

## **Alignment of marketing and business strategies with the financial performance of organizations**

**Mazyar Ganjoo**<sup>1</sup>, PHD Student, Information Technology Management Group, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran

**Sohrab Khalili Shavereini**, Professor, Petroleum University of Technology, Tehran

**Mahmood Alborzi**, Associate Professor, Information Technology Management Group, Faculty of Economics and Management, Islamic Azad University, Science and Research branch, Tehran

**Seyed Mohammad Zargar**, Assistant Professor, Management Group, Faculty of Human Science, Islamic Azad University, Semnan

---

Received: 08-07-2020

Accepted: 12-03-2021

**Introduction:** The alignment of marketing and business strategy and their relationship with the organization's financial performance are research domains which are still investigated despite having a long history. This is due to the different aspects of the topic and the different results in various organizational contexts and time periods. Although marketing and business plans are similar, there are differences between their characteristics. The present study attempted to analyze the relationship between the alignment of marketing and business strategies with the organization's financial performance in a five-year period from 2014 to 2018 in a group of companies registered in Tehran Stock Exchange.

**Methodology:** The configuration theory in strategic management was used to develop the conceptual model. The marketing strategy was divided into the configurations of aggressive, mass, minimizer, and value-related, and the business strategy was divided into the four configurations of prospector, low cost defenders, differentiated defenders, and analyzers. Research hypotheses involved the relationship between the combination of configurations and the organization's financial performance. One of the well-known tools for identifying marketing strategy is the self-typing paragraph approach. The Miles framework was used to identify the business strategy. To measure the performance, a questionnaire was used with six factors including sales growth volume, market share status, net profit growth status per share, operating profit margin status, net profit margin, and P/E ratio. The list of the Iranian stock exchange companies was used to select the companies. These companies were filtered based on three conditions. The first condition was the existence of an independent marketing department in these companies, the second condition was the existence of a competitive or semi-competitive environment, and the third condition was the companies' lack of a joint venture investor. Thus, 108 companies cooperated with the research. First, marketing and business strategies and organization's financial performance were identified. Then, the companies were divided into two groups including aligned and non-aligned groups. After that, the mean test was used for the statistical comparison of the performance of the aligned and non-aligned states.

**Results and Discussion:** As the results revealed, the mean performance of the aligned states significantly differed from that of the non-aligned states. In the field of marketing strategy, the post hoc test showed that the mean performance of the aggressive strategy was higher than in other strategies. The value-related and mass strategies had a higher mean performance than the minimizer strategies but were not different from each other. In the field of business strategy, the prospector strategy and the differentiated defenders had higher mean performances than the low-cost

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author Email: ganjoo@gmail.com

defenders and analyzer. In general, the statistical results rejected the equality of mean performance in different combinations of business and marketing strategy.

According to the research findings, four bodies were identified. The first body was the combination of the low-cost defenders with the minimizer strategy. In this body, the company's main focus was on maintaining the market share. These businesses reduce their risks by delaying the introduction of the product in the market until the product is established by others in the market. Adequate quality, low price and very wide distribution strategy are pursued by them. They generally focus on the product line and use the least amount of professional marketing staff. The second body was the combination of the differentiated defenders with the value-related strategy. In this body, the ratio of operating profit to sales was high. Also, the integrated chain of communication with customers was active, and the company used a relatively conservative and somewhat risky approach to activities. The company paid only some attention to market share and focused on maintaining the market. The company paid attention to capacity building, as compared to its competitors, and implemented the market-product strategy. The company considered its marketing strategy combination to be innovative, and high-quality products and the main value were in close relationship with the customer. They conducted mediocre marketing research and generally demanded a fair price. Their distribution strategy was somewhat selective, and they used moderate advertisement. In fact, the focus was on customer orientation, and there was a tendency for niches markets. The Third body was the combination of the analyzers with the mass marketing strategy. In this body, the ratio of the operating profit to sales was high. Also, an integrated chain of communication with customers and suppliers was active, and the company used a relatively conservative view. The company paid some attention to market share and focused on maintaining the market. There was a lot of focus on market-product strategy, but serious attention was also paid to cost reduction. The company was dominated by the engineering-oriented view. An extensive data analysis was performed every day for optimal decision making and long-term planning. These businesses generally produce high-quality products that follow market innovation and use very wide distribution channels. The fourth body was the combination of the prospectors with the aggressive strategy. In this body, the operating profit margin was taken into consideration, the integrated chain of communication with the customers and suppliers was active, and the company used a very risky view. The company paid serious attention to the market share. It was a leader in terms of innovation, diversity and capacity development, compared to its competitors, and fully implements the market-product strategy. The development of new markets was a priority and the company had an entrepreneurial outlook. These businesses usually produce innovative and high-quality products, and have a very close relationship with the customer and conduct a very extensive marketing research. This research is done to identify and encourage market segments where buyers tend to pay high prices. Buyers in these markets are selected with a selective distribution strategy and are contacted with through intense and focused advertising.

**Conclusion:** These results indicate the proximity of marketing and business strategies and the direct effect of marketing strategy on the organization's performance. The research contributes to managers' knowledge of successful and high-performance alignments. Therefore, organizations can intensify marketing activities and reinforce their alignment skills.

**Keyword:** Alignment, Business strategy, Configuration theory, Marketing strategy, Performance.



## همسویی استراتژی بازاریابی و کسب و کار با عملکرد مالی سازمان

مازیار گنجو<sup>۱</sup>، دانشجوی دکترای رشته مدیریت فناوری اطلاعات، گروه مدیریت فناوری اطلاعات،

دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران، تهران

سهراب خلیلی شورینی، استاد، دانشگاه صنعت نفت

محمود البرزی، دانشیار، عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم و

تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران، تهران

سید محمد زرگر، استادیار، عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد سمنان،

دانشگاه آزاد اسلامی، ایران، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۲

### چکیده

همسویی استراتژی بازاریابی و کسب و کار و رابطه آن با عملکرد مالی سازمان از جمله حوزه‌های تحقیقاتی است که با سابقه طولانی هنوز مورد بررسی قرار می‌گیرد. دلیل این امر وجوه مختلف موضوع و نتایج متفاوت آن در دوره‌های زمانی و بافت‌های مختلف سازمانی است. در این مقاله سعی شده است تا رابطه بین همسویی استراتژی بازاریابی و کسب و کار و عملکرد مالی سازمان در یک دوره زمانی ۵ ساله از سال ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۷ در مجموعه‌ای از شرکت‌های عضو سازمان بورس و اوراق بهادار ایران مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. از نظریه پیکربندی در مدیریت استراتژیک برای توسعه مدل مفهومی استفاده شد. از این رو با تحلیل داده‌های به‌دست آمده، استراتژی بازاریابی در چهار پیکره‌ی تهاجمی، انبوه، کمینه‌ساز و ارزشی و استراتژی کسب و کار در چهار پیکره‌ی نوآوران، مدافعان هزینه، مدافعان تمایز و تحلیل‌گران پیکربندی شدند. فرضیه‌های پژوهش چگونگی رابطه بین ترکیب پیکره‌ها و عملکرد مالی سازمان است. نتایج آزمون نشان داد که میانگین عملکرد حالات همسو، تفاوت معناداری با میانگین عملکرد حالات غیرهمسو دارد. به صورت خردتر، ترکیب استراتژی‌های تهاجمی و ارزش‌محور با استراتژی‌های نوآورانه و مدافع تمایز، عملکرد بالاتری را نشان داد. این نتایج نشان از همسویی استراتژی بازاریابی و کسب و کار خصوصاً با تمرکز بر نوآوری و تاثیر مستقیم آن بر عملکرد مالی سازمان دارد.

**کلمات کلیدی:** استراتژی بازاریابی، استراتژی کسب و کار، عملکرد سازمان، نظریه پیکربندی و همسویی.

*"کسب و کار دو و تنها دو وظیفه دارد، بازاریابی و نوآوری، این دو هستند که موفقیت را محقق می‌کنند و*

*الباقی وظایف، هزینه هستند."*

*پیتر دراکر<sup>۲</sup>*

<sup>۱</sup> - نویسنده مسئول: ganjoo@gmail.com

<sup>۲</sup>. Peter Drucker

## مقدمه

این جمله قصار وضعیت بازاریابی را به عنوان یک حوزه وظیفه‌ای کاملاً مشخص می‌کند. این حوزه برخلاف دیگر حوزه‌های وظیفه‌ای نیازمند اثبات خود به عنوان یک استراتژی وظیفه‌ای تاثیرگذار بر عملکرد نیست. بازاریابی جزء لاینفکی از استراتژی کسب و کار و عملکرد سازمانی است. اگرچه برنامه بازاریابی و کسب و کار به یکدیگر شبیه هستند ولی بین ویژگی‌های آنان تفاوت وجود دارد. از همین روست که همسویی بین استراتژی بازاریابی و کسب و کار نقش بسیار موثری بر عملکرد سازمانی دارد (اسلاتر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). پورتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) اعتقاد دارد که همسویی یا تناسب یک مزیت رقابتی است و علاوه بر آن نقشی اساسی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارد. به گونه‌ای دیگر، مزیت رقابتی پایدار با یک روش جدید بازاریابی یا به‌کارگیری فناوری جدید حاصل نمی‌شود چرا که رقبا به سادگی می‌توانند آن را تقلید کنند ولی ایجاد همسویی استراتژیک در یک شرکت موضوعی است که به سختی قابل تقلید است. پس پرسش اساسی به این باز می‌گردد که چه پیکره‌هایی از ترکیب استراتژی بازاریابی با استراتژی کسب و کار وجود دارد و آیا این پیکره‌ها، نقشی در عملکرد مالی سازمان دارند. یکی از راهکارها برای شناسایی پیکره‌ها، استفاده از نظریه پیکربندی است. نظریه پیکربندی به منظور رفع محدودیت‌های نظریه اقتضایی به وجود آمد و در زمینه همسویی بر این اعتقاد است که تعداد اندکی از پیکره‌های همسو در سازمان می‌توانند سبب افزایش عملکرد سازمانی شوند (پریزادی، ۱۳۹۴). برای نمونه تعداد پیکره‌ها در پژوهش مایلز<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۷۸) محدود به چهار پیکره و در نظریه‌ی الگوهای ساختاری مینتزبرگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در ابتدا پنج و بعدها هفت پیکره است. به عبارت دیگر، از نظر طرفداران نظریه پیکربندی، تعداد این پیکره‌ها محدود است، زیرا تنها ترکیباتی که سازگاری درونی دارند، در عالم واقع باقی می‌مانند و سایر ترکیبات ممکن به دلیل عدم وجود سازگاری درونی حذف می‌شوند. فعالیت‌ها در زمینه شناخت پیکره‌های استراتژی به توسعه‌ی نظریه پیکربندی کمک فراوانی نمود و سبب شد که چهره‌ی واقعی استراتژی از مدل‌های تجربی استنباط گردد (تروپ و مورگان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷).

