

## طراحی و تبیین اهداف بازاریابی در سطح کسب کار در شرکتهای مواد غذایی

محمد علی بابایی\*، نادر غریب نواز\*\*

### چکیده

موفقیت هر سازمان در گرو شناخت کامل محیط درونی و بیرونی بازار و تدوین اهداف و راهبردهای بازاریابی متناسب با محیط است. از این رو در این تحقیق محیط بیرونی که شامل جذابیت بازار و محیط درونی که شامل موقعیت رقابتی می شود، مورد بررسی قرار گرفته است. جذابیت بازار از بازارهای پر جاذبه تا کم جاذبه در تغییر است که در این تحقیق بازارهایی که جذابیت بالایی دارند مورد بررسی قرار گرفته اند و موقعیت رقابتی از قوی تا ضعیف می تواند در تغییر باشد که کلیه موقعیتهای رقابتی شرکتها و راهبردهای بازاریابی مرتبط به هر موقعیت رقابتی در این بررسی مورد پژوهش قرار گرفته است. فهم اهداف بازاریابی در هر موقعیت رقابتی و در بازارهای جذاب جزو اهداف تحقیق بوده است. پرسشنامه ای حاوی سؤالات باز و بسته بین ۱۵۱ شرکت فعال در سه صنعت لبنیات، مواد پروتئینی و نوشیدنی ها که از زیر بخشهای صنایع غذایی هستند، توزیع شده است. فرضیه اصلی تحقیق بر این امر استوار بوده است که کسب و کارها با قوی تر شدن موقعیت رقابتی تمایل دارند تا از اهداف رشد محصول و بازار در بخش بازاریابی استفاده کنند و با کاهش موقعیت رقابتی کسب و کارها از حفظ و حذف بازارها و محصولات استفاده خواهند کرد. نتایج تحقیق حاکی از این است که با قوی تر شدن موقعیت رقابتی شرکتها ابتدا بر اهداف حفظ بازارها و محصولات تأکید می کنند و استفاده از رشد بازارها و محصولات را در اولویت دوم قرار می دهند.

**کلید واژه‌ها:** جذابیت بازار - موقعیت رقابتی - اهداف بازاریابی.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۰۵/۱۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۱/۰۱.

\*. دانشیار دانشکده علوم اقتصادی دانشگاه الزهراء- رشته مدیریت بازرگانی.

\*\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس، رشته مدیریت بازرگانی (نویسنده مسئول).

Email: N.gharibnavaz@Yahoo.com

## مقدمه

در ادبیات برنامه ریزی راهبردی شکل‌گیری راهبردها از فرایند منظمی پیروی می‌کند. این فرایند با تهیه چشم‌انداز، مأموریت سازمانی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل عوامل محیط درونی و بیرونی، تهیه اهداف و تدوین راهبردها، تهیه هدفهای سالانه و اجراء و کنترل می‌گردد. [۱]. برخی از نویسندگان به طور صریح و یا ضمنی راهبرد را به بالاترین سطح مدیریت در سازمان ارتباط می‌دهند [۷]. در حالی که دسته دیگر، ما بین سطوح مختلف راهبرد در سازمان تفاوت قابل‌ملاحظه می‌شوند [۹]. [۱۲]. در ادبیات کسب و کار راهبرد در سه سطح شرکت، کسب و کار و وظیفه بررسی می‌شود. در سطح شرکت راهبرد به این سؤال جواب می‌دهد که جهت حرکت شرکت چیست؟ اما در سطح کسب و کار راهبرد دنبال پاسخ این سؤال است که رویکرد رقابتی شرکت چگونه باید باشد؟ در سطح وظیفه راهبرد در جستجوی انجام وظایفی است که سازمان بتواند به اهداف راهبردی سطح کسب و کار و شرکت برسد. در سطح وظیفه جهات حرکت از قبل تعیین شده است و فقط سازمان سعی می‌کند وظایف خود را در راستای جهات راهبردی انجام دهد.

