

## قابلیت‌های واحد بازاریابی و عملکرد سازمان؛ تحلیل نقش میانجی نفوذ تصمیم‌گیری

مهدي خادمي گراشي\*، مهدي شجاع\*\*

### چکیده

یکی از چالش‌های مهم واحد بازاریابی، دفاع از ارتباط بین فعالیت‌ها و برنامه‌های خود و نتایج سازمانی آن‌ها است. ناتوانی واحد بازاریابی در تأثیر بر تصمیم‌های راهبردی سازمان، می‌تواند زمینه‌ساز دور شدن سازمان از دغدغه‌های بازار و محیط رقابتی شود. بنابر این واحد بازاریابی به‌عنوان مرجع تحلیل نیازهای بازار، باید بتواند دیدگاه‌های خود را در سازمان القا نموده و در تصمیم‌گیری‌ها، به اندازه کافی قدرت و نفوذ داشته باشد. هدف این پژوهش تحلیل ابعاد قابلیت‌های واحد بازاریابی و مطالعه سطح نفوذ آن در تصمیم‌گیری و تأثیر بر عملکرد سازمان است. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های بزرگ صنعت مواد غذایی در ایران است. نتایج پیمایش نشان‌دهنده جایگاه کم اثر واحد بازاریابی در تأثیر بر تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان و مصادره دامنه نفوذ آن توسط سایر واحدها است.

**کلیدواژه‌ها:** قابلیت بازاریابی؛ نفوذ تصمیم‌گیری؛ عملکرد سازمان.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۶/۲۵.

\* استادیار، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی (نویسنده مسئول).

E-mail: mehdikhademi@gmail.com

\*\* کارشناس ارشد، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

## ۱. مقدمه

بازاریابی چگونه ایجاد ارزش می‌کند؟ تأثیرهای بازاریابی بر سازمان‌ها مبهم است و تا زمانی که این مفهوم ناواضح باشد، سهم نامعلومی را نیز بر عملکرد مالی سازمان خواهد داشت و مشکل است بتوان حمایت عملیاتی و بودجه‌ای را برای این واحد کسب کرد. به کرات مشاهده شده است که ناتوانی بازاریابان در نشان‌دادن تأثیر خود بر عملکرد سازمان به کاهش نفوذ واحد بازاریابی در درون سازمان منجر شده است (منن و همکاران، ۱۹۹۹). در بسیاری از شرکت‌ها، واحدهای بازاریابی به‌جای تأثیرگذاری بر تصمیم‌های راهبردی، فقط در سطح تصمیم‌های تاکتیکی مؤثر هستند. با کاهش این تأثیر، نقش بازاریابی در سازمان‌ها با چالش بزرگی برای بقا روبه‌رو شده است. فقدان قابلیت‌های موردنیاز یکی از مهم‌ترین دلایل از دست‌دادن این تأثیر است (عزیزی و همکاران، ۲۰۱۱). در دهه اخیر، مطالعه نقش و تأثیر واحد بازاریابی در سازمان، توجه پژوهشگران بسیاری را به خود جلب کرده و همه این توجه‌ها ناشی از شواهد مبنی بر این است که یک واحد بازاریابی تأثیرگذار می‌تواند تأثیرهای مفیدی بر تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان داشته باشد. بررسی نفوذ واحد بازاریابی به درون سازمان، حوزه پژوهش به‌جا و مهمی است که توانسته با کمک بسیاری از پژوهشگران، اختطراهایی را راجع به سطح تأثیر این واحد در سازمان بدهد. هامبورگ و همکاران (۱۹۹۹)، نخستین قدم مهم را در راستای شناسایی و بررسی موضوع تأثیر واحد بازاریابی برداشتند و به بررسی این موضوع پرداختند. پس از آن‌ها ورهوف و لیفلانگ (۲۰۰۹)، اطلاعات و دانش موجود در رابطه با نفوذ واحد بازاریابی را با توجه به سازمان و ویژگی‌های سازمانی بسیار غنی‌تر کردند. تاکنون در پژوهش‌های بسیاری قابلیت‌های واحد بازاریابی و نفوذ واحد بازاریابی بررسی شده است؛ به‌علاوه صنعت تولید مواد غذایی نسبت به سایر صنایع بزرگ در ایران مانند نفت و گاز و غیره وابستگی بیشتری به عملکرد واحد بازاریابی خود دارد. در این پژوهش ابتدا واحد بازاریابی به‌عنوان یکی از واحدهای مؤثر بر عملکرد سازمان، تحلیل و سپس قابلیت‌های موردنیاز آن به‌عنوان پیش‌نیاز تأثیر بر عملکرد سازمان و همچنین عملکرد سازمان و متغیرهای مرتبط با آن بررسی می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**قابلیت‌های واحد بازاریابی.** ناتوانی واحد بازاریابی در نشان‌دادن رابطه بین فعالیت‌ها و نتایج سازمانی مرتبط با آن‌ها یکی از چالش‌های اساسی واحد بازاریابی است. قابلیت، عبارت است از: مجموعه پیچیده‌ای از دانش و مهارت‌ها که در فرآیندهای سازمان جای گرفته است. قابلیت‌ها، منابع اساسی مزیت رقابتی پایدار هستند که در سازمان‌ها از آن‌ها به‌عنوان اهرم استفاده

می‌شود تا به سطوح بالای عملکردی دست پیدا کنند. قابلیت‌ها را به‌عنوان ابزاری در نظر می‌گیرند که منابع مختلف را به‌کار می‌گیرد تا سازمان را به بالاترین سطوح مزیتی برساند. نقش قابلیت‌های واحد بازاریابی در ایجاد سطوح بالای عملکردی سازمان همواره یکی از مباحث موردعلاقه پژوهشگران بازاریابی بوده است (هامبورگ و همکاران، ۱۹۹۹).

