1. Giannakis and Harker
 2. Srivastava, Shervani and Fahey
 3. Kahn and Mentzer
 4. Malshe, Johnson and Viio
 5. Malshe, Friend, Al-Khatib, Al-Habib and Al-Torkistani
 6. Johnson, Matthes and Friend

هماهنگی و ارتقای کیفیت روابط کارکردهای بازاریابی و منابع انسانی موثر می‌باشند از اهمیت بالایی برخوردار است.

در حوزه بازاریابی، ادبیات موضوع از ساختار بعنوان یک ابزار اثربخش در پیاده‌سازی استراتژی یاد می‌کند. ساختار با سازماندهی فعالیت‌های بازاریابی و روند تصمیم‌گیری، بنگاه‌های بازارمحور را قادر می‌سازد تا با برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان نسبت به سایر رقبا به موفقیت پایدار دست یابند (چری، بالابانیس، رابسون و اسلاتر^۱، ۲۰۱۷). درازین و هاوارد (۱۹۸۴) نیز مطرح می‌کنند که وجود هم‌راستایی مناسب میان استراتژی و ساختار بعنوان یک پیش نیاز ضروری در اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها در کسب و کارهای جدید بشمار می‌آید (نوبل و ماکوا، ۱۹۹۹).

همچنین از سیستم پاداش به عنوان یک عامل تاثیرگذار در ایجاد هماهنگی میان کارکردهای مختلف یاد می‌شود. در پژوهش‌های متعدد صورت گرفته، نقش کلیدی سیستم پاداش مشترک در ارتقای همکاری میان بخش‌های فروش و بازاریابی نشان داده شده است. در واقع هدف سیستم پاداش ایجاد هم‌راستایی میان اهداف کارکنان و سازمان می‌باشد و لازمه موفقیت آن انطباق با وظایف و ساختارهایی است که برای سازمان در نظر گرفته شده است (لمنیر- فیتزهاق، مسی و پیرسی^۲، ۲۰۱۱).

با توجه به ادبیات موضوع، حمایت مدیریت ارشد دیگر عامل مهمی است که در ایجاد هماهنگی میان کارکردها بدان پرداخته شده است. با توجه به آنچه کان (۱۹۹۶) مطرح نموده است مدیران ارشد می‌بایست با بکارگیری برنامه‌هایی در بخش‌های مختلف ضمن ایجاد انگیزه لازم بمنظور حرکت جمعی در جهت تحقق اهداف، به گسترش فهم متقابل، همکاری، اشتراک دورنمای یکسان، نظرات و منابع در میان آن‌ها اقدام نمایند (لمنیر- فیتزهاق، مسی و پیرسی، ۲۰۱۱).

تعامل میان بازاریابان و دیگر اعضای سازمان نیازمند جریانی از اطلاعات می‌باشد. ارتباطات مکتوب از صحت بالاتری برخوردار می‌باشند، قابل اعتماد هستند و از جامعیت بیشتری بهره می‌برند به خصوص در جایی که هر کارکرد دارای اصطلاحات تخصصی بوده و تفاوت‌های فرهنگی داخلی وجود دارد (چیمهانزی و مورگان، ۲۰۰۵).

همچنین در ادبیات نوآوری، ارتباطات فردی میان بخش بازاریابی و سایر بخش‌ها با عملکرد اثربخش تیم‌ها همراه گردیده است. بخصوص فراوانی و غیررسمی بودن این ارتباطات در شرایط عدم اطمینان محیطی بالا از میزان اثربخشی بالاتری برخوردار هستند (چیمهانزی و مورگان، ۲۰۰۵). وجود ارتباطات غیر رسمی میان کارکنان موجب می‌شود که آن‌ها به شکلی ساده‌تر به یکدیگر دسترسی داشته باشند و در انجام کارها همکاری و مشارکت نمایند (چیمهانزی، ۲۰۰۴).

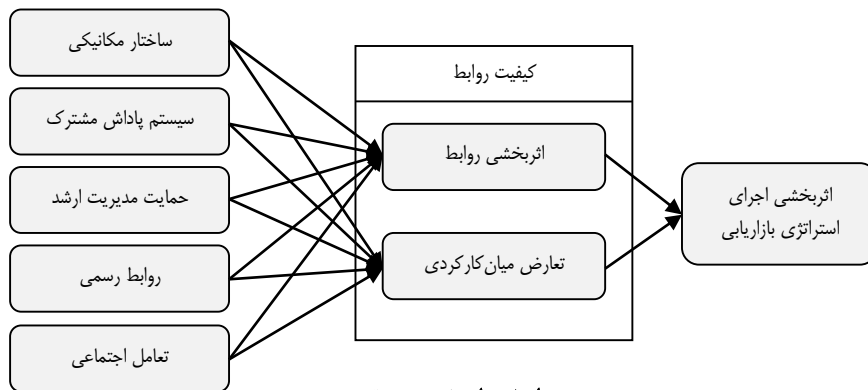
1. Chari, Balabanis, Robson and Slater
2. Le Meunier-FitzHugh, Massey and Piercy

