

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شماره ۲۱ - بهار ۱۳۹۴

صص ۱۲۲ - ۱۰۵

ارتباط توزیع قدرت میان واحدهای بازاریابی و فروش با عملکرد تجاری

مصطفی قاضی‌زاده*، عبدالرضا بیگی‌نیا**، رقیه روشن‌قیاسی***

چکیده

بررسی رابطه بین چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با عملکرد تجاری شرکت مهم‌ترین هدف این پژوهش است که با توزیع پرسشنامه در میان مدیران بازاریابی و فروش ۶۲ شرکت تولیدکننده در صنایع مواد غذایی، دارویی و شیمیایی پذیرفته‌شده در سازمان بورس اوراق بهادار انجام گردیده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین متغیر چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با متغیرهای همکاری و تعامل میان واحدهای بازاریابی و فروش، فرهنگ مشتری‌مداری، ایجاد ارزش برای مشتریان و نهایتاً عملکرد تجاری شرکت‌ها رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. از سوی دیگر بین متغیر چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با وضوح نقش‌های عملیاتی بازاریابی و فروش رابطه‌ی منفی و معنی‌داری وجود دارد. نتایج این پژوهش، همچنین نشان داد که بین ایجاد ارزش برای مشتریان با عملکرد تجاری شرکت رابطه‌ی مثبت معنی‌داری وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: توزیع قدرت تصمیم‌گیری؛ بازاریابی؛ فروش؛ مشتری‌مداری؛ عملکرد تجاری شرکت.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۱۰/۱۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۰۲/۱۵.

* استادیار، دانشگاه شاهد (نویسنده مسئول)

E-mail: ghazi.iran@yahoo.com

** استادیار، دانشگاه شاهد.

*** کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد.

۱. مقدمه

امروزه شرکت‌ها سعی در کاهش هزینه‌ها و در مقابل افزایش سودآوری دارند، بنابراین حفظ مشتری نیز به یکی از اهداف مهم آن‌ها تبدیل شده است و شرکت‌هایی قادرند گوی رقابت را از سایرین برابند که هرچه بیشتر به مشتری ارج نهاده و ارزش‌های مورد نظر وی را تأمین نمایند (عبدلی و فریدون‌فر، ۱۳۸۵). از اینرو، از جمله مواردی که در بازارهای رقابتی امروزی باید مورد توجه قرار گیرد ایجاد ارزش برای مشتریان سازمان است. ایجاد ارزش برای مشتریان و حفظ آن‌ها برای سازمان‌ها حیاتی و از اهمیت بالایی برخوردار است. پژوهش‌های نشان می‌دهد که افزایش حفظ مشتری به میزان ۵ درصد می‌تواند سود را در سطح ۲۵ تا ۳۰ درصد بالا ببرد و مؤسسه‌ای که بتواند میزان ازدست‌دادن مشتری را ۵ درصد کاهش دهد می‌تواند ارزش خالص و نهایی هر مشتری را تا ۷۵ درصد برای آن مؤسسه افزایش دهد (هاپسون و دیگران، ۱۳۸۴؛ هامبورگ و دیگران، ۲۰۰۰). در مفهوم بازاریابی اعتقاد بر این است که نیل به اهداف سازمانی بستگی تام به تعریف و تعیین نیازها و خواسته‌های بازارهای هدف و تأمین رضایت مشتری به نحوی مطلوب‌تر و مؤثرتر از رقبا دارد. رویکرد اقتصادی جهانی نیز، شرکت‌ها را بر آن داشته تا بیش از پیش توجه خود را به مفاهیم نوین بازاریابی معطوف دارند، چرا که در این فضای رقابتی، می‌توان گفت که مشتریان مهم‌ترین سرمایه‌های شرکت هستند (عبدلی و فریدون‌فر، ۱۳۸۵).

در بازار رقابتی امروز، آینده هر شرکتی بیشتر به فروش و توانایی بازاریابی آن بستگی دارد (گوهریان و عاصمی، ۱۳۷۸) و مدیریت فروش در ایجاد ارزش برای مشتری و سودآوری سازمان نیز نقش مهمی را در مجموعه فعالیت‌های بازاریابی ایفا می‌کند. در دنیای تجارت کنونی فروشندگان بیش از گذشته، به عنوان قدرتی پویا محسوب می‌شوند و تلاش‌های آن‌ها بر فعالیت‌های متنوع و مختلف شرکت اثر مستقیم دارد. آنان محصولات شرکت را به مشتریان معرفی می‌کنند، سفارشات فروش را که منجر به ارسال محصولات برای مشتریان می‌شود دریافت می‌کنند، موقعیت محصولات شرکت را در بازار حفظ می‌کنند، وضعیت رقبا را ارزیابی می‌کنند و زمینه‌های موفقیت و پیشرفت شرکت را فراهم می‌آورند (بختابی و گلچین‌فر، ۱۳۸۵). درحقیقت، ارتباط نزدیک فروشندگان با مشتریان شرکت موجب شده است تا فروشندگان به طور مؤثرتری در جهت حل مسائل مشتریان با آن‌ها همکاری نمایند (بختابی و گلچین‌فر، ۱۳۸۵؛ گوهریان و عاصمی، ۱۳۷۸). فروشندگان نقش پل ارتباطی بین تولیدکننده و مصرف‌کننده را ایفا می‌کنند و به واسطه ارتباط نزدیکی که با مشتریان دارند، بهتر از سایر افراد سازمان می‌توانند نیازهای مشتریان را شناسایی کرده و دریابند که مشتریان، حاضرند برای کدام ویژگی‌های یک کالا پول بیشتری بپردازند. از میان واحدهای موجود در سازمان، واحد

فروش نقش عمده‌ای را در تأثیرگذاری بر تصمیمات مرتبط با بازار ایفا می‌کند. واحد فروش در مقایسه با خود واحد بازاریابی، بر تصمیماتی نظیر قیمت‌گذاری، طراحی خدمات مشتری و پشتیبانی از مشتری، گسترش در بازارهای جغرافیایی جدید و توسعه استراتژی‌های توزیع، تأثیر بیشتری دارد بنابراین بهبود روابط و افزایش ارتباط بین واحدهای بازاریابی و فروش می‌تواند باعث بهبود عملکرد شرکت شود (کرامر و دیگران، ۲۰۰۲).