**پاسخگویی:** اهمیت پاسخگویی واحد بازاریابی در این سؤال مدیران ارشد که « ارزش‌های ایجادشده توسط واحد بازاریابی برای شرکت و سهام‌داران در تناسب با هزینه‌های آن است یا خیر؟» نهفته است. در بسیاری از سازمان‌ها، بازاریابان در توجیه رابطه بین هزینه‌های خود و بازگشت سرمایه مشکلات بسیاری دارند (منن و همکاران، ۱۹۹۹)؛ در نتیجه بسیاری از تبلیغات، تأثیری بر فروش ندارد، فعالیت‌های ارتقای فروش تأثیر مداومی بر فروش یک برند یا سطح فروش یک محصول خاص ندارند و عرضه محصولات جدید معمولاً درجه موفقیت کمی دارند (حسینی و همکاران، ۲۰۱۱). اصلاً عجیب نیست که مدیران ارشد اجرایی نمی‌توانند به‌طور کامل راجع به تأثیر فعالیت‌های بازاریابی اظهارنظر کنند. بسیاری از مدیران نمی‌دانند چه چیزی را اندازه بگیرند و یا نتایج را چگونه تفسیر کنند. برای مثال، یک مدیر ممکن است نتایج داده‌های مربوط به ارضای مشتری و یا وفاداری مشتری را جمع‌آوری کند؛ ولی اگر نتواند به‌درستی این داده‌ها را (در ارتباط با فعالیت‌های بازاریابی) تفسیر نماید، داده‌ها خیلی مفید واقع نمی‌شوند؛ همچنین پاسخگویی به تعیین میزان اثر فعالیت‌های بازاریابی بر ارزش سازمان مربوط می‌شود (ورهوف و لیفلانگ، ۲۰۰۹).

**قابلیت‌های ارتباط با مشتری.** همواره دیدگاه مدیریتی این است که واحدها باید تمام وظایف و مسئولیت‌ها را در کنار یکدیگر ببینند و برنامه‌ریزی عملکرد خود را بر مبنای تمام جوانب وظایف پایه‌گذاری کنند؛ اما گاهی واحد بازاریابی دچار نزدیک‌بینی می‌شود که نتیجه آن این است که خود را فقط در جایگاه پشتیبان فروش می‌بیند؛ در این صورت طولی نخواهد کشید که آن واحد بازاریابی ارتباط خود را با مشتریان از دست خواهد داد (سلدن و مک‌میلان، ۲۰۰۶). طبق مطالعات و رهوف و لیفلانگ (۲۰۰۹)، قابلیت ارتباط با مشتری واحد بازاریابی، عبارت است از اینکه «واحد بازاریابی توانایی ارائه راه‌حل‌های مناسب برای نیازهای مشتریان را داشته باشد و بتواند اهمیت مشتریان خارجی را برای سایر بخش‌های سازمان اثبات کند».

**خلاقیت:** قابلیت خلاقیت، اشاره به این موضوع دارد که «واحد بازاریابی، فعالیت‌هایی را برای بازاریابی محصولات و خدمات توسعه دهد که تفاوت معناداری با فعالیت‌های رایج بازاریابی آن

محصولات و خدمات داشته باشد». خلاقیت می‌تواند سرمنشأ تفاوت باشد که این خود می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان بگذارد؛ بنابراین یک واحد بازاریابی خلاق می‌تواند به یک دارایی باارزش برای سازمان تبدیل شود (انگن و برتل، ۲۰۱۱).

**نوآوری:** نوآوری واحد بازاریابی به این موضوع اشاره دارد که واحد بازاریابی تا چه اندازه در توسعه محصول و سرویس جدید همکاری داشته است. نوآوری یکی از محرک‌های کلیدی رشد کسب‌وکار است (سونگ و تیمی، ۲۰۰۹). نوآوری یکی از مهم‌ترین محرک‌های کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود. بسیاری از پژوهش‌های پیشین این ادعا را تأیید می‌کنند.

**تعامل با واحدهای دیگر:** تاکنون در پژوهش‌های بسیاری به موضوع تعامل و اتحاد واحدهای مختلف سازمان با یکدیگر پرداخته شده است و در تمامی آن‌ها به‌وفور این موضوع مورد بحث واقع شده است که یک شرکت نمی‌تواند پیش از اینکه تعامل و همکاری را در بین بخش‌ها و واحدهای مختلف خود ایجاد کند به تعامل و همکاری سازنده‌ای با محیط خارجی خود دست یابد؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت یکی از پیش‌نیازهای اصلی همکاری و تعامل سازنده با محیط خارجی، وجود این تعامل بین بخش‌های اصلی درون سازمان است؛ بنابراین در تعامل واحد بازاریابی به‌عنوان شاهره اصلی ارتباط سازمان با محیط خارجی سازمان، مزیت‌های بسیاری نهفته است که به افزایش عملکرد سازمان منجر می‌شود (تروی و همکاران، ۲۰۰۸).

