

Doi: 10.22054/IMS.2020.46521.1592

شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات در سازمان‌ها

مونا جامی پور*
سید محمدباقر جعفری**
مهناز حسین زاده***
اقدس سلیمانی****

چکیده

هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات از اولویت‌های سال‌های اخیر مدیران است که باید جهت دستیابی به عملکرد بهینه در حوزه بازاریابی دیجیتال مورد توجه واقع شود. به کارگیری فناوری اطلاعات به شیوه‌ای شایسته و در توازن با استراتژی‌های بازاریابی به منظور مرتفع‌سازی نیازهای بازاریابی تأکید اصلی هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات است. علیرغم رشد سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه فناوری‌های بازاریابی و ضرورت هم‌راستایی استراتژیک در این حوزه، تاکنون در ادبیات هم‌راستایی به شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات پرداخته نشده است و مورد غفلت واقع شده است. لذا، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات در سازمان‌ها جهت بهبود بازدهی سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات در حوزه بازاریابی بوده است. پژوهش در دو مرحله با رویکرد آمیخته صورت پذیرفته است. در مرحله اول به منظور شناسایی و استخراج عوامل از دیدگاه صاحب‌نظران و خبرگان از رویکرد کیفی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته بهره‌گرفته شده است. در مرحله دوم به منظور وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل از رویکرد کمی و تکنیک BWM بهره‌گرفته شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه خبرگان دانشگاهی در حوزه مرتبط با تحقیق و مدیران ارشد باتجربه در حوزه بازاریابی و فناوری اطلاعات در سازمان‌های دارای واحد بازاریابی دیجیتال می‌باشند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. یافته‌های پژوهش دربرگیرنده ۷ عامل حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بازاریابی، قابلیت‌های فناوری اطلاعات، مشارکت/ارتباطات، حکمرانی، شایستگی‌های بازاریابی، مهارت‌ها/نیروی انسانی و عوامل رقابتی است که از میان آن‌ها، مشارکت/ارتباطات بیشترین وزن و اهمیت را به خود اختصاص داده است و عوامل رقابتی/محیطی با کمترین وزن، کم‌اهمیت‌ترین عامل بوده‌اند.

واژگان کلیدی: هم‌راستایی استراتژیک، هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات، تکنیک

* عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه(س)، قم، ایران. (نویسنده مسئول). monajami@ut.ac.ir

** عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

*** عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

**** دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه حضرت معصومه(س)، قم، ایران.

بهترین - بدترین

مقدمه

با توجه به رشد فراگیر فناوری اطلاعات در جهان که بیش از نیمی از جمعیت جهان را در برمی گیرد (استاتستا^۱، ۲۰۱۹)، کسب و کارها باید از فرصت‌های ناشی فناوری‌های جدیدی چون موبایل، محاسبات ابری، کلان داده و شبکه‌های اجتماعی برای حفظ بقای خود استفاده نمایند (تیلور و ویتایاتیل^۲، ۲۰۱۸: ۱-۲). طبق گزارش گارتنر، بودجه فناوری اطلاعات در جهان در سال ۲۰۱۹ نزدیک به ۳,۷۹ تریلیون دلار برنامه‌ریزی شده است که نسبت به سال ۲۰۱۸ رشد ۱,۱ درصدی داشته است. فناوری اطلاعات ابزاری توانمند است که به سازمان‌ها در شناسایی نیازهای مشتریان، نوآوری در محصولات و سرویس‌ها، بهبود روابط با مشتریان و بهبود فرایندها و فعالیت‌های سازمانی یاری می‌رساند. پیشرفت‌های فناوری توانایی شرکت‌ها را برای گردآوری داده‌های مشتریان افزایش داده و نقش مدیران ارشد بازاریابی و مدیران ارشد اطلاعات و نیز وابستگی آن‌ها به یکدیگر را ارتقا داده است (اسلیپ و هولاند^۳، ۲۰۱۸؛ پیترسون و همکاران^۴، ۲۰۱۰). امروزه فعالیت‌های بازاریابی بدون کمک فناوری اطلاعات امکان‌پذیر نیستند (بریشا-نامانی^۵، ۲۰۱۳: ۱۰۳) و فناوری اطلاعات نقش اساسی در شکل‌دهی تجارب مشتری دارد (سی ام اُ کنسول^۶، ۲۰۱۰: ۹). شواهد نشان می‌دهد که مدیران ارشد بازاریابی در صرف کردن هزینه در حوزه فناوری اطلاعات از مدیران ارشد اطلاعات پیشی گرفته‌اند (وایتلر و همکاران^۷، ۲۰۱۷: ۳۱۷؛ تیلور و ویتایاتیل، ۲۰۱۸: ۲-۱). طبق گزارش گارتنر (۲۰۱۹) بودجه بازاریابی شرکت‌ها در سال ۲۰۱۹ افزایش چشم‌گیری خواهد داشت که از این میزان بیش از یک‌سوم آن در حوزه فناوری‌های بازاریابی هزینه خواهد شد. مدیران ارشد بازاریابی دوسوم از بودجه تبلیغات را در کانال‌های دیجیتال صرف می‌کنند چراکه معتقدند تبلیغات دیجیتال ابزاری قدرتمند برای

-
1. Statista
 2. Taylor & Vithayathil
 3. Sleep & Hulland
 4. Peterson et al.
 5. Berisha- Namani
 6. CMO Council
 7. Whitler et al.

آگاهی برند و راه‌اندازی کسب و کار جدید است (گارتنر^۱، ۲۰۱۹). بازاریابی دیجیتال و مجازی با قابلیت‌هایی چون سرعت، انعطاف‌پذیری، تعامل‌پذیری و پاسخگویی نیازمند مجموعه منسجمی از استراتژی‌های بازاریابی و مهارت‌ها برای تحقق منافع وعده داده شده است (پیترسون و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۱۹). پیش‌بینی شده تا سال ۲۰۲۱، مدیران بازاریابی بیش از ۷۵٪ از بودجه خود را صرف بازاریابی دیجیتال خواهند کرد (کمپینمانوسر^۲، ۲۰۱۹). مدیران بازاریابی باید از فرصت‌های مبتنی بر فناوری برای تعامل اثربخش‌تر با مشتری در کانال‌های مختلف، شخصی‌سازی ارتباطات، ایجاد بصیرت‌های مبتنی بر داده و افزایش بهره‌وری بهره‌گیرند (سی ام اُ کنسول^۳، ۲۰۱۰: ۳). البته باید بیان کرد، مدیران بازاریابی به‌تنهایی نمی‌توانند از این فرصت‌ها استفاده کنند و یکپارچگی، هم‌راستایی و همکاری با مدیران ارشد اطلاعات ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است؛ به‌طوری‌که هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات در صدر دغدغه‌های مدیران ارشد کسب و کار جای گرفته است و از اولویت‌های اصلی مدیران است (آبرات و مینگون^۴، ۲۰۱۷؛ ساردانا و همکاران^۵، ۲۰۱۶: ۱۳۱؛ ذوالفقارخانی و فیض، ۱۳۹۵: ۶۶). هماهنگی و تناسب فناوری اطلاعات با اهداف بازاریابی موجب رشد و بقا سازمان در محیط رقابتی می‌شود (پاندا و رات^۶، ۲۰۱۸: ۱۷؛ جانسون و لدرر^۷، ۲۰۱۰: ۱۴۰؛ تالون و پینسونمول^۸، ۲۰۱۱: ۲). محققان معتقدند فناوری‌ها می‌آیند و می‌روند، کسب و کارها می‌بایست درک کنند کدام فناوری‌ها با چه قابلیت‌هایی می‌توانند آن‌ها را در دستیابی به اهداف استراتژیک بلندمدتشان یاری رسانند (سان و همکاران^۹، ۲۰۱۵: ۲۴۴).

-
1. Gartner
 2. campaignmonitor
 3. Cmo Council
 4. Abratt & Mingione
 5. Sardana et al.
 6. Panda & Rath
 7. Johnson & Lederer
 8. Tallon & Pinsonmeault
 9. Xiang et al.

با توجه به نرخ بالای سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات، هزینه عدم هم‌راستایی بازاریابی و فناوری اطلاعات چشم‌گیر خواهد بود؛ بنابراین درک چگونگی هم‌راستایی استراتژیک دو واحد وظیفه‌ای چالش پیش رو مدیران ارشد است که متأسفانه تاکنون کمتر محقق شده است (وایتلر و همکاران، ۲۰۱۷: ۲). محققان دریافته‌اند که نبود ارتباط نزدیک بین مدیران ارشد بازاریابی و مدیران ارشد اطلاعات منجر به عدم توانایی سازمان در درک منافع حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه فناوری بازاریابی خواهد شد (وایتلر و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۱۵). تحقیقات حوزه هم‌راستایی نشان داده‌اند که هم‌راستایی استراتژیک بهبود فروش و عملکرد بازاریابی شرکت را به دنبال دارد (هوپر، ۲۰۰۶: ۳؛ چان و همکاران^۱، ۲۰۰۶: ۴۰؛ ویلجون و همکاران^۲، ۲۰۱۶). هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات به معنی تعامل بین استراتژی بازاریابی و سیستم اطلاعاتی است (دانگ و همکاران^۳، ۲۰۰۸: ۳۵۱) به طوری که مأموریت، اهداف و برنامه‌های بازاریابی، توسط سیستم‌های اطلاعاتی حمایت گردد و از فناوری اطلاعات به شیوه‌ای مناسب و به موقع در جهت اهداف و نیازهای بازاریابی استفاده شود.

در ایران نیز، با توجه به نرخ نفوذ اینترنت، حدود ۸۹ درصد در سال ۲۰۱۹، گرایش شرکت‌های ایرانی به سمت بازاریابی دیجیتال و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در فرایند بازاریابی روزبه‌روز در حال افزایش است. طبق همین گزارش، نرخ نفوذ ۱۵۰ درصدی ابزارهای موبایل و ۵۷ درصدی شبکه‌های اجتماعی بین مشتریان ایرانی فرصت مناسبی برای شرکت‌ها در بهره‌مندی از ابزارهای فناوری اطلاعات در چرخه حیات مشتریان است (استیستا^۴، ۲۰۱۹). بیش از ۷۲,۹۴ میلیون کاربر اینترنت (نرخ نفوذ ۸۹ درصد)، اهمیت سرویس‌های مبتنی بر اینترنت را در زندگی روزانه ایرانی‌ها برجسته می‌سازد و درنهایت، تأثیر بسزایی بر اکوسیستم تبلیغات دیجیتال در سازمان‌های ایرانی خواهد داشت. پیش‌بینی شده است که تا سال ۲۰۲۰ میزان

-
1. Chan et al.
 2. Viljoen et al.
 3. Dong et al.
 4. statista

سرمایه گذاری‌ها در حوزه تبلیغات دیجیتال در شرکت‌های ایرانی، حدود ۰,۴۲۶ میلیارد دلار و نزدیک به ۲۰٪ از کل بودجه تبلیغات خواهد بود (تکراسا، ۲۰۱۷).