از جمله نکاتی که سازمان‌های تجاری برای رسیدن به اهدافشان کمتر مورد توجه قرار داده‌اند میزان مشارکت مدیران فروش در تصمیماتی مثل توسعه محصولات جدید، قیمت‌گذاری، برنامه‌هایی برای افزایش رضایت مشتری، ورود به بازارهای جدید، تبلیغات و کانال‌های توزیع محصول است. به‌هرحال، با وجود اهمیت نقش واحد فروش برای سودآوری سازمان، پژوهش‌های چندانی در مورد رابطه مشارکت کارکنان واحد فروش در تصمیمات بازاریابی یک شرکت صورت نگرفته است، لذا لازم است این موضوع که چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری، در مورد تصمیمات مربوط به بازار، میان واحدهای بازاریابی و فروش چه رابطه‌ای با عملکرد تجاری شرکت دارد مورد مطالعه قرار گیرد تا شرکت‌های تجاری بتوانند از نتایج آن بهره‌مند شوند. در این پژوهش سعی بر آن است که رابطه بین چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با عملکرد تجاری شرکت (رشد فروش، سهم بازار، سودآوری و حفظ مشتری) مورد بررسی قرار گیرد. در واقع سؤال اصلی که در این پژوهش به بررسی آن پرداخته خواهد شد، این است که «آیا مشارکت واحد فروش شرکت‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه بازاریابی می‌تواند موجب بهبود عملکرد تجاری شرکت‌ها شده و سهم بازار، رشد فروش، حفظ مشتری و سودآوری شرکت را افزایش دهد؟»

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تصمیمات بازاریابی شرکت از نوع تصمیمات میان‌وظیفه‌ای است و تمام واحدهای سازمان در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی شرکت نقش دارند. تصمیم‌گیری مشترک در مورد فعالیت‌های بازاریابی شرکت بر کارایی واحدها، اثربخشی وظیفه‌ای و سازگاری میان واحدهای شرکت اثر مثبت دارد و پویایی بازار عاملی تعدیل‌کننده در این ارتباط محسوب می‌شود (کرامر و دیگران، ۲۰۰۲). برخی پژوهشگران معتقدند نتایج فعالیت‌های واحد بازاریابی به عنوان ورودی برای واحد فروش مورد استفاده قرار می‌گیرد و نتایج فعالیت‌های واحد فروش به عنوان ورودی، وارد واحد بازاریابی می‌شود و این چرخه همواره ادامه دارد. بنابراین انجام اثربخش فعالیت‌های بازاریابی و فروش در سازمان مستلزم همکاری و تعامل بین این دو واحد سازمانی است. همکاری میان واحدهای بازاریابی و فروش می‌تواند اثربخشی فعالیت‌های این دو واحد را

افزایش دهد (زولتنر، ۲۰۰۴) و تلاش‌های مشترک این دو بخش بر ایجاد ارزش برای مشتریان تأثیر دارد و این امر یک مزیت رقابتی برای شرکت محسوب می‌شود (کراس و دیگران، ۲۰۰۱). یکپارچگی بین واحدهای بازاریابی و فروش بر ایجاد ارزش برای مشتریان تأثیر دارد. شرکت‌هایی که بین واحد بازاریابی و فروش آن‌ها یکپارچگی وجود دارد می‌توانند از طریق دانش بهتر و درک گسترده‌تر از بازار تصمیم‌گیری‌های بهتری داشته باشند و مسائل مربوط به مشتریان را بهتر حل کنند، بنابراین یکپارچگی واحد بازاریابی و فروش در این شرکت‌ها یک توانایی کلیدی برای ایجاد ارزش برای مشتریان است (گوتنزی و ترویلو، ۲۰۰۶).

مشارکت اعضای گروه‌های وظیفه‌ای مختلف در تصمیم‌گیری، باعث بهبود در جریان اطلاعات و استفاده از آن‌ها می‌شود و الگوهای شناختی مشترکی را در بین این گروه‌ها توسعه می‌دهد (میلر و مونگ، ۱۹۸۶). از سوی دیگر، نظریه اقتضایی بازاریابی سازمان بیان می‌کند که وقتی دو یا چند واحد وظیفه‌ای، به صورت مشترک تصمیم‌گیری می‌کنند، حجم ارتباطات افزایش می‌یابد، دشواری ارتباطات کاهش می‌یابد و در نتیجه، محیطی به وجود می‌آید که دارای تعارض کمتر و مشارکت بیشتر است (راکرت و دیگران، ۱۹۸۵). بعلاوه، مشارکت فعال گروه‌های وظیفه‌ای مختلف در فعالیت‌های تصمیم‌گیری، مبادله اطلاعات را مورد تشویق قرار می‌دهد، درک متقابل را افزایش می‌دهد و تفاسیر مشترک از پدیده‌های محیطی و داخلی در بین این گروه‌ها را توسعه می‌دهد (اولسون و دیگران، ۱۹۹۵)؛ بنابراین تصمیم‌گیری مشترک بین واحدها به اعضای آن‌ها اجازه می‌دهد که موضوعات مرتبط با وظایف خود را بهتر درک کرده و نسبت به تصمیمات اتخاذ شده حس مالکیت داشته باشند (راکرت و دیگران، ۱۹۸۵). برلند و همکارانش (۲۰۰۶) اظهار می‌کنند که درک متقابل و مجموعه مشترکی از ارزش‌ها و باورها بین این دو واحد می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا به طور مؤثرتری به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ دهند. بعلاوه، دسناپ و جابر (۲۰۰۲) معتقدند هنگامی که اعضای این دو واحد به طور منظم با یکدیگر ملاقات کرده، اطلاعات را مبادله کرده و یک درک مشترک را توسعه می‌دهند، شانس دستیابی به اهداف تعیین شده برای تصمیمات مرتبط با بازار، افزایش می‌یابد. کسپدس (۱۹۹۳) ادعا می‌کند که تبادل مؤثر اطلاعات بین این دو واحد سازمانی برای تبدیل استراتژی‌های بازاریابی (که به منظور فراهم کردن ارزش‌های مورد انتظار مشتریان طراحی شده‌اند) به برنامه‌های بازاریابی که به صورت یکنواختی اجرا می‌شوند، ضروری است. همچنین ماتیزنس و جانسون (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که تعامل مؤثر بین واحدهای بازاریابی و فروش ممکن است کمک کند تا سریعتر برای مشتریان ایجاد ارزش کنیم.