**نفوذ تصمیم‌گیری:** برخی یافته‌ها نشان می‌دهد که هنگام ارتباط واحدهای دارای نفوذگذاری و اثر کمتر با دیگر واحدها، همواره واحدهای با نفوذ کم و ضعیف هزینه‌های روانی سنگینی را متحمل می‌شوند. با افزایش اثرگذاری، هزینه‌های روانی ارتباطات نیز کاهش می‌یابد؛ در نتیجه به ارتباط و همکاری هرچه بیشتر واحد بازاریابی با دیگر واحدها و توزیع اطلاعات بازار به درون سازمان منجر می‌شود (هاتولا و همکاران، ۲۰۱۵). نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی، به‌منظور ارزیابی سطح تأثیر واحد بازاریابی بر تصمیم‌های بازاریابی و غیر بازاریابی تهیه شده است. ورهوف و لیفلانگ (۲۰۰۹)، به این نتیجه رسیدند که نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی کم شده و موجب از دست رفتن تأثیر واحد بازاریابی در سازمان شده است. آن‌ها همچنین به این نتیجه رسیدند، حتی برخی از تصمیم‌هایی که به‌طور خاص مربوط به واحد بازاریابی است، از قبیل قیمت‌گذاری و توزیع، به وظایف واحدهای مالی و فروش اختصاص یافته است. مرلو و همکاران (۲۰۱۲)، با بازتکرار مطالعات هامبورگ و همکاران (۱۹۹۹)، دریافتند که واحد

بازاریابی هنوز در سازمان‌ها تأثیرگذار است و به‌طور خاص‌تر بر جهت‌دهی راهبردی شرکت، ورود به بازارهای خارجی، انتخاب شرکای راهبردی کسب‌وکار و توسعه محصولات جدید تأثیر می‌گذارد.

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

مورمن و راس (۱۹۹۹)، توانستند رابطه مثبتی را بین پاسخگویی واحد بازاریابی و تأثیر واحد بازاریابی بر عملکرد سازمان نشان دهند. ورهوف و لیفلانگ (۲۰۰۹)، به این نتیجه رسیدند که در شرکت‌های آمریکایی، پاسخگویی به‌وضوح رابطه مثبتی با تأثیر واحد بازاریابی بر سازمان دارد. نتایج مطالعات کاسیولاتی و لی (۲۰۱۶)، نشان‌دهنده تأثیر مثبت پاسخگویی واحد بازاریابی بر همه جنبه‌های عملکرد سازمان است. شت و همکاران (۲۰۰۵)، در مطالعه‌ای کاربردی با مشاهده این موضوع به‌عنوان یک مشکل کلیدی که بیشتر مدیران بازاریابی سواد مالی ندارند و در پاسخگویی به سؤال‌های مربوط به بهره‌وری هزینه‌ها مشکل دارند بر اهمیت پاسخگویی واحد بازاریابی تأکید کردند. با توجه به مطالعات بالا، می‌توان فرضیه زیر را بیان کرد:

H<sub>1</sub>: قابلیت پاسخگویی واحد بازاریابی رابطه معناداری با نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی دارد. طبق مطالعات ورهوف و لیفلانگ (۲۰۰۹)، واحد بازاریابی با اثبات این موضوع که فعالیت‌هایش در امتداد ویژگی‌های مشتریان است، می‌تواند به مدیران سازمان ثابت کند که فعالیت‌هایش به موفقیت کل سازمان منجر می‌شود. سازمان‌های با واحد بازاریابی مؤثر، نیازهای مشتریان را در اولویت قرار می‌دهند و با افزایش درک ارزش این تلاش‌ها در نظر مدیران، سازمان تمایل بیشتری برای تمرکز به مسائل و نیازهای مشتریان پیدا می‌کند (کراش و همکاران، ۲۰۱۵). بر اساس مطالبی که بیان شد، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H<sub>2</sub>: قابلیت ارتباط با مشتری واحد بازاریابی، رابطه معناداری با نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی دارد.

منون و همکاران (۱۹۹۹)، با اثبات اهمیت خلاقیت، به این نتیجه رسیدند که راهبرد خلاقیت بر عملکرد بازاریابی تأثیرگذار است؛ همچنین کاسیولاتی و لی (۲۰۱۶)، دریافتند که در میان قابلیت‌های واحد بازاریابی، قابلیت خلاقیت، تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد. با توجه به مطالب عنوان‌شده، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H<sub>3</sub>: خلاقیت واحد بازاریابی، رابطه معناداری با نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی دارد. مکینزی (۲۰۰۴)، به این نتیجه رسید که مدیران ارشد اجرایی خواستار این هستند که واحد بازاریابی نقش مؤثرتر و فعال‌تری در توسعه کسب‌وکار داشته باشد. به عقیده منون و همکاران

(۱۹۹۹)، داشتن یک فرهنگ نوآور باعث ایجاد یک راهبرد بازاریابی مؤثر و کارا می‌شود. با توجه به مطالعات بالا، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

