

# بررسی تأثیر استراتژی کسب و کار، بخشندگی و پویایی محیطی بر عملکرد بازاریابی؛ تبیین نقش ممیزی بازاریابی (مطالعه موردی: شرکتهای تولیدکننده دارویی)

نویسندگان: مرتضی ملکی مین باش رزگاه<sup>\*۱</sup> و عاطفه شعبانی<sup>۲</sup>

۱. استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری  
دانشگاه سمنان

۲. دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل، دانشگاه سمنان، ایران

Email: mmaleki80@sun.semnan.ac.ir

## چکیده

آشنایی سنجیده و علمی با بازارهای گوناگون و توانمندی‌ها و کاستی‌های هر بنگاه، مستلزم بررسی‌های دوره‌ای و مداوم از عملکرد آن بنگاه است. ابزار پیاده‌سازی این فرآیند مهم و حساس، ممیزی بازاریابی است. در سایه ممیزی بازاریابی می‌توان فهمید شرکت در چه موقعیتی قرار دارد و چگونه می‌تواند به سمت تعالی و پیشرفت حرکت نماید. هدف این مطالعه توسعه و آزمون مدلی از پیامدهای ممیزی بازاریابی است. این پژوهش کاربردی بوده، از حیث هدف توصیفی است. جامعه آماری از ۱۴۵۴ شرکت دارویی تشکیل شده است. با توجه به جامعه آماری به کمک جدول مورگان حجم نمونه ۲۸۵ به دست آمد و در نهایت با نمونه‌گیری ساده، ۳۲۵ پرسشنامه به صورت الکترونیکی جمع‌آوری گردید. پایایی ابزار تحقیق به وسیله بررسی سازگاری درونی و روایی آن از طریق روایی همگرا و واگرا موردسنجش و تأیید قرار گرفت. بررسی فرضیه‌ها تحقیق نیز در قالب مدل معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار Smart PLS2 انجام شد. در سطح اطمینان ۰/۰۵ نتایج نشان داد الف: بخشندگی بیشتر محیطی دلالت بر اجرای کمتر ممیزی بازاریابی دارد، ب: پویایی محیطی در کنار یک استراتژی کسب و کار فعال نقش مهمی در اجرای ممیزی بازاریابی ایفا می‌کند، ج: ممیزی بازاریابی می‌تواند به شکل جدی بر عملکرد بازاریابی شرکت تأثیرگذار باشد و د: ممیزی بازاریابی همچون یک میانجی در رابطه بین عوامل محیطی و عملکرد بازاریابی عمل می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** ممیزی بازاریابی، محیط بازاریابی، عملکرد بازاریابی.

## راهبردهای بازرگانی

(دانشور رفتار)

## Business strategies

- دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۵/۱۷
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۲۴

*Journal of  
Business strategies  
Shahed University  
Twenty-fourth Year  
No.09  
Spring & Summer  
2017*

دو فصلنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال بیست و چهارم - دوره جدید  
شماره ۹  
بهار و تابستان ۱۳۹۶

## مقدمه

قرار گرفته است، شواهد تجربی اندکی در خصوص اثربخشی آن در عملکرد بازاریابی وجود دارد. به طور خلاصه این مطالعه تأثیر عوامل داخلی و خارجی همچون بخشندگی محیطی، پویایی محیطی و استراتژی‌های کسب و کار را بر ممیزی بازاریابی و اینکه تا چه اندازه ممیزی بازاریابی می‌تواند بر عملکرد بازاریابی تأثیرگذار باشد، مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین از طریق شفاف‌سازی توانایی‌های ممیزی بازاریابی برای افزایش عملکرد بازاریابی، بررسی تأثیر عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد ممیزی بازاریابی، به تصویر کشیدن مداخلات ممیزی بازاریابی در کسب و کار و فراهم کردن یک راهنما برای کشف پتانسیل کامل ممیزی بازاریابی جهت بهبود عملکرد بازاریابی، در توسعه ادبیات ممیزی بازاریابی مشارکت می‌کند.

## مروری بر پیشینه تحقیق و چارچوب نظری تحقیق

### مفهوم و ارزش استراتژیک ممیزی بازاریابی

مفهوم ممیزی بازاریابی، ایده‌ای است که به دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد. با توجه به عنوان گزارش انجمن مدیریت آمریکا تجزیه و تحلیل و بهبود عملکرد بازاریابی: ممیزی بازاریابی در تئوری و عمل «ممیزی بازاریابی برای اولین بار این گونه تعریف شد: یک بازرنگری و ارزشیابی جامع، نظام‌مند، مستقل و بی‌طرفانه، از اهداف و خط‌مشی‌های اساسی عملکرد بازاریابی و همچنین سازمان، روش‌ها، رویه‌ها و کارکنانی که برای اجرای این سیاست‌ها و دستیابی به این اهداف استخدام شده‌اند. آن‌ها دامنه ممیزی بازاریابی را شامل مفاهیم، اهداف، مسائل و مضامین می‌دانند.

کاتلر<sup>۲</sup> و همکارانش [۶] ممیزی بازاریابی را به عنوان یک بررسی دوره‌ای، مستقل، نظام‌مند و جامع از اهداف، استراتژی‌ها، فعالیت‌ها و محیط بازاریابی سازمانی تعریف می‌کنند که برای نشان دادن مشکلات و فرصت‌ها طراحی می‌شود و پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد بازاریابی سازمان ارائه می‌دهد. در حالی که این تعاریف دانشگاهی بر عملیات بازاریابی تأکید می‌کنند، موکوا<sup>۳</sup> [۷] به این مسئله

افزایش فشارها در راستای کاهش هزینه‌ها، مدیران اجرایی بازاریابی را تحت فشار قرار داده است تا اهداف، ساختار و اثربخشی اقدامات بازاریابی خود را بازرنگری کنند. در حال به خاطر کمبود مسئولیت، شفافیت و نارضایتی از نظام‌های سنجش بازاریابی، مهم‌ترین مشکلی که توسط بازاریابان شناسایی شده است، درک نادرست مکانیسم‌های علی است [۱]. از آنجاکه ممیزی حسابداری ابزاری برای ارزیابی فعالیت‌های حسابداری شرکت است، ممیزی بازاریابی<sup>۱</sup> (MA) می‌تواند تناسب اقدامات بازاریابی را ارزیابی کند و تضمین کند که شرکت در راستا و مطابق با استراتژی‌ها و برنامه‌های اثربخش بازاریابی پیش می‌رود. به عنوان یک روش بهینه تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و افزایش اثربخشی اقدامات بازاریابی، ممیزی بازاریابی هنوز به سطح بالایی از کمال روش‌شناختی نرسیده است [۲]. به علاوه، از آنجاکه به وضوح مشخص نیست در یک ممیزی بازاریابی چه اقداماتی باید صورت پذیرد، از نظر بسیاری از مدیران بازاریابی، ممیزی بازاریابی از تعداد زیادی کنترل فهرست بی‌فایده تشکیل شده که موجب می‌شود توجه افراد ذی‌ربط از فرآیند خلاقانه‌ای که در قلب فعالیت‌های بازاریابی قرار دارد پرت شود [۳]. مزایای اجرای ممیزی بازاریابی به ادراک مدیر بازاریابی از توانایی ممیزی بازاریابی در تأثیرگذاری بر عملکرد بازاریابی بستگی دارد [۴]؛ بنابراین لزوماً اینکه آیا ممیزی بازاریابی در ایجاد ارزش استراتژیک برای یک سازمان تأثیرگذار است و نحوه این اثرگذاری، باید مورد بررسی قرار گیرد. به نظر می‌رسد که طراحی و تدوین یک کنترل فهرست جامع که بتواند به عنوان مدل جهانی ممیزی بازاریابی در تمامی شرایط خاص کاربرد داشته باشد، بسیار مشکل است [۲]. اینکه اجرای ممیزی بازاریابی همه ابعاد ممکن یک ممیزی را در برگیرد، بستگی به هزینه، بازار هدف و محیط بازاریابی دارد [۳]. در حال، مطالعات کمی فراتر از مرزهای سازمانی را مورد توجه قرار داده‌اند و به تأثیر عوامل صنعتی، به خصوص عوامل محیط داخلی و خارجی بر ممیزی بازاریابی پرداخته‌اند [۵]. به علاوه اگرچه ممیزی بازاریابی از بدو پیدایشش در فرآیند مدیریت بازاریابی مورداستفاده