عدم وضوح در مسئولیت‌ها و وظایف واحدهای بازاریابی و فروش، با ترغیب به انجام با تأخیر وظایف و تکرار فعالیت‌های خاص، کارایی تصمیمات را کاسته و در نتیجه منجر به

کاهش سرعت عمل در بازار می‌شود. علاوه بر این، یک تعریف ضعیف از اهداف این دو واحد احتمالاً منجر به ناهماهنگی بین استراتژی‌های بازاریابی، فرایندهای مدیریت فروش و فعالیت‌های نیروی فروش شده و بر ارزش نهایی ارائه‌شده به مشتری تأثیر منفی می‌گذارد (ماتیزنس و جانسون، ۲۰۰۶). اولسون و همکارانش (۲۰۰۵) بیان می‌کنند شرکت‌هایی که دارای تمایلات قوی نسبت به مشتری هستند با قائل شدن بالاترین اولویت به ایجاد و حفظ ارزش مشتری به دنبال مزیت رقابتی هستند و فرهنگ مشتری‌مداری در مرکزیت فعالیت‌های آن‌ها قرار دارد. منون و همکارانش (۱۹۹۷) پیشنهاد می‌کنند که یک تیم میان‌وظیفه‌ای که بر روی تصمیمات مشابهی کار می‌کنند، ممکن است کیفیت کل آمیخته بازاریابی شرکت را بهبود بخشد و به شناسایی راه‌حل‌های خلاقانه برای نیازهای مشتری کمک کنند. علاوه بر این، چنین تیمی ممکن است از مبادله زود هنگام اطلاعات در مورد مشتریان سود ببرد که این امر منجر به سرعت عمل بیشتر در بازار می‌شود. ادبیات مرتبط با حوزه نوآوری محصول تأیید می‌کند که یک فرآیند مشارکتی‌تر، نوعی محیط سازمانی ایجاد می‌کند که در آن ایده‌های خلاق می‌توانند رشد کنند، چشم‌اندازهای مختلف مورد مقایسه قرار گیرند و مشکلات تا پایان فرآیند، شناسایی نشده باقی نمانند. این امر منجر به کیفیت بالاتر برای محصول جدید و سرعت بیشتر در بازار می‌شود (کالاتون و دیگران، ۲۰۰۳).

به اعتقاد روزیس و همکارانش (۲۰۰۵) برخی از فعالیت‌ها و سیاست‌های مدیریتی قابل کنترل، همچون: ساختار، فرآیند و سیستم، فرهنگ و مردم، می‌توانند بر بهبود یکپارچگی میان واحدهای بازاریابی و فروش در شرکت و بهبود عملکرد شرکت موثر باشند و عوامل دیگری نظیر محیط، مشتریان، رقبا و خود شرکت، نیز نقش تعدیل‌گر را در این رابطه ایفا می‌نمایند و بر عملکرد شرکت اثر می‌گذارند. تنش‌های بین واحدهای بازاریابی و فروش اغلب ناشی از تعارضات فرهنگی و اقتصادی است که در روابط بین این دو واحد وجود دارد. روابط موجود میان واحدهای بازاریابی و فروش مشتمل بر روابط تعریف‌نشده، روابط تعریف‌شده، روابط متحد و روابط یکپارچه می‌باشند. به موازاتی که وظایف واحدهای بازاریابی و فروش شرکت به مرحله بلوغ می‌رسد، یعنی گروه‌ها از عدم هماهنگی و دارا بودن تعارض با یکدیگر به سمت یکپارچگی کامل و نداشتن تعارض با یکدیگر حرکت می‌کنند، این روابط نیز دست‌خوش تغییراتی می‌شود (کاتلر و دیگران، ۲۰۰۶). نتایج مطالعات گوئنزی و همکارانش (۲۰۰۹) که در ارتباط با عملکرد بازار شرکت‌ها و با توجه به چهار شاخص سودآوری، رشد فروش، سهم بازار و حفظ مشتری انجام شده بود نشان داد که: توزیع قدرت تصمیم‌گیری در مورد مسائل مربوط به بازار و وجود رابطه اثربخش بین واحدهای بازاریابی و فروش بر تعامل و همکاری بین واحدهای بازاریابی و فروش، فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان و ایجاد ارزش برای مشتریان

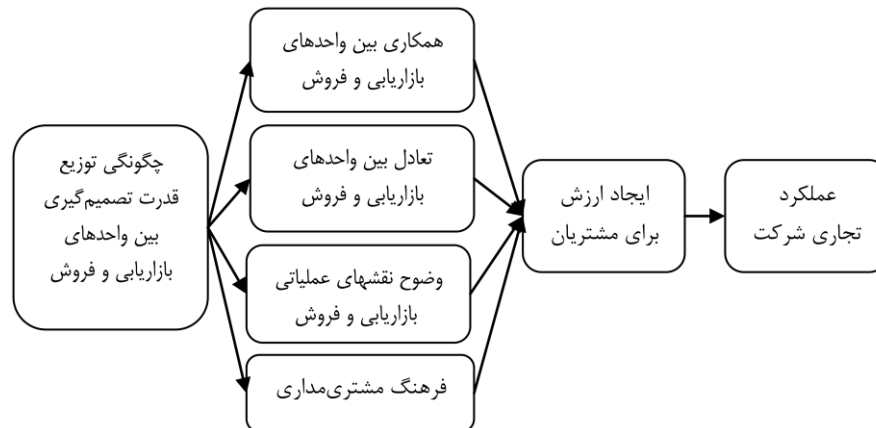
اثر مثبت دارد اما این موضوع بر وضوح نقش‌های عملیاتی بازاریابی و فروش اثر منفی دارد. روزیس و همکارانش معتقدند که استفاده از تیم‌های میان‌وظیفه‌ای، عدم تمرکز وظایف بازاریابی و فروش، استفاده از کارکنان واحد بازاریابی و فروش به عنوان یکپارچه‌کننده فعالیت‌ها، فرهنگ سازمانی که دارای قوانین تسهیم و سازگاری بین‌بخشی باشد، استفاده از مشوق‌ها برای دستیابی به اهداف یکپارچه و ارتباطات رسمی و غیررسمی میان کارکنان واحد بازاریابی و فروش با یکپارچگی میان واحدهای بازاریابی و فروش رابطه مثبت دارد و عواملی چون بالا بودن عدم اطمینان محیطی، تمرکز بر خواسته‌های مشتری، رقابت شدید میان سازمان‌ها و اتکای زیاد شرکت بر محصولات یا خدمات جدید اثر مثبت یکپارچگی واحدهای بازاریابی و فروش بر عملکرد سازمان را بیشتر می‌کند. از طرف دیگر، ثبات شغلی و گردش شغلی بیش از حد معمول در سازمان بر درجه یکپارچگی میان واحدهای بازاریابی و فروش اثر منفی دارد و بالا بودن هویت وظیفه‌ای مدیران بازاریابی و فروش، درجه یکپارچگی میان این واحدهای را کم می‌کند (روزیس و دیگران، ۲۰۰۵).

