

# رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران

سیدمحمد اعرابی \*

حمیدرضا رضوانی \*\*

## چکیده

مقاله حاضر بر مبنای نظریه نقاط مرجع استراتژیک (SRP's) الگویی را جهت هماهنگی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی سطح کسب و کار ارائه می‌دهد. در ادبیات تئوریهای مدیریت می‌توان سه نوع الگوی هماهنگی را شناسایی کرد: الگوی عقلایی، الگوی طبیعی و الگوی همه جانبه. در این مقاله بعد از مروری بر مبانی فلسفی و منطقی نقاط مرجع استراتژیک دو نقطه مرجع به عنوان نقاط مرجع اعلم در نظر گرفته شدند که عبارتند از: میزان کنترل (کم یا شدید) و کانون توجه (داخلی یا خارجی). بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های سطح کسب‌وکار تعیین شدند و سپس رابطه بین گونه‌های مختلف استراتژی‌های مذکور مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش صنعت دارویی کشور و نمونه آماری شرکت‌های زیر مجموعه هولدینگ دارویی تامین (TPICO) می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین استراتژی مرحله ورود به بازار 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 کم‌هزینه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک هماهنگی وجود دارد و در این حالت عملکرد بهتری نسبت به سایر حالت‌ها مشاهده می‌شود.

**مفاهیم کلیدی:** استراتژی بازاریابی، استراتژی سطح کسب‌وکار، هماهنگی استراتژیک، نقاط مرجع استراتژیک، چرخه حیات محصول.

---

\* - استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* - استادیار دانشگاه مازندران

کار (تجاری)<sup>۸</sup> و (۳) استراتژی کارکردی (وظیفه‌ای)<sup>۹</sup> که بر روی یک محصول-بازار خاص متمرکز شده‌اند (واکر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ ویلن و هانگر، ۱۹۹۲؛ هکس و مجلوف<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۶؛ جانسون و شولز، ۲۰۰۲؛ تامپسون<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۳؛ هیل و جونز، ۱۹۹۲). هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژیهای سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوط و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ می‌باشد (واکر و همکاران، ۲۰۰۳: ۹-۱۰). هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود باید این سه سطح یکپارچه باشند. سؤال اصلی این است که چگونه می‌توان هماهنگی‌های فوق را برقرار کرد؟ پژوهشهای کاربردی و بنیادی برای پاسخگویی به این سؤال، حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوریها و الگوهای مدیریت استراتژیک را به وجود آورده است. الگوهای مطرح شده را می‌توان در سه گروه دسته‌بندی کرد: الگوهای عقلایی<sup>۱۳</sup>، الگوهای طبیعی<sup>۱۴</sup>، الگوهای همه جانبه (برمبنای SRP's).

#### ادبیات پژوهش

##### الگوهای عقلایی تدوین استراتژی بازاریابی

براساس نگرش برنامه‌ریزی عقلایی (منطقی) بین استراتژیهای سطح سازمان و استراتژیهای سطوح پایین‌تر، یک رابطه یک طرفه و از بالا به پایین وجود دارد و استراتژی سطوح پایین‌تر براساس استراتژی سطح سازمان (اگرچه نه به صورت کامل) قرار دارند، به این معنی که هدفها، استراتژیها و سیاستهای سطوح پایین‌تر در جهت سازگاری با هدفهای سازمان تدوین می‌شوند. استراتژی‌ای که از این دیدگاه مورد توجه قرار می‌گیرد، آبخاری است که از بالا فرو می‌ریزد و در فرایند تدوین استراتژی در سطح سازمان به نیازهای سازمان توجه می‌شود و آنها را معرفی می‌کند (بامبرگر<sup>۱۵</sup>، ۱۳۸۱: ۳۸-۳۶).

الگوهای عقلایی در صورتی قابل اجراء هستند که استراتژی سازمان، به صورت آماده و از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت، هرگونه اشتباه و انحراف در فرایند

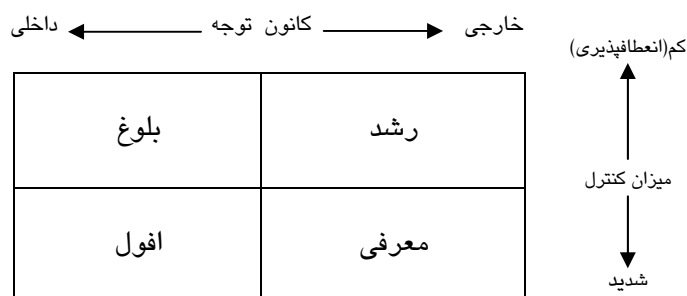
هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیم استراتژیک و در مخابره کردن اولویتهای سازمانی به افراد کلیدی سیستم‌شان استفاده می‌کنند (بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶: ۹۲۷). سازمان نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌کند (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶: ۲۲۰) به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستمهای سازمان خود را با آن هماهنگ کنند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۵).

در مبانی فلسفی، نقاط مرجع استراتژیک تئوریهای مدیریت طبقه‌بندی ارائه شده توسط بورل و مورگان (۱۹۷۹) بهترین و قابل استفاده‌ترین طبقه‌بندی در تئوریهای اجتماعی می‌باشد (کلارک<sup>۲۷</sup>، ۱۳۸۲: ۳۹). ادعای محوری آنها این است که «تمام نظریه‌های سازمان بر فلسفه‌ای از علم و نظریه‌ای از جامعه مبتنی است» و بدین ترتیب دو دسته پیش فرض فلسفی را به عنوان نقاط مرجع معرفی می‌کنند که عبارتند از: (۱) پیش‌فرض‌هایی درباره ماهیت علوم اجتماعی (که بُعد عینی / ذهنی حاصل می‌شود) و (۲) پیش‌فرض‌هایی درباره ماهیت جامعه (که بُعد نظم‌دهی / تغییر بنیادی حاصل می‌شود). در این پژوهش دو بُعد فوق به عنوان SRP در مبانی فلسفی تئوریهای مدیریت در نظر گرفته شده است. در مبانی منطقی نقاط مرجع استراتژیک در تئوریهای مدیریت سه دسته‌بندی معروف و رایج انجام شده است که عبارتند از: جمع‌بندی نظریه‌های غالب و سرآمدان نظریه‌پردازان در چهار دوره زمانی که توسط اسکات<sup>۲۸</sup> (۱۹۹۸) انجام شده است؛ چهار پارادایم برای تحلیل نظریه‌های اجتماعی که توسط بورل و مورگان<sup>۲۹</sup> (۱۹۷۹)؛ و الگوی اثربخشی و مجموعه‌ای از ارزشها که توسط هال<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۱) ارائه شده‌اند. براساس نتایج به دست آمده از پژوهشهای قبلی (اسکافی ۱۳۸۴؛ باستان ۱۳۸۴؛ پیرمراد ۱۳۸۴؛ آرمان‌پور ۱۳۸۳؛ مورعی ۱۳۸۲) می‌توان نتیجه گرفت که سه دیدگاه مطرح شده در مبانی منطقی تئوریهای مدیریت (اسکات؛ بورل و مورگان؛ و هال) مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارند. برای گونه‌شناسی الگوهای هر یک از سیستمها و زیر سیستمهای سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده «نقاط مرجع اعلم» را انتخاب کرد و سپس اقدام به گونه‌شناسی کرد. این موضوع

گونه‌شناسی استراتژیهای سطح کسب و کار براساس نقاط مرجع استراتژیک استراتژی سطح کسب و کار اشاره دارد به این که چگونه شرکتها در یک صنعت یا بازار به رقابت می‌پردازند (واکر و همکاران، ۲۰۰۳؛ اولسون، اسلاتر و هولت<sup>۳۲</sup>، ۲۰۰۵؛ هانگر و ویلن، ۲۰۰۱؛ اسلاتر و اولسون، ۲۰۰۱؛ واراداراجان و کلارک<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۴؛ واکر و روکرت، ۱۹۸۷). دو چارچوب رایج و حاکم برای استراتژیهای کسب و کار عبارتند از گونه‌شناسی مایلز و اسنو که تمرکز دارد بر نرخ تمایل به تغییر محصول- بازار؛ و گونه‌شناسی پورتر که تمرکز دارد بر مشتریان و رقبا (همبریک<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۳).

مراحل چرخه عمر محصول متناظر	توضیحات	نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی	
رشد و بلوغ	تعداد رقبا زیاد، کنترل کم بر عوامل (انعطاف‌پذیری)، محصولات متمایز	زیاد	SRP اول - میزان رقابت (میزان کنترل)
معرفی و افول	تعداد رقبا اندک، کنترل شدید بر عوامل، محصولات استاندارد	کم	
بلوغ و افول	حفظ بازار کنونی، حفظ سهم بازار فعلی، اشاره به کارایی سازمان دارد.	داخل	SRP دوم - محور تمرکز، داخل یا خارج بازارهای فعلی
معرفی و رشد	کسب بازار جدید، افزایش سهم بازار، اشاره به اثربخشی سازمان دارد.	خارج	

شکل ۱- نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی  
منبع: واکر و همکاران (۲۰۰۳)

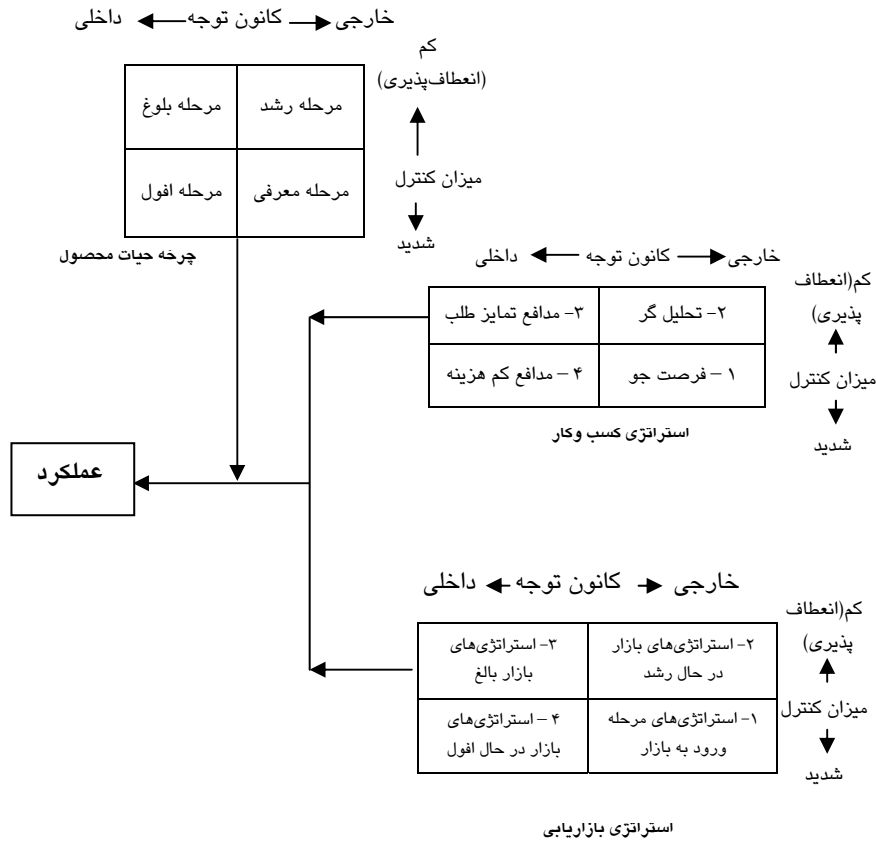


شکل ۲ - جانمایی مراحل چرخه عمر محصول در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک  
منبع: واکر و همکاران (۲۰۰۳)

آوردند، (۳) «تحلیل‌گران<sup>۴۰</sup>» که از طریق پیروی از فرصت‌جویان در قلمروهای محصول بازار جدید و در عین حال محافظت از یک مجموعه از مشتریان و محصولات ثابت، در حد وسط بین فرصت‌جویان و مدافعان قرار می‌گیرند و (۴) «منفعلان» که پاسخی خاص به مسائل کارآفرینانه نمی‌دهند و استراتژی تعریف شده مشخصی ندارند.

در مقابل، پورتر<sup>۴۱</sup> (۱۹۸۵) می‌گوید که استراتژی کسب و کار باید به عنوان 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 و یا گسترده)، نگریسته شود. گونه‌شناسی مایکل پورتر برای رقابت با سایر رقبای موجود در یک صنعت دو استراتژی رقابتی عمومی را پیشنهاد می‌کند: هزینه کمتر و تمایز محصول. یک واحد تجاری می‌تواند یک بازار گسترده (هدف‌گیری بازار متوسط یا انبوه) یا یک بازار محدود (یک بخش خاص از بازار) را انتخاب کند. ترکیب این دو نوع بازار هدف با دو استراتژی رقابتی مذکور، به پیدایش چهار نوع استراتژی عمومی منجر می‌شود که عبارتند از: رهبری هزینه‌ها<sup>۴۲</sup>، تمایز<sup>۴۳</sup>، تمرکز بر تمایز<sup>۴۴</sup> و تمرکز بر هزینه<sup>۴۵</sup> (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱: ۱۳۹-۱۳۳).

واکر و روکرت (۱۹۸۷) نشان دادند که برخلاف پژوهشهایی که دو گونه‌شناسی مذکور را تقویت کردند هیچ یک از این دو روش به تنهایی کامل نیست. آنها نتایج مطالعات خود را به صورت تلفیقی از دو گونه‌شناسی فوق ارائه می‌دهند که عبارتند از: فرصت‌جویان، مدافعان کم‌هزینه<sup>۴۶</sup> و مدافعان تمایزطلب<sup>۴۷</sup>. در ادامه پژوهشهای واکر و روکرت، پژوهشگران دیگری نیز به نقد و بررسی، و تلفیق دو گونه‌شناسی پورتر، و مایلز و اسنو در سطح استراتژی سطح کسب و کار پرداختند (اُلسون و همکاران، ۲۰۰۵؛ دِساربو و همکاران<sup>۴۸</sup>، ۲۰۰۵؛ دِساربو و همکاران<sup>۴۹</sup>، ۲۰۰۳؛ دِساربو و همکاران، ۲۰۰۶؛ اسلاتر و اولسون، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱؛ شورتل و زاجاک<sup>۵۰</sup>، ۱۹۹۰) که نتایج پژوهشهای آنها چهارگونه اصلی استراتژی کسب‌وکار را نشان می‌دهند: فرصت‌جو، تحلیل‌گر؛ مدافع کم هزینه؛ و مدافع تمایزطلب. شکل ۴، گونه‌شناسی این چهار نوع استراتژی را بر مبنای SRP's نشان می‌دهد.



شکل ۵- چارچوب مفهومی پژوهش

**فرضیه چهارم -** استراتژی بازاریابی نوع اول به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع چهارم هماهنگ‌تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

**فرضیه پنجم -** استراتژی بازاریابی نوع دوم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع اول هماهنگ‌تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

**فرضیه پانزدهم -** استراتژی بازاریابی نوع چهارم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع سوم هماهنگ‌تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

**فرضیه شانزدهم -** استراتژی بازاریابی نوع چهارم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع چهارم هماهنگ‌تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای نتیجه یک پژوهش کاربردی، بر مبنای هدف یک پژوهش تبیینی و بر مبنای نوع داده‌ها یک پژوهش کمی-کیفی است. قلمرو زمانی پژوهش از خردادماه تا اسفند ماه سال ۱۳۸۵ می‌باشد. همچنین محدوده زمانی جمع‌آوری داده‌ها نیز همین فاصله زمانی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه شرکتهای فعال در صنایع دارویی کشور (اعم از شرکتهای تولیدکننده و صنایع وابسته). بر اساس آمار واحد پژوهشهای ماهنامه اقتصاد ایران در سال ۱۳۸۵ تعداد ۶۲ شرکت تولیدکننده و توزیع‌کننده در صنعت دارویی کشور فعالیت می‌کنند (ماهنامه اقتصاد ایران، شماره ۹، ۱۳۸۵: ۹). در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی استفاده شده است. معتبرترین شکل استفاده از نمونه‌برداری قضاوتی، در جمع‌آوری عقاید متخصصان است (ونوس و همکاران، ۱۳۷۵: ۱۸۰). به دلیل تخصصی بودن موضوع و نیاز به اطلاعات دقیق و کامل، لازم بود شرکتهایی که به عنوان نمونه آماری انتخاب می‌شوند شرکتهایی باشند که با مباحث مدیریت استراتژیک آشنایند و آن را به اجرا درآورده باشند و از طرف دیگر اطلاعات مورد نیاز برای پژوهش را در اختیار داشته باشند. به همین دلیل شرکتهای فعال در یک هولدینگ به نام شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تأمین<sup>۵۱</sup> (سهامی خاص) وابسته به شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا) به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. این هولدینگ دارای ۲۴ شرکت می‌باشد که ۴۱ درصد از بازار دارویی کشور را در اختیار دارند. ۱۲ شرکت از این ۲۴ شرکت در بورس اوراق بهادار تهران عضویت دارند. شرکتهای این هولدینگ در زمینه تولید، توزیع و تهیه دارو، مواد اولیه دارو، ارائه خدمات

داده‌ها نیز برای همان ۳۰ محصول - بازار، پرسشنامه‌ها مجدداً تکمیل شد. مقایسه پاسخهایی این دو مرحله نشان داده است ۹۶/۶ درصد از پاسخها در هر دو مرحله یکسان بوده‌اند به عبارت دیگر ضریب پایایی این پرسشنامه ۹۶/۶ درصد می‌باشد.

برای شناسایی مرحله حیات محصول از تغییرات فروش صنعت و تعداد رقبا در دوره های مختلف زمانی استفاده شده است (پراساد<sup>۵۴</sup>، ۲۰۰۵ : ۳۷). مروری بر پژوهشهای قبلی نشان داده است که می‌توان از متغیرهای گوناگونی برای تعیین مرحله حیات محصول استفاده کرد (ویلسون و گیلیگان ۲۰۰۵؛ واکر و همکاران ۲۰۰۳؛ کانتر ۱۹۹۹؛ اونک ویزیت و شو<sup>۵۵</sup> ۱۹۸۹). ولی رایج‌ترین و معتبرترین این متغیرها، میزان فروش صنعت و تعداد رقبا می‌باشند. یازده نوع منحنی چرخه حیات محصول شناسایی شده است، رایج‌ترین آن منحنی عمر کلاسیک می‌باشد که دارای چهار مرحله اصلی می‌باشد: معرفی، رشد، بلوغ، افول یا پیری (سوان و رینک<sup>۵۶</sup>، ۱۹۸۲: ۷۵) در این پژوهش از منحنی عمر کلاسیک استفاده شده است. برای اندازه‌گیری عملکرد ابتدا به دو سؤال زیر پاسخ داده شد و سپس نحوه اندازه‌گیری عملکرد مشخص گردید: (۱) رویکرد اندازه‌گیری عملکرد چگونه باشد؟ (۲) برای اندازه‌گیری عملکرد از چه شاخص یا معیارهایی استفاده شود؟

چهار رویکرد اصلی برای اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد که عبارتند از: (۱) اندازه‌گیری عملکرد نسبت به عملکرد گذشته (مقایسه با گذشته)؛ (۲) اندازه‌گیری عملکرد نسبت به برنامه یا هدفهای از قبل تعیین شده (مقایسه با برنامه یا استاندارد)؛ (۳) اندازه‌گیری عملکرد نسبت به عملکرد سازمانهای مشابه یا رقبا (مقایسه با سازمانهای رقیب)؛ و (۴) تلفیقی از روشهای فوق.

مهم‌ترین شاخصها یا معیارهای اندازه‌گیری عملکرد شامل: معیارهای رشد، نقطه قوت رقابتی، نوآوری، سودآوری (مالی)، استفاده از منابع، توجه به مالکان، توجه به مشتریان، توجه به کارکنان، و توجه به افراد جامعه می‌باشند (واکر و همکاران، ۲۰۰۳: ۴۰). نکته محوری در جهت یافتن پاسخ دو سؤال مذکور این است که هر رویکرد و یا شاخصی که انتخاب می‌شود باید نشان‌دهنده هم‌افزایی و حفظ مزیت رقابتی سازمان باشد (واکر و همکاران، ۲۰۰۳: ۹ و ۵۳؛ ما<sup>۵۷</sup>، ۲۰۰۰: ۱۰؛ روسل<sup>۵۸</sup>، ۱۹۹۹: ۳؛ مجله فورچون<sup>۵۹</sup>، ۱۹۹۷: ۲۳۲،



۴ - اگر بین استراتژی بازاریابی انتخاب شده با چرخه حیات محصول مطابقت وجود داشت آن محصول برای آن شرکت انتخاب می‌شد و در غیر این صورت آن محصول برای آن شرکت در نظر گرفته نمی‌شد. در پایان این مرحله، از ۱۰۰ محصول مورد نظر، ۶۵ محصول باقی ماند.

۵ - با استفاده از پرسشنامه تعیین نوع استراتژی سطح کسب و کار، نوع استراتژی استفاده شده توسط هر یک از شرکتهای گروه TPICO طی دو سال گذشته (۸۴ و ۱۳۸۳) مشخص شد. این پرسشنامه بیشتر توسط مدیران عالی تکمیل شد.

۶ - برای ارزیابی عملکرد شرکتهای در هر یک از محصولات انتخاب شده، داده‌ها و آمار مربوط به سودآوری هر شرکت و نیز سودآوری میانگین صنعت، از طریق بررسی مستندات شرکتهای و نیز آمار موجود برای صنعت جمع‌آوری شدند.

در این پژوهش برای محاسبه عملکرد دوساله شرکتهای از میانگین ساده، برای محاسبه نرخ رشد بازار (یکی از شاخصهای سنجش مرحله چرخه حیات محصول) از میانگین هندسی و برای توصیف ویژگیهای شخصی پاسخگویان از میانگین و نمودارهای استفاده شد. از بین ۱۱۱ نمونه آماری (محصول - بازارها)، ۱۵ محصول - بازار در مرحله معرفی، ۳۲ تای آنها در مرحله رشد، ۲۸ تای آنها در مرحله بلوغ، و ۲۶ تای آنها در مرحله افول قرار داشتند. همچنین تعداد استراتژی سطح کسب و کار عبارتند از: ۳۰ نمونه از استراتژی فرصت‌جو، ۲۳ تای آنها از استراتژی تحلیل‌گر، ۲۶ تای آنها از استراتژی مدافع تمایزطلب و ۲۳ تای آنها از استراتژی مدافع کم هزینه استفاده کرده‌اند. در این پژوهش به دلیل وجود فرضیه از روشهای آزمون فرض آماری استفاده شد. آزمون‌های انتخاب شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS<sup>۶۵</sup> تحلیل شدند.

در مورد داده‌های به دست آمده در پژوهش باید دو شرط زیر برقرار باشد تا بتوان از روشهای پارامتری برای آزمون فرضیه استفاده کرد (سیگل، ۱۳۷۲: ۲۵-۲۴):  
۱- مشاهده‌های ما باید مستقل از یکدیگر باشند. در این پژوهش برای آزمون تصادفی داده‌ها از آزمون آماری دور یا گردش<sup>۶۶</sup> استفاده شده است؛  
۲- مشاهده‌های ما باید از جامعه‌های آماری که دارای توزیع نرمال هستند باشند. برای آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون آماری کولموگوروف - اسمیرنوف<sup>۶۷</sup> استفاده شده است.

واریانس، کروسکال-والیس، و LSD توسط نرم افزار SPSS انجام شده‌اند و نتیجه نهایی در جدول ۲ نشان داده شده است. براساس این نتایج، فرضیه‌های اول، ششم، یازدهم، و دوازدهم رد نشدند ولی بقیه فرضیه‌ها رد شدند.

### نتیجه گیری و بحث

از بین فرضیه‌های اول تا چهارم، فرضیه اول رد نشده است و بقیه آنها رد شده‌اند. این نتیجه نشان می‌دهد، درمحصول - بازارهایی که در مرحله معرفی قرار دارند در صورتی که نوع استراتژی بازاریابی شرکتها از نوع استراتژیهای مرحله ورود به بازار باشد و استراتژی سطح کسب و کار آنها از نوع استراتژی فرصت‌جو باشد عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌هایی دارند که در این محصول - بازار از سایر استراتژیهای سطح کسب و کار (تحلیل‌گر، مدافع تمایزطلب و مدافع کم هزینه) استفاده می‌کنند.

از بین فرضیه‌های پنجم تا هشتم، فرضیه ششم رد نشده است و بقیه آنها رد شده‌اند. این نتیجه بیان می‌کند، در محصول - بازارهایی که در مرحله رشد قرار دارند در صورتی که نوع استراتژی بازاریابی شرکتها از نوع استراتژیهای بازار در حال رشد باشد و استراتژی سطح کسب و کار آنها از نوع استراتژی تحلیل‌گر باشد عملکرد بهتری نسبت به سایر شرکتها دارند (شرکت‌هایی که نوع استراتژی سطح کسب و کار آنها در این محصول - بازار از نوع فرصت‌جو، مدافع تمایزطلب و مدافع کم هزینه باشند).

از بین فرضیه‌های نهم تا دوازدهم، فرضیه یازدهم رد نشد و بقیه آنها رد شدند. این نتیجه بیان می‌کند، در محصول - بازارهایی که در مرحله بلوغ قرار دارند و در صورتی که نوع استراتژی بازاریابی شرکتها از نوع استراتژی بازار بالغ باشد و استراتژی سطح کسب و کار آنها از نوع استراتژی مدافع تمایزطلب باشد عملکرد بهتری نسبت به سایر شرکتها دارند (شرکت‌هایی که نوع استراتژی سطح کسب و کار آنها در این محصول - بازار از نوع فرصت‌جو، تحلیل‌گر و مدافع کم‌هزینه باشد).

از بین فرضیه‌های سیزدهم تا شانزدهم، فقط فرضیه شانزدهم رد نشد. این نتیجه نشان می‌دهد در محصول - بازارهایی که در مرحله افول قرار دارند در صورتی که نوع استراتژی بازاریابی شرکتها از نوع استراتژیهای بازار در حال افول باشد و استراتژی سطح کسب و کار آنها از نوع مدافع کم هزینه باشد عملکرد بهتری نسبت به سایر

کسب و کار استراتژی فرصت‌جو تعیین شده باشد می‌توان عملکرد بهتری نسبت به سایر حالتها انتظار داشت و همین‌طور برای سایر انواع استراتژیها بازاریابی و استراتژی سطح کسب و کار. اگر استراتژی بازاریابی از نوع استراتژیهای بازار در حال رشد باشد، در سطح کسب و کار استراتژی تحلیل‌گر؛ اگر استراتژی بازاریابی از نوع استراتژیهای بازار بالغ باشد، در سطح کسب و کار استراتژی مدافع تمایزطلب؛ و اگر استراتژی بازاریابی از نوع استراتژیهای بازار در حال افول باشد در سطح کسب و کار استراتژی مدافع کم هزینه، می‌توان عملکرد بهتری را نسبت به سایر حالتها انتظار داشت. برای برقراری هماهنگی بین سطح استراتژیک بازاریابی و سطح عملیات بازاریابی مراحل زیر پیشنهاد می‌شود:

- بعد از تعیین نوع استراتژی بازاریابی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک در قلمرو کلی (استراتژیهای معرفی، رشد، بلوغ و افول)، در هر یک از چهار استراتژی فوق استراتژی مناسب برای هر محصول - بازار بر مبنای SRP مشخص شود. به عنوان مثال در استراتژیهای مرحله معرفی بازار زمانی که میزان کنترل شدید و توجه سازمان بیشتر به خارج سازمان می‌باشد استراتژی نفوذ در بازار بسیار خاص مناسب می‌باشد.
- در هر یک از استراتژیهای انتخاب شده در بند فوق، استراتژی مناسب برای عوامل آمیخته بازاریابی مشخص شود.
- متناظر با استراتژیهای عوامل آمیخته بازاریابی در سطح عملیات، اقدامات لازم مشخص شود. به عبارت دیگر، در سطح عملیات به منظور اجرای اقدامات تعیین شده، افراد مسئول، زمان لازم و بودجه مورد نیاز برآورد شوند.

#### پی نوشتها:

- |                         |                                      |
|-------------------------|--------------------------------------|
| 1- Hunger & Weelen      | 9- Functional Strategy               |
| 2- Rowe, Mason & Dickel | 10- Walker, Boyd, Mullins & Larreche |
| 3- David                | 11- Hax & Majlof                     |
| 4- Harison & Johne      | 12- Thompson                         |
| 5- Johnson & Scholes    | 13- Rational models                  |
| 6- Hill & Jones         | 14- Natural models                   |
| 7- Corporate Strategy   | 15- Bamberger                        |
| 8- Business Strategy    | 16- Walker & Ruekert                 |

اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴). سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.  
اعرابی، سیدمحمد (۱۳۷۱). هماهنگی: معیار صحت؛ فصلنامه مطالعات مدیریت، دوره دوم؛ شماره ۷ و ۸.

\_\_\_\_\_. (۱۳۷۰). نظریه حرکت؛ فصلنامه مدیریت دولتی؛ دوره جدید؛ شماره ۱۵.  
باستان، مصطفی (۱۳۸۴). عوامل ضروری در تدوین استراتژی سامانه پاداش برای شرکت توربین سازی ایران؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

بامبرگر، پیتر و مشمولم، لن (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجراء، آثار)؛ ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.  
بست، جان (۱۳۷۴). روشهای پژوهش در علوم تربیتی و رفتاری؛ ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی؛ تهران: انتشارات رشد.

بورل، گیسیون و مورگان، گارت (۱۳۸۳). نظریه‌های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه شناختی حیات سازمانی؛ ترجمه محمدتقی نوروزی؛ تهران: انتشارات سمت.

پیرمراد، حمیدرضا (۱۳۸۴). استراتژیهای رهبری متخصصین در بخش پژوهش و توسعه (مطالعه موردی: پژوهشگاه نیرو)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

سیگل، سیدنی (۱۳۷۲). آمار غیرپارامتری برای علوم رفتاری؛ ترجمه یوسف کریمی؛ چاپ دوم. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۲). مدیریت بازاریابی: تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجراء و کنترل؛ ترجمه بهمن فروزنده؛ چاپ اول؛ تهران: انتشارات آتروپات.

کلارک، استیو (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی: رهیافتی جامع؛ ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی؛ چاپ اول؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

- mixture structural equation methodology; **management science**; Linthicum: Jun; V 52, 6 : 909-925.
- Desarbo, W.S. ; Benedetto , C.A. ; Song, M. & Sinha , I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance; **Strategic Management Journal**; V .26 : 47-74.
- Farrell,P.N.O.(1993). The competitive advantage of business services firm: A matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance; **The Service Industrial Journal** ;V.13, 1: 40-65.
- Fiegenbaum, A.; Hart, S. & Schendel, D.(1996). Strategic reference point theory; **Strategic Management Journal**; V .17, 3: 219-235.
- Fortune. (1997). Debate: Duking it out ever EVA.; V. 136: 1-2.
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2001). **Essentials of strategic management**; 2th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- James, W.L.& Hatten, K.J. (1995). Further evidenco on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking; **Strategic Management Journal**; V. 16:161-168.
- Kotler,Philip.(2004). **Marketing management: analysis, planning, implementatio, and control**; 11<sup>th</sup> ed ; New Jersey: Prentice-Hall.
- Ma,H. (2000). Competitive advantage and firm performance; **Competiive Review**; V.10, 2:16-33.
- McDaniel, S.W. & Kolari, J.W. (1987). Marketing strategy implications of the miles and snow strategic typology; **Journal of Marketing**; V .51 ,N 4: 19-30.
- Miles, R.E. & Snow,C.C. (1978). **Organizational strategy, structure, and process**; NewYork: Mc Graw-Hill.
- Mullins, J.W.; Walker, O.C. & Larreche, J. (2005).**Marketing management: A strategic decision-making approach**; 5 th ed; NewYork: Mc Graw-Hill.

- Varadarajan, PR. & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy; **Journal of Business Research**; V. 31: 93-105.
- Walker, O.C.; Boyd, H.W.; Mullins, J. & Larreche, J. (2003) **Marketing strategy: A decisionfocused approach**; 4<sup>th</sup> ed; New York: McGraw-Hill, Inc.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (1992). **Strategic management and business policy**; 4<sup>th</sup> ed Wokingham: Addison-Wesley.
- Wilson, M.S. & Gilligan, C. (2005). **Strategic marketing management: Planning, implementation & control**; 3<sup>th</sup> ed; Burlington: Elsevier Butterworth -Heinemann.
- Walker, O.C. & Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical Review and conceptual framework; **Journal of Marketing**; V. 51, July; pp. 15-33.