



## بررسی هماهنگی میان استراتژی‌های سطح کسب و کار و بازاریابی در چارچوب مراحل چرخه عمر سازمان

\* سید محمد باقری

\*\* فرشته اصغری

پذیرش: ۹۲/۰۴/۱۰

دریافت: ۹۱/۰۹/۱۸

### چکیده

در شرایط متغیر و نامطمئن کنونی سازمان‌ها به منظور این که در مسیر توسعه، حرکت رو به جلو و با شتابی داشته باشد، نه تنها باید منابع ملموس و ناملموس و قابلیت‌های درونی خود را توسعه و گسترش دهند بلکه باید با توجه بیشتر به محیط به صورت موثرتر به تغییرات محیطی پاسخ دهند، و با افزایش قدرت رقابتی خود، جایگاه خود را در میان رقبا مستحکم کنند. این پژوهش در پی آن است تا شرکت‌های فعال در صنایع غذایی استان مازندران را به صورت موردی مطالعه و بررسی نماید که آیا مراحل مختلف چرخه عمر سازمان (معرفی، رشد، بلوغ، افول) می‌توانند رابطه بین استراتژی‌های رقابتی در سطح کسب و کار و بازاریابی را تحت تاثیر قرار دهند. جهت تعیین مدل مفهومی پژوهش، از نقاط مرجع استراتژیک، میزان کنترل (کم یا شدید) و کانون توجه (داخلی یا خارجی) استفاده شده است. بر این مبنا استراتژی‌های سطح کسب و کار و مراحل مختلف چرخه حیات تعیین شدند و سپس رابطه گونه‌های مختلف استراتژی‌های سطح کسب و کار با چرخه حیات سازمان بر بازاریابی

\* معاون پژوهشی و آموزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، مرکز بابل

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه پیام نور، مرکز بابل

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: فرشته اصغری

(Fereshteh.asghary@yahoo.com)

مورد بررسی قرار گرفت. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش و نحوه گردآوری داده‌های تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی و غیرآزمایشی (پیمایشی) قرار داشته و از سری تحقیقات همبستگی محسوب می‌گردد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد شرکت‌های فعال در صنایع غذایی در سطح استان مازندران می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق می‌توان نتیجه گرفت میان استراتژی‌های رقابتی سطح کسب و کار و بازارگرایی با مراحل چرخه حیات سازمان در شرکت‌های مورد مطالعه هماهنگی وجود دارد.

#### واژگان کلیدی:

استراتژی سطح کسب و کار، بازارگرایی، نقاط مرجع استراتژیک، چرخه حیات سازمان

## مقدمه

کسب موفقیت‌های بهتر، به رویکرد بازاریابی بیشتر از سایر رویکردهای استراتژیک نیاز دارد. رویکرد بازاریابی موجب می‌شود سازمان‌ها با محیط منطبق شده و مزیت‌های رقابتی خود را توسعه دهند.

مطالعات و دیدگاه‌های بسیاری در زمینه بازاریابی وجود دارد و اما دو دسته از این مطالعات مبنای بسیاری از تحقیقات بازاریابی قرار می‌گیرد. مطالعاتی توسط نارور و اسلاتر، کوهلی و جاورسکی در سال ۱۹۹۰ صورت گرفته است. نارور و اسلاتر از دیدگاه فرهنگی (بازاریابی را به عنوان فرهنگ سازمانی که شامل ارزش‌ها و هنجارها بوده و ارزش‌ها و رضایت مشتریان را به طور مستمر افزایش می‌دهد، تعریف می‌کند. به این موضوع می‌نگرند و سه مولفه اساسی مشتری محوری، رقیب محوری و هماهنگی بین بخشی را برای آن معرفی می‌کنند (Narver & Slater, 1990).

مشتری گرایی در صحیح مشتریان هدف برای ایجاد ارزش برتر مداوم برای او است و نیاز است که شرکت‌ها زنجیره ارزش مشتریان را به درستی درک کنند.

رقیب گرایی یعنی شرکت‌ها نقاط قوت و ضعف هم رقبای کلیدی و هم رقبای بلقوه‌ی کلیدی خود را بدانند و از ظرفیت‌ها و استراتژی‌های بلند مدت آن‌ها آگاهی داشته باشند. به عبارتی دیگر رقیب گرایی اشاره به درک صحیح و به موقع رقبای جاری و آینده شرکت است. شرکت‌های رقیب گرا پیوسته خودشان را در برابر رقبایشان ارزیابی می‌کنند (Day & Wensley, 1998). نقاط قوت و ضعف خودشان را می‌شناسند و از آن‌ها الگوسازی و تقلید می‌کنند. هماهنگی بین وظیفه‌ای: هماهنگی بین وظیفه‌ای، به کارگیری هماهنگ منابع سازمان (منابع انسانی و یا منابع سرمایه‌ای) در ایجاد ارزش برتر برای مشتریان هدف است. هر شخصی و در هر وظیفه‌ای، توانایی بلقوه‌ی مشارکت در ایجاد ارزش برای مشتری را دارد. ایجاد ارزش برای مشتری تنها وظیفه واحد بازاریابی نیست بلکه به همان نسبت، مابقی گروه‌ها یا بخش‌ها نیز می‌بایست در جهت ایجاد ارزش همکاری

تغییرات مداوم محیطی، بقای سازمان‌ها را به اشکال مختلف تهدید می‌کند. بنابراین بنگاه‌ها جهت ادامه حیات خود نیازمند اتخاذ رویکرد استراتژیک مناسب جهت حداکثر بهره برداری از فرصت‌های محیطی با توجه به نقاط قوت و ضعف خود هستند. بازاریابی<sup>۱</sup> بیشتر به عنوان یک رویکرد استراتژیک تلقی می‌شود که می‌تواند سبب بهبود عملکرد سازمانی شود. این بیان می‌تواند در مورد سازمان‌های تولیدی و حتی خدماتی نیز به کار برده شود (Esteban et al., 2002).

چرا که آن‌ها با تغییرات متعددی رو به رو هستند که هر کدام سبب تشدید رقابت می‌شوند، (Lwiza & Nwankwo, 2005) نابراین تمرکز سنتی درون گرا بایستی به بازاریابی تبدیل شود.

پژوهش‌های متعدد در دهه‌های اخیر در حوزه رویکرد بازاریابی و تاثیرات آن، حکایت از توجه پژوهشگران به این حوزه از رویکرد استراتژیک دارد. (Li, 2005) رویکرد بازاریابی عبارت است از یادگیری در مورد بازار و استفاده از آن در جهت اقدامات بازاریابی. بازاریابی به عنوان رویکردی فلسفی در بازاریابی نه تنها مشتریان بلکه رقبا و بسیاری از عوامل موثر بر نیازها و ترجیحات مشتریان را مورد توجه قرار می‌دهد (Helfert et al., 2002). این رویکرد به عنوان یک فرهنگ سازمانی، اغلب رفتارهای ضروری را جهت ایجاد کارایی و اثربخشی فراهم آورده و از طریق ایجاد فهمی روشن از مشتریان، سازمانها و محیط کسب و کار، امکان کسب ارزش تجاری را برای بنگاه فراهم می‌آورد. نارور و اسلاتر رویکرد بازاریابی را به عنوان توانایی بنگاه در ارتباط با محیط خارج خود می‌دانند. این رویکرد بنگاه را قادر می‌سازد از طریق پیش بینی الزامات بازار و ایجاد ارتباط بلند مدت با مشتریان، اعضای کانال توزیع و تامین کنندگان، به رقابت بپردازد (Narver & Slater, 1990).

سطح بالایی از بازاریابی به توانایی بیشتر سازمان برای دستیابی به اهدافش منجر می‌شود، بنابراین یک بنگاه برای

استراتژی درست و استفاده کردن از فرصت‌ها به صورت بهینه در این بازار پویا جهت کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی بین کسب و کارها یا بین محصولات - بازارهای سازگار در نهایت افزون کردن عملکرد مالی شرکت است.