کرامر و همکارانش (۲۰۰۲) استدلال می‌کنند که مشارکت گروه‌های وظیفه‌ای مختلف در تصمیمات مرتبط با بازار کمک می‌کند که صدای مشتری در بین گروه‌های وظیفه‌ای مختلف و در سرتاسر مراحل زنجیره ارزش پخش شود و بدین ترتیب فرهنگ کل سازمان مشتری مدارتر شود. پژوهش‌های اخیر در زمینه تحقق فرهنگ مشتری‌مداری نشان می‌دهند که توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان بخش‌های مختلف سازمان، باعث بهبود در تشخیص همزمان نیازهای رقابتی مشتریان داخلی (نظیر ادارات مختلف) و مشتریان خارجی می‌شود، تعارض بین ادارات را می‌کاهد و سطوح واحدهای سازمانی مختلف را توانمند می‌سازد تا به طور مؤثرتری نیازهای متقابل مشتریان را برآورده سازند (گبهارت و دیگران، ۲۰۰۶). ادبیات پژوهش در زمینه تمایل به بازار نیز، حاکی از یک ارتباط مثبت بین این نوع از فرهنگ سازمانی و ارزش برتر عرضه‌شده به مشتری است (کیرکا و دیگران، ۲۰۰۶). همان‌گونه که اسلاتر و نارور (۱۹۹۵) بیان می‌کنند، تمایل به بازار نوعی فرهنگ است که بالاترین اولویت را برای ایجاد و حفظ سودآور ارزش برتر برای مشتری قائل است.

۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

الگوی مفهومی این پژوهش بر مبنای چارچوب مطالعاتی گوئنزی و همکارانش (۲۰۰۹) است. در این الگو متغیرهای مهمی چون فرهنگ مشتری‌مداری و ایجاد ارزش برای مشتریان که از مفاهیم جدید و مورد توجه شرکت‌ها در سال‌های اخیر می‌باشند، آورده شده است؛ همچنین متغیرهای تعامل و همکاری بین واحدهای بازاریابی و فروش که تاکنون کمتر مورد

مطالعه قرار گرفته، در این الگو گنجانده شده است. بنابراین الگوی مزبور یکی از جامع‌ترین الگوها در این زمینه است. اجزای این الگو در شکل ۱ مشخص گردیده و متغیرها و روابط میان آن‌ها در ادامه توضیح داده شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش، با اقتباس از چارچوب پژوهش گوئنزی و همکارانش (۲۰۰۹)

- توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش: بر اساس مطالعات گوئنزی و همکارانش برای بررسی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش، میزان مشارکت واحد فروش در هشت تصمیم بازاریابی سنجیده می‌شود. این هشت تصمیم عبارتند از: توسعه محصول یا خدمت جدید، قیمت‌گذاری محصولات یا خدمات، برنامه‌های بهبود رضایت مشتری، خدمت به مشتری، نفوذ به بازارهای جغرافیایی جدید، استراتژی‌های توزیع، تبلیغات و ترفیعات (گوئنزی و دیگران، ۲۰۰۹). شاخص‌های مذکور در این پژوهش نیز مبنای سنجش متغیر چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش قرار گرفته‌اند.

- همکاری بین واحدهای بازاریابی و فروش: طبق نظر کان (۱۹۹۶) عامل همکاری بر این موضوع تأکید می‌کند که واحدهای بازاریابی و فروش تا چه حدی موضوعات را با هم به اشتراک می‌گذارند، دیدگاه‌های مشترکی دارند، به صورت تیمی کار می‌کنند و احترام متقابل دارند. همکاری مستلزم این است که ادارات گوناگون متمایل به کارکردن با یکدیگر باشند و چشم‌انداز، اهداف و منابع مشترکی را دنبال کنند (گوئنزی و دیگران، ۲۰۰۹). پژوهشگران معتقدند هرچه تعامل و همکاری بین این دو واحد بیشتر شود عملکرد سازمان نیز بهتر خواهد بود (روزیس و دیگران، ۲۰۰۵). متغیر مذکور در این پژوهش به وسیله شاخص‌های تلاش‌های

مشترک و جمعی، اعتماد متقابل، درک متقابل، احترام متقابل، روابط دوستانه، دیدگاه‌های مشابه و کار تیمی در بین واحدهای بازاریابی و فروش مورد سنجش قرار گرفته است.

- *تعامل بین واحدهای بازاریابی و فروش*: بر اساس مطالعات گوئنزی و همکارانش (۲۰۰۹) تعامل بر این موضوع اشاره دارد که واحدهای بازاریابی و فروش تا چه حدی فعالیت‌های خود را از طریق ملاقات‌های رسمی هماهنگ می‌کنند. تعامل حاکی از ارتباطی است که بین واحدهای سازمانی جریان دارد. تعامل مؤثر هنگامی روی می‌دهد که واحدهای وظیفه‌ای به طور مرتب اطلاعات را با شیوه ساختاریافته‌ای در جلسات ملاقات، یادداشت‌ها، مدارک و غیره مبادله می‌کنند. برگزاری جلسات مشترک، حضور در جلسات یکدیگر، حضور مشترک در برنامه‌های آموزشی رسمی، تلاش‌های مشترک برای ایجاد تیم‌های مستقل و مشترک شاخص‌های سنجش نوع تعامل میان واحدهای بازاریابی و فروش در این پژوهش است.

- *وضوح نقش‌های عملیاتی بازاریابی و فروش*: بر اساس مطالعات گوئنزی و همکارانش (۲۰۰۹) این متغیر اشاره به عدم ابهام در تعریف نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف کارکنان واحدهای بازاریابی و فروش دارد و بیانگر حدی است که در آن نقش‌ها، اهداف و مسئولیت‌های واحدهای بازاریابی و فروش به ترتیب و به طور واضح تعریف می‌شود. هنگامی که یک واحد سازمانی به تنهایی بر تصمیمات مرتبط با بازار تأثیر می‌گذارد، در رابطه با نقش‌ها و مسئولیت‌های مربوط به این تصمیم هیچ‌گونه ابهامی وجود ندارد؛ اما هنگامی که دو یا چند اداره، تصمیم‌گیری‌ها را به صورت مشترک انجام می‌دهند، ابهام در خصوص نقش و سهم آن‌ها در شکل‌گیری نتایج آن تصمیم افزایش می‌یابد بنابراین عدم وضوح وظایف منجر به تعارض مخرب بین این دو واحد و در نتیجه محدود شدن اثربخشی تصمیم‌گیری‌ها می‌شود (کسپدس، ۱۹۹۳). شاخص‌های مطرح شده از سوی گوئنزی و همکارانش به عنوان مبنای سنجش این متغیر در پرسشنامه پژوهش بکار رفته‌اند.