1. Slater

2. Porter

3. Miles

4. Mintzberg

5. Thorpe &amp; Morgan

در حوزه علمی بازاریابی، شکل‌های شناخته شده‌ای از پیکره‌های استراتژی کسب و کار سعی نمودند که استراتژی بازاریابی را که عمدتاً به استراتژی بازار/محصول توجه می‌نمود، در خود جای دهند (منگوک و او<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ سانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). اما مطالعاتی اندکی به بررسی پیکربندی استراتژی بازاریابی به طور مستقل پرداختند و به دنبال پژوهش‌های تجربی برای توجیه نظرات خود بودند (مورفی و انیس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶؛ اسلاتر و السون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶؛ قاسمی و همکاران، ۱۳۸۹؛ دمتوس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). به همین دلیل استراتژی بازاریابی به عنوان استراتژی مستقل از کسب و کار کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در مقابل، ارتباط ابعاد سازمان (ساختار سازمانی، استراتژی بازار محصول، فرهنگ سازمانی، محیط) با استراتژی بازاریابی، مدت طولانی است که محور تحقیقات استراتژیک بازاریابی است (چاری<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ وارادارajan<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). این پژوهشگران استدلال می‌کنند که خروجی عملکرد استراتژی‌ها تا چه حدی از همسویی ابعاد سازمان با ویژگی‌های بازار سرچشمه می‌گیرند (کارون و پیرسی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶؛ یابروغ<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ بوسیلی<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ رضوانی و سهام‌خدم، ۱۳۹۱؛ حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۱). پژوهش حاضر کوشش نموده است تا ابتدا، بر خلاف تحقیقات مرتبط با ابعاد سازمان، به بررسی درونی‌تر متغیرهای تاثیرگذار جهت شناسایی پیکره‌های مختلف همسویی استراتژی بازاریابی و کسب و کار و رابطه آن با عملکرد مالی شرکت‌ها در یک دوره مالی ۵ ساله از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۷ در بافت شرکت‌های ایرانی بپردازد و دوم با رویکردی تجربی پیکره‌های مناسب همسویی با عملکرد بالا را در بافت سازمان شناسایی نموده و به عنوان یک الگوی کاربردی ارائه نماید.

1. Menguc & Auh

2. Song

3. Murphy & Enis

4. Slater & Olson

5. De Matos

6. Chari

7. Varadarajan

8. Cravens & Piercy

9. Yarbrough

10. Buccieri

## پیشینه تحقیق

استراتژی بازاریابی با این ایده شکل می‌گیرد که مشتری مهمترین فرد سازمان است. صرف نظر از موقعیت سازمان، مشتری و تنها مشتری، محور اساسی موفقیت سازمان است. مطالعات نشان می‌دهد که مفهوم استراتژی بازاریابی را می‌توان در پنج طبقه تقسیم‌بندی کرد (لانچستر و رینولدز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). طبقه اول، استراتژی بازاریابی را به عنوان فرایند اجتماعی در سطح کلان می‌شناسد که به واسطه‌ی تبادل شکل می‌گیرد و این تبادل سبب تعارض بین مصرف‌کننده و تولیدکننده می‌شود که نهایتاً با تبادل مجموعه‌ای از ارزش‌های اجتماعی به پایان می‌رسد. در طبقه دوم، استراتژی بازاریابی، فرایندی در یک جامعه است (در بازار آزاد یا اقتصاد ترکیبی) که سیستم توزیع را به‌گونه‌ای تکامل می‌دهد که تراکنش‌های منتج از تبادل مصرف‌کننده و تولیدکننده را عادلانه کند. این دو طبقه به موضوع اقتصاد کلان و مفاهیم مرتبط با مصرف باز می‌گردد که در حیطه این پژوهش نیست. در طبقه سوم، استراتژی بازاریابی به عنوان استراتژی وظیفه‌ای دیده می‌شود که با استفاده از مجموعه‌ای از فنون برای نمونه تبلیغات، ارتقاء فروش و قیمت‌گذاری در جهت بهبود اهداف کسب و کار تلاش می‌کند. بلایت و مگیکز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) اشاره کرده‌اند که بازاریابان باید ارتباط ویژه‌ای با همکاران خود در دیگر حوزه‌های وظیفه‌ای داشته باشند و از آنها در راستای مشتری‌گرایی پشتیبانی نمایند. اما در طبقه چهارم، ارتباط با مشتری، وظیفه اساسی بازاریابی است و دیگر حوزه‌های وظیفه‌ای، پشتیبانی‌کننده بازاریابی هستند یعنی نقش حوزه‌های وظیفه‌ای دو طرفه می‌شود. در نهایت در طبقه پنجم، بازاریابی به عنوان فلسفه کسب و کار، به عنوان ستون اصلی کسب و کار شناخته می‌شود و از یک حوزه وظیفه‌ای به کسب و کار انتقال می‌یابد. این تغییر رویکرد، مصادف با شکل‌گیری نظریه مزیت رقابتی بود که البته تا حدود بسیار زیادی با استراتژی بازاریابی هماهنگ بود. اما نکته بسیار مهمی که در استراتژی بازاریابی مطرح شده است ولی در این دوره از پژوهش‌ها کمتر به آن توجه شد موضوع نوآوری و ابتکار است. نوآوری و ابتکار چه در محصول و چه در آمیخته‌ی بازاریابی بیش از آنکه به محیط بیرونی وابسته باشد به محیط درونی وابسته است. در حالی که بازاریابی استراتژیک، عمدتاً به استراتژی‌های بازار می‌پردازد. توجه ویژه به این موضوع در پژوهش‌های بعد از این دوره آغاز شد که هدف آن

<sup>1</sup>. Lancaster & Reynolds

<sup>2</sup>. Blythe & Megicks

شناسایی توانمندی‌های درونی بازاریابی برای شکل‌دهی به منابع بود (فیلیپس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ السون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸ و وارادارژان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). هدف نظریه پیکربندی، رجوع به محیط درونی سازمان (ابعاد سازمان) و شکل‌دادن به استراتژی‌ها در سطح کسب‌وکار و حوزه وظیفه‌ای از طریق ایجاد پیکره‌های موفق است. از این نظریه در تشریح و ایجاد استراتژی بازاریابی نیز استفاده شده است (ورهیس و مورگان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). شاید مشهورترین نمونه پیکربندی استراتژی‌ها، دیدگاه مزیت رقابتی پورتر باشد که اگر چه برای استراتژی کسب و کار است ولی عملاً استراتژی بازاریابی است و محوریت آن نیز استراتژی بازار است (پورتر، ۱۹۹۶). نمونه‌های دیگر از استراتژی‌های کسب و کار نیز به طور ویژه در برگیرنده پیکربندی از استراتژی بازاریابی هستند (آنسوف<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷). اما به طور خاص، در حوزه وظیفه‌ای بازاریابی که هدف این پژوهش نیز بر آن استوار است، پیکربندی‌های متفاوتی ارائه شده است که در جدول ۱ خلاصه شده‌اند.

جدول ۱- خلاصه پژوهش‌های استراتژی بازاریابی با استفاده از نظریه پیکربندی (نگارندگان)

محققان	سال	نتایج
واکر و راکرت <sup>۶</sup>	۱۹۸۷	در بررسی نقش استراتژی‌ها و سیاست‌های بازاریابی در پیاده‌سازی استراتژی‌های کسب و کار به مجموعه‌ای از تصمیمات در سطح واحد بازاریابی رسیدند که در برگیرنده متغیرهای طراحی ساختار و مکانیزم هماهنگی واحد بازاریابی (رسمیت، تمرکز یا عدم تمرکز و تخصصی‌شدن وظایف)، سیاست‌های توسعه محصول و خدمات، قیمت‌گذاری، توزیع و تبلیغات بود. آنها نشان دادند که در کسب و کارهای مدافع هزینه، عملکرد به ساختار بسیار رسمی، تمرکز فعالیت‌های بازاریابی و کاهش میزان تخصصی نمودن وظایف، محصولات اندک و خط تولید ساده، کیفیت پایین خدمات، قیمت پایین، یکپارچگی عمودی، تبلیغات کم و هزینه کم در فعالیت‌های ترویجی بازاریابی وابسته است.
هولی <sup>۷</sup> و همکاران	۱۹۹۲	پژوهشگران به ۵ پیکره شامل استراتژی‌های تهاجمی، فرانچایز یا فرانشریز، واسطه‌گری، توزیع‌کننده ارزش‌های سازمانی و مدافع دست یافتند. این پیکره‌ها با عملکرد سازمانی ارتباط داده شدند. استراتژی تهاجمی و توزیع‌کننده ارزش سازمانی بر رشد سهم بازار و دیگر موارد بر حفظ بازار اثرگذار بودند.
اسلاتر <sup>۸</sup> و اولسون <sup>۹</sup>	۲۰۰۱	مجموعه اقدامات این پژوهشگران به پیکربندی جدیدی از استراتژی‌های بازاریابی منتج شد. نکته مهم در تدوین این طبقه‌بندی به رویکرد استقرایی آن باز می‌گشت. آنها با بررسی اقدامات یا عملی <sup>۱</sup> که در بخش‌های بازاریابی صورت می‌گیرد، چهار پیکره استراتژی شامل استراتژی

1. Phillips
2. Olson
3. Varadarajan
4. Vorhies & Morgan
5. Ansoff
6. Walker & Ruekert
7. Hooley
8. Slater & Olson
9. Action

## جدول ۱- خلاصه پژوهش‌های استراتژی بازاریابی با استفاده از نظریه پیکربندی (نگارندگان)

محققان	سال	نتایج
		بازاریابی تهاجمی <sup>۱</sup> ، استراتژی بازاریابی انبوه <sup>۲</sup> ، استراتژی بازاریابی کمینه‌ساز <sup>۳</sup> و بازاریابی ارزش‌محور <sup>۴</sup> را شناسایی نمودند. نتایج تجربی نشان داد که شرکت‌های با استراتژی بازاریابی تهاجمی و ارزش‌محور از عملکرد بالاتری برخوردار بودند.
ورهایس و مورگان <sup>۵</sup>	۲۰۰۳	در این پژوهش از پیکربندی سه گانه مایلز و اسنو برای کسب و کار و طبقه‌بندی بازاریابی اثربخش ایده‌آل و غیر ایده‌آل و کارآمد ایده‌آل و غیر ایده‌آل استفاده شد. نتایج نشان داد که تناظر استراتژی بازاریابی اثربخش ایده‌آل با استراتژی کسب و کار نوآوران از عملکرد بالاتری برخوردار است.
اعرابی و رضوانی	۱۳۸۶	در این پژوهش از نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی واکر و راکرت (۲۰۰۳) و برای پیکره کسب و کار از دیدگاه مایلز و اسنو (۱۹۷۸) استفاده شد. نتایج نشان داد که بین استراتژی مرحله ورود به بازار (معرفی) با استراتژی فرصت‌جو، استراتژی بازار در حال رشد با استراتژی تحلیلگر، استراتژی بازار بالغ با استراتژی مدافع تمایزطلب و استراتژی بازار در حال افول با استراتژی مدافع کم هزینه هماهنگی وجود دارد و این پیکره‌ها عملکرد بهتری نسبت به سایر پیکره‌ها دارند.
آدین‌الفی <sup>۶</sup> و همکاران	۲۰۱۱	در این پژوهش، استراتژی بازاریابی با نگاه به رفتار مشتری، پیکربندی شد و سه پیکره‌ی عقلایی، بی‌تفاوت و مقتصد (کاهش هزینه) شناسایی شد. در این پژوهش، ارتباط با عملکرد و استراتژی کسب و کار در حد مدل مفهومی اشاره شده است.
ژوهانسون <sup>۷</sup> و همکاران	۲۰۱۲	در این پژوهش ویژگی‌های رفتار تهاجمی، آینده‌نگری، رسمیت بازاریابی، خطرپذیری با عملکرد مورد بررسی قرار گرفته و نشان داده شد که رفتار تهاجمی سطح بالاتری از عملکرد را نشان می‌دهد.
پورصادق و سخاوتی	۱۳۹۲	در این پژوهش، سازمان‌هایی که از استراتژی کسب و کار تدافعی و استراتژی رهبری هزینه در بازاریابی استفاده می‌کنند، از عملکرد بالاتری برخوردار بودند.
شریف آبادی و همکاران	۱۳۹۳	با استفاده از یک رویکرد داده‌بنیاد، به این نتیجه رسیدند که محصول، بنیان همسویی استراتژی شرکت است؛ ستاده‌ی استراتژی بازاریابی و کسب و کار به محصول مرتبط می‌شود و در قالب ویژگی‌ها و نیازمندی‌های محصول در استراتژی بازاریابی، تولید و کسب و کار خود را نشان می‌دهد.
کاتلر و آرمسترانگ <sup>۸</sup>	۲۰۱۶	یکی دیگر از روش‌های پیکربندی استراتژی بازاریابی، طبقه‌بندی مجموعه فعالیت‌هایی است که برای ایجاد آمیخته بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با کمک پژوهش‌های محققین، استراتژی‌های بازاریابی با رویکرد آمیخته بازاریابی را ترکیبی از استراتژی قیمت‌گذاری، استراتژی بخش‌بندی بازار و جایگاه‌یابی، استراتژی تکوین محصول و خدمات، استراتژی توزیع، استراتژی تبلیغات، استراتژی منابع انسانی بازاریابی و استراتژی توسعه برند در نظر گرفت.
چاری و همکاران	۲۰۱۷	در این پژوهش از پیکربندی چهارگانه اسلاتر و همکاران استفاده شد. اثر آن بر عملکرد کسب و کار با متغیرهای تعدیل‌گر موثر بر استراتژی کسب و کار (پارامترهای ساختاری و پارامترهای ارتباطی پویا) آزمون گردید و نشان داده شد که ترکیب استراتژی تهاجمی، ساختار غیرمتمرکز و تخصصی‌سازی بالای کارکنان و مکانیزم‌های کنترل استراتژیک در سطح پایین، سبب عملکرد بالاتر می‌شوند.
دی ماتوس و همکاران	۲۰۱۸	شرکت‌هایی که هماهنگی بیشتری بین شیوه‌های بازاریابی و استراتژی کسب و کار دارند، عملکرد بالاتر، یعنی سهم بازار، افزایش فروش و سودآوری را نشان دادند. به طور خاص، عملکرد تناظر

۱. Aggressive

۲. Mass

۳. Minimizer

۴. Value

۵. Vorhies &amp; Morgan

۶. Adinolfi

۷. Johnson

۸. Kotler &amp; Armstrong



جدول ۱- خلاصه پژوهش‌های استراتژی بازاریابی با استفاده از نظریه پیکربندی (نگارندگان)

محققان	سال	نتایج
		پیکره استراتژی کسب و کار نوآوران و پیکره استراتژی بازاریابی تهاجمی، ۲۹ درصد از دیگر نمونه‌ها بیشتر بود. یافته‌ها همچنین نشان داد که مهمترین اقدام بازاریابی که با عملکرد شرکت مرتبط است، کیفیت محصول/خدمات است.
السورمی <sup>۱</sup> و همکاران	۲۰۱۹	استراتژی متمرکز بر رقبا و استراتژی متمرکز بر مشتری دو پیکره استراتژی بازاریابی شناخته شدند و به طور تجربی نشان داده شد که در نمونه‌ها، همسویی استراتژی نوآوران و استراتژی متمرکز بر مشتری عملکرد بالاتری نشان می‌دهد.

## فرضیات پژوهش

با مطالعه پیشینه<sup>۱</sup> پژوهش، سازه‌های استراتژی کسب‌وکار، استراتژی بازاریابی، عملکرد مالی و همسویی شناسایی شدند و ترکیب‌های گوناگون آنها در پیکره‌های مختلف، جای گرفت. برای شناسایی پیکره‌های استراتژی کسب و کار از چارچوب اصلاح‌شده مایلز و اسنو، استفاده شد که در اکثر پژوهش‌های پیکربندی استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد (سولوسی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در این چارچوب، بر اساس بازار و محصول (مسئله کارآفرینی) و ساختار و فرایند (مسئله فنی و اجرایی) استراتژی ایجاد می‌کنند. آنها به چهار پیکره اشاره نمودند. نوآوران<sup>۳</sup> به طور مستمر در جستجوی موقعیت‌های جدید و بهره‌برداری از محصولات و بازارهای جدید هستند در حالی که مدافعان بخشی از بازار را محاصره و مهر و موم کرده و مجموعه پایداری از محصول و مشتری را خلق می‌کنند. تحلیل‌گران نقطه میانی طیف قبل هستند که ترکیبی از نوآوران و مدافعان می‌باشند و در نهایت واکنشی‌ها هستند که واکنشی نسبت به بازار و محصول ندارند. واکر و راکرت (۱۹۸۷) با ترکیب چارچوب مایلز و اسنو<sup>۴</sup> با استراتژی عمومی پورتر، مجموعه چهار پیکره قبل را به استراتژی نوآوران، تحلیل‌گران، مدافعان کاهش هزینه و مدافعان تمایز اصلاح نمودند (کامینگز و آنگوین<sup>۵</sup>، ۱۳۹۵). سوسولی و همکاران (۲۰۱۹) نیز این چارچوب را مورد ارزیابی جدید قرار داده و ابزار شناسایی معتبری برای آن تدوین کردند.

1. Al-Surmi

2. Sollosy

<sup>۳</sup> در متون فارسی از واژه فرصت جو نیز برای prospector استفاده شده است. اما با توجه به تعریف ارائه شده از این استراتژی که بیشتر بر گسترش نوآوری در محصول و بازار متمرکز است، از واژه نوآوران استفاده شده است.

4. Miles & Snow

5. Cummings & Angwin

برای تشخیص استراتژی‌های بازاریابی، از مطالعات اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰) استفاده شد. اسلاتر و همکاران (۲۰۰۱) در مطالعات اولیه خود استراتژی‌های بازاریابی را به چهار دسته تقسیم نمودند. این چهار دسته در برگیرنده ترکیبی از چند استراتژی بازاریابی (استراتژی قیمت‌گذاری، استراتژی بخش‌بندی بازار، استراتژی محصول، استراتژی توزیع، استراتژی تبلیغات و استراتژی منابع انسانی بازاریابی) بود. با بررسی استراتژی‌های پیشنهادی کاتلر (۲۰۱۶) و مقایسه آنها با طبقه‌بندی یادشده به نظر می‌رسد که تفاوت مهمی در این زمینه رخ نداده است. اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰) تجدیدنظری در طبقه‌بندی خود ارائه دادند که ترکیب مناسب‌تری را ایجاد نمود که در این پژوهش از آن استفاده شده است. جدول شماره دو چهار نوع استراتژی بازاریابی و ویژگی‌های آن را نشان می‌دهد.

جدول ۲- پیکربندی استراتژی بازاریابی (اسلاتر و همکاران ۲۰۱۰)

ویژگی‌ها	پیکره استراتژی
تحقیقات بسیار گسترده بازاریابی، بخش‌بندی موثر بازار، محصولات نوآورانه، کیفیت محصول مناسب، بالاترین سطح قیمت، استراتژی توزیع انتخابی، بالاترین سطح خدمات قبل و پس از فروش، تبلیغات شدید بر مشتریان انتخابی و سهم بالای بازاریابان حرفه‌ای.	استراتژی بازاریابی تهاجمی
تحقیقات بازاریابی کم، بخش‌بندی عمومی بازار، پیرو نوآوری، کیفیت محصول کافی، تنظیم قیمت نسبت به بازار، کانال توزیع بسیار بزرگ و غیر انتخابی، کیفیت خدمات در صورت نیاز، تبلیغات عمومی بسیار بزرگ و بازاریابی حرفه‌ای.	استراتژی بازاریابی انبوه
تحقیقات اندک بازاریابی، نبود بخش‌بندی بازار، ارائه‌ی ویرایش محصولات دیگران، کیفیت محصولات نسبتاً کافی، قیمت‌گذاری پایین، استراتژی توزیع بسیار بزرگ، عدم ارائه خدمات و بازاریابان غیرحرفه‌ای.	استراتژی بازاریابی کمینه‌ساز
تحقیقات بازاریابی سیستماتیک، محصولات نوآورانه، کیفیت محصولات بالا، بخش‌بندی بازار عمومی، قیمت‌گذاری بالا، استراتژی توزیع انتخابی، تبلیغات متوسط و بالاترین ارزش ارتباط با مشتری و بازاریابی بسیار حرفه‌ای (مشتری نوازی).	بازاریابی ارزش محور

عملکرد مالی سومین بخش ترکیب، یک سازه چند بعدی است که هم از سطح تحلیل وظیفه‌ای یا کسب‌وکار) و هم از نوع کسب و کار (نوآورانه یا مدافع) تاثیر می‌پذیرد. انتخاب شاخص عملکرد مالی مناسب بستگی به نوع داده‌های در دسترس، دارد. به دلیل اینکه ارزش کل دارایی‌ها عمدتاً به صورت ارزش دفتری است بنابراین استفاده از اقلام ترانزنامه گزینه مناسبی برای تعیین عملکرد نیست. بنابراین، بهترین گزینه استفاده از اقلام صورت سود و زیان و شاخص‌های مربوط به رشد و سودآوری است که در این پژوهش در نظر گرفته شده است. برای شناخت عملکرد مالی در این پژوهش از الگوی

کروتیو و برگرئون (کروتیو و برگرئون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) و اصلاحات آن (ریموند<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ السومی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) استفاده شد. وضعیت رشد فروش، وضعیت سهم بازار، وضعیت رشد سود خالص هر سهم، وضعیت حاشیه سود عملیاتی، حاشیه سود خالص و نسبت P/E عوامل موثر بر این الگو هستند. از سویی، متغیر وابسته پژوهش (عملکرد) علاوه بر متغیرهای مستقل (همسویی) از دیگر متغیرها چه داخلی و چه خارجی اثر می‌پذیرد و توسط آنها مخدوش می‌شود. متغیرهای کنترلی، متغیرهایی هستند که بایستی با روش‌هایی اثر آن بر متغیر وابسته کنترل یا حذف گردد (گچکار، ۱۳۹۴). با بررسی پژوهش‌های گذشته متغیرهای سن سازمان، اندازه، نوع صنعت، وضعیت محیط (شرایط پایدار و نامطمئن) متغیرهای کنترلی شناسایی شدند. در زمینه همسویی استراتژی بازاریابی و کسب و کار نیز پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است که در جدول ۱ ارائه شده‌اند. با پیکره‌های در نظر گرفته شده در مدل مفهومی و نتایج پیشینه، می‌توان به طور کلی نتایج جدول ۳ را استنباط نمود.

جدول ۳- همسویی استراتژی کسب و کار و بازاریابی (نگارندگان)

منبع	اثر عملکردی از طریق	استراتژی کسب و کار				استراتژی بازاریابی
		تحلیل‌گران	مدافعان تمایز	مدافعان هزینه	نوآوران	
(اسلاتر و همکاران، ۲۰۱۰؛ اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶؛ چاری، ۲۰۱۷؛ دی ماتوس و همکاران، ۲۰۱۸؛ سورمی و همکاران، ۲۰۱۹)	رشد فروش				✓	تهاجمی
(هولی و همکاران، ۱۹۹۲؛ واکر و راکرت، ۱۹۸۷؛ اسلاتر و همکاران، ۲۰۱۰؛ اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶)	ثابت نگه داشتن حاشیه سود	✓				انبوه
(هولی و همکاران، ۱۹۹۲؛ اسلاتر و همکاران، ۲۰۱۰؛ چاری، ۲۰۱۷؛ دی ماتوس و همکاران، ۲۰۱۸؛ سورمی، گائو و دوان، ۲۰۱۹)	رشد فروش		✓			ارزش محور
(هولی و همکاران، ۱۹۹۲؛ اسلاتر و همکاران، ۲۰۱۰؛ اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶)	کاهش هزینه			✓		کمینه‌ساز

1. Croteau & Bergeron

2. Raymond

3. Al-Surmi

این نتایج زمینه‌ساز مجموعه‌ای از فرضیات است که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۳ زمانی قابل گسترش است که به طور کلی بتوان به صورت تجربی نشان داد که رابطه‌ای میان همسویی استراتژی کسب و کار و استراتژی بازاریابی و عملکرد وجود دارد. یا به عبارت دیگر بتوان نشان داد که عملکرد شرکت‌های همسو نسبت به شرکت‌های غیرهمسو از نظر آماری بالاتر است. از این رو اولین فرضیه عبارت است از:

فرضیه ۱. میانگین عملکرد شرکت‌هایی که استراتژی کسب و کار با استراتژی بازاریابی آنها همسو است نسبت به شرکت‌های غیرهمسو به طور معناداری بالاتر است.

اما پرسش دیگر این است که چه پیکره‌هایی از همسویی استراتژی کسب و کار و بازاریابی با عملکرد رابطه دارد. جدول ۳ حدس‌های پژوهشگر بر اساس ادبیات تحقیق را نشان می‌دهد که سبب ایجاد فرضیات زیر می‌شود.

فرضیه ۲. برای شرکت‌هایی با استراتژی مدافعان کاهش هزینه، میانگین عملکرد شرکت‌هایی که از استراتژی بازاریابی کمینه‌ساز استفاده می‌نمایند، نسبت به شرکت‌هایی که از دیگر استراتژی‌های بازاریابی استفاده می‌نمایند به طور معناداری بالاتر است.

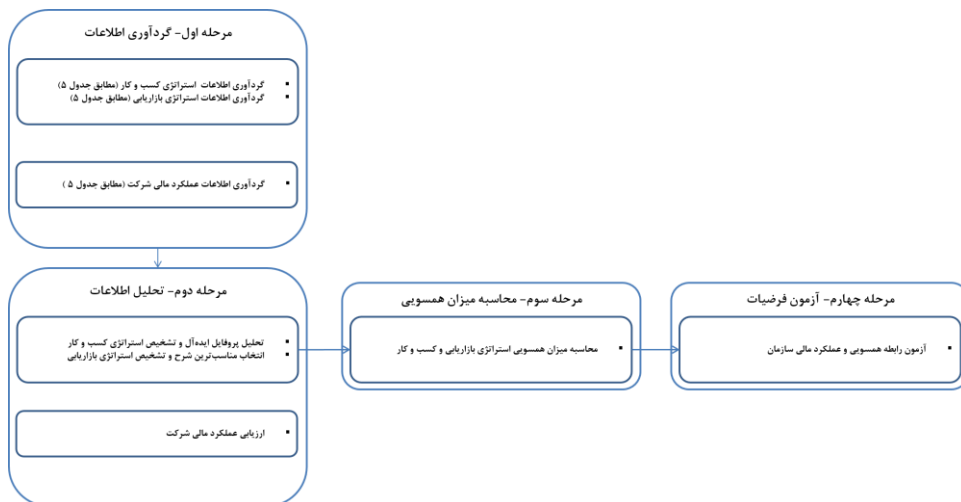
فرضیه ۳. برای شرکت‌هایی با استراتژی مدافعان تمایز، میانگین عملکرد شرکت‌هایی که از استراتژی بازاریابی ارزش‌محور استفاده می‌نمایند، نسبت به شرکت‌هایی که از دیگر استراتژی‌های بازاریابی استفاده می‌نمایند به طور معناداری بالاتر است.

فرضیه ۴. برای شرکت‌هایی با استراتژی تحلیل‌گران، میانگین عملکرد شرکت‌هایی که از استراتژی بازاریابی انبوه استفاده می‌نمایند، نسبت به شرکت‌هایی که از دیگر استراتژی‌های بازاریابی استفاده می‌نمایند به طور معناداری بالاتر است.

فرضیه ۵. برای شرکت‌هایی با استراتژی نوآوران، میانگین عملکرد شرکت‌هایی که از استراتژی بازاریابی تهاجمی استفاده می‌نمایند، نسبت به شرکت‌هایی که از دیگر استراتژی‌های بازاریابی استفاده می‌نمایند به طور معناداری بالاتر است.

## روش‌شناسی

با توجه به فرضیات پژوهش، شکل ۱ مراحل اجرای روش‌شناسی را نشان می‌دهد.



شکل ۱- روش شناسی اجرای پژوهش (نگارندگان)

### مرحله اول - گردآوری داده‌ها

برای انتخاب شرکت‌ها، از فهرست شرکت‌های بورس و اوراق بهادار ایران استفاده شد. این شرکت‌ها بر اساس سه شرط فیلتر شدند. شرط اول وجود یک بخش بازاریابی مستقل در این شرکت‌هاست و شرط دوم وجود محیط رقابتی یا نیمه رقابتی است. شرط سوم این بود که منشأ سرمایه‌گذاری شرکت‌ها یکسان نباشد. برای نمونه مجموعه شرکت‌های پگاه فقط یک نمونه انتخاب گردید. در کل با توجه به این شروط ۲۷۰ شرکت در فهرست اولیه قرار گرفتند که تنها ۱۰۸ شرکت با طرح همکاری نمودند. جدول ۴، توزیع نمونه‌ها در صنعت را نشان می‌دهد.

جدول ۴- توزیع نمونه‌ها در صنعت

تعداد نمونه	صنعت	تعداد نمونه	صنعت	تعداد نمونه	صنعت
۱۱	فراورده‌های معدنی	۱۴	ماشین‌آلات صنعتی و خودروسازی	۱۶	مواد اولیه ساختمانی
۷	عمده و خرده‌فروشی	۱۱	غذایی	۱۸	مالی
		۱۱	داروسازی	۲۰	شیمیایی

جهت گردآوری داده‌ها برای شناسایی استراتژی کسب و کار، پرسشنامه‌های گوناگونی تهیه شده است. این پرسشنامه‌ها در خارج از ایران تهیه و اعتبار و روایی آنها تایید و در اکثر پژوهش‌ها به عنوان ابزار اندازه‌گیری استفاده شده است؛ اما مشکل اصلی این

است که در ایران به دلیل عدم درک مناسب گویه توسط پاسخ‌دهندگان، داده‌های درستی به دست نمی‌آید. بررسی اولیه در پنج شرکت با استفاده از پرسشنامه‌های آماده نشان داد که بسیاری از گویه‌ها یا قابل درک نبود و یا نادرست پاسخ داده شد. از این رو، ابتدا، بررسی اعتبار و قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری در شرکت‌ها انجام گرفت. در گام اول، اعتبار صوری اندازه‌گیری یا روایی صوری مورد ارزیابی قرار گرفت. با عنایت به اینکه پرسشنامه‌های حاضر در بیش از پنج نمونه پژوهش دیگر برای آزمون تشخیص استراتژی کسب و کار مورد استفاده قرار گرفته است؛ می‌توان ادعا کرد که اعتبار صوری اندازه‌گیری آن مورد تایید است (چن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ سابهروال و چان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ اسلاتر و همکاران، ۲۰۱۰؛ سولوسی و همکاران، ۲۰۱۹). در گام دوم، اعتبار اندازه‌گیری یا روایی محتوا مورد ارزیابی قرار گرفت. در زمینه روایی محتوا به دلیل اینکه پرسشنامه از زبان انگلیسی به فارسی ترجمه شده است، نیاز به بررسی مفصل‌تری بود. از این رو، از الگوی پیشنهادی اسپربر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) برای روایی محتوا در پرسشنامه‌های ترجمه‌ای استفاده شد. به این معنا که، پرسشنامه ترجمه‌شده از نظر رعایت دستور زبان، استفاده از کلمات مناسب، قرارگیری گویه‌ها در جای مناسب اصلاح گردید. در گام سوم قابلیت اعتماد و اعتبار ابزار اندازه‌گیری با روش «آلفای کرونباخ<sup>۴</sup>» و تحلیل عاملی اکتشافی مورد ارزیابی قرار گرفت. جهت انجام تحلیل عاملی ابتدا آزمون کفایت نمونه‌برداری<sup>۵</sup>، استفاده شد. میزان مقدار شاخص در پرسشنامه استراتژی کسب و کار به مقدار ۰/۸۲۶ محاسبه شد که کفایت داده‌ها را نشان می‌دهد. سپس از آزمون کرویت بارتلت<sup>۶</sup> استفاده شد. نتایج نشان داد که در پرسشنامه، آزمون کرویت بارتلت در سطح  $p$  کمتر از ۰/۰۱ معنادار است که نشان‌دهنده آن است که همبستگی داده‌ها در جامعه صفر نیست. برای تعیین تعداد عامل‌های پوشش‌دهنده متغیر مشاهده شده (گویه) از روش تحلیل عامل اصلی استفاده شد. برای پاسخ به اینکه کدام متغیرها (گویه‌ها)، کدام عامل را اندازه‌گیری می‌کنند از چرخش واریمکس استفاده و برای نمره‌گذاری عامل‌ها از میانگین متغیرهای پوشش‌دهنده هر عامل استفاده شد. نتایج و نام‌گذاری مولفه‌ها در جدول ۵ ارائه شده است.

1. Chen

2. Sabherwal & Chan

3. Sperber

4. Cronbach's Alpha

5. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.

6. Bartlett's Test of Sphericity

برای تشخیص استراتژی بازاریابی از ابزار انتخاب مناسب‌ترین شرح<sup>۱</sup> استفاده شد. در این ابزار چهار شرح (پاراگراف) کوتاه و کاملاً مستقل از هم تدوین شده‌اند. این پاراگراف‌ها از ترکیب مجموعه استراتژی‌های بازاریابی و خوشه‌بندی آنها از طریق روش‌های خوشه‌بندی توسط اسلاتر و همکاران (۲۰۰۵) تهیه شده است. برای تشخیص استراتژی بازاریابی، پرسشنامه حاوی چهار پاراگراف به پاسخ‌دهنده داده شد و پاسخ‌دهنده پس از مطالعه آنها به شرح‌ها، امتیازی از ۱ تا ۵ داد. بدین معنی که تا چه اندازه استراتژی بازاریابی شرکت به این شرح نزدیک است. این روش به دلیل افزایش سرعت در گردآوری داده‌ها و دقت نسبی آن از نظر مدیران بازاریابی گزینه جذابی شناخته شده است (زهرا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰؛ زاجیک<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹؛ هولزر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). جدول ۵ شرح استراتژی‌ها و میانگین و انحراف معیار نمرات را نشان می‌دهد.

با بررسی محیطی در صنایع ایران مشاهده شد که رشد فروش (ریالی) و رشد فروش (حجمی) متناسب با یکدیگر نیست. در حالی که رشد فروش (حجمی) کاسته می‌شود رشد فروش (ریالی) افزایش بالایی نشان می‌دهد که به دلیل افزایش بسیار زیاد قیمت‌ها است و نه نشان‌دهنده رشد بازار شرکت. به همین دلیل در این پرسشنامه بر خلاف پرسشنامه مرجع افزایش فروش حجمی جایگزین ریالی شده است تا نتایج ارزیابی عملکرد دقت بالاتری داشته باشد. در پرسشنامه مرجع میزان رشد نقدینگی نیز یکی از متغیرها بوده است که البته در تحلیل‌های عاملی دیگر توسط پژوهشگران دیگر حذف شده است (گرو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) بررسی میزان رشد نقدینگی در شرکت‌ها در ایران نیز نشان می‌دهد که همبستگی مناسبی با متغیر عملکرد ندارد. به همین دلیل در این پرسشنامه مطابق با دیگر گونه‌های پرسشنامه میزان رشد نقدینگی حذف شده است. در این پرسشنامه متغیر عملکرد به صورت نسبی با متوسط عملکرد صنعت اندازه‌گیری می‌شود و به هر گویه پرسشنامه عملکرد، عددی بین ۱ تا ۵ متناسب با نرُم صنعت و میانگین کل داده‌ها در نظر گرفته می‌شود و سپس با جمع شاخص‌های عملکرد و طبقه‌بندی آن در پنج گروه، شرکت‌ها از عملکرد بسیار بالا تا عملکرد پایین طبقه‌بندی می‌شوند. در این صورت شاخص عملکرد به صورت شاخص کیفی ارزیابی می‌شود و

1. Self-typing paragraph approach

2. Zahra

3. Zajac

4. Holzer

5. Gerow

همچنین تعارض میان صنعتی کاهش می‌یابد. از سویی، متغیر وابسته یعنی عملکرد از متغیرهای سن، نوع صنعت، اندازه سازمان و شرایط محیطی اثر می‌پذیرد. در این پژوهش سن سازمان از تاریخچه شرکت‌ها برداشت شده است. نوع صنعت بر اساس طبقه‌بندی‌های جدول ۴ تهیه شده است. برای اندازه‌گیری اندازه سازمان، میزان ارزش بازاری شرکت استفاده شد؛ زیرا هم عملکرد شرکت و هم میزان دارایی و تا حدی عوامل محیطی در آن قابل درک است. در زمینه شرایط محیطی از نمونه‌ها خواسته شد که وضعیت محیط شرکت خود را در سه حالت ناپایداری (پر ریسک)، نیمه پایدار (ریسک متوسط) و پایدار (ریسک کم) طبقه‌بندی نمایند که اکثریت (۹۶ درصد) حالت ناپایدار را انتخاب نمودند که البته با توجه به شرایط کسب و کار طبیعی به نظر می‌رسد.

جدول ۵- معیارهای اندازه‌گیری استراتژی کسب و کار، بازاریابی و عملکرد

عنوان عامل	گویه‌ها	مولفه‌ها						میانگین	انحراف معیار	پایایی
		اول	دوم	سیم	چهارم	پنجم	ششم			
	پرسشنامه استراتژی کسب و کار (سولوسی و همکاران، ۲۰۱۹)									
تداوم عی	شرکت رابطه بسیار تنگاتنگی با مشتریان برقرار نموده است. (ارتباط با مشتریان معادل CRM)	۸ /۳ ۰	۱ /۸ ۰	۲ /۳ ۰	۰ /۴ ۰	۰ /۳ -	۰ /۳ ۰	۵ /۵ ۳	۸ /۳ ۰	۰
	شرکت رابطه بسیار تنگاتنگی با تامین‌کنندگان برقرار نموده است. (ارتباط با تامین‌کنندگان معادل SCM)	۸ /۱ ۰	۱ /۸ ۰	۰ /۶ -	۰ /۸ -	۰ /۳ -	۰ /۳ ۰	۵ /۵ ۳	۸ /۳ ۰	۰
	شرکت ما هماهنگی میان تمامی حوزه‌های وظیفه‌ای را به عنوان فرایندی مستمر و رو به بهبود اجرا می‌نماید. (ارتباط رسمی و غیر رسمی)	۷ /۹ ۰	۱ /۹ ۰	۰ /۲ -	۰ /۴ -	۰ /۳ -	۰ /۲ ۰	۵ /۵ ۳	۸ /۳ ۰	۰
	روند ثابتی برای بهبود کارآیی عملیاتی در شرکت دیده می‌شود. (بررسی کارایی عملیاتی در یک دوره پنج‌ساله)	۵ /۷ ۰	۲ /۲ ۰	۰ /۴ -	۰ /۴ -	۰ /۳ -	۰ /۵ ۰	۵ /۵ ۳	۸ /۳ ۰	۰
ریس کگر یزی	تصمیمات شرکت ما از الگوی تلاش و اصلاح تبعیت می‌نماید. (پذیرش دوباره کاری)	۱ /۸ ۰	۱ /۰ ۰	۰ /۶ ۰	۰ /۵ ۰	۰ /۵ ۰	۱ /۸ ۳	۷ /۷ ۰	۸ /۹ ۰	۰



			۱ /۸	۱ /۵	۸ /۰	۰ /۶	۲ /۹	۲ /۸	ما از یک دید محافظه کارانه در تصمیمات اصلی شرکت استفاده می نماییم. (نگاه محافظه کارانه)
			۰ /۴	۳ /۸	۸ /۰	۰ /۴	۲ /۷	۱ /۷	الگوی عملیاتی ما کم ریسکتر از دیگر رقباست. (عملیات ریسکی)
۸ /۹	۸ /۹	۹ /۹	۱ /۵	۱ /۴	۰ /۴	۹ /۸	۰ /۳	۰ /۶	شرکت ما سودآوری را برای به دست آوردن سهم بزرگتر بازار قربانی می کند. (رشد سهم بازار)
			۱ /۳	۲ /۸	۰ /۸	۸ /۷	۰ /۸	۰ /۵	سهم بالاتر بازار برای ما از جریان نقدی مهمتر است. (رشد سهم بازار)
			۱ /۴	۰ /۸	۰ /۹	۸ /۹	۰ /۹	۰ /۴	ما برای افزایش سهم بازار از شکستن مستمر قیمت استفاده می کنیم. (رشد سهم بازار)
۸ /۶	۸ /۰	۹ /۲	۰ /۴	۸ /۵	۲ /۰	۰ /۹	۲ /۸	۰ /۵	شرکت ما طیف وسیعی از محصولات و خدمات جدید و نوآورانه را تهیه و به بازار ارائه می نماید. (نوآوری)
			۲ /۹	۸ /۸	۲ /۳	۱ /۸	۱ /۳	۱ /۵	شرکت ما در ایجاد تنوع محصول و خدمات در بازار پیشگام است. (استراتژی تنوع)
			۱ /۷	۷ /۸	۲ /۳	۱ /۸	۱ /۰	۲ /۸	شرکت ما ظرفیت تولیدی و خدماتی خود را به طور مستمر افزایش و بهبود می دهد. (توسعه ظرفیت نسبت به رقبا)
۹ /۲	۹ /۳	۵ /۴	۰ /۴	۲ /۶	۲ /۳	۰ /۰	۸ /۶	۲ /۸	شرکت ما تمایل به گردآوری اطلاعات و تحلیل وسیع آن در عملیات موجود دارد. (نگاه مهندسی محور)
			۱ /۶	۱ /۷	۲ /۵	۰ /۸	۸ /۴	۲ /۰	ما نیازمند اطلاعات دقیق و به موقع برای پشتیبانی تصمیمات روزانه هستیم. (نگاه مهندسی محور)
			۰ /۹	۰ /۴	۱ /۸	۰ /۴	۹ /۸	۲ /۰	شرکت ما تحلیل فراگیری از فرصت ها و چالش های کسب و کار دارد. (نگاه مهندسی محور)
۸ /۴	۲ /۱	۸ /۶	۸ /۹	۲ /۸	۱ /۸	۲ /۳	۰ /۹	۱ /۹	شاخص های عملکردی شرکت نشان دهنده تاکید مدیران بر اثربخشی کسب و کار در طولانی مدت است. (اثربخشی در طولانی مدت)
			۸ /۷	۲ /۲	۱ /۸	۲ /۹	۱ /۸	۱ /۸	ملاک های تخصیص بودجه در شرکت نشانی از تمرکز بر سیاست های بلند مدت است. (گرایش عملی به سیاست های بلند مدت)

		۰		۰			
		-		-			
				اول	دوم		پرسشنامه عملکرد (السومی و همکاران، ۲۰۱۹)
رشد	وضعیت رشد فروش (حجمی)	۶	۹	۰/۳۰	۰/۹۰		
		۱/۹	۱/۹	۰/۲۴	۰/۹۲		وضعیت سهم بازار
سود آور ی	وضعیت رشد سود خالص هر سهم وضعیت حاشیه سود عملیاتی حاشیه سود خالص نسبت P/E	۹	۲	۰/۹۲	۰/۲۶		
		۱/۳	۱/۲	۰/۸۹	۰/۲۹		
		۰	۳	۰/۹۰	۰/۳۳		
				۰/۸۰	۰/۱۹		
انحراف معیار	میانگین	پرسشنامه استراتژی بازاریابی (السون و همکاران، ۲۰۰۵)					
۰/۸۲	۷ ۱/۹ ۱	شرح استراتژی تهاجمی: این کسب و کارها محصولاتی نوآور و با کیفیتی بالا تهیه می‌کنند. آنها ارتباط بسیار نزدیکی با مشتری دارند و تحقیقات بازاریابی بسیار گسترده‌ای را اجرا می‌کنند. این تحقیقات برای شناسایی و ترغیب بخش‌هایی از بازار که خریداران تمایل به پرداخت قیمت‌های بالا دارند انجام می‌شود. خریداران در این بازارها با استراتژی توزیع انتخابی گزینش و ارتباط با آنها از طریق تبلیغات شدید و متمرکز انجام می‌شود. آنها از درصد بسیار بالایی از بازاریابان حرفه‌ای سود می‌برند.					
۱/۱۵	۳ ۱/۹ ۲	شرح استراتژی انبوه: این کسب و کارها محصولاتی با کیفیت مناسب و پیرو نوآوری بازار تهیه می‌کنند و از کانال‌های توزیع بسیار وسیع استفاده می‌کنند. در ازای تبلیغات جهت نفوذ در بازار از قیمت‌گذاری پایین‌تر از نرخ بازار استفاده می‌کنند. آنها از مقدار اندکی بازاریاب حرفه‌ای سود می‌برند.					
۱/۱	۹ ۱/۷ ۱	شرح استراتژی کمینه‌ساز: این کسب و کارها ریسک خود را با به تعویق انداختن معرفی محصول در بازار تا زمانی که محصول توسط دیگران در بازار تثبیت شود، کاهش می‌دهند. کیفیت کافی، قیمت پایین و استراتژی توزیع بسیار وسیع توسط آنها پیگیری می‌شود. آنها عموماً بر خط تولید متمرکز هستند و از کمترین میزان پرسنل بازاریابی حرفه‌ای استفاده می‌نمایند.					
۱/۲	۴ ۱/۵ ۲	شرح استراتژی ارزش‌محور: این کسب و کارها محصولاتی نوآور و با کیفیت بالا تهیه می‌کنند و ارزش اصلی آنها ارتباط نزدیک با مشتری است. آنها تحقیقات بازاریابی متوسطی را پیش می‌گیرند و عموماً قیمت منصفانه طلب می‌کنند. استراتژی توزیع آنها تا حدی انتخابی است و از تبلیغات متوسطی (از نظر حجم) استفاده می‌کنند.					

### مرحله دوم- تحلیل داده‌ها

پس از گردآوری داده‌های اولیه، نیاز به تحلیل آنهاست. برای این تحلیل گام‌های زیر برداشته شده است.

#### گام اول- نرمال‌سازی متغیر عملکرد (متغیر وابسته)

برای اینکه بتوان در اندازه‌گیری عملکرد (متغیر وابسته)، تمایز میان صنعتی را کاهش داد، در اکثر پژوهش‌ها (سابهروال و چن، ۲۰۰۱ و ۲۰۱۹) سه گام انجام می‌گیرد. گام اول بررسی نرمال بودن داده‌ها در صنعت که نشان می‌دهد داده‌ها حول میانگین متمرکزند. دوم برای صناعی که نرمال نشده‌اند اصلاح میانگین یا انحراف معیار

صورت می‌گیرد و در نهایت پس از آن بر اساس آزمون کولوموگروف-اسمیرینوف در کل نمونه‌ها و در هر صنعت آزمون نرمال انجام می‌گیرد. اطلاعات آماری در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶- میانگین عملکرد و نرمال‌نمودن داده‌های عملکرد جهت کاهش اثرات میان صنعتی

توضیحات	آزمون شاپیرو <sup>۱</sup>			متوس ط عملکر ر نمونه ا	صنعت
	میزا ن آمار ه	درج ه آزاد ی	ارز ش p		
	۰/۹۴	۱۶	۰/۲۹	۲/۷۰	مواد اولیه ساختمانی
اصلاح تخطی از انحراف معیار از طریق نرمال‌کردن داده‌ها	۰/۸۸	۱۸	۰/۰۳	۳/۳۷	مالی
	۰/۸۹	۱۱	۰/۱۵	۳/۲۵	فراورده‌های معدنی
	۰/۹۳	۱۴	۰/۳۲	۲/۳۹	ماشین‌آلات صنعتی
	۰/۹۵	۱۱	۰/۶۶	۲/۹۰	غذایی
	۰/۸۹	۱۱	۰/۱۲	۳/۶۰	داروسازی
اصلاح تخطی از میانگین از طریق نرمال‌کردن داده‌ها	۰/۸۶	۲۰	۰/۰۰۸ ۰	۳/۵۰	شیمیایی
	۰/۸۶	۷	۰/۱۴	۳/۳۸	متفرقه
بر اساس آزمون کولوموگروف-اسمیرینوف	۰/۱۷	۱۰۸	۰/۰۷	۳/۱۰	کل

### گام دوم- شناسایی استراتژی کسب و کار

برای شناسایی استراتژی کسب‌وکار از روش رخ‌نمای ایده‌آل استفاده شد (ون کاترمن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹؛ سابهروال و همکاران، ۲۰۰۱؛ لیندر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ هولزر، ۲۰۱۲). بر اساس

<sup>۱</sup> استفاده از آزمون شاپیرو به علت حجم نمونه کم است. برای کل نمونه‌ها از آزمون اسمیرینوف-کولوموگروف استفاده شده است.

<sup>۲</sup> Venkatraman

<sup>۳</sup> Leidner

پرسشنامه، هر عامل توسط محقق طبق نمره متوسط، در طیف سه‌تایی بالا، متوسط و کم نمره‌گذاری شد. در هر نمونه، نمره هر ویژگی کسب و کار از نمره ایده‌آل آن در هر گونه استراتژی کسر می‌گردد و فاصله اقلیدسی آنها بر اساس فرمول شماره ۱ محاسبه می‌گردد.

$$Distance(Defenders) = \sqrt{\sum (X_j - I_{j,DEF})^2} \quad \text{فرمول ۱}$$

جایی که  $X_j$  نمره نرمال شده برای عامل استراتژی کسب و کار زام بر اساس پرسشنامه استراتژی کسب و کار و  $I_{j,DEF}$  نمره نرمال شده ایده‌آل برای عامل استراتژی کسب و کار زام در گونه مدافعان در استراتژی کسب و کار است. برای هر گونه استراتژی عددی به دست می‌آید که کمترین عدد، نزدیک‌ترین گونه استراتژی به استراتژی نمونه است. جدول پروفایل ایده‌آل هر گویه در گونه استراتژی کسب و کار در جدول شماره ۷ آمده است.

جدول ۷- رخ‌نمای ایده‌آل هر گویه در گونه استراتژی کسب و کار

عامل‌ها					گونه استراتژی	
آینده‌نگری	تحلیل‌گرانه	فعالانه	تهاجمی	ریسک‌گریزی	تدافعی	کسب و کار
زیاد	متوسط	زیاد	زیاد	کم	کم	نوآورانه
کم	متوسط	کم	کم	زیاد	زیاد	مدافعان کاهش هزینه
متوسط	متوسط	متوسط	کم	متوسط	زیاد	مدافعان تمایز
متوسط	زیاد	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	تحلیل‌گران

### گام سوم- تشخیص استراتژی بازاریابی

برای شناسایی استراتژی بازاریابی، نمرات داده شده به هر شرح نوشتاری، استراتژی بررسی شده و بیشترین نمره به عنوان پیکره استراتژی انتخاب شد. البته شرط این است که میزان نمره از میانگین نمرات شرح‌ها برای هر نمونه بیش از یک واحد بزرگتر باشد.

### مرحله سوم- محاسبه میزان همسویی

برای هر شرکت، استراتژی کسب و کار و بازاریابی شناسایی شده در مرحله قبل، مطابقت داده شده و با جدول ۳ مقایسه می‌گردند. در صورت مطابقت استراتژی‌ها، در گروه همسو و در غیر این صورت در گروه غیر همسو قرار می‌گیرند. در حقیقت میزان

همسویی یک متغیر دو وضعیتی است. برای نمونه شرکتی که استراتژی کسب و کار آن تحلیل‌گرانه و استراتژی بازاریابی انبوه شناسایی شود، در گروه همسو قرار می‌گیرد.

### مرحله چهارم- آزمون فرضیات

برای اینکه بتوان فرضیه‌های تعیین شده را آزمون نمود از روش آزمون میانگین استفاده شده است. فرض صفر آماری این است که میانگین عملکرد خوشه‌های همسو و غیر همسو در نمونه‌های بررسی شده در حالات مختلف پیکربندی با یکدیگر برابر است. برای آزمون آماری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹ استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

برای اجرای آزمون و اعلام نتایج ابتدا داده‌های ورودی و پیش‌فرض‌های اولیه در زمینه استراتژی کسب و کار ارائه و سپس فرضیات آزمون شد.

### پیش‌فرض‌ها اولیه استراتژی کسب و کار و بازاریابی

بر اساس مرحله سوم روش‌شناسی، استراتژی شرکت‌های پاسخ‌دهنده شناسایی شد. جدول ۸ توزیع نمونه‌ها در گونه‌های مختلف استراتژی کسب و کار و بازاریابی را نشان می‌دهد.

جدول ۸- توزیع نمونه‌ها در طبقات مختلف استراتژی کسب و کار و بازاریابی

گونه استراتژی کسب و کار	تعداد	درصد	گونه بازاریابی	تعداد	درصد
نوآورانه	۱۰	۹/۳	تهاجمی	۱۱	۱۰/۲
مدافعان کاهش هزینه	۲۱	۱۹/۴	انبوه	۳۹	۳۶/۱
مدافعان تمایز	۴۰	۳۷	کمینه‌ساز	۲۲	۲۰/۴
تحلیل‌گران	۳۷	۳۴/۳	ارزش محور	۳۶	۳۳/۳

اما، قبل از اجرای آزمون، ابتدا باید بررسی نمود که سازگاری بین استراتژی کسب و کار و بازاریابی وجود دارد. این امر نشان دهنده این است که استراتژی بازاریابی سهمی در استراتژی کسب و کار دارد. از نظر آماری فرضیه صفر این است که گونه استراتژی بازاریابی به صورت احتمالی میان انواع استراتژی کسب و کار توزیع شده‌اند یا استراتژی‌های کسب و کار و بازاریابی مستقل از هم هستند. نتایج آزمون استقلال

کای دو نشان می‌دهد که فرض صفر رد می‌شود (کای دو ۳۷/۲۰ با درجه آزادی ۴ و  $p=۰,۰۰۰$ ) و بین استراتژی کسب و کار و بازاریابی همبستگی وجود دارد و مستقل از هم نیستند. که با نتایج ورهیس و مورگان (۲۰۰۳) و چاری و همکاران (۲۰۱۷) مورد تایید است. در رابطه بین عملکرد با متغیرهای سن و اندازه سازمان، از آزمون همبستگی استفاده شد. نتایج نشان داد که عملکرد با سن همبستگی معناداری ندارد و می‌توان سن سازمان را از متغیرها جهت تحلیل نهایی حذف نمود (همبستگی پیرسون برابر  $۰/۱۱-۰$  با  $p=۰/۲۴$ ).

### نتایج آزمون میانگین

باید قبل از اجرای آزمون، شرط نرمال بودن داده‌ها در هر خوشه بررسی شود. نتایج بررسی در جدول شماره ۹ ارائه شده است. برای سازمان‌هایی با اندازه بالا و یا پایین از تبدیل تخطی از میانگین استفاده شده است، تا نتایج قابل دفاع باشد.

جدول ۹- نتایج آزمون میانگین گروه همسو و غیر همسو

فرضیات	گروه	تعداد	آزمون نرمال	میانگین عملکرد تراز شده	انحراف معیار		آزمون میانگین t یا من ویتنی			نتیجه	
					P	F	P	t یا U	درجه آزادی		P
فرضیه ۱.	همسو	۶۷	۰/۰۸	۰/۶۸	۰/۱۷	۲/۶۴	۰/۱۰۷	۲/۲	۱۰۶	۰/۰۳	تایید
	غیر همسو	۴۱	۰/۱۶	۰/۵۹	۰/۲	-	-	-	-	-	-
فرضیه ۲.	همسو	۱۵	۰/۲	۰/۵۵	۰/۱۲	-	-	۱۷	-	۰/۰۲۹	تایید
	غیر همسو	۶	۰/۰۴۳	۰/۲۹	۰/۵۵	-	-	-	-	-	-
فرضیه ۳.	همسو	۲۶	۰/۰۷	۰/۷۴	۰/۱۱	۲/۸۶	۰/۱۵۲	۳/۱۸۱	۳۷	۰/۰۰۳	تایید
	غیر همسو	۱۳	۰/۱۳	۰/۵۹	۰/۱۶	-	-	-	-	-	-
فرضیه ۴.	همسو	۲۵	۰/۳۴	۰/۷۳	۰/۱۷	۰/۳	۰/۵۸۳	۲/۵۵	۳۶	۰/۰۱۵	تایید
	غیر همسو	۱۳	۰/۴۷	۰/۵۹	۰/۱۳	-	-	-	-	-	-
فرضیه ۵.	همسو	۷	-	۰/۷۹	۰/۰۹	-	-	-	-	۰/۰۱۷	تایید
	غیر همسو	۳	-	۰/۶	۰/۰۳	-	-	-	-	-	-

۱. به دلیل تعداد کم نمونه زیر ۱۰ عدد و همچنین عدم تایید نرمال بودن عملکرد در گروه از آماره ناپارامتری من ویتنی استفاده شده است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که برخی از پیکره استراتژی بازاریابی و کسب و کار، عملکرد بالاتری را نشان می‌دهند (آزمون میانگین یک طرفه با آماره و لش<sup>۱</sup> در استراتژی کسب و کار برابر  $3/78$  با  $P=0/027$  و در استراتژی بازاریابی برابر  $7/025$  با  $P=0/001$ ). آزمون تعقیبی تامهین، نشان می‌دهد که در استراتژی بازاریابی، میانگین عملکرد استراتژی تهاجمی از دیگر استراتژی‌ها بالاتر است و استراتژی ارزش‌محور و انبوه از استراتژی کمینه‌ساز میانگین عملکرد بالاتری دارند ولی با یکدیگر تفاوت ندارند. در زمینه استراتژی کسب و کار نیز، استراتژی نوآورانه و مدافع تمایز دارای میانگین عملکرد بالاتر از مدافع کاهش هزینه و تحلیل‌گران هستند. اگر ترکیب استراتژی‌های کسب و کار و بازاریابی (چه همسو و چه غیر همسو) را در نظر بگیریم و با آزمون میانگین یک طرفه آنوا<sup>۲</sup> آن‌ها را بسنجیم، قاعداً بایستی ترکیب استراتژی‌های تهاجمی و ارزش‌محور با استراتژی نوآورانه و تمایز، عملکرد بالاتری را نشان دهد. نتایج آماری، برابری میانگین عملکرد ترکیب‌های مختلف استراتژی کسب و کار و بازاریابی را رد می‌کند (آماره لوبن برابر  $1/922$  با  $P=0/065$  و  $F=2/982$  با  $P=0/002$ ). آزمون تعقیبی شفی نیز نشان می‌دهد که ترکیب استراتژی مدافع تمایز - ارزش‌محور و نوآورانه - تهاجمی و تحلیل‌گر - ارزش‌محور از منظر عملکرد بالاتر از دیگر ترکیب‌ها می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش و فرضیات تایید شده، چهار پیکره شناسایی شد که عبارت هستند از:

پیکره اول - پیکره مدافع کاهش هزینه - کمینه‌ساز

در این پیکره که متناظر با فرضیه دوم است، توجه اصلی شرکت بر حفظ سهم بازار است. این کسب و کارها، ریسک خود را با به تعویق انداختن معرفی محصول در بازار تا زمانی که محصول توسط دیگران در بازار تثبیت شود، کاهش می‌دهند. کیفیت کافی، قیمت پایین و استراتژی توزیع بسیار وسیع توسط آنها پیگیری می‌شود. آنها عموماً بر خط تولید متمرکز می‌شوند و از کمترین میزان پرسنل بازاریابی حرفه‌ای استفاده

1. Welch

2. Anova

می‌نمایند. این شرکت‌ها از نظر مبانی مزیت رقابتی بر کاهش هزینه تمرکز دارند و به توسعه بازار-محصول فقط در بازارهای کوچک توجه می‌کنند و میزان خدمات به مشتریان در آنها پایین است. در پژوهش هولی و همکاران (۱۹۹۲) این پیکره در قالب استراتژی فرانچایز یا فرانسیز، واسطه‌گری و مدافع پیکربندی شد. که البته بخش واسطه‌گری و مدافع در پیکره استخراج شده توسط پژوهشگر جای می‌گیرد و استراتژی اعطای نمایندگی در مجموعه شرح پیکره دیده نمی‌شود. البته، استراتژی توزیع بسیار وسیع در این پیکره تا حدودی می‌تواند استراتژی اعطای نمایندگی را پوشش دهد. آدین‌الی و همکاران (۲۰۱۱) از این پیکره، رفتار مقتصد نام می‌برند که در برگرنده کاهش هزینه بازاریابی است. آنها به دیگر موارد پیکره اشاره‌ای نکرده‌اند. اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰) این پیکره را تایید می‌کنند. اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶)، مدافع کاهش هزینه را با استراتژی بازارهای در حال افول مطابقت دادند که استراتژی برداشت، استراتژی حفظ، استراتژی بازمانده سودآور و استراتژی بازار بسیار خاص کوچک را به عنوان شرح ترکیب در نظر گرفتند. تنها تمایز با پژوهش اخیر در عدم وجود استراتژی بازمانده سود در شرح پیکربندی است. پورصادق و سخاوتی (۱۳۹۲) نیز عملکرد این پیکره همسو را تایید کردند. چاری (۲۰۱۷)، این پیکره را با عملکرد پایین ارزیابی نمود و رابطه عملکرد و همسویی را تایید ننمود. دیماتوس و همکاران نیز میزان عملکرد این پیکره را ۲۹ درصد پایین‌تر از دیگر پیکره‌ها ارزیابی کردند. سورمی و همکاران (۲۰۱۹)، نیز رابطه عملکرد این پیکره با همسویی را رد کردند. نتایج نشان دهنده آن است که تحقیقات جدیدتر (از سال ۲۰۱۵ به بعد) در این زمینه، بر رد این فرض تاکید دارند که نشان دهنده کم شدن شرکت‌ها با اجرای چنین پیکره‌ای در سطح بازار است. البته در ایران به دلیل شرایط ویژه محیط بازار، هنوز بسیاری از شرکت‌ها از آن استفاده می‌کنند و مطابق نتایج پژوهش عملکرد مناسبی را نشان می‌دهند.

#### پیکره دوم- پیکره مدافع تمایز-ارزش محور

در این پیکره، نسبت سود عملیاتی به میزان فروش بالا و همچنین زنجیره وسیع و یکپارچه ارتباطی با مشتریان فعال است و شرکت از نگاهی نسبتاً محافظه‌کارانه و تا حدی ریسک‌پذیر برای فعالیت‌ها استفاده می‌نماید. شرکت به سهم بازار توجه نسبی دارد و توجه اصلی بر حفظ بازار است. از نظر نوآوری و تنوع به توسعه ظرفیت نسبت به رقبای توجه نموده و استراتژی بازار-محصول را در تا حدود زیادی اجرا می‌کند.



شرکت ترکیب استراتژی بازاریابی خود را محصولاتی نوآور و با کیفیت بالا و ارزش اصلی را ارتباط نزدیک با مشتری می‌داند. آنها تحقیقات بازاریابی متوسطی را پیش می‌گیرند و عموماً قیمت منصفانه طلب می‌کنند. استراتژی توزیع آنها تا حدی انتخابی است و از تبلیغات متوسطی (از نظر حجم) استفاده می‌کنند. در حقیقت تمرکز بر مشتری مداری است و به بازارهای کوچک و گوشه‌ی بازار (نیچ) گرایش وجود دارد. هولی و همکاران (۱۹۹۲) این پیکره در قالب استراتژی توزیع‌کننده ارزش سازمانی پیکربندی و به رشد سهم بازار در این پیکره تأیید کردند که البته در نتایج این پژوهش بر حفظ بازار تأکید شده است. آدین‌الی و همکاران (۲۰۱۱) از این پیکره به عنوان رفتار عقلایی نام می‌برند که در برگیرنده تمرکز بر مشتری و مشتری مداری است و اثر آن بر عملکرد همانند دیماتوس و همکاران (۲۰۱۸) تأیید نمودند. اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰) نیز این پیکره را تأیید می‌کنند. اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶)، مدافع تمایز را با استراتژی بازار بالغ مطابقت دادند که استراتژی حفظ سهم بازار، استراتژی تمدید رشد فروش، استراتژی افزایش نفوذ و استراتژی افزایش میزان استفاده و توسعه بازار را به عنوان شرح ترکیب در نظر گرفتند که با نتایج این پژوهش مطابقت زیادی دارد. پورصادق و سخاوتی (۱۳۹۲) عملکرد این پیکره همسو را تأیید نکردند. چاری (۲۰۱۷) و سورمی و همکاران (۲۰۱۹)، این پیکره را با عملکرد پایین ارزیابی نموده و رابطه عملکرد و همسویی را تأیید نمودند. در پژوهش‌های جدیدتر تعداد رد فرضیه افزایش یافته است که نشان از رقابت بسیار شدید در بازار دارد. در حقیقت، این امر نشان دهنده آن است که در شرایط جدید تمرکز بر استراتژی مدافع تمایز به تنهایی نمی‌تواند راه‌حل مشکلات باشد.

#### پیکره سوم- پیکره تحلیل‌گر-انبوه

در این پیکره، نسبت سود عملیاتی به میزان فروش بالا و همچنین زنجیره یکپارچه ارتباطی با مشتریان و تامین‌کنندگان بزرگ است و شرکت از نگاهی نسبتاً محافظه‌کارانه برای فعالیت‌ها استفاده می‌نماید. شرکت به سهم بازار توجه نسبی دارد و توجه اصلی بر حفظ بازار است. میزان تمرکز بر استراتژی بازار- محصول زیاد است ولی به کاهش هزینه نیز توجه جدی می‌شود. در شرکت نگاه مهندسی محور حاکم است و به تحلیل وسیع اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های بهینه و برنامه‌ریزی بلندمدت فعالیت‌های روزمره است. این کسب و کارها محصولاتی با کیفیت مناسب و پیرو نوآوری بازار تهیه می‌کنند

و از کانال‌های توزیع بسیار وسیع استفاده می‌شود. در ازای تبلیغات جهت نفوذ در بازار از قیمت‌گذاری پایین‌تر از نرخ بازار استفاده می‌کنند. هولی و همکاران (۱۹۹۲)، آدین‌افی و همکاران (۲۰۱۱) و چاری (۲۰۱۷) این پیکره را پوشش نمی‌دهند، چرا که از الگوی سه عاملی استفاده می‌نمایند. در پژوهش انجام شده نیز این مسئله یعنی الگوی سه عاملی یا چهار عاملی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که در مدل چهار عاملی که در آن، استراتژی تحلیل‌گران اضافه شده است یک ترکیب غیرهمسو یعنی تحلیل‌گر- ارزش‌محور مشاهده شد که دلیل آن عدم تعریف دقیق تفاوت بین استراتژی تحلیل‌گران و مدافع تمایز است که پژوهش‌ها را با کمی خطا روبرو می‌کند. تعداد نمونه‌های تحلیل‌گر- ارزشی ۹ نمونه است که تقریباً ۸ درصد نمونه‌ها را تشکیل می‌دهد. از این رو برخی از پژوهشگران ترجیح می‌دهند تا الگوی سه عاملی را در نظر بگیرند تا نتایج منسجم‌تر شود. پاسخ به اینکه الگوی سه عاملی واکر و راکرت (۱۹۸۷) یا الگوی چهار عاملی السن و همکاران (۲۰۱۰) مناسب است، نیاز به پژوهش مجزایی دارد. اما در پژوهش‌های چهار عاملی اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰)، دیماتوس و همکاران (۲۰۱۸) و سورمی و همکاران (۲۰۱۹) این پیکره مورد تایید قرار گرفت. اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶)، تحلیل‌گر را با استراتژی بازار در حال رشد مطابقت دادند که استراتژی دفاع از موقعیت و توسعه بازار و انقباض استراتژیک را به عنوان شرح ترکیب در نظر گرفتند که با شرح ترکیب به‌دست آمده تا حدودی هماهنگ است و بر توسعه بازار (استراتژی بازار محصول) در عین حال انقباض استراتژیک (عقب‌نشینی از بازار جهت کاهش هزینه) تمرکز دارد.

#### پیکره چهارم- پیکره نوآران-تهاجمی

در این پیکره، حاشیه سود عملیاتی مورد توجه قرار می‌گیرد و همچنین زنجیره یکپارچه ارتباطی با مشتریان و تامین‌کنندگان فعال است و شرکت از نگاهی بسیار ریسک‌پذیر برای فعالیت‌ها استفاده می‌نماید. شرکت به سهم بازار توجه جدی دارد. از نظر نوآوری و تنوع و توسعه ظرفیت نسبت به رقبا پیشرو بوده و استراتژی بازار- محصول را به طور کامل به اجرا در می‌آورد. توسعه بازارهای جدید در اولویت برنامه‌ها قرار دارد و در شرکت نگاه کارآفرینانه حاکم است. این کسب و کارها محصولاتی نوآور و با کیفیتی بالا تهیه می‌کنند. ارتباط بسیار نزدیکی با مشتری دارند و تحقیقات بازاریابی بسیار گسترده‌ای را اجرا می‌کنند. این تحقیقات برای شناسایی و ترغیب بخش‌هایی از

بازار که خریداران تمایل به پرداخت قیمت‌های بالا دارند انجام می‌شود (دستیابی به حاشیه سود). خریداران در این بازارها با استراتژی توزیع انتخابی گزینش و ارتباط با آنها از طریق تبلیغات شدید و متمرکز انجام می‌شود. هولی و همکاران (۱۹۹۲)، اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰)، سورمی و همکاران (۲۰۱۹) و دیماتوس و همکاران (۲۰۱۸) اثر پیکره تهاجمی را بر رشد سهم بازار تایید کردند. چاری (۲۰۱۷)، از ترکیب استراتژی تهاجمی، ساختار غیر متمرکز و تخصصی‌سازی بالای کارکنان و مکانیزم‌های پایین کنترل استراتژیک، پیکره‌ای را پیشنهاد داد که بالاترین عملکرد را نشان داد. آدین‌الی و همکاران (۲۰۱۱) آن را رفتار عقلایی نامیدند و تفاوتی با حالت مدافع تمایز-ارزش محور در نظر نگرفتند. این پژوهش نیز سه عاملی است ولی عامل مدافع تمایز و نوآور را یکی کرده است و با عنوان رفتار عقلایی ذکر نموده است. اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶)، استراتژی نوآور را با استراتژی مرحله ورود به بازار مطابقت دادند که استراتژی نفوذ در بازار انبوه، ورود در بازار خاص و ورود موقت را به عنوان شرح ترکیب در نظر گرفتند که این پیکره را کامل تشریح نمی‌کند. خصوصاً بر نوآوری تاکید کمی دارد که در پیکره پژوهش اخیر نقش کلیدی را ایفا می‌کند. در پژوهش‌های جدید نیز تاکید کامل بر این پیکره بوده است که می‌توان ادعا کرد ماهیت آن در نوآوری و شناخت فرصت‌ها متمرکز است. در یافته‌های پژوهش نیز بر بالاتر بودن عملکرد این خوشه نسبت به دیگر خوشه‌ها اشاره شده است.

### کاربردها مدیریتی

مهارت همسویی زمانی آغاز می‌شود که آزمون کمیایی، تقلیدپذیری و امکان تبادل در بازار را با موفقیت پشت سرگذارد. یا از نگاه پورتر (۱۹۹۶) همسویی سبب مزیت رقابتی پایدار می‌شود چرا که امکان تقلید آن توسط دیگر رقبا بسیار پایین است. بنابراین، سهم این پژوهش برای مدیران این خواهد بود که پیکره‌های موفق (با عملکرد بالا) را درک کرده و فعالیت‌های بازاریابی خود را در راستای آن برنامه‌ریزی کنند و کوشش نمایند که با تمرین فعالیت‌های مرتبط با پیکره‌ها، مهارت همسویی را در سازمان خود تقویت نمایند. مهارت همسویی به دلیل ماهیت ضمنی و پیچیده خود غیر قابل تقلید است. نتیجه پژوهش نشان داد که عملکرد شرکت‌ها در پیکره نوآور-تهاجمی و مدافع تمایز-ارزش‌محور بالاتر است. از این رو، ویژگی‌های این پیکره‌ها می‌تواند به عنوان قواعد

اجرای در نظر گرفته شود که عبارت خواهند بود از: ۱) به حاشیه سود عملیاتی توجه کنید نه میزان فروش. محصولاتی را در سبد فروش قرار دهید که سود عملیاتی بالاتر دارند. ۲) زنجیره یکپارچه مشتریان و راه‌حل‌های نرم‌افزاری آن را گسترش و تکمیل نمایید. ۳) در نوآوری محصول و خدمات، رهبری بازار را در اختیار بگیرید. ۴) از استراتژی توزیع انتخابی به جای توزیع عمومی استفاده کنید. از این رو به بازاریابان حرفه‌ای نیاز دارید. ۵) برنامه‌ای برای نفوذ در گوشه بازار، خصوصاً جهت جذب مشتریان با درآمد بالا داشته باشید. ۶) تبلیغات تهاجمی و متمرکز را در برنامه خود قرار دهید.

تحقیقات جدید در استراتژی بازاریابی به سمت نگاه خردتر (استراتژی‌های خرد) و درونی در همسویی گرایش دارند. از این رو پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌گران موضوع فرایندهای مولد همسویی و نقش آن در شکل‌گیری همسویی، همسویی با دیگر حوزه‌های وظیفه‌ای (همسویی افقی) و همسویی سه‌گانه (برای نمونه همسویی بازاریابی، فناوری اطلاعات و کسب و کار) در برنامه تحقیقاتی خود قرار دهند. همچنین، ایجاد یک پیکره تجربی جدید از طریق مطالعه کیفی عمیق و روش‌های خوشه‌بندی که متفاوت از پیکره‌های قبل (سه یا چهار عاملی) باشد، به توسعه نظریه پیکربندی کمک خواهد کرد. از سویی در این پژوهش فقط به رابطه بین پیکره‌ها و عملکرد توجه شده است، پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌گران دیگر به میزان اثر هر پیکره و عوامل آن بر عملکرد نیز توجه نمایند.

## References

- Aarabi, SM., & Rezvani, H. (2007). The Relationship between business and marketing strategies fit and organizational performance: a study in tamin pharmaceutical investment Co. Iranian journal of management sciences, 2(5), 71-97.
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2019). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial Marketing Management*, 84, 39-49.
- Adinolfi, F., De Rosa M., & Trabalzi, F. (2011). Dedicated and generic marketing strategies: The disconnection between geographical indications and consumer behavior in Italy. *British Food Journal*, 113(3):419-435.
- Ansoff, H. I. (1987). *The concept of corporate strategy*. Irwin: Homewood.
- Blythe, J., & Megicks, P. (2010). *Marketing planning: strategy, environment and context*. USA: Financial Times Prentice Hall.
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, 29(2), 101--120.

- Chari, S., Balabanis, G., Robson, M. J., & Slater, S. (2017). Alignments and misalignments of realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications. *Industrial Marketing Management*, 63, 129-144.
- Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S., & Teubner, A. (2010). Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications. *MIS quarterly*, 34(2), 233-259.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. (2006). *Strategic marketing*. Vol.7. New York: McGraw-Hill.
- Croteau, A. M., & Bergeron, F. (2001). An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance. *The journal of strategic information systems*, 10(2), 77-99.
- Cummings, S. & Angwin, D. (2015). *Strategy Builder: How to create and communicate more effective strategies*. USA: John Wiley & Sons.
- Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy*. USA: Pearson Education.
- De Matos, C. A., Martins, F. E., da Rosa, M. B., & Bernardon, R. (2018). The effects of marketing practices-business strategy alignment on performance. *Revista brasileira de marketing*, 17(6), 849-865.
- Gachkar L. (2015). Confounding in researches. *Researcher Bulletin of Medical Sciences*, 20(3), 118-29.
- Gasemi H., Aarabi, SM., Dehghan, N.(2010). A model of alignment between international marketing strategy with organizational contextual dimensions and international marketing subsystems and its effect on export performance (case study: engineering and technical services industry). *Journal of Industrial Management Studies*, 6(17), 75.
- Gerow, J. E., Thatcher, J. B., & Grover, V. (2015). Six types of IT-business strategic alignment: an investigation of the constructs and their measurement. *European Journal of Information Systems*, 24(5), 465-491.
- Hajipoor, B., Darzian Azizi, A., & Shamsi Gooshki, S. (2012). Investigating the impact of product- market strategy and the marketing capabilities of the firm on market performance. *Journal of Business Administration Researches*, 4(7), 54-87.
- Holzer, J. V. (2012). *Strategy formulation in US federal agencies: Insights from the Miles and Snow typology applied to three United States federal agencies*. PHD thesis, University of Maryland.
- Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9(1), 75-89.
- Johnson, J. L., Martin, K. D., & Saini, A. (2012). The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial marketing management*, 41(4), 715-724.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. USA: Pearson education.
- Lancaster, G., & Reynolds, P. (2005). *Management of marketing*. USA: Routledge.
- Leidner, D. E., Lo, J., & Preston, D. (2011). An empirical investigation of the relationship of IS strategy with firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(4), 419-437.
- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455-470.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A.D., & Coleman H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangement*, USA: imon and Schuster.
- Morovati, A., Sadeghi, H., Rezaieetaghiabadi, M. (2014). Developing a Theoretical Model for Alignment of Production Strategy, Marketing Strategy, and Business Strategy using Grounded Theory (Case study: Pishgamane KavirGroup). *Journal of Busines Administration Researches*, 6(11):85-104.
- Murphy, P.E, & Enis, B.M. (1986). Classifying products strategically. *Journal of marketing*, 50(3):24-42.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.
- Parizadi, A. (2016). Designing a theoretical model of strategic control configuration, PhD thesis, School of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran.
- Phillips, P. A., Davies, F. M., & Moutinho, L. (2015). *Marketing Strategy and Performance: A Neural Network Typology*. In *Global Perspectives in Marketing for the 21st Century*. USA:Springer.
- Porter, Michael E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-80.
- Poursadegh, N., & sekhavati, SY. (2013). Evaluation of accordance between organization strategy with marketing strategy in top ranking company of Iran food industry. *Journal of future studies management*, 24(98),1-13.
- Raymond, L., Bergeron, F., Croteau, A. M., & Uwizeyemungu, S. (2019). Determinants and outcomes of IT governance in manufacturing SMEs: A strategic IT management perspective. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35, 100-120.
- Rezvani H., & Saham-khadam M. (2012). Business strategy correspondence with Environmental Uncertainty. *Journal of Business Administration Researches*, 4(7):88-104.
- Sabherwal, R., & Chan, Y. E. (2001). Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders. *Information systems research*, 12(1), 11-33.
- Sabherwal, R., Sabherwal, S., Havakhor, T., & Steelman, Z. (2019). How does strategic alignment affect firm performance? The roles of information technology investment and environmental uncertainty. *MIS Quarterly*, 43(2), 453-474.
- Slater, S.F., & Olson, E.M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic management journal*, 22(11),1055-1067.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551-559.
- Song, M., Di Benedetto C.A., & Nason, R.W. (2007). Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Sollosy, M., Guidice, R. M., & Parboteeah, K. P. (2019). Miles and Snow's strategic typology redux through the lens of ambidexterity. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 925-946.
- Sperber, A. D. (2004). Translation and validation of study instruments for cross-cultural research. *Gastroenterology*, 126, 124-S128.

- Thorpe, E. R., & Morgan, R. E. (2007). In pursuit of the “ideal approach” to successful marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 659-677.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140.
- Varadarajan, R. (2019). Theoretical underpinnings of research in strategic marketing: a commentary. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 30-36.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of marketing*, 67(1), 100-115.
- Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of marketing*, 51(3), 15-33
- Yarbrrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 555-573.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of management*, 16(4), 751-768.
- Zajac, E. J., & Shortell, S. M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. *Strategic Management Journal*, 10(5), 413-430.