### ادبیات پژوهش

#### کاربرد نظریه نقاط مرجع استراتژیک (SRp's)

شوهام و فیگن بام، پارادایم توسعه استراتژی‌های رقابتی بازاریابی بر مبنای نظریه نقاط مرجع استراتژیک را به عنوان پارادایم نوین در حوزه الگوهای تدوین استراتژی بازاریابی مطرح می‌کنند (Shoham & figenbaum, 1999). سازمان نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌کند. (figenbaum et al., 1996) 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 مبنای فلسفی، نقاط مرجع استراتژیک، تئوری‌های مدیریت طبقه بندی ارائه شده توسط بورل و مورگان<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۹ بهترین و قابل استفاده‌ترین طبقه بندی در تئوری‌های اجتماعی می‌باشد 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) پیش فرض‌هایی درباره ماهیت جامعه (که بعد نظم دهی / تغییر بنیادی حاصل می‌شود) و
- ۲) پیش فرض‌هایی درباره ماهیت جامعه (که بعد نظم دهی / تغییر بنیادی حاصل می‌شود) (بورل و مورگان، ۱۳۸۳).

در این پژوهش د و بعد فوق به عنوان SRP در مبنای فلسفی تئوری‌های مدیریت در نظر گرفته شده است. این موضوع در خصوص گونه شناسی استراتژی‌های مختلف در هر یک از سطوح استراتژی نیز صادق است (اعرابی، ۱۳۸۵). در این پژوهش برای یافتن نقاط مرجع استراتژیک و گونه

کنند (Narver & Slater, 1990). بنابراین هماهنگی بین وظیفه‌ای شامل ایجاد اطلاعات، توزیع اطلاعات و استفاده هماهنگ از منابع سازمانی است. ترکیب سه عنصر فوق، بازاریابی را شکل می‌دهد در اولین جزء، مدیران از محیط بیرونی بر حسب مجموعه اهداف سازمانی، اطلاعات را جمع آوری کرده، آن را تجزیه و تحلیل و تفسیر می‌کنند تا از این طریق بتوانند به تخصیص منابع مطلوب دست پیدا کنند. دومین جزء بازاریابی، طراحی استراتژی‌های تمرکز بر بازار و مشتری است. این جزء در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک قرار دارد. در این فرایند، نیازها و خواسته‌های مشتری شناسایی شده و استراتژی‌های خاص جهت برآوردن آن‌ها تدوین می‌شود. جزء سوم مربوط به اجرای استراتژی‌های بازاریابی است. در این جزء اقدامات سازمان جهت عملی ساختن استراتژی‌های تدوین شده که همان برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان است مشخص می‌شود (Ruekert, 1999).

بنابراین تعیین و فرمولی نمودن استراتژی رقابتی شرکت مستلزم در نظر گرفتن سه عنصر فوق است زیرا در محیط‌های کاملاً رقابتی کنونی با توجه به تغییر و تحولات سریع و افزایش توان و قابلیت‌های رقابتی شرکت‌ها و نیازهای متغیر مشتریان گوناگون سازمان‌ها ضروری است سازمان‌ها برای برطرف کردن نیازهای آشکار و پنهان مشتریان و کسب مزیت رقابتی پایدار به دقت تغییرات در محیط بازار را زیر نظر بگیرند. آن‌ها باید هر گونه شکافی را که، بین آن چه که در مورد یک محصول خاص بهتر است انجام بشود و آن چه واحد سازمانی‌اش در رابطه با آن محصول می‌تواند انجام بدهد، مشاهده کنند، مشخص سازند و گزارش نمایند و با توجه به تجزیه و تحلیل دقیقی که از اطلاعات مربوط به مشتری و مربوط به رقبا به عمل آمده است، یک استراتژی رقابتی مناسب را در سطح واحد فعالیت استراتژیک شرکت اتخاذ نمایند و متناظر با آن یک استراتژی بازاریابی معقول و مناسب طراحی نمایند. استراتژی که با اهداف عملیاتی یا با استراتژی رقابتی واحد فعالیت استراتژیک همخوانی یا هماهنگی داشته باشد. هدف از انجام این تحقیق کمک به صنعت به ویژه صنایع غذایی در یافتن دیدگاهی نو در به کارگیری و انتخاب

استراتژی‌های تجاری را بر مبنای نرخ توسعه اداری بازار- محصول یک شرکت (توسعه محصول جدید، نفوذ در بازارهای جدید) به چهار نوع استراتژیک: فرصت‌جویان<sup>۲</sup>، تحلیلگران<sup>۳</sup>، مدافعان<sup>۴</sup> و منفعلان<sup>۵</sup> دسته بندی کردند (Miles & Snow, 1978). در مقابل پورتر 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 نحوه‌ی تعریف قلمرو بازار تحت پوشش (محدود و یا گسترده) نگریسته شود (Porter, 1985). 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 (بخش خاصی از بازار) را انتخاب کند. ترکیب این دو نوع بازار با دو استراتژی رقابتی مذکور به پیدایش چهار نوع استراتژی عمومی منجر می‌شود که عبارتند از: رهبری هزینه‌ها<sup>۶</sup>، تمایز<sup>۷</sup>، تمرکز بر تمایز<sup>۸</sup> و تمرکز بر هزینه<sup>۹</sup> (هانگر و ویلن<sup>۱۰</sup>، ۱۳۸۱). با وجود این که نوع‌شناسی‌ها و روش‌های دسته‌بندی مایکل پورتر و مایلز و اسنو با استقبال زیادی مواجه شده‌اند اما هیچ یک از این دو روش به تنهایی کامل نیست. مثلاً یک واحد فعالیت مدافع، می‌تواند از انواع روش‌های رقابتی برای پشتیبانی از موقعیت بازار خود استفاده کند، از روش‌هایی چون حداقل کردن هزینه‌ها یا متمایز کردن خود از رقبای از حیث کیفیت یا خدمات. بنابراین در نتیجه مطالعات واکر و روکرت و ادامه پژوهش‌های آن‌ها پژوهش‌های دیگری نیز به نقد و بررسی و تلفیق در گونه‌شناسی پورتر، مایلز و اسنو در سطح استراتژی سبک و کار پرداختند تا دیدگاه جامع‌تری

شناسی استراتژی‌های سطح کسب و کار و جانمایی مراحل چرخه عمر محصول در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک از نقاط مرجع بر اساس دیدگاه هال یعنی دو بعد توجه به داخل/خارج و میزان کنترل کم/شدید استفاده شده است (هال<sup>۱</sup>، ۱۳۸۱).

### جانمایی استراتژی‌های سطح کسب و کار بر اساس نقاط مرجع استراتژیک

بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ دارای فعالیت‌های متعدد، معمولاً از زنجیره‌ای از استراتژی‌ها برخوردارند که از سطح شرکت شروع می‌شود و تا پایین‌ترین سطح اقلام بازار- محصول گسترش می‌یابد در واقع به جای داشتن یک استراتژی جامع و واحد از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمان‌های بزرگ چند محصوله عبارتند از: ۱) استراتژی بنگاه که به مسائلی چون مأموریت، دامنه فعالیت‌ها و جهت‌گیری‌های آتی یک شرکت می‌پردازد. ۲) استراتژی سطح کسب و کار تجاری ۳) استراتژی کارکردی (وظیفه‌ای) که بر روی یک محصول - بازار خاص متمرکز شده‌اند (Hunger & Weelen, 1992). استراتژی سطح کسب و کار اشاره دارد به این که چگونه شرکت‌ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می‌پردازند (Slater & Olson, 2000). 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. استراتژی سطح کسب و کار بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک شرکت یا واحد تجاری (کالا یا خدمات) در یک صنعت یا بخشی از بازار خاص تاکید می‌کند. (Miles & Snow, 1978)