- *فرهنگ مشتری‌مداری*: مفهوم این متغیر به مجموعه باورهایی که منافع مشتری را در اولویت قرار می‌دهند، اشاره می‌کند درحالی‌که منافع سایر ذینفعان از قبیل مالکان، مدیران و کارمندان را به منظور توسعه یک بنگاه سودآور در بلندمدت از یاد نمی‌برند (دشپاندی و وبستر، ۱۹۹۳). فرهنگ مشتری‌مداری بر مجموعه‌ای اشتراکی از باورها با مرکزیت مشتری دلالت دارد. این باورها به عنوان مکانیسم هماهنگ‌کننده عمل کرده و کارآیی و اثربخشی تصمیم‌گیری‌ها را بهبود می‌بخشند. در واقع، تمایل به مشتری، تمرکز یکپارچه‌ای را به وجود می‌آورد که در آن تلاش واحدهای سازمان معطوف به ایجاد ارزش برتر برای مشتری می‌شود (هامبورگ و دیگران، ۲۰۰۰). توسعه محصولات و خدمات بر مبنای اطلاعات بازار و مشتری، تمرکز بر مشتری، فلسفه شرکت برای ارائه خدمات به مشتریان، اهمیت دادن به نظرات و

دیدگاه‌های مشتریان در مورد محصولات شرکت شاخص‌های سنجش متغیر مذکور در این پژوهش می‌باشند.

- ایجاد ارزش برای مشتری: مفهوم این متغیر به این معناست که شرکت باید بتواند ارزشی بالاتر از آنچه رقبا به مشتریان ارائه می‌دهند برای مشتریان ایجاد کند (گوئنزی و دیگران، ۲۰۰۹). پژوهش‌های بسیاری بیان می‌کنند که یک شرکت با فراهم کردن ارزشی برتر از آنچه که رقبا برای مشتریان فراهم می‌کنند، می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کرده و عملکرد تجاری شرکت را بهبود بخشد (اولسون و دیگران، ۲۰۰۵). توانایی شرکت در پاسخگویی به نیازهای مشتری، توسعه راه‌حل‌های خلاقانه برای رفع نیازهای مشتریان، نوآوری و سرعت عمل در بازار چهار شاخصی هستند که برای سنجش متغیر مذکور در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

- عملکرد تجاری شرکت: پژوهش‌های پیشین درباره چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری در مورد تصمیمات مرتبط با بازار، میان واحدهای بازاریابی و فروش، اثرات سودمند آن از لحاظ عملکرد تجاری را آشکار می‌سازند (کرامر و دیگران، ۲۰۰۲). بر اساس مطالعات، منظور از عملکرد تجاری شرکت، عملکرد آن در زمینه‌های سودآوری، رشد فروش، سهم بازار و حفظ مشتری در شرکت است (گوئنزی و دیگران، ۲۰۰۹). برای سنجش این متغیر در این پژوهش نیز از چهار شاخص مذکور استفاده گردیده است.

با توجه به الگو و متغیرهای پژوهشی که در بالا بدان اشاره گردید ما در پژوهش خود به دنبال بررسی فرضیه‌های ذیل می‌باشیم.

۱. چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با همکاری بین واحدهای بازاریابی و فروش رابطه دارد؛
۲. چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با تعامل بین واحدهای بازاریابی و فروش رابطه دارد؛
۳. چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با وضوح نقش‌های عملیاتی بازاریابی و فروش رابطه دارد؛
۴. چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان رابطه دارد؛
۵. همکاری بین واحدهای بازاریابی و فروش با ایجاد ارزش برای مشتریان رابطه دارد؛
۶. تعامل بین واحدهای بازاریابی و فروش با ایجاد ارزش برای مشتریان رابطه دارد؛
۷. وضوح نقش‌های عملیاتی بازاریابی و فروش با ایجاد ارزش برای مشتریان رابطه دارد؛
۸. فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان با ایجاد ارزش برای مشتریان رابطه دارد؛

۹. ایجاد ارزش برای مشتریان با عملکرد تجاری شرکت رابطه دارد.

۴. روش‌شناسی

مهم‌ترین هدف این پژوهش شناسایی رابطه بین چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با عملکرد تجاری شرکت در شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی، دارویی و شیمیایی پذیرفته‌شده در سازمان بورس اوراق بهادار تهران است. با توجه به هدف فوق، پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود. همچنین بر اساس چگونگی به‌دست‌آوردن داده‌های مورد نیاز پژوهش (روش کتابخانه‌ای و روش میدانی) پژوهش حاضر را می‌توان از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی برشمرد. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی، دارویی و شیمیایی پذیرفته‌شده در سازمان بورس اوراق بهادار تهران می‌باشند. با توجه به آمار موجود در ارتباط با تعداد شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی، دارویی و شیمیایی پذیرفته‌شده در سازمان بورس اوراق بهادار تهران، در زمان انجام پژوهش، مشخص گردید تعداد ۹۰ شرکت در صنایع مذکور حداقل مدت پنج سال در بورس اوراق بهادار تهران فعالیت داشته‌اند. جهت توزیع پرسشنامه پژوهش در میان اعضای نمونه و جمع‌آوری داده‌های لازم، فرمول محاسباتی کوکران (با فرض جامعه آماری محدود) به عنوان مبنای تعیین حجم نمونه بکار گرفته شد. برای تعیین حجم نمونه جهت اطمینان از اینکه بیش‌ترین حجم نمونه محاسبه شود نسبت موفقیت^۱ در جامعه ۰/۵۰ در نظر گرفته شد بدین ترتیب با انجام محاسبات در سطح اطمینان ۰/۹۵ و در سطح خطای ۷ درصد تعداد اعضای نمونه ۶۲ شرکت برآورد گردید. از آنجا که به منظور سنجش متغیرهای پژوهش می‌بایست نظرات افراد مورد سنجش قرار گیرد از هر شرکت دو نفر (مدیر بازاریابی و مدیر فروش) انتخاب گردید. برای انتخاب شرکت‌ها و تعداد نمونه لازم، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده گردید بدین ترتیب که ابتدا متناسب با سهم هر کدام از صنایع از تعداد کل شرکت‌ها، تعداد ۶۲ شرکت در بین صنایع تسهیم گردید و در نهایت از میان شرکت‌های موجود در هر صنعت تعداد لازم به روش تصادفی ساده (طبق جدول ۱) انتخاب گردید.

جدول ۱. نمونه آماری (تعداد شرکت‌ها و تعداد مدیران فروش و بازاریابی متناسب با هر صنعت)

نوع صنعت	جامعه آماری		نمونه آماری (۶۲ شرکت و ۱۲۴ مدیر)		
	تعداد شرکت‌ها	درصد	تعداد شرکت‌ها	مدیران بازاریابی	مدیران فروش
مواد غذایی	۴۶	٪۵۲	۳۲	۳۲	۳۲
مواد شیمیایی	۲۵	٪۲۷	۱۷	۱۷	۱۷
مواد دارویی	۱۹	٪۲۱	۱۳	۱۳	۱۳
جمع کل	۹۰	٪۱۰۰	۶۲	۶۲	۶۲

برای گردآوری ادبیات موضوعی پژوهش و بررسی پیشینه موضوع روش کتابخانه‌ای و ابزار پرسشنامه نیز به عنوان ابزار لازم جهت جمع‌آوری داده‌های میدانی (بررسی مؤلفه‌های پژوهش‌هایی جامعه آماری) انتخاب گردیدند. با توجه به اینکه چهارچوب کلی سؤالات پرسشنامه این پژوهش، بر اساس الگوی گوئنزی و همکارانش (۲۰۰۹) طراحی گردیده و بنابراین از روایی لازم برخوردار است. همچنین برای اطمینان کامل در مورد روایی پرسشنامه پژوهش، پرسشنامه طراحی شده برای بررسی روایی در اختیار خبرگان قرار گرفت تا اصلاح و تأیید شود همچنین جهت اطمینان از پاسخگویی صحیح مدیران کل فروش و بازاریابی شرکت‌های مورد مطالعه در خصوص عملکرد تجاری شرکت‌ها، برای استخراج شاخص‌های سودآوری و رشد فروش که نشان‌دهنده عملکرد تجاری شرکت‌ها می‌باشند، از صورت‌های مالی شرکت‌های مورد مطالعه طی یک دوره پنج ساله (۱۳۸۸-۱۳۸۴) استفاده شده است. برای محاسبه ضریب پایایی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که این مقدار بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه و خروجی نرم‌افزار اسپاس برابر ۰/۹۰۷ به دست آمد. با توجه به مقدار به دست آمده، پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. پایایی مربوط به هر کدام از متغیرهای جداگانه پژوهش نیز در جدول ۲ مشخص گردیده است.

جدول ۲. پایایی متغیرهای پژوهش و کل پرسشنامه

متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
همکاری بین واحدهای بازاریابی و فروش	۷	۰/۸۲۴
تعامل بین واحدهای بازاریابی و فروش	۶	۰/۷۹۹
وضوح نقش‌های عملیاتی بازاریابی و فروش	۶	۰/۹۰۴
فرهنگ مشتری مداری	۵	۰/۶۴۷
ایجاد ارزش برای مشتریان	۴	۰/۷۷۴
عملکرد تجاری شرکت	۴	۰/۸۷۲
توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش	۸	۰/۸۰۲
کل پرسشنامه	۴۰	۰/۹۰۷

۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

همان‌طور که در جدول ۳ نیز قابل مشاهده است بیش‌ترین تعداد پاسخ‌دهندگان (۸۱/۵ درصد) «مرد» و ۱۸/۵ درصد آن‌ها «زن» هستند. همچنین اکثر پاسخ‌دهندگان (۷۶ درصد) در دامنه سنی «۳۱ تا ۴۰ سال» قرار دارند و پس از آن ۲۰ درصد افراد در دامنه سنی «۴۱ تا ۵۰ سال»، ۱۵ درصد افراد نیز در دامنه سنی «۲۰ تا ۳۰ سال» و ۱۳ درصد افراد دارای سن «بالتر از ۵۰ سال» می‌باشند. اطلاعات جدول مذکور همچنین نشان می‌دهد ۴۷ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات «فوق دیپلم»، ۴۳ درصد آن‌ها دارای تحصیلات «لیسانس» و ۱۰ درصد آن‌ها نیز دارای تحصیلات «فوق لیسانس و بالاتر» می‌باشند.

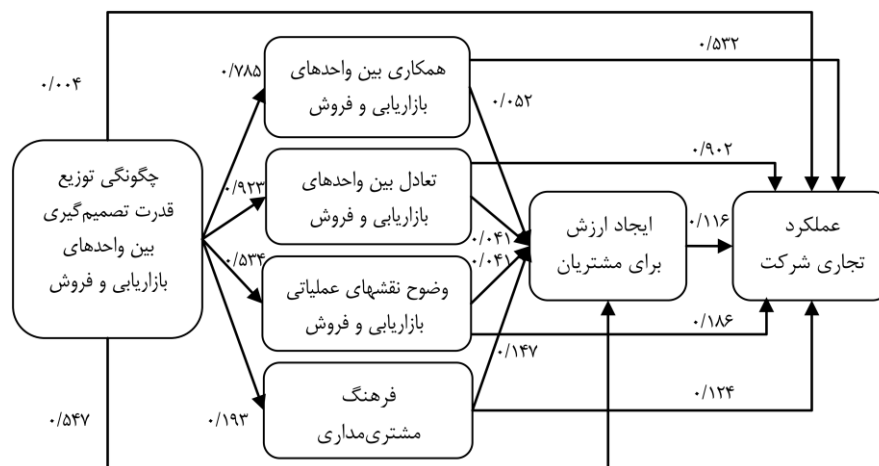
جدول ۳. متغیرهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد	متغیر	فراوانی	درصد
سطح تحصیلات					
مرد	۱۰۱	۸۱/۵٪	فوق دیپلم	۵۹	۴۷٪
زن	۲۳	۱۸/۵٪	لیسانس	۵۳	۴۳٪
			فوق لیسانس و بالاتر	۱۲	۱۰٪
سن					
۲۰ تا ۳۰ سال	۱۵	۱۲٪	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۰	۱۶٪
۳۱ تا ۴۰ سال	۷۶	۶۱٪	۵۰ سال به بالا	۱۳	۱۱٪

به منظور برآورد پارامترهایی در زمینه قدرت و شدت رابطه بین سازه‌ها و همچنین روابط علیتی بین متغیرهای الگوی این پژوهش از شیوه آماری تحلیل مسیر با تأکید بر تحلیل عاملی تأییدی در محیط نرم‌افزاری لیزرل استفاده گردید. برای ارزیابی برازش الگوهای تحلیل عاملی تأییدی چندین شاخص برازندگی وجود دارد که در این پژوهش از شاخص‌هایی همچون: ریشه میانگین مربعات خطای برآوردی^۱، شاخص نیکویی برازش^۲ و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده^۳ استفاده شده است. شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآوردی برای الگوهای خوب برابر با ۰/۰۵ یا کمتر است. الگوهایی که این شاخص آن‌ها ۰/۱ یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارند. میزان این شاخص در این الگو برابر ۰/۰۴۴ به دست آمد که می‌توان گفت در وضعیت مناسبی قرار دارد. از سوی دیگر هرچه شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده به یک نزدیک‌تر باشند الگو با داده‌ها برازش بهتری دارد. در الگوی این پژوهش، این دو شاخص به ترتیب برابر با ۰/۲۸ و ۰/۱۸ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
 2. Goodness-of-Fit Index(GFI)
 3. Adjusted Goodness-of-Fit Index(AGFI)