2 . Kotler  
3 . Mokwa

1 . Marketing audit

شود اما الزاماً منجر به ارائه پیشنهادهای خاصی نگردد. روش کنترل فهرست به عنوان یک ابزار هنجار بین‌المللی بدون توجه به عوامل محیط داخلی و خارجی یا عوامل تأثیرگذار اقتصادی شرکت، توسعه داده شده است؛ بنابراین اعتبار این روش همچنان در پرده ابهام است. به‌طور کلی، اگرچه ادبیات ممیزی بازاریابی، مفاهیم و ارزش‌های استراتژیک پیاده‌سازی آن را شرح می‌دهد و راهنمای عملی گام‌به‌گامی را ارائه می‌کند، اما توانایی‌های ممیزی بازاریابی جهت افزایش عملکرد بازاریابی و تأثیر محیط بر فعالیت‌های ممیزی بازاریابی همچنان نیازمند توجه بیشتری است.

### تأثیر عوامل محیطی داخلی و خارجی بر ممیزی بازاریابی

بر اساس ادبیات ممیزی بازاریابی، تأثیر عوامل محیط داخلی و خارجی بر عملکرد ممیزی بازاریابی نامشخص است. محققان از عوامل محیط خارجی به عنوان مفاهیمی چندبعدی یاد می‌کنند. آلدریچ<sup>۴</sup> [۱۱] و دس و برد<sup>۵</sup> [۱۲] استدلال کردند که محیط سازمانی از سه بعد پویایی، بخشندگی و پیچیدگی تشکیل شده است. این تحقیق، به‌اختصار بر بخشندگی و پویایی محیطی به‌عنوان عوامل محیط خارجی و استراتژی کسب و کار به‌عنوان عامل محیط داخلی تمرکز کرده است [۱۳].

بخشندگی محیطی به فراوانی و یا کمیابی منابع محیطی موردنیاز برای سازمان‌ها اطلاق می‌شود، منابعی که بر بقا و رشد آن‌ها و نیز بر توانایی سازمان‌های جدید برای ورود به آن محیط تأثیر گذارند [۱۴]. در واقع بخشندگی محیطی به پتانسیل بهره‌برداری از فرصت‌ها و گسترش در صنعت (به‌عنوان مثال شدت رقابت) گفته می‌شود. کاسترو جیوانی<sup>۶</sup> [۱۵] بین سه نوع متفاوت از بخشندگی تمایز قائل شده است. ظرفیت، رشد/ زوال و فرصت/ تهدید. ظرفیت اشاره به سطح منابع موجود سازمان، رشد/ زوال اشاره به تغییر در ظرفیت و فرصت/ تهدید اشاره به میزان ظرفیت بهره‌برداری نشده دارند. مدارک تجربی دو دهه گذشته به‌وضوح بر تأثیر میزان بخشندگی محیطی بر فرآیندها، ساختار و استراتژی‌های سازمانی تأکید می‌کنند.

پرداخته که ممیزی بازاریابی حوزه عملکردی گسترده‌ای در سازمان داشته و می‌تواند نقشه‌ای متفاوت و چندگانه ایفا کند، همچون یک سیاست نوآوری جهت پیاده‌سازی و ارزیابی روش‌ها و عملکرد بازاریابی مورد استفاده قرار گیرد و به‌عنوان یک چارچوب عملیاتی یا ابزاری برای مداخله یا تغییر به کار گرفته شود. به‌طور خلاصه بیشتر محققین اتفاق نظر دارند که ممیزی بازاریابی یک بررسی و ارزیابی جامع از مفروضاتی چون اهداف، سیاست‌ها و استراتژی‌هاست، یک ابزار پیش‌آگاهی و تشخیصی که برای شناسایی هرگونه فرصت و ضعفی طراحی شده است و یک داروی پیشگیری و درمان‌کننده است که در برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی به‌کاربرده می‌شود [۸].

### پیاده‌سازی و اجرای ممیزی بازاریابی

دیدگاه‌های متعددی در خصوص چگونگی اجرای ممیزی بازاریابی، ارائه شده است. کاتلر و همکارانش [۶] جز ۶ از ممیزی بازاریابی را شناسایی کرده‌اند: ۱- ممیزی محیط بازاریابی ۲- ممیزی استراتژی بازاریابی ۳- ممیزی سازمان بازاریابی ۴- ممیزی سیستم بازاریابی ۵- ممیزی بهره‌وری و ۶- ممیزی عملکرد بازاریابی. بر اساس ویژگی‌های متحصربه‌فرد خدمات، بری و همکاران [۸] فهرست کنترلی به‌عنوان ISME<sup>۱</sup> (نمایه ابزار تعالی بازاریابی خدمات) متشکل از ۷۶ آیتم و ۶ بعد را پیشنهاد دادند. همچنین برونلی<sup>۲</sup> [۹] ابزاری متشکل از ۵۲ سؤال جهت ارزیابی اثربخشی بازاریابی طراحی کرده است. به‌علاوه، ویلسن<sup>۳</sup> [۱۰] یک کنترل فهرست خودارزیابی متشکل از ۱۵۰۰ سؤال باز، شامل ۲۸ بعد ارزیابی ارائه کرده است.

سهام عمده‌ای از پیشینه مطرح شده، اجزا یا کنترل فهرست‌ها را به‌عنوان راهنمای پیاده‌سازی ممیزی بازاریابی معرفی کرده‌اند. با استفاده از یک کنترل فهرست متشکل از سؤالات تشخیصی، ممیزی بازاریابی نه تنها اطلاعاتی در خصوص سلامت بازاریابی سازمان ارائه می‌کند بلکه یک راهنمای عملی گام‌به‌گام برای برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی ممیزی بازاریابی است [۲]. باین حال، روش کنترل فهرست از نقایص قابل توجهی نیز برخوردار است. ممیزی بازاریابی ممکن است با هدف تعیین مشکلات (مشکل‌یابی) اجرا

4 . Aldrich  
5 . Dess & Breard  
6 . Castrogiovanni

1 . Index of Service Marketing Excellence Instrument  
2 . Brownlie  
3 . Wilson

شوند. بر اساس بحث‌های فوق، اولین فرضیه تحقیق پیشنهاد می‌شود:

H1: بخشندگی محیطی به شکل منفی با اجرای ممیزی بازاریابی مرتبط است.