استراتژی کسب و کار می‌تواند رقابتی (مبارزه با رقبای برای کسب مزیت) یا مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبای) و یا به هر دو شکل باشد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱). رابرت مایلز و چارلز اسنو

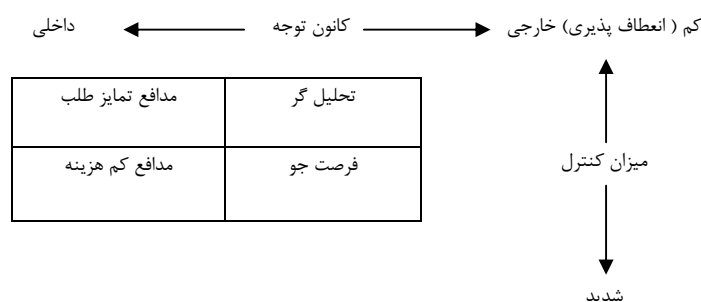
- 2- Prospector
- 3- Analyzer
- 4- Defenders
- 5- Reactors
- 6- Cost leadership
- 7- Differentiation focus
- 8- Differentiation
- 9- Cost focus
- 10- Hunger & Weelen

محصول، چارچوبی است که وقوع فرصت‌ها و تهدیدها در بازار و صنعت را نشان می‌دهد و به این وسیله شرکت‌ها بهتر می‌توانند تغییر در هدف بازار استراتژیک محصول، تغییر در استراتژی آن و تغییر در برنامه بازاریابی شرکت را پیش بینی کنند (واکر و همکاران، ۱۳۸۳). دو متغییر اصلی برای تشخیص مراحل چرخه حیات محصول (میزان رقابت و تعداد رقبا) و "توجه به بازار فعلی یا جدید" می‌باشد (کاتلر<sup>۵</sup>، ۱۳۸۲). این دو نقطه مرجع با الگوی اثر بخشی حال تطابق دارد.

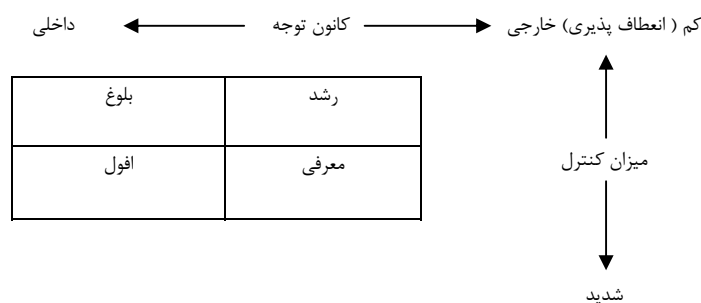
از استراتژی‌های تجاری ارائه شوند. نتایج پژوهش‌های آن‌ها چهار گونه اصلی استراتژی‌های کسب و کار بر اساس دو بعد اصلی یعنی نرخ توسعه ارادی بازار - محصول<sup>۱</sup> (گسترش) را نشان می‌دهند، فرصت‌جو، تحلیل‌گر، مدافع تمایزطلب<sup>۲</sup> و مدافع کم هزینه<sup>۳</sup> (Walker & Ruekert, 1987).

### جانمایی مراحل چرخه عمر محصول<sup>۴</sup> در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک

بر اساس دیدگاه واکر و همکاران، مدل چرخه حیات



شکل ۱: گونه شناسی این چهار نوع استراتژی را بر مبنای SRP's نشان می‌دهد. (Walker et al., 2003)



شکل ۲: مراحل چرخه حیات محصول را بر مبنای SRP's نشان می‌دهد. (Walker et al., 2003)

- 1-Business intended of product/market development
- 2- Low -cost defenders
- 3- Differentiated defenders
- 4- The Product lifecycle
- 5- Kotler

### مفهوم بازاریابی (گرایش به بازار)

بازارگرایی مفهومی ریشه‌دار در تئوری بازاریابی داشته و تمایل به یادگیری درباره بازار دارد. به عبارت دیگر گسترش درک بازار و استفاده از آن برای فعالیت‌های بازاریابی است. بازارگرایی را می‌توان عبارت از پذیرش مفهوم بازاریابی به عنوان فلسفه کسب و کار دانست که هدایت کننده استراتژی‌های رقابتی سازمان خواهد بود (Gonzalez-Beniti et al., 2005).

بازارگرایی بر پایه تفکر بازاریابی ایجاد شده است و تفکر بازاریابی زیر بنای فلسفی آن را تشکیل می‌دهد (Narver & Slater, 1990).

به هر حال تفکر بازاریابی به عنوان یک بنیان و شالوده فلسفی کافی نیست زیرا بازارگرایی نه فقط بر مشتریان بلکه علاوه بر آن بر روی رقبا، مباحث سازمانی متفاوت و عوامل متعدد بیرونی که بر نیازها و ترجیحات مشتریان موثر است نیز تمرکز می‌کند. به اعتقاد نارور و اسلاتر، بازارگرایی قلب تپنده، مدیریت و استراتژی بازاریابی مدرن است و کسب و کاری که بازارگرایی‌اش را افزایش دهد، عملکرد بازارش را بهبود خواهد بخشید.

### دیدگاه‌های اصلی بازاریابی

برای درک بهتر مفهوم بازاریابی لازم است به بررسی نظریه‌های مختلف که در این مورد وجود دارد، پرداخته شود. طی سال‌های گذشته تلاش‌های علمی و تجربی زیادی پیرامون بازاریابی صورت گرفته است که در این میان پنج دیدگاه اصلی وجود دارد. در ادامه به ترتیب آن‌ها را نامبرده و توضیح می‌دهیم. تاکید این دیدگاه‌ها بر نهادینه و اجرایی کردن مفهوم بازاریابی است. در برخی از این دیدگاه‌ها، بازاریابی یک پدیده مدیریتی و در برخی دیگر به عنوان یک پدیده فرهنگی است که بر ایجاد مزیت رقابتی تمرکز دارد. به طور مسلم بازاریابی در ادبیات بازاریابی جایگاه ویژه‌ای دارد، اما آزمون‌های تجربی آن با مسائل متعددی روبه‌رو بوده است و یک نوع پراکندگی بین مدل‌های آزمون شده مشاهده می‌شود که این مساله یکی از محدودیت‌های بازاریابی است.

یکی از دیدگاه‌های موجود در ادبیات بازاریابی، دیدگاه تصمیم‌گیری است که به وسیله شاپیرو در سال ۱۹۹۸ میلادی مطرح شد. او مفهوم عملیاتی بازاریابی را یک فرایند تصمیم‌گیری سازمانی می‌داند. در قلب این فرایند، مدیریت خود را متعهد به تصمیم‌گیری در زمینه مسائل بازاریابی می‌کند. شامپیرو شرکت‌های بازارگرا را دارای سه ویژگی می‌داند که عبارتند از:

- ۱- اطلاعات حاصل از مشتری برای سازمان بسیار مهم بوده و بر تمام بخش‌های سازمان تاثیر می‌گذارد.
- ۲- تمام تصمیم‌گیری‌های استراتژیکی و تاکتیکی در سازمان به صورت بین بخشی و بین فردی گرفته می‌شود.
- ۳- بخش‌ها و دواير سازمان به صورت هماهنگ تصمیم می‌گیرند و خود را نسبت به آن متعهد می‌دانند. (Shapiro, 1998)

کوهلی و جاوورسکی در سال ۱۹۹۰ اقدام به ارائه تعریف رسمی از بازاریابی کردند که در حد وسیع مورد استفاده پژوهشگران بازاریابی قرار گرفت. این تعریف از سه عنصر کلیدی تشکیل شده است:

- ۱- ایجاد هوشمندی: بر اساس نظر ایجاد هوشمندی بازار نقطه شروع بازاریابی است. به عقیده آن‌ها بازار مفهومی وسیع‌تر از مشتریان است. بازار شامل مشتریان نهایی، توزیع کنندگان، و عوامل برونی تاثیرگذار بر روی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان است. این عوامل شامل: مقررات دولتی، تکنولوژی، رقبا و سایر نیروهای محیطی است.
  - ۲- انتشار هوشمندی: برای پاسخ‌گویی اثربخش به نیازهای بازار، میبایست کلیه واحدهای سازمان مشارکت داشته باشند. از این رو کلیه بخش‌ها می‌بایست در این رابطه، ارتباط نزدیک با یکدیگر داشته و اطلاعات خود را منتشر کنند.
  - ۳- پاسخ دهی به هوشمندی: پاسخ دهی به هوشمندی بازار اشاره به فعالیت‌های پاسخ دهنده هوشمندی ایجاد و منتشر شده دارد. در واقع اگر سازمان‌ها به هوشمندی بازار پاسخ ندهند، عملاً هوشمندی ایجاد شده و منتشر شده بی مصرف خواهد بود. (Kohli & Jasworks, 1990)
- نارور و اسلاتر بازاریابی را یک پدیده فرهنگی می‌دانند که

از سه جز تشکیل شده است:

۱- مشتری گرایی: مشتری گرایی درک صحیح مشتریان هدف برای ایجاد ارزش برتر مداوم برای او است و نیاز است که شرکت‌ها زنجیره ارزش مشتریان را به درستی درک کنند.

۲- رقیب گرایی: رقیب گرایی یعنی شرکت‌ها نقاط قوت و ضعف هم رقبای کلیدی و هم رقبای بلقوه کلیدی خود را بدانند و از ظرفیت‌ها و استراتژی‌های بلند مدت آن‌ها آگاهی داشته باشند.

۳- هماهنگی بین وظیفه‌ای: هماهنگی بین وظیفه‌ای، به کارگیری هماهنگ منابع سازمان (منابع انسانی و یا منابع سرمایه‌ای) در ایجاد ارزش برتر برای مشتریان هدف است. ارزش برای مشتری تنها وظیفه واحد بازاریابی نیست بلکه به همان نسبت، مابقی گروه‌ها یا بخش‌ها نیز می‌بایست در جهت ایجاد ارزش همکاری کنند، سازمان‌های دارای هماهنگی بین وظیفه‌ای قوی، دارای توانایی بالاتری در خلق، نگهداری و انتقال دانش دارند (Narver & Slater, 1990).

روکرت بازارگرایی را متشکل از سه جز می‌داند که عبارتند از: (۱) ایجاد بانک اطلاعات مربوط به مشتری و بازار بر اساس مجموعه اهداف سازمان

(۲) طراحی استراتژی‌های تمرکز بر بازار و مشتری  
(۳) اجرای استراتژی‌های مربوط به بازار و مشتری (Ruekert, 1999).

دیشپند و همکاران در سال ۱۹۹۳ بازارگرایی را همان مشتری گرایی می‌دانند و معتقدند که رقیب گرایی می‌تواند با مشتری گرایی در تناقض باشد و بهتر است به جای واژه بازارگرایی از مشتری گرایی استفاده شود زیرا در مفهوم بازارگرایی تمرکز به جای مشتریان بر روی رقباست. آن‌ها همچنین موافق هماهنگی بین وظیفه‌ای هستند زیرا آن را مربوط به مشتری گرایی می‌دانند و معتقدند مشتری گرایی قسمتی از فرهنگ سازمانی است که می‌تواند به عنوان یک ارزش تقویت شود. بر این اساس بازارگرایی فرهنگی است که؛

۱- معیار سودآوری و حفظ ارزش برتر برای مشتریان جز بالاترین ارزش‌ها در سازمان محسوب می‌شود و مشتریان نسبت به سایر ذینفعان ارجحیت دارند.

۲- هنجار رفتاری کارکنان و مدیران، بر اساس توسعه سازمانی و پاسخگویی به اطلاعات بازار شکل می‌گیرد (Deshpande et al., 1993).

مطالعات و دیدگاه‌های بسیاری در زمینه بازارگرایی وجود دارد و اما دو دسته از این مطالعات مبنای بسیاری از تحقیقات بازارگرایی قرار می‌گیرد. مطالعاتی توسط نارور و اسلاتر، کوهلی و جاورسکی در سال ۱۹۹۰ صورت گرفته است نارور و اسلاتر از دیدگاه فرهنگی (بازارگرایی را به عنوان فرهنگ سازمانی که شامل ارزش‌ها و هنجارها بوده و ارزش‌ها و رضایت مشتریان را به طور مستمر افزایش می‌دهد، تعریف می‌کند. به این موضوع می‌نگرند و سه مولفه اساسی مشتری محوری، رقیب محوری و هماهنگی بین بخشی را برای آن معرفی می‌کنند.

(Narver & Slater, 1990)

این در حالی است که کوهلی و جاورسکی دیدگاهی رفتاری (بر فرآیند، فعالیت‌ها و رفتارهای برگرفته از کاربرد مفهوم بازاریابی در درون سازمان متمرکز دارد) نسبت به بازارگرایی دارند و مولفه‌هایی که آن‌ها برای بازارگرایی در نظر می‌گیرند شامل: تولید اطلاعات، انتشار اطلاعات و پاسخ‌دهی به اطلاعات جمع آوری شده و توزیع شده می‌باشد (Kohli & Jasworks, 1990).

دیدگاه هر یک از این محققین انتقاداتی را به همراه داشته است. با این وجود، این دو مطالعه از جهاتی به یکدیگر شباهت دارند بنابراین علیرغم تفاوت در نام اجزاء می‌توان به روشنی نتیجه گرفت که رقیب محوری و مشتری محوری نارور و اسلاتر با ترکیب تولید و انتشار اطلاعات کوهلی و جاورسکی هم‌سنگ است و هماهنگی بین بخشی نارور و اسلاتر و پاسخ‌دهی کوهلی و جاورسکی نیز بیانگر توانایی برای اقدام روی اطلاعات جمع آوری شده و توزیع شده می‌باشد.

(Lancaster & Velden, 2004)

### پیامدهای بازارگرایی برای سازمان

سازمان‌هایی که می‌توانند بهتر نیازهای مشتری را پاسخ دهند و آن‌ها را راضی کنند، مطمئناً از سطح عملکرد بالاتری برخوردار هستند. تحقیقاتی که توسط نارور و اسلاتر صورت گرفته، نشان دهنده رابطه مثبت بین گرایش به بازار و عملکرد شرکت است. (Narver & Slater, 1990) از سازمان‌هایی که در محیط رقابتی فعالیت می‌کنند، انتظار می‌رود که بیشتر بازارگرا باشند.



می‌باشد متغیرهای مستقل، مراحل موجود در چرخه حیات محصول که شامل تولد، رشد، بلوغ و پیری است متغیرهای میانی تعدیل کننده و بازاریابی متغیر وابسته را تشکیل می‌دهند.

با توجه به سه بعدی بودن مدل تحقیق و هدف سنجش وجود یا عدم وجود هماهنگی میان متغیرهای استراتژی‌های چهارگانه رقابتی و سطح بازاریابی شرکت‌های مورد مطالعه در چارچوب مراحل مختلف چرخه عمر، بنابراین متغیر استراتژی‌های رقابتی مایلز و اسنو به عنوان متغیر پیش بین یا همان مستقل، متغیر بازاریابی به عنوان متغیر ملاک یا همان وابسته و متغیر مراحل چهارگانه چرخه حیات محصول به عنوان متغیر تعدیل کننده در مدل مفهومی این تحقیق محسوب می‌شود.

فرضیه پژوهش بر اساس روابط بین متغیرهای موجود در چارچوب مفهومی پژوهش عبارت است:

- ۱) میان استراتژی‌های سطح کسب و کار و بازاریابی با مراحل چرخه عمر سازمان هماهنگی وجود دارد.
- ۲) سطح بازاریابی در شرکت‌هایی که استراتژی‌های چهارگانه رقابتی را دارند نسبت به یکدیگر متفاوت است.