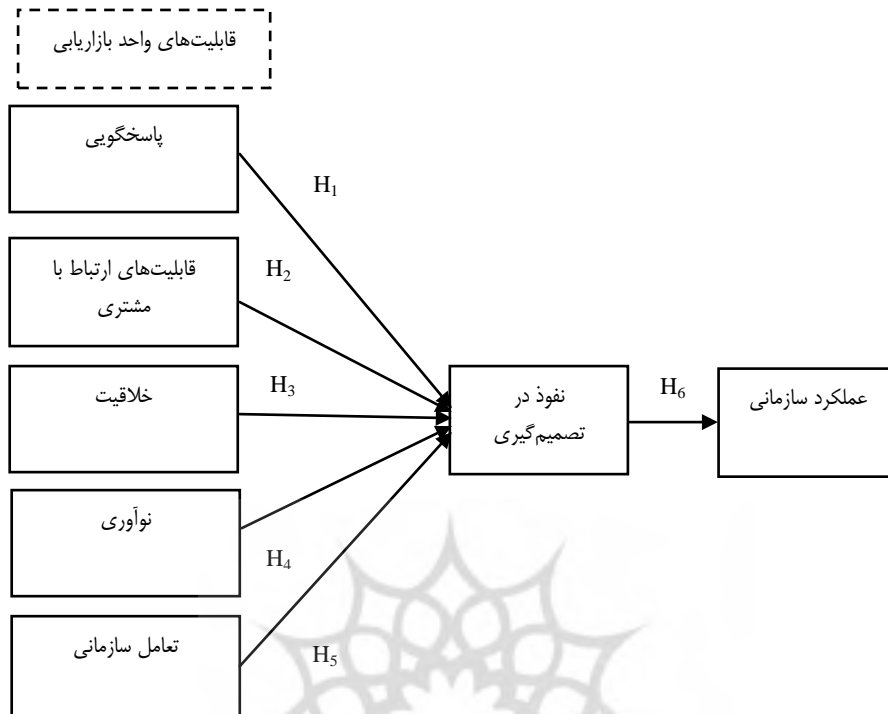
H<sub>4</sub>: قابلیت نوآوری واحد بازاریابی رابطه معناداری با نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی دارد.

هر سازمانی برای موفقیت بلندمدت خود نیازمند توسعه محصولات جدید و نوآورانه است که ائتلاف بین‌نقشی یا تعامل بین واحدهای مختلفی همچون بازاریابی، پژوهش و توسعه و فروش از مدت‌ها پیش به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در فرایندهای نوآورانه شناخته شده است (تروی و همکاران، ۲۰۰۸). دلیل این ائتلاف و تعامل نیز این است که هر گروه برای توسعه ایده‌های خود باید از نقاط قوت و ضعف سایر گروه‌ها آگاه باشد (ایم و همکاران، ۲۰۱۵). لوو و همکاران (۲۰۰۶)، نشان دادند که همکاری و تعامل بین‌نقشی، رفتارهای تعاون و رقابت در سازمان ایجاد می‌کند که خود باعث یادگیری سازمانی می‌شود و تأثیر مثبتی بر مشتریان سازمان و عملکرد مالی دارد. با توجه به مطالب عنوان‌شده، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H<sub>5</sub>: قابلیت تعامل واحد بازاریابی با واحدهای دیگر، رابطه معناداری با نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی دارد.

نتایج پژوهش گاسکیل و وینزار (۲۰۱۴)، نشان می‌دهد که همچنان واحد بازاریابی نقش زیادی در تصمیم‌های قیمت‌گذاری و پیام‌های تبلیغاتی دارد. نتایج مطالعات در این حوزه تاکنون متنوع بوده و وضوح و شفافیت کافی راجع به اینکه آیا تأثیر واحد بازاریابی در سازمان بر عملکرد سازمان تأثیر دارد یا خیر را نداشته است. این موضوع را برای نخستین بار مورمن و راس (۱۹۹۹)، بررسی کردند و نشان دادند که یک واحد بازاریابی قدرتمند تأثیر مستقیم و مثبتی بر عملکرد سازمان دارد. این دیدگاه در ادامه نیز مورد مطالعه قرار گرفت و مشخص شد که تأثیر واحد بازاریابی بر سازمان، تأثیرهای واضح و روشنی بر عملکرد شرکت، سودآوری، بازگشت سرمایه و قدر و مقام بازاریابی در سازمان دارد؛ اما برخی مطالعات نیز به نتایج واضح و روشنی نرسیدند، برای مثال، نات و ماهاجان (۲۰۰۸)، دریافتند که حضور مدیر واحد بازاریابی در جمع مدیران ارشد اثر روشن و واضحی بر عملکرد سازمان ندارد. ورهوف و لیفلانگ (۲۰۰۹)، به این نتیجه رسیدند که بازاریابی بیشتر از نفوذ واحد بازاریابی می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد. مطالعات اولیه اثبات کرده‌اند که صرف‌نظر از بازاریابی یک شرکت، دارا بودن واحد بازاریابی قدرتمند می‌تواند به عملکرد بالایی در کسب‌وکار منجر شود؛ زیرا نقش بازاریابی به‌طور ذاتی این است که از صدای مشتری حمایت می‌کند و اغلب مسئول جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ارتباط برقرار کردن داده‌های مرتبط بین بازار، مشتری و رقبا را دارد که این امر باعث افزایش سطح بهره‌وری و عملکرد سازمان می‌شود (ویرتز و همکاران، ۲۰۱۴). با توجه به مطالعات انجام‌شده، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

H<sub>6</sub>: نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی رابطه معناداری با عملکرد سازمان دارد. با توجه به فرضیه‌های مطرح‌شده، الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱، است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش (اقتباس از ورهوف و لیفلانگ، ۲۰۰۹)

#### ۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-رگرسیون است. جامعه آماری، کلیه شرکت‌های مواد غذایی را شامل می‌شود که با توجه به بزرگ بودن حجم جامعه آماری و همکاری نکردن بسیاری از شرکت‌ها، روش نمونه‌گیری «نمونه‌های دردسترس» مورد استفاده قرار گرفت؛ بدین منظور اطلاعات ۵۴ شرکت بزرگ جمع‌آوری شد. در مجموع ۷۳ پرسشنامه توزیع و تعداد ۵۵ مورد بازگردانده شد که در مجموع ۵۴ پرسشنامه قابل بررسی بود. به منظور شناسایی متغیرها و ساختار الگو از مطالعات پیشین در حوزه نفوذ واحد بازاریابی استفاده شد. در این پژوهش به منظور اجتناب از تورش خوداظهاری، تلاش شد نمونه تا حد ممکن از میان کارکنان بخش‌های مختلف سازمان‌ها انتخاب شود. روش هامبورگ و همکاران (۱۹۹۹)، برای اندازه‌گیری نفوذ تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گرفت. اساس این

