

## رابطه بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط

پرویز کفچه\*، سید محمد موسوی جد\*\*، سامان مهدوی\*\*\*

### چکیده

در محیط متغیر و پویای امروزی، شرکت‌ها نیازمند طراحی و بهره‌گیری از راهبردهایی هستند که بتواند آن‌ها را در بهبود روزافزون عملکردشان یاری رساند؛ از سوی دیگر ارائه بهترین عملکرد در زمینه‌ی بازاریابی به اساسی‌ترین دغدغه‌ی مدیران تبدیل شده است و می‌کوشند تا به عملکرد برتر دست یابند؛ بنابراین بهره‌گیری راهبرد مناسب از جمله موارد مهم هر شرکتی است. هدف این مقاله بررسی رابطه بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و جزو پژوهش‌های همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری شامل ۳۴۵ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌ها است که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس و بهره‌گیری از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۸۲ نفر لحاظ شد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه پژوهشگر ساخته استفاده شد که روایی صوری آن توسط استادان دانشگاه و اعتبار سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ مناسب تشخیص داده شد. نتایج حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای بازاریابی همبستگی قوی وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد؛ راهبرد کسب‌وکار؛ راهبرد بازاریابی؛ شرکت‌های کوچک و متوسط.

تاریخ ارسال مقاله اولیه ۱۳۹۴/۰۷/۲۱، تاریخ ارسال مقاله اصلاح شده ۱۳۹۵/۰۲/۲۵.

\* استادیار، دانشگاه کردستان (نویسنده مسئول).

E-mail: p.kafcheh@uok.ac.ir

\*\* استادیار، دانشگاه کردستان.

\*\*\* دانشجوی کارشناس ارشد، دانشگاه کردستان.

## ۱. مقدمه

در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکت‌ها نیازمند طراحی و اتخاذ راهبردهایی هستند که بتواند آن‌ها را در بهبود روزافزون عملکردشان یاری رساند؛ زیرا در چنین محیطی تنها شرکت‌هایی قادر به بقا هستند که از گردونه رقابت جا نمانند و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار رقابتی همگام سازند. بر اساس مطالعه کلایور و پیرس (۲۰۰۶)، هدف نهایی راهبرد، تثبیت عملکرد برتر در بلندمدت است؛ به عبارتی عملکرد شرکت‌های تجاری بر اساس دستیابی به اهداف کسب‌وکار از طریق واحدهای مختلف این شرکت‌ها تعیین می‌شود. راهبرد یک سازمان زمانی موفق است که سایر اقدام‌ها و فعالیت‌های سازمان با آن یکپارچه و هماهنگ باشد (رحمان سرشت، ۱۳۸۴). ارتباط بین راهبردها موجب هم‌افزایی می‌شود و بدین لحاظ یکپارچگی راهبردی برای ایجاد هم‌سویی بین راهبردهای عملیاتی و راهبرد سازمان ضروری است (زاهدی و رفیعی، ۱۳۹۰). توسعه راهبردهای کسب‌وکار در همه ابعاد، راهکار مدیریت برای کامیابی در بازار فشرده و رقابتی امروز و فردا محسوب می‌شود و راهبردهای بازاریابی نیز یکی از مهم‌ترین مقوله‌های این حوزه است (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶)؛ بنابراین با توجه به اهمیت رابطه بین راهبردها و رشد و پیشرفت شرکت‌ها مسئله‌ای که باید مورد بررسی بیشتری قرار گیرد این است که چه رابطه‌ای بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای بازاریابی وجود دارد؟ شرکت‌های کوچک و متوسط با تغییرات زیادی در محیط کسب‌وکار مواجه هستند که برخاسته از تنوع‌طلبی مشتریان، تحولات فناوری و سایر عوامل محیطی است. شرکت‌های فعال در ایران نیز علاوه بر این تغییرات با تلاطم‌های سیاسی و اقتصادی متعددی نیز روبه‌رو هستند که به تبع درجه پیچیدگی محیط کسب‌وکار را افزایش می‌دهند؛ بنابراین با توجه به اهمیت به‌کارگیری راهبرد در عصر حاضر، این پژوهش می‌کوشد با بررسی رابطه بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای وظیفه‌ای بازاریابی، راهکارهای مناسبی را برای توسعه و به‌کارگیری دو راهبرد یادشده و بهبود عملکرد بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه دهد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش‌هایی که طی چند دهه اخیر در خصوص هماهنگی بین راهبردها در شرکت‌ها انجام شده است، اهمیت روزافزون هماهنگی بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای بازاریابی را آشکار می‌کند و گویای این واقعیت است که هماهنگی بین راهبردها، کاربردی و مؤثر بود است و می‌تواند اثرهای مثبتی در سطح شرکت ایجاد کند. همیشه انتخاب راهبردهای مناسب برای سازمان‌ها مشکل و تا حدودی پیچیده است. سؤال در مورد اینکه چه چیزی به ناهمگونی

عملکرد رقبا منجر می‌شود، نقطه عطفی برای نظم و انضباط مدیریت راهبردی است (روملت و همکاران، ۱۹۹۴). در طول سال ۱۹۹۰ پژوهش‌هایی صورت گرفت که پیامدهای همسویی بین راهبردهای وظیفه‌ای و راهبردهای کسب‌وکار را مورد بررسی قرار داد. پژوهش‌های گفته‌شده مشارکت راهبرد وظیفه‌ای را برای اثربخشی راهبرد حمایت می‌کنند (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸؛ پورتر، ۱۹۸۵).

مشارکت بازاریابی در موفقیت راهبرد کسب‌وکار با برنده‌شدن «جایزه مینارد» توسط مقاله ارائه‌شده واکر و رویکرت (۱۹۸۷)، با عنوان «نقش بازاریابی در اجرای راهبرد کسب‌وکار»، مطرح شد و موضوع اصلی پژوهش‌های بازاریابی قرار گرفت (واکر و رویکرت، ۱۹۸۷). پژوهشگران دیگری نیز در رابطه با این موضوع پژوهش‌های انجام دادند. برای مثال، در زمینه انواع مختلف راهبرد کسب‌وکار؛ ماتسونو و منتزر (۲۰۰۰) رابطه بین بازاریابی و عملکرد را مطالعه کردند. اسلاتر و اولسون (۲۰۰۱)، رابطه بین راهبردهای بازاریابی و عملکرد را بررسی کردند؛ درحالی‌که پژوهشگران دیگری رابطه بین ساختار سازمان بازاریابی و عملکرد را مورد بررسی قرار داده‌اند (اولسون و همکاران، ۲۰۰۵). در همه این پژوهش‌ها گونه‌های مختلف راهبرد کسب‌وکار زمانی موفق بوده‌اند که توسط ویژگی‌های سازمانی بازاریابی مناسب پشتیبانی شده‌اند. حیطة‌ای که هنوز مورد مطالعه قرار نگرفته است وجود رابطه بین راهبرد کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی است؛ به عبارت دیگر چه نوع راهبرد بازاریابی متناسب با راهبرد کسب‌وکار است. برای مثال، اُکاس و انگو (۲۰۱۱) در پژوهشی تجربی نشان دادند که نوع تهاجمی، بالاترین بازاریابی را دارد و با شدیدترین رقابت مواجه است؛ درحالی‌که واکنشی در محیط‌های با رقابت کم پدیدار می‌شود و کمترین بازاریابی را برای شرکت به ارمغان می‌آورد. تحلیل‌گر و مدافع در بین این دو کرانه هستند که تحلیل‌گر به تهاجمی نزدیک‌تر است. بر اساس نتایج این مطالعه، جهت‌گیری بیشتر به بازار، عملکرد بالاتری را به ارمغان می‌آورد. اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان «رابطه هماهنگی راهبردی بین راهبرد سطح کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی با عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که بین راهبردهای ورود به بازار و با راهبرد آینده‌نگران و راهبرد در حال رشد و راهبرد تحلیل‌گران و راهبرد بازار غالب با راهبرد تمایز طلب و راهبرد در حال افول با راهبرد مدافع حداقل هزینه هماهنگی وجود دارد و در این حالت نسبت به سایر حالت‌ها عملکرد بهتری دارند. باقری و اصغری (۱۳۹۲) هماهنگی میان راهبردهای سطح کسب‌وکار و بازاریابی در چارچوب مراحل چرخه عمر سازمان را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که بین راهبردهای رقابتی سطح کسب‌وکار و بازاریابی با مراحل چرخه حیات سازمان در شرکت‌های مورد مطالعه هماهنگی وجود دارد. در همین زمینه پژوهش‌ها دیگری صورت گرفته است. برای مثال، پورصادقی و سخاوتی (۱۳۹۱)

تأثیر هم‌راستایی راهبردهای سازمانی را با راهبردهای بازاریابی، مطابق طبقه‌بندی مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، ارزیابی کردند؛ سپس پروفایل‌های ایده‌آل سازمانی را برای هر یک از این راهبردهای سازمانی ارائه دادند. حاجی‌پور و همکاران (۱۳۹۰)، تأثیر هم‌نوایی راهبرد سطح کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی را بر عملکرد تبیین کردند و بر مبنای نظریه نقاط مرجع راهبردی<sup>۱</sup> الگوی برای هماهنگی بین راهبرد سطح کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی ارائه داده‌اند.

**راهبرد کسب‌وکار (تجاری).** راهبرد سطح کسب‌وکار چگونگی رقابت شرکت‌ها در یک صنعت یا بازار رقابت اشاره دارد (اسلاتر و اولسون، ۲۰۱۱). دو چارچوب رایج و حاکم بر راهبردهای تجاری عبارت‌اند از: گونه‌شناسی مایلز و اسنو (۱۹۷۸) که بر نرخ تمایل به تغییر محصول و بازار تمرکز دارد و گونه‌شناسی پورتر (۱۹۸۵) که بر مشتریان و رقبا تمرکز دارد (زای فرین، ۲۰۱۳). یافتن دلایل تفاوت میان سازمان‌ها از نظر راهبرد، ساختار، فناوری و مدیریت زمینه اصلی مورد توجه مایلز و اسنو (۱۹۷۸) است. ذهن این پژوهشگران را چگونگی پاسخگویی به سؤال‌هایی مانند پرسش‌های زیر به خود مشغول کرده است: چرا بعضی از بنگاه‌ها کالاها و خدماتی متنوع و متعدد و برخی دیگر کالاها و خدمات محدود عرضه می‌کنند؟ به نظر مایلز و اسنو (۱۹۷۸) جواب پرسش‌های یادشده را در چارچوب نظریه‌های تامپسون (۲۰۱۱) که بر هماهنگی سازمان با محیط تأکید دارد، می‌توان یافت. مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، چهار گونه اصلی راهبرد را شناسایی کرده‌اند که چگونگی تأکید سازمان‌ها بر این مسائل را نشان می‌دهند: ۱. «آینده‌نگران<sup>۲</sup>» که دائماً می‌کوشند از فرصت‌های بازار استفاده کرده و محصولات جدید عرضه کنند؛ ۲. «مدافعان» که تلاش می‌کنند قسمتی از یک بازار کل را قبضه کنند تا بتوانند مجموعه‌ای از محصولات و مشتریان ثابت به دست آورند؛ ۳. «تحلیل‌گران<sup>۳</sup>» که از طریق پیروی از آینده‌نگران در قلمروهای محصول بازار جدید و درعین حال محافظت از یک مجموعه از مشتریان و محصولات ثابت در حد وسط بین آینده‌نگران و مدافعان قرار دارند؛ ۴. «منفعلان» که پاسخی خاص به مسائل کارآفرینانه نمی‌دهند و راهبرد تعریف‌شده مشخصی ندارند و معمولاً مطابق با وقایع بازار از خود عکس‌العمل نشان می‌دهند. در مقابل، پورتر (۱۹۸۰) معتقد است که راهبرد کسب‌وکار باید به‌عنوان نتیجه‌ای ناشی از روش‌های شرکت برای خلق ارزش برای مشتری در مقایسه با رقبایش (تمایز یا حداقل هزینه) و یا ناشی از نحوه تعریف قلمرو بازار تحت پوشش (محدود یا گسترده) نگرینده شود.

<sup>۱</sup>. Strategic Reference Points

<sup>۲</sup>. Prospectors

<sup>۳</sup>. Analyzers

**راهبرد بازاریابی.** راهبردهای بازاریابی به مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اعمال یکپارچه گفته می‌شود (دی، ۱۹۹۰) که توسط آن یک کسب‌وکار انتظار دارد به اهداف بازاریابی خود دست یابد و نیازهای با ارزش مشتریان را برآورده کند (وارادراجان و کلارک، ۱۹۹۴). راهبردهای بازاریابی وسیله‌ای برای پاسخگویی سازمان به موقعیت‌های رقابتی است و چارچوب‌های موجود در این زمینه به کمک ایجاد ارتباط بین بخش‌های راهبردی سازمانی و عوامل برون‌سازمانی، تسهیل‌گر عملکرد مؤثر سازمان خواهد بود (گریفیت، ۲۰۱۰)؛ به عبارت دیگر راهبرد بازاریابی می‌تواند به ایجاد و توسعه مهارت و دانش در سازمان، تمرکز بر نیازهای مشتریان، تسهیل فرایند کسب اطلاعات و فعالیت در محیط پویای بازار کمک کند (شافعی، ۱۳۹۱). همان‌طور که از بررسی مطالعات مختلف برمی‌آید، تمرکز اصلی راهبرد بازاریابی بر تخصیص مناسب منابع و ایجاد هماهنگی بین منابع و فعالیت‌های بازاریابی به منظور نیل به اهداف سازمان است؛ به این ترتیب مسئله حیاتی درخصوص قلمرو راهبرد بازاریابی، تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول یا یک محصول خاص است و بعد از آن شرکت‌ها از طریق طراحی و اجرای برنامه منوط به آمیخته بازاریابی بر مبنای نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه بازار هدف، کسب مزیت رقابتی و هم‌افزایی را دستورکار قرار می‌دهند (واکر و همکاران، ۲۰۰۳). اسلاتر و اولسون (۲۰۰۱)، چهار گونه اصلی راهبرد بازاریابی را شناسایی کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. «بازاریابی تهاجمی»<sup>۱</sup> که دائماً محصول‌های نوآورانه و باکیفیت ارائه می‌کنند و با مشتریان به صورت دوستانه رابطه دارند و در بخش‌هایی از بازار که مشتریان حاضر به پرداخت قیمت‌های گران هستند، پژوهش‌ها و تبلیغاتی به صورت گسترده صورت می‌پذیرد و می‌کوشد که بالاتر از متوسط باشد؛ ۲. «بازاریابی انبوه» که تلاش می‌کنند محصول‌ها را به صورت گسترده عرضه کنند و از قیمت به جای تبلیغات بهره می‌گیرند؛ ۳. «حداقل‌سازی بازاریابی»<sup>۲</sup> که پایین‌ترین سطح از خدمات را به مشتریان ارائه می‌کنند و تلاش کمی به هر گونه فعالیت بازاریابی اختصاص می‌دهد. این کسب‌وکارها منتظر می‌مانند تا مفهوم محصول قبل از اینکه آن‌ها محصول خود را به بازار عرضه کنند در بازار مورد قبول قرار گیرد و از این طریق ریسک را کاهش می‌دهند (واکر و رویکرت، ۱۹۸۷، پورتر، ۱۹۸۵) ۴. «بازاریابان ارزشی»<sup>۳</sup> که رویکرد مشخصی ندارند و نوعاً مسئولیت قیمت‌های گران یا تشخیصی را نمی‌پذیرند؛ همچنین از نیروهای فروش بهره می‌گیرند و محصول‌ها را با قیمت پایین و در مکان‌های مشخصی عرضه می‌کنند.

---

1. Aggressive Marketers  
3. Marketing Minimizers  
4. Value Marketing

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

با توجه به مطالب ارائه‌شده، سؤال اصلی پژوهش این است که آیا عملکرد مطلوب زمانی به‌دست می‌آید که یک رابطه مخصوص بین نوع راهبرد بازاریابی و نوع راهبرد کسب‌وکار وجود دارد؟ اکنون با ارائه فرضیه‌هایی، رابطه مخصوص بین هر چهار گونه راهبرد کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی بررسی می‌شود:

آینده‌نگران در زمینه معرفی محصول‌های مبتکرانه، فعال بوده و در زمینه توسعه بازار محصولات خود بسیار تلاشگر و پیش‌قدم هستند. آن‌ها به‌طور وسیعی از پژوهش‌های بازاریابی بهره می‌گیرند که آن‌ها را قادر به نظارت بر طیف گسترده‌ای از شرایط بازار می‌کند (مک‌دانیل و کولاری، ۱۹۸۷؛ مایلز و اسنو، ۱۹۷۸؛ مک‌کی و همکاران، ۱۹۸۹). از ویژگی‌های آن‌ها هدف‌قراردادن پیشگامان قدیمی بازار، توسعه محصول‌های نوآورانه، تحریک تقاضا از طریق تبلیغات، ارائه سطح بالایی از خدمات برای کمک به بالا بردن درک مشتریان از محصولات نوآورانه خود قبل و بعد از فروش و قیمت‌های فوق‌العاده برای جبران سرمایه‌گذاری در این فعالیت‌ها است (کونانت و همکاران، ۱۹۹۰؛ مایلز و اسنو، ۱۹۷۸؛ واکر و رویکرت، ۱۹۸۷). کونانت و همکاران (۱۹۹۰)، آینده‌نگران را به منزله مهاجمان بازار معرفی می‌کنند؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش به صورت زیر است:

**H<sub>1</sub>**: بین راهبرد کسب‌وکار آینده‌نگر و راهبرد بازاریابی تهاجمی رابطه وجود دارد.

تحلیل‌گران، هم در توسعه محصول‌های جدید و هم در زمینه ورود به بازارهای جدید جسارت به خرج می‌دهند، در عین حال برای محافظت از یک هسته پایدار مرتبط با محصولات و بازارهای موجود خود متمرکز عمل می‌کنند. آن‌ها باید یک بازار نسبتاً وسیع با یک خط محصول نسبتاً گسترده را دنبال کنند (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸). تحلیل‌گران کمتر از آینده‌نگران از تبلیغات بهره می‌گیرند؛ زیرا آینده‌نگران قبلاً آگهی را نسبت به محصولات انجام داده‌اند؛ بنابراین تحلیل‌گران باید از یک راهبرد توزیع گسترده بهره گیرند و نسبت به آینده‌نگران باید ارتقای کمتری داشته باشند و قیمت‌ها را پایین‌تر در نظر بگیرند؛ بنابراین فرضیه دوم پژوهش عبارت است از:

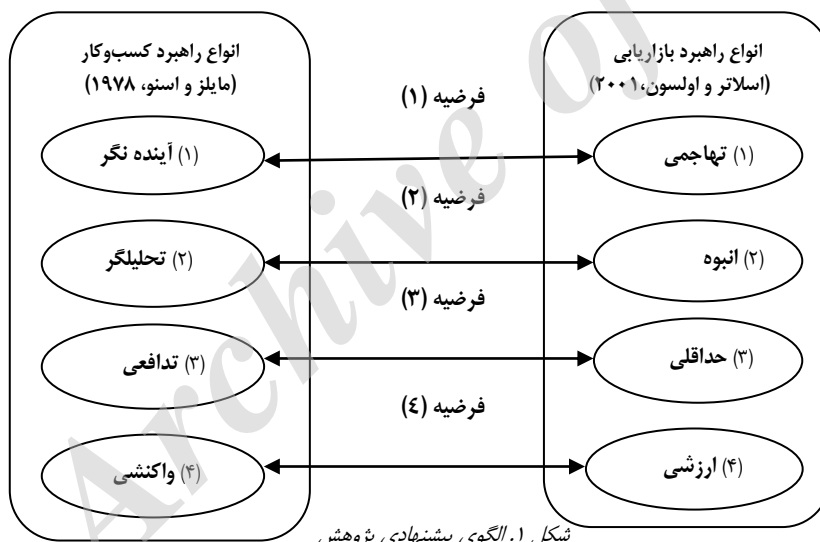
**H<sub>2</sub>**: بین راهبرد کسب‌وکار تحلیل‌گر و راهبرد بازاریابی انبوه رابطه وجود دارد.

مدافعان بر ایجاد بهره‌وری بیشتر در تمام فعالیت‌های خود تمرکز می‌نمایند. آن‌ها منابع کمتری را به فعالیت‌های بازاریابی نسبت به فعالیت‌های دیگر مانند تولید، مهندسی فرآیند و امور مالی تخصیص می‌دهند (مک‌دانیل و کولاری، ۱۹۸۷؛ واکر و رویکرت، ۱۹۸۷) و این یعنی اینکه هزینه‌های تبلیغات پایین است (مک‌دانیل و کولاری، ۱۹۸۷). مدافعان باید از توزیع

گسترده بهره گیرند و محصولات را با قیمت پایین عرضه کنند و خط تولید محدودی داشته باشند (اسلاتر و اولسون، ۲۰۰۱)؛ بنابراین فرضیه سوم پژوهش به قرار زیر است:

**H<sub>3</sub>**: بین راهبرد کسب‌وکار تدافعی و راهبرد بازاریابی حداقلی رابطه وجود دارد. واکنش‌گرها، راهبرد مشخص و ثابتی ندارند و در این حالت سازمان‌ها معمولاً مطابق با وقایع بازار از خود عکس‌العمل نشان می‌دهند و در یک حالت بی‌ثباتی تقریباً دائمی قرار دارند. چرخه انطباقی واکنش‌گر معمولاً شامل پاسخ نامناسب به تغییرهای محیطی و نامطمئن، عملکرد ضعیف به‌عنوان نتیجه و پس از آن تمایل به اقدام‌های جدی در آینده است؛ بنابراین واکنش‌گر یک راهبرد باقیمانده است و ناشی از زمانی است که سه راهبرد دیگر به‌طور نادرست دنبال شوند و یا عملکرد مناسبی نداشته باشند (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸). واکنش‌گرها باید محصول‌های نوآورانه و با کیفیت بالا عرضه کرده و از طریق ارتباط صمیمانه و نزدیک با مشتریان برای این محصولات ارزش ایجاد کنند؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش عبارت است از:

**H<sub>4</sub>**: بین راهبرد کسب‌وکار واکنشی و راهبرد بازاریابی ارزشی رابطه وجود دارد. با توجه به مطالب ارائه‌شده در مبانی نظری و پیشینه مطالعه‌های صورت‌گرفته و سؤال‌ها و فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهومی پژوهش حاضر به‌صورت شکل ۱، است.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش

#### ۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از لحاظ زمان مقطعی و جزو مطالعات کمی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مبانی نظری از روش مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی و بررسی کتاب‌ها، پایان‌نامه‌های فارسی و لاتین، مجلات فارسی و لاتین و سایت‌های اینترنتی و برای آشنایی با شرکت‌های فعال در سطح شهرستان سنندج از اسناد و مدارک موجود در شرکت شهرک‌های صنعتی استان کردستان و برای تبیین الگوی تحلیلی و مفهومی پژوهش از ابزار پرسشنامه پژوهشگرساخته و برای قسمت‌های عملی از روش میدانی بهره گرفته شده است. این پژوهش از نظر روش و نحوه گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های توصیفی و غیرآزمایشی قرار دارد و از سری پژوهش‌های همبستگی محسوب می‌شود؛ زیرا به کمک این روش می‌توان ارتباط یا عدم‌ارتباط بین متغیرها را تشریح کرد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در سطح شهرستان سنندج (اعم از تولیدی، خدماتی و بازرگانی) است که ۳۴۵ نفر محاسبه شد. در پژوهش حاضر شرکت‌های کمتر از ۵۰ نفر موردنظر است. بر اساس آمار دریافتی از شرکت شهرک‌های صنعتی استان کردستان، تعداد ۱۳۴ شرکت فعال در سطح شهرستان وجود دارد که به دلیل تخصصی بودن موضوع و نیاز به اطلاعات دقیق و کامل، لازم بود شرکت‌هایی که انتخاب می‌شوند با مباحث مدیریت راهبردی آشنا بوده و اطلاعات موردنیاز برای اجرای پژوهش را در اختیار داشته باشند؛ بنابراین فقط تعداد ۱۰۴ شرکت انتخاب شد. در پژوهش حاضر طبق حجم جامعه (۳۴۵ نفر)، بر اساس فرمول کوکران، ۱۸۲ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند و دردسترس (۳ یا ۴ نفر از هر شرکت) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

در این پژوهش از دو دسته آزمون آماری استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از معناداری ضریب همبستگی اسپیرمن و برای اطمینان از صحت ابزار پرسشنامه برای اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش از روش الگوسازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) از نرم‌افزار لیزرل و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است؛ همچنین پایایی ابزار پژوهش در دو سطح ۴۲ نفر (ابتدای پژوهش) و سطح ۱۸۲ نفر (پایان پژوهش) سنجیده شد که ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش در جدول ۱، نشان داده شده است.



جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ ابزار پژوهش

ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد
۰/۸۳۹	راهبرد کسب و کار آینده‌نگر
۰/۸۰۳	راهبرد کسب و کار تحلیل‌گر
۰/۷۴۳	راهبرد کسب و کار تدافعی
۰/۶۹۸	راهبرد کسب و کار واکنشی
۰/۹۳۸	کل گویه‌های راهبرد کسب و کار
۰/۸۰۰	راهبرد بازاریابی تهاجمی
۰/۶۷۸	راهبرد بازاریابی انبوه
۰/۷۱۹	راهبرد بازاریابی حداقلی
۰/۸۰۶	راهبرد بازاریابی ارزشی
۰/۸۸۴	کل گویه‌های راهبرد بازاریابی
۰/۹۶۵	کل ابزار پژوهش

روایی ابزار پژوهش نیز در دو سطح اعتبار سازه و اعتبار صوری انجام شد که برای اعتبار صوری تعداد ۱۴ پرسشنامه بین استادان و صاحب‌نظران دانشگاه‌های آزاد اسلامی واحد سنج (۵ عدد)، دانشگاه کردستان (۵ عدد) و دانشگاه زنجان (۴ عدد) و همچنین ۷ پرسشنامه نیز بین دانشجویان کارشناسی ارشد بازرگانی - بازاریابی دو دانشگاه کردستان و زنجان توزیع شد که پس از جمع‌آوری و بررسی مجدد با تأیید استادان دانشگاه، اعتبار صوری پرسشنامه مناسب تشخیص داده شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این قسمت ابتدا نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها و سپس تحلیل فرضیه‌های پژوهش بررسی می‌شود.

برای استفاده از فنون آماری ابتدا باید مشخص شود که آیا داده‌های جمع‌آوری شده دارای توزیع نرمال هستند یا خیر؟ در صورت نرمال بودن توزیع داده‌های جمع‌آوری شده، برای آزمون فرضیه‌ها می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و در صورت غیرنرمال بودن از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد؛ بدین منظور در این مرحله نتایج آزمون شاپیرو ویلک و کولموگروف - اسمیرنوف در مورد هر یک از متغیرهای پژوهش بررسی شده و بر اساس نتایج، آزمون‌های مناسب برای بررسی صحت و سقم فرضیه‌های پژوهش انتخاب می‌شود (جدول ۲). با توجه به نتایج اگر مقدار سطح معناداری بزرگ‌تر از مقدار خطا باشد، فرضیه صفر ( $H_0$ ) (نرمال بودن داده‌ها) و در صورتی که مقدار سطح معناداری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرضیه یک ( $H_1$ )

(نرمال نبودن داده‌ها) نتیجه‌گیری می‌شود. با توجه به اینکه توزیع داده‌ها نرمال نیست (تنها متغیر راهبرد بازاریابی حداقلی نرمال است)؛ بنابراین از آزمون ناپارامتری همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود.

جدول ۲. آزمون شاپیرو ویلک و کولموگروف-اسمیرنوف

نتیجه‌گیری	تأیید فرضیه	مقدار خطا	سطح معنی‌داری		عامل	راهبرد
			کولموگروف اسمیرنوف	شاپیرو ویلک		
نرمال نیست	$H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰	۰/۰۰	آینده‌نگر	کسب‌وکار
نرمال نیست	$H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰	۰/۰۰	تحلیلگر	
نرمال نیست	$H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۲	تدافعی	
نرمال نیست	$H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰	۰/۰۰	واکنشی	بازاریابی
نرمال نیست	$H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰	۰/۰۰۱	تهاجمی	
نرمال نیست	$H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰۲	۰/۰۱۲	انبوه	
نرمال است	$H_0$	۰/۰۵	۰/۰۱۷	۰/۱۲۷	حداقلی	
نرمال نیست	$H_1$	۰/۰۵	۰/۰۰	۰/۰۱۳	ارزشی	

در پژوهش حاضر فرض بر این است که بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای بازاریابی ارتباط معناداری وجود دارد؛ به عبارتی فرض صفر (نبود رابطه) با نماد  $H_0: r = 0$  و فرض اصلی (وجود رابطه) با نماد  $H_1: r \neq 0$  نمایش داده شده است (فرض پژوهش دوسویه است).

جدول ۳. آزمون همبستگی فرضیه اصلی پژوهش

راهبرد بازاریابی			
ضریب همبستگی اسپیرمن		ضریب همبستگی پیرسون	
مقدار ضریب	معنی‌داری (sig)	مقدار ضریب	معناداری (sig)
۰/۷۴۷**	۰/۰۰	۰/۷۴۶**	۰/۰۰

داده‌های جدول ۳، مقادیر ضریب همبستگی بین دو متغیر راهبرد کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، فرض استقلال بین متغیرها ( $H_0$ )، به دلیل مقادیر ضرایب همبستگی اسپیرمن ( $0/747 \neq 0$ ) و پیرسون ( $0/746 \neq 0$ ) و معنادار بودن رابطه ( $sig=0/00 < 0/05$ )، رد شده و فرض  $H_1$  پذیرفته می‌شود؛ همچنین چون مقادیر ضرایب همبستگی (پیرسون و اسپیرمن) یکدیگر را تأیید می‌کنند و مثبت و بیشتر از ۰/۵ هستند؛ بنابراین بین راهبرد کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی همبستگی قوی وجود دارد.

در جدول ۴، نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش به صورت خلاصه ارائه شده است:

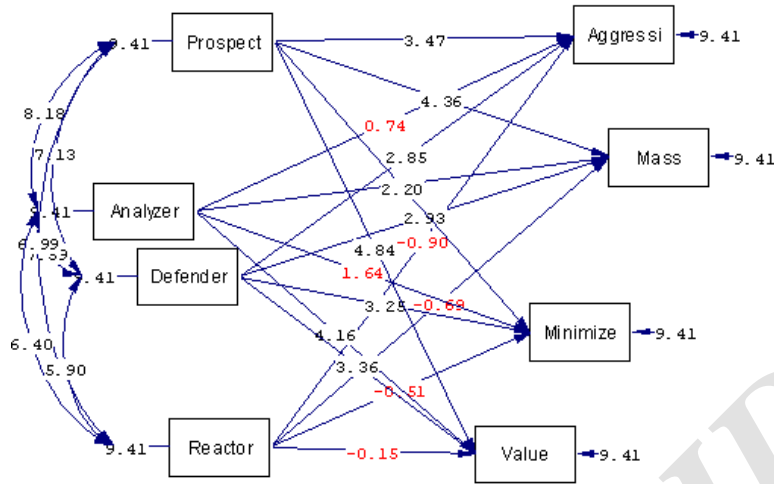
جدول ۴. ماتریس همبستگی بین گونه‌های راهبرد کسب‌وکار و گونه‌های راهبرد بازاریابی<sup>۱</sup>

راهبرد بازاریابی		راهبرد کسب‌وکار					
ارزشی	حداقلی	انبوه	تهاجمی	واکنشی	تدافعی	تحلیلگر	آینده‌نگر
۰/۷۳۸	۰/۵۳۴	۰/۷۱۸	۰/۵۳۹	-	-	-	۱
۰/۷۵۳	۰/۵۳۵	۰/۷۲۳	۰/۴۸	-	-	۱	-
۰/۶۶۸	۰/۵۳۰	۰/۶۲۹	۰/۴۸۸	-	۱	-	-
۰/۵۵۱	۰/۳۰۸	۰/۵۰۹	۰/۳۸۴	۱	-	-	-
-	-	-	۱	۰/۳۸۴	۰/۴۸۸	۰/۴۸	۰/۵۳۹
-	-	۱	-	۰/۵۰۹	۰/۶۲۹	۰/۷۲۳	۰/۷۱۸
-	۱	-	-	۰/۳۰۸	۰/۵۳۰	۰/۵۳۵	۰/۵۳۴
۱	-	-	-	۰/۵۵۱	۰/۶۶۸	۰/۷۵۳	۰/۷۳۸

جدول ۴، ماتریس یا خلاصه رابطه بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای بازاریابی را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه داده‌های جدول مخالف صفر هستند؛ بنابراین فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند (معنادار بودن رابطه  $\text{sig}=0/00<0/05$ ، رد شده و فرض  $H_1$  پذیرفته می‌شود). طبق داده‌های جدول ۴، راهبرد بازاریابی تهاجمی بیشترین ارتباط را با راهبرد کسب‌وکار آینده‌نگر، راهبرد بازاریابی انبوه بیشترین ارتباط را با راهبرد کسب‌وکار تحلیل‌گر، راهبرد بازاریابی حداقلی بیشترین ارتباط را با راهبرد کسب‌وکار تحلیل‌گر و تدافعی داشته و راهبرد بازاریابی ارزشی نیز بیشترین ارتباط را با راهبردهای کسب‌وکار آینده‌نگر و تحلیل‌گر دارد؛ به عبارتی راهبردهای کسب‌وکار آینده‌نگر و تحلیل‌گر، تقریباً مساوی و با اختلاف اندکی، راهبرد بازاریابی ارزشی را تبیین می‌کند.

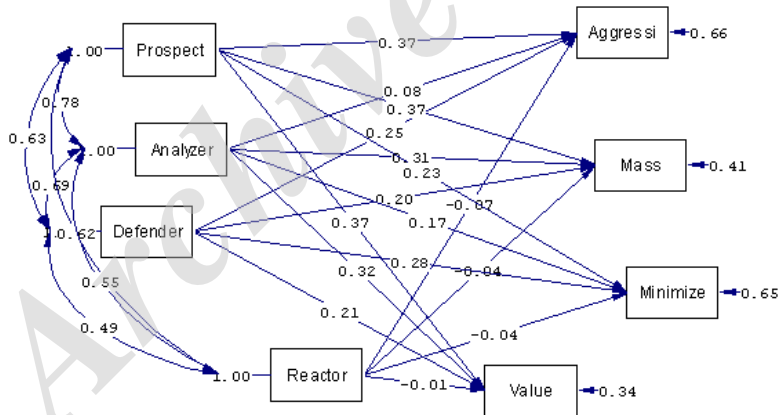
۱. با توجه به غیرنرمال بودن متغیرهای پژوهش، داده‌ها براساس ضریب همبستگی اسپیرمن ارائه شده است.

آزمون الگوی مفهومی پژوهش با استفاده از تحلیل مسیر



شکل ۲. آزمون معناداری (آزمون t) الگو مفهومی پژوهش قبل از اصلاح

بر اساس شکل ۲ که مربوط به الگوی اولیه است، معناداری بسیاری از روابط تأیید نمی‌شود. برای مثال، تأثیر متغیر راهبرد واکنشی بر راهبردهای بازاریابی دارای معناداری کمتر از ۰/۰۵ (±۱/۹۶) است؛ به عبارتی تأثیر راهبرد کسب‌وکار واکنشی بر راهبردهای بازاریابی معنادار نیست.



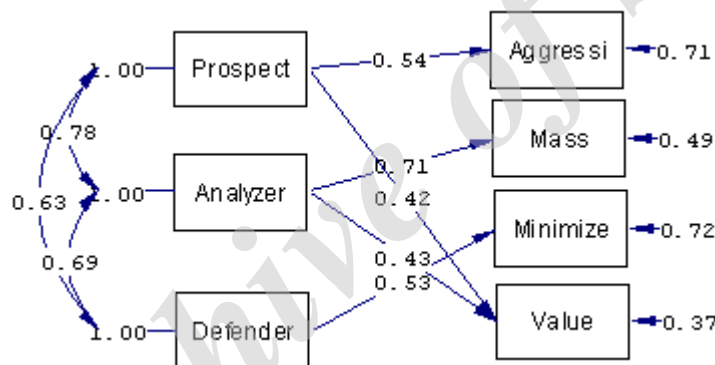
شکل ۳. آزمون الگو مفهومی پژوهش قبل از اصلاح به روش تخمین استاندارد

طبق شکل ۳، چون میزان بارهای عاملی کمتر از ۰/۳ است، باید تعدادی از مسیرها حذف شوند (هومن، ۱۳۸۴)؛ همچنین طبق جدول ۵، شاخص‌های برازش الگو نیز نشان‌دهنده نامناسب بودن الگو هستند؛ بنابراین باید الگو اصلاح شود.

جدول ۵. شاخص‌های برازش الگو مفهومی پژوهش قبل از اصلاح در حالت تخمین استاندارد

CFI	RMR	AGFI	GFI	RMSEA	P-VALUE
۰/۸	۱/۳	-۱/۳۹	۰/۶	۰/۳۱	۰/۰۰۱

در شکل ۴، الگوی مفهومی اصلاح‌شده نشان داده شده است؛ طبق نظر هومن (۱۳۸۴) اگر مقدار بارهای عاملی بیشتر از ۰/۳ باشد، الگو مناسب است و لازم نیست مسیری حذف شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود هر یک از راهبردهای کسب‌وکار راهبردهای بازاریابی را تبیین کرده‌اند. برای مثال، راهبردهای آینده‌نگر و تحلیل‌گر توانسته‌اند به‌طور یکسانی بر راهبرد ارزشی تأثیر بگذارند؛ همچنین متغیر تحلیل‌گر بیشترین تأثیر را بر راهبرد انبوه دارد (۰/۷۱) و میزان تأثیر راهبرد کسب‌وکار آینده‌نگر بر راهبرد بازاریابی تهاجمی با تأثیر راهبرد تدافعی بر راهبرد بازاریابی حداقلی یکسان است (۰/۵۴).



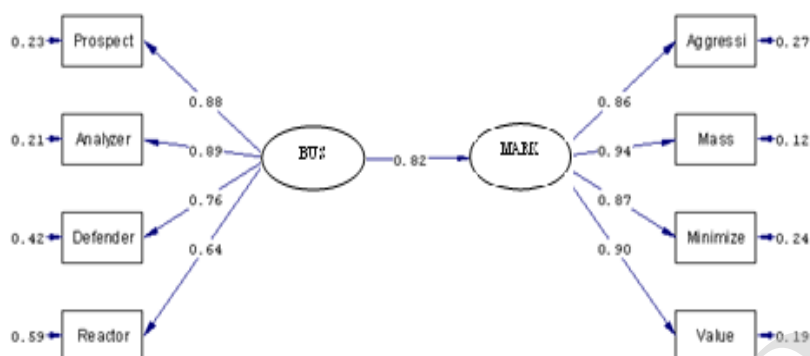
شکل ۵. الگو مفهومی پژوهش بعد از اصلاح با استفاده از تخمین استاندارد

جدول ۶. شاخص‌های برازش الگو مفهومی پژوهش بعد از اصلاح در حالت تخمین استاندارد

CFI	RMR	AGFI	GFI	RMSEA	P-VALUE
۰/۹۳	۰/۰۵۳	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۰۷۸	۰/۰۵۹

داده‌های جدول ۶، معیارهای برازش الگو را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها نشان‌دهنده برازش مناسب الگو هستند. برای مثال، اگر شاخص  $RMSEA < ۰/۱$  و

پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتیجه آن به شرح شکل ۶ و جدول ۷ است.



شکل ۶. برازش الگوی کلی پژوهش

جدول ۷. شاخص‌های برازش برای اندازه‌گیری الگو کلی پژوهش

نام شاخص	برازش قابل قبول	الگو کلی پژوهش
$\chi^2$	معنادار ( $P > 0/05$ )	$P = 0/0591$
RMR	هرچه به صفر نزدیک‌تر	۰/۰۵۱
GFI	نزدیک به ۱	۰/۸۵
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۲
RMSEA	کوچک‌تر از ۰,۱	۰/۰۶۳
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۳
CFI	نزدیک به ۱	۰/۹۴

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به وجود برداشت‌هایی در مورد اینکه راهبرد بازاریابی سهم کمی در تدوین راهبرد دارد (دی، ۱۹۹۲)، این پژوهش نقش مرکزی و مؤثر راهبرد بازاریابی را در مطابقت با راهبردهای کسب‌وکار نشان می‌دهد. تحلیل داده‌ها نشان داد که بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای بازاریابی ارتباط محکم و نزدیکی وجود دارد؛ به عبارتی اگر یکی از شرکت‌ها بخواهد یکی از راهبردهای کسب‌وکار آینده‌نگر، تحلیل‌گر، تدافعی و واکنشی را به هر علتی استفاده کند، قادر است مشخص کند که در سایر حوزه‌های وظیفه‌ای و بازاریابی، چه راهبردی را اتخاذ کرده است و می‌تواند آن را در سازمان اجرا کند. برای مثال، اگر شرکتی بخواهد در حوزه راهبرد کسب‌وکار، راهبرد آینده‌نگر را انتخاب کند به احتمال زیاد راهبرد بازاریابی تهاجمی

را اتخاذ می‌کند. با توجه به فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز می‌توان این ادعاها را ثابت کرد و مدعی شد که بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی ارزشی بیشترین ارتباط و بین راهبردهای کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی تهاجمی کمترین ارتباط وجود دارد که نشان می‌دهد در شرکت‌های مورد مطالعه بیشترین اهمیت به بازاریابی ارزشی و کمترین اهمیت به بازاریابی تهاجمی و فرصت‌جویانه داده می‌شود. با توجه به اینکه راهبردهای سطح کسب‌وکار، نحوه رقابت یک شرکت یا واحد فعال راهبردی را در یک صنعت مشخص می‌کند، آن شرکت در بازارها و شرایط رقابتی مختلف از راهبردهای بازاریابی مختلفی پیروی می‌کند؛ بنابراین مدیران باید با استفاده از راهکارهای مختلف در زمینه ایجاد هماهنگی تلاش کنند؛ اما همان‌طور که در شرکت‌های مورد مطالعه مشاهده شد، علی‌رغم ادعای مجهز بودن به راهبردهای علمی و به‌روز دنیا، کمتر تطابقی میان محیط، راهبرد و ساختار آن‌ها مشاهده می‌شود. برای مثال، در محیط بی‌ثباتی که هر لحظه اتفاق نوینی در آن رخ می‌دهد و خدمت و محصول جدیدی به بازار ارائه می‌شود، شرکت‌ها به‌جای اینکه به دنبال آینده‌نگر بودن باشند، خود را حتی به تحلیل‌گر نیز نمی‌رسانند و همواره از لاک‌انفعالی خود به بازار جهانی می‌نگرند. همچنین در مواقعی که نیاز به آینده‌نگر بودن است، تحلیل‌گر عمل می‌کنند و هنگام تحلیل‌گر بودن منفعل و همواره یک قدم از سایر شرکت‌ها عقب هستند. این امر در مورد شرکت‌های بزرگ خصوصی کمتر صدق می‌کند؛ زیرا آن‌ها خارج از چتر حمایتی دولت قرار دارند و برای ارتزاق نیازمند جذب مشتری و منابع هستند؛ بنابراین سعی می‌کنند، سازمان را تا حد امکان با تغییرهای محیطی سازگار سازند و در این راستا به شیوه‌های مختلف عمل می‌کنند. به‌طور کلی در جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از پژوهش می‌توان گفت که بین راهبردهای سطح کسب‌وکار و راهبردهای بازاریابی رابطه معنادار وجود دارد و تمامی پژوهش‌ها پیشین نیز در اغلب متغیرهای مورد بررسی خود، به نتایجی مشابه دست یافته‌اند. در این پژوهش محدودیت‌هایی از قبیل؛ عدم اطلاعات کافی در مابین نظری پژوهش و احتمال خدشه وارد شدن در نتایج پژوهش، تجربه محدود شرکت‌ها در خصوص مباحث مربوط به راهبرد و تنوع فعالیت شرکت‌ها و پاسخگویان وجود داشت. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که مواردی مانند استفاده از انواع مختلف راهبردهای کسب‌وکار و بازاریابی و بررسی رابطه بین آن‌ها، اجرای پژوهش حاضر در سایر حوزه‌ها اعم از هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری، بانک‌ها، تعاونی‌ها و واحدهای دولتی، الزامات مورد نیاز برای مطابقت راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای بازاریابی و همچنین رابطه این راهبردها (کسب‌وکار و بازاریابی) با سایر راهبردها اعم از عملکردی و ساختاری و منابع انسانی را به‌صورت همزمان بررسی کنند.

## منابع

1. Arabi, M., & Rezvani, H. R. (2013). Coordination between business strategy and marketing strategy with organizational performance: research about medicin corporation. *Iran Science of Management Journal*, (50), 71-79, (in Persian).
2. Bagheri, M., & asghari, F. (2013). Coordination between business strategy and marketing orientation in the framework of the organizational life cycle. *Marketing Management Journal*, (19), (in Persian).
3. Hajipoor, B., Parhizgar, M., & Dehghani, Z. (2011). Explain the impact of conformity between business strategy and marketing strategy on performance by using the strategic refrence point. Master,s thesis PNU of Alborz Province, (in Persian).
4. Hooman, H. A. (2005). Structural equation modelling using LISREL software. Samt Publisher, Tehran, (in Persian).
5. Poorsadeghi, N., & Sekhavati, Y. (2012). Organizational strategies alignment with marketing strategies at best firm within food industry. *Futures Studies Management Journal*, 1(1), 1-13, (in Persian).
6. Rahmanseresht, H. (2005). *Mnagement strategies*. Tehran: Culture Publisher of Fan & Honar, (in Persian).
7. Shafeai, R. (2012). The effect of manegerial attitudes on presence in the market and it's relationship with marketing measured pattern in industrial manufacturing companies. *Journal of Scientific-research modern marketin research*, 2(4), 82-104, (in Persian).
8. Zahedi, SH., & Rafiee, M. (2011). Coordination between human resources strategy and ethical decision making strategy with organizational performance: a research within researching organizations of agriculture ministry. *Public Management Research Jurnal*, 4(13), 5-24, (in Persian).
9. Conant, J., Mokwa, M., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies, and performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
10. Day, G. S. (1990). *Marketing Driven Strategy: Process For Creating Value*. New York, Free Press.
11. De Kluyver, C. A., & Pearce, J. A. (2006). *Strategy: a view from the top. An executive perspective*.
12. Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of management journal*, 36(6), 1196-1250.
13. Griffith, D. A. (2010). Understanding multi-level institutional convergence effects on international market segments and global marketing strategy. *Journal of World Business*, 45(1), 59-67.
14. Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of marketing*, 64(4), 1-16.
15. 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.



16. O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2011). Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance. *British Journal of Management*, 22(4), 646-671.
17. Olson, E., Slater, S., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
18. Porter ME. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press: New York.
19. Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy. *Fundamental issues in strategy: A research agenda*, 9, 47.
20. 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.
21. Thompson, J. D. (2011). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory* (Vol. 1). Transaction publishers.
22. Varadarajan, P. R., & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31(2), 93-105.
23. Walker, O.C., Boyd, H.W., Mullins, J. W & Larreche, J. (2003). *Marketing strategy: A decisionfocused approach*; 4th ed; New York: McGraw-Hill, Inc.
24. Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *The Journal of Marketing*, 15-33.
25. Zaefarian, G., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2013). Assessing the strategic fit between business strategies and business relationships in knowledge-intensive business services. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 260-272.

Archive of SID