در صورت وجود ارتباطات بین کارکردی اثربخش می‌توان انتظار داشت که بخش‌های مختلف مایل به همکاری با یکدیگر باشند و بدین ترتیب مسیر پیاده‌سازی استراتژی بازاریابی به صورتی اثربخش هموار می‌گردد. از سوی دیگر، تعارض میان کارکردی تضعیف دستاوردها را بدنبال دارد. تعارض به آسیب دیدن روابط و بهره‌وری کل سازمان منجر می‌شود و کاهش همکاری و هماهنگی میان فعالیت‌های بازاریابی و فقدان ارتباطات منظم از نتایج آن می‌باشد (چیم‌هانزی و مورگان، ۲۰۰۵).

در حوزه مطالعات داخلی نیز بیشتر تحقیقات به هماهنگی استراتژی واحدهای کارکردی با استراتژی تجاری پرداخته‌اند و به ضرورت هماهنگی واحدهای کارکردی با یکدیگر به منظور دستیابی به اثربخشی یا عملکرد بهتر توجه اندکی شده است. به‌عنوان جامع‌ترین کارها در این حوزه می‌توان به تحقیقات اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶) و اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) اشاره کرد. در پژوهش فیاضی و اعرابی (۱۳۹۳) نتایج نشان داد که میان عملکرد بانک‌های با هماهنگی بالاتر و بانک‌های دارای درجات کمتر هماهنگی تفاوت معناداری وجود دارد. افجه و سپهوند (۱۳۸۶) نیز در پژوهش خود بر اثر قابل توجه هماهنگی استراتژیک میان استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان تاکید نمودند. اثر قابل توجه هماهنگی راهبردی میان راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای کلان سازمان بر عملکرد سازمان نیز در پژوهش باقری و صفایی (۱۳۹۵) نشان داده شد. همچنین برخی از تحقیقات داخلی اهمیت اجرای استراتژی و عوامل مؤثر بر آن را مورد تأکید قرار داده‌اند که از جمله آن‌ها کارهای رحمان سرشت و صنوبر (۱۳۸۲) و ممدوحی و سید هاشمی (۱۳۸۶) را می‌توان نام برد.

مدل مفهومی تحقیق

پس از مطالعه‌ی پیشینه‌ی موضوع در ادبیات خارجی و داخلی، متغیرهای «ساختار سازمانی، سیستم پاداش مشترک، حمایت مدیریت ارشد، روابط رسمی و تعامل اجتماعی» میان کارکنان واحدهای بازاریابی و منابع انسانی با توجه به رویکرد تلفیقی نوبل و ماکوا (۱۹۹۹) به عنوان متغیرهای اثرگذار بر کیفیت روابط میان کارکردهای بازاریابی بین المللی و منابع انسانی انتخاب شد. «کیفیت روابط» به عنوان متغیر واسطه تحقیق که نتیجه‌ی هماهنگی میان این کارکردها می‌باشد، دو حالت «اثربخشی روابط و تعارض میان کارکردی» را شامل می‌شود. متغیر وابسته‌ی پژوهش نیز «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی» می‌باشد. با توجه به این توضیحات مدل مفهومی پژوهش به‌منظور تبیین روابط بین متغیرهای مورد مطالعه به صورت نمودار ۱ ترسیم می‌شود.



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

در راستای هدف پژوهش و برای بررسی روابط میان متغیرهای مورد مطالعه دو فرضیه‌ی اصلی و ده فرضیه فرعی تدوین شد. فرضیه‌های اصلی پژوهش به صورت ذیل بیان می‌شود:

فرضیه اول: «اثربخشی روابط» بین کارکردهای بازاریابی بین المللی - منابع انسانی در بنگاه‌های تولیدی رابطه‌ی مثبتی با «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی» دارد.

فرضیه دوم: «تعارض میان کارکردی» بین کارکردهای بازاریابی بین المللی - منابع انسانی در بنگاه‌های تولیدی رابطه‌ی منفی با «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی» دارد.

فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز هم‌چنان‌که از نمودار ۱ استنباط می‌شود روابط میان متغیرهای مستقل و دو بعد متغیر «کیفیت روابط» را نشان می‌دهد. پنج مورد از این فرضیه‌ها رابطه‌ی مثبت بین متغیرهای مستقل و متغیر «اثربخشی روابط» را بیان می‌کند و پنج فرضیه‌ی دیگر بیانگر رابطه‌ی منفی بین متغیرهای مستقل با متغیر «تعارض میان کارکردی» می‌باشد.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ روش در گروه تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی قرار می‌گیرد و به لحاظ هدف ماهیتی کاربردی دارد. جامعه آماری این تحقیق را شرکت‌های صادراتی تشکیل می‌دهند. که نمایندگان آنها در همایش صادرات غیرنفتی کشور در آبان ۱۳۹۵ در تبریز حضور داشته‌اند.

برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی حاوی ۴۱ سؤال استفاده شد که مقیاس سنجش تمامی سؤال‌ها طیف ۵ امتیازی لیکرت با درجه‌بندی از «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» بود. روایی ابزار گردآوری داده‌ها با توجه به نظر متخصصان و خبرگان دانشگاهی مطلوب ارزیابی شد. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسش‌نامه‌ی پژوهش نیز حدود ۰/۷۹٪ بود که میزان پایایی قابل قبولی را نشان

می‌دهد. ضریب آلفای محاسبه شده برای هر یک از متغیرهای پژوهش و مقیاس مورد استفاده برای سنجش آن‌ها به تفکیک در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌طور که از جدول ۱ مشخص است سؤال‌های مربوط به هریک از متغیرهای پژوهش نیز از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۱: مقیاس مورد استفاده برای سنجش هر متغیر

| ضریب α | مقیاس | متغیر |
|---------------|--|-----------------------------------|
| ٪۷۲ | ساشکین و موریس (۱۹۸۴) به نقل از مقیمی (۱۳۸۶) | ساختار مکانیکی |
| ٪۶۸ | سانگ و پیری (۱۹۹۲) به نقل از چیم‌هانزی و مورگان (۲۰۰۵) و چیم‌هانزی (۲۰۰۴) | سیستم پاداش مشترک |
| ٪۸۷ | نوبل و ماکوا (۱۹۹۹)، صفقی (۱۹۹۲) به نقل از چیم‌هانزی و مورگان (۲۰۰۵) و چیم‌هانزی (۲۰۰۴) | حمایت مدیریت ارشد |
| ٪۷۳ | ون د ون و فری (۱۹۸۰) به نقل از چیم‌هانزی و مورگان (۲۰۰۵) و چیم‌هانزی (۲۰۰۴) | روابط رسمی |
| ٪۸۳ | مالتز و کولی (۲۰۰۰) | تعامل اجتماعی |
| ٪۸۳ | روکرت و والکر (۱۹۸۷) | اثر بخشی روابط |
| ٪۸۰ | جاورسکی و کولی (۱۹۹۳) به نقل از چیم‌هانزی و مورگان (۲۰۰۵)، چیم‌هانزی (۲۰۰۴)، مالتز و کولی (۲۰۰۰) و منون، جاورسکی و کولی (۱۹۹۷) | تعارض میان کارکردی |
| ٪۸۴ | نوبل و ماکوا (۱۹۹۹)، میلر (۱۹۹۷) به نقل از چیم‌هانزی و مورگان (۲۰۰۵) و چیم‌هانزی (۲۰۰۴) | اثر بخشی اجرای استراتژی بازاریابی |

پردازش داده‌ها در پژوهش حاضر در سه سطح (۱) تحلیل‌های تک متغیره؛ (۲) تحلیل‌های دو متغیره؛ و (۳) تحلیل‌های چند متغیره انجام می‌شود. در قسمت اول از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی به ترتیب میانگین و انحراف معیار جهت ایجاد تصویری کلی از متغیرهای تحقیق در جامعه‌ی مورد مطالعه محاسبه می‌شود. سپس برای تحلیل‌های دو متغیره با توجه به نوع متغیرهای پژوهش که همه رتبه‌ای از نوع چند ارزشی می‌باشند، آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن مورد استفاده قرار می‌گیرد. در نهایت نیز برای بخش سوم و تحلیل‌های چند متغیره از رگرسیون مرحله‌ای به منظور بررسی روابط علی میان متغیرهای مستقل و وابسته و نیز سنجش اعتبار کلی مدل پژوهش استفاده خواهد شد.