روش بدین صورت است که هریک از پاسخ‌دهندگان ۱۰۰ امتیاز ممکن برای هر تصمیم را در میان چهار بخش بازاریابی، فروش، مالی و تحقیق و توسعه تقسیم می‌کند. تصمیم‌ها به دو بخش کلی تصمیم‌های بازاریابی و تصمیم‌های غیربازاریابی تقسیم می‌شوند، تصمیم‌های بازاریابی عبارت‌اند از: تصمیم‌های قیمت‌گذاری، تبلیغات، بخش‌بندی بازار، هدف‌گذاری، موقعیت‌یابی، مدیریت و اندازه‌گیری رضایت مشتری، سرویس‌های مشتری، برنامه‌های وفاداری و ارتباط با مشتری و توزیع. تصمیم‌های غیربازاریابی عبارت‌اند از: راهبردهای کلی کسب‌وکار، سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات، انتخاب شریک، توسعه محصولات جدید و توسعه و گسترش بازارهای خارجی. در این میان واحد مؤثر بر هر تصمیم بیشترین امتیاز آن تصمیم را کسب می‌کند. برای اندازه‌گیری نوآوری واحد بازاریابی، بر اساس میزان تأثیر چهار واحد بازاریابی، فروش، تحقیق و توسعه و واحدهای دیگر در ایجاد محصول و خدمات جدید در ۵ سال گذشته، پاسخ‌دهندگان ۱۰۰ امتیاز را بین آن‌ها تقسیم کردند. برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان، روش ارزیابی ذهنی مورمن و راس (۱۹۹۹)، مورد استفاده قرار گرفت. ارزیابی ذهنی عملکرد، در مقاله‌های بسیاری در حوزه بازاریابی به کار رفته است و در آن کارکنان، شرکت را در مقایسه با اهداف و رقبا به‌طور ذهنی اندازه‌گیری می‌کنند. متناسب با فرضیه‌های پژوهش، از رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. این نرم‌افزار نسبت به نرمال نبودن داده‌ها حساس نیست و توانایی پیش‌بینی الگوهای پیچیده و قابلیت تحلیل نمونه‌های کوچک را دارد.

##### ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

با توجه به داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان از نظر مرتبه سازمانی و صنعتی که در آن فعال بودند، مشخص شد. این ویژگی‌ها در جدول ۱، ارائه شده‌اند.



جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی

مدیریت	کارشناس	کارمند	سرپرست بخش	نامشخص	مجموع	درصد
نوشیدنی	۴	۱	۱	۶	۱۶	۲۹/۶۲
روغن خوراکی	۳	۲	۱	۱	۱۰	۱۸/۵۱
آرد، نان و ماکارونی	۲	۴	۲	۱	۱۱	۲۰/۳۷
محصولات پروتئینی	۵	۰	۰	۰	۸	۱۴/۸۴
کشت و صنعت	۶	۰	۰	۰	۹	۱۶/۶۶
مجموع	۲۰	۱۲	۴	۸	۵۴	۱۰۰
درصد	۳۷/۰۳	۲۲/۲۲	۷/۴	۱۴/۸۴	۱۰۰	

داده‌های پرسشنامه با کمک نرم‌افزار Smart PLS (برای محاسبه تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر، برآورد رابطه بین متغیرهای پنهان مسئله، ضریب آلفای کرونباخ، آلفای ثانویه و تحلیل شد. روایی محتوای پرسشنامه با بهره‌مندی از نظرهای چند تن از استادان مجرب و خبرگان این حوزه به تأیید رسید و روایی سازه نیز به کمک تحلیل عاملی تأییدی بارهای عاملی محاسبه شد. در تحلیل عاملی تأییدی، هرچه بار عاملی بزرگ‌تر باشد سهم آن در اندازه‌گیری متغیر بیشتر است. نتایج تحلیل عاملی در شکل ۲، مشاهده می‌شود. در ساختار پژوهش چند معیار به کار برده شده است. نخستین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t-values است. این ضرایب پس از محاسبه باید بیشتر از ۱/۹۶ باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معناداری مسیر، مناسب بودن الگوی ساختاری و معناداری روابط بین هر سؤال و متغیر مختص به آن را تأیید کرد.

نتایج بررسی روایی واگرا در جدول ۲، نشان داده شده است. روایی واگرای قابل قبول الگو نشان می‌دهد که یک سازه در الگو نسبت به سایر سازه‌ها، تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. آلفای کرونباخ، سنج‌های برای ارزیابی پایداری درونی محسوب می‌شود و میزان همبستگی بین سازه و شاخص‌های آن را نشان می‌دهد که این مقدار بیشتر از ۰/۷ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی قابل قبول آن است. پایایی ترکیبی، پایایی سازه‌ها را با توجه به همبستگی سازه‌های آن‌ها با یکدیگر محاسبه می‌کند. جدول ۳، ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و AVE را نشان می‌دهد.