پویایی محیطی به میزان تغییر پیش‌بینی‌نشده در یک محیط سازمانی اشاره دارد. اگرچه در ادبیات از کلمات متنوعی همچون عدم اطمینان، نوسانات و سرعت بالا استفاده شده است اما همه آن‌ها معرف میزان تغییرات غیرقابل پیش‌بینی می‌باشند [۲۱]. پویایی محیطی با پیشرفت‌های سریع فناوری و تغییر در ترجیحات مصرف‌کننده (به‌عنوان مثال آشفتگی فناوری و بازار) شناخته می‌شود. در واقع فرآیند پایش ممیزی بازاریابی با بررسی دوره‌ای و اصولی واکنش به تغییرات بازار به صورت جدی از اقدامات احساسی جلوگیری می‌کند. به‌علاوه پویایی محیطی، بازار گرایی را تسهیل می‌کند [۲۲]. بازار گرایی به قابلیت برتر یادگیری بازار در جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات به‌منظور سازگاری و انطباق با محیط آشفته اطلاق می‌شود [۲۳]. زمانی که پویایی محیطی بالاست، سطح بالایی از بازار گرایی برای تشویق شرکت‌ها به پیش‌بینی و پاسخ به ترجیحات تغییر یافته مصرف‌کننده مورد نیاز است [۲۴، ۲۵]. هاف و وایت [۲۶] بر اساس دیدگاه پردازش اطلاعات ادعا می‌کنند که پایش برای سازگاری سازمان با شرایط محیطی است و میزان این پایش در پاسخ به افزایش عدم اطمینان محیطی افزایش می‌یابد. بنابراین، پویایی ادراک شده محیطی ممکن است منجر به شروع تلاش‌هایی در ممیزی بازاریابی برای حفظ سطح بالایی از بازارگرایی و ارزیابی اطلاعات بازار شود، زیرا ممیزی بازاریابی به‌عنوان ابزاری برای بررسی جامع، اصولی، مستقل و دوره‌ای وضعیت بازار شناخته می‌شود [۲۷]. از نظر روبرتز [۲۸] نیز یادگیری سازمانی و ظرفیت جذب به عنوان یک قابلیت سازمانی در سطوح مختلف پویایی محیطی متفاوت است. بر اساس این بحث، فرضیه دوم تحقیق مطرح می‌شود:

H2: پویایی محیطی بر پیاده‌سازی ممیزی بازاریابی اثر مثبتی دارد.

از دیدگاه استراتژیک، طبقه‌بندی واحدها و سازمان‌های کسب‌وکار با توجه به استراتژی‌های کسب‌وکار راهنمای

هنگامی که مدیران بازاریابی در شرایطی با بخشندگی محیطی بالا قرار می‌گیرند، به احتمال زیاد با مجموعه‌ای از فرصت‌های رشد مواجه‌اند [۱۶]. در مقابل، در محیط‌هایی با بخشندگی پایین، رقابت در صنعت بسیار شدید است. محیط‌هایی با بخشندگی پایین، چالش‌های زیادی را برای شرکت‌ها به وجود می‌آورند. در این شرایط محیطی، تصمیم‌گیری مدیران بسیار مهم است و به‌طور قابل‌توجهی عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. چنین محیط‌هایی با کمبود منابع، رکود یا کاهش تقاضا و تهدیدهای محیطی شناخته می‌شوند. خاندولا [۱۷] پیشنهاد می‌دهد که در محیط غیر بخشنده، شرکت‌ها ملزم‌اند تا اقدامات تحلیلی بیشتری در راستای درک تهدیدات محیطی به عمل آورند. محدودیت منابع، شرکت را مجبور می‌کند تا از خطرات بزرگ اجتناب کند و توجه بیشتری به حفظ منابع نشان دهد. همچنین میل به رقابت و بازار گرایی ممکن است همچون انگیزه‌ای عمل کند تا شرکت در پی جذب اطلاعات محیطی کافی، کشف فرصت‌های بازار و بهره‌برداری مناسب از منابع بازاریابی باشد [۱۸]؛ لی و همکارانش [۱۹] نقش تعدیلگر بخشندگی محیطی در رابطه بین یادگیری اکتشافی، استثماری و عملکرد محصول جدید را بررسی کردند. یافته‌های این محققان نشان داد درحالی‌که بخشندگی محیطی تأثیر یادگیری اکتشافی بر عملکرد محصول جدید را تقویت می‌کند، موجب تضعیف رابطه یادگیری استثماری بر عملکرد محصول جدید می‌شود. لای و همکارانش [۲۰] در مطالعات خود نشان دادند که هزینه و مزایای عملکرد محیطی ناشی از مدیریت اطلاعات محیطی با عرضه‌کنندگان زنجیره تأمین و مشتریان زمانی که شرکت‌ها در محیطی با سطح بخشندگی بالاتر فعالیت می‌کنند، چشمگیرتر است. از این رو مدیران باید به درک درستی از اثرات مدیریت اطلاعات محیطی با ذینفعان خود برسند و برنامه‌های عملیاتی‌شان را بر اساس بخشندگی محیطی جهت افزایش موفقیت عملکرد تنظیم کنند. بنابراین اجرای مؤثر ممیزی بازاریابی، باید این اطمینان را ایجاد کند که همه فعالیت‌های بازاریابی به‌درستی مطابق با استراتژی‌های کسب‌وکار و برنامه‌های بازاریابی اجرا می‌

- 1 . Khandwalla.
- 2 . Li
- 3 . Lai

- 4 . Hough & White
- 5 . Roberts

اصلاحی به‌عنوان یک رویکرد تاکتیکی متعادل در راستای بازاریابی مجدد در مسیر پویایی بازار ارائه می‌دهد. اجرای توصیه‌های ممیزی بازاریابی مزیتی جهت افزایش استراتژی بازاریابی یک سازمان در دستیابی به اهداف بازاریابی است. بررسی ادبیات ارزش استراتژیک ممیزی بازاریابی نشان می‌دهد، شرکت‌هایی با سیستم ممیزی بازاریابی که به‌خوبی اجرا شده، ظرفیت بیشتری برای الف: دستیابی به اهداف عملکردی مدون مستقیم و غیرمستقیم [۳۴، ۹] ب: استفاده از یافته‌های مفید، توصیه‌ها و دانش کافی مرتبط با بازارها و مشتریان [۳۵، ۳] ج: اجرای اثربخش استراتژی‌ها، کسب رضایت کاربر و یادگیری سازمانی [۳۴] د: اثرگذاری بر تغییرات سهم بازار و عملکرد کلی مالی [۲۷] دارند. فن ممیزی بازاریابی نه تنها اطلاعات، بلکه دانش و بینش فراهم می‌کند. ممیزی بازاریابی موجب هوشیاری نسبت به محیط کسب و کار می‌شود و دستیابی به روشی عینی و غیر حسی برای تصمیم‌گیری به‌عنوان ابزاری برای تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند [۳۶] از این رو، استفاده از ممیزی بازاریابی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد بازاریابی (مثل فروش، سهم بازار، سودآوری و رضایت مشتریان) داشته باشد. با این منطق، چهارمین فرضیه تحقیق شکل گرفته است: H4: پیاده‌سازی ممیزی بازاریابی بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبتی دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر روش، توصیفی - همبستگی و بر مبنای هدف از نوع کاربردی است و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری از ۱۴۵۴ شرکت دارویی تشکیل شده است. با توجه به جامعه آماری به کمک جدول مورگان حجم نمونه ۲۸۵ به دست آمد و در نهایت با نمونه‌گیری ساده ۳۲۵ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه به‌صورت ارسال به پست الکترونیک شرکت‌های مذکور بوده است. اطلاعات مربوط به پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق در جدول ۱ آمده است.

### روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا به‌ساکن لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های

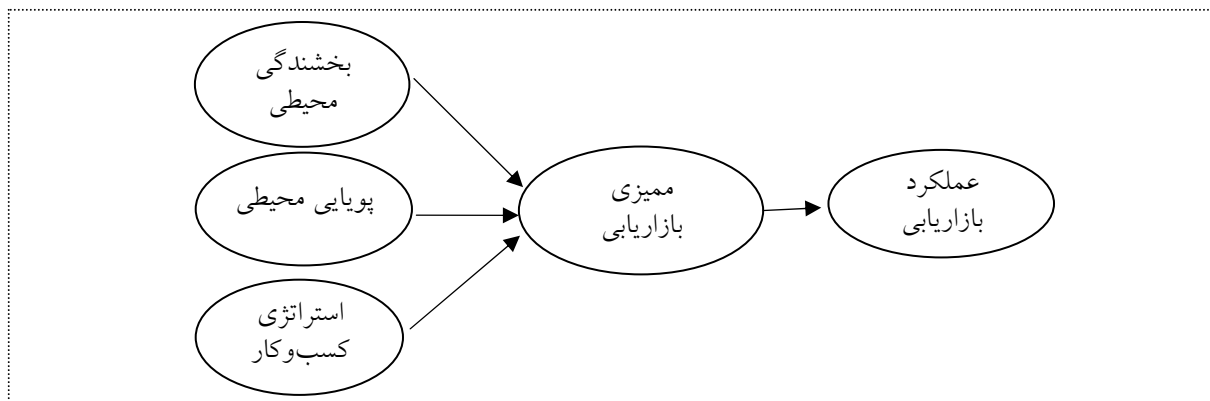
مناسبی برای منابع انسانی، ساختار سازمانی و الزامات اطلاعاتی فراهم می‌کند [۲۹]. تحقیقات قبلی نیز اشاره کرده‌اند که استراتژی‌های کسب و کار همچون منبعی برای اطلاعات بازاریابی و تفاوت در نظام‌های کنترل بین سازمان‌ها عمل می‌کنند [۳۰]. با توجه به ارزش استراتژیک ممیزی بازاریابی در برنامه‌ریزی، تدوین استراتژی و بازاریابی، باید اذعان کرد که استراتژی‌های کسب و کار نه تنها با سطح فعالیت‌های پویا و تولید هوش بازار بلکه با شیوه پیاده‌سازی ممیزی بازاریابی نیز مرتبط می‌باشند. مایلز و اسنو<sup>۱</sup> [۳۱] چهار استراتژی کسب و کار را معرفی کرده‌اند: استراتژی آینده‌نگر، تحلیلگر، تدافعی و واکنشی. جهت بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار، آینده‌نگران نسبت به تدافعی‌ها سطح بالاتری از فعالیت‌های پیشرفته پویا محیطی را به اجرا می‌گذارند و به‌منظور شناسایی مداوم فرصت‌ها و تهدیدات بازار، باید داده‌های بازار را جذب کرده و به‌کارگیرند [۳۲]. از این رو ضرورت حفظ سطح کافی از هوش بازار، آینده‌نگرها را به هدایت و کنترل ممیزی بازاریابی ترغیب می‌کند. در مقابل، مدافعان برای حفظ بازار و مشتریان موجود خود تلاش می‌کنند و اغلب تمرکز بیشتری بر بازگشت کارآمد سرمایه از محدوده بازار خود دارند [۳۰]. علاوه بر آن، افرادی که از استراتژی واکنشی استفاده می‌کنند، به‌طور مداوم به مشکلات کارآفرینی پاسخ نمی‌دهند [۳۳]. در نتیجه، نیاز کمی به ممیزی بازاریابی به‌عنوان روشی برای کسب اطلاعات جامع بازار احساس می‌کنند؛ بنابراین فرضیه بعدی پژوهش عبارت است از:

H3: استراتژی‌های کسب و کاری که مبتنی بر استراتژی‌های آینده‌نگر (اکتشافی) هستند بر اجرای ممیزی بازاریابی تأثیر مثبتی دارند.

### ممیزی بازاریابی و عملکرد بازاریابی

پذیرش منطق ممیزی بازاریابی، توجیه این مطلب است که بررسی جامع، اصولی، مستقل و دوره‌ای عملکرد بازار، به‌صورت بالقوه، منجر به تشخیص زودرس و آگاهی از مسائل بازاریابی موجود یا در حال ظهور می‌شود که ممکن است عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهند [۹] به‌علاوه، ممیزی بازاریابی توصیه‌هایی برای اقدامات

1. Miles & Snow



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

سازگاری درونی پرسش‌ها است.

گام بعد بررسی مدل‌های اندازه‌گیری از نظر روایی و پرداخت به سنجش توانایی مدل‌های اندازه‌گیری در سنجش پدیده مورد نظر است. یک روش قدرتمند جهت این کار بررسی روایی سازه از طریق ارزیابی روایی واگرا و همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری است. حداقل متوسط واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۳</sup> معادل ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرایی کافی است، به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به‌طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند [۳۹]. همان‌گونه که در جدول ۲ مشخص است، تمامی مقادیر متوسط واریانس استخراج شده مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است. روایی واگرا نسبتاً یک مفهوم تکمیل‌کننده است. در این تحقیق جهت بررسی آن از معیار فورنل- لارکر استفاده شد. در این معیار میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر متوسط واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. همان‌گونه که از جدول ۳ مشخص است، جذر متوسط واریانس استخراج شده هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌هاست.

با توجه به برخوردار بودن پرسشنامه تحقیق حاضر از پایایی و روایی مناسب در بخش بعدی از طریق مدل معادلات ساختاری به بررسی فرضیه‌ها تحقیق خواهیم پرداخت.