یافته‌های تحقیق

این بخش نتایج تحلیل‌های آماری صورت گرفته روی داده‌های گردآوری شده از جامعه مورد مطالعه را در برمی‌گیرد. در همین راستا جدول ۲ نتایج تحلیل‌های آمار توصیفی را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نتایج تحلیل‌های آمار توصیفی

| متغیر | آماره | میانگین | انحراف معیار |
|-----------------------------------|-------|---------|--------------|
| ساختار مکانیکی | | ۳/۶۷ | ۰/۵۴ |
| سیستم پاداش مشترک | | ۲/۹۷ | ۰/۹۴ |
| حمایت مدیریت ارشد | | ۳/۰۳ | ۰/۹۵ |
| روابط رسمی | | ۲/۸۳ | ۰/۵۳ |
| تعامل اجتماعی | | ۲/۱۳ | ۰/۷۵ |
| اثر بخشی روابط | | ۳/۰۰ | ۰/۷۰ |
| تعارض میان کارکردی | | ۲/۵۵ | ۰/۷۱ |
| اثر بخشی اجرای استراتژی بازاریابی | | ۳/۰۰ | ۰/۸۰ |

از موارد قابل توجه در جدول ۲ می‌توان به متغیر «تعامل اجتماعی» اشاره کرد. میانگین ۲/۱۳ سطح پایین این متغیر در روابط میان کارکردهای بازاریابی بین المللی - منابع انسانی را نشان می‌دهد. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن در خصوص روابط دو به دوی متغیرها با یکدیگر در جدول ۳ ارائه شده است. سطح اطمینان در این آزمون ۹۵٪ می‌باشد.

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن

| متغیر i | متغیر j | اثر بخشی روابط | تعارض میان کارکردی |
|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| ساختار مکانیکی | عدم تأیید رابطه | تأیید رابطه منفی (r = -۰/۵۱۵) | |
| سیستم پاداش مشترک | تأیید رابطه مثبت (r = ۰/۵۳۵) | تأیید رابطه منفی (r = -۰/۳۵۴) | |
| حمایت مدیریت ارشد | تأیید رابطه مثبت (r = ۰/۴۶۷) | عدم تأیید رابطه | |
| روابط رسمی | عدم تأیید رابطه | تأیید رابطه منفی (r = -۰/۲۹۶) | |
| تعامل اجتماعی | تأیید رابطه مثبت (r = ۰/۴۶۹) | تأیید رابطه منفی (r = -۰/۳۲۲) | |
| اثر بخشی اجرای استراتژی بازاریابی | تأیید رابطه مثبت (r = ۰/۶۰۲) | تأیید رابطه منفی (r = -۰/۵۸۰) | |

همان‌طور که از جدول ۳ مشخص است به غیر از سه مورد رابطه‌ی دو به دوی تمامی متغیرها با یکدیگر تأیید می‌شود. که نشان دهنده‌ی روایی متغیرهای انتخاب شده برای موضوع پژوهش می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش حاضر تحلیل رگرسیون طی سه مرحله صورت گرفته که نتایج آن‌ها در جدول‌های ۴ و ۵ و ۶ ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون رگرسیون مرحله‌ی اول (متغیر وابسته «اثر بخشی روابط»)

| مدل ۱ | Beta | مقدار ویژه (sig) | VIF |
|-------------------|--------|------------------|-------|
| ساختار مکانیکی | -۰/۰۹۹ | ۰/۵۳۸ | ۱/۹۸۹ |
| سیستم پاداش مشترک | ۰/۳۵۴ | ۰/۰۲۴ | ۱/۸۰۵ |
| حمایت مدیریت ارشد | ۰/۲۷۸ | ۰/۰۴۶ | ۱/۹۶۳ |
| روابط رسمی | ۰/۰۲۹ | ۰/۸۳۱ | ۱/۴۴۸ |
| تعامل اجتماعی | ۰/۲۷۶ | ۰/۰۱۸ | ۱/۸۶۳ |

با توجه به جدول ۴ و بر مبنای ضرایب بتا و مقادیر ویژه‌ی محاسبه شده ۳ فرضیه از ۵ فرضیه‌ای که رابطه‌ی مثبت بین متغیرهای مستقل مورد مطالعه و بعد «اثر بخشی روابط» از متغیر «کیفیت روابط» را بیان می‌کردند، تأیید می‌شود. به عبارت دیگر متغیرهای «سیستم پاداش مشترک، حمایت مدیریت ارشد و تعامل اجتماعی» رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری با «اثر بخشی روابط» میان کارکردهای بازاریابی بین المللی - منابع انسانی دارند. چون ضریب بتای محاسبه شده برای آن‌ها مثبت و مقدار ویژه متناظر هر یک کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. مقادیر محاسبه شده برای شاخص VIF نیز وجود مشکل هم‌خطی مرکب بین متغیرهای مستقل را رد می‌کند. چون این رقم برای هر متغیر کمتر از ۲ می‌باشد (اسلاتر، هالت و اولسون، ۲۰۱۰).