جدول ۰۲. روایی واگرا

تعامل با واحدهای دیگر	نوآوری	عملکرد سازمان	نفوذ تصمیم‌گیری	ارتباط با مشتری	خلاقیت	پاسخگویی
						۱
					۰/۷۱۲	۰/۰۶۷
				۰/۸۷۱	-۰/۰۵۴	۰/۴
			۰/۷۲۸	-۰/۲۲۹	-۰/۳۳۹	-۰/۱۴۱
		۰/۷۱۱	-۰/۴۵	۰/۳۷۲	۰/۴۱۹	۰/۴۶۱
	۱	-۰/۱۲۳	۰/۳۲۸	۰/۱۰۲	-۰/۲۰۲	۰/۰۶
۰/۷۳	-۰/۳۹۳	۰/۴۸۶	-۰/۳۸۲	۰/۱۴۸	۰/۲۶۷	-۰/۱۰۶

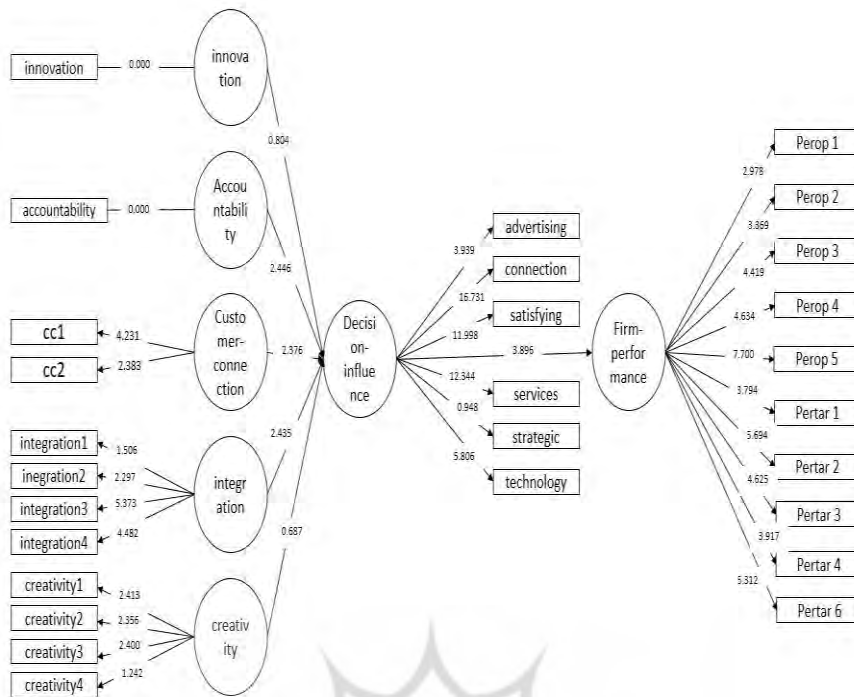
در جدول ۳، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و همچنین نتایج آزمون AVE برای مؤلفه‌های اصلی این پژوهش آورده شده است.

جدول ۰۳. آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی، AVE

AVE	ضریب پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
۱	۱	۱
۰/۵۰۷	۰/۷۲۹	۰/۸۱۱
۰/۷۶	۰/۸۶۲	۰/۷۳۶
۰/۵۳۱	۰/۸۶۲	۰/۷۲۹
۰/۵۰۶	۰/۹۱	۰/۸۹۴
۱	۱	۱
۰/۵۳۴	۰/۸۱۳	۰/۷۵۳

ضریب آلفا و مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بیشتر از ۰/۷ است که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. حد بحرانی AVE برابر با ۰/۵ است که اگر کمتر از این مقدار باشد، روایی همگرا قابل قبول نیست. طبق جدول ۳، تمام مؤلفه‌ها بیشتر از این عدد هستند. در شکل ۲، ضرایب معناداری z برای روابط بین متغیرهای این الگو آورده شده است.

شکل ۲. خروجی نرم‌افزار (ضرایب معناداری  $\geq$ )



آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS اجرا شد که نتایج این آزمون نیز در جدول ۴، ارائه شده‌اند.

جدول ۴. آزمون فرضیه‌ها

مسیر ساختاری	ضریب مسیر	آماره تی	آماره پی	نتیجه	نوع رابطه
پاسخگویی و نفوذ تصمیم‌گیری	-۰/۳۴۳	۲/۳۴۳	-۰/۰۲	تأیید	معکوس
ارتباط با مشتری و نفوذ تصمیم‌گیری	-۰/۴۱۳	۲/۲	-۰/۰۲۸	تأیید	مستقیم
خلاقیت و نفوذ تصمیم‌گیری	-۰/۱۶۵	۰/۶۶۱	-۰/۵۰۹	رد	معکوس
نوآوری و نفوذ تصمیم‌گیری	۰/۱۲	۰/۷	-۰/۴۸۴	رد	مستقیم
تعامل سازمانی و نفوذ تصمیم‌گیری	-۰/۳۸۸	۲/۱۱۷	-۰/۰۳۵	تأیید	معکوس
نفوذ تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان	-۰/۴۵	۳/۱۷	-۰/۰۰۲	تأیید	معکوس

نتایج پژوهش‌ها، رابطه مثبتی را بین پاسخگویی واحد بازاریابی و تأثیر واحد بازاریابی بر عملکرد سازمان نشان می‌دهد (مورمن و راس، ۱۹۹۹). طبق یافته‌ها، در صورتی که واحد بازاریابی توانایی پاسخگو بودن را داشته باشد، مدیران ارشد بیشتر راضی و متقاعد می‌شوند و

تأثیر مثبت پاسخگویی واحد بازاریابی بر همه جنبه‌های عملکرد سازمان به اثبات رسیده است (کاسیولاتی و لی، ۲۰۱۶). یافته‌های پژوهش حاضر با این یافته‌ها هم‌خوانی دارد. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های با واحد بازاریابی مؤثر و دارای قابلیت پاسخگویی، نیازهای مشتریان را در اولویت قرار می‌دهند و نفوذ خود و درک ارزش این تلاش‌ها را در نظر مدیران افزایش می‌دهند (مکینزی، ۲۰۰۴). نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های اخیر هم‌پوشانی دارد.

بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده، از میان قابلیت‌های واحد بازاریابی، قابلیت خلاقیت، تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد (کاسیولاتی و لی، ۲۰۱۶). راهبرد خلاقیت بر عملکرد بازاریابی تأثیرگذار است (منن و همکاران، ۱۹۹۹). تأکید مدیران ارشد اجرایی بر نقش مؤثرتر و فعال‌تر واحد بازاریابی در راستای توسعه کسب‌وکار روشن است (مکینزی، ۲۰۰۴) و داشتن یک فرهنگ نوآور باعث ایجاد یک راهبرد بازاریابی مؤثر و کارا می‌شود (منن و همکاران، ۱۹۹۹). نتایج پژوهش، رابطه روشن و معناداری را میان قابلیت خلاقیت و نوآوری واحد بازاریابی با عملکرد سازمان و نفوذ بر تصمیم‌گیری نشان نمی‌دهد.

اتلاف بین‌نقشی یا تعامل بین واحدهای مختلفی چون بازاریابی، تحقیق و توسعه و فروش از عوامل کلیدی موفقیت در فرآیندهای نوآورانه شناخته شده است (تروی و همکاران، ۲۰۰۸)؛ همچنین همکاری و تعامل بین‌نقشی باعث ایجاد رفتارهای تعاون و رقابت در سازمان می‌شود که این خود باعث یادگیری سازمانی می‌شود و تأثیر مثبتی بر مشتریان سازمان و عملکرد مالی دارد (ورهوف و لیفلانگ، ۲۰۰۹). نتایج پژوهش حاضر با مطالب گفته‌شده و پژوهش‌های پیشین در یک راستا است. بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده، واحد بازاریابی نقش قابل‌توجهی در تصمیم‌های قیمت‌گذاری و پیام‌های تبلیغاتی ایفا می‌کند (گاسکیل و وینزار، ۲۰۱۴) و یک واحد بازاریابی قدرتمند تأثیر مستقیم و مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (مورمن و راس، ۱۹۹۹). واحد بازاریابی تأثیر واضح و روشنی بر عملکرد شرکت، سودآوری، بازگشت سرمایه و قدر و مقام بازاریابی در سازمان دارد. مطالعات اولیه اثبات کرده‌اند که صرف‌نظر از بازارگرایی یک شرکت، داشتن واحد بازاریابی قدرتمند می‌تواند به عملکرد بالایی در کسب‌وکار منجر شود (ویرتز و همکاران، ۲۰۱۴). یافته‌های این پژوهش تأییدکننده نتایج پیشین است و با آن‌ها هم‌پوشانی دارد.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نفوذ واحد بازاریابی شرکت‌های مواد غذایی ایران تنها محدود به تصمیم‌های مرتبط با رضایت مشتری، وفاداری مشتری، بخش‌بندی بازار و تبلیغات است که این نقش‌ها نیز تا حدود زیادی تحت کنترل واحدهای فروش است و حیطة‌های تصمیم‌گیری همچون قیمت‌گذاری، توزیع، خدمات به مشتریان و تصمیم‌های این حوزه که اصولاً باید تحت کنترل و نفوذ واحد بازاریابی باشد، توسط سایر بخش‌ها صادره شده‌اند. اهمیت نوآوری واحد بازاریابی تاکنون مطالعه نشده بود؛ علاوه بر این نتایج قانع‌کننده‌ای برای اهمیت خلاقیت واحد بازاریابی در نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی یافت نشد. وجود دلایل مؤثر برای رابطه معکوس بین پاسخگویی واحد بازاریابی و نفوذ تصمیم‌گیری و همچنین رابطه معکوس بین نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی و عملکرد سازمان و نیافتن نتایج قانع‌کننده برای رابطه بین نوآوری واحد بازاریابی و نفوذ تصمیم‌گیری از جمله نتایج قابل توجه هستند. نقش ارتباط با مشتری واحد بازاریابی هنوز نیز یکی از عوامل مؤثر در عملکرد واحد بازاریابی است؛ زیرا می‌تواند به بازارگرایی سازمان‌ها کمک زیادی کند؛ اما با افزایش تعامل واحد بازاریابی با واحدهای دیگر از نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی کاسته می‌شود که این موضوع می‌تواند به این دلیل باشد که با افزایش تعامل سازمانی واحد بازاریابی، میزان هوش تجاری در میان واحدهای مختلف سازمان‌ها افزایش می‌یابد و دیگر واحد بازاریابی به‌عنوان تنها منبع اطلاعات بازاریابی به‌شمار نمی‌رود و این موضوع به کاهش نفوذ واحد بازاریابی در تصمیم‌های سازمانی منجر می‌شود. سؤالی که پیش می‌آید این است که آیا شرکت‌های مواد غذایی نیاز به واحد بازاریابی قدرتمند و بانفوذ دارند یا خیر؟ پاسخ به این سؤال، مثبت است؛ زیرا واحد بازاریابی اطلاعات بازار را در محصول و فرآیندهای سازمان دخیل می‌کند و باعث بازارگرایی سازمان می‌شود. رابطه مستقیم بین بازارگرایی سازمان و عملکرد سازمان در پژوهش‌های پیشین به‌طور قوی اثبات شده است. واحد بازاریابی وظیفه هماهنگی و ترکیب‌کردن ابزارها و بخش‌های مختلف را به عهده دارد و اگر فعالیت‌های بازاریابی به واحدهای دیگر سپرده شود، نمی‌توان به‌طور کامل و کافی بین این وظایف و نقش‌ها ارتباط و هماهنگی ایجاد کرد. خطر دیگری که در حال حاضر گریبان‌گیر شرکت‌های مواد غذایی است این است که با کاهش نفوذ و نقش واحد بازاریابی، دانش راجع به مشتری و چگونگی دخیل کردن نظرهای مشتریان در فرآیندها و تصمیم‌های سازمان در سطح بسیار پایینی قرار دارد و این می‌تواند مهم‌ترین دلیل ناتوانی شرکت‌های ایرانی برای رقابت باشد. با توجه به اینکه نمونه مطالعه در این پژوهش فقط مربوط به شرکت‌های مواد غذایی بود و نتایج قابلیت ارجاع به شرکت‌های فعال در سایر بخش‌ها نیست؛ بنابراین ضرورت مطالعه رابطه نفوذ تصمیم‌گیری واحد بازاریابی و عملکرد سازمان در دیگر حوزه‌های کسب‌وکار