علیرغم رشد سرمایه‌گذاری‌های واحد بازاریابی در حوزه فناوری اطلاعات و بازاریابی دیجیتال، هنوز درک مناسبی از ارتباط و همکاری مدیران ارشد بازاریابی و مدیران ارشد اطلاعات وجود ندارد (اسلیپ و هولاند، ۲۰۱۸: ۵) و تحقیقی تاکنون به شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات صورت نگرفته است تا راهنمایی برای تحقق منافع حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه فناوری اطلاعات باشد؛ بنابراین، مطالعه‌ی حاضر به این موضوع می‌پردازد که چه عواملی در دستیابی به هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات مؤثر است. در این پژوهش ابتدا به بررسی ادبیات پژوهش پرداخته شده است و در بخش بعدی روش انجام پژوهش و روش تحلیل اطلاعات ارائه شده‌اند و در بخش نهایی پژوهش نتایج پژوهش و پیشنهادها بیان گردیده است.

ادبیات موضوع

مفهوم هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات و اهمیت آن

امروزه، فناوری‌های بازاریابی بزرگ‌ترین حوزه سرمایه‌گذاری در برنامه‌ریزی‌های بازاریابی است (گاتنر، ۲۰۱۹). در مطالعه‌ای که اخیراً توسط یک شرکت مشاور دریافت شد، نشان داد که ۷۰ درصد از شرکت‌های برتر مورد مطالعه، رابطه قوی بین مدیران ارشد بازاریابی و مدیران ارشد فناوری اطلاعات داشته‌اند (اسلیپ و هولاند، ۲۰۱۸: ۲).

هم‌راستایی استراتژیک تناسب بین سرمایه‌گذاری‌ها با اهداف بازاریابی به‌منظور رشد کسب‌وکار و بهینه‌سازی تجربه مشتری است (سی ام اُ کنسول، ۲۰۱۰: ۶).

مفهوم هم‌راستایی استراتژیک یک مفهوم کلیدی در مدیریت است چراکه بصیرتی در مورد ارتباط بین سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات و موفقیت سازمانی فراهم می‌کند (شاً،

۲۰۱۹: ۹۶؛ وو و همکاران^۱، ۲۰۱۵؛ جامپورزی و همکاران^۲، ۲۰۱۱: ۱۶۸۷). تئوری تناسب و هم‌راستایی یکی از پنج تئوری پرکاربرد مورد مطالعه در تحقیقات سیستم‌های اطلاعاتی است و هم‌راستایی استراتژیک، بیشترین مقالات را در حوزه مباحث استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی به خود اختصاص داده است (گیبل^۳، ۲۰۱۰). علیرغم اهمیت آن در حوزه بازاریابی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است (هوپر و همکاران^۴، ۲۰۱۰).

تعریف‌های متعددی از هم‌راستایی استراتژیک وجود دارد و این هم‌راستایی با بیان ثابتی مطرح نشده است (بریلی و بروکمن^۵، ۲۰۱۸: ۱۶). در حوزه استراتژی، هم‌راستایی هم به‌عنوان سازه‌ای که در یک نقطه‌ای از زمان قابل ارزیابی است در نظر گرفته می‌شود و هم به‌عنوان فرایندی که در طول زمان باید درک شود (وو و همکاران، ۲۰۱۵). مفهوم هم‌راستایی استراتژیک به‌عنوان یک وضعیت پیش‌تر توسط لوفتمن (۲۰۰۰) مطرح شد، او سطح بلوغ هم‌راستایی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار را برای یک سازمان ارزیابی می‌کرد. رویکرد فرایندی به هم‌راستایی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار را می‌توان در متدولوژی‌های برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات که در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ مطرح شدند، یافت. افرادی همچون ویل و برودبنت^۶ (۱۹۹۸) از دیدگاه فرایندی حمایت کردند و بیان داشتند هم‌راستایی یک سفر است، نه یک اتفاق (سیلیوس^۷، ۲۰۰۷). در این پژوهش همانند تحقیق وو و همکاران (۲۰۱۵) بر هم‌راستایی به‌عنوان یک مفهوم تمرکز داریم تا عوامل مؤثر بر آن شناسایی گردد. به‌طور کلی، همسویی استراتژی بازاریابی و فناوری اطلاعات به معنای ارتباط برنامه‌های بازاریابی و سیستم‌های اطلاعاتی سازمان است و از طریق این هم‌راستایی، سیستم‌های اطلاعاتی سازمان اهداف بازاریابی را پشتیبانی کرده و واحد بازاریابی، سیستم‌های اطلاعاتی را پشتیبانی می‌کند و آنچه در این

-
1. Wu et al.
 2. Jamporzmezy et al.
 3. Gable
 4. Hooper et al
 5. Brierley & Bruckmann
 6. weill and Broadbent
 7. Silvius

هماهنگی وجود دارد، این است که بازاریابی و فناوری اطلاعات به یکدیگر وابسته‌اند. هم‌راستایی استراتژیک بر فرایند یکپارچگی وظیفه‌ای بین بازاریابی و زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی تأکید دارد (وهمیر^۱، ۲۰۰۵). هم‌راستایی مدیران ارشد بازاریابی و مدیران ارشد اطلاعات نیازمند هماهنگی و همکاری نزدیک بین آن‌ها است که منجر به بازگشت بیشتر سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه فناوری اطلاعات و بهبود تجربه مشتری خواهد شد (وایتلر و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۱۳). بازاریابی و فناوری اطلاعات بدین معنی است که برنامه‌های فناوری اطلاعات بایستی اهداف و نیازهای بازاریابی را پشتیبانی کند و برنامه‌های بازاریابی نیز قادر به بهره‌گیری از پتانسیل برنامه‌های کاربردی و فناوری‌های نوآورانه در حوزه فناوری اطلاعات باشد.

تحقیقات مرتبط با هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات

به دلیل اهمیت فناوری اطلاعات در اثربخشی وظایف بازاریابی، درک چگونگی هم‌راستایی سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات با اهداف و استراتژی‌های بازاریابی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و سنجش هم‌راستایی فناوری اطلاعات و بازاریابی ابزاری برای میزان ارزیابی اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات در بازاریابی فراهم می‌سازد (رامون جرونیمو و هررو^۲، ۲۰۱۷). علیرغم تحقیقات گسترده‌ای که در حوزه سیستم‌های اطلاعاتی در رابطه با هم‌راستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار وجود دارد، مطالعات محدودی به تفسیر و درک آن در حوزه بازاریابی پرداخته‌اند.

وهمیر (۲۰۰۵) با اقتباس از مدل هندرسون و ونکاترمن در حوزه هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار به مفهوم هم‌راستایی در حوزه بازاریابی پرداخته است. او بیان می‌کند هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات دارای دو دیدگاه است: اول، دیدگاه استراتژی محور که در آن فناوری اطلاعات برای پاسخ به نیازهای فعلی بازاریابی بکار گرفته می‌شود و رویکردی منفعل دارد و دیدگاه دوم، تکنولوژی محور که نوآوری‌های فناوری

1. Wehmeyer

2. Ramón-Jerónimo & Herrero

می تواند تغییراتی در نحوه تعامل با مشتری ایجاد کند. مدیران بازاریابی نقش های متفاوتی را در هریک از دو دیدگاه، اجرای استراتژی بازاریابی^۱ و پتانسیل تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری^۲، ایفا می کنند.

وایتلر و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی، بحران هماهنگی مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات را بررسی کرده اند. آن ها شاخص های درک متقابل مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات، اعتماد متقابل مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات، مهارت های منحصربه فرد مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات، به اشتراک گذاری اطلاعات و امکانات هر دو واحد، برگزاری جلسات مشترک هر دو گروه بازاریابی و فناوری اطلاعات، جلسات مشترک مدیران بازاریابی و IT با مدیرعامل، آموزش مفصل به بازاریابی و فناوری اطلاعات برای شناخت و درک هم سازوکارهای همکاری شامل؛ هم ترازوی مسئولیت پذیری و پاسخگویی مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات، وضعیت سلسله مراتبی و روابط گزارش دهی یکسان مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات، هم ترازوی دیدگاه مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات و هم ترازوی اهداف مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات را شناسایی کرده اند.

هارتمن^۳ (۲۰۱۴) به بررسی اینکه چگونه مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات می توانند با هم همکاری کنند تا مشتریان دیجیتال را به دست آورند، پرداخته است و نقش مؤثر دو شاخص زبان مشترک و به اشتراک گذاری دانش و معیارهای مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات را عنوان کرده است.

اسلیپ و هولاند (۲۰۱۸) اینکه آیا روند جدید کلان داده ها، هماهنگی بین مجموعه C (C-suite) را افزایش می دهد؟ ارتباط در حال افزایش مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات را مورد بررسی قرار داده اند. آن ها شاخص های سطوح فردی (تحصیلات، سابقه

-
1. marketing strategy execution
 2. CRM technology potential
 3. Hartman

آموزشی و عملکردی)، به اشتراک گذاری اطلاعات و امکانات، اهداف مشترک، کار جمعی، یکپارچگی رفتاری اعضای گروه مدیران ارشد، زبان مشترک، ارتباط مدیر ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات. ساختار گزارش دهی مشابه مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات، مشارکت مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات در تصمیمات استراتژیک را با اهمیت دانسته‌اند.

هوپر و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی تأثیر هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و بازاریابی و عملکرد کسب و کار و عملکرد بازاریابی پرداخته‌اند. آن‌ها هم‌راستایی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و بازاریابی را در قالب درک سیستم اطلاعاتی و بازاریابی از گرایش استراتژیک شرکت مفهوم‌سازی کرده‌اند. نتایج آن‌ها حاکی از تأثیر مثبت و معنادار هم‌راستایی بر عملکرد کسب و کار و عملکرد بازاریابی بوده است.

دوپر^۱ (۲۰۱۳) در تحقیقی به دستورالعمل سه مرحله‌ای Forrester برای هماهنگی مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات پرداخته است. ایشان به شاخص‌های اهداف مشترک، زبان مشترک، مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات کنار هم نشسته و با یکدیگر شروع به طراحی استراتژی‌های تکنولوژی - بازاریابی کنند، اولویت دادن به بازاریابی توسط IT، دیدار منظم مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات برای ارزیابی اهداف و پیشرفت، ارتباطات مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات اشاره کرده است. در ادامه به برخی دیگر از تحقیقات در حوزه هم‌راستایی بازاریابی و سیستم اطلاعاتی در جدول ۱ پرداخته شده است.

جدول ۱: برخی مطالعات مرتبط با عوامل مؤثر هم‌راستایی بازاریابی و فناوری اطلاعات

عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی - فناوری اطلاعات	محقق و سال انجام تحقیق
اعتماد متقابل مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات، اهداف مشترک، زبان مشترک، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و امکانات هر دو واحد، درک فناوری اطلاعات از بازاریابی، انعطاف‌پذیری فناوری اطلاعات، اولویت دادن به بازاریابی توسط فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری زیرساخت فناوری اطلاعات.	(سی‌ام‌اُ کنسول، ۲۰۱۰)
به اشتراک‌گذاری اطلاعات و امکانات هر دو واحد، مدیران ارشد بازاریابی، مدیران ارشد فناوری اطلاعات را شریک استراتژیک خود می‌دانند، حمایت صریح مدیران اجرای بازاریابی و فناوری اطلاعات از همدیگر، چارچوب تصمیم‌گیری واضح و مؤثر، دیدار منظم مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات برای ارزیابی اهداف و پیشرفت، مدیریت داده‌ها.	(آریکر و همکاران ^۱ ، ۲۰۱۴)
ارتباط بین مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات، درک متقابل مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات، بخش‌های فناوری اطلاعات و بازاریابی چیزی ارزشمند برای به اشتراک گذاشتن با یکدیگر دارند، برگزاری جلسات یک‌به‌یک مدیر بازاریابی و فناوری اطلاعات، اعتماد متقابل مدیران بازاریابی و فناوری اطلاعات.	(گلستون ^۲ ، ۲۰۰۷)
درک متقابل مدیران و کارکنان بازاریابی و فناوری اطلاعات، مدیران ارشد بازاریابی، فناوری اطلاعات را شریک استراتژیک خود می‌داند و بالعکس، تشویق همکاری بازاریابی و فناوری اطلاعات توسط مدیرعامل، مدیریت داده‌های عظیم، اعتماد مدیر ارشد بازاریابی به فناوری اطلاعات، اولویت دادن به بازاریابی توسط فناوری اطلاعات.	(اکسنجر ^۳ ، ۲۰۱۴)
تخصص، دانش و مهارت مدیران ارشد فناوری اطلاعات، تعیین اهداف مشترک، تشویق به همکاری و ارتباط بین گروه بازاریابی و فناوری اطلاعات، مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات باید تکنولوژی را یک محرک برای جذب مشتری ببینند، اولویت دادن به بازاریابی توسط فناوری اطلاعات و بالعکس.	(اکسنجر، ۲۰۱۴)
اهداف مشترک، ارتباط مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات، مدیر ارشد بازاریابی، فناوری اطلاعات را شریک خود در پیشرفت تجزیه‌وتحلیل و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده در سراسر سازمان و همچنین یک شریک در توانایی مناسب، آزمون و استقرار راه‌حل‌ها و فن‌آوری‌های مناسب می‌بیند، زبان مشترک، مدیر ارشد فناوری اطلاعات، بازاریابی را شریک استراتژیک خود می‌داند، حمایت مدیر ارشد بازاریابی برای تخصیص بودجه به فناوری اطلاعات، آموزش کافی به بازاریابی و فناوری اطلاعات برای شناخت از هم، تعریف اهداف به صورت دقیق.	(سی‌ام‌اُ کنسول، ۲۰۱۳)

با بررسی تحقیقات در حوزه هم‌راستایی بازاریابی و فناوری اطلاعات آشکار گردید که اولاً تحقیقات در این حوزه محدود است و مطالعات پراکنده‌ای به این مفهوم پرداخته‌اند. ثانیاً بیشتر مطالعات به‌طور پراکنده معدود شاخص‌هایی را برای هم‌راستایی استراتژیک بیان کرده‌اند.

1. Ariker et al.
2. Gelston
3. Accentur

ثالثاً، عمده پژوهش‌ها بر رابطه بین مدیر ارشد بازاریابی و مدیر ارشد اطلاعات متمرکز بوده‌اند (اکسنچر، ۲۰۱۵؛ سی ام اُ کنسول، ۲۰۱۰؛ گلستون، ۲۰۰۷) و دیگر جنبه‌های هم‌راستایی چون ساختارهای لازم و مکانیسم‌های حکمرانی در این حوزه مورد غفلت قرار گرفته است؛ بنابراین پژوهش حاضر در تلاش است تا بر این محدودیت‌های ذکر شده تحقیقات در حوزه هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات با بهره‌گیری از روش آمیخته فائق آید.

روش‌شناسی تحقیق

هدف تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات در سازمان‌ها است. از این رو، تحقیق حاضر بر اساس هدف از تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود و از روش آمیخته برای استخراج و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، استفاده شده است. در مرحله‌ی اول پژوهش، به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات از رویکرد کیفی بهره‌گرفته شده است. از آنجا که مفهوم هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات علیرغم اهمیت آن کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است (وایتلر و همکاران، ۲۰۱۷: ۲؛ پاندا و رات، ۲۰۱۸: ۱۷)، در این مرحله از طریق مصاحبه با خبرگان به واکاوی عوامل مؤثر بر میزان هم‌راستایی فناوری اطلاعات و بازاریابی پرداخته شده است. مصاحبه یکی از شیوه‌های تحقیق کیفی است که در این تحقیق با رویکرد اکتشافی و به صورت نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها بکار گرفته شده است. تحقیق‌های کیفی برای کمک به محقق جهت درک برداشت‌های افراد و بسترهای اجتماعی و فرهنگی پدیده مورد نظر شکل گرفتند. این گروه از پژوهش‌ها در مقایسه با رویکرد کمی، برای فهم جامع‌تر از پدیده‌هایی که کمتر شناخته شده‌اند و درک عمیق آنچه در ادراک افراد نسبت به آن پدیده نهفته است، بکار گرفته می‌شود. همچنین روش‌های کیفی جزئیات ظریفی از پدیده‌هایی که ارائه آن‌ها به روش کمی مشکل است را فراهم می‌سازد (استراوس و

کربین، ۱۳۹۳). واتارکار و همکاران^۱ (۲۰۱۸) نیز در حوزه هم‌راستایی استراتژیک کسب‌وکار و فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی (واتارکار و همکاران، ۲۰۱۸)، جامی پور و همکاران (۲۰۱۸) در حوزه هم‌راستایی استراتژیک مدیریت دانش و کسب‌وکار (جامی پور و همکاران، ۲۰۱۹) از رویکرد کیفی (مصاحبه نیمه ساختاریافته یا گروه کانونی) بهره گرفته‌اند. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه خبرگان دانشگاهی در این حوزه و مدیران ارشد باتجربه بازاریابی و فناوری اطلاعات سازمان‌هایی که واحد بازاریابی دیجیتال دارند، است. با توجه به این که در تحقیق کیفی از روش‌های نمونه‌گیری احتمالی استفاده نمی‌شود، بر این اساس در تحقیق حاضر از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شده است و تعداد نمونه‌های انتخاب‌شده برای رسیدن به نقطه اشباع مصاحبه ۱۲ نفر بود. ملاک قضاوت برای انتخاب افراد داشتن حداقل دو طرح‌های تحقیقاتی در حوزه استراتژی بازاریابی دیجیتال، داشتن حداقل سه مقاله در حوزه پژوهش برای خبرگان دانشگاهی و داشتن تجربه بیش از ۵ سال در حوزه بازاریابی دیجیتال در سازمان بوده است. تعداد ۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و تعداد ۷ نفر از آن‌ها مدیر ارشدهای بازاریابی یا فناوری اطلاعاتی بودند که در سازمان‌های دارای واحد بازاریابی دیجیتال مشغول به فعالیت بوده‌اند. حوزه فعالیت شرکت‌های خبرگان سازمانی، حوزه گردشگری، خرده‌فروشی آنلاین و خدمات فناوری اطلاعات بوده است.

برای محاسبه پایایی مصاحبه، از پایایی باز آزمون و روش توافقی درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار) استفاده شد. محققان به همراه همکار تحقیق، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی به کار می‌رود، ۸۴٪ به‌دست آمده که از میزان قابل قبول ۰/۶، بیشتر است و برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است.

در مرحله دوم تحقیق به‌منظور تعیین وزن و اهمیت شاخص‌های شناسایی شده در مرحله نخست از روش BWM (رضایی^۲، ۲۰۱۵: ۵۲-۵۰، ۲۰۱۶: ۵۰-۴۶) بهره گرفته شده است. بدین

1. Vatharkar et al.

1. Rezaei

منظور پرسشنامه‌ای مطابق با اصول پرسشنامه استاندارد روش BWM طراحی و در اختیار ۸ نفر از خبرگان حوزه مرتبط با تحقیق و مدیران ارشد باتجربه بازاریابی و فناوری اطلاعات سازمان‌های دارای واحد بازاریابی دیجیتال قرار گرفت. روش نمونه‌گیری نیز قضاوتی بوده است. در این تحقیق، معیارهای نمونه‌گیری قضاوتی برای انتخاب خبرگان در مرحله اول و دوم تحقیق عبارت بودند از: داشتن حداقل بیش از ۵ سال سابقه کاری و فعالیت اجرایی به‌عنوان مدیر ارشد بازاریابی و مدیر ارشد فناوری اطلاعات در سازمان‌های دارای بازاریابی دیجیتال، داشتن حداقل بیش از ده سال سابقه تدریس در دانشگاه و ارائه چندین مقاله معتبر و مرتبط با زمینه تحقیق و داشتن تحصیلات دانشگاهی و مدرک تحصیلی دکترا و ارائه حداقل ۳ مقاله معتبر و مرتبط با زمینه تحقیق.

روش بهترین - بدترین (BWM)

تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک گزینه از میان بهترین گزینه‌های موجود و زمانی که بیش از یک معیار برای این تصمیم‌گیری وجود داشته باشد، تصمیم‌گیری چند شاخصه خوانده می‌شود. حوزه تصمیم‌گیری چند شاخصه به دو بخش قابل تقسیم است: (۱) تعیین وزن شاخص‌های تصمیم‌گیری و (۲) انتخاب یا رتبه‌بندی گزینه‌ها با توجه به معیارهای مختلف با اوزان متفاوت. برای تعیین وزن شاخص‌های تصمیم‌دو دسته روش‌های عینی و ذهنی وجود دارند. روش‌های ذهنی به ترجیحات تصمیم‌گیرندگان در تصمیم‌گیری وابسته است و روش‌های عینی با توجه به اطلاعات ماتریس تصمیم به تعیین وزن شاخص‌ها می‌پردازد و از آنجا که معمولاً اطلاعات ماتریس تصمیم در دسترس نیست روش‌های ذهنی از کاربرد بیشتری برخوردارند. یکی از مهم‌ترین روش‌های وزن‌دهی ذهنی روش رویکرد تحلیل سلسله مراتبی (AHP) است که با استفاده از اطلاعات حاصل از مقایسه زوجی شاخص‌ها با هم توسط خبرگان اوزان نهایی را محاسبه می‌کند. از مشکلات روش AHP است که با افزایش تعداد شاخص‌ها یا خبرگان تعداد مقایسات زوجی افزایش یافته و احتمال ناسازگاری در قضاوت‌ها

را افزایش می‌یابد. روش BWM نخستین بار توسط رضایی (۲۰۱۵) برای وزن‌دهی و رتبه‌بندی شاخص‌ها در مسائل تصمیم‌گیری چند شاخصه توسعه یافت. مزیت این روش نسبت به سایر روش‌های وزن‌دهی همچون AHP این است که به جای مقایسه زوجی تمامی شاخص‌ها با یکدیگر تنها به مقایسه زوجی بهترین شاخص با سایر شاخص‌ها و سایر شاخص‌ها با بدترین شاخص می‌پردازد؛ بنابراین نسبت به روش AHP دو مزیت عمده دارد، (۱) به مقایسات زوجی بسیار کمتری نیاز دارد (۲) نتایج از سازگاری بیشتری برخوردار است. مراحل روش BWM عبارت‌اند از:

۱- تعیین و شناسایی شاخص‌های تصمیم‌گیری $\{C_1, C_2, \dots, C_n\}$.

۲- تعیین بهترین (مهم‌ترین) و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین) شاخص که به ترتیب با CB و CW نشان داده می‌شوند.

۳- تعیین اهمیت نسبی بهترین شاخص در مقایسه با سایر شاخص‌ها با استفاده از نظر متخصصان و تشکیل بردار A_B به صورت رابطه (۱).

$$A_B = (a_{B_1}, a_{B_2}, \dots, a_{B_n}) \quad (1)$$

به طوری که a_{B_j} اهمیت نسبی بهترین شاخص نسبت به شاخص j ام را نشان می‌دهد.

۴- تعیین اهمیت نسبی کلیه شاخص‌ها نسبت به بدترین شاخص با استفاده از نظر متخصصان و تشکیل بردار A_W به صورت رابطه (۲).

$$A_W = (a_{1w}, a_{2w}, \dots, a_{nw})$$

به طوری که a_{jw} اهمیت نسبی شاخص j ام نسبت به بدترین شاخص را نشان می‌دهد.

۵- محاسبه اوزان بهینه به طوری که ماکزیمم قدر مطلق مقادیر $\left| \frac{W_B}{W_j} - a_{B_j} \right|$ و

به ازای تمامی مقادیر j حداقل گردد. با در نظر گرفتن محدودیت مربوط به غیر منفی بودن اوزان و برابر با یک بودن مجموع اوزان، مسئله رابطه (۳) حاصل می شود.

$$\min \max \left\{ \left| \frac{W_B}{W_j} - a_{Bj} \right|, \left| \frac{W_j}{W_W} - a_{jW} \right| \right\}$$

s.t.

$$\sum_j W_j = 1 \quad (3)$$

$$W_j \geq 0 \quad j$$

مدل ارائه شده در رابطه (۳) را می توان به مدل غیرخطی رابطه (۴) تبدیل و حل کرد.

$$\begin{aligned} \min \lambda \\ \left| \frac{W_B}{W_j} - a_{Bj} \right| \leq \lambda \text{ for all } j \\ \left| \frac{W_j}{W_W} - a_{jW} \right| \leq \lambda \text{ for all } j \\ \sum_j W_j = 1 \\ W_j \geq 0 \text{ for all } j \end{aligned} \quad (4)$$

برای استفاده از این روش نخست بردار مقایسه زوجی بهترین شاخص نسبت به بقیه شاخص ها (A_B) و بردار مقایسه زوجی بقیه شاخص ها نسبت به بدترین شاخص (A_W) تهیه و در اختیار خبرگان برای وزن دهی قرار گرفت، سپس برای زیرشاخص های هر یک از عوامل اصلی نیز این دو بردار مقایسه زوجی بهترین نسبت به بقیه و بقیه نسبت به بدترین تهیه شد. در نهایت پس از محاسبه وزن شاخص های اصلی و محاسبه وزن زیرشاخص ها در هر گروه در مقایسه با هم، وزن هر زیرشاخص در وزن عامل اصلی مرجع آن ضرب شده و وزن نهایی زیرشاخص ها محاسبه شد.

یافته ها

برای بررسی نتایج تحقیق، ابتدا متون پیاده سازی شده مصاحبه های نیمه ساختاریافته، به منظور استخراج عوامل مؤثر بر هم راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات در سازمان ها، با دقت مورد تفحص قرار گرفتند و پس از وارد کردن آن ها در جداول و جدا کردن جملات معنادار آن ها در سطرهاى مختلف جدول، عوامل شناسایی شده به روش تحلیل تم تحلیل شده و به گروه بندی آن ها پرداخته شد. این اطلاعات در جدول شماره ۲ و شکل شماره ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۲: برخی شواهد گفتاری استخراج شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته

شواهد گفتاری	کد استخراج شده
همکاری و ارتباطات در بحث هم‌راستایی بسیار مهم و حیاتی است و تا زمانی که هماهنگی و ارتباط بین مدیران دو بخش وجود نداشته باشد، هم‌راستایی میان مدیران بازاریابی و فناوری اطلاعات صورت نمی‌گیرد.	ارتباط بین مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات
مدیران بازاریابی باید درک و آگاهی نسبت به پتانسیل و توانایی‌های فناوری اطلاعات داشته باشند تا بهتر بتوانند برنامه بازاریابی را متناسب با فرصت‌های نوظهور فناوری فرموله کنند. عدم آشنایی آن‌ها با قابلیت‌های فناوری موجب سرمایه‌گذاری‌ها نادرستی در حوزه فناوری خواهد شد که برای سازمان هزینه‌بر است.	آگاهی و درک مدیران بازاریابی از فناوری اطلاعات
زمانی سرمایه‌گذاری در حوزه برنامه‌های کاربردی فناوری اطلاعات برای واحد بازاریابی اثربخش خواهد بود که مدیران فناوری نیازها و اولویت‌های بازاریابی را درک کنند و متناسب با وظایف بازاریابی فناوری‌هایی را کسب و پیاده‌سازی نمایند.	درک و آگاهی مدیران فناوری اطلاعات از بازاریابی
اشتراک اطلاعات و منابع اطلاعاتی بین مدیران بازاریابی و فناوری اطلاعات هماهنگی بیشتر آن‌ها را به همراه دارد. این وابستگی اطلاعاتی بین دو واحد به دلیل ضرورت جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل حجم زیادی از داده‌های مشتریان است که در حیطه وظایف هر دو واحد وظیفه‌ای است.	اشتراک گذاری اطلاعات و منابع
روند ظهور فناوری‌های نوین در حوزه بازاریابی محرکی برای واحد بازاریابی جهت بهره‌مندی از قابلیت‌ها و فرصت‌هایی است که فناوری فراهم می‌آورد. فناوری‌های نوین مدیران ارشد بازاریابی را تشویق به بهره‌مندی از این فرصت‌ها می‌سازد که در بیشتر مواقع در تصمیم‌گیری‌هایشان در این حوزه نیازمند دانش و تخصص مدیران فناوری اطلاعات هستند و همین امر ارتباط دو واحد را نزدیک‌تر می‌سازد.	روند بازار فناوری در حوزه بازاریابی دیجیتال
برنامه استراتژیک بازاریابی لنگرگاه ایجاد هم‌راستایی استراتژیک دو واحد است که به منظور هم‌راستایی استراتژیک باید مدیران ارشد دو بخش در تصمیمات مشارکت داشته باشند.	مشارکت مدیران بازاریابی و فناوری اطلاعات در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی
در واحد بازاریابی باید مکانیسم‌هایی برای سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه فناوری وجود داشته باشد. هر فناوری نمی‌تواند برای واحد بازاریابی سازمان ارزش تجاری به همراه داشته باشد؛ بنابراین باید ارزیابی‌های لازم در خصوص تخصیص منابع به پروژه‌های بازاریابی دیجیتال انجام شود تا از بازدهی آن برای شرایط سازمان اطمینان حاصل شود.	مدیریت اثربخش سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات توسط واحد بازاریابی
مطرح کردن نمونه‌های موفق در زمینه استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، منجر به آگاهی واحد بازاریابی نسبت به توانایی‌های فناوری اطلاعات می‌شود و الگوبرداری از سازمان‌های موفق محرکی برای هماهنگی بیشتر بین دو واحد بازاریابی و سیستم‌های اطلاعاتی است.	الگوبرداری در استفاده از فناوری اطلاعات

پس از استخراج مفاهیم حاصل از مصاحبه که مورد بررسی قرار گرفتند. در نهایت عوامل

شناسایی شده مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات حاصله از مصاحبه در

ذیل عنوان شده است.

مشارکت/ارتباطات	قابلیت‌های فناوری اطلاعات	حمایت مدیر ارشد بازاریابی
<ul style="list-style-type: none"> • آگاهی و درک بازاریابی از فناوری اطلاعات • درک و آگاهی فناوری اطلاعات از بازاریابی • چشم‌انداز مشترک بین واحد فناوری اطلاعات و بازاریابی • مشارکت مدیران بازاریابی و فناوری اطلاعات در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی • شناسایی حیطه‌های استراتژیک بکارگیری فناوری اطلاعات در بازاریابی • به اشتراک گذاری اطلاعات و منابع • تقویت کار تیمی و سازوکارهای همکاری بین واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات • وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر بین کارکنان بازاریابی و فناوری اطلاعات • برگزاری جلسات مشترک بین دو واحد 	<ul style="list-style-type: none"> • تعاطف‌پذیری زیرساخت فناوری اطلاعات در سازمان • بهره‌گیری از تکنولوژی‌های جدید و پیشرفته در واحد فناوری اطلاعات • قابل اعتماد بودن فناوری در برآوردن نیازهای واحد بازاریابی • یکپارچگی کانال‌های بازاریابی دیجیتال با سایر بخش‌های سازمان • کاربرپسند بودن کانال‌های دیجیتال ارتباط با مشتری • میزان پاسخگویی و سرویس‌دهی واحد فناوری اطلاعات • سطح بالای بلوغ فناوری اطلاعات در سازمان • موفقیت‌های گذشته فناوری اطلاعات در کمپین‌های بازاریابی • بهره‌گیری از داده‌کاوی، متن‌کاوی و دیگر تکنولوژی‌ها برای اکتساب هوشمندی بازار 	<ul style="list-style-type: none"> • نگرش و تعهد مدیر ارشد بازاریابی در استفاده استراتژیک از فناوری اطلاعات • حمایت مدیر ارشد بازاریابی برای تخصیص منابع بازاریابی به فناوری اطلاعات • اعتماد مدیر ارشد بازاریابی به واحد فناوری اطلاعات • تمایل به جستجوی راهکارهای فناورانه در تحقق اهداف بازاریابی • مدیریت تغییرات بکارگیری فناوری اطلاعات در بازاریابی

شکل ۱: عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات
سپس با نظرسنجی ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی در حوزه مرتبط با تحقیق و مدیران
ارشد با تجربه بازاریابی و فناوری اطلاعات بردار مقایسه زوجی بهترین شاخص نسبت به بقیه
شاخص‌ها (A_B) و بردار مقایسه زوجی بقیه شاخص‌ها نسبت به بدترین شاخص (A_W)

مشخص گردید و در نهایت با استفاده از مدل رابطه ۴ وزن ابعاد و زیرشاخص‌ها محاسبه شد. جداول ۳-۱۶ بردار A_B و A_W برای مقایسه زوجی زیرشاخص‌های هر یک از هفت بعد اصلی را به ترتیب نشان می‌دهند.

جدول ۳: بردار مقایسه زوجی بهترین زیرشاخص حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد نسبت به بقیه زیرشاخص‌ها (A_B)

حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بازاریابی	نگرش و تعهد مدیر ارشد بازاریابی در استفاده استراتژیک از فناوری	اطلاعات حمایت مدیریت ارشد بازاریابی برای تخصیص منابع بازاریابی به فناوری	اعتماد مدیر ارشد بازاریابی به واحد فناوری	اطلاعات تمایل به جستجوی راهکارهای فناورانه در تحقق اهداف بازاریابی	مدیریت تغییرات به کارگیری فناوری اطلاعات در بازاریابی
نگرش و تعهد مدیر ارشد بازاریابی در استفاده استراتژیک از فناوری اطلاعات	۱	۱,۵	۲	۴	۴

جدول ۴: بردار مقایسه زوجی زیرشاخص‌های حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بازاریابی نسبت به کم‌اهمیت‌ترین زیرشاخص (A_W)

حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بازاریابی	تمایل به جستجوی راهکارهای فناورانه در تحقق اهداف بازاریابی
نگرش و تعهد مدیر ارشد بازاریابی در استفاده استراتژیک از فناوری اطلاعات	۴
حمایت مدیریت ارشد بازاریابی برای تخصیص منابع بازاریابی به فناوری اطلاعات	۳,۵
اعتماد مدیر ارشد بازاریابی به واحد فناوری اطلاعات	۳
تمایل به جستجوی راهکارهای فناورانه در تحقق اهداف بازاریابی	۱
مدیریت تغییرات به کارگیری فناوری اطلاعات در بازاریابی	۲

جدول ۵: بردار مقایسه زوجی بهترین زیرشاخص قابلیت‌های فناوری اطلاعات نسبت به بقیه زیرشاخص‌ها (A_B)

قابلیت های فناوری اطلاعات	انعطاف پذیری زیرساخت فناوری اطلاعات در سازمان	بهره گیری از تکنولوژی های جدید و پیشرفته در واحد فناوری اطلاعات	قابل اعتماد بودن فناوری در بر آوردن نیازهای واحد بازاریابی	یکپارچگی کانال های بازاریابی دیجیتال با سایر بخش های سازمان	کاربر پسند بودن کانال های دیجیتال ارتباط با مشتری	میزان پاسخگویی و سرویس دهی واحد فناوری اطلاعات	سطح بالای بلوغ فناوری اطلاعات در سازمان	موفقیت های گذشته فناوری اطلاعات در کمپین های بازاریابی	بهره گیری از داده کاوی، متن کاوی و دیگر تکنولوژی ها برای اکتساب هوشمندی بازار
انعطاف پذیری زیرساخت فناوری اطلاعات در سازمان	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۲	۴	۲

جدول ۶: بردار مقایسه زوجی زیرشاخص های قابلیت های فناوری اطلاعات نسبت به کم اهمیت ترین زیرشاخص (A_W)

قابلیت های فناوری اطلاعات	یکپارچگی کانال های بازاریابی دیجیتال با سایر بخش های سازمان
انعطاف پذیری زیرساخت فناوری اطلاعات در سازمان	۵
بهره گیری از تکنولوژی های جدید و پیشرفته در واحد فناوری اطلاعات	۳
قابل اعتماد بودن فناوری در بر آوردن نیازهای واحد بازاریابی	۳
یکپارچگی کانال های بازاریابی دیجیتال با سایر بخش های سازمان	۱
کاربر پسند بودن کانال های دیجیتال ارتباط با مشتری	۲
میزان پاسخگویی و سرویس دهی واحد فناوری اطلاعات	۳
سطح بالای بلوغ فناوری اطلاعات در سازمان	۴
موفقیت های گذشته فناوری اطلاعات در کمپین های بازاریابی	۲
بهره گیری از داده کاوی، متن کاوی و دیگر تکنولوژی ها برای اکتساب هوشمندی بازار	۴

جدول ۷: بردار مقایسه زوجی بهترین زیرشاخص مشارکت/ارتباطات نسبت به بقیه زیرشاخص ها (A_B)

مشارکت/ارتباطات	چشم انداز مشترک بین واحد فناوری اطلاعات و بازاریابی
آگاهی و درک بازاریابی از فناوری اطلاعات	۲
درک و آگاهی فناوری اطلاعات از بازاریابی	۲
چشم انداز مشترک بین واحد فناوری اطلاعات و بازاریابی	۱
مشارکت مدیران بازاریابی و فناوری اطلاعات در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی	۳
شناسایی حیطه‌های استراتژیک به کارگیری فناوری اطلاعات در بازاریابی	۵
به اشتراک گذاری اطلاعات و منابع	۴
تقویت کارگروهی و سازوکارهای همکاری بین واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات	۴
وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر بین کارکنان بازاریابی و فناوری اطلاعات	۶
برگزاری جلسات مشترک بین دو واحد	۵

جدول ۸: بردار مقایسه زوجی زیرشاخص‌های مشارکت/ارتباطات نسبت به کم‌اهمیت‌ترین زیرشاخص (A_w)

مشارکت/ارتباطات	وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر بین کارکنان بازاریابی و فناوری اطلاعات
آگاهی و درک بازاریابی از فناوری اطلاعات	۵
درک و آگاهی فناوری اطلاعات از بازاریابی	۵
چشم انداز مشترک بین واحد فناوری اطلاعات و بازاریابی	۶
مشارکت مدیران بازاریابی و فناوری اطلاعات در برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی	۴
شناسایی حیطه‌های استراتژیک به کارگیری فناوری اطلاعات در بازاریابی	۲
به اشتراک گذاری اطلاعات و منابع	۳
تقویت کارگروهی و سازوکارهای همکاری بین واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات	۳
وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر بین کارکنان بازاریابی و فناوری اطلاعات	۱
برگزاری جلسات مشترک بین دو واحد	۲

جدول ۹: بردار مقایسه زوجی بهترین زیرشاخص حکمرانی نسبت به بقیه زیرشاخص‌ها (A_B)

جدول ۱۰: بردار مقایسه زوجی زیرشاخص‌های حکمرانی نسبت به کم‌اهمیت‌ترین زیرشاخص (A_w)

حکمرانی	مديریت اثربخش سرمایه گذاری در حوزه فناوری اطلاعات توسط واحد بازاریابی	وجود کمیته های راهبردی متشکل از مدیر ارشد بازاریابی و مدیر ارشد اطلاعات	اولویت بندی مناسب پروژه های فناورانه در واحد بازاریابی	وجود سازو کارهایی برای رفع تعارضات بین کارکنان فناوری اطلاعات و بازاریابی	مدیریت اثربخش ریسک پروژه های فناوری اطلاعات در تحقق اهداف بازاریابی	ارزیابی انطباق راهکارهای فناوری اطلاعات با اهداف بازاریابی	نظارت بر تحقق اثربخشی فناوری اطلاعات در تحقق اهداف بازاریابی
وجود سازو کارهایی برای رفع تعارضات بین کارکنان فناوری اطلاعات و بازاریابی	۲	۱،۵	۲	۱	۲	۴	۴

حکمرانی	ارزیابی انطباق راهکارهای فناوری اطلاعات با اهداف بازاریابی
مدیریت اثربخش سرمایه گذاری در حوزه فناوری اطلاعات توسط واحد بازاریابی	۳
وجود کمیته های راهبردی متشکل از مدیر ارشد بازاریابی و مدیر ارشد اطلاعات	۳،۵
اولویت بندی مناسب پروژه های فناورانه در واحد بازاریابی	۳
وجود سازو کارهایی برای رفع تعارضات بین کارکنان فناوری اطلاعات و بازاریابی	۴
مدیریت اثربخش ریسک پروژه های فناوری اطلاعات در تحقق اهداف بازاریابی	۳
ارزیابی انطباق راهکارهای فناوری اطلاعات با اهداف بازاریابی	۱
نظارت بر تحقق اثربخشی فناوری اطلاعات در تحقق اهداف بازاریابی	۲

جدول ۱۱: بردار مقایسه زوجی بهترین زیرشاخص شایستگی های بازاریابی
نسبت به بقیه زیرشاخص ها (A_B)

توسعه خدمات مشتری محور مبتنی بر فناوری	میزان موفقیت واحد بازاریابی در استفاده از فناوری اطلاعات	وجود فرهنگ نوآورانه در واحد بازاریابی	تدوین فرایندهای پیاده سازی برنامه بازاریابی دیجیتال	تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی دیجیتال	شایستگی های بازاریابی
۵	۶	۵	۱,۵	۱	تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی دیجیتال

جدول ۱۲: بردار مقایسه زوجی زیرشاخص های شایستگی های بازاریابی نسبت به کم اهمیت ترین زیرشاخص (A_W)

شایستگی های بازاریابی	میزان موفقیت واحد بازاریابی در استفاده از فناوری اطلاعات
تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی دیجیتال	۶
تدوین فرایندهای پیاده سازی برنامه بازاریابی دیجیتال	۵,۵
وجود فرهنگ نوآورانه در واحد بازاریابی	۲
میزان موفقیت واحد بازاریابی در استفاده از فناوری اطلاعات	۱
توسعه خدمات مشتری محور مبتنی بر فناوری	۲

جدول ۱۳: بردار مقایسه زوجی بهترین زیرشاخص مهارت ها/نیروی انسانی نسبت به بقیه زیرشاخص ها (A_B)

مهارت ها/نیروی انسانی	توسعه برنامه های آموزشی برای ارتقای درک کارکنان بازاریابی از نقش فناوری اطلاعات	توسعه برنامه های آموزشی برای بهبود دانش کارکنان فناوری اطلاعات از	پرواز بودن و توانمندی کارکنان واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات در حوزه	ارتقای واحد بازاریابی بر مبنای شایستگی دیجیتال	جذب نیروهای مجرب در حوزه بازاریابی دیجیتال	فرصت چرخش شغلی بین دو واحد بازاریابی و فناوری
جذب نیروهای مجرب در	۴	۴	۲	۴	۱	۲

جدول ۱۴: بردار مقایسه زوجی زیرشاخص های مهارت ها/نیروی انسانی نسبت به کم اهمیت ترین زیرشاخص (A_W)

مهارت‌ها/نیروی انسانی	ارتقای واحد بازاریابی بر مبنای شایستگی دیجیتال
توسعه برنامه‌های آموزشی برای ارتقای درک کارکنان بازاریابی از نقش فناوری اطلاعات	۲
توسعه برنامه‌های آموزشی برای بهبود دانش کارکنان فناوری اطلاعات از فرایندهای بازاریابی	۲
به‌روز بودن و توانمندی کارکنان واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات در حوزه بازاریابی دیجیتال	۳
ارتقای واحد بازاریابی بر مبنای شایستگی دیجیتال	۱
جذب نیروهای مجرب در حوزه بازاریابی دیجیتال	۴
فرصت چرخش شغلی بین دو واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات	۳

جدول ۱۵: بردار مقایسه زوجی بهترین زیرشاخص عوامل رقابتی/ محیطی نسبت به بقیه زیرشاخص‌ها (A_B)

عوامل رقابتی/ محیطی	الگوبرداری در استفاده از فناوری اطلاعات	استفاده رقبا از فناوری اطلاعات در بازاریابی	فشار مشتریان دیجیتال در استفاده از کانال‌های بازاریابی دیجیتال	روند بازار فناوری در حوزه بازاریابی دیجیتال
فشار مشتریان دیجیتال در استفاده از کانال‌های بازاریابی دیجیتال	۳	۲	۲	۱

جدول ۱۶: بردار مقایسه زوجی زیرشاخص‌های عوامل رقابتی/ محیطی نسبت به کم‌اهمیت‌ترین زیرشاخص (A_w)

عوامل رقابتی/ محیطی	الگوبرداری در استفاده از فناوری اطلاعات
الگوبرداری در استفاده از فناوری اطلاعات	۱
استفاده رقبا از فناوری اطلاعات در بازاریابی	۲
فشار مشتریان دیجیتال در استفاده از کانال‌های بازاریابی دیجیتال	۲
روند بازار فناوری در حوزه بازاریابی دیجیتال	۳

سپس با استفاده از اطلاعات به دست آمده از بخش وزن دهی پرسشنامه، وزن هر یک از شاخص ها، مفاهیم و مؤلفه ها مورد محاسبه قرار گرفت. جدول ۱۷ این عوامل را همراه با وزن های به دست آمده نمایش می دهد.

جدول ۱۷: وزن نهایی قطعی معیارها و زیر معیارهای پژوهش بر اساس روش BWM

عوامل	شاخص ها	وزن قطعی در حوزه عامل مربوطه	وزن قطعی هر عامل در حوزه هم راستایی
حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بازاریابی (۵ شاخص)	نگرش و تعهد مدیر ارشد بازاریابی در استفاده استراتژیک از فناوری اطلاعات	۰,۳۲۷	۰,۱۹۲
	حمایت مدیریت ارشد بازاریابی برای تخصیص منابع بازاریابی به فناوری اطلاعات	۰,۲۷۴	
	اعتماد مدیر ارشد بازاریابی به واحد فناوری اطلاعات	۰,۱۹۹	
	تمایل به جستجوی راهکارهای فناورانه در تحقق اهداف بازاریابی	۰,۰۷۵	
	مدیریت تغییرات به کارگیری فناوری اطلاعات در بازاریابی	۰,۱۲۳	
قابلیت های فناوری اطلاعات (۹ شاخص)	انعطاف پذیری زیرساخت فناوری اطلاعات در سازمان	۰,۲۲۷	۰,۱۶۶
	بهره گیری از تکنولوژی های جدید و پیشرفته در واحد فناوری اطلاعات	۰,۰۹۶	
	قابل اعتماد بودن فناوری در برآوردن نیازهای واحد بازاریابی	۰,۰۹۶	
	یکپارچگی کانال های بازاریابی دیجیتال با سایر بخش های سازمان	۰,۰۴۰	
	کاربر پسند بودن کانال های دیجیتال ارتباط با مشتری	۰,۰۵۵	
	میزان پاسخگویی و سرویس دهی واحد فناوری اطلاعات	۰,۰۹۶	
	سطح بالای بلوغ فناوری اطلاعات در سازمان	۰,۱۶۶	
	موفقیت های گذشته فناوری اطلاعات در کمپین های بازاریابی	۰,۰۵۵	
بهره گیری از داده کاوی، متن کاوی و دیگر تکنولوژی ها برای اکتساب هوشمندی بازار	۰,۱۶۶		
مشارکت ارتباطات (۹ شاخص)	آگاهی و درک بازاریابی از فناوری اطلاعات	۰,۱۵۶	۰,۲۲۷
	درک و آگاهی فناوری اطلاعات از بازاریابی	۰,۱۵۶	
	چشم انداز مشترک بین واحد فناوری اطلاعات و بازاریابی	۰,۲۵۲	
	مشارکت مدیران بازاریابی و فناوری اطلاعات در برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی	۰,۱۱۶	
	شناسایی حیطه های استراتژیک به کارگیری فناوری اطلاعات در بازاریابی	۰,۰۶	
	به اشتراک گذاری اطلاعات و منابع	۰,۰۷۹	
	تقویت کارگروهی و سازوکارهای همکاری بین واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات	۰,۰۷۹	

	۰,۰۳۶	وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر بین کارکنان بازاریابی و فناوری اطلاعات	حکمرانی (۷ شاخص)
	۰,۰۰۶	برگزاری جلسات مشترک بین دو واحد	
۰,۰۵۵	۰,۱۴۵	مدیریت اثربخش سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات توسط واحد بازاریابی	حکمرانی (۷ شاخص)
	۰,۱۷۶	وجود کمیته‌های راهبردی متشکل از مدیر ارشد بازاریابی و مدیر ارشد اطلاعات	
	۰,۱۴۵	اولویت‌بندی مناسب پروژه‌های فناورانه در واحد بازاریابی	
	۰,۲۴۰	وجود سازوکارهایی برای رفع تعارضات بین کارکنان فناوری اطلاعات و بازاریابی	
	۰,۱۴۵	مدیریت اثربخش ریسک پروژه‌های فناوری اطلاعات در تحقق اهداف بازاریابی	
	۰,۰۵۵	ارزیابی انطباق راهکارهای فناوری اطلاعات با اهداف بازاریابی	
	۰,۰۰۹	نظارت بر تحقق اثربخشی فناوری اطلاعات در تحقق اهداف بازاریابی	
	۰,۰۹۶	۰,۴۲۳	
۰,۳۲۱		تدوین فرایندهای پیاده‌سازی برنامه بازاریابی دیجیتال	
۰,۰۹۴		وجود فرهنگ نوآورانه در واحد بازاریابی	
۰,۰۶۴		میزان موفقیت واحد بازاریابی در استفاده از فناوری اطلاعات	
۰,۰۹۴		توسعه خدمات مشتری محور مبتنی بر فناوری	
۰,۱۶۶	۰,۱۱۸	توسعه برنامه‌های آموزشی برای ارتقای درک کارکنان بازاریابی از نقش فناوری اطلاعات	مهارت‌ها/نیروی انسانی (۶ شاخص)
	۰,۱۱۸	توسعه برنامه‌های آموزشی برای بهبود دانش کارکنان فناوری اطلاعات از فرایندهای بازاریابی	
	۰,۱۸۹	به‌روز بودن و توانمندی کارکنان واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات در حوزه بازاریابی دیجیتال	
	۰,۰۷۱	ارتقای واحد بازاریابی بر مبنای شایستگی دیجیتال	
	۰,۳۱۲	جذب نیروهای مجرب در حوزه بازاریابی دیجیتال	
	۰,۱۸۹	فرصت چرخش شغلی بین دو واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات	
	۰,۰۴۰	۰,۱۲۸	
۰,۲۲۹		استفاده رقبا از فناوری اطلاعات در بازاریابی	
۰,۲۲۹		فشار مشتریان دیجیتال در استفاده از کانال‌های بازاریابی دیجیتال	
۰,۴۱۱		روند بازار فناوری در حوزه بازاریابی دیجیتال	

همان‌طور که مشاهده می‌شود نتایج نهایی حاصل از اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای پژوهش با استفاده از تکنیک BWM حاکی از آن است که معیار مشارکت/ارتباطات با وزنی معادل ۰,۲۲۷ مهم‌ترین معیار پژوهش است. معیار حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بازاریابی با

وزنی معادل ۰,۱۹۲ در جایگاه دوم اهمیت قرار گرفته است و معیار قابلیت‌های فناوری اطلاعات و مهارت‌ها/ نیروی انسانی با وزنی یکسان، معادل ۰,۱۶۶ در رتبه سوم قرار دارند. همچنین معیار شایستگی بازاریابی با وزنی معادل ۰,۰۹۶ در جایگاه چهارم قرار دارد و کم‌اهمیت‌ترین معیار از دیدگاه خبرگان معیار عوامل رقابتی/ محیطی با وزنی معادل ۰,۰۴ شناخته شده است. نتایج حاصل از رتبه‌بندی ۴۵ زیرمعیار نشان می‌دهد که مهم‌ترین زیرمعیار، تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی دیجیتال از بعد شایستگی‌های بازاریابی با وزن معادل ۰,۴۲۳ کم‌اهمیت‌ترین زیرمعیار، وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر بین واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات از بعد مشارکت/ ارتباطات با وزنی معادل ۰,۰۳۶ از دیدگاه خبرگان شناخته شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

با این وجود که همسویی بازاریابی و سیستم‌اطلاعاتی به‌طور مداوم توسط مدیران اجرایی ارائه شده است و مطالعات پیشین در مورد هماهنگی استراتژیک بازاریابی و سیستم‌اطلاعاتی نشان می‌دهد که ارتباط مثبت قوی میان این هم‌راستایی و عملکرد سازمانی وجود دارد و همچنین، محققان و متخصصین سیستم‌های اطلاعاتی بارها و بارها متوجه شده‌اند که همبستگی بازاریابی و سیستم‌اطلاعاتی بر سود، رشد فروش و شهرت سازمان تأثیر می‌گذارد (تالون و پائسونمول، ۲۰۱۱: ۲-۳) ولی سازمان‌ها هنوز در هم‌راستا نمودن استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات به‌اندازه کافی موفق نبوده‌اند؛ بنابراین، نظر به جایگاه خاص موضوع همسویی استراتژیک و نیز اهمیت قابل توجه آن در میان مسائل جاری این حوزه در سازمان‌ها، در این تحقیق به عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات پرداخته شده است.

در این تحقیق همانند مطالعه آریکر و همکاران (۲۰۱۴)، حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بازاریابی به‌عنوان عاملی مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات مطرح گردیده است. حمایت مدیران ارشد بازاریابی اغلب یکی از چالش‌های هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات است. درحالی‌که واحد بازاریابی با سیستم‌عامل‌ها مبارزه می‌کند و به دنبال واسطه بین بازاریابی و فناوری اطلاعات است، اما؛ فناوری اطلاعات به شرطی که توسط

واحد بازاریابی مورد حمایت‌های بودجه‌ای قرار گیرد (سی ام اُ کنسول، ۲۰۱۳: ۷) و اطمینان حاصل کند که حمایت صریح مدیران اجرایی بازاریابی برای آن‌ها صورت گرفته است به دنبال هماهنگی بیشتری است (آریکر و همکاران، ۲۰۱۴: ۶). متأسفانه، درحالی‌که مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات جهت بهبود کارایی نیاز به هماهنگی افزونی دارند، ولی؛ عدم اعتماد این مدیران به همدیگر مانع همکاری میان آن‌ها شده است (وایتلر و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۱۴). حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بازاریابی بعد از عامل مشارکت/ارتباطات رتبه دوم را دارا است با وزن (۰,۱۹۲) و همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، پنج زیر معیار دارد که مشابه زیرمعیار حمایت مدیر ارشد بازاریابی برای تخصیص منابع بازاریابی به فناوری اطلاعات در مطالعه سی ام اُ کنسول (۲۰۱۳) و زیر معیار اعتماد مدیر بازاریابی به فناوری اطلاعات در مطالعات وایتلر و همکاران (۲۰۱۷)، سی ام اُ کنسول (۲۰۱۰)، اکسنچر (۲۰۱۴) و گلستون (۲۰۰۷) مورد توجه قرار گرفته‌اند. سایر زیرمعیارها در تحقیقات نادیده گرفته شده‌اند که ما تنها از طریق مصاحبه با مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات و خبرگان دانشگاهی مرتبط با حوزه تحقیق، آن‌ها را به دست آورده‌ایم.

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات، قابلیت‌های فناوری اطلاعات است. این عامل رتبه سوم با وزن معادل ۰,۱۶۶ را به خود اختصاص داده است و نقش مؤثری در هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات دارد. قابلیت‌های فناوری اطلاعات به توانایی‌های سازمان برای بسیج و استقرار منابع مبتنی بر فناوری اطلاعات در همکاری با منابع و قابلیت‌های بازاریابی جهت بهبود عملکرد شرکت اشاره دارد (چن و همکاران، ۲۰۱۵: ۱). زیرمعیارهای این عامل در شکل ۱ نمایان گردیده است که شامل ۹ زیرمعیار است و مهم‌ترین زیر معیار این عامل، انعطاف‌پذیری زیرساخت فناوری اطلاعات در سازمان است که در مطالعه سی ام اُ کنسول (۲۰۱۰) نیز بیان شده است. سایر زیرمعیارهای این عامل در تحقیقات پیشین مطرح نگردیده است و تنها از طریق مصاحبه به آن‌ها دست یافته‌ایم.

عامل مشارکت/ارتباطات با وزن معادل ۰,۲۲۷، مهم‌ترین عامل در این تحقیق شناسایی شده است. این عامل همان چیزی است که در مطالعات اکسنچر(۲۰۱۴)، اسلیپ و هولاند(۲۰۱۸)، سی ام اُ کنسول (۲۰۱۳)، گلستون(۲۰۰۷)، دوپر(۲۰۱۳) و آریکر و همکاران(۲۰۱۴) اشاره گردیده است و نقش بسزایی در هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی با فناوری اطلاعات دارد. گروه‌های بازاریابی برای توان عملیاتی خود و همچنین تقویت روابط و مشارکت مشتری به فناوری اطلاعات نیاز دارند (سی ام اُ کنسول، ۲۰۱۰: ۱۰). مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل مناسب، دستیابی به نتایج مطلوب و اعتبار مشهود باید در کنار هم به بررسی، تجزیه و تحلیل و عمل روی داده‌ها بپردازند و افرادی با ویژگی‌های رهبری که به همکاری متقابل عمل می‌کنند را پیدا کرده و پرورش دهند(آریکر و همکاران، ۲۰۱۴: ۵) و همچنین، آن‌ها برای افزایش همکاری باید در یک کار جمعی شرکت کنند و منابع و اطلاعات خود را به اشتراک گذارند(اسلیپ و هولاند، ۲۰۱۸: ۸). عامل مشارکت/ارتباطات دارای ۹ زیر معیار است؛ که به زیر معیار درک و آگاهی بازاریابی از فناوری اطلاعات و درک و آگاهی فناوری اطلاعات از بازاریابی در گزارش‌ها و تحقیقات وایتلر و همکاران(۲۰۱۷)، گلستون(۲۰۰۷)، اکسنچر(۲۰۱۴)، به زیر معیار چشم‌انداز مشترک بین دو واحد در تحقیقات وایتلر و همکاران(۲۰۱۷)، به زیر معیار اشتراک گذاری اطلاعات و امکانات در تحقیقات وایتلر و همکاران(۲۰۱۷)، کنسول(۲۰۱۰)، آریکر و همکاران(۲۰۱۴)، هارتمن(۲۰۱۴) و اسلیپ و هولاند(۲۰۱۸)، همچنین به زیر معیار تقویت کارگروهی و سازوکارهای همکاری بین دو واحد بازاریابی و فناوری اطلاعات در تحقیقات اکسنچر(۲۰۱۴) و اسلیپ و هولاند(۲۰۱۸)، اکسنچر(۲۰۱۴) و به زیر معیار برگزاری جلسات مشترک بین دو واحد در تحقیقات و گزارش‌ها وایتلر و همکاران(۲۰۱۷)، گلستون(۲۰۰۷) و دوپر(۲۰۱۳) اشاره کرده‌اند و به دیگر شاخص‌ها اشاره‌ای نگردیده است بلکه تنها از طریق مصاحبه به دست آمده‌اند. یکی از عوامل مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان، عامل حکمرانی با وزن ۰,۰۵۵ است که در رتبه پنجم میان عوامل قرار دارد. حکمرانی به تسهیم اقتدار میان مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات تمرکز دارد، به گونه‌ای که مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات نه به‌طور

جداگانه بلکه با همکاری همدیگر به حل مشکلات و اختلافات پردازند (الو، ۲۰۰۲: ۳۴۵-۳۴۶). وظیفه حکمرانی، ایجاد فضایی است که در آن همه مؤلفه‌های سازمان بتوانند با همدیگر تعامل و مشارکت داشته باشند (ژو و گیلن^۲، ۲۰۱۹: ۵)؛ بنابراین، جهت هم‌راستایی مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات باید مکانیسم‌ها و دستورالعمل‌های همکاری مانند ایجاد یک چشم‌انداز مشترک، ساختار گزارش‌دهی یکسان، شرکت در کمیته‌ها و جلسات استراتژیک و جلسات هیئت‌مدیره به‌طور یکسان برای مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات وجود داشته باشد (وایتلر و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۱۹). عامل حکمرانی نیز شامل ۷ زیر معیار است که در مطالعه وایتلر و همکاران (۲۰۱۷) به زیر معیار وجود سازوکارهای همکاری برای رفع تعارضات بین فناوری اطلاعات و بازاریابی اشاره شده است و به سایر معیارها توجهی نشده است که تنها با مصاحبه انجام شده در این تحقیق حاصل شده‌اند.

عامل شایستگی‌های بازاریابی نیز یک عامل مهم در هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات است. این عامل با وزن ۰,۹۶ دارای رتبه چهارم در میان عوامل شناسایی شده است و در پژوهش حاضر، شامل ۵ زیر معیار است که در شکل ۱ نمایان شده است و هیچ کدام در ادبیات مورد توجه قرار نگرفته‌اند و در این تحقیق، تنها از طریق مصاحبه با مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات و خبرگان دانشگاهی به دست آمده‌اند.

عامل مهارت‌ها/ نیروی انسانی همانند مطالعه وایتلر و همکاران (۲۰۱۷) و اکسنچر (۲۰۱۴)، یک عامل مؤثر بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات است. این عامل همانند عامل قابلیت‌های فناوری اطلاعات با وزنی یکسان و معادل ۰,۱۶۶ نقش مؤثری بر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات دارد و در رتبه سوم عوامل قرار دارد. با توجه به مهارت‌های منحصربه‌فرد و متفاوت مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات این عامل

1. Olowu

2. Zhou & Guillen

۹ زیرمعیار دارد که در شکل ۱ قابل مشاهده است. در میان این زیرمعیارها، تنها به مشابه زیر معیارهای توسعه برنامه‌های آموزشی برای بهبود دانش کارکنان فناوری اطلاعات از فرایندهای بازاریابی و توسعه برنامه‌های آموزشی برای ارتقای درک کارکنان بازاریابی از نقش فناوری اطلاعات در مطالعه‌ی سی ام اُکنسول (۲۰۱۳) و وایتلر (۲۰۱۷) اشاره شده است و سایر شاخص‌ها نادیده گرفته شده‌اند که آن‌ها را تنها از مصاحبه صورت گرفته با مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات و همچنین خبرگان دانشگاهی کسب نموده‌ایم.

عوامل رقابتی/ محیطی با وزن ۰,۴۰ کمترین اهمیت را در میان عوامل استخراج شده دارا است. باید بیان کرد که عوامل رقابتی/ محیطی هم به‌عنوان یکی از عوامل مهم در هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات است. امروزه، واحد بازاریابی باید همگام با تحول فناورانه و فناوری‌های پیشرفته حرکت کند زیرا در شرایط محیط کنونی، افزایش شدت رقابت در به‌کارگیری فناوری اطلاعات، پذیرش و بهره‌برداری از فناوری‌ها را ضروری ساخته است (گراو و سگرز، ۲۰۰۵: ۷۶۱). عامل رقابتی/ محیطی دارای زیرمعیارهای الگوبرداری در استفاده از فناوری اطلاعات، استفاده رقبا از فناوری اطلاعات در بازاریابی، فشار مشتریان دیجیتال در استفاده از کانال‌های بازاریابی دیجیتال، روند بازار فناوری در حوزه بازاریابی دیجیتال است. این عوامل در تحقیقات پیشین نادیده گرفته شده‌اند و ما از طریق مصاحبه با مدیران ارشد بازاریابی و فناوری اطلاعات و خبرگان دانشگاهی در این حوزه، توانسته‌ایم به آن‌ها دست یابیم.

پیشنهادها و محدودیت‌های تحقیق

این پژوهش نیز همانند دیگر تحقیقات با محدودیت‌هایی همراه بوده است و رفع این محدودیت‌ها راهی را برای مطالعات کمی و کیفی پس از خود باز می‌کند. از جمله این

محدودیت‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود که بر اساس آن‌ها پیشنهادهایی نیز شرح داده شده‌اند:

نخست، این که چارچوب پیشنهادی در سطح تئوریک ارائه شده و در سازمان خاصی به کار گرفته نشده است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش مطالعه موردی به ارزیابی شرکتی منتخب از نظر هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات پرداخته شود و راه‌کارهای مناسب برای بهبود هم‌راستایی استراتژیک بازاریابی و فناوری اطلاعات ارائه شود. دومین محدودیت این پژوهش این است که اثرات متقابل عوامل شناسایی شده بر یکدیگر مورد مطالعه قرار نگرفته است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی تأثیرات متقابل عوامل پیشنهادی با روشی مانند دیمتل پرداخته شود تا این اثرات متقابل مدنظر قرار گیرند.

سوم، در پژوهش حاضر ویژگی‌های سازمانی چون اندازه، مدت فعالیت، نوع صنعت بر میزان هم‌راستایی بین دو واحد در نظر گرفته نشده است. پیشنهاد می‌شود میزان اثرگذاری متغیرهای بیان شده را بر بلوغ هم‌راستایی استراتژیک ارزیابی نمایند.

منابع

- ذوالفقارخانی، نسرین، فیض، داود. (۱۳۹۵). تأثیر ویژگی‌های اطلاعات در زنجیره ارزش بر کسب مزیت رقابتی با میانجی‌گری متغیر همسویی استراتژیک برنامه فناوری اطلاعات و استراتژی‌های سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات. ۴(۱۶)، صص ۸۸-۶۳.
- استراوس، آنسلم، کرین، جولیت. (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی؛ رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه دکتر بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- Ariker, M., Harrysson, M., & Perrey, J. (2014). Getting the CMO and CIO to work as partners. *Retrieved March, 8, 2015.*
- Berisha-Namani, M. (2013). Information technology, internet, and marketing. " *International Journal of Electronic Commerce Studies*", 4(1), 103-110.
- Brierley, J., & Bruckmann, M. (2018). The Impact of Strategic Alignment on Business Process Management.
- Chan, Y. E., Sabherwal, R., & Thatcher, J. B. (2006). Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: an empirical investigation. *IEEE Transactions on engineering management*, 53(1), 27-47.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information & Management*, 52(6), 643-657.
- Dong, X., Liu, Q., & Yin, D. (2008). Business performance, business strategy, and information system strategic alignment: An empirical study on Chinese firms. *Tsinghua science and Technology*, 13(3), 348-354.
- Grover, V., & Segars, A. H. (2005). An empirical evaluation of stages of strategic information systems planning: patterns of process design and effectiveness. *Information & Management*, 42(5), 761-779.

- Hooper, V. A. (2006). The impact of the alignment between information systems and marketing on business performance.
- Jamporzme, M., Zehtabi, M., & Nejati, M. (2011). Productivity paradox challenge: Impact of Information Technology (IT)-business alignment on business performance in Iranian IT-based firms. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11), 1687-1695.
- Jami Pour, M., Matin, H. Z., Yazdani, H. R., & Zadeh, Z. K. (2019). A comprehensive investigation of the critical factors influencing knowledge management strategic alignment. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 11(2), 215-232.
- Olowu, D. (2002). Introduction-governance and Public administration in the 21st century: a research and training prospectus. *International Review of Administrative Sciences*, 68(3).
- Panda, S., & Rath, S. K. (2018). Strategic IT-business alignment and organizational agility: from a developing country perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 422-440.
- Peterson, M., Koch, V., Gröne, F., & Vo, H. T. K. (2010). Online customers, digital marketing: The CMO-CIO connection. *Journal of Direct, Data and Digital marketing Practice*, 11(3), 219-221.
- Rezaei, J. (2015), "Best-worst multi-criteria decision-making method", *Omega*, Vol. 53, pp. 49–57.
- Rezaei, J., Nispeling, Th., Sarkis, J., & Tavasszy, L. (2016), "A supplier selection life cycle approach integrating traditional and environmental criteria using the best worst method", *Journal of Cleaner Production*, 135, pp. 577-588.
- Sardana, D., Terziowski, M., & Gupta, N. (2016). The impact of strategic alignment and responsiveness to market on manufacturing firm's performance. *International Journal of Production Economics*, 177, 131-138.
- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.

- Sleep, S., & Hulland, J. (2018). Is big data driving cooperation in the c-suite? The evolving relationship between the chief marketing officer and chief information officer. *Journal of Strategic Marketing*, 1-13.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *Mis Quarterly*, 463-486.
- Taylor, J., & Vithayathil, J. (2018). Who delivers the bigger bang for the buck: CMO or CIO?. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(3), 207-220.
- Vatharkar, S., Gao, P., & Fomin, V. (2018). Factors Affecting Business and Information Technology Alignment at the Lower Levels of a Public Organisation. *International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics (IJHISI)*, 13(3), 35-48.
- Viljoen, J. J. (2016). Digital business strategy: IT and marketing alignment understanding the value of prior research into business and IT alignment (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Wehmeyer, K. (2005). Aligning IT and marketing—The impact of database marketing and CRM. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(3), 243-256.
- Whitler, K., Boyd, D. E., & Morgan, N. A. (2017). The criticality of CMO- CIO alignment. *Business Horizons*, 60(3), 313- 324.
- Wu, S. P. J., Straub, D. W., & Liang, T. P. (2015). How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: Insights from a matched survey of business and IT managers. *Mis Quarterly*, 39(2), 497-518.
- Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244-249.
- Zhou, N., & Guillén, M. F. (2019). Institutional complementarities and corporate governance: The case of hostile takeover attempts. *Corporate Governance: An International Review*, 27(2), 82-97.

- Gable, G. (2010). Strategic information systems research: An archival analysis. *Journal of strategic systems*, 19, 3-16.
- Ramón-Jerónimo, M., & Herrero, I. (2017). Capturing firms' heterogeneity through marketing and IT capabilities in SMEs. *Sustainability*, 9(12), 2180.
- Wehmeyer, K. (2005). Aligning IT and marketing—The impact of database marketing and CRM. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(3), 243-256.

منابع اینترنتی

- Accenture. *Customer experience as a competitive advantage*, (2014), available in: https://www.accenture.com/t20150523T033000__w_/sg-en/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_7/Accenture-CMO-CIO-Singapore-Survey.pdf.
- Accenture, *Cutting across the CMO-CIO divide*, (2014), available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/dualpub_10/accenture-interactive-cutting-across-the-cmo-cio-divide-pdf.pdf.
- Campaignmonitor. *58 Mind-Blowing Digital Marketing Stats You Need to Know*, (2019), available at: <https://www.campaignmonitor.com/blog/email-marketing/2019/05/58-mind-blowing-digital-marketing-stats-you-need-to-know>.
- Dupre, E. *Forrester's Three-Step Recipe for CMO, CIO Alignment*, (2014), Available at: <https://www.dmnews.com/customer-experience/news/13058398/forresters-threestep-recipe-for-cmo-cio-alignment>.
- Gartner. *Gartner Says Global IT Spending to Grow 1.1 Percent in 2019*, (2019), available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-04-17-gartner-says-global-it-spending-to-grow-1-1-percent-i>.

- Gartner. *8 Top Findings in Gartner CMO Spend Survey 2018-19*, (2019), available at: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/8-top-findings-in-gartner-cmo-spend-survey-2018-19>.
- Gelston. S. *Who's Your Buddy? CIOs and CMOs Forming Effective Alliances*, (2007), available at: <https://www.cio.com/article/2437403/relationship-building-networking/who-s-your-buddy--cios-and-cmos-forming-effective-alliances.html>.
- Hartman, G. A. *How CMOs and CIOs can work together to win the digital customer*, (2014), available at: <https://www.accenture.com>.
- Council, C. M. O. *Big Data's Biggest Role: Aligning The CMO & CIO*, (2013), available at: <https://www.cmocouncil.org/thought-leadership/reports/big-datas-biggest-role-aligning-the-cmo--cio>.
- Council, C. M. O. *Driving Revenue Through Customer Relevance, Aligning the CMO and CIO to Achieve Agile Intelligent Marketing*, (2010), CMO/CIO Alignment Imperative, 1-32.
- Techrasa. *Digital Ad Spending in Iran Accounts for More Than \$53M*, (2017), available at: <http://techrasa.com/2017/01/29/digital-ad-spending-iran-accounts - 53m/>