



## شناسایی پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی: شرکت فراورده‌های لبنی رامک)

حسین مختارپور

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

سراج الدین محبی (نویسنده مسؤل)

استادیار گروه مدیریت بازرگانی واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

Email: serajaldinmohebi@gmail.com

بیژن نهبانندی

استادیار گروه مدیریت صنعتی و تکنولوژی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۶/۱۵ \* تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۹/۱۲

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک) انجام شد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات جزء پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی شامل متخصصین شرکت رامک و در بخش کمی شامل تمامی کارکنان شرکت فراورده‌های لبنی رامک در استان فارس بود. حجم نمونه در بخش کیفی با اشباع نظری (۱۵ نفر با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند) و در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران (با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای) ۲۹۱ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد. روایی پرسشنامه از نظر صوری و محتوایی و سازه به تایید رسید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۶ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج به دست آمده به شناسایی ۱۹ مؤلفه و ۹۰ شاخص منجر شد که ۱۱ مؤلفه (عوامل درونی) پیشایندهای بازارگرایی شامل تأکید مدیریت ارشد، ریسک‌پذیری مدیر، تعارض، ارتباطات بین‌بخشی، ساختار، سیستم پاداش مبتنی بر بازار، دانش تخصصی بازاریابان، رفتار شهروندی، فرهنگ بازاریابی، قابلیت بازاریابی و نوآوری و ۴ مؤلفه عوامل بیرونی پیشایندهای بازارگرایی شامل تلاطم بازار، رقابت، پویایی تکنولوژیکی و هوشمندی بازار بودند. و ۴ مؤلفه شامل تعهد، رضایت، همستگی کارکنان و عملکرد به عنوان پسایندهای بازارگرایی در نظر گرفته شد. علاوه بر این، مدلی پژوهش متشکل از پیشایندها و پسایندهای موثر بازارگرایی در شرکت فراورده‌های لبنی رامک ارائه شد.

**کلمات کلیدی:** بازارگرایی، قابلیت بازاریابی، هوشمندی بازار، پیشایندها و پسایندها.

## ۱- مقدمه

امروزه با گسترش روز افزون صنایع خدماتی، موضوع بازاریابی خدمات و کیفیت خدمات به مسئله مهمی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. تلاش‌های فراوان سازمان‌ها در این حوزه، شاهدهی بر این ادعاست. در سال‌های گذشته، سازمان‌ها سعی کرده‌اند از طریق مفاهیم و رویکردهای بازاریابی بیرونی، کیفیت خدمات مناسب و رضایت بهتر مشتریان بیرونی خود را فراهم سازند. یکی از ویژگی‌های مهم خدمات، تعامل مستقیم کارکنان با مشتریان و نقش تعیین‌کننده رفتارهای مشتری‌مدارانه آن‌ها در برخورد با مشتریان است. بنابراین برای داشتن کیفیت خدمات برتر و در نهایت رضایت مشتریان بیرونی، باید کارکنانی (مشتریان درونی) متعهد به اهداف و چشم‌اندازهای شرکت و دارای رفتارهای مشتری‌مدارانه داشته باشیم. امروزه با مطرح شدن ایده و مفهوم بازاریابی درونی، اهمیت و نقش تعیین‌کننده مشتریان درونی سازمان‌ها (کارکنان) در موفقیت برنامه‌های بازاریابی بیرونی بیش از پیش روشن شده است. هدف بازاریابی داخلی ایجاد اطمینان از رضایتمندی بین کارکنان سازمان و توسعه کیفیت محصولات و خدمات به منظور دستیابی به رضایت مشتریان خارجی سازمان است، که این امر به صورت فرآیندی از مشتریان داخلی به سمت مشتریان خارجی سازمان جریان دارد (Buli, 2017:292). موفقیت سازمان در بازارگرایی به توانایی آن در عمل به مشتری‌مداری، رقیب‌گرایی و خلق و تبادل اطلاعات بین واحدها مربوط می‌شود. امروزه بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و نمونه‌های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است (Huhtala, Sihvonen, Frösén, Jaakkola, & Tikkanen, 2014:132). در پیش گرفتن راهکار و ابزارهای موثر در راستای توسعه مشتری محوری، طراحی و توسعه سازمان براساس اهداف بازارگرایی، تامین‌کننده بقای سازمان‌ها و صنایع خواهد بود. پایبندی به تمامی اصول بازارگرایی، در مرحله آخر، نقش مکمل را در دستیابی به اهداف صنایع و مؤسسات ایفا می‌نماید. امروزه مؤسسات دریافته‌اند که از دست دادن مشتری چیزی بیش از کاهش یک قلم فروش است، بلکه به معنی از دست دادن کل جریان خریدهایی است که مشتری می‌توانسته در طول زندگی یا دوره زمانی که مشتری بوده است، انجام دهد. در این شرایط مؤسساتی که بتوانند از بازاریابی داخلی و بازارگرایی استفاده کنند، می‌توانند بستر مناسبی را برای رویارویی با آینده دائماً متغیر، فراهم آورند (Bagheri, Hosseini & Mehrjoo, 2017).

تغییرات اساسی که در اثر پیشرفت و تحولات رو به جلوی تکنولوژی و فناوری اطلاعات و ارتباطات در دهه‌های اخیر در بازارها رخ داده است؛ شرکت‌ها و مؤسسات را به این فکر وا داشته که به دنبال راهکارهایی در راستای افزایش توان حفظ قدرت رقابتی خود باشند. یکی از عناصر حیاتی موفقیت در دنیای رقابت و حفظ بقای شرکت‌ها توانایی در بازاریابی موفق محصولات و خدمات می‌باشد؛ بازاریابی می‌تواند در جهت‌دهی به اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های شرکت مفید واقع شده و امکان دستیابی به عملکردی برتر و سهم بیشتری از بازار را فراهم آورد؛ کسب‌وکارها برای کسب برتری نسبت به رقبای خود و جذب و حفظ مشتریان چاره‌ای جز ارتقای قابلیت‌های بازاریابی خویش ندارند؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت تشدید فضای رقابتی شرط ماندگاری در هر بازاری را نوآوری و پیش نیاز آن را پذیرش اصل رقابت رقم زده است و منجر به اهمیت یافتن بازارگرایی به جای فرآورده محوری گردیده است (Pakdel, Nayebzadeh & Dehghan Dehnavi, 2011:11).

اهمیت مقوله بازارگرایی تا جایی است که بروجنی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) یکی از ویژگی‌های کسب‌وکارهای پیشرو و رقابت‌پذیر در دهه‌های اخیر را برخورداری از قابلیت‌های بازارگرایی و توجه و تأکید به نیازهای مشتریان، خواسته‌های بازار و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی می‌دانند. سازمان‌هایی که می‌توانند بهتر نیازهای مشتری را پاسخ دهند و آنها را راضی کنند، مطمئناً از سطح عملکرد بالاتری برخوردار هستند.

با توجه بررسی‌های انجام شده در مطالعات پیشین می‌توان این برداشت را داشت که مقوله بازارگرایی به صورت گسترده در صنایع مختلف مورد بررسی قرار گرفت که سهم کشورهای توسعه یافته بیشتر از کشورهای در حال توسعه است و در اروپا و آمریکا به خوبی بررسی شده است اما نکته قابل توجه این است که در اکثر پژوهش‌ها متغیر بازارگرایی با متغیر دیگری مورد

<sup>1</sup> Boroujeni

بررسی قرار گرفت اما یک مدل جامع که در آن عوامل مؤثر شناسایی شده باشند ارائه نشده است که این نشان دهنده شکاف پژوهش است که در این پژوهش تا حدودی مرتفع می‌گردد.

بنابر آنچه که گفته شد با توجه به تشدید رقابت و افزایش روند پیشرفت تکنولوژی در سال‌های اخیر استفاده از بازارگرایی برای سازمان‌ها می‌تواند کاربردهای زیادی داشته باشد از جمله: کسب مزیت رقابتی، بهبود عملکرد محصولات جدید، علاوه بر رضایت مشتریان، افزایش وفاداری در آنها، ایجاد تمایز سازمان نسبت به سازمان و شرکت‌های دیگر می‌شود همچنین آگاهی نسبت به بازارگرایی، موجب برآورد شدن نیاز مشتریان، ایجاد ارزش برای آنها، جمع‌آوری اطلاعات مشتریان و رقبا برای سازمان می‌شود و از طریق یادگیری سازمانی، نوآوری و ایجاد استراتژی برای سازمان‌ها، مزیت رقابتی ایجاد کرده و باعث بهبود سودآوری می‌شود. در نهایت با نهادینه کردن بازارگرایی، یک تصویر قوی از سازمان و یا شرکت به نمایش می‌گذارد. بنابراین با توجه به اهمیت و نقش بسزایی که بازارگرایی می‌تواند برای شرکت‌ها داشته باشد و همچنین با توجه به بررسی‌های انجام شد می‌توان این برداشت را داشت که تاکنون پژوهشی پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی در شرکت‌های لبنیاتی را ارائه نکرده است به همین دلیل در پژوهش حاضر تلاش بر این است که پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی در شرکت لبنی رامک شناسایی شوند.

در این قسمت به مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌پردازیم:

بازارگرایی یکی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی است که در آن کارکنان بالاترین ارزش را به سودآوری بنگاه و نگهداری مشتری از طریق ایجاد ارزش برتر می‌دهند. بازارگرایی یک نوع رفتار رفتاری است که در سرتاسر سازمان گسترش یافته و از طریق نوآوری پاسخگویی نیازهای حال و آتی بازار و مشتری است. شرکت‌های بازارگرا دارای مزیت رقابتی در سرعت پاسخگویی به نیازهای بازار و مشتریان می‌باشند؛ همچنین در پاسخ به فرصت‌ها و تهدیدات بازار اثربخش عمل می‌کنند. ارزش محوری در بازارگرایی این است که سازمان را در مقابله با شرایط کسب و کار جدید آماده می‌سازد و می‌تواند اطلاعات لازم را از بازار به دست آورده و خود را آماده پاسخگویی به نیازهای بازار کند. این نوع فرهنگ بازارگرایی زمانی برای سازمان به عنوان مزیت رقابتی مطرح است که غیر قابل تقلید، نادر و با ارزش باشد (Akintunde, Ajagbea & Oluyinka, 2014).

اسلاتر<sup>۲</sup> در مقاله‌ای تحت عنوان "بازارگرایی در آغاز هزاره جدید" به دو نوع رفتار بازارگرایی اشاره دارد که عبارتند از: الف) رفتارهای سنتی بازارگرایی \_ نسل اول بازارگرایی: شرکت‌هایی که رفتارهای سنتی بازارگرایی دارند، بر شناخت نیازهای اظهار شده مشتریان در بازار توجه دارند و اقدام به ساخت کالاها و ارائه خدماتی می‌کنند که بتواند آن نیازها را برآورده سازد. شرکت‌های بازارگرا با بررسی نیازها و خواسته‌های مشتریان، شناخت خودشان را نسبت به آن‌ها افزایش می‌دهند و می‌توانند کالاها و خدمات جدید را به تناسب بازار و مشتری ارائه دهند (Tomczak, Reinecke & Kuss, 2018:49).