### توجیه مدل و فرضیه اول

با عنایت به این که هدف این تحقیق بررسی تاثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته نیست، بنابراین سنجش تاثیر میان متغیرهای وابسته و مستقل و تعدیل کننده هدف نبوده و مدل مفهومی را به صورت مدل‌های نوع تاثیرگذاری طراحی ننموده‌ایم. در حقیقت، مدل فوق در دو سطح یا دو بعد مختلف به تحلیل متغیرها می‌پردازد که سطح اول مربوط به رابطه میان متغیرهای استراتژی‌های سطح کسب و کار و بازاریابی است. در این سطح (همان‌طور که از فرضیات تحقیق مشخص است) هیچ‌گونه رابطه‌ای که مبنی بر تاثیرگذاری میان متغیرهای پیش بین و ملاک باشد را ننسجیده‌ایم. در سطح دوم مدل که به بررسی وجود یا عدم وجود رابطه میان دو متغیر فوق از یک سو با متغیر تعدیل کننده چرخه حیات محصول از سوی دیگر است نیز تنها به بررسی هماهنگی میان این سه دسته متغیر پرداخته‌ایم. این رابطه نیز از قسمت

کلهی و جاورسکی به بررسی و تاثیر سه ویژگی محیطی بر روی بازاریابی پرداخته‌اند. اولین عامل، پیچیدگی و تلاطم بازار است که به عنوان نرخ و میزان تغییرات در ترکیب نیازها و خواسته‌ها و ترجیحات مشتریان تعریف می‌شود. سازمان‌هایی که در محیط متلاطم فعالیت می‌کنند، بیشتر نیازمند تغییر محصولات خود با توجه به تغییر در نیازها و خواسته‌های مشتریان هستند و بر عکس، در بازارهای با ثبات، شرکت‌ها کمتر نیاز دارند تا محصولات خود را با نیازهای در حال تغییر مشتریان هم جهت سازند و تعدیل کنند دومین عامل محیطی که توسط کلهی و جاورسکی در سال ۱۹۹۰ مورد مطالعه قرار گرفته تا رابطه بین بازار و عملکرد تجاری را تبیین کند، شدت رقابت است. کلهی و جاورسکی بیان کرده‌اند در محیط غیررقابتی، شرکت یا سازمان، ممکن است دارای عملکرد خوبی باشد حتی اگر بازارگرا نباشد؛ زیرا مشتریان با محصولات و خدمات شرکت خو گرفته‌اند. در مقابل، در شرایط رقابت شدید، مشتریان گزینه‌های متنوعی برای ارضای نیازها و خواسته‌های خویش دارند. بنابراین شرکت‌هایی که بازارگرا نیستند در محیط رقابتی به سرعت مشتریان خود را از دست خواهند داد. بنابراین بازاریابی در شرایط رقابت از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود.

سومین عاملی که می‌تواند تعدیل کننده رابطه بین بازاریابی و عملکرد شرکت باشد، تغییرات تکنولوژیک است که در واقع همان میزان تغییرات تکنولوژیک رخ داده در صنعت خاص است. شرکت‌هایی که از تکنولوژی پیشرفته استفاده می‌کنند، می‌توانند با استفاده از نوآوری تکنولوژیک برای خود مزیت رقابتی ایجاد کنند. در مقابل شرکت‌هایی که با تکنولوژی ایستا فعالیت می‌کنند، در بازارهای رقابتی از موقعیت رقابتی مناسبی برخوردار نخواهند بود و نمی‌توانند از تکنولوژی به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده کنند (Kohli & Jasworks, 1990).

### طراحی مدل مفهومی تحقیق

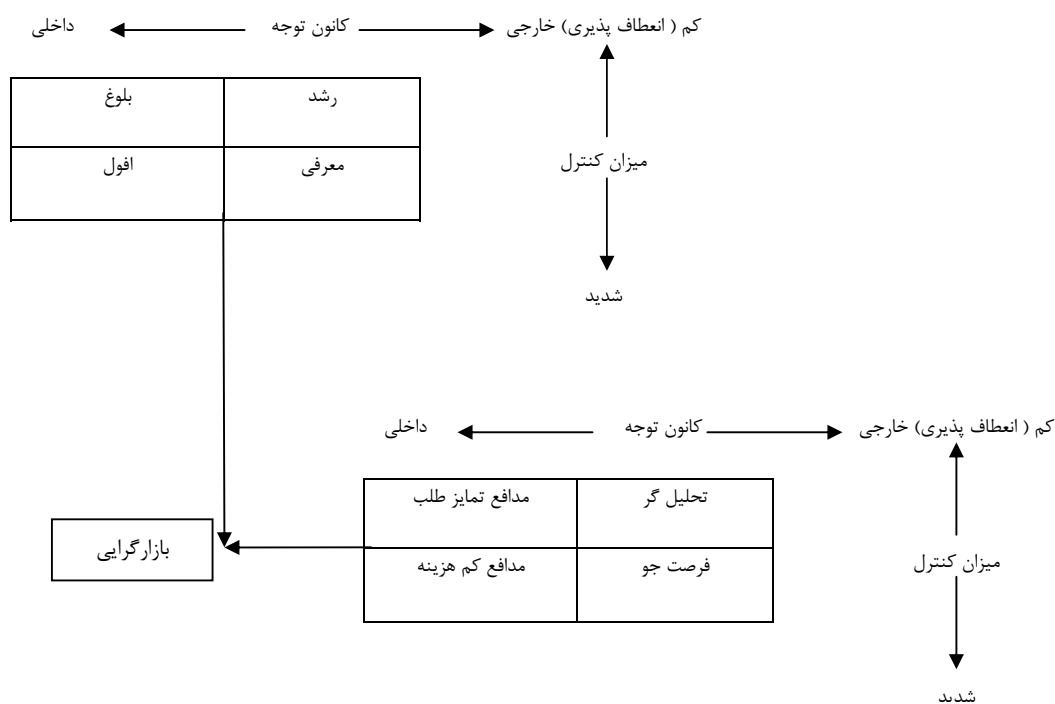
در مدل مفهومی این پژوهش، استراتژی‌های رقابتی چهارگانه در سطح کسب و کار که شامل استراتژی‌های فرصت جو، تحلیلگر، مدافع کم هزینه و مدافع تمایز طلب

فرضیه قرار گرفته است. در حقیقت وجود یا عدم وجود این تفاوت که مبنای طراحی فرضیه دوم قرار گرفته است در مدل فوق قابل طراحی نیست و به عنوان یک رابطه مکنون در میان متغیرهای سطح اول مدل مفهومی تحقیق وجود دارد و به عنوان فرضیه پژوهشی تحقیق مد نظر محققان قرار دارد. بسیاری از محققان عقیده دارند که در صورت وجود مبنای علمی، می‌توان روابط دیگری را نیز از این مدل و یا مدل‌های مفهومی تحقیقات مختلف استنباط و استخراج نمود که لزوماً در ساختار ظاهری مدل‌ها قابل مشاهده نیست و یا به عنوان روابط آزاد و یا نتایج جنبی تحقیق، مورد نظر محققان مربوطه قرار گرفته است.

فوقانی مدل به رابطه میان دو متغیر سطح اول (که ذکر شد) وارد شده است. در واقع به نظر می‌رسد که نتوان به گونه‌ای دیگر مدل تحقیق را طراحی نمود تا هدف این تحقیق محقق شود.

### توجیه مدل و فرضیه دوم

در مورد فرضیه دوم نیز کماکان هدف محققان بررسی وجود رابطه تاثیرگذاری میان متغیرهای مستقل و وابسته نبوده است و تنها وجود یا عدم وجود تفاوت میان متغیر وابسته (بازارگرایی) در سطوح مختلف متغیر مستقل (استراتژی‌های چهارگانه سطح کسب و کار)، ملاک طراحی



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش و نحوه گردآوری داده‌های تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی و غیرآزمایشی (پیمایشی) قرار داشته و از سری تحقیقات همبستگی محسوب می‌گردد. قلمرو زمانی پژوهش از فروردین ۱۳۹۰ تا خرداد ۱۳۹۱ می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه شرکت‌های لبنی فعال که در صنایع غذایی استان مازندران فعالیت می‌کنند، می‌باشد. طبق لیست سازمان صنایع و معادن استان مازندران در سال ۱۳۹۰ تعداد ۲۴ شرکت در تولید محصولات لبنی این استان فعالیت می‌کنند که مورد مطالعه قرار گرفت. ضمناً لازم به ذکر است که از میان ۳۰ شرکت تولید کننده محصولات لبنی، به دلیل لزوم همگون بودن خطوط کالای شرکت‌های مورد مطالعه، تنها تعداد ۲۴ شرکت دارای خطوط محصول سازگار بوده‌اند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است به طوری که پرسش‌شوندگان مدیران در سطوح میانی و عملیاتی (بازاریابی یا فروش)، در این رابطه قابل ذکر است که تعدادی از این شرکت‌ها دارای سطوح عملیاتی بوده‌اند و تقریباً تصمیمات بازاریابی را در سطح عملیاتی اتخاذ می‌نموده‌اند. در حقیقت، در این شرکت‌های کوچک، سطح مدیریت میانی وجود ندارد و دارای مدیر عامل و مدیران عملیاتی است که در حوزه‌های تخصصی مربوطه اقدام به اتخاذ تصمیمات می‌کنند که پرسشنامه بین این مدیران عملیاتی توزیع شد.

و کارشناسان ارشد (مسئولین فنی که دارای مدارک مرتبط با صنایع غذایی در شرکت‌های مورد مطالعه بوده‌اند) شرکت‌های نمونه می‌باشند. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات درباره میانی نظری و ادبیات موضوع از روش مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی و از طریق بررسی کتاب‌ها، پایان‌نامه‌های فارسی و لاتین، مجلات فارسی و لاتین و سایت‌های اینترنتی و برای آشنایی با شرکت‌های فعال در صنایع غذایی استان مازندران از اسناد و مدارک موجود و برای تبیین الگوی تحلیلی و مفهومی تحقیق و انجام فرآیند پرسشنامه، از روش مطالعات میدانی استفاده شده است. سوالات پرسشنامه در این تحقیق شامل دو بخش

است: سوالات عمومی که مربوط به ویژگی جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان می‌باشد و سوالات اختصاصی که این سوالات شامل سه بخش می‌باشد بخش اول شامل پنج سوال جهت تعیین این که محصولات شرکت‌های نمونه در کدام مرحله از چرخه حیات خود قرار دارند و بخش دوم شامل ۱۸ سوال که برای اندازه‌گیری نوع استراتژی سطح کسب و کار و بخش سه شامل ۵ سوال جهت اندازه‌گیری میزان بازاریابی هر یک از شرکت‌های نمونه می‌باشد.

برای اندازه‌گیری نوع استراتژی سطح کسب و کار از ویژگی‌های استراتژی‌های تجاری مایلز و اسنو (منبع: استراتژی سازمانی، ساختار و فرآیندها، ۱۹۷۸) و جهت اندازه‌گیری میزان بازاریابی شرکت‌ها از پرسشنامه استاندارد Zhou و همکاران ۲۰۰۸ استفاده شده است.

### روایی و پایایی پرسشنامه

روایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت و از روش اعتبار محتوا برای پرسشنامه شناسی استراتژی‌های سطح کسب و کار بازاریابی استفاده شد. که برای اجرای این روش از نظر استادان راهنما و مشاور و صاحب‌نظران دانشگاهی استفاده شد و به مطالعه پرسشنامه‌های مشابه در مقاله‌ها و کتاب‌های مربوط نیز پرداخته شد و از تعدادی از متخصصان صنایع غذایی نیز در این رابطه و جهت اصلاح و تعدیل سوالات پرسشنامه نظر خواهی شد و اعتبار ابزار تحقیق مناسب تشخیص داده شد. از آن جایی که آلفای کرونباخ معمولاً شاخص مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است، بنابراین پایایی پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS و آزمون آلفای کرونباخ ارزیابی گردیده است. طبق قاعده تجربی، مقدار آلفا باید ۷۰ درصد باشد تا بتوان گفت که آن ابزار دارای پایایی است. با توجه به ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۷۵، پایایی پرسشنامه در حد خوب تایید می‌شود.

## تحلیل داده‌ها

به منظور کاربردی نمودن داده‌های جمع آوری شده، در مرحله تجزیه و تحلیل سعی شده است تا با کاربرد فنون آماری و غیرآماري مربوط داده‌ها و اطلاعات جمع آوری شده در راستای تحقق اهداف تحقیق و پاسخگویی به سوالات و مسئله آن مورد استفاده قرار گیرد. در این مرحله پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها از کل جامعه به کمک نرم افزار SPSS و با استفاده از آزمون‌های رگرسیون لجستیک و Anova داده‌ها را تجزیه و تحلیل نموده و سپس نتایج این تجزیه و تحلیل را مورد تعبیر و تفسیر قرار داده‌ایم.

### تجزیه و تحلیل و آزمون متغیرهای فرضیه (۱) با استفاده از آزمون رگرسیون لجستیک

فرض صفر: میان استراتژی‌های سطح کسب و کار و بازارگرایی با مراحل چرخه حیات سازمان هماهنگی وجود ندارد.

فرض یک: میان استراتژی‌های سطح کسب و کار و بازارگرایی با مراحل چرخه حیات سازمان هماهنگی وجود دارد.

همان گونه که در قسمت فوق بیان شد، متغیر استراتژی سطح کسب و کار به عنوان متغیر پیش بین است و بازارگرایی متغیر ملاک در سطح اول مدل محسوب می‌شود. به دلیل سنجش هماهنگی این دو متغیر سطح اول با متغیر سطح دوم که در واقع مراحل چرخه حیات سازمان است از آزمون رگرسیون لجستیک همزمان استفاده شده است. در این آزمون آماری ممکن است رابطه تاثیرگذاری به طور شفاف سنجیده نشود اما می‌توان با مشاهده و تفسیر درجه معناداری و یا آماره  $\chi^2$  وجود تناسب یا عدم تاثیرگذاری متقابل میان متغیرهای سطح اول بر متغیر سطح دوم را تفسیر نمود. در دو جدول (۱) و (۲) نیز به تفسیر این رابطه اقدام شده است.

آزمون متغیرهای فرضیه (۱) با استفاده از آزمون رگرسیون لجستیک انجام شده است. در رگرسیون به وسیله متغیرهای پیشگو یا مستقل، متغیر وابسته یا پاسخ

برآورد می‌شود. که این متغیر پاسخ همان هدف اصلی در پژوهش‌ها می‌باشد. رگرسیون لجستیک نیز حالت خاصی از رگرسیون است که در مواردی که متغیر پاسخ دو گزینه‌ای یا چند گزینه‌ای است؛ یعنی فقط دو یا چند حالت متفاوت برای متغیر پاسخ وجود دارد و می‌خواهیم از طریق ترکیبی از متغیرهای پیش بین دست به پیش بینی بزنیم به کار می‌رود.

جهت تحلیل رگرسیون لجستیک متغیر استراتژی سطح کسب و کار به عنوان متغیر مستقل است عامل سطح بازارگرایی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد و به دلیل سنجش هماهنگی این دو متغیر سطح اول با متغیر سطح دوم که در واقع مراحل چرخه حیات سازمان است از آزمون رگرسیون لجستیک همزمان استفاده شده است.

مقادیر حاصل از این آزمون نشان می‌دهد که با توجه به سطوح معناداری برابر با  $\text{Sig}=0/015$  و  $\text{Sig}=0/022$  از مقدار آلفای در نظر گرفته شده ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر است بنابراین با  $0/95$  درصد اطمینان فرضیه صفر رد و فرضیه تحقیق تایید می‌شود یعنی میان استراتژی‌های سطح کسب و کار و مزیت رقابتی با مراحل چرخه حیات سازمان هماهنگی وجود دارد.

### تجزیه و تحلیل و آزمون متغیرهای فرضیه (۲) با استفاده از آزمون Anova

فرض صفر: میزان بازارگرایی در مورد شرکت‌هایی که استراتژی‌های مختلف مایلز و اسنو را دارند نسبت به یکدیگر متفاوت نیست.

فرض یک: میزان بازارگرایی در مورد شرکت‌هایی که استراتژی‌های مختلف مایلز و اسنو را دارند نسبت به یکدیگر متفاوت است.

جدول ۱: آزمون نسبت درست نمایی

Effect	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests		
	-2 Log Likelihood of Reduced Model	Chi-Square	df	Sig.
Intercept	۴۶/۳۲	۰/۰۰۰	۰	۰
چرخه - حیات	۷۴/۸۲۱	۱۴/۰۹۷	۰	۰/۰۱۵
سطح - کسب - کار	۶۱/۳۳	۸/۰۰۴	۹	۰/۰۲۲

جدول ۲: مدل متناسب سازی (شبه سازی) اطلاعات

Model	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests		
	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	۸۳/۲۰۴			
بازارگرایی	۷۲/۱۳۲	۳۱/۷۰۳	۱۸	۰/۰۰۰۰

جدول ۳: آزمون متغیرها در فرضیه دوم با استفاده از ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
بازارگرایی	Between Groups	۴/۹۳۸	۳	۳/۴۲۸	۱/۹۰۳	۰/۰۲۶
	Within Groups	۳۸/۸۲۰	۴۶	۰/۹۰۵		
	Total	۴۳/۷۵۸	۴۹			
استراتژی ها	Between Groups	۴/۹۴۷	۳	۲/۳۰۸	۲/۰۰۶	۰/۰۳۴
	Within Groups	۴۹/۰۹۱	۴۶	۰/۸۰۳		
	Total	۵۴/۰۳۸	۴۹			

بیش از دو جامعه پرداخته می شود. چون در این فرضیه هدف بررسی بیش از یک متغیر وابسته است، به جای استفاده از روش های چند متغیری هر بار یکی از متغیرهای

آزمون متغیرهای فرضیه (۲) با استفاده از آزمون ANOVA انجام شده است آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) یک آزمون پارامتری می باشد که در آن به بررسی واریانس

✓ شرکت‌های غذایی که در مرحله معرفی اقلام جدید محصولات خود به بازار هستند و می‌خواهند جایگاه خود را به عنوان نوآور محصول حفظ نمایند و جای پای در انواع بازارهای محصول جدید ایجاد کند از یک استراتژی فرصت جو پیروی کند. اجرای موفق این استراتژی مستلزم آن است که آن واحد فعالیت از منابع قابل توجهی جهت بازارگرایی برخوردار باشد و آن منابع را به فرایندهای تحقیق و توسعه، مهندسی محصول، بازاریابی و تحقیقات بازاریابی تخصیص بدهد.

✓ شرکت‌های غذایی که در مرحله رشد هستند و می‌خواهند سهم بازار و برتری خود را حفظ نمایند می‌توانند از یک استراتژی تحلیل‌گر و چندین استراتژی بازاریابی مناسب جهت: ۱- حفظ مشتریان فعلی شرکت و ترغیب آن‌ها به تکرار خرید خود از شرکت، یعنی وفادار کردن آن‌ها ۲- تداوم تلاش‌ها برای قبضه بخش عمده فروش‌ها به تعداد در حال افزایش از مشتریان جدیدی که برای اولین بار وارد آن بازار می‌شوند برای وصول به این اهداف استفاده نمایند.

✓ شرکت‌های غذایی که در بازارهای بالغ هستند می‌توانند با بهره‌گیری از یک استراتژی مدافع متمایز به متمایز کردن محصول یا نام تجاری خود (از حیث کیفیت برتر یا از حیث خدمات مشتری بهتر) و انجام یک سری اقدامات بازارگرایی با هدف ترغیب مشتریان به خرید مجدد و افزایش رضایت مشتری و وفاداری او به حفظ جایگاه خود بپردازند.

✓ شرکت‌های فعال در صنایع غذایی که در مرحله افول قرار دارند با کاهش فروش هزینه‌های شرکت افزایش می‌یابد بنابراین شرکت‌ها می‌توانند برای کاهش هزینه‌ها و پایه دارایی، با ایجاد واحد فعالیت مدافع کم هزینه و با اجرای سیاست‌هایی چون کاهش شدید قیمت محصول خود یا انجام عملیات پیشبردی گسترده که با هدف بیرون راندن رقبای ضعیف‌تر طراحی می‌شود، سهم بازار خود را حفظ یا حتی افزایش بدهند.

وابسته را در نظر گرفته و از روش Anova برای تحلیل استفاده شده است. در جدول خروجی این آزمون، چنانچه سطح معنی‌داری کمتر از مقدار خطا باشد، چنین استنباط می‌شود که حداقل یک زوج از طبقه‌ها با هم اختلاف دارند. با توجه به این که سطوح معناداری Sig از مقدار آلفای در نظر گرفته شده ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر است بنابراین با ۰/۹۵ درصد اطمینان فرضیه صفر رد و فرضیه تحقیق تایید می‌شود. یعنی بازارگرایی رقابتی در مورد شرکت‌هایی که استراتژی‌های مختلف مایلز و اسنو را دارند نسبت به یکدیگر متفاوتند.

### نتیجه‌گیری و بحث

در آزمون فرضیه اول تحقیق مبنی بر این که "میان استراتژی‌های سطح کسب و کار و بازارگرایی با مراحل چرخه حیات سازمان هماهنگی وجود دارد." مقادیر حاصل از این آزمون نشان می‌دهد که با توجه به سطوح معناداری برابر با  $\text{sig}=0/015$  و  $\text{sig}=0/022$  فرضیه تحقیق تایید می‌شود. بنابراین نتیجه می‌شود میان استراتژی‌های سطح کسب و کار و بازارگرایی با مراحل چرخه حیات سازمان هماهنگی وجود دارد.

این نتیجه نشان می‌دهد هماهنگ شدن نوع استراتژی‌های که توسط یک واحد فعالیت استراتژیک در سطح کسب و کار انتخاب می‌شود و فعالیت‌های مختلفی که در حوزه کاری خاص با هدف بازارگرایی انجام می‌شود، برای موفقیت استراتژی‌های مختلف حیاتی‌اند. با توجه به این که استراتژی‌های سطح کسب و کار نحوه رقابت یک واحد فعالیت استراتژیک را در یک صنعت مشخص می‌کند، آن واحد فعالیت در بازارهای مختلف و مراحل مختلف چرخه حیات محصول و شرایط رقابتی مختلف از استراتژی‌های مختلفی پیروی کند.

بنابراین مدیران باید با استفاده از راه‌کارهای مختلف، سعی و تلاش خود را در زمینه ایجاد این هماهنگی نمایند. برای برقراری هماهنگی میان استراتژی‌های سطح کسب و کار و بازارگرایی با مراحل چرخه حیات سازمان به شرکت‌های فعال در صنایع غذایی استان مازندران پیشنهاد می‌شود:

متمایز که در قلمروهایی نسبتاً مشخص، محدود و با ثبات عمل می‌کنند محصولات خود را با نیازهای در حال تغییر مشتریان هم جهت سازند و تعدیل کنند. ✓ با توجه به این که بازاریابی در شرایط رقابت از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود لذا شرکت‌های غذایی مدافع که در شرایط رقابت شدید قرار دارند و مشتریان گزینه‌های متنوعی برای ارضای نیازها و خواسته‌های خویش دارند. انتظار می‌رود بیشتر از شرکت‌های فرصت طلب که رقبا با سابقه شان محدود می‌باشد رقیب گرا باشند.

✓ همچنین ارزیابی ادواری عملکرد سازمانی به منظور این که آیا نوع استراتژی اتخاذ شده در سطح کسب و کار (فرصت جو، تحلیل‌گر، مدافع متمایز و مدافع کم هزینه) با استراتژی‌های مربوط به بازار همخوانی یا هماهنگی داشته باشد با رویکردی اصلاحی جهت تغییرات لازم در استراتژی‌ها، می‌تواند کمک موثری برای مدیریت در این صنعت باشد، زیرا یک شرکت اگر بتواند هماهنگی خوبی میان استراتژی تجاری‌اش و استراتژی‌های مربوط به بازار با تغییرات محیط فرا روی خود ایجاد کند، آنگاه عملکرد بهتری خواهد داشت.

فرضیه (۲) تحقیق مبنی بر این که "میزان بازاریابی در مورد شرکت‌هایی که استراتژی‌های مختلف مایلز و اسنو را دارند نسبت به یکدیگر متفاوت است" مؤید آن است که در ارزیابی کلی این فرضیه  $sig < 0/05$  می‌باشد بنابراین فرضیه تحقیق تایید شد. یعنی میزان بازاریابی در مورد شرکت‌هایی که استراتژی‌های مختلف مایلز و اسنو را دارند نسبت به یکدیگر متفاوت است. بنابراین تعیین و فرموله کردن استراتژی رقابتی در سطح کسب و کار این شرکت‌ها بر میزان بازاریابی آن‌ها تاثیرگذار است.

بر اساس مطالعات کهلی، جاورسکی در سال ۱۹۹۰ در بازاریابی به سه عامل مشتری مداری، رقیب‌گرایی و خلق و تبادل اطلاعات بین واحدهای مختلف سازمان تاکید می‌شود که موفقیت یک سازمان در بازاریابی به توانایی آن در عمل به این سه بعد مربوط می‌شود. در تحقیق حاضر نیز از ابعاد مشتری مداری و رقیب‌گرایی برای بررسی میزان بازاریابی شرکت‌های فعال در صنایع غذایی استفاده شده است.

با توجه به نتایج به دست آمده به شرکت‌های فعال در صنایع غذایی استان مازندران پیشنهاد می‌شود:

✓ شرکت‌های غذایی فرصت طلب که در دامنه‌های گسترده و به سرعت در حال تغییر فعالیت می‌کنند، یعنی در جایی که نه تکنولوژی و نه بخش‌های مشتری به خوبی تثبیت نشده‌اند، این شرکت‌ها باید بیشتر از شرکت‌های مدافع چه کم هزینه و از نوع

## منابع و مآخذ

- اعرابی، م. (۱۳۸۵). "دستنامه برنامه ریزی استراتژیک"، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ اول.
- بورل، گ. و مورگال، گ. "نظریه کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه شناختی حیات سازمانی"، محمد تقی نوروزی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۳، چاپ اول.
- کاتر، اف. "مدیریت بازاریابی: تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل"، بهمن فروزنده، انتشارات آتروپات، تهران، ۱۳۸۲، چاپ اول.
- واکر، او. سی، بوید، اچ. دابلیو، مالینز، جی. و لرش، جی. "استراتژی‌های بازاریابی: بارویکردی تصمیم محور"، سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۳، چاپ اول.
- هال، آر. اچ. "سازمان: ساختار، فرایند و ره‌آورها"، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱، چاپ دوم.
- هانگر، جی. د. و ویلن، تی. ال. "مبانی مدیریت استراتژیک"، سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱، چاپ اول.
- Bamberger, P. & Figenbaum, A. (1996). "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy", *Academy of Management Review*, 21 (4), pp. 926-958.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988). "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, 52 (2), pp. 1-20.
- Deshpande, R., Farley, J. U. & Jr, F. E. W. (1993). "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 23- 37.
- Esteban, A., Millan, A., Molina, A. & Martin-Consuegra, D. (2002). "Market orientation in service- a review and analysis", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), pp. 1003-1021.
- Fiegenbaum, A., Hart, S. & Schendel, D. (1996). "Strategic reference points theory" *Strategic Management Journal*, 17 (3), pp. 219-235.
- Helfert, G., Ritter, T. & Walter, A. (2002). "Redefining market orientation from a perspective relationship- theoretical consideration and empirical results", *European Journal of Marketing*, 36 (9-10), pp. 1119-1139.
- Kohli, A. & Jasworks, B. J. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54 (2), pp. 1-19.



- Lancaster, G. & Velden, H. (2004). "The influence of employee characteristics on market orientation", *International Journal of Bank Marketing*, 22 (5), pp. 343-365.
- Lin, H. F. & Lee, G. G. (2005). "Impact of organizational learning and knowledge management factors on e- business adoption", *Management Decision*, 43 (2), pp. 171-88.
- Li, J. J. (2005). "How to retain local senior managers in international joint ventures: The effects of alliance relationship characteristics", *Journal of Business Research*, 61 (9), pp. 980-994.
- Lwiza, D. R. B. & Nwankwo, S. (2002). "Market-driven transformation of the banking sector in Tanzania", *International Journal of Bank Marketing*, 20 (1), pp. 38-49.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). "Organizational strategy, structure, and process", New York: Mc Graw-hill Book Company.
- Narver, J. C. & Slater. S. F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 20-35.
- Olson, E. M., Slater, S. F. & Hult, G. T. M. (2005). "Performance implications of fit among business strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior", *Journal of Marketing*, pp. 49-65.
- Porter, M. E. (1985). "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance", New York, A Division of - Millan, Inc.
- Shoham, A. & fiengenbaum, A. (1999). "Extending the competitive marketing strategy paradigm: The role of strategic reference points theory", *Academy of marketing Science journal*, 27 (4), pp. 442-454.
- Slater, S. F. & Olson, E. M. (2000). "Strategy type and performance: The influence of sales forces management", *Strategic Management Journal*, 21 (8), pp. 813-829.
- Walker, O. C. & Ruekert, R. W. (1987). "Marketing's role in implementation of business strategies: A critical Review and conceptual framework", *Journal of Marketing*, 51 (July), pp. 15-33.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (1992). "Strategic management and business policy", 4th ed. Wokingham: Addison- Wesley.

---

## **Study of the Coordination between Business Level Strategies and Market Orientation in the Context of Organizational Life Cycle Stages**

**S. M. Baghery, Ph.D.**

\* **F. Asghary**

### **Abstract**

To have a forward and movement towards development in today's changing and uncertain condition, not only should organizations expand their tangible and intangible resources and inner capabilities, but also respond more efficiently to environmental changes with more attention to the environment and strengthen their position among competitors while increasing their competitive power.

This study aims to investigate active companies in food industry in Mazandaran Province to determine whether different stages of organizational life cycle (introduction, growth, maturity, and decline) can affect the relationship between competitive strategies in business level and market orientation. To define the conceptual model of the study, strategic reference points including control input (low or high) and focus (internal or external) were considered. On this basis, business level strategies and different stages of life cycles were determined, and the relationship between the two has been evaluated on market orientation. In terms of practical purposes as well as research methods and data collection, the present study is among the non-experimental and descriptive research surveys, and is regarded as correlation research series. According to the results of the study, it can be concluded that there is a correlation between business-level strategies and market orientation with the stages of organizational lifecycle.

### **Keywords:**

Business-level strategy, Market orientation, Strategic reference points, Organizational life cycle

\* **Corresponding Author:** [Fereshteh.asghary@yahoo.com](mailto:Fereshteh.asghary@yahoo.com)