بر مبنای جدول ۵ از میان ۵ فرضیه‌ی فرعی دیگری که بیانگر رابطه‌ی منفی بین متغیرهای مستقل پژوهش و بعد «تعارض میان کارکردی» از متغیر «کیفیت روابط» بودند، ۳ فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر متغیرهای «ساختار مکانیکی، روابط رسمی و تعامل اجتماعی» رابطه‌ی منفی و معنی‌داری با «تعارض میان کارکردی» بین کارکردهای بازاریابی بین المللی - منابع انسانی دارند. مشکل هم‌خطی برای این قسمت از مدل نیز با توجه به ضرایب شاخص VIF وجود ندارد و ضرایب بتای محاسبه شده تحت تأثیر هم‌خطی بین متغیرهای مستقل قرار نمی‌گیرد. جدول ۶ نتایج تحلیل رگرسیون در مرحله سوم برای آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۵: نتایج آزمون رگرسیون مرحله‌ی دوم (متغیر وابسته «تعارض میان کارکردی»)

| مدل ۲ | Beta | مقدار ویژه (sig) | VIF |
|-------------------|--------|------------------|-------|
| ساختار مکانیکی | -۰/۵۱۴ | ۰/۰۰۸ | ۱/۹۷۶ |
| سیستم پاداش مشترک | -۰/۲۱۶ | ۰/۳۱۷ | ۱/۷۳۳ |
| حمایت مدیریت ارشد | ۰/۴۳۰ | ۰/۱۰۸ | ۱/۸۵۲ |
| روابط رسمی | -۰/۲۰۱ | ۰/۰۳۶ | ۱/۴۵۰ |
| تعامل اجتماعی | -۰/۲۷۲ | ۰/۰۴۹ | ۱/۸۰۴ |

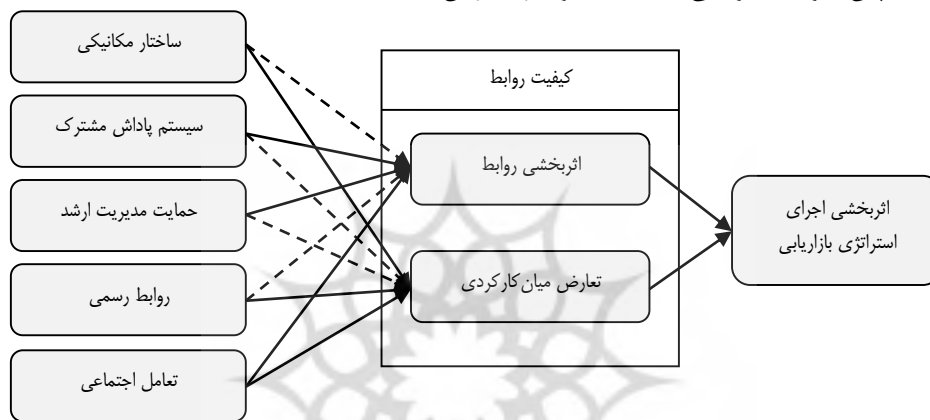
جدول ۶: نتایج آزمون رگرسیون مرحله‌ی سوم (متغیر وابسته «اثر بخشی اجرای استراتژی بازاریابی»)

| مدل ۳ | Beta | مقدار ویژه (sig) | VIF |
|--------------------|--------|------------------|-------|
| اثر بخشی روابط | ۰/۴۱۰ | ۰/۰۰۱ | ۱/۱۴۳ |
| تعارض میان کارکردی | -۰/۴۰۶ | ۰/۰۰۱ | ۱/۱۴۳ |

همان‌طور که از ضرایب بتا و مقادیر ویژه‌ی محاسبه شده در جدول ۶ مشخص است هر دو فرضیه‌ی اصلی تحقیق با سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید می‌شود. به عبارت دیگر «اثر بخشی روابط» بین کارکردهای

بازاریابی بین المللی - منابع انسانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار با «اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی» و «تعارض میان کارکردی» بین کارکردهای بازاریابی بین المللی - منابع انسانی رابطه‌ی منفی و معنی‌دار با « اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی» دارد. با توجه به ضرایب شاخص VIF مشکل هم‌خطی برای این مرحله نیز وجود ندارد.

نمودار ۲ نتایج کلی تحقیق حاضر را نشان می‌دهد. در این نمودار خطوط ممتد نشان دهنده‌ی مسیرهایی است که طی آن اثرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته تأیید شده است. درحالی‌که خطوط نقطه‌چین معرف مسیرهایی است که تأثیرگذاری در آن‌ها تأیید نشده است.



نمودار ۲: نحوه‌ی تأثیرگذاری متغیرهای مستقل موجود در مدل مفهومی بر متغیرهای وابسته

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه‌ی هماهنگی کارکردهای بازاریابی بین المللی - منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی در بافت شرکت‌های صادراتی انجام شد. یافته‌های اصلی تحقیق روابط مفروض بین متغیرهای پژوهش را تأیید می‌کند. در این راستا با توجه به آزمون رگرسیون مرحله اول و دوم مشخص می‌شود که از میان متغیرهای مستقل پژوهش متغیر «سیستم پاداش مشترک» قوی‌ترین رابطه‌ی مثبت را با «اثربخشی روابط» و متغیر «ساختار مکانیکی» قوی‌ترین رابطه‌ی منفی را با «تعارض میان کارکردی» دارند.

از طرف دیگر با توجه به نتایج آزمون رگرسیون در مرحله‌ی سوم می‌توان گفت که به‌منظور دستیابی به اثربخشی در اجرای استراتژی بازاریابی ایجاد روابط اثربخش بین کارکردهای مختلف ارزشمند است؛ اما هم‌زمان باید تلاش‌هایی نیز به‌منظور کاهش تعارض بین واحدهای کارکردی انجام داد.

همچنین با تحلیل‌های رگرسیونی در خصوص متغیرهای مستقل پژوهش مشخص می‌شود که «ساختار مکانیکی» و «روابط رسمی» تأثیری بر اثربخشی روابط بین‌کارکردی ندارند؛ در مقابل آن‌ها مکانیزم‌های مفیدی برای کاهش تعارض بین‌کارکردی می‌باشند. چون به محدود کردن اختلافات شدیدی که می‌تواند بین این کارکردها ایجاد شود، کمک می‌کنند. همچنین از بین پنج متغیر مستقل پژوهش تنها متغیر «تعامل اجتماعی» هر دو بعد اثربخشی و تعارض در روابط بین‌کارکردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعامل اجتماعی به حدودی که اعضای یک سازمان در محیط اجتماعی غیرمرتبط با کار با یکدیگر تعامل می‌کنند، اشاره دارد. در سازمانی که اعضای آن تعامل‌های اجتماعی مختلفی با همدیگر دارند، روابط کاری مطلوب و متقابلاً ارضاکنده و مؤثر ارزیابی می‌شود. که علی‌رغم اهمیت این متغیر، در جامعه‌ی مورد بررسی با توجه به نتایج آمار توصیفی میزان تعامل‌های اجتماعی کارکنان بازاریابی - منابع انسانی در حد پایینی ارزیابی شده بود.

نتایج تحلیل‌های رگرسیونی همچنین نشان می‌دهد که «سیستم پاداش مشترک» و «حمایت مدیریت ارشد» تأثیر معنی‌داری بر اثربخشی روابط بین‌کارکردی دارند، درحالی‌که این امر در مورد تعارض میان‌کارکردی تأیید نمی‌شود.

لمنیر-فیتزهاق، مسی و پیرسی (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان دادند که حمایت مدیران ارشد در ایجاد هماهنگی و کاهش تعارض میان کارکردهای بازاریابی و فروش دارای نقش اساسی است. همچنین نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از رابطه مثبت سیستم پاداش مشترک با میزان همکاری کارکردهای مذکور می‌باشد اما لزوماً به کاهش تعارضات میان‌کارکردی منجر نمی‌شود.

در پژوهش چیم‌هانزی و مورگان (۲۰۰۵) رابطه مثبت اثربخشی روابط و رابطه منفی تعارض میان کارکردهای بازاریابی و منابع انسانی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی تأیید گردید. همچنین نتایج نشان داد که سیستم پاداش مشترک و ارتباطات نوشتاری، ارتباطی با اثربخشی روابط ندارند. نتایج همچنین حاکی از عدم وجود رابطه معنادار میان ادغام غیر رسمی، حمایت مدیریت ارشد و روابط بین فردی می‌باشد.

چیم‌هانزی (۲۰۰۴) نیز در پژوهش خود نشان داد که فراوانی ارتباطات نوشتاری بین کارکردهای بازاریابی و منابع انسانی ارتباطی با اثربخشی پیاده‌سازی استراتژی ندارد اما رابطه مثبت ارتباط فردی و اثربخش بودن اجرای استراتژی به تأیید رسید. همچنین نتایج نشان داد که تعارض میان کارکردها اثر منفی بر اثربخشی اجرای استراتژی خواهد گذاشت. هرچند رابطه منفی حمایت مدیریت ارشد و تعارض به اثبات نرسید، نتایج تأیید کننده رابطه منفی سیستم پاداش مشترک و تعارض می‌باشد.