در یک نگاه سطحی فعالیت شرکت‌های بازارگرا به نظر مفید می‌رسد، اما این نوع رفتارها بیشتر تمرکز بر ارضای نیازهای فعلی مشتریان دارد، به صورت انفعالی عمل می‌کند و به دنبال یادگیری غیر منتظره است. مدیران و کارکنان فقط آنچه را می‌بینند که در منظر مشتریان جاری آنان قرار دارد و به ماواری آن توجهی ندارند. عیب این نوع رفتار بازارگرایی این است که باعث اضمحلال توانایی شرکت در نوآوری شده و به عنوان تهدیدی برای شرکت محسوب می‌شود. شرکت‌های بازارگرایی سنتی از پژوهش‌های بازار برای شناخت نیازهای عینی مشتریان و از سنجش رضایت مشتریان برای شناخت مسائل و مشکلات آنان استفاده می‌کنند. این نوع رفتارها نمی‌توانند منجر به توسعه فرایندهای محصول جدید، نوآوری، یادگیری سازمانی و موفقیت در فروش محصول جدید باشد (Valenzuela, Bellei, & Ríos, 2014:217).

ب) رفتارهای مدرن بازارگرایی \_ نسل دوم بازارگرایی: نسل دوم شرکت‌های بازارگرا، خود را متعهد به شناخت نیازهای اظهار شده و نشده مشتریان، توانایی‌ها و برنامه‌های رقبا و ارزیابی اطلاعات بازار می‌کنند. این شرکت‌ها دائماً از طریق آگاه ساختن سازمان و هماهنگی فعالیت بخش‌های سازمان با یکدیگر، به ایجاد ارزش برتر برای مشتریان می‌پردازند. شرکت‌های بازارگرایی نسل دوم به‌طور وسیع به کنکاش بازار پرداخته، افق زمانی بلند مدت داشته و بیشتر در بازار نفوذ می‌کنند. تکنیک‌های پژوهشی

نسل دوم شرکت‌های بازارگرا مشابه تکنیک‌های پژوهشی نسل اول شرکت‌های بازارگراست. البته نسل دوم شرکت‌های بازارگرا از تکنیک‌های دیگری برای شناخت نیازهای آشکار نشده مشتریان استفاده می‌کنند، مثلاً آنها از نزدیک، مصرف کالا و خدمات را مشاهده می‌کنند تا اینکه بتوانند اطلاعات لازم را از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان کسب کنند. معمولاً این نوع اطلاعات به شیوه پژوهش‌های سنتی به دست نمی‌آید. در بازارگرایی جدید، شرکت‌های بازارگرا با مصرف‌کنندگان بالفعل و بالقوه ارتباط نزدیک دارند و مصرف‌کنندگان را مشتریان بالقوه یا بالفعلی می‌دانند که دارای نیازهای ارضا نشده‌ای می‌باشند که نحوه برآوردن نیازهایشان را در بازار مورد مقایسه قرار داده و راه‌حل مطلوب جهت برآوردن آن نیازها را از شرکت انتظار دارند. شرکت‌های بازارگرایی نسل دوم از تکنولوژی پیشرفته برای برقراری ارتباط با مشتری استفاده می‌کنند (Mohammadi Hosseini, Beidakhti & Jamshidi, 2013).

در خصوص دیدگاه‌های نظری در مورد بازارگرایی می‌توان چنین گفت که اگرچه مطالعات زیادی در زمینه بازار محوری صورت گرفته است، اما دو دیدگاه در این زمینه از اهمیت بیشتری برخوردار است که عبارتند از (Lee, Kim, Seoc, and Hight, 2015:28):

الف) دیدگاه رفتاری: این دیدگاه بر ویژگی‌های سازمان نظیر استراتژی، ساختار، فرایندها و فعالیت‌ها تمرکز می‌کند. یعنی بر فرایندها، فعالیت‌ها و رفتارهای برگرفته از کاربرد مفهوم بازاریابی در درون سازمان. تعریف‌های متعددی در ادبیات بازار محوری، در مورد دیدگاه رفتاری بازار محوری پیدا می‌شود به طوریکه کالی و جاوورسکی در سال ۱۹۹۰ بازار محوری را به عنوان ایجاد بینش بازار در سطح سازمان در ارتباط با نیازهای جاری و آینده مشتری، انتشار این بینش در بین بخش‌ها و پاسخگویی گسترده سازمانی به آن تعریف کردند. این مفهوم سازی از بازار محوری، بیشتر به طور مستقیم بر کسب اطلاعات، انتشار اطلاعات و کاربرد آن و نیز رابطه اش با شناسایی و خدمت رسانی موثرتر به نیازها و خواسته‌های مشتریان، تمرکز دارد. برخی دیگر از محققان، از دیدگاه رفتاری بازار محوری، تحت عنوان دیدگاه عملیاتی (بازار محوری عملیاتی/ رفتاری) نیز نام برده اند.

ب) دیدگاه فرهنگی: شاخص‌ترین مطالعات در این دیدگاه مربوط به نارور و اسلاتر می‌باشد. آنها این ایده را مطرح کردند که بازار محوری، ارائه دهنده یک سازه فرهنگی است که بر تحقق نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان و تلاش فعالانه جهت برتری بر رقبا تاکید می‌کند. دیدگاه فرهنگی بازار محوری آن را به عنوان یک فرهنگ سازمانی که شامل ارزش‌ها و هنجارها بوده و ارزش‌ها و رضایت مشتریان را بطور مستمر افزایش می‌دهد، تعریف می‌کند. ارزش‌های مشترک و هنجارهایی که طرز تلقی، اعتقادات و رفتار را در یک سازمان رهنمون می‌کنند و بنابراین خصوصیات مدیر عالی را منعکس می‌نمایند. در ادبیات بازار محوری نقش مدیریت ارشد بسیار مهم به نظر می‌رسد (Bellion & Robert-Demontrond, 2018).

نارور و همکاران ادعا کردند که مدیریت عالی نقش حیاتی رهبری را در به چالش کشیدن یک فرهنگ به طور عمده و در خلق بازار محوری، به طور خاص ایفا می‌کند دی معتقد است که بازار محوری یک محیط فرهنگی را ترویج می‌کند که در آن رضایت مشتری، کیفیت خدمات، تکمیل و اجرای متمایز نیازهای مشتری در اولویت قرار دارند، بنابراین یک سازمان بازارگرا صاحب درکی استثنایی از بازار و شایستگی‌های ارتباط با مشتریان می‌باشد. براساس دیدگاه فرهنگی، رفتارهای مطرح در بازاریابی نتیجه اجرای گرایش بازار است. با وجود این مفهوم، بازار محوری به مجموعه باورهای مشترکی که علایق مشتری را مقدم قرار می‌دهد و نیز ساختار و سیستم‌های لازم جهت نیل به آن، اطلاق می‌شود. با توجه به نظر نارور و اسلاتر، بازار محوری، فرهنگ سازمانی است که مشتمل بر اجزای رفتاری چون مشتری‌محوری، رقیب‌محوری و هماهنگی بین وظیفه‌ای است و بر دو نوع معیار تصمیم‌گیری، تمرکز بلند مدت و تمرکز بر سود تأکید دارد (Lee et al, 2015:29).

همان‌طور که اشاره شد، تعریف و اندازه‌گیری بازار محوری می‌تواند بر طرز تلقی (نگرش‌ها)، ارزش‌ها و اعتقادات مدیران متکی باشد (دیدگاه فرهنگی) یا بر فرایندها، فعالیت‌ها و رفتارهای درون سازمان (دیدگاه رفتاری). بر این اساس گریفیتیس و گروور (۱۹۹۸) بیان کرده اند که هر دو رویکرد به بازار محوری، (رویکرد رفتاری/عملیاتی و رویکرد فرهنگی/نگرشی) سازگار و مکمل یکدیگرند، چون که رفتار، پایه‌ای است برای شکل‌گیری اعتقادات و ارزش‌ها و فرهنگی که فراهم آورنده مقررات رفتار است. با این وجود، دوگانگی بین فرهنگ و رفتار در مفهوم بازار محوری نشان می‌دهد که این دو رویکرد، می‌توانند به صورت جداگانه اجرا شوند؛ به این معنی که سازمان‌ها می‌توانند بر فرهنگ بازار محور تکیه کنند، در حالی که گرایش خود را بر فعالیت‌های بازار

محور نادیده بگیرند یا بر عکس. علاوه بر این، برخی از اندیشمندان بازاریابی نیز یک سازگاری و همخوانی را بین هر دو رویکرد (فرهنگی و رفتاری) بازار محوری دانسته و پیشنهاد می‌کنند که پذیرش فرهنگی و کاربرد عملیاتی بازار محوری، ارتباط نزدیکی با هم دارند. این در حالی است که بنا به اعتقاد آوارز و دیگران، بازار محوری فرهنگی به عنوان یکی از پیش نیازهای بازار محوری عملیاتی (رفتاری) تفسیر شده است. ارزش‌های بازار محور منجر به هنجارهای بازار محور شده و هنجارهای بازار محور منجر به رفتارهای بازار محور می‌شوند. لذا یک مزیت رقابتی به وسیله تبدیل فرهنگ بازار محوری به اعمال و کارهای خاص بدست می‌آید (Dadashi, Mohammadian, Dehdashti & Khashei, 2017:258). در جدول زیر خلاصه ای از پژوهش‌های انجام شده در زمینه بازارگرایی ارائه می‌گردد:

جدول شماره (۱): خلاصه ای از پژوهش‌های انجام شده درباره بازارگرایی

ردیف	نویسنده (سال)	عنوان پژوهش	روش	نتایج
۱	Mazrouei, Fattahi & Dolatshah (2020)	تأثیر آمیخته بازاریابی کارآفرینانه بر موفقیت کارآفرینانه بنگاه‌های دانش‌بنیان با تبیین نقش تعدیل‌گر بازارگرایی	کمی با استفاده از معادلات ساختاری	آمیخته بازاریابی کارآفرینانه بر موفقیت کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری داشته است. علاوه بر این، بازارگرایی نقش تعدیل‌گر بین دو متغیر آمیخته بازاریابی کارآفرینانه و موفقیت کارآفرینانه در این کسب‌وکارها دارد.
۲	Nazari & ghafghazi (2019)	ر هوش رقابتی بر بازارگرایی و کارآفرینی (مطالعه موردی: در باشگاه‌های خصوصی اصفهان)	کمی	امروزه داشتن هوشمندی رقابتی اساس بقای باشگاه‌های ورزشی است. مدیران باشگاه‌ها باید از هوشمندی رقابتی برخوردار بوده و بازارگرایی و رویکردهای کارآفرینی را برای بقای باشگاه خود مد نظر قرار دهند.
۳	Ekhlesi, Sidamiri & Hindijani Fard (2018)	نقش بازارگرایی داخلی در توسعه گرایش کارآفرینانه؛ شرکت‌های ارائه دهنده خدمات اینترنت در تهران	کمی با استفاده از معادلات ساختاری	بازارگرایی داخلی بر گرایش کارآفرینانه، بازارگرایی داخلی بر بازارگرایی و نیز بازارگرایی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که بازارگرایی، در رابطه میان بازارگرایی داخلی و گرایش کارآفرینانه، در نقش میانجی جزئی تأثیرگذار است.
۴	Amini, Marzouei & Aghajari (2017)	نقش توانمندسازی روانشناختی و تمایل به کارآفرینی کارکنان در رابطه بین بازارگرایی و نوآوری سازمانی	کمی و رگرسیون	بازارگرایی سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دارد و توانمندسازی روان شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دارد. اثر توانمندسازی روان شناختی کارکنان در رابطه بین بازارگرایی و نوآوری تأیید شد.
۵	Bagheri, Hosseini & Mehrjoo (2017)	بررسی تأثیر جهت‌گیری بازار و آمیخته یادگیری سازمان و نوآوری بر میزان عملکرد کسب و کار کوچک و متوسط (مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک و متوسط شهرستان بابل-مازندران)	کمی و معادلات ساختاری	یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، بازارگرایی و نوآوری سازمانی و نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی با یکدیگر رابطه معنادار داشته و متغیرهای بازارگرایی و عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی ارتباط معناداری ندارند.
۶	Dadashi (2017)	توسعه مدل بازارگرایی محصولات ارگانیک	آمیخته	ارتباط معناداری بین عوامل محیط درونی و بیرونی و بازارگرایی وجود دارد. از طرفی، بازارگرایی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بنگاه‌های تولیدکننده محصولات ارگانیک دارد. همچنین، بازارگرایی به عنوان متغیر میانجی نقش مثبت و معناداری در میان عوامل درون سازمانی و عملکرد بنگاه‌ها ایفاء می‌کند
۷	Ismaili, Ehsani & koozechian (2016)	طراحی مدل تأثیر بازارگرایی بر رفتار آتی مشتریان در مجموعه‌های تفریحی ورزشی	کمی و رگرسیون	بازارگرایی بر رفتار مصرف‌کننده به طور مستقیم تأثیر معنی داری ندارد ولی بر کیفیت خدمات تأثیر معنی داری دارد. کیفیت خدمات نیز می‌تواند نقش واسطه را در ارتباط بازارگرایی و رفتار

مصرف کننده ایفا کند. همچنین متغیر فرهنگ بازارگرایی در مقایسه با هوشمندی بازار، تاثیر بیشتری بر کیفیت خدمات داشت. در بین مولفه های کیفیت خدمات عامل تناسب بیشترین وزن رگرسیونی را در برداشت. بین هوشمندی بازار و فرهنگ بازاریابی نیز رابطه معنی داری وجود داشت	آبی با توجه به کیفیت خدمات	Charan, Caleb & Misagh (2019)	۸
جهت گیری بازار، به طور همزمان عملکرد اجتماعی و عملکرد اقتصادی را بهبود می بخشد، در حالیکه قابلیت اختلال در بازار تنها عملکرد اقتصادی، و نه عملکرد اجتماعی، از شرکت های اجتماعی را بهبود می بخشد	گرایش بازار، قابلیت تحریف بازار و عملکرد اقتصادی و اجتماعی؛ یک مطالعه تجربی از انگلستان	Dian, Ansari, Irma, Muh & (2019)Noch	۹
رابطه جهت گیری بازار با صلاحیت متمایز قوی است. به طور جزئی و همزمان، جهت گیری بازار و شایستگی متمایز تاثیر مثبتی بر آمیخته خدمات دارند.	جهت گیری بازار و صلاحیت متمایز آمیخته خدمات در برنامه های مطالعه برای آموزش عالی در ملوک، اندونزی	Aluisius, Noviaty Kresna, Ananta & Bok (2019) Gyo	۱۰
یادگیری بین سازمانی نقش محوری ایفا می کند و به عنوان یک متغیر مداخله ای که با دریافت ورودی از جهت گیری سبز کارآفرینی و جهت گیری بازار، که به عنوان ساختار بیرونی می باشد، عمل می کند. از این رو، یادگیری سازمانی بیشتر بین سازمان ها را برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدارتر می کند	دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق گرایش کارآفرینی سبز و جهت گیری بازار با نقش یادگیری بین سازمانی	Ra'ed, Al-Henzab, Tarhini & (2018)Yousef	۱۱
جهت گیری استراتژیک با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی دار دارد. یافته ها همچنین نشان داد که جهت گیری بازار بیشتر به افزایش توسعه سازمانی و سپس جهت گیری های تکنولوژی و در نهایت جهت گیری کارآفرینی کمک می کند	ارتباطات بین بازارگرایی، گرایش فن آوری، گرایش کارآفرینی و عملکرد سازمانی	Glaveli & Geormas (2018)	۱۲
بازارگرایی و توجه به مشتری در افزایش اثربخشی تجاری و بدنبال آن سوآوری نقش مهمی دارد. همچنین بازارگرایی ارتباط مستقیمی با اثربخشی اجتماعی و سوآوری عملکرد دارد	بررسی اینکه چگونه جهت گیری استراتژیک و بازار بر عملکرد سازمانی اجتماعی اثر می گذارد	Sanna, Kirsti Anmari & (2018)Elina	۱۳
توانایی بازاریابی تاثیر روند بازار را بر عملکرد شرکت متمرکز می کند. برای شرکت های بین المللی، جهت گیری بازار و قابلیت بازاریابی برای موفقیت آن ها در بازارهای خارجی بسیار مهم است. با این حال، دیجیتال سازی بر عملکرد شرکت با شرکت های بین المللی تأثیری ندارد. با سایر شرکت ها، این اثر مستقیم و قابل توجه است.	عملکرد شرکت در بین شرکت های بین المللی؛ بازارگرایی، قابلیت بازاریابی و دیجیتالی سازی	(2017) Buli	۱۴
کارآفرینی محوری و بازارگرایی به عملیات شرکت های کوچک و متوسط کمک می کند که به نوبه خود سبب می شود آنها بتوانند در محیط های پر نوسان اقتصادی و پیچیده، رشد نمایند. به استثنای نوآوری، تمامی ابعاد کارآفرینی محوری همراه با بازارگرایی دارای اثر مثبتی بر عملکرد تجاری کسب و کارهای کوچک داشت.	بازارگرایی، کارآفرینی گرایی، و عملکرد شرکت های کوچک در صنایع تولیدی	(2017) Giri	۱۵
تاثیر مستقیم انواع فرهنگی حمایتی و نوآورانه بر عملکرد شرکت تأیید شد. علاوه بر این، جهت گیری بازار بخشی از تاثیر مثبت مستقیم فرهنگ نوآورانه سازمانی بر عملکرد شرکت است. نتایج ما همچنین تأیید می کند که نوع فرهنگ سازمانی نوآورانه و حمایت کننده، پیش بینی کننده های مهم جهت گیری بازار است و آنها پیش بینی کننده عملکرد بهتر نسبت به جهت گیری بازار هستند.	چگونه فرهنگ سازمانی بر روی گرایش بازار و عملکرد کسب و کار در صنعت رستوران تاثیر می گذارد		

در ادامه خلاصه‌ای از عوامل مؤثر بر بازارگرایی و عواملی که ارتباط بین بازارگرایی و عملکرد سازمان را تعدیل می‌کنند و محققین مختلف بیان کردند در جدول ۲ ارائه می‌شود:

جدول شماره (۲): عوامل مؤثر بر بازارگرایی سازمان

عوامل	محققان
عملکرد	Dadashi (1396), Dadashi et al. (2017), Bagheri et al. (2017), Salehzadeh et al. (2017); Momeni (2015), Fakoor and Sadeghi (2015), Chang and Chen (1998); Sigua et al. (1998); Pelham et al. (1997); Mater et al. (1997); Barney (2001); Anderson and Sullivan (1993); Doaei et al. (2011); Malek Akhlaq et al. (2015), Teymouri Asl and Jokar (2015), Rahimi and Darvish (2015), Narimani (2015), Grossi and Zamani (2015), Haji Hosseini and Nourzad Moghadam (2014), Sharafat (2014), Nowruz (2014), Ahmadi (2014), Ghaffarzadeh Ahangar (2014), Nasiri Arjanan (2013), Rezvani et al. (2013), Habibi (2013), Asghari Balafrakti (2013), Hooshmand (2012), Nayebzadeh and Jalali (2012), Jafar (2012), Azizi et al. (2011), Doaei et al. (2011), Chairman (2011), Rajouei (2011), Hosseini (2009), Abzari, Ranjbaran, Fathi and Ghorbani (2009), Divandari, Seyed Javadin, Nahavandian, Aghazadeh (2008), Charan et al. (2019), Eun et al. (2019), Raed et al. (2018), Glavli and Geormas (2018), Sana et al. (2018), Maideo (2017), Boli (2017), Giri (2017), Rahul Kumar (2017), Mahmoud et al. (2016), Kaysulati and Lee (2016), Luca and Su (2016), Lee et al. (2015), Shaw and Russell (2014), Tan and Liu (2014), He et al. (2014)
قابلیت‌های بازاریابی	Okas and Viravardna (2009); Okas and Nego (2007); Azizi et al. (2011), Charan et al. (2019), Sana et al. (2018), Kaysulati and Lee (2016), Luca and Su (2016),
یادگیری سازمانی	Alusius et al. (2019), Bagheri et al. (2015), Haji Hosseini and Nourzad Moghadam (2014), Villavardena and Julians (2016), Ahmadi (2014), Rezvani et al. (2013), Asghari Bala Afrakti (2013), Azizi and Et al. (2011), Okas and Nego (2007); Azizi et al. (2011); Mahmoud et al. (2016),
نوآوری	Drucker (1998); Amini et al. (2015), Bagheri et al. (2015), Ansari and Dehghanan (2016), Malek Akhlaq et al. (2015), Rahimi and Darvish (2015), Grossi and Zamani (2015), Haji Hosseini and Nourzad Moghadam (2015), Villardena and Julians (2016), Naido (2010); Lee and Hashi (2010); Nowruzi (2014), Ahmadi (2014), Nasiri Arjanan (2013), Asghari Bala Afrakti (2013), Madhoushi et al. (2012), Azizi et al. (2011), Chairman (2011), Ebro et al. (2019), Yoon and Et al. (2019), Mahmoud et al. (2016), Tan and Liu (2014), Nathaniel et al. (2011),
منابع انسانی	Amini Khiabani and Hamdi (2018), Chen and Quester (2009); Anderson and Sullivan (1993); Doaei et al. (2011); Doaei et al. (2011), Chairman (2011),
گرایش کارآفرینانه	Ikhlesi et al. (2018), Amini et al. (2017), Chen and Hsu (2013); Alusius et al. (2019), Baker and Cinco (2009); Newman et al. (2016); Mashilles and Go (2015); Gonzalez Benito (2009); Ansari and the Peasants (2016), Lee and Hashi (2010); Madhoushi et al. (2012), Ebro et al. (2019), Raed et al. (2018), Boli (2017),
تعهد سازمانی	Awad and Agti (2011); Waris (2006); Sivaramakrishnan et al. (2008); Jones et al. (2003); Caruana et al. (1997); Kierka et al. (2005); Momeni (2015), Farokhi et al. (2015), Ghaffarzadeh Ahangar (2014), Hassan Gholipour et al. (2012),
بازاریابی داخلی	Salehzadeh et al. (2017); Fakour and Sadeghi (2015), Mohammadi et al. (2015), Sharafat (2014), Ghaffarzadeh Ahangar (2014), Hosseini Mohammadi (2013), Hassan Gholipour et al. (2012), Nayebzadeh and Jalali (2012), Abzari, Ranjbaran, Fathi and Ghorbani (2009),
توانمندسازی	Amini et al. (2017),
رضایت	Farrokhi et al. (2015), Khodaei (2012), Taleghani (2011), Javalgi et al. (2006),
هوشمندی بازار	Ismaili et al. (2015), Estiri et al. (2015), Mosleh and Yari Buzanjani (2014),
برنامه ریزی	Shobiri (2015), Gholami Arbab Din Mohammadi (2015), Polandaran et al. (2003),

استراتژیک	Gholami Arbab Din Mohammadi (2015), Habibi (2013), Khodaei (2012),
ساختار سازمان	Doaei and Poor (2013), Khodaei (2012), Jacqueline et al. (2018), Giri (2017), Apia (1998),
فرهنگ سازمانی	Doaei and Pour (2013), He et al. (2014),
تعارض	Nartern and Ahmad (2017), Milan (2002), Ismaili et al. (2015), Narimani (2015),
کیفیت خدمات	Tseng and Liao (2015), Jangal (2015),
فناوری اطلاعات	naSiri Arjanan (2013), Gholami Arbab Din Mohammadi (2014), Sharafat (2013), Habibi (2012), Hooshmand (2011), Kirka et al.
استراتژی سازمان	Maideo (2017), Alusius et al. (2019),
رقابت	

همانطور که در پژوهش‌های انجام شده ملاحظه شد تاکنون پژوهشی پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی را مورد بررسی قرار نداده است، همچنین این پژوهش برای اولین بار است که در شرکت‌های لبنی انجام شده که در این پژوهش شرکت لبنیات رامک مورد مطالعه می باشد. بنابراین اهداف پژوهش عبارتند از:

۱. شناسایی پیشایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک)؛
۲. شناسایی پسایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک)؛
۳. تعیین وضعیت موجود بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک) و عوامل اثرگذار و اثرپذیر از آن؛
۴. ارائه الگوی مطلوب بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک)

## ۲- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به شناسایی پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک) می‌پردازد، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده، گذشته نگر؛ برحسب نتیجه، تصمیم‌گرا؛ بر حسب هدف، کاربردی؛ بر حسب منطق اجرا، قیاسی و استقرایی؛ بر حسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ بر حسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی)؛ بر حسب محیط پژوهش، کتابخانه‌ای؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی و برحسب میزان تمرکز بر پدیده مورد نظر پهنانگر بود.

در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی شامل مدیران صفی و ستادی شرکت لبنیات رامک و در بخش کمی شامل کلیه کلیه کارکنان شرکت فراورده‌های لبنی رامک در استان فارس بود. حجم نمونه در بخش کیفی با اشیاع نظری (۱۵ نفر) و در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران ۲۹۱ نفر برآورد شد. برای انتخاب نمونه در بخش کیفی از نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای مقیاس ۵ گزینه‌ای بود. روایی پرسشنامه از نظر صوری و محتوایی از طریق چند نفر از خبرگان، روایی همگرا از طریق محاسبه میانگین واریانس استخراج شده و روایی واگرا از طریق محاسبه جذر AVE به تایید رسید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۶۸ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ماتریس جذر AVE، کولموگروف اسمیرنف، تحلیل عاملی تاییدی و t تک‌نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار lisrel و smartPLS استفاده شد.

بر اساس داده‌های بدست آمده پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰.۷ است و همچنین  $AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا  $CR > 0.7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0.5$  و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$ . در جدول ۳ ویژگی‌های روان‌سنجی مؤلفه‌های پژوهش آورده شده است:

<sup>3</sup> Maximum Shared Squared Variance (MSV)

<sup>4</sup> Average Shared Squared Variance (ASV)



جدول شماره (۳): محاسبه ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار

مؤلفه	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ	k-s	چولگی	کشیدگی
همبستگی کارکنان	۰/۸۰۱	۰/۶۱	۰/۷۳۶	۰/۲۰۱	-۱/۷۵	۰/۲۴
تعهد	۰/۸۸۹	۰/۵۷	۰/۸۳۸	۰/۲۵۴	-۱/۷۸	۰/۷۶
رضایت	۰/۸۱۶	۰/۶۶	۰/۷۷۹	۰/۳۹۰	-۱/۶۴	۰/۷۵
عملکرد	۰/۸۳۶	۰/۵۶	۰/۷۹۴	۰/۳۷۹	-۱/۱۴	۱/۶۰
تأکید مدیریت ارشد	۰/۸۴۷	۰/۵۹	۰/۸۳۶	۰/۱۹۰	-۱/۳۳	۰/۹۵
ریسک پذیری مدیر	۰/۸۶۲	۰/۶۵	۰/۸۲۵	۰/۴۳۲	-۰/۹۹	۱/۵۸
تعارض	۰/۹۰۱	۰/۶۰	۰/۸۷۹	۰/۴۷۹	۰/۰۵	-۰/۱۷
ارتباطات بین بخشی	۰/۷۵۵	۰/۵۵	۰/۷۵۹	۰/۱۶۹	۰/۰۵	-۰/۰۸
ساختار	۰/۸۰۰	۰/۷۰	۰/۸۱۱	۰/۴۳۲	۰/۸۸	-۱/۰۵
سیستم پاداش مبتنی بر بازار	۰/۷۱۱	۰/۵۸	۰/۷۸۰	۰/۲۵۶	۱/۲۰	۰/۸۶
تلاطم بازار	۰/۹۰۳	۰/۶۱	۰/۹۱۵	۰/۵۸۴	۰/۰۲	۰/۲۳
رقابت	۰/۷۸۰	۰/۶۷	۰/۷۶۳	۰/۶۴۱	۰/۰۱	۰/۲۶
پویایی تکنولوژی	۰/۹۲۰	۰/۵۴	۰/۸۳۶	۰/۳۴۲	-۰/۱۴	۰/۴۰
هوشمندی بازار	۰/۷۹۶	۰/۷۱	۰/۸۱۶	۰/۵۶۹	-۰/۱۵	۰/۳۱
دانش تخصصی بازاریابان	۰/۸۳۳	۰/۷۳	۰/۷۵۰	۰/۴۳۲	۰/۰۳	۰/۲۹
رفتار شهروندی	۰/۸۰۳	۰/۷۷	۰/۷۹۲	۰/۴۴۷	۰/۱۸	۰/۱۰
فرهنگ بازاریابی	۰/۷۸۸	۰/۶۹	۰/۸۰۰	۰/۴۷۳	-۰/۰۷	۰/۲۵
قابلیت بازاریابی	۰/۹۰۴	۰/۶۸	۰/۷۲۲	۰/۲۸۳	۰/۷۸	-۱/۱۴
نوآوری	۰/۹۰۲	۰/۸۰	۰/۸۰۶	۰/۶۰۰	۰/۸۰	۰/۸۲

### ۳- نتایج و بحث

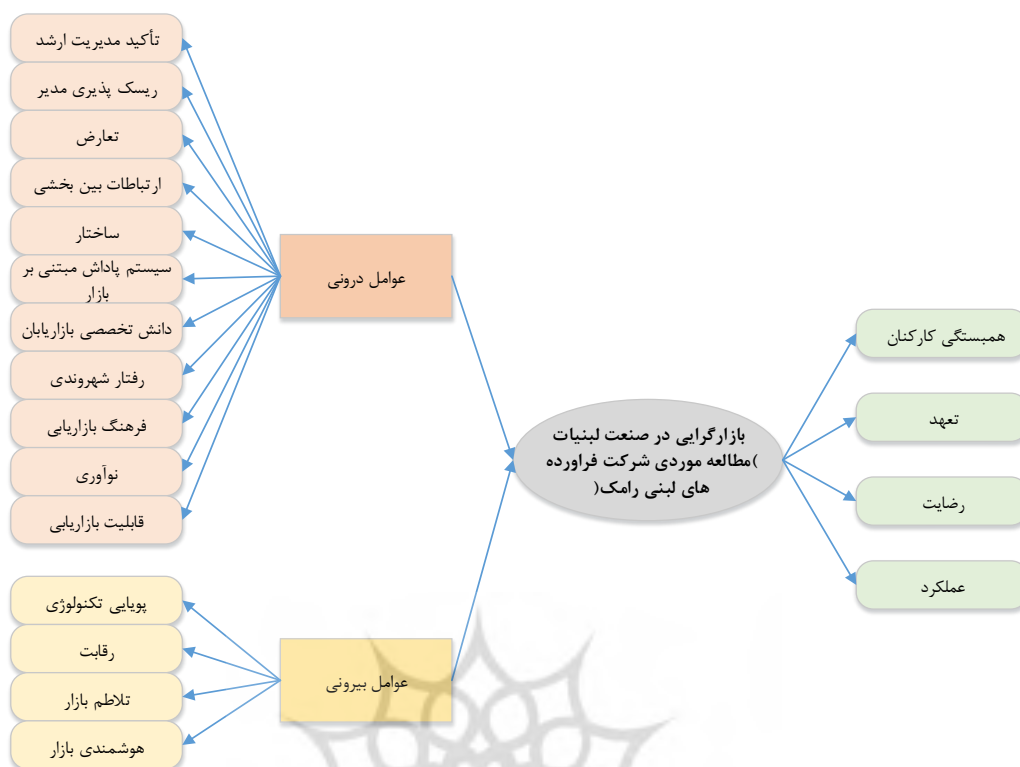
در این بخش به تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و lisrel در دو حوزه تجزیه و تحلیل (توصیفی و استنباطی) و تفسیر نتایج پرداخته می‌شود.

الف) توصیف آماری متغیرهای پژوهش  
در این بخش و در جدول زیر به توصیف اطلاعات جمعیت شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود.

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون معتبر کلموگروف\_اسمیرنوف استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شد نتایج نشان داد که سطح معناداری آزمون کلموگروف\_اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰.۵ است لذا از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده خواهیم کرد. یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) که در جدول فوق قابل مشاهده است، نشان داد، بیشترین درصد افراد مورد مطالعه مرد (۶۷.۸ درصد)؛ بیشترین رده سنی ۳۱-۴۰ سال (۵۹.۴۰ درصد)؛ بیشترین مدرک تحصیلی مربوط به کارشناسی (۴۷.۸۵ درصد)؛ بیشترین فراوانی سابقه کاری مربوط به ۱۰-۵ سال (۳۱.۲ درصد) بود. میانگین و انحراف استاندارد همه مولفه‌ها آورده شد؛ همچنین یافته‌های حاصل نشان داد، با توجه به آماره کشیدگی، تمامی مولفه‌ها نرمال می‌باشند.

ب) استنباط آماری داده‌ها

پرسش اول پژوهش: پیشایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک) کدام‌اند؟  
بر اساس یافته‌های به دست آمده از نظریه داده‌بنیاد ۱۹ مقوله و ۹۰ شاخص به دست آمد که ۱۵ مقوله پیشایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک) می‌باشد که عبارتند از: عوامل درون سازمانی بازارگرایی سازمانی



شکل شماره (۱): عوامل شناسایی شده حاصل از بخش کیفی

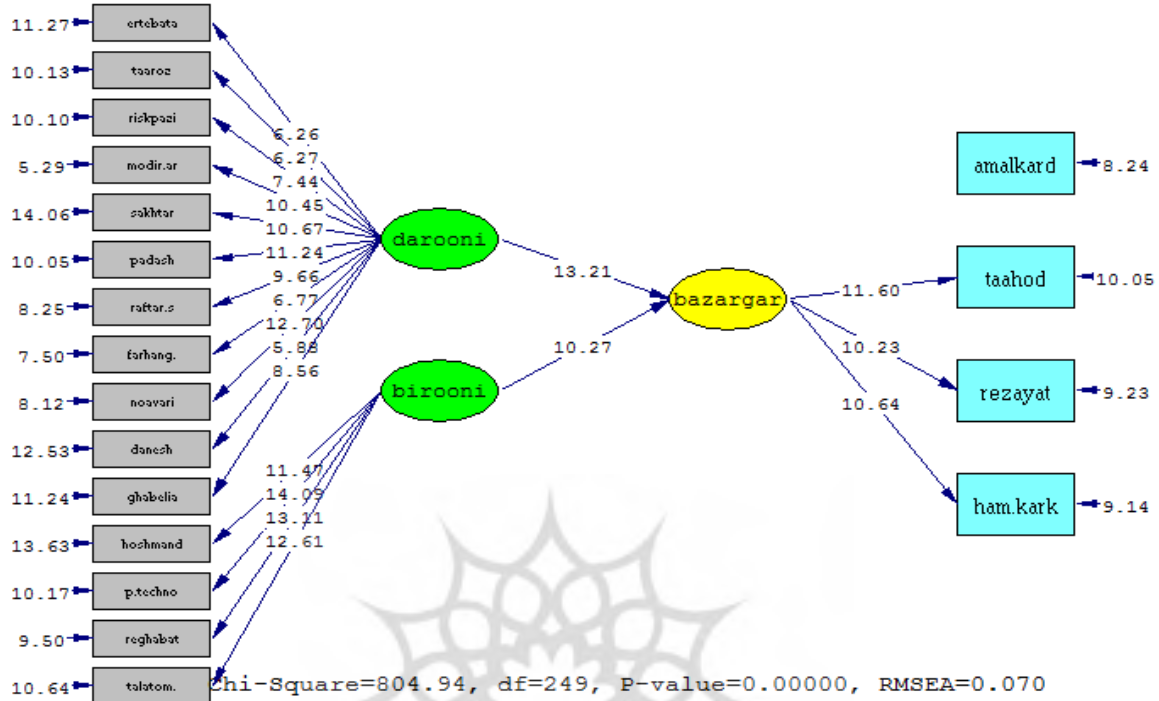
شامل تأکید مدیریت ارشد، ریسک پذیری مدیر، تعارض، ارتباطات بین بخشی، ساختار، سیستم پاداش مبتنی بر بازار، دانش تخصصی بازاریابان، رفتار شهروندی، فرهنگ بازاریابی، نوآوری و قابلیت بازاریابی می باشند. و عوامل برون سازمانی بازاریابی سازمانی پویایی تکنولوژی، رقابت، تلاطم بازار و هوشمندی بازار بودند.

پرسش دوم: پسایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده های لبنی رامک) کدام اند؟ بر اساس یافته های به دست آمده ۴ مقوله پسایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده های لبنی رامک) می باشد که عبارتند از: عملکرد، همبستگی کارکنان (کار تیمی)، تعهد و رضایت.

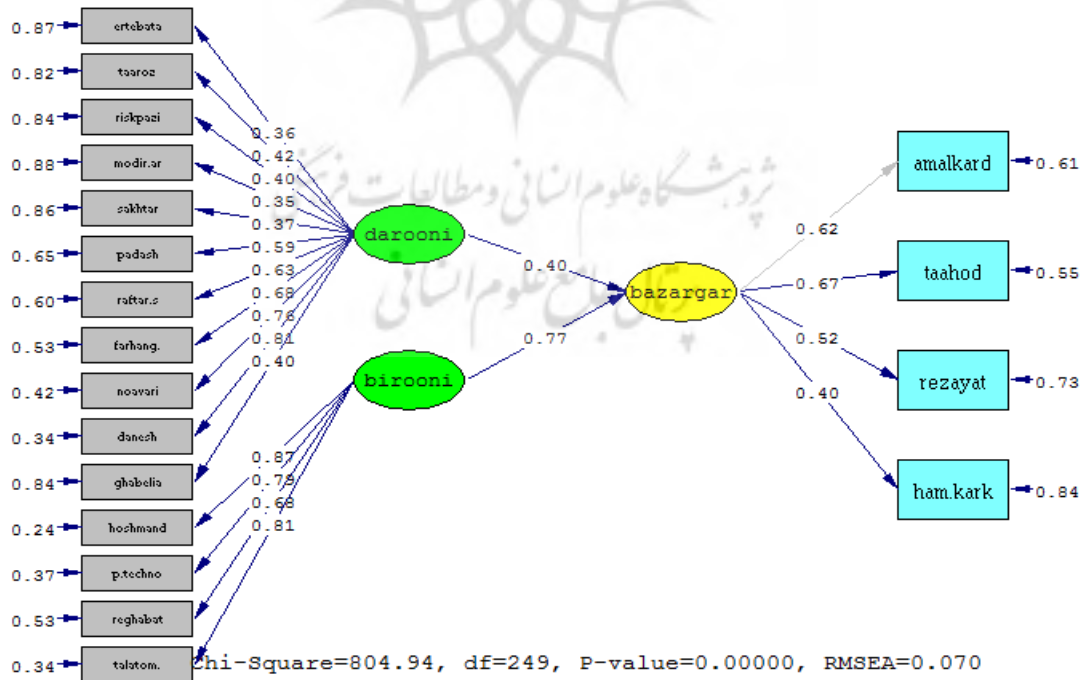
پرسش چهارم: الگوی مطلوب بازاریابی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده های لبنی رامک) کدام است؟ بر اساس عوامل شناسایی شده فوق مدل مفهومی نهایی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است:

مدل مفهومی پژوهش توسط ۷۰ گویه که توسط محقق ساخته شده است اندازه گیری می شود. مدل را که رابطه متغیر با سوالاتش را نشان می دهد و در واقع همان تحلیل عاملی تأییدی است در حالت ضرایب استاندارد و معناداری با نرم افزار لیزرل در شکل ۲ و ۳ بررسی شده است:

شکل شماره (۲): مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل شماره (۳): مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب



همان‌طور که در شکل‌های بالا نشان داده شده است، کلیه مقادیر پارمترهای مربوط به مدل به همراه بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان داده شده است که در جدول ۴ به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول شماره (۴): برآوردهای مربوط به مدل

مسیر	ضریب مسیر	مقدار t	وضعیت
← تأکید مدیریت ارشد	۰/۳۵	۱۰/۴۵	پذیرفته شد
← ریسک پذیری مدیر	۰/۴۰	۷/۴۴	پذیرفته شد
← تعارض	۰/۴۲	۶/۲۷	پذیرفته شد
← ارتباطات بین بخشی	۰/۳۶	۶/۲۶	پذیرفته شد
← ساختار	۰/۳۷	۱۰/۶۷	پذیرفته شد
← سیستم پاداش مبتنی بر بازار	۰/۵۹	۱۱/۲۴	پذیرفته شد
← تلاطم بازار	۰/۸۱	۱۲/۶۱	پذیرفته شد
← رقابت	۰/۶۸	۱۳/۱۱	پذیرفته شد
← پویایی تکنولوژی	۰/۷۹	۱۴/۰۹	پذیرفته شد
← هوشمندی بازار	۰/۸۷	۱۱/۴۷	پذیرفته شد
← دانش تخصصی بازاریابان	۰/۸۱	۵/۸۸	پذیرفته شد
← رفتار شهروندی	۰/۶۳	۹/۶۶	پذیرفته شد
← فرهنگ بازاریابی	۰/۶۸	۶/۷۷	پذیرفته شد
← قابلیت بازاریابی	۰/۴۰	۸/۵۶	پذیرفته شد
← نوآوری	۰/۷۶	۱۲/۷۰	پذیرفته شد
← بازارگرایی	۰/۴۰	۱۰/۱۰	پذیرفته شد
← بازارگرایی	۰/۶۷	۱۱/۶۰	پذیرفته شد
← بازارگرایی	۰/۵۲	۱۰/۲۳	پذیرفته شد
← بازارگرایی	۰/۶۲	۱۰/۶۴	پذیرفته شد

در جدول ۵، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود، تقریباً تمامی شاخص‌ها کفایت آماری دارند. بنابراین، با اطمینان بسیار بالایی می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش کامل دست یافته است.

جدول شماره (۵): گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکوتر)	-	۸۰۴/۹۴	
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۵	بزرگتر از ۰.۹
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۹۳	بزرگتر از ۰.۹
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۸	بزرگتر از ۰.۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۷۰	کمتر از ۰.۱

پرسش سوم: وضعیت موجود بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک) و عوامل اثرگذار و اثرپذیر از آن چگونه است؟ در جدول ۶ وضعیت موجود مؤلفه‌ها آورده شده است:

جدول شماره (۶): آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

مقدار	Sig.	مؤلفه	ارزش آزمون = ۳	
			فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف	حد بالا / حد پایین
۹/۱۸	۰/۰۰۰	تأکید مدیریت ارشد	۰/۳۶	۰/۴۴ / ۰/۲۹
۷/۸۳	۰/۰۰۰	ریسک پذیری مدیر	۰/۳۱	۰/۲۴ / ۰/۳۹
۵/۴۶	۰/۰۰۰	تعارض	۰/۲۴	۰/۱۵ / ۰/۳۳

پیشایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک)

ارتباطات بین بخشی	۱۰/۳۱	۰/۰۰۰	-/۴۵	-/۷۵	۰/۸۹	
ساختار	۲/۵۱	۰/۰۱۲	-/۱۱	-/۰۲	۰/۱۹	
سیستم پاداش مبتنی بر بازار	۸/۰۳	۰/۰۰۰	-/۳۰	-/۲۲	۰/۳۷	
تلاطم بازار	۴/۴۹	۰/۰۰۰	-/۱۸	-/۱۰	۰/۲۵	
رقابت	۱۱/۲۰	۰/۰۰۰	-/۵۰	-/۸۴	۱/۰۳	
پویایی تکنولوژی	۶/۴۹	۰/۰۰۰	-/۲۶	-/۱۸	۰/۳۴	
هوشمندی بازار	۴/۸۴	۰/۰۰۰	-/۲۲	-/۱۳	۰/۳۱	
دانش تخصصی بازاربازان	۱۱/۳۷	۰/۰۰۰	-/۴۷	-/۳۹	۰/۵۵	
رفتار شهروندی	۹/۵۶	۰/۰۱۰	-/۸۶	-/۶۴	۰/۷۴	
فرهنگ بازاریابی	۶/۹۹	۰/۰۰۰	-/۷۷	-/۴۸	۰/۹۲	
قابلیت بازاریابی	۱۰/۳۶	۰/۰۰۰	-/۹۰	-/۵۵	۰/۸۲	
نوآوری	۱۱/۱۱	۰/۰۲۱	-/۶۱	-/۲۹	۱/۰۹	
پیشایندها	۸/۱۹	۰/۰۰۰	-/۳۲	-/۲۴	۰/۳۹	
پسایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات	همبستگی کارکنان	۱۰/۷۷	۰/۰۰۰	-/۴۸	-/۳۹	۰/۵۶
	تعهد	۶/۸۴	۰/۰۰۰	-/۳۷	-/۱۹	۰/۳۵
	رضایت	۱۰/۳۳	۰/۰۰۳	-/۰۶	-/۰۳	۰/۱۴
	عملکرد	۸/۵۶	۰/۰۰۰	-/۱۹	-/۳۳	۰/۶۰
پسایند		۶/۹۶	۰/۰۰۰	-/۲۷	-/۱۹	۰/۳۴

از طریق آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که سطح معناداری در همه ابعاد و مولفه‌ها کمتر از پنج صدم می‌باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مولفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می‌شود که وضعیت مولفه‌ها و ابعاد در وضعیت مطلوب می‌باشد.

در پژوهش حاضر به این مساله پرداخته شد که برای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک)، چه پیشایندها و پسایندهایی اثرگذار است. بر این اساس و با توجه به مرور مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان ابعاد مختلف بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فراورده‌های لبنی رامک) شناسایی شده و مولفه‌های اثرگذار بر آن مورد بررسی قرار گرفته است.

- نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از این است که در بازارگرایی شرکت لبنی رامک عوامل بیرونی با ضریب مسیر ۰/۷۷ دارای تأثیر نسبتاً بیشتری نسبت به عوامل درونی با ضریب مسیر ۰/۴۰ بوده اند. که با توجه به این نتیجه شرکت لبنی رامک باید به تبلیغات رقبا و تلاطم بازار و پویایی‌های تکنولوژیکی و محیطی توجه بیشتری نشان دهد. از آنجایی که بازارگرایی سازمانی پیامدهایی را برای شرکت‌ها به همراه دارد. در این پژوهش نیز بازارگرایی بر همبستگی بین کارکنان، تعهد و رضایت کارکنان و به تبع بر عملکرد شرکت تأثیرگذار است.

- همانگونه که قابل ملاحظه است بازارگرایی باعث همبستگی کارکنان شرکت لبنی رامک می‌شود که با ضریب تأثیر ۰/۴۰ بیشترین پیامد را برای این شرکت به ارمغان می‌آورد. از طرفی بر تعهد کارکنان با ضریب ۰/۶۷ و سپس بر رضایت آنها با ضریب ۰/۵۲ تأثیر گذار است. که در این جا نقش متغیر تعهد میانجی بوده و لذا شرکت می‌تواند با افزایش تعهد در کارکنان و در نتیجه افزایش رضایت آنها باعث ارتقای عملکرد چه به لحاظ مالی و چه از نظر غیرمالی شود.

نتایج پژوهش نشان داد که تأکید مدیریت ارشد بر بازارگرایی بر میزان بازارگرایی نمایندگی‌های فعال در صنعت لبنیات شرکت فراورده‌های لبنی رامک تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که تعهد مدیران ارشد اجرایی

شرکت فرآورده‌های لبنی رامک به رضایتمندی مشتریان و حمایت از برآورده کردن نیازها و خواسته‌های آنان و همچنین تشویق کارکنان به پاسخگویی عملی به نیازهای در حال تغییر مشتریان منجر به افزایش میزان بازارگرایی می‌شود. این یافته‌ی پژوهش با سایر پژوهش‌های انجام شده در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه تناسب دارد؛ چرا که سایر پژوهشگران از جمله Batgate et al. (2006), Agarwal (2003) and Zabal (2003) در کشورهای در حال توسعه و Flavian and Lozano (2006) and Jawarski and Kohli (1993) در کشورهای توسعه‌یافته به همین نتیجه دست یافتند.

ریسک‌پذیری مدیر ارشد بر میزان بازارگرایی در صنعت لبنیات شرکت فرآورده‌های لبنی رامک تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که مدیران ارشد ریسک‌پذیر که قدرت تحمل شکست آنها بالاست؛ با تأکید زیاد بر تولید اطلاعات بازار، انتشار اطلاعات بین واحدهای وظیفه‌ای سازمان و پاسخگویی بر مبنای آن بر میزان بازارگرایی می‌افزایند. اگر مدیران ریسک‌گریز باشند، به احتمال زیاد نخواهند توانست پاسخگوی ترجیحات متغیر بازار باشند. تأثیر ریسک‌پذیری مدیر ارشد در افزایش بازارگرایی شرکت‌ها در کشورهای مختلف نتایج متفاوتی داشته است. (Jawarski and Kohli (1993) آمریکا این تأثیر را مثبت، (Agarwal (2003) در هندوستان نیز این تأثیر را مثبت؛ اما زبال (۲۰۰۳) در بنگلادش آن را بی‌تأثیر ارزیابی کردند. بنابراین این یافته‌ی پژوهش با یافته‌های (Agarwal (2003) and Jawarski and Kohli (1993) سازگار و با یافته‌ی (Zabal (2003) ناسازگار است. (Jawarski and Kohli (1993) معتقدند که توسعه‌ی بازار مستلزم پذیرش سطح خاصی از ریسک است تا مدیران بتوانند به نیازهای در حال تغییر بازار پاسخ دهند. به نظر می‌رسد به این دلیل است که ریسک‌پذیری بر بازارگرایی نمایندگی‌های فعال در صنعت لبنیات تأثیر مثبت دارد.

تعارض میان‌بخشی بر میزان بازارگرایی نمایندگی‌های فعال در صنعت لبنیات تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. همانطور که مشخص است نتیجه آزمون این فرضیه با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های مشابه متفاوت است. در اکثر پژوهش‌های پیشین تعارض میان‌بخشی و عدم هماهنگی میان واحدهای وظیفه‌ای به عنوان عامل بازدارنده‌ی بازارگرایی شرکت‌ها شناخته شده بود (Doaei & poor (2013). Wei, Zhao & Zhang (2014)؛ اما در پژوهش حاضر این رابطه بالعکس است و نتایج پژوهش نشان می‌دهد که وجود حدی از تعارض بین واحدهای سازمانی در صنعت لبنیات فرآورده‌های لبنی رامک منجر به افزایش سطح بازارگرایی آنها می‌شود. شاید بتوان این امر را اینگونه توجیه کرد که تعارض میان‌بخشی از شدت رکود و سستی در سازمان می‌کاهد و در واحدهای شرکت لبنی رامک، حس رقابت بر سر عملکرد بهتر در برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان ایجاد می‌کند. بنابراین مدیران صنعت فرآورده‌های لبنی به منظور افزایش میزان بازارگرایی باید سطحی از تعارض را بین واحدهای سازمانی تشویق کنند.

سیستم پاداش‌دهی مبتنی بر بازار بر میزان بازارگرایی در صنعت لبنیات تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی رامک بر اساس معیارهایی همچون رضایتمندی مشتریان، برقراری رابطه بلندمدت با آنان و پاسخ مثبت مصرف‌کنندگان و نه بر اساس معیارهای مالی همچون سودآوری، منجر به افزایش تمایل کارکنان به تولید و انتشار اطلاعات بازار و پاسخگویی بر مبنای آن می‌شود. (Jawarski and Kohli (1993) and Agarwal (2003) نیز به تأثیر مثبت سیستم پاداش‌دهی مبتنی بر بازار بر بازارگرایی پی بردند؛ در حالیکه زبال (۲۰۰۳) در بنگلادش این عامل را بر بازارگرایی بی‌تأثیر ارزیابی کرد. به نظر می‌رسد در شرایطی که شرکتهای لبنی در ایران شاهد افزایش رقابت به واسطه‌ی ورود شرکت‌های مختلف و افزایش تعداد مصرف‌کنندگان داخلی هستند، اعطای پاداش به کارکنان بر اساس معیارهای بازار نسبت به اعطای پاداش بر اساس معیارهای مالی تأثیر بیشتری بر افزایش سهم بازار این شرکت‌ها دارد.

نتایج پژوهش در مورد مؤلفه ساختار نشان داد که سطح رسمیت بر میزان بازارگرایی در صنعت فرآورده‌های لبنی رامک تأثیر چندانی ندارد. این بدین معناست که وجود قوانین و مقررات زیاد در شکل‌دهی رفتار کارکنان و همچنین وجود روابط اختیار مشخص در سازمان تأثیری بر بازارگرایی و در نتیجه تولید و انتشار اطلاعات بازار و پاسخگویی بر مبنای آنها ندارد. نتایج آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش‌های (Gholami Arbab Din Mohammadi (2015), Habibi (2013), Khodaei (2002) and Polandaran (2000) and (2012), Batgate et al. (2005), Zabal (2003), Matsuno et al. (2002) که هیچ رابطه‌ی معنیداری بین رسمیت و بازارگرایی پیدا نکردند، سازگار است؛ اما با نتایج پژوهش‌های (Morris et al. (2007)

(1993), Agarwal (2003) and Jawarski et al. (2005), Green et al. (2005) که رسمیت را دارای تأثیر منفی بر بازارگرایی می‌دانند، ناسازگار است. از آن جهت که عامل اصلی فروش در صنعت لبنیات بازاریابان هستند، به نظر می‌رسد تدوین قوانین و مقررات به منظور کنترل رفتار بازاریابان برای این صنعت که دارای شبکه فروش گسترده هستند، مناسب و برای نمایندگی‌هایی که شبکه فروش محدودی دارند، نامناسب باشد. همچنین، هر چقدر میزان مشارکت اعضای سازمان در اتخاذ تصمیم‌ها بیشتر بوده و مدیران به زیردستان خود تفویض اختیار نمایند، میزان بازارگرایی افزایش خواهد یافت و در نتیجه تمایل کارکنان نیز به تولید و انتشار اطلاعات بازار و پاسخگویی بر مبنای آن افزایش خواهد یافت. هم‌منطور، تعدد واحدهای سازمانی چه در سطح عمودی و چه در سطح افقی سازمان و میزان تقسیم وظایف بین آنها و همچنین میزان ارتباطات رسمی و غیر رسمی کارکنان با یکدیگر تأثیری بر بازارگرایی و در نتیجه تولید و انتشار اطلاعات بازار و پاسخگویی بر مبنای آن ندارد.

ارتباط میان بخشی نیز بر میزان بازارگرایی در صنعت فرآورده‌های لبنی تأثیری مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که وابستگی و انسجام درونی واحدهای سازمانی و ارتباطات مستقیم کارکنان با یکدیگر، چه به صورت رسمی و چه به صورت غیر رسمی بر بازارگرایی و در نتیجه تولید و انتشار اطلاعات بازار و پاسخگویی بر مبنای آن تأثیر دارد. که با یافته Salehzadeh et al. (2017); Fakour and Sadeghi (2015), Mohammadi et al. (2015), Sharafat (2014), Ghaffarzadeh Ahangar (2014), Hosseini Mohammadi (2013), Hassan Gholipour et al. (2012), Nayebzadeh and Jalali (2012), Abzari, Ranjbaran, Fathi and Ghorbani (2009) همسو می‌باشد.

استنباط مدیران از میزان تلاطم بازار بر میزان بازارگرایی در صنعت فرآورده‌های لبنی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که هر چقدر درک مدیران نمایندگی‌های صنعت لبنیات از انتظارات مشتریان، سرعت تغییر و ترجیحات آنان بیشتر باشد، میزان بازارگرایی و در نتیجه میزان توجه به شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان و پاسخگویی به آنها افزایش خواهد یافت. این یافته‌ی پژوهش با نتیجه پژوهش زبال (۲۰۰۳) که در کشور بنگلادش به عنوان یک کشور در حال توسعه انجام شد، سازگار است. به نظر می‌رسد در محیط کشورهای در حال توسعه که عدم اطمینان‌های محیطی به لحاظ سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بیشمار است، ضرورت دارد که مدیران صنعت لبنیات با شناخت تغییرات محیطی و واکنش مناسب نسبت به آنها زمینه افزایش بازارگرایی را فراهم آورند.

نتایج پژوهش نشان داد که استنباط مدیران از شدت رقابت بر میزان بازارگرایی در صنعت فرآورده‌های لبنی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که هر چقدر درک مدیران نمایندگی‌های بیمه از اقدامات و استراتژی‌های رقبا بیشتر باشد، میزان بازارگرایی و در نتیجه میزان توجه به رقبا و واکنش مناسب به اقدامات آنها افزایش خواهد یافت. این یافته‌ی پژوهش با نتیجه پژوهش زبال (۲۰۰۳) که در کشور بنگلادش به عنوان یک کشور در حال توسعه انجام شد، سازگار است. به نظر می‌رسد در محیط کشورهای در حال توسعه که به واسطه توسعه کسب و کارها و افزوده شدن تعداد رقبا، شرایط رقابتی حاکم است؛ ضرورت دارد که مدیران نمایندگی‌های صنعت لبنیات با شناخت دقیق رقبا و واکنش مناسب نسبت به اقدامات آنها زمینه افزایش بازارگرایی را فراهم آورند.

نتایج پژوهش نشان داد که استنباط مدیران از میزان پویایی تکنولوژی بر میزان بازارگرایی نمایندگی‌های فعال در صنعت لبنیات شرکت فرآورده‌های لبنی رامک تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که هر چقدر درک مدیران صنعت لبنی رامک از فناوری‌های نوین به ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات و سرعت تغییرات آنها بیشتر باشد، میزان بازارگرایی افزایش خواهد یافت. این یافته‌ی پژوهش با نتیجه پژوهش زبال (۲۰۰۳) که در کشور بنگلادش به عنوان یک کشور در حال توسعه انجام شد، سازگار است. به نظر می‌رسد در محیط کشورهای در حال توسعه که عدم اطمینان‌های محیطی به لحاظ فناوری‌های نوین بیشمار است، ضرورت دارد که مدیران شرکت لبنیات رامک با شناخت فناوری‌های نو و بهره‌برداری مناسب از آنها، زمینه افزایش بازارگرایی را فراهم آورند.

در این پژوهش، سه شاخص نرخ بازده دارایی‌ها، رشد فروش و سهم بازار به عنوان شاخص‌های اقتصادی برای عملکرد صنعت لبنیات شرکت فرآورده‌های لبنی رامک در نظر گرفته شد و تأثیر بازارگرایی بر آنها مورد آزمون قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که بازارگرایی بر شاخص عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که اگر شرکت لبنیات رامک به دنبال به بود شاخص‌های مالی خود هستند حتماً باید به تولید اطلاعات در زمینه نیازها و خواسته‌های مشتریان و اقدامات و استراتژی‌های رقبا همت گمارده و اطلاعات به دست آمده را در بین واحدهای سازمانی خود توزیع کنند و نهایتاً بر مبنای آن واکنش لازم نشان دهند. همچنین اگر به دنبال افزایش نرخ بازده دارایی‌های خود و در نتیجه سودآوری هستند باید به تولید و انتشار اطلاعات بازار و پاسخگویی بر مبنای آن بپردازند. رشد فروش در صنعت لبنیات به معنای رشد محصولات تولیدی در این صنعت است. بنابراین اگر نمایندگی‌های صنعت لبنیات بخواهند محصولات و فرآورده‌های تولیدی خود را افزایش دهند، ناگزیر از افزایش سطح بازارگرایی خود و عمل بر مبنای پیشنهادهای این تئوری که همانا شناسایی نیازها و خواسته‌های در حال تغییر مشتریان و پاسخگویی به آنهاست، می‌باشند. علاوه بر این، شاخص سهم بازار نشان‌دهنده‌ی قدرت رقابتی شرکت‌ها در تسخیر بازار لبنیات به شمار می‌رود. بنابراین اگر این شرکت بخواهد بر رقبای خود پیشی بگیرد و سهم بازار بیشتری را نصیب خود کند، به ناچار باید میزان بازارگرایی خود را افزایش دهد. همچنین، سه شاخص تعهد سازمانی کارکنان، روحیه همبستگی بین آنان و رضایتمندی مشتریان به عنوان شاخص‌های غیر اقتصادی در نظر گرفته شد و تأثیر بازارگرایی بر آنها مورد آزمون قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که بازارگرایی به طور کلی بر هر سه شاخص تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که اگر صنایع لبنی بویژه صنعت فرآورده‌های لبنی رامک به دنبال بهبود شاخص‌های غیر مالی خود هستند حتماً باید به تولید اطلاعات در زمینه نیازها و خواسته‌های مشتریان و اقدامات و استراتژی‌های رقبا همت گمارده و اطلاعات به دست آمده را در بین واحدهای سازمانی خود انتشار دهند و نهایتاً بر مبنای آن واکنش مساعد نشان دهند.

نتایج پژوهش نشان داد که میزان بازارگرایی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت فرآورده‌های لبنی رامک تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که بازارگرایی، سازمان و کارکنان را به یکدیگر پیوند داده و موجب می‌شود تا کارکنان به خاطر تعلق به سازمان احساس مباحثات کنند و در نتیجه تعهد سازمانی آنان افزایش یابد. میزان بازارگرایی بر روحیه همبستگی بین کارکنان نما شرکت فرآورده‌های لبنی رامک تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که بازارگرایی موجب می‌شود تا این احساس در کارکنان به وجود آید که آنها به خانواده‌ای بزرگ‌تر که سازمان است، تعلق دارند. بنابراین مانند اعضای یک خانواده برای تحقق اهداف سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند. میزان بازارگرایی بر میزان رضایتمندی مشتریان شرکت فرآورده‌های لبنی رامک تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. این بدین معناست که بازارگرایی موجب می‌شود تا عملکرد خدمات شرکت مطابق با انتظارات مشتریان بوده و در نتیجه رضایتمندی مشتریان را به همراه داشته باشد. رضایتمندی مشتریان به نوبه‌ی خود منجر به تکرار خرید آنها می‌شود.

همچنین یافته‌ها حاکی از این است که وضعیت موجود مؤلفه‌های شناسایی شده در شرکت لبنی رامک مطلوب برآورد شده است. لذا پیشنهادهای منتج از یافته‌های پژوهش در خصوص پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی در صنعت لبنیات (مطالعه موردی شرکت فرآورده‌های لبنی رامک) عبارت است از:

- به مدیران شرکت فرآورده‌های لبنی رامک پیشنهاد می‌شود از طریق مشارکت بخش‌های مختلف سازمان در تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌ها، تقسیم متعادل منابع بین واحدها، توزیع اطلاعات حاصل از تجارب مشتریان در واحدهای مختلف سازمان و آگاهی هر بخش از ارائه ارزش برتر به مشتریان زمینه افزایش بازارگرایی را فراهم آورند.
- مبنای یک سیستم پاداش خوب در سازمان، یک سیستم ارزیابی عملکرد خوب است. امروزه بسیاری از شرکت‌ها در ایران بر اساس توانمندی‌های بودجه‌ای و میزان سودآوری کوتاه‌مدت به کارکنان خود پاداش می‌دهند؛ غافل از اینکه برخی از رفتارهای کارکنان در راستای استراتژی‌های بازاریابی نمایندگی بوده و دارای آثار بلندمدت می‌باشند و نمی‌توان برای ارزیابی عملکرد آنها از شاخص‌های کوتاه‌مدت استفاده نمود. با توجه به آنکه تأیید شد سیستم پاداش‌دهی مبتنی بر بازار



موجب افزایش سطح بازارگرایی می‌شود؛ بنابراین به مدیران شرکت رامک پیشنهاد می‌شود تا سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی کارکنان خود را بر اساس شاخص‌های مبتنی بر بازار از جمله تحقق رضایتمندی مشتریان و تلاش برای برقراری ارتباط بلندمدت با مشتریان تدوین کنند.

- با توجه به آنکه یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد محیط ادراکی مدیران یعنی نوع استنباط آنان از تلاطم محیطی بر بازارگرایی اثرگذار است؛ به مدیران توصیه می‌شود تا حساسیت ادراکی خود را نسبت به رویدادها و روندهای محیطی از جمله اقدامات و استراتژی‌های رقبا، پویایی تکنولوژی و تغییرات بازار افزایش دهند تا از این طریق سطح بازارگرایی نمایندگی نیز افزایش یابد.
  - همانطور که مدل تأیید شده‌ی پژوهش نشان داد عملکرد اقتصادی و غیر اقتصادی شرکت لبنی رامک تحت تأثیر میزان بازارگرایی آنهاست. بنابراین به مدیران این شرکت پیشنهاد می‌شود تا منابع مالی، فیزیکی، انسانی و اطلاعاتی خود را معطوف به رفتارهای بازارگرایانه از جمله ایجاد هوشمندی بازار، انتشار آن در سازمان و پاسخگویی بر اساس آنها نمایند.
  - همانطور که مدل تأیید شده پژوهش نشان داد نقش میانجی شاخص‌های عملکرد غیر اقتصادی در رابطه‌ی بین بازارگرایی و عملکرد اقتصادی بسیار پر رنگ است. این واقعیت برای مدیران شرکت رامک یک پیام دارد و آن اینست که راه دستیابی به شاخص‌های مالی خوب از مسیر بهبود شاخص‌های غیر اقتصادی از جمله تعهد سازمانی کارکنان و رضایتمندی مشتریان می‌گذرد. بنابراین به مدیران شرکت رامک پیشنهاد می‌شود که ایجاد احساس تعلق به سازمان در کارکنان و برآورده کردن انتظارات مشتریان را سرلوحه اهداف سازمانی خود قرار دهند. سنجش دائمی و مستمر رضایت شغلی کارکنان و همچنین سنجش مستمر رضایتمندی مشتریان برای اطمینان از تحقق اهداف فوق ضروری است.
  - همانطور که تأیید شد روحیه همبستگی بین کارکنان شرکت رامک موجب کاهش رشد فروش می‌شود؛ به مدیران شرکت رامک در صنعت فرآورده‌های لبنی توصیه می‌شود تا انجام فروش‌های فردی را به جای فروش‌های گروهی در بین کارکنان خود ترویج کنند. شاید این واقعیت ناشی از عدم وجود فرهنگ کار تیمی در سازمان‌های ایرانی باشد.
  - همانطور که تأیید شد تعهد سازمانی کارکنان شرکت رامک منجر به افزایش نرخ بازده دارایی‌ها، رشد فروش و سهم بازار می‌شود؛ بنابراین به مدیران این شرکت توصیه می‌شود تا از طریق تلفیق منافع شخصی کارکنان با منافع سازمانی احساس تعهد آنان را افزایش دهند.
  - همانطور که تأیید شد رضایتمندی مشتریان منجر به افزایش نرخ بازده دارایی‌ها، رشد فروش و سهم بازار شرکت رامک می‌شود؛ بنابراین به مدیران این شرکت توصیه می‌شود تا از طریق شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان و برآورده ساختن آنها زمینه بهبود شاخص‌های مالی را فراهم آورند.
- از محدودیت پژوهش می‌توان به این موارد اشاره کرد که تعمیم‌پذیری پژوهش حاضر تنها به شرکت لبنی رامک می‌باشد و سایر استان‌ها و شرکت‌های لبنی را در بر نمی‌گیرد. بنابراین، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که این پژوهش را در شرکت‌های لبنی دیگر نیز انجام داده و با هم مقایسه کنند و از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، مانند تکنیک‌های ANP, TOPSIS به منظور سنجش و رتبه‌بندی ابعاد شناسایی شده استفاده کنند.

#### ۴- منابع

1. Akintunde, Musibau. Ajagbea, Choi Sang Longb, Oluyinka Solomonc. (2014). The Impact of Sales Promotion and Product Branding on Company Performance: A Case Study of AIICO. Insurance Nigerian PLC. International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22 – 23 September, 2013.

2. Aluisius Hery Pratono, Noviaty Kresna Darmasetiawan, Ananta Yudianto, Bok Gyo Jeong. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*.
3. Amini, Alireza. Marzouei, Ismail. And Aghajari, Masoumeh. (2017). the Role of Psychological Empowerment and Employee Tendency to Employee in the Relationship between Market Orientation and Organizational Innovation. *Business Management Quarterly*, (32), 233-258.
4. Bellion, A., & Robert-Demontrond, P. (2018). *The role of imaginaries in the construction of an innovative market: A market-oriented ethnography of the nanotechnology market*. Recherche ET Applications en Marketing (English Edition), 2051570717751637.
5. Bagheri, Seyed Mohammad; Hosseini Amiri, Seyed Mahmoud; Mehrjoo, Hamed. (2017). *Investigating the effect of market orientation and the combination of organizational learning and innovation on the performance of small and medium businesses (Case study: small and medium companies in Babol-Mazandaran)*. The 2<sup>nd</sup> National Conference and the Second International Conference on Management and Accounting in Iran.
6. Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: Evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), 292-309.
7. Boroujeni, J.S; Jafari, F.; & Najafian, M. (2013). The Barriers of Marketing Strategy Planning on Iran Khodro. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 79-83.
8. Charan Raj Bhattarai, Caleb C.Y. Kwong, Misagh Tasavori. (2019). Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 96 (2019) 47-60.
9. Dian Utami Sutiksno, Ansari Saleh Ahmar, Irma Setyawati, Muh. Yamin Noch, Victor Pattiasina. (2019). Market Orientation And Distinctive Competence Toward Service Mix On Study Programs Of Higher Education In Maluku, Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22 (1).
10. Doaei Rad, Habibullah; Poor, Samira. (2013). the effect of organizational culture on market orientation with emphasis on the mediating role of organizational conflict (Case study: Furniture industry in Mashhad). *Applied Sociology*, 24 (51), 130-115.
11. Dadashi, Mohammad Ali., Mohammadian, Mahmoud. Dehdashti Shahrokh, Zaheda. And Khashei, Vahid. (2017). Indigenous model of market orientation development of organic products in Iran. *Agricultural Economics Research*, 9 (4), 258-231.
12. Fakoor, Amir Mohammad; Sadeghi, Angel. (2016). Investigating the mediating role of sustainable marketing and market orientation in the effect of internal marketing on performance (Case study: Bank Mellat branches in Mashhad). *Business Management Quarterly*, 29, 659-680.
13. Glaveli, N., & Geormas, K. (2018). Doing well and doing well: Exploring how strategic and market orientation impacts social enterprise performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 147-170.
14. Giri Jogaratnam. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31 (2017), 211-219.

15. Gholami Arbab Din Mohammadi, Fatemeh. (2015). *Study and Prioritization of Organizational Barriers to Market Orientation in Publishing Institutions in Mashhad*. Master Thesis in Publishing Management, Imam Reza International University, Faculty of Literature and Humanities.
16. Ghaffarzadeh Ahangar, Ismail. (2014). *Investigating the Impact of Internal Marketing on Bank Mellat Performance with Emphasis on Market Orientation (Case Study: All Branches of Bank Mellat in Mazandaran Province)*, M.Sc. Thesis, School of Management, Payame Noor University, Mazandaran Province.
17. Huhtala, J. P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., & Tikkanen, H. (2014). Market orientation, innovation capability and business performance: Insights from the global financial crisis. *Baltic Journal of Management*, 9(2), 134-152.
18. Habibi, Roozbeh. (2013). *Designing a Comprehensive Model of the Impact of Market Orientation on the Performance of Business Units (Case Study: Stock Companies)*. PhD Thesis, Faculty of Economics and Social Sciences, Payame Noor University, Tehran.
19. Ikhlesi, Amir; Sidamiri, Nader; Hindijani Fard, Morteza. (2018). The role of domestic market orientation in the development of entrepreneurial orientation; Internet service providers in Tehran. *Journal of Modern Marketing Research*, 8(1-28), 116-97.
20. Ismaili, Mohsen. Ehsani, Mohammad. And koozechian, Hashem. (2016). Designing a model of the effect of market orientation on customers' future behavior in water sports recreation complexes with regard to service quality, *Journal of Sports Management and Development*, 5(1), 137-152.
21. Lee, Y. K., Kim, S. H., Seoc, M. K., and Hight, K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, (44) 28-37.
22. Mazrouei Nasrabadi, Ismail; Fattahi, Hamid Reza; Dolatshah, Peyman. (2020). The effect of entrepreneurial marketing mix on the entrepreneurial success of knowledge-based enterprises by explaining the moderating role of market orientation. *Entrepreneurship Development*, 47 (spring), 141-160.
23. Mohammadi Hosseini, Seyed Ahmad; Amin Beidakhti, Ali Akbar; Jamshidi, Laleh (2013). Investigating the role of organizational learning in increasing innovation performance. *Bi-Quarterly Journal of Innovation and Value Creation*, 2 (4).
24. Mohammadi, Mohsen; Babaei, Mohammad Reza; Moradi, bagher. (2016). Investigating the effect of internal marketing on market orientation in Tehran Province Gas Company. *Selected Management Monthly*, 182, 91-105.
25. Nayebzadeh, Shahnaz; Jalali, Maryam (2012). Investigating the Relationship between Internal Market Orientation and Market Performance (Case Study: Moallem Insurance Company), *5<sup>th</sup> Insurance Business Conference and Festival, Insurance Industry Business Development Center*.
26. Nazari, rasoul, ghafghazi, Mehr al-Sadat. (2019). the effect of competitive intelligence on market orientation and entrepreneurship (Case study: in private clubs in Isfahan). *Business Reviews*, 97, (October and November),33-44.
27. Pakdel, Mohammad Reza, Nayebzadeh, Shahnaz and Dehghan Dehnavi, Hassan (2011), Evaluating the effect of market orientation, innovation and customer loyalty on business

- performance (Case study: Paul Garment Group). *Journal of Marketing Management*, 10, (10-26).
28. Ra'ed Masa'deh, Jawaher Al-Henzab, Ali Tarhini, Bader Yousef Obeidat. (2018). the associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizationa performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.
29. Salehzadeh, R., Khazaei, J., Tabaeian, R. and Amani, M. (2017). The Impact of Internal Marketing and Market Orientation on Performance: An Empirical Study in Restaurant Industry. *Measuring Business Excellence*, <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2016-0009>
30. Sanna Joensuu-Salo, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Elina Varamäki. (2018). Firm Performance among Internationalized SMEs: The Interplay of Market Orientation, *Marketing Capability and Digitalization*. *Adm. Sci.* 2018, 8, 31;
31. Sherafat, Hadi. (2014). *Investigating the Relationships between Marketing Power and Market Orientation with Business Performance (Case Study of Sepah Bank, Yazd)*. M.Sc. Thesis, Faculty of Management, Islamic Azad University, Yazd Branch, Yazd.
32. Tomczak, T., Reinecke, S., & Kuss, A. (2018). Market-Oriented Corporate PlanningMarket-oriented corporate planning. *Strategic Marketing, Springer Gabler, Wiesbaden*.
33. Valenzuela, J. P., Bellei, C., & Ríos, D. D. L. (2014). Socioeconomic school segregation in a market-oriented educational system. *The case of Chile*. *Journal of education Policy*, 29(2), 217-241.
34. Wei, Z., Zhao, J. & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33 (1), 134-153.



## **Provide an Intelligent Model for Strategic Planning In E-Business (Case Study: Companies Active in the Field Of Information and Communication Technology)**

**Mostafa Kolahdoozi**

PhD Student of Information Technology Management, Islamic Azad University Central Tehran Branch, Tehran, Iran

**Reza Radfar** (Corresponding Author)

Professor of Technology Management, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran,

Email: [r.radfar@srbiau.ac.ir](mailto:r.radfar@srbiau.ac.ir)

**MohammadAli Afshar Kazemi**

Associate Professor of Industrial Management, Islamic Azad University Central Tehran Branch, Tehran, Iran

### **Abstract**

E-business and its technologies change the balance of power between companies active in the field of information technology, better coordination between industries, more efficient and easier production methods, reduce errors in received and sent data and increase their accuracy. On the other hand, it has complicated the planning and formulation of strategies. Most frameworks are based on traditional attitudes, regardless of the electronic developments of the last decade. By introducing new factors in these frameworks, the strategies in the companies will certainly change as well. In this paper, a framework for developing electronic business strategy strategies is presented, which is either a combined approach of BS and BI. The research method has been applied and the method of expert systems has been used, which is finally according to two components. Business Continuity Management, Business Intelligence Strategies for attracting e-business to strategic planning is presented.

**Keywords:** Strategy, Electronic Business, Business Continuity Management, Business Intelligence, Information and Communication Technology.