[۲۴]

برای تدوین راهبرد در سطح کسب و کار فرایندی مشابه به فرایند شکل‌گیری راهبرد در سطح شرکت لازم و ضروری به نظر می‌رسد. اما به دلیل تمرکز، بر سطح کسب و کار، تجزیه و تحلیل محیطی با سطح شرکت قدری متفاوت خواهد بود. در سطح شرکت محیط کلان تجزیه و تحلیل می‌شود اما در سطح کسب و کار از دو عامل جذابیت صنعت برای تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و از عامل موقعیت رقابتی برای تجزیه و تحلیل محیط داخلی استفاده می‌شود. [۲۲]. این دو محیط در تقابل با یکدیگر می‌توانند تعیین‌کننده راهبردهای بازاریابی باشند. بعد از تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی در مرحله بعد باید اهداف مورد نظر وضع شوند. در سطح کسب و کار اهداف بازاریابی با سطح شرکت قدری تفاوت خواهد داشت. بررسی‌های به عمل آمده نشان می‌دهد که در الگوهای پرتفولیو برای موقعیتهای رقابتی قوی تا ضعیف اهداف کلی ذکر شده است. برای مثال در الگوی جنرال الکتریک برای بازارهای جذاب و موقعیت قوی رقابتی هدف سرمایه‌گذاری، برای موقعیت متوسط رقابتی رشد انتخابی و در نهایت برای موقعیت ضعیف رقابتی انتخاب کسب و کارهای کارا تر را پیشنهاد می‌کند. در حالی که ماتریس شرکت شل، تعقیب موقعیت رهبری، تلاش بیشتر و خروج از بازار را با توجه به موقعیتهای رقابتی قوی، متوسط و ضعیف پیشنهاد می‌کند. الگوی گروه مشاوران بوستون برای موقعیتهای رقابتی متفاوت تعطیلی کسب و کارها یا رشد آنها را به عنوان خط‌مشی‌های کلی پیشنهاد می‌کند. اما این الگوها و سایر الگوها به ذکر اهداف کلی اشاره کرده‌اند. در حالی که در سطح کسب و کار برای تدوین راهبرد به اهداف جزئی‌تر احتیاج است. بنابراین کسب و کارها در بازارهای جذاب و

در هر موقعیت رقابتی چه اهدافی را باید دنبال کنند؟ برای اهداف جزئی تر در بخش بازاریابی می توان به اهداف عمومی و فروش اشاره کرد [۱۶]. اهداف مرتبط به محصول و غیر محصول از اهداف دیگر بازاریابی است. [۱۷] برای اهداف بازاریابی می توان به اهداف کمی و غیر کمی اشاره کرد [۳۱]. اهداف فروش و اهداف غیر فروش از سایر اهداف بازاریابی هستند. [۱۴]. اینکه کسب و کارها در هر موقعیت رقابتی به طور مشخص از چه اهداف بازاریابی باید استفاده کنند از سؤالاتی است که پاسخ مشخصی با توجه به هر موقعیت رقابتی برای آن وجود ندارد. بنابراین سؤالات اصلی و فرعی که در این بخش مطرح است در قالب یک سؤال اصلی و سه سؤال فرعی به شکل زیر پرسیده می شود.

کسب و کارها با موقعیت رقابتی متفاوت و فعال در بازارهای جذاب، از چه اهدافی در بخش بازاریابی استفاده می کنند؟

کسب و کارها با موقعیت رقابتی قوی و فعال در بازارهای جذاب، از چه اهدافی در بخش بازاریابی استفاده می کنند؟

کسب و کارها با موقعیت رقابتی متوسط و فعال در بازارهای جذاب، از چه اهدافی در بخش بازاریابی استفاده می کنند؟

کسب و کارها با موقعیت رقابتی ضعیف و فعال در بازارهای جذاب، از چه اهدافی در بخش بازاریابی استفاده می کنند؟

### پیشینه تحقیق

با توجه به تحقیقات انجام شده، اهداف بازاریابی را می توان در دو دسته کلی اهداف متمرکز بر بازار و اهداف متمرکز بر محصول قرار داد. [۱۵]. چنانچه این دو دسته از اهداف با اهداف ماتریسهای پرتفولیو ترکیب شود برای هر موقعیت رقابتی اهدافی تشکیل می گردد که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. الگوی نظری تحقیق

	اهداف بازاریابی		اهداف بازاریابی		
	حذف	رشد	رشد	حفظ	
جدولیت بالای بازار	حذف بازