

هم‌خوانی میان راهبرد بازاریابی و محیط درونی و بیرونی سازمان

مسعود کسائی*، محمد احمدی**

چکیده

شکل‌گیری و تدوین راهبرد بازاریابی نیازمند شناختی است که از وضعیت بازار و توانمندی‌های سازمان‌ها ایجاد می‌شود. بنابراین، تدوین راهبرد بازاریابی باید بر اساس هم‌خوانی با توانمندی‌های درونی و وضعیت بازار (هم‌خوانی بیرونی) باشد. این پژوهش به تعیین روابط میان متغیرهایی نظیر: قوت راهبرد بازاریابی و هم‌خوانی درونی و بیرونی می‌پردازد و با توجه به این که عوامل مؤثر بین متغیرهای مذکور را در سطح سازمان‌ها بررسی می‌کند، یک پژوهش بنیادی به شمار می‌رود. هم‌چنین از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل شرکت‌هایی است که خدمات اینترنتی را در کشور عرضه می‌کنند. از آن‌جا که این تحقیق به صورت کمی به بررسی رابطه میان متغیرها می‌پردازد، نتایج آن قابل تعمیم به کل جامعه هستند. با توجه به داده‌های گردآوری شده از ۸۷ نمونه آماری، می‌توان گفت که هم‌خوانی درونی و بیرونی و قوت بازاریابی، با هم ارتباط متقابل دارند و وجود یکی از آنها در سازمان، احتمال وقوع دیگری را افزایش می‌دهد. هنگامی که هم‌خوانی بیرونی در سازمان وجود داشته باشد، می‌تواند به عنوان نماینده‌ای از وجود هم‌خوانی درونی باشد و احتمال افزایش قوت راهبرد بازاریابی را در پی خواهد داشت.

کلید واژه‌ها: هم‌خوانی درونی، هم‌خوانی بیرونی، قوت راهبرد بازاریابی، سبک تدوین راهبرد.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۹/۱۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۱۱/۱۹

* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

** عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور.

Email: Iranmarketstrategy@gmail.com

مقدمه

اساس تفکر راهبردی آن است که بین اقدامات سازمان و شرایط محیط، به گونه‌ای هماهنگی ایجاد شود که سازمان بتواند برای بقای خود، به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابد و از طرف دیگر، توان اجرای آن راهبرد را با توجه به شرایط درونی داشته باشد [۱۴]. در این صورت سازمان می‌تواند از فرصتهای موجود بهره‌برداری کند و یا از تهدیدها خود را برهاند. همین مباحث در خصوص راهبرد بازاریابی نیز صدق می‌کند و شرکتها می‌توانند با راهبردهای بازاریابی، فعالیتهای خود را در بخشهای بازاریابی، روابط عمومی و سایر بخشهای سازمانی مربوطه برای دستیابی به مزیت رقابتی، هدایت کنند.

با توجه به لزوم هماهنگی (هم‌خوانی) با محیط بیرون و محیط درونی سازمان در تدوین راهبرد، این سؤال برای صاحب نظران مطرح است که هماهنگ شدن با محیط بیرونی می‌تواند به اثربخشی راهبردی منجر شود؟ هماهنگی با محیط درون سازمان نیز، می‌تواند در اثربخشی راهبرد دخالت داشته باشد؟ سؤال دیگر این است که کدام یک از این محیطها، نقش بیشتری در موفقیت سازمان دارند؟

پیش از این در زمینه راهبرد در سطح سازمان، پژوهشهایی مشابه انجام شده، اما انجام این مطالعات در زمینه راهبردهای بازاریابی فقط در چند مورد صورت پذیرفته است که شامل تحقیق برآین اسمیت و مک‌دونالد می‌شود. در این زمینه، فقط مک‌دونالد و اسمیت تحقیقاتی را انجام داده‌اند و به نتایج پژوهش‌های خود و شواهدی از تحقیقات سایرین اشاره کرده‌اند که نشان داده‌اند هماهنگی راهبرد بازاریابی با محیط، سبب اثربخشی در سازمان و عملکرد آن می‌شود [۸]. با توجه به تحقیقات آنها، این سؤال برای محقق پیش آمده است که در کشور در یک صنعت خاص (برای مثال صنعت خدمات اینترنتی)، شرکتها چگونه راهبردهای بازاریابی خود را با محیط داخلی و خارجی سازمان هماهنگ می‌کنند؟ این پژوهش برای یافتن پاسخ مناسب به این سؤالات، تعریف شده و به بررسی جنبه‌های زیر پرداخته است.

اندازه‌گیری تأثیر راهبرد بر عملکرد

برای سنجش تأثیر راهبرد بر عملکرد سازمان می‌توان عملکرد را یک متغیر وابسته در نظر گرفت یا این که متغیری را به صورت مستقل از شرایط سازمانی تعریف کرد. ابتدا بارل و مورگان، این متغیر را با نام «قوت راهبرد» تعریف کردند که مستقل از شرایط هر سازمان است. مفهوم قوت راهبرد، ویژگیهایی را مطرح می‌کند که یک راهبرد باید از آن برخوردار باشد تا بتواند در سازمان، نقشی کارکردی ایفا کند. مشابه با مفهوم قوت راهبرد، در خصوص راهبرد بازاریابی نیز مک‌دونالد مفهومی را تعریف کرد که هر راهبرد بازاریابی برای اینکه بتواند عملکرد سازمان را

بهبود بخشد باید دارای ویژگی‌هایی باشد که این ویژگی‌ها مستقل از شرایط داخلی سازمان هستند. در سال ۲۰۰۴ اسمیت در یک تحقیق کیفی به بررسی عمیقی پرداخت که دریابد چه عواملی قوت راهبرد بازاریابی را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟ وی بنابر ادبیات موضوعی و تحقیقات پیشین دریافت که هر قدر راهبرد بازاریابی با محیط بیرونی و درونی سازمان هماهنگ باشد، به همان اندازه قوت بیشتری خواهد داشت.

با توجه به تحقیقات مذکور، پژوهش حاضر تعریف شد و در صدد پاسخ به این سؤال برآمد که چگونه یک راهبرد بازاریابی می‌تواند با محیط درونی و بیرونی سازمان هماهنگی ایجاد کند. علاوه بر این، سؤالاتی در سنجش ارتباط بین هم‌خوانی درونی و بیرونی مطرح شد که شامل: وجود اثر هم‌افزایی بین انواع هم‌خوانی و تقدم یا تأخر بین آنها و کفایت وجود یکی از آنها در سازمان است که این پژوهش، به صورت روش تحقیق کمی به بررسی آنها می‌پردازد.

اهمیت هماهنگی در مرحله اجرا

هنگامی که راهبرد تدوین می‌شود تلاش بر آن است که بر اساس شرایط محیط خارجی و ویژگی‌های داخلی سازمان، راهبردی برای کسب مزیت رقابتی پایدار، تنظیم شود. هماهنگی با شرایط داخلی و خارجی، در مراحل تدوین راهبرد در سازمانها به کار می‌رود، اما بر محقق آشکار نیست که در مرحله اجرایی در سازمانها چه اتفاقی رخ می‌دهد و سازمانها با کدام یک از محیط‌های داخلی و خارجی هماهنگی برقرار می‌کنند؟ آیا در اثر تغییر شرایط درونی و بیرونی سازمان، تغییرات لازم نیز در راهبرد صورت می‌پذیرد؟ آن دسته از سازمان‌هایی که موفق بوده‌اند، در راهبرد خود به کدام موارد بیشتر توجه کرده‌اند؟ اصلاحاتی که ناشی از تغییرات محیط بیرونی است، بیشتر ضرورت دارد یا اصلاحات ناشی از تغییرات شرایط درونی سازمان؟ سازمان چه کاری باید انجام دهد تا در صورت وقوع تغییرات همزمان در محیط‌های درونی و بیرونی بتواند کارکردهای بازاریابی خود را بهتر به انجام برساند.

این تحقیق هدف اصلی خود را چنین تعریف کرد: «شناسایی ارتباط بین قوت راهبرد بازاریابی و هم‌خوانی راهبرد بازاریابی با عوامل محیط بیرونی و درونی سازمان».

اهداف تحقیق ایجاب می‌کند که با توجه به وجود تحقیقات پیشین، فرضیاتی تدوین شوند و با به‌کارگیری روش تحقیق مناسب و گردآوری داده‌ها، به آزمون فرضیات پرداخته شود و در نتیجه اهداف حاصل شوند. از این رو فرضیاتی تدوین شد که آزمون آنها بتواند محقق را در دستیابی به اهداف، یاری رساند. هر کدام از این روابط، مسبقاً به ادبیات موضوعی و تحقیقات پیشین است که پس از ارائه فرضیات پژوهش، به شواهد موجود اشاره می‌شود:

فرضیه ۱. بین قوت راهبرد بازاریابی و هم‌خوانی بیرونی سازمان ارتباط وجود دارد.

- فرضیه ۲.** بین قوت راهبرد بازاریابی و هم‌خوانی درونی سازمان ارتباط وجود دارد.
- فرضیه ۳.** قوت راهبرد بازاریابی در هم‌خوانی بیرونی، بیش از قوت آن در هم‌خوانی درونی است.
- فرضیه ۴.** قوت راهبرد بازاریابی در حالت هم‌زمانی هم‌خوانی درونی و بیرونی، بیش از قوت آن در هم‌خوانی درونی است.
- فرضیه ۵.** قوت راهبرد بازاریابی در حالت هم‌زمانی هم‌خوانی درونی و بیرونی، بیش از قوت آن در هم‌خوانی بیرونی است.
- فرضیه ۶.** بین هم‌خوانی بیرونی و هم‌خوانی درونی سازمان ارتباط وجود دارد.

فرآیند شکل‌گیری فرضیات: از نظر ادبیات موضوعی که در زمینه هماهنگی با محیط بیرونی وجود دارد، به مواردی می‌توان اشاره کرد که نشان می‌دهند راهبرد یا راهبردهای وظیفه‌ای، در صورت هماهنگی با محیط بیرونی، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از جمله ونکاترامن در بررسی هماهنگی بین ویژگی‌های راهبرد با عوامل محیط بیرونی نشان داده است که وجود هماهنگی به عملکرد مطلوب سازمان منجر می‌شود [۱۵]. هم‌چنین اسمیت و ریس اشاره کرده‌اند که اگر سازمان بین راهبردهای وظیفه‌ای خود و راهبرد رقابتی، ارتباط برقرار کند، این ارتباط می‌تواند سبب بهبود عملکرد سازمان شود [۱۴]. ژو و همکاران در حوزه بازاریابی، به عنوان یکی از راهبردهای وظیفه‌ای، نشان داده‌اند که برای موفقیت شرکت باید راهبردهای وظیفه‌ای سازمان با عوامل محیط بیرونی مطابقت داشته باشند [۱۶]. پژوهش‌های دیگری هم وجود دارند که هم‌خوانی بیرونی را یک عامل واسطه معرفی کرده‌اند که هم بر شدت و هم بر شکل ارتباط راهبرد بازاریابی با عملکرد تأثیر می‌گذارد [۴]. در مجموع، مک‌دونالد در تعریف خود از هم‌خوانی بیرونی، به خوبی ارتباط راهبرد بازاریابی را با محیط بیرونی سازمان بیان کرده است: «می‌توان در مباحث بازاریابی راهبردی، هم‌خوانی بیرونی را میزان تطابق یا هماهنگی راهبرد بازاریابی با تعداد متغیرهای تأثیرگذار بر بازار و شدت آن تغییرات به شمار آورد» [۹]. با توجه به مطالعات موجود در زمینه هم‌خوانی بیرونی، محقق فرضیه‌ای اول و سوم را تدوین کرد که حاکی از تأثیر بر عملکرد سازمان است.

از نظر ادبیات موضوعی که در زمینه هماهنگی با محیط درونی وجود دارد، شواهدی نظیر گالبرایت و شندل نشان داده‌اند که در سازمان باید فرهنگی ایجاد شود که فعالیت‌های سازمان را طبق خواسته مشتریان هدایت کند. در صورتی که فرهنگ سازمان (یکی از عوامل محیط درونی) و راهبرد بازاریابی هماهنگ باشند، عملکرد مطلوب‌تری را می‌توان انتظار داشت و در نتیجه، راهبرد سازمان اثربخش‌تر خواهد بود [۶].

پلهام نیز با تعریف هم‌خوانی درونی بر اساس میزان هماهنگی ساختار سازمانی با محیط

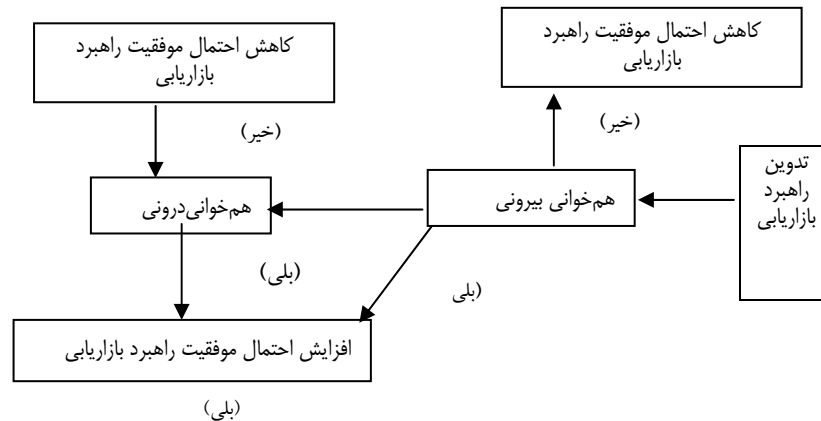
نشان داد که در شرکت‌های کوچک، عموماً ساختار سازمانی از انعطاف و سرعت عمل بیشتری در پاسخ به تغییرات محیطی برخوردار است و باعث می‌شود در این شرکت‌ها دانش کارکنان در خصوص خواسته‌های بازار بیش از شرکت‌هایی باشد که اندازه‌های بزرگ‌تری دارند. ملاحظه می‌شود که هماهنگی ساختار می‌تواند عملکرد بهتری را در پی داشته باشد [۱۱]. مطالعات دیگری نیز وجود دارند که در زمینه شناخت رابطه راهبرد بازاریابی و عملکرد، کارکرده‌اند و نشان داده‌اند که اگر راهبرد بازاریابی با محیط داخلی سازمان هماهنگی داشته باشد، عملکرد بهتری را برای سازمان رقم می‌زند [۷].

بنابراین، برای تحقق هم‌خوانی درونی، فرهنگ و رویه‌های سازمانی باید از سبک‌های تدوین راهبرد بازاریابی، مانند سبک برنامه‌ریزی منطقی، فرایندهای دستوری و تصمیم‌گیری تدریجی که در سازمان اجرا می‌شود، حمایت کنند و یا به عبارت دیگر با آن‌ها هم راستا باشند و راه را برای اجرای هر کدام از این سبک‌ها هموار سازند [۱۳]. از مجموع مطالعات موجود در این زمینه، محقق فرضیاتی را در خصوص تاثیر هم‌خوانی درونی بر راهبرد بازاریابی تدوین کرد که در فرضیه دوم و سوم ارائه شده‌اند.

با ارائه تعریفی از هم‌خوانی درونی و بیرونی این نظریه پیش آمد که آیا انواع هم‌خوانی بر هم تاثیر دارند یا خیر؟ اگر چه ری و مهرا نشان دادند که «نبود هر یک از انواع هم‌خوانی، بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد» [۱۲]، ولی اسمیت به صورت مستقیم نشان داد که در صورت حضور هر دو نوع هم‌خوانی، می‌توان راهبرد بازاریابی اثربخش‌تری را انتظار داشت [۱۳]. به منظور بررسی اثر هم‌افزایی میان انواع هم‌خوانی، فرضیه چهارم و پنجم تدوین شدند.

پژوهشگر با توجه به مستقل بودن مفهوم هم‌خوانی درونی و بیرونی، فرضیه‌ای را نیز تدوین کرد که حاکی از تأثیر هر دو نوع هم‌خوانی بر همدیگر است که در فرضیه ششم مطرح شده است. این فرضیه در پژوهش‌های سابق مورد توجه قرار نگرفته و از نوآوری‌های این پژوهش به شمار می‌رود.

در واقع فرضیه‌های این پژوهش، معادل آن هستند که بین مفاهیم بیان شده در این تحقیق، روابطی مانند شکل زیر، برقرار شود. به عبارت دیگر، الگوی نظری تحقیق به شرح زیر تدوین شد. البته این الگو، چارچوبی توسعه یافته از الگوی مفهومی اسمیت است با این تفاوت که اسمیت به ارتباط متقابل میان انواع هم‌خوانی توجه نداشته است.



نمودار ۱. الگوی نظری تحقیق

کمبودهایی که در تحقیقات پیشین در این الگو مورد توجه قرار نگرفته بود، عبارتند از: رابطه متقابل میان هم‌خوانی بیرونی و هم‌خوانی درونی و هم چنین تأثیر مستقیم هم‌خوانی بیرونی بر احتمال موفقیت راهبرد بازاریابی وقتی که این نوع هم‌خوانی در سطح بالایی قرار داشته باشد.

روش تحقیق

پژوهشی که این مقاله به گزارش نتایج آن می‌پردازد، از نوع بنیادی است [۳]. هم چنین در تحقیق حاضر، با استفاده از دیدگاه توصیفی به سازمان توجه شده است می‌توان پژوهش را می‌توان از نوع توصیفی - پیمایشی به شمار آورد [۲].

از لحاظ دسته‌بندی تحقیقات بر حسب کمی و کیفی، می‌توان گفت که این پژوهش به دلیل نگاه کمی داشتن به موضوع هم‌خوانی، در جهان بی‌نظیر است زیرا تاکنون در جهان از منظر کمی به موضوع این تحقیق پرداخته نشده است و نتایج آن نیز قابل تعمیم به جامعه کل آماری است [۱]. از سوی دیگر، تاکنون تحقیقی وجود نداشته که به بررسی ارتباط متقابل بین هم‌خوانی درونی و بیرونی پردازد و این نکته باعث تمایز این پژوهش می‌شود. در محیط ایران نیز این تحقیق از برخی جهات متمایز است. اول این که تاکنون در خصوص سنجش قوت راهبرد بازاریابی کاری صورت نپذیرفته و دوم در خصوص سبکهای سه‌گانه تدوین راهبرد بازاریابی این پژوهش در کشور بی‌نظیر است.

جامعه آماری: جامعه‌ای که این پژوهش به بررسی آن پرداخته، شامل شرکت‌های فعال در عرضه خدمات اینترنتی در کشور می‌شود. این بازار به این دلیل انتخاب شد که با بازارهای جهانی ارتباط

دارد و از طرف دیگر هزینه ورود به صنعت اندک است و در مجموع رقابت شدیدی بین شرکتها ایجاد شده است.

از نظر سطوح تحلیل، چون به بررسی در سطح سازمانها پرداخته است، سطح تحلیل این پژوهش، سازمان است. اما پاسخ دهندگان پرسشنامه این پژوهش، مدیران بازاریابی شرکتها بوده‌اند.

روش نمونه‌گیری: از میان شرکتهای فعال در صنعت عرضه خدمات اینترنتی، تعدادی به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده، انتخاب شدند. زیرا جامعه آماری به گونه‌ای است که می‌توان از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده در آن استفاده کرد و از هر طبقه از شرکتها، تعدادی را به عنوان نمونه انتخاب کرد. درخصوص تعیین حجم نمونه، از تحقیقات مقدماتی استفاده شد. بر اساس یک تحقیق مقدماتی، میزان پراکندگی متغیر اصلی تحقیق در حدود ۸۲ درصد بود، از این رو با استفاده از فرمول حجم نمونه تعداد ۸۷ واحد از جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب شدند.

برای آزمون فرضیات از «ضریب همبستگی اسپیرمن و ضریب فای»، جهت بررسی روابط میان دو متغیر استفاده شد. برای سنجش ارتباط میان قوت راهبرد بازاریابی و میزان هم‌خوانی با محیط بیرونی یا درونی، که متغیرهایی از نوع فاصله‌ای و یا رتبه‌ای هستند، این آزمون نسبت به ضریب همبستگی پیرسون، مناسب‌تر به نظر رسید. هنگامی که بررسی ارتباط میان دو یا چند متغیر نیز مورد نظر بود، از آزمون مربع کای پیرسون یا رگرسیون لجستیک استفاده شد.

ابزاری که با آن به سنجش و اندازه‌گیری ویژگی‌ها و صفات مورد نظر پرداخته شده، پرسشنامه است که بین واحدهای نمونه توزیع شد. قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری با روش کرونباخ آزمون شد، این مقدار برابر با ۹۳ درصد بوده و از این نظر اطمینان حاصل شد که پرسشنامه در شرایط یکسان، نتایج یکسانی در اختیار محقق قرار می‌دهد. هم‌چنین با روش روایی محتوا، اطمینان حاصل شد که می‌توان به دقت داده‌های حاصل از پرسشنامه، یقین داشت [۵].

یافته‌های تحقیق

راهبرد بازاریابی در شرکتهای ISP

در حدود ۵۲ درصد از واحدهای نمونه، بیان کرده‌اند که فعالیت‌های بازاریابی آن‌ها در بخشی مستقل با نام «بازاریابی و فروش» انجام می‌شود. ۲۶/۴ درصد نیز اظهار کرده‌اند که بخش مدیریت، فعالیت‌های بازاریابی را زیر نظر دارد و در ۴/۶ درصد از شرکتها، زیر نظر بخش «بازرگانی» است، از این رو می‌توان اطمینان حاصل کرد که فعالیت‌های بازاریابی در بیشتر این

شرکتها از چنان اهمیتی برخوردار است که بخش جداگانه‌ای از سازمان، این فعالیتها را هدایت می‌کند.

از نظر این که شرکتها بر بخش‌هایی خاص از بازار تمرکز کرده باشند، می‌توان به ۹۳ درصد از آنها اشاره کرد که فعالیت‌های بازاریابی خود را معطوف به بخش‌های منتخب بازار کرده‌اند. این حاکی از کاربرد مفاهیم بازاریابی در شرکتهای نمونه است.

خدماتی که در این صنعت ارائه می‌شود به ترتیب فراوانی عبارتند از: اینترنت پرسرعت، اینترنت هوشمند، اینترنت تلفنی، دامنه اینترنتی، میزبانی، تلفن اینترنتی کارتی و هوشمند. در حال حاضر بزرگترین ضعفی که شرکتها با آن روبه‌رو هستند، فعالیت‌های ترفیعی و ترویجی اندک در معرفی خدمات این شرکتها است و پس از آن، قیمت‌گذاری نامناسب از نظر مشتریان و عدم ارائه خدمات متناسب با نیاز مشتریان است. نوع راهبرد بازاریابی که شرکتهای عرضه‌کننده خدمات اینترنتی بیشتر آن را در پیش گرفته‌اند ارتقاء خدمات بوده و در مراتب بعدی حفظ بازار، رشد بازار و حفظ خدمات موجود بوده است. اتخاذ راهبرد بازاریابی ارتقاء خدمات، چندان دور از انتظار نیست و در شرایطی که فناوری روز به روز در حال نو شدن است، انتظار می‌رود که شرکتها درصدد ارتقای خدمات خود برآیند و فناوریهای نوین را به بازار عرضه کنند.

میزان تحقق هر کدام از انواع هم‌خوانی

برای آشنایی با میزان تحقق انواع هم‌خوانی، ابتدا بررسی می‌شود که در چه تعداد از شرکتها، هر کدام از سبک‌های تدوین راهبرد بازاریابی به کار رفته‌اند. سپس اندازه‌گیری می‌شود که در آن شرکت تا چه حد به حمایت از سبک موجود در فضای سازمانها، پرداخته می‌شود. در سازمانها ممکن است هر کدام از سبک‌های تدوین راهبرد بازاریابی به صورت جداگانه یا همزمان به کار برده شوند. جدول ۱، میانگین میزان هم‌خوانی درونی (حمایت از سبک دستوری، تدریجی و برنامه‌ریزی و دستوری) و تحقق هم‌خوانی بیرونی و قوت راهبرد بازاریابی را در ترکیبهای متفاوت سبکها نشان می‌دهد.

مقایسه مقدار متغیر وابسته (قوت راهبرد بازاریابی) در سبک‌های مختلف نشان می‌دهد در حالتی که هر سه سبک دستوری، تدریجی و برنامه‌ریزی در سازمان رخ دهند، بیشترین میزان قوت راهبرد بازاریابی به دست می‌آید. پس از آن در حالتی که دو سبک تدریجی و برنامه‌ریزی به صورت همزمان در سازمان تحقق یابد، مقدار قوت راهبرد بازاریابی به میزان قابل توجهی خواهد رسید (میانگین ۳/۷۰). با توجه به تفاوت اندک میانگین این دو حالت (معنادار نبودن تفاوت

در قوت راهبرد بازاریابی شرکتها)، می‌توان بهترین حالت را برای شرکت‌های این صنعت، تحقق همزمان دو سبک تدریجی و برنامه‌ریزی دانست.

جدول ۱. میانگین تحقق انواع هم‌خوانی در ترکیب‌های متفاوت سبک‌های تدوین راهبرد بازاریابی

متغیر	برنامه‌ریزی	دستوری	تدریجی	برنامه‌ریزی و دستوری	دستوری و تدریجی	تدریجی و برنامه‌ریزی	هرسه سبک
قوت راهبرد بازاریابی	۳/۵۶	۳/۵۴	۳/۶۴	۳/۵۶	۳/۶۷	۳/۷۰	۳/۷۱
هم‌خوانی بیرونی	۳/۵۲	۳/۴۵	۳/۵۹	۳/۵۲	۳/۶۳	۳/۶۵	۳/۶۶
هم‌خوانی درونی	۴/۱	۳/۷۵	۳/۸۶	۴/۱۱	۳/۹۶	۴/۰۲	۴/۰۲
حمایت از سبک دستوری	۴/۰۳	۳/۸۷	۳/۷۷	۴/۰۷	۳/۸۶	۳/۹۴	۳/۹۷
حمایت از سبک تدریجی	۳/۳۴	۳/۳	۳/۶۷	۳/۳۵	۳/۶۹	۳/۶۹	۳/۶۹
حمایت از سبک برنامه‌ریزی	۴/۱۳	۳/۹۶	۴/۰۳	۴/۱۴	۴/۰۹	۴/۲۲	۴/۲۳
تعداد شرکت‌ها	۵۹	۸۲	۴۳	۵۷	۴۰	۳۵	۳۴

شرکتها از نظر حمایت از هر کدام از سبک‌ها به صورت جداگانه، با هم مقایسه شدند. نکته قابل توجه آن است که هرگاه سبک تدریجی چه به صورت منفرد و چه به صورت همزمان با سایر سبک‌ها، در سازمان وجود داشته باشد، میزان حمایت از سبک تدریجی در سطح بالایی قرار دارد. به عبارت دیگر هم‌خوانی درونی در حالتی که سبک تدریجی حداقل در سازمان تحقق یافته باشد، بیشتر است.

هنگامی که سبک‌های دستوری و برنامه‌ریزی به صورت همزمان رخ داده باشند، میانگین حمایت از سبک دستوری، نسبتاً بیشتر است. چنین استنباط می‌شود که سبک برنامه‌ریزی و دستوری با همدیگر سازگاری بالایی دارند و می‌توانند سبب تقویت تأثیر همدیگر بر عملکرد سازمان شوند.

ارتباط انواع همخوانی و قوت راهبرد

فرضیه‌های اول و دوم پذیرفته شدند و می‌توان گفت ارتباط بین قوت راهبرد بازاریابی و هم‌خوانی بیرونی، معنادار است و نیز ارتباط بین قوت راهبرد بازاریابی و هم‌خوانی درونی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشد. مقایسه شدت ارتباط بین انواع هم‌خوانی و قوت راهبرد بازاریابی نشان می‌دهد که ارتباط هم‌خوانی درونی با قوت راهبرد بازاریابی بیشتر است. فرضیه‌های سوم و چهارم در سطح خطای ۵ درصد رد شدند و می‌توان اظهار کرد که اگر در سازمان حالت هم‌خوانی بیرونی رخ دهد، میزان قوت راهبرد بازاریابی تفاوتی با حالت هم‌خوانی درونی ندارد. بررسی فرضیه پنجم نشان داد هنگامی که فقط یک نوع از انواع هم‌خوانی (درونی یا بیرونی) در سازمان رخ دهد، قوت راهبرد بازاریابی تفاوتی با حالت هم‌زمانی هر دو نوع هم‌خوانی ندارد. نتیجه آزمون فرضیه ششم نشان داد که بین هم‌خوانی درونی و بیرونی در سازمان ارتباط قوی وجود دارد (در سطح یک درصد معنادار است) یعنی در صورت افزایش هم‌خوانی درونی، هم‌خوانی بیرونی هم افزایش خواهد یافت. آزمون‌های تکمیلی نشان داد که هم‌خوانی درونی از هم‌خوانی بیرونی تأثیر می‌پذیرد و از طرف دیگر بر آن تأثیر می‌گذارد.

جدول ۲. نتیجه آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه‌گیری	اعتبار آزمون	فرضیه
پذیرفته	۰/۰۲۵	وجود ارتباط بین قوت راهبرد بازاریابی و هم‌خوانی بیرونی
پذیرفته	۰/۰۰۷	وجود ارتباط بین قوت راهبرد بازاریابی و هم‌خوانی درونی
رد	۰/۸۰۱	قوت راهبرد بازاریابی در هم‌خوانی بیرونی، بیش از قوت آن در هم‌خوانی درونی است.
رد	۰/۳۴۹	قوت راهبرد بازاریابی در حالت هم‌زمانی هم‌خوانی درونی و هم‌خوانی بیرونی، بیش از قوت آن در هم‌خوانی درونی است.
رد	۰/۶۸۵	قوت راهبرد بازاریابی در حالت هم‌زمانی هم‌خوانی درونی و هم‌خوانی بیرونی، بیش از قوت آن در هم‌خوانی بیرونی است.
پذیرفته	۰/۰۰۰	ارتباط بین هم‌خوانی درونی و بیرونی

نتیجه‌گیری

فرضیه‌های پژوهش، در بسیاری از موارد با پژوهش‌های پیشین، هماهنگ بود و این نتایج در مقایسه با پژوهش اسمیت چندان دور از انتظار نیست. زیرا در کشور ما اگر چه محیط کسب‌وکار تا حدودی متفاوت از کشوری مانند صنایع دارویی در انگلستان است، اما باید توجه داشت که فضای کسب‌وکار شرکت‌های عرضه‌کننده خدمات اینترنتی در ایران، نیز تا حدودی رقابتی است و این نتایج دور از انتظار نیست. البته بعضی از نتایج (از جمله نبودن اثر هم‌افزایی) با نتایج

پژوهشهای پیش، در تناقض بوده، در زیر علاوه بر تحلیل و چرایی دستیابی به این نتایج، به بررسی بیشتر پیرامون عدم تأثیر هم‌افزایی میان انواع هم‌خوانی پرداخته می‌شود.

● سبک مطلوب تدوین راهبرد: تحقیق نشان داد که وقتی بیشترین میزان قوت راهبرد بازاریابی به دست می‌آید که هر سه سبک تدوین راهبرد بازاریابی در سازمان، پیاده شوند. انتظار می‌رود که این نتیجه به دست آید زیرا هر کدام از سبکها که به کار می‌روند نقاط قوتی دارند که اثر همدیگر را تقویت می‌کنند و به قوت بیشتر برای راهبرد منجر می‌شود. اما نتیجه‌ای که از این مسئله می‌توان برای اجرا استنباط کرد، آن است که اگرچه هنگامی که هر سه سبک دستوری، برنامه‌ریزی و تدریجی در سازمان اجرا می‌شوند، بیشترین مقدار قوت راهبرد بازاریابی به دست می‌آید. اما منطقی نیست که مدیران برای پیاده‌سازی همه‌ی سبک‌ها در سازمان خود، سرمایه‌گذاری کنند تا بیشترین قوت راهبرد بازاریابی را به دست آورند. چرا که هزینه‌های پیاده‌سازی همه سبک‌ها در سازمان بیش از اندازه‌ای است که افزایش در قوت راهبرد بازاریابی برای سازمان به صرفه باشد. با توجه به آن که اجرای سبک تدریجی بیش از سایر سبک‌ها (در حالت منفرد) بیشترین قوت راهبرد بازاریابی را در پی دارد، توصیه می‌شود که برای افزایش احتمال موفقیت راهبرد بازاریابی، سبک تدریجی در سازمان پیاده شود. پس از آن، سبک برنامه‌ریزی عقلایی و در آخر سبک دستوری در سازمان قابل توصیه است که مدیران طبق شرایط درونی سازمان خود می‌توانند درخصوص انتخاب آن‌ها تصمیم‌گیری کنند.

● سازگاری میان سبک‌های تدوین راهبرد: هنگامی که سبک تدریجی در سازمان پیاده می‌شود، احتمال وقوع سبک‌های دیگر در سازمان افزایش می‌یابد. به نظر می‌رسد که در صورت پیاده‌سازی سبک تدریجی، شرایط و الزامات پیاده‌سازی دیگر سبک‌های تدوین راهبرد بازاریابی نیز فراهم می‌شود.

گاهی اجرای هم‌زمان این دو سبک نیز برای مدیران، به راحتی مقدور نیست. به آن دسته از مدیرانی که با محدودیت در انتخاب یک سبک مواجه هستند، توصیه می‌شود که حداقل سبک تدریجی را در سازمان خود پیاده سازند تا به مقدار قابل توجهی قوت راهبرد بازاریابی خود را افزایش دهند.

● سازگاری سبک‌های دستوری و برنامه‌ریزی: هنگامی که در سازمان، سبک دستوری تحقق می‌یابد، بهتر است مدیریت شرایطی را فراهم کند که سبک برنامه‌ریزی نیز در سازمان پیاده شود. ملاحظه شد که وقوع هم‌زمان دو سبک دستوری و برنامه‌ریزی در سازمان، با افزایش قوت راهبرد بازاریابی همراه است. لذا اجرای هم‌زمان سبک دستوری و برنامه‌ریزی باعث می‌شود، هم‌خوانی درونی و قوت راهبرد بازاریابی بیشتری ایجاد شود.

- ارتباط انواع هم‌خوانی با قوت راهبرد بازاریابی: در شرکت‌های عرضه‌کننده خدمات اینترنتی، هم‌خوانی درونی ارتباط قوی‌تری با قوت راهبرد بازاریابی (در مقایسه با هم‌خوانی بیرونی) دارد، زیرا میزان ضریب همبستگی آنها بیشتر است. این نکته لزوم سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر مدیران را برای ایجاد هم‌خوانی درونی در سازمانها نشان می‌دهد.
- تفاوت نداشتن قوت راهبرد در دو حالت هم‌خوانی درونی و بیرونی: از نظر این که کدام یک از انواع هم‌خوانی بر دیگری مقدم است، می‌توان بیان کرد: هر دو در یک عرض قرار دارند، زیرا آزمون فرضیه‌های سوم تا پنجم نشان داد هنگامی که یکی از انواع هم‌خوانی در سازمان تحقق می‌یابد، مقدار قوت راهبرد بازاریابی تفاوت قابل ملاحظه‌ای با نوع دیگر هم‌خوانی ندارد. در حالی که تحقیقات گذشته نشان داده است که، هم‌خوانی با محیط بیرون سازمان، مقدم بر هم‌خوانی با شرایط درونی سازمان است [۱۳]. بررسی داده‌های این پژوهش حاکی از برتری نداشته هر یک از این انواع هم‌خوانی بر دیگری است.
- عدم تأثیر هم‌افزایی انواع هم‌خوانی بر قوت راهبرد: چنان چه یکی از انواع هم‌خوانی در سازمان تحقق یابد، راهبرد بازاریابی از قوت کافی برخوردار خواهد بود. به عبارت دیگر، وقوع هر دو نوع هم‌خوانی سبب "هم‌افزایی" بین آنها نمی‌شود. این نکته‌ای است که اسمیت خلاف آن را از تحقیق خود نتیجه گرفته است. وی عقیده دارد که «برای داشتن راهبرد بازاریابی قوی، باید هم‌زمان هر دو نوع هم‌خوانی در سازمان ایجاد شود و شرکت، هم با محیط و هم با فرهنگ درونی سازمان هم‌راستا باشد» [۱۳]. وقوع این نتیجه می‌تواند به دلیل آن باشد که عموماً شرکتی که بتواند یکی از انواع هم‌خوانی را برقرار کند از موفقیت بالایی برخوردار است یا اینکه عواملی که باعث بروز یکی از انواع هم‌خوانی می‌شوند، ارتباطی با عوامل نوع دیگر ندارند. این جا به نظر می‌رسد که احتیاج به تحقیقات بیشتر باشد.
- تأثیر هم‌زمانی سبک‌ها بر قوت راهبرد بازاریابی: مقایسه شرکت‌هایی که ترکیب‌های مختلف سبک‌ها در آنها رخ داده بود، نشان داد که هر قدر سبک‌های گوناگون تدوین راهبرد بازاریابی، همراه با هم در سازمان پیاده شوند، میزان قوت راهبرد بازاریابی بیشتر می‌شود. می‌توان گفت که با ترکیب کردن چند سبک تدوین راهبرد بازاریابی در سازمان، متغیرهای سه‌گانه فوق (یعنی قوت راهبرد بازاریابی، هم‌خوانی بیرونی و هم‌خوانی درونی) رو به بهبود می‌روند. به نظر می‌رسد که سبک‌های سه‌گانه تدوین راهبرد بازاریابی با هم سازگار هستند و اثر همدیگر را تقویت می‌کنند. اسمیت و مک‌دونالد نیز بیان کرده‌اند که سبک‌های تدوین راهبرد بازاریابی با هم سازگار هستند. یافته‌های محقق با موارد مطرح شده توسط اسمیت و مک‌دونالد تطابق دارد و بر ادعای آنها صحه می‌گذارد [۱۳ و ۹]. یافته‌های این تحقیق و مقاله اسمیت نشان داد که روش تدوین راهبرد بازاریابی بهینه آن است که با توجه به شرایط بازار و ویژگی‌های سازمان طراحی شده باشد.

از جمله نوآوری‌های این پژوهش آن است که فراتر از نظر اسمیت و مک‌دونالد حرکت کرده و بیان داشته است، اگر در سازمان بیش از یک سبک تدوین راهبرد بازاریابی به کار برده شود، به اجرا شدن یک راهبرد بازاریابی قوی‌تر در سازمان منجر می‌شود و هم‌خوانی‌های بیرونی و درونی نیز به میزان بیشتری در سازمان تحقق خواهند یافت.

● کاهش سؤالی‌های سنجش قوت راهبرد بازاریابی: برای بررسی قوت راهبرد بازاریابی، می‌توان صرفاً به واسطه سه سؤال به اندازه‌گیری این متغیر در سازمان پرداخت. این سه سؤال عبارت‌اند از: اطلاع‌رسانی به مشتریان در خصوص خدمات متمایز شرکت، تطبیق خدمات با خواسته‌های مشتریان و اطمینان از رفتار خرید یکسان مشتریان در بخش‌های هدف. این نتایج چندان هم دور از انتظار نیستند، زیرا تحقیقات دیگر نیز همین عوامل را تأیید کرده است که از آن جمله می‌توان به یافته‌های اسمیت اشاره کرد [۱۳].

● هم‌سویی انواع هم‌خوانی‌ها و قوت راهبرد بازاریابی: مک‌دونالد به اهمیت و ضرورت هم‌خوانی بیرونی برای موفقیت راهبرد بازاریابی اشاره دارد و این نتیجه در پژوهش حاضر نیز تأیید شد. زیرا نتایج نشان داد که یکی از مهم‌ترین پایه‌های افزایش قوت راهبرد بازاریابی، وجود هم‌خوانی بیرونی است. از طرف دیگر، هم‌خوانی بیرونی رابطه مستقیمی با هم‌خوانی درونی دارد. از آن جا که هم‌خوانی بیرونی و هم‌خوانی درونی نیز ارتباط مستقیم با قوت راهبرد بازاریابی دارند، می‌توان ارتباط بین این سه متغیر را هم‌سو تعریف کرد و گفت: هر گاه هم‌خوانی بیرونی در سازمان افزایش یابد، قوت راهبرد بازاریابی و هم‌خوانی درونی آن سازمان افزایش خواهد یافت.

این نتیجه به دست آمد که وجود هم‌خوانی بیرونی سبب می‌شود سازمان درصدد اصلاح مکرر در خدمات و راهبرد بازاریابی خود برآید. ملاحظه شد که اصلاح خدمات و تصمیمات بازاریابی با توجه به تعریف قوت راهبرد بازاریابی، شاخصی برای افزایش قوت است. هم‌چنین می‌توان این موضوع را چنین تحلیل کرد که اصلاح خدمات و تغییر در تصمیمات بازاریابی نشان می‌دهد که سبک تدریجی در آن شرکت اجرا می‌شود و فضای سازمان از این سبک حمایت می‌کند. این مفهوم دقیقاً تعریف هم‌خوانی درونی در حالت پیاده‌سازی سبک تدریجی در سازمان است. پس در صورتی که سبک تدریجی در تدوین راهبرد بازاریابی به کار رود، هم‌خوانی‌های درونی و هم‌خوانی بیرونی به صورت هم‌زمان رخ می‌دهند. از جانب دیگر ملاحظه شد، افزایش میزان هم‌خوانی درونی و بیرونی (در سازمان‌هایی که سبک تدریجی در آن‌ها پیاده می‌شود) به افزایش قوت راهبرد بازاریابی منجر خواهد شد.

این نتایج از جمله نوآوری‌های پژوهش حاضر به شمار می‌روند و با توجه به یافته‌های تحقیق که ارتباط بین سه متغیر اصلی تحقیق (قوت راهبرد بازاریابی، هم‌خوانی درونی و بیرونی) را تأیید کرده‌اند، می‌توان گفت که این نتایج دور از انتظار نیستند.

منابع

۱. سید مهدی الوانی، عادل آذر حسن دانایی‌فر (۱۳۸۶)، "روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع"، تهران: انتشارات صفار.
۲. علی دلاور (۱۳۷۴)، "مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی"، تهران: انتشارات رشد.
۳. زهره سرمد، عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۲)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ هفتم، تهران: انتشارات آگاه.
4. Arnold, H. J. (1982), "Moderator Variables: a Clarification of Conceptual, Analytical and Psychometric Issues", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 29, 143-147.
5. Cooper, Donald R. and Pamela S. Schindler, (2003), "Business Research Methods", New York, Ny: McGraw-Hill.
6. Galbraith, C., and D. Schendel, (1983), "An Empirical Analysis Of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, 4, 153-173.
7. Ishak, I., Hasnah, H., Daing N. I. and Salmi M. I. (2006), "Service Quality, Client Satisfaction and Loyalty towards Audit Firm", *Managerial Auditing Journal*, 21 (7), 738-756.
8. McDonald, M. H. B. (1989), "Ten Barriers to Marketing Planning", *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 1-18.
9. McDonald, M. H. B. (1996), "Strategic Marketing Planning: Theory, Practice, and Research Agendas", *Journal of Marketing Management*, 12, 5-27.
10. Mintzberg, H. (2000), "View from the Top: Henry Mintzberg on Strategy and Management", *Academy of Management Review*, 14 (3), 31-42.
11. Pelham, A. M. (1999), "Influence of Environment, Strategy and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Business Research*, 45 (1), 33-46.
12. Rhee, M. and Mehra, S. (2006), "Aligning Operations, Marketing, and Competitive Strategies Enhance Performance: An Empirical test in the retail Banking Industry", *Omega*, 34, 505-515.
13. Smith, B. (2004a), "Making Marketing Happen: How Great Medical Companies Make Strategic Marketing Planning Work For Them", *International Journal of Medical Marketing*, 4 (2), 129-142.
14. Smith T.M., Reece J.S. (1999), "The Relationship of Strategy, Productivity, and Business Performance in a Service Setting", *Journal of Operations Management*, 17, 145-61.
15. Venkatraman N. (1990), "Performance Implications of Strategic Coalignment: A Methodological Perspective", *Journal of Management Studies*, 27(1), 19-41.
16. Xu, S., Cavusil, S. T. and White, C. (2006), "The Impact Of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporate Performance: A Mutimethod Assessment", *Journal of International Marketing*, 14 (2), 1-31.