جدول ۱. اطلاعات پرسشنامه تحقیق

متغیرها	تعداد گویه	منبع
بخشندگی محیطی	۳	[۳۷، ۲۲]
پویایی محیطی	۴	[۳۷، ۲۲]
استراتژی کسب و کار	۱	[۳۱]
ممیزی محیط کسب و کار	۵	[۶]
ممیزی سیستم اطلاعات بازاریابی	۵	[۶]
ممیزی عملکرد بازاریابی	۵	[۶]
عملکرد بازاریابی	۳	مالی [۳۸]
	۴	غیر مالی [۲]

مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup>، استفاده شد. به این شکل که بار عاملی مورد قبول برای هر متغیر ۰/۷ و سطح معنی‌داری ۰/۱ است. در تحقیق حاضر بعد از محاسبه ضرایب بارهای عاملی، گویه‌هایی که ضرایب زیر ۰/۷ داشتند حذف و تعداد ۳۰ گویه (متغیر مشاهده‌گر) برای انجام تحلیل‌های بعدی استفاده شد. در مرحله بعد برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از بررسی سازگاری درونی و برای بررسی روایی از روایی همگرا و واگرا استفاده شد. جهت ارزیابی پایایی مدل‌های اندازه‌گیری یکی از روش‌های پرکاربرد بررسی سازگاری درونی است. تجزیه و تحلیل سازگاری درونی از روش پیشنهادی مقایسه دو شاخص سازگاری (پایایی مرکب<sup>۲</sup>، آلفای کرونباخ) با یک مقدار بحرانی پیروی می‌کند. نتایج این بررسی‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است. در جدول ۲ ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بالاتر از ۰/۷ برای هر پنج متغیر، نشان‌دهنده

3 . Average Variance Extracted

1 . Component factor analysis  
 2 . Composite reliability

جدول ۲. معیارهای ارزیابی پایایی مدل‌های اندازه‌گیری

ابعاد	CFA	AVE	C.R	آلفاکرونباخ
استراتژی کسب و کار	بالای ۰/۷	کاربرد ندارد	کاربرد ندارد	کاربرد ندارد
پویایی محیطی	همگی بالای ۰/۷	۰/۶۱۹۳۷۷	۰/۸۶۶۴۶۸	۰/۷۹۴۶۵۲
بخشندگی محیطی	همگی بالای ۰/۷	۰/۷۷۷۴۷۳	۰/۷۶۸۲۷۳	۰/۷۶۳۶۶۴
اجرای ممیزی بازاریابی	همگی بالای ۰/۷	۰/۶۸۵۲۸۹	۰/۹۳۳۲۵۱	۰/۹۲۲۷۲۷
عملکرد بازاریابی	همگی بالای ۰/۷	۰/۵۸۳۳۰۳	۰/۹۰۶۹۳۸	۰/۸۷۹۵۸۷

جدول ۳. ماتریس مقایسه جذر متوسط واریانس استخراج شده و ضرایب همبستگی

متغیرها	پویایی	بخشندگی	ممیزی	عملکرد
پویایی محیطی	۰/۷۸۷۰۰۵			
بخشندگی محیطی	۰/۵۰۲۸۳۳	۰/۸۸۱۷۴۴		
اجرای ممیزی بازاریابی	۰/۴۹۲۶۹۵	۰/۵۰۵۷۵۱	۰/۸۲۷۸۲۱	
عملکرد بازاریابی	۰/۴۴۶۱۶۰	۰/۴۰۶۵۴۴	۰/۵۱۱۴۶۳	۰/۷۶۳۷۴۲

### آزمون فرضیه‌ها

مدل تحقیق با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی آزمون شد؛ زیرا با PLS می‌توان سازه‌های ترکیبی و انعکاسی را به صورت هم‌زمان آزمود [۴۰]. به‌علاوه PLS نیاز به حجم نمونه بزرگی ندارد و داده‌های غیرنرمال و ترتیبی را نیز می‌پذیرد [۴۱]. در تخمین PLS، شاخص‌ها باید به‌عنوان سازه‌های پنهان ترکیبی و انعکاسی مشخص شوند. برای استراتژی‌های کسب و کار از یک مقیاس ترتیبی مبتنی بر تئوری مایلز و اسنو<sup>۱</sup> [۴۲] استفاده شد. از پاسخ دهندگان خواسته شد تا یکی از چهار توصیفی را که بهترین مشخصه استراتژی کسب و کارشان است (در یک روند افزایش حالت تهاجم و پرخاشگری، ۱- واکنشی ۲- تدافعی ۳- تحلیل گر ۴- اکتشافی) انتخاب کنند. این توصیف‌ها با برچسب استراتژی نوع ۱، نوع ۲، نوع ۳ و نوع ۴ بدون مشخص کردن نام هر یک از استراتژی‌های کسب و کار در پرسشنامه مطرح شدند. در این مطالعه با الگو قراردادن روش وو<sup>۲</sup> و همکارانش [۴۳] با عامل استراتژی‌های کسب و کار همچون یک سازه ترکیبی برخورد شد زیرا مستقیماً به خلق این سازه کمک می‌کند. در ادامه بخشندگی محیطی، پویایی محیطی، اجرای ممیزی بازاریابی و عملکرد بازاریابی به‌عنوان شاخص‌های انعکاسی در نظر

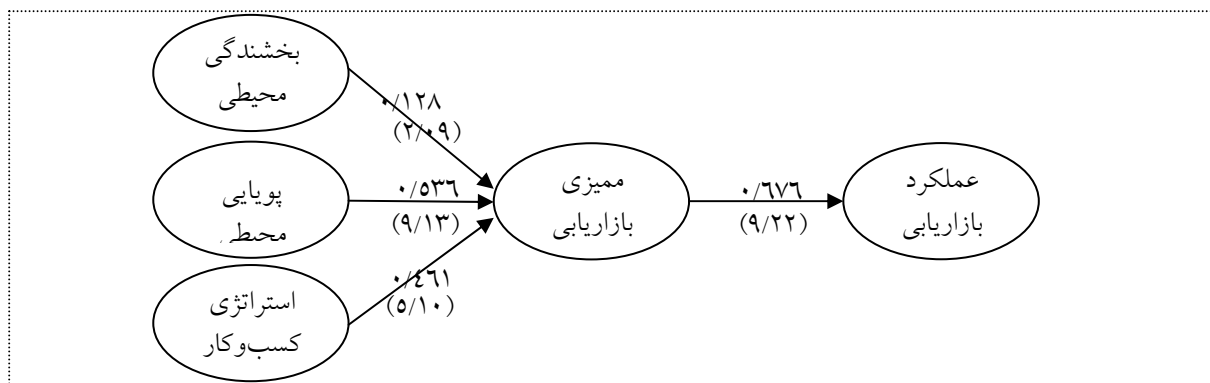
گرفته شدند. آزمون فرضیه‌ها با توجه به مقدار ضرایب  $\beta$  و اهمیت t-value در هر رابطه صورت می‌گیرد. همانطور که در شکل ۲ نمایان است، رابطه بین سازه‌های اصلی پژوهش، معنی‌دار می‌باشد. همچنین وقتی مقادیر t در بازه ۱/۹۶+ و کمتر از ۱/۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه در سطح اطمینان ۰/۰۵ و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. ضرایب t بین سازه‌های پژوهش، همگی بالای ۱/۹۶ هستند. بدین ترتیب ۴ فرضیه مطرح شده، در مسیر پیشنهادی تأیید شدند.

در جدول ۶ اطلاعات بیشتری شامل، اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل روابط نشان داده شده در فرضیه‌ها ارائه شده است.

طبق ساختار مدلسازی مسیری PLS، لازم است هر قسمت از مدل (مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و تمام مدل) بهینه شود. از این رو سه شاخص متفاوت برای تناسب مدل ارائه شده است: شاخص اشتراک<sup>۳</sup>، افزونگی<sup>۴</sup> و شاخص نیکویی برازش<sup>۵</sup>. در جدول ۷ مشاهده می‌شود که شاخص‌های مذکور در محدوده‌ی قابل قبول قرار دارند. بنابراین مدل تحقیق بهینه است.

3 . Communality  
4 . Redundancy  
5 . Goodness of fit

1 . Miles & Snow  
2 . Wu



شکل ۲. ضرایب استاندارد و t

جدول ۴. نتایج مدل ساختاری (براساس t آماری یک طرفه)

نتایج	t-value	ضریب $\beta$	فرضیه ها
تأیید	۲/۰۹	-۰/۱۲۸	بخشندگی محیطی $\leftarrow$ ممیزی بازاریابی
تأیید	۹/۱۳	۰/۰۵۳۶	پویایی محیطی $\leftarrow$ ممیزی بازاریابی
تأیید	۵/۰۰	۰/۰۴۶۱	استراتژی کسب و کار $\leftarrow$ ممیزی بازاریابی
تأیید	۹/۲۲	۰/۶۷۶	ممیزی بازاریابی $\leftarrow$ عملکرد بازاریابی

جدول ۵. اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل روابط میان متغیرها

اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	فرضیه ها
-۰/۱۲۸	-	-۰/۱۲۸	بخشندگی محیطی $\leftarrow$ ممیزی بازاریابی
۰/۰۵۳۶	-	۰/۰۵۳۶	پویایی محیطی $\leftarrow$ ممیزی بازاریابی
۰/۰۴۶۱	-	۰/۰۴۶۱	استراتژی کسب و کار $\leftarrow$ ممیزی بازاریابی
۰/۶۷۶	-	۰/۶۷۶	ممیزی بازاریابی $\leftarrow$ عملکرد بازاریابی
۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	-	بخشندگی محیطی $\leftarrow$ عملکرد بازاریابی
۰/۳۵۸	۰/۳۵۸	-	پویایی محیطی $\leftarrow$ عملکرد بازاریابی
۰/۲۳۳	۰/۲۳۳	-	استراتژی کسب و کار $\leftarrow$ عملکرد بازاریابی

### نتیجه گیری و پیشنهادها

این تحقیق به بررسی نقش میانجی ممیزی بازاریابی بر رابطه بین استراتژی‌های کسب و کار، بخشندگی و پویایی محیطی و عملکرد شرکت‌های تولیدکننده دارویی پرداخت. همانگونه که پیش بینی شده بود، نتایج تأیید کردند که الف: در تأیید فرضیه اول بین بخشندگی محیطی و اجرای ممیزی بازاریابی همبستگی منفی وجود دارد ( $\beta = -0.128$ ). این یافته هماهنگ با نتایج تحقیقات [۱، ۴۴] می‌باشد. با افزایش بخشندگی محیطی، مدیران بازاریابی، تمایل کمتری برای اجرای ممیزی بازاریابی از خود نشان می‌دهند. در مقابل شرکت‌هایی که با بخشندگی محیطی پایین روبرو هستند تمایل بیشتری به اختصاص

جدول ۶. سنجش برازندگی مدل و معادله ساختاری

شاخص	حد مجاز	ممیزی بازاریابی	عملکرد بازاریابی
میانگین اشتراک <sup>۱</sup>	بزرگتر از ۰/۵	۰/۵۸۵	۰/۵۸۳
شاخص افزونگی <sup>۲</sup>	بزرگتر از صفر	۰/۱۵۳	۰/۲۶۵
ضریب تعیین <sup>۳</sup>	-	۰/۶۳۸	۰/۴۵۸
نیکویی برازش <sup>۴</sup>	توصیفی	۰/۵۶	

1. Communality
2. Redundancy
3. R Squared
4. GOF



اطمینان یابند که فرصتها و تهدیدات محیطی را به درستی شناسایی کرده‌اند.

ج: استراتژی های کسب و کاری که مبتنی بر استراتژی آینده نگر هستند رابطه مثبتی با اجرای ممیزی بازاریابی دارند (تأیید فرضیه سوم). هماهنگی با تحقیقات [۳۰، ۴۵] ضریب مسیر قابل توجه ( $\beta = ۰/۴۶$ ) نشان می‌دهد که یک استراتژی آینده نگر مشوق ممیزی بازاریابی است و این انگیزه را در شرکت ایجاد می‌کند تا یک برنامه جامع ممیزی بازاریابی به منظور استفاده به موقع، اثربخش و کافی از اطلاعات بازاریابی، طراحی کند. در واقع ممیزی بازاریابی با جذب اطلاعاتی جامع در خصوص محیط کسب و کار و با فراهم کردن مبنایی برای اجرای استراتژی های کسب و کار آینده نگر، به خلق ارزش می‌پردازد. هر چقدر استراتژی های کسب و کاری، آینده نگرتر باشد، ممیزی بازاریابی اثربخش تر و سودمندتر است، بنابراین ممیزی بازاریابی باید مورد توجه مدیرانی باشد که می‌خواهند استراتژی آینده نگر را در شرکت پیاده و عملکرد بازاریابی را ارتقاء بخشند. به شکل خلاصه میزانی که ممیزی بازاریابی اجرا می‌شود بستگی به محیط و استراتژیهای کسب و کاری دارد که در پاسخ به محیط رقابتی به کار گرفته می‌شوند.

د: ضریب مسیر بین اجرای ممیزی بازاریابی و عملکرد بازاریابی ( $\beta = ۰/۶۷$ )، گواه تأیید فرضیه چهارم تحقیق است. نتایج این تحقیق هماهنگی با تحقیقات [۲۷، ۳۸] در تقابل با [۴۶] نشان می‌دهد مزایای اجرای ممیزی بازاریابی هم در بعد مالی عملکرد بازاریابی تأثیرگذار است و هم به شرکت‌ها کمک می‌کند تا اطمینان حاصل کنند گروه‌های بازاریابی، مجهز به جامع‌ترین اطلاعات محیطی برای هماهنگ کردن فعالیتهای های بازاریابی خود با نیازهای بازار می‌باشند. این کار موجب تقویت سیستم‌ها و فعالیتهای هوش بازار می‌شود که در ادامه مزایای مالی برای شرکت به ارمغان می‌آورد. شرکت‌هایی که استفاده از ممیزی محیط کسب و کار را در اولویت خود قرار می‌دهند، دانش جامع و مشهودی در خصوص محیط کسب و کار (همچون رقبا، مشتریان و چرخه بازار) به دست می‌آورند که می‌تواند منجر به توسعه اثربخش استراتژی‌ها، رضایت بیشتر مشتریان، رضایت از اهداف عملکرد بازاریابی و

منابع بیشتر برای اجرای ممیزی بازاریابی دارند. در چنین شرایطی ممیزی بازاریابی باید به صورت دوره ای اجرا شود تا تضمین کند که مدیران بازاریابی روندهای کلیدی را ارزیابی کرده‌اند و برنامه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی هماهنگ با نیازهای مشتریان و اهداف بازاریابی سازمان طراحی و تدوین شده‌اند. سازمانها باید با توسعه بازاریابی به بخشندگی پایین محیطی پاسخ دهند تا مطمئن شوند مصرف‌کنندگان محصولات و خدمات آنها را بین گزینه‌های رقیب انتخاب می‌کنند. در واقع اجرای ممیزی بازاریابی می‌تواند استراتژیهای بازاریابی سازمان را در راستای دستیابی به اهداف عملکرد بازاریابی افزایش دهد، بنابراین منطقی است که سازمان به بخشندگی محیطی پایین با اجرای ممیزی بازاریابی پاسخ دهد.

ب: بالاترین ضریب مسیر به دست آمده در مدل ( $۰/۵۳$ )  $\beta =$  مربوط به رابطه بین پویایی محیطی و ممیزی بازاریابی و مؤید فرضیه دوم تحقیق است. همراستا با تحقیقات [۴۴] و بر خلاف نتایج [۴۳] مطالعه نشان می‌دهد بی‌ثباتی یا پویایی بازار برآمده از تغییر در ترجیحات مشتریان و مصرف‌کنندگان است. در محیطهای با ثبات سازمانها نیاز چندانی برای به بروز کردن آمیخته بازاریابی خود ندارند. در مقابل، در بازاری که با تغییرات سریع در ترجیحات و سلیقه مصرف‌کنندگان و مشتریان مواجه است، سازمانها ملزمند تا محصولات و خدماتشان را با مشتریان هماهنگ سازند. پویاییهای محیطی همچون آشفتگی‌های فناوری، رقابت شدید و مسائل اقتصادی باعث می‌شوند تا بازاریابی اولویت بیشتری یابد و برای شرکت‌ها فرصت‌های مختلفی جهت خلق ارزش برای مشتریان و استفاده از مزایای آنها فراهم شود. به‌طورکلی، اینکه چرا ویژگی‌های محیط بازار می‌تواند ممیزی بازاریابی را تحت تأثیر قرار دهد باید گفت: اگر مدیران بازاریابی سطح بالایی از پویایی محیطی را درک کنند، ممکن است گزینه‌های تصمیم‌گیری را محدود کرده و جریان فرصت‌ها را کاهش دهند؛ بنابراین آنها باید توانایی ادراک محیطی خود را توسعه دهند تا امکان کسب، تفسیر و اقدام بر اساس اطلاعات مرتبط با محیط برای سازمان فراهم شود. ممیزی بازاریابی نیز در پاسخ به این نیاز، برای مدیران بازاریابی یک ارزیابی برنامه ریزی شده و انتقادی از تحلیل محیطی فراهم می‌کند و کمک می‌کند تا مدیران بازاریابی

مشخص باید مورد توجه قرار گیرند. در واقع شاخص‌های ممیزی راهنمای اقدامات آتی و برنامه‌های اصلاحی اجرا شده در کوتاه مدت و بلند مدت که بهره‌وری کلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، می‌باشند.

### منابع

1. Sidhu, B. K., & Robert, J. H. (2008). The marketing accounting interface- lessons and limitations. *Journal of Marketing Management*, 24(7e8), pp: 669-686.
2. Pimenta da Gama, A. (2011). Marketing audits: the forgotten side of management? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 20(3/4), pp: 212-222.
3. Mylonakis, J. (2003). Functions and responsibilities of marketing auditors in measuring organizational performance. *International Journal of Technology Management*, 25(8), pp: 814-825.
4. Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2006). An information processing model of marketing performance measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3), pp: 191-208.
5. معصوم‌زاده‌زواره، ابوالفضل؛ ناصحی‌فر، وحید (۱۳۸۹). ممیزی بازاریابی صنعتی مطالعه موردی مجموعه شرکت‌های قطعه ساز گروه بهمن، نشریه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، دوره ۲، تهران، ۱۶۴-۱۴۵.
6. Kotler, P., Gregor, W. T., & Rodgers, W. H. (1977). The marketing audit comes of age. *Sloan Management Review*, 18(2), pp: 25-43.
7. Mokwa, M. P. (1986). The strategic marketing audit: an adoption/utilization perspective. *The Journal of Business Strategy*, 6(4), pp: 88-95.
8. Berry, L. L., Conant, J. S., & Parasuraman, A. (1991). A framework for conducting a services marketing audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), pp: 255-268.
9. Brownlie, D. (1993). The marketing audit: a metrology and explanation. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(1), pp: 4-12.
10. Wilson, A. (2002). *The marketing audit workbook- tools, techniques & checklists to exploit your marketing resources*. London: Kogan Page.
11. Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

مزیت رقابتی چشمگیرتر شود. ممیزی‌های بازاریابی (ممیزی سیستم اطلاعات بازاریابی، محیط کسب‌وکار و عملکرد بازاریابی) به مدیران بازاریابی کمک می‌کند تا اطمینان یابند استراتژیهای بازاریابی، فعالیت‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی مطابق با نیازهای بازار و منطبق با برنامه‌ها اجرا شده‌اند. براین اساس پیشنهاد می‌شود فرآیندهای ممیزی بازاریابی به وسیله مدیران بازاریابی تدوین شود زیرا این کار می‌تواند به شرکتها در اجرای اثربخش و کارتر برنامه‌های بازاریابی یاری برساند.

ه: در ادامه نقش میانجی اجرای ممیزی بازاریابی بین عوامل محیط خارجی و داخلی و عملکرد بازاریابی مورد بررسی قرار گرفت. برخلاف یافته‌های [۴۷، ۱۴] و هماهنگ با مطالعات [۴۷، ۴۴] نتایج نشان داد رابطه بین بخشندگی محیطی و عملکرد بازاریابی به شدت تحت تأثیر اجرای ممیزی بازاریابی قرار گرفته است زیرا تأثیر بخشندگی محیطی بر عملکرد بازاریابی بسیار ناچیز است ( $\beta = ۰/۰۷۳$ ). به علاوه، رابطه بین پویایی محیطی و استراتژی‌های کسب‌وکار و عملکرد بازاریابی نیز تا حدودی تحت تأثیر این متغیر میانجی است. در توضیح نتایج به دست آمده می‌توان گفت: زمانی که بخشندگی محیطی پایین است، محیط پویاست و استراتژی شرکت آینده نگری است، ممیزی بازاریابی بیشتر مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد و اجرای این ممیزی می‌تواند عملکرد بازاریابی را در بخش مالی و غیر مالی بهبود بخشد؛ اما با شرایط اولیه ذکر شده در عوامل محیط داخلی و خارجی، طبیعتاً نباید انتظار شاخص‌های بالای مالی و بازاریابی را داشته باشیم.

هماهنگ با مطالعات [۴۸، ۴۹] اجرای اثربخش بازاریابی، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا توانایی لازم برای درک ارزش‌های مشتری، خلق و ارائه آن‌ها به مشتری کسب کنند. در این راستا، ارزیابی دوره ای عملکرد بازاریابی سازمان در ارتباط با اهداف و منابع صرف شده، ضروری است. ارزیابی عملکرد و کنترل بازاریابی سازمان می‌تواند از طریق ممیزی بازاریابی، یک عنصر مهم از برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی، انجام شود. برای اثربخش و هدفمند بودن، ممیزی بازاریابی باید کلیه فعالیت‌های اصلی کسب و کار را پوشش دهد. نه تنها با بروز مشکلات، بلکه به صورت دوره ای محیط خرد و کلان سازمان، اهداف و استراتژی‌های بازاریابی، سیستم‌های بازاریابی و فعالیت‌های

23. Ottesen, G. G., & Grønhaug, K. (2004). Exploring the dynamics of market orientation in turbulent environments: a case study. *European Journal of Marketing*, 38(8), pp: 956-973.
۲۴. ملکی‌مین‌باش‌رزگانه، مرتضی؛ زنگیان، سمیه (۱۳۹۲). بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر کارآفرینی سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط (مورد مطالعه شرکت مواد غذایی تهران همبرگر)، پژوهشنامه مدیریت اجرایی دانشگاه مازندران، سال پنجم، شماره‌ی دهم، ۱۳۵-۱۵۶
25. Li, C. R., Lin, C. J., & Chu, C. P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7), pp: 1002-1026.
26. Hough, J., & White, M. (2004). Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision making", *Management Decision*, 42 (6), pp: 781 – 793.
27. Taghian, M., & Shaw, R. N. (2008). The marketing audit and organizational performance: an empirical profiling. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), pp: 341-349.
28. Roberts, N. (2015). Absorptive capacity, organizational antecedents and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 68(11), pp: 2426-2433.
29. Hagen, A. F., & Amin, S. G. (1995). Corporate executives and environmental scanning activities: an empirical investigation. *SAM Advanced Management Journal*, 60(2), pp: 41-48.
30. Valos, M. J., & Bednall, D. H. B. (2010). The alignment of market research with business strategy and CRM. *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), pp: 187-199.
31. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York, NY: McGraw-Hill.
32. Frambach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: the role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), pp: 377-397.
33. Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22, pp: 1055-1067.
12. Dess, G., & Breard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 29, pp: 52-73.
13. Egeren, M. V., & O'Connor, S. (1998). Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing*, 12(1), pp: 39-58.
14. Tang, Jintong. (2008). Environmental munificence for entrepreneurs: Entrepreneurial alertness and commitment. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(3), pp: 128-151.
15. Castrogiovanni, Gary J. (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 16, pp: 542-565.
16. Dickinson, S., & Ramaseshan, B. B. (2004). An investigation of the antecedents to cooperative marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 12(2), pp: 71-95.
17. Khandwalla, Pradip N. (1973). Effect of competition on the structure of top management control. *Academy of Management Journal*, 16, pp: 285-310.
18. Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: the overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), pp: 219-240.
19. Li, Y., Wei, Z., Zhao, J., Zhang, C., & Liu, Y. (2013). Ambidextrous organizational learning, environmental munificence and new product performance: Moderating effect of managerial ties in China. *International Journal of Production Economics*, 146(1), pp: 95-105.
20. Lai, K., Wong, C., & Lee Lam, J. (2015). Sharing environmental management information with supply chain partners and the performance contingencies on environmental munificence. *International Journal of Production Economics*, 164, pp: 445-453.
21. Goll, I., & Rashid, A. A. (2004). The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance. *Journal of Business Ethic*, 49, pp: 41-54.
22. Song, M., & Parry, M. E. (2009). The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, pp: 144-160.

43. Wu, Wen- Kuei., Chen, Hui-Chiao., Huang, Yi-Xiu. (2015). Antecedents and consequences of marketing audits: Empirical evidence from Taiwanese firms. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 156-164.
44. Jaiyeoba, O.O (2013). Performance outcome of Market Orientation Behaviour among Botswana's' Small service firms. *Journal of Management Research*, 6(1), pp: 52- 69.
45. Oregan, N., M. Sims and A. Ghobodian (2005). High performance: ownership and decision-making in SME's. *Management Decision*, 43, pp: 382-96.
۴۶. ابراهیمی نژاد، مهدی؛ قادری، هانیه (۱۳۹۲). بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی صنایع غذایی شهرستان شیراز از دیدگاه مدیران، پژوهش‌های مدیریت عمومی دانشگاه سیستان و بلوچستان، دوره ۶، شماره ۲۱، ۷۷-۹۹.
47. Jogaratnam, Giri. Tse, Eliza C. Olsen & Michael D. (1999). Strategic posture, environmental munificence, and performance: an empirical study of independent restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 118-138.
48. Radulescu, V., Cetina, L. (2012). Customer analysis, defining component of marketing audit. *Social and behavioral Science*, 62, pp: 308-312.
۴۹. رحیم نیا، فریبرز؛ دعائی، حبیب الله و علیزاده، مسعود (۱۳۹۱). تبیین مدل تعاملی رویکرد استراتژیک، فرهنگ سازمانی و محیط مورد مطالعه: سازمانهای صنعتی کوچک و متوسط شهرک صنعتی طوس استان خراسان رضوی، راهبردهای بازرگانی دانشگاه شاهد، دوره ۲، شماره ۱، ۱۳۴-۱۲۱
۵۰. شفیعی رودپشتی، میثم؛ خداداد حسینی، سید حمید، کردنائیج، اسداله و محمدیان، محمود (۱۳۹۳). طراحی مدل تحقق بازاریابی پایدار صنعت خودرو ایران، راهبردهای بازرگانی دانشگاه شاهد، دوره ۲، شماره ۳، ۸۲-۶۱
34. Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and system for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55, pp: 363-375.
۳۵. ملکی مین‌باشی رزگانه، مرتضی؛ سپاه‌سرانی کجوری، محمدعلی (۱۳۹۲). بررسی تأثیر سرمایه‌های ناملموس بر عملکرد شرکت‌ها با اثر میانجی قابلیت‌های بازاریابی مورد مطالعه: شرکت‌های شهرک صنعتی شهر سمنان، پژوهشنامه مدیریت اجرایی دانشگاه مازندران، سال پنجم، شماره ۱، ۱۴۹-۱۷۲
36. Sauter, V. L. (1999). Intuitive decision-making. *Communications of the ACM*, 42(6), 109-115.
37. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75, 16-30.
38. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, pp: 909-920.
۳۹. آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول؛ قنواتی، مهدی، (۱۳۹۱)، مدل‌سازی مسیری- ساختاری در مدیریت؛ کاربرد نرم افزار Smart PLS، انتشارات نگاه دانش، چاپ اول.
40. Chin, W. (1998). The partial least squares for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, pp 295-336. Mahwah, NJ: Erlbaum
41. Ashill, N. J., Rod, M., & Carruthers, J. (2008). The effect of management commitment to service quality on frontline employees' job attitudes, turnover intentions and service recovery performance in a new public management context. *Journal of Strategic Marketing*, 16(5), pp: 437-462.
42. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York, NY: McGraw-Hill.