خوب الگو است. البته باید توجه داشت که علت پایین بودن نسبی این دو شاخص، کم بودن حجم نمونه آماری پژوهش است و در صورت استفاده از جامعه آماری بزرگتر و نمونه آماری بیشتر شاخص‌های به دست آمده نیز به یک نزدیک‌تر خواهند شد. در ادامه برای نمایش بهتر روابط و ضرایب پارامترهای و الگوی نهایی و تأییدشده پژوهش در شکل ۲ مشخص گردیده‌اند. با توجه به داده‌های الگو مشخص می‌شود بالاترین اثر کل مربوط به متغیر چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش (وابسته) بر روی متغیر تعامل میان واحدهای بازاریابی و فروش (مستقل)، برابر با $0/923$ است.



شکل ۲. الگوی آزمون شده پژوهش در قالب معادلات ساختاری

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش ما نشان داد که (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) عامل چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش دارای تأثیر مثبت و معناداری بر عواملی نظیر همکاری و تعامل میان واحدهای بازاریابی و فروش و فرهنگ مشتری‌مداری است. چنین نتایجی در مطالعه گوئنزی و همکارانش (۲۰۰۹) نیز تأیید گردیده بود. پیرس (۱۹۸۱) بیان می‌کند هنگامی که نتایج و پیامدهای تصمیم تحت تأثیر تمایلات و رفتارهای دیگران واقع شود و همچنین هنگامی که بازخورد یا اطلاعات درباره این نتایج به تأخیر بیفتد یا اصلاً موجود نباشد غیرقابل پیش‌بینی بودن نتایج تصمیمات و اقدامات افراد، بیشتر می‌شود. با توزیع قدرت تصمیم‌گیری بین واحدهای بازاریابی و فروش در سطح بالا، واحدهای بازاریابی و فروش به منظور فهمیدن نتایج سهمیه خود، مجبورند به تمایلات و نیت یکدیگر تکیه کنند (کسپدس، ۱۹۹۳). از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاکی از تأثیرگذاری عامل چگونگی توزیع قدرت

تصمیم‌گیری بر وضوح نقش‌های عملیاتی واحدهای بازاریابی و فروش بوده که با توجه به نوع همبستگی میان دو متغیر، جهت این اثر منفی است. پژوهشگران بیان می‌کنند افزایش توزیع قدرت تصمیم‌گیری بین واحدهای بازاریابی و فروش باعث کاهش وضوح وظیفه‌ای نقش این واحدها می‌شود؛ زیرا نه واحد بازاریابی و نه واحد فروش از استقلال یا کنترل کامل بر روی تصمیمات برخوردار است و برای دریافت بازخورد درباره سهم و مسئولیت خود در فرایند تصمیم‌گیری، به یکدیگر وابسته هستند (اسمیت و دیگران، ۲۰۰۶).

نتایج پژوهش نشان داد که همکاری و تعامل میان واحدهای بازاریابی و فروش، وضوح نقش‌های عملیاتی و فرهنگ مشتری‌مداری بر ایجاد ارزش برای مشتریان به طور مثبت معناداری اثر می‌گذارد. گوئنزی و ترویلو (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که افزایش تعامل و همکاری بین واحدهای بازاریابی و فروش، از طریق ترغیب برای توسعه قابلیت‌های بازاریابی (از قبیل درک بازار، یادگیری بازار و ارتباط با مشتری)، ایجاد ارزش برتر برای مشتری را ارتقاء می‌بخشد؛ بنابراین برگزاری جلسات و برنامه‌های آموزشی رسمی مشترک برای کارکنان واحدهای بازاریابی و فروش، به منظور افزایش روابط دوستانه و اعتماد متقابل میان کارکنان این دو واحد سازمانی از الزاماتی است که مدیران شرکت‌ها بایستی به آن توجه خاصی نمایند. نتایج این پژوهش همچنین نشان که رابطه مثبت معناداری بین چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با ایجاد ارزش برای مشتریان وجود دارد. نویسندگان زیادی تأثیرات سودمند توزیع قدرت تصمیم‌گیری بین واحدهای وظیفه‌ای بر مؤلفه‌های مختلف ارزش مشتری را مورد بررسی قرار داده‌اند. هامبورگ و همکارانش (۲۰۰۰) معتقدند که افزایش توزیع قدرت تصمیم‌گیری، به شرکت اجازه می‌دهد که با نشان دادن تمام شایستگی‌های تخصصی برای انجام فعالیت‌های بازاریابی، پاسخ‌گویی خود به نیازهای مشتری را افزایش دهد. همچنین کرامر و همکارانش (۲۰۰۲) تأکید می‌کنند که سطح بالاتر تصمیم‌گیری میان‌وظیفه‌ای منجر به ایجاد ارزش برای مشتری می‌شود زیرا گروه‌های وظیفه‌ای درگیر در فرایند تصمیم‌گیری، نسبت به تصمیمات اتخاذ شده (و اجرای موفقیت‌آمیز خود) بیشتر متعهد می‌شوند و این امر باعث هموارتر شدن فرآیندهای بازاریابی و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتری می‌شود. علاوه بر این، هنگامی که گروه‌های وظیفه‌ای مختلف بر تصمیمات مرتبط با بازار تأثیر می‌گذارند مبادله جنبه‌های مختلف محیط بازار افزایش می‌یابد که این امر منجر به تفسیر غنی‌تری از پدیده‌های بازار شده و توانایی سازگارشدن با نیازهای متغیر مشتری را افزایش می‌دهد. شاپیرو (۱۹۸۸) نیز بیان می‌کند برای اینکه یک شرکت مشتری‌مدار شود، بایستی تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی مرتبط با بازار را به صورت میان‌وظیفه‌ای اتخاذ کند تا حس تعهد ایجاد کرده و اجرای مؤثر را بهبود بخشد. این درک اولیه از نقش تأثیر مشترک بر

تصمیم‌های بازاریابی، توسط پژوهش‌های متوالی در زمینه تمایل به بازار تأیید شده و نشان می‌دهد که مشارکت ادارات مختلف در تصمیمات بازاریابی باعث تسهیل در انتشار اطلاعات بازار در بین ادارات شده و همچنین پاسخگویی ادارات نسبت به آن را تسهیل می‌سازد (هامبورگ و دیگران، ۲۰۰۰). پس توصیه ما به مدیران شرکت‌ها در جهت افزایش فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان تمرکز بیشتر بر مشتریان و توسعه محصولات و خدمات بر مبنای اطلاعات بازار و مشتری است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد ایجاد ارزش برای مشتریان بر عملکرد تجاری شرکت اثری مثبت و معنادار می‌گذارد. پژوهش‌های اخیر در زمینه مؤلفه‌های بازاریابی نیز تصریح می‌کنند که فراهم کردن ارزش برتر برای مشتری از مواردی است که می‌تواند باعث بهبود عملکرد تجاری شرکت شود. فراهم کردن ارزش برتر برای مشتری به چند طریق باعث افزایش عملکرد بازاریابی شرکت می‌شود، به عنوان مثال، از طریق بقای مشتری و تبلیغات مثبت دهان‌به‌دهان باعث افزایش درآمد می‌شود، یا از طریق ارزش بالاتر حیات مشتری باعث افزایش سودآوری می‌شود و یا از طریق بهبود نگرش مشتری نسبت به برند، محصول و رضایت مشتری، بر رشد فروش و سهم بازار تأثیر می‌گذارد (راست و دیگران، ۲۰۰۴). به مدیران و کارمندان شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود تا از طریق ارائه خدمات مطلوب، سرعت عمل در بازار و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای رفع نیازهای مشتریان، ارزشی بالاتر از آنچه رقبا به مشتریان ارائه می‌دهند را برای آنان فراهم کنند تا از این طریق عملکرد تجاری شرکت بهتر شود.

در نهایت، یافته‌های پژوهش نشان داد که چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش بر عملکرد تجاری شرکت اثر مثبت و معناداری دارد به عبارت دیگر هرچقدر نحوه تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش به سمت مشارکتی پیش رود بر عملکرد تجاری شرکت نیز تأثیر مثبت می‌گذارد. از این رو به مدیران شرکت‌ها توصیه می‌شود تا شرایطی را فراهم نمایند که مدیران فروش، به عنوان نماینده واحد فروش شرکت، در تصمیمات مربوط به بازار از جمله قیمت‌گذاری محصولات، تبلیغات، توسعه محصولات و خدمات جدید و ... مشارکت داشته باشند تا این امر موجب ایجاد ارزش برای مشتریان و بهبود عملکرد تجاری شرکت شود. انجام پژوهش حاضر با تعداد نمونه‌های بیشتر و همچنین انجام برخی پژوهش‌های به منظور بررسی عوامل و موانع موثر بر توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش، بررسی رابطه میان چگونگی توزیع قدرت تصمیم‌گیری میان واحدهای بازاریابی و فروش با رضایت کارکنان واحدهای فروش و بازاریابی و میزان رضایت مشتریان از جمله پیشنهادهای است که می‌تواند در راستای نیل به اهداف مذکور و بهبود

عملکرد تجاری شرکت‌ها مؤثر باشد. در انتها نیز باید اشاره شود که عدم همکاری برخی از مدیران در تکمیل پرسشنامه بزرگ‌ترین مانعی بود که در پیشبرد اهداف پژوهش حاضر وجود داشت همچنین باتوجه به اینکه جامعه مورد نظر به صورت محدود و مرتبط با سه صنعت در نظر گرفته شده است تعمیم نتایج و یافته‌ها به صنایع و شرکت‌های دیگر با محدودیت مواجه است.

منابع

۱. بختایی، امیر و گلچین‌فر، شادی. (۱۳۸۵). مدیریت فروش و فرآیند مدیریت فروش. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۶.
۲. عبدلی، کیوان و فریدون‌فر، صبرا. (۱۳۸۵). بررسی تجربی رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتریان و ارزش‌های درک‌شده توسط آنان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت بازاریابی.
۳. گوهریان، ابراهیم و عاصمی، منصور. (۱۳۷۸). مدیریت فروش در صادرات. تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول.
۴. هاپسون، باریه؛ لوگاری، جک؛ مورگاتروید، استیو، ریپلی، ترزا؛ اسکالی، مایک؛ و سیمپسون، دن. (۱۳۸۴). مدیریت خدمت: فرهنگ مشتری مداری. ترجمه مهدی ایران نژادپاریزی، تهران: انتشارات مدیران.
5. Beverland, M., Steel, M., & Dapiran G.P. (2006). Cultural Frames That Drive Sales And Marketing Apart: An Exploratory Study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21, 386-94.
6. Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 90-103.
7. Cespedes, F.V. (1993). Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms. *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), 37-55.
8. Cross, J., Hartley, S. W., Rudelius, W., & Vasse, M. J. (2001). Sale Force Activities and Marketing Strategies in Industrial Firms: Relationship and Implications. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 199-206.
9. Deshpandi, R., & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovation in Japanese Firms: A Quadrat Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
10. Dewsnap, B., & Jobber, D. (2002). A Social Psychological Model of Relations between Marketing and Sales. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 874-894
11. Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multi-Firm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, 70, 37-55.
12. Guenzi, P., Troilo, G., & Luigi, M. (2009). Dispersion of Influence between Marketing and Sales: Its Effects on Superior Customer Value and Market Performance. *Industrial Marketing Management*, 38, 872-882.
13. Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing Marketing Capabilities for Customer Value Creation through Marketing-Sales Integration. *Industrial Marketing Management*, 35, 974-988.
14. Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478.
15. Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151.

16. Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2006). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
17. Kotler, F., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War between Sales and Marketing. *Harvard business review*, pp.1-14.
18. Krohmer, H., Homburg, Ch., & Workman, J. (2002). Should Marketing Be Cross-Functional? Conceptual Development and International Empirical Evidence. *Journal of Business Research*, 55, 451-465.
19. Matthyssens, P., & Johnston, W. J. (2006). Marketing and Sales: Optimization of a Neglected Relationship. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 238-245.
20. Menon, A., Jaworski, B. J., & Kohli, A. (1997). Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 178-200.
21. Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A Metaanalytic Review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
22. Olson, E., Slater, S. F., & Hult, G. T. (2005). The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
23. Olson, E. M., Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness. *Journal of Marketing*, 59, 48-62.
24. Pearce, J. L. (1981). Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research. *Academy of Management Review*, 6(4), 665-674.
25. Rouzies, D., Anderson, E., Kohli, A., Michaels, R. A., Weitz, R., & Zoltners, A. (2005). Sale and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXV(2), 113-122.
26. Ruset, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68, 109-127.
27. Ruekert, R. W., Walker, O. C., & Roering, K. J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, 49, 13-29.
28. Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is Market Oriented? *Harvard Business Review*, PP.119-125.
29. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
30. Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Chatterjee, R. (2006). A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 564-579.
31. Zoltners, A. (2004). Sale and Marketing Interface. *Paper presented at the Sale Force Summit, University of Houston.*