به طور خلاصه یافته‌های پژوهش تأیید می‌کند که بنگاه‌ها با هماهنگ کردن کارکردهای بازاریابی بین المللی - منابع انسانی قادر به کسب مزیت رقابتی در اجرای استراتژی بازاریابی هستند. به

عبارت دیگر می‌توان گفت که هماهنگی بین واحدهای بازاریابی و منابع انسانی منجر به هم‌نیروزیی شده و بنگاه‌های تولیدی را قادر می‌سازد تا در حیطه‌ی رقابتی خود موقعیت ممتازی به‌دست آورند. با توجه به نتایج پژوهش که کاهش تعارض میان کارکردی و افزایش اثربخشی رابطه را هم‌زمان در اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی مؤثر می‌داند، موارد زیر به مدیران بنگاه‌های تولیدی پیشنهاد می‌شود:

- ۱) سیستمی برای پرداخت پاداش‌ها تنظیم شود که در آن پاداش کارکنان بر مبنای عملکرد مشترک واحدهای مختلف از جمله بازاریابی و منابع انسانی محاسبه و پرداخت گردد.
- ۲) مسابقه‌های ورزشی و مراسم و گردهمایی‌های مختلف با توجه به مناسبت‌های ملی و مذهبی برای افزایش سطح تعامل اجتماعی میان کارکنان برگزار شود.
- ۳) با مدون و روش‌مند کردن نحوه روابط میان کارکردهای بازاریابی بین‌المللی - منابع انسانی از مزایای آن در جهت کاهش تعارض میان کارکردی استفاده شود.
- ۴) مدیریت ارشد سازمان‌ها با اقداماتی از قبیل تشویق همکاری بین بخشی به جای اقدامات انفرادی و برگزاری جلسه‌های مشترک با اعضای واحدهای بازاریابی و منابع انسانی جهت تسهیل برنامه‌ریزی و روابط میان این واحدها نقش خود را در این زمینه ایفا نمایند.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل"، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- اعرابی، سیدمحمد و رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶)، "رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران"، *علوم مدیریت ایران*، سال ۲، شماره ۵، ص ۷۱-۹۷.
- اعرابی، سیدمحمد و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶)، "هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی"، *علوم مدیریت ایران*، سال ۲، شماره ۸، صص ۱۳۵-۱۰۳.
- افجه، سید علی اکبر و سپهوند، رضا (۱۳۸۶)، "اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان"، *مطالعات مدیریت صنعتی*، سال ۶ شماره ۱۵، صص ۸۷-۱۱۳.
- باقری، زهرا و صفایی، ناصر (۱۳۹۵)، "برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر مبنای الگوی BSC"، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۹، شماره ۳، صص ۱۸۱-۱۵۹.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۷)، "نظریه‌های سازمان و مدیریت از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی"، جلد اول، نشر دوران، چاپ اول.
- رحمان سرشت، حسین؛ صنوبر، ناصر (۱۳۸۲)، بررسی رابطه راهبردهای بازار- محصول و عملکرد صادرکنندگان ایرانی، *مطالعات مدیریت*، شماره ۳۹ و ۴۰، صص ۶۹-۹۸.
- عباسی، عباس؛ مصلح شیرازی، علی نقی؛ حسینی، فرشته (۱۳۹۶)، "تدوین راهبرد منابع انسانی در هماهنگی با راهبرد کسب و کار، فرهنگ و ساختار سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی"، سال ۹، شماره ۲، صص ۱۷۵-۱۵۱.
- فیاضی، مرجان؛ اعرابی، سید محمد (۱۳۹۳)، "الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد"، *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، سال ۹، شماره ۲، صص ۲۸۶-۲۶۱.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶) "سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی"، انتشارات ترمه، چاپ پنجم.

ممدوحی، امیررضا و سید هاشمی، محمدرضا (۱۳۸۶). شناسایی و رتبه‌بندی موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی بر اساس یک طبقه‌بندی مفهومی: مطالعه موردی شرکت ایران خودرو"، ارائه شده در دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت بازاریابی.

- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. **Industrial Marketing Management**, 34, 249–261.
- Chari, S., Balabanis, G., Robson, M. J., & Slater, S. (2017). Alignments and misalignments of realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications. **Industrial Marketing Management**, 63 (Supplement C), 129-144.
- Chimhanzi, J. & Morgan, R.E. (2005). Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. **Journal of Business Research**, 58, 787–796.
- Chimhanzi, J. (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, 38, 73-98.
- Crittenden, V.L., Crittenden, W.F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. **Business Horizons**, 51, 301-309.
- Eng, T.Y., (2006). An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance. **Industrial Marketing Management**, 35, 762–773.
- Fisher, R.J., Maltz, E., & Jaworski, B.J. (1997). Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification". **Journal of Marketing**, 61 (3): 54–70.
- Garcia, N., Sanzo, M.J., & Trespalacios, J.A. (2008). New product internal performance and market performance: Evidence from Spanish firms regarding the role of trust, **interfunctional integration, and innovation type Technovation**, 28, 713–725.
- Giannakis, D., & Harker, M. J. (2014). Strategic alignment between relationship marketing and human resource management in financial services organizations. **Journal of Strategic Marketing**, 22 (5): 396-419.
- Griffin, A., & Hauser, J.R. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. **Journal of Product Innovation Management**, 13(3): 191–215.
- Gupta, A.K., Raj, S.P., & Wilemon, D. (1986). A model for studying R&D–Marketing interface in the product innovation process. **Journal of Marketing**, 50 (2): 7–17.

- Hughes, D. E., Le Bon, J., & Malshe, A. (2012). The Marketing–Sales Interface at the Interface: Creating Market-Based Capabilities through Organizational Synergy. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 32(1): 57-72.
- Hutt, M.D., & Speh, T.W., (1984). The marketing strategy center: diagnosing the industrial marketer’s interdisciplinary role. **Journal of Marketing**, 48 (4): 53–61.
- Hutt, M.D., (1995). Cross-functional working relationships in marketing. **Academy of Marketing Science Journal**, 23(4): 351– 358.
- Johnson, J. S., Matthes, J. M., & Friend, S. B. (2017). Interfacing and customer-facing: Sales and marketing selling centers. **Industrial Marketing Management**. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.011>
- Kahn, K.B., & Mentzer, J.T. (1994). Norms that distinguish between marketing and manufacturing. **Journal of Business Research**, 30, 111-118.
- Kohli, A., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, 54 (2): 1–18.
- Lascu, D.-N., Manrai, L. A., Manrai, A. K., & Kleczek, R. (2006). Interfunctional dynamics and firm performance: A comparison between firms in Poland and the United States”. **International Business Review**, 15 (6): 641-659.
- Le Meunier-FitzHugh, K., Massey, G. R., & Piercy, N. F. (2011). The impact of aligned rewards and senior manager attitudes on conflict and collaboration between sales and marketing”. **Industrial Marketing Management**, 40 (7): 1161-1171.
- Malshe, A., & Al-Khatib, J. A. (2017). A Repertoire of Marketers' Trust-Building Strategies within the Sales-Marketing Interface. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 37 (3): 213-227.
- Malshe, A., Friend, S. B., Al-Khatib, J., Al-Habib, M. I., & Al-Torkistani, H. M. (2017). Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: Dual paths within an SME configuration. **Industrial Marketing Management**, 66 (Supplement C), 145-158.
- Malshe, A., Johnson, J. S., & Viio, P. (2017). “Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective”. **Industrial Marketing Management**, 63 (Supplement C), 145-157.
- Maltz, E., & Kohli, A. (2000). Reducing marketing’s conflict with other functions: The differential effects of integrating mechanisms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28 (4): 479–493.
- Menon, A., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1997). Product quality: Impact of interdepartmental interactions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25 (3): 187–200.

- Mohsen, K., & Eng, T.-Y. (2016). the antecedents of cross-functional coordination and their implications for marketing adaptiveness. **Journal of Business Research**, 69 (12): 5946-5955.
- Narver, J.C., & Slater, S. F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". **Journal of Marketing**, 54 (4): 20–35.
- Noble, Charles H., & Mokwa, Michael P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, 63 (4): 57–73.
- Ruekert, R.W., & Walker Jr., O.C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. **Journal of Marketing**, 51, 1–19.
- Shapiro, S.P. (1987). The social control of impersonal trust. **American Journal of Sociology**, 93, 623– 658.
- Singh, N., & Hu, C. (2008). Strategic alignment for Olympics in destination marketing: Extracting the tacit knowledge from the Athens 2004 Olympic Games. **Tourism Management**, 29 (5): 929-939.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. **Industrial Marketing Management**, 39 (4): 551-559.
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship? **Journal of Marketing**, 58 (1): 46–55.
- Souder, W.E., Sherman, J.D. (1993), Organisational design and organisational development solutions to the problem of R&D– marketing integration, **Research in Organisational Change and Development**. (7): 181-215.
- Srivastava, R.K., Shervani, T., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. **Journal of Marketing**, 62 (January), 2–18.
- Walker, O.C., Ruekert R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **Journal of Marketing**, 51, 15–33.