احساس می‌شود. امکان دسترسی به داده‌های عملکرد واقعی شرکت‌های مورد مطالعه از مشکلات پژوهش حاضر بود؛ زیرا فقط از داده‌های خوداظهاری پاسخ‌دهندگان استفاده شد. یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که باید در آینده مطالعه شود رابطه بین نفوذ واحد بازاریابی و بازاریابی سازمان است که در آن می‌توان رابطه بین میزان مختلف نفوذ واحد بازاریابی را با سطوح مختلف بازاریابی سازمان مطالعه کرد. بررسی دلایل نفوذ پایین واحد بازاریابی از جنبه‌های فرهنگ و ساختار سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی و تعدیلگر نیز می‌تواند از حوزه‌های مورد نظر پژوهش‌های آتی باشد. تأثیر فضای کسب‌وکار بر اثربخشی واحد بازاریابی، به‌ویژه تأثیر رانت‌های مختلف اقتصادی، اطلاعاتی و .. می‌تواند زمینه مطالعات بیشتر در این حوزه باشد.



## منابع

1. Azizi, s. hoseini, h. and rusta, h. (2011). Two level conception algorithm of sellers performance. *Business management perspective*, 9 24-25. (In Persian)
2. Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*.263-265
3. Engelen, A., & Brettel, M. (2011). A cross-cultural perspective of marketing departments' influence tactics. *Journal of International Marketing*, 19(2), 73-94.
4. Gaskill, A., & Winzar, H. (2014). Marketing's Decision Influence within the Firm. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 15(2).91-92
5. Hattula, J. D., Schmitz, C., Schmidt, M., & Reinecke, S. (2015). Is more always better? An investigation into the relationship between marketing influence and managers' market intelligence dissemination. *International Journal of Research in Marketing*.41-43
6. Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *The Journal of Marketing*, 1-17.
7. Hoseini, m. jazani, n. asadolahi, n. and salar, j. (2011). Designing relationship algorithm of market orientation, learning orientation innovation and performance in food companies in stock market. *Business management perspective*, 9 ,48-49
8. Im, S., Joo, J., Linder, M., & Nam, K. (2015). Bridging the Chasm between Design and Marketing: Problems and Solutions in the Integration Between Design and Marketing. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 16(2), 1026-1035.
9. Krush, M. T., Sohi, R. S., & Saini, A. (2015). Dispersion of marketing capabilities: impact on marketing s influence and business unit outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 32-51.
10. Luo, Xueming, Rebecca J. Slotegraaf, and Xing Pan (2006). Cross-Functional Cooperation : The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms, *Journal of Marketing*, 70 (April), 67° 80.
11. McKinsey (2004), The McKinsey Global Survey of Business Executives, (July), (accessed, December 4, 2007) [available.at: [http://www.mckinseyquarterly.com/Economic\\_Studies/Productivity\\_Performance/The\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_of\\_Business\\_Executives\\_July\\_2004\\_1461](http://www.mckinseyquarterly.com/Economic_Studies/Productivity_Performance/The_McKinsey_Global_Survey_of_Business_Executives_July_2004_1461)].
12. Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani T. Adidam, and Stephen W. Edison (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63, 18° 40.
13. Merlo, O., Lukas, B. A., & Whitwell, G. J. (2012). Marketing's reputation and influence in the firm. *Journal of Business Research*, 65(3), 446-452.
14. Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *The Journal of Marketing*, 180-197
15. Nath, Previn and Vijay Mahajan (2008). Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms Top Management Teams. *Journal of Marketing*, 72, 65° 81.
16. Selden, Larry and Ian C. MacMillan (2006). Manage Customer-Centric Innovation Systematically. *Harvard Business Review*, 84(4), 108° 116.

17. Sheth, Jagdish N. and Rajendra S. Sisodia (2005). Does Marketing Need Reform? *Journal of Marketing*, 69 (October), 10° 12.
18. Song, M., & Thieme, J. (2009). The Role of Suppliers in Market Intelligence Gathering for Radical and Incremental Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 43-57.
19. Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), 132-146.
20. Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of marketing*, 73(2), 14-37.
21. Wirtz, J., Tuzovic, S., & G. Kuppelwieser, V. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25(2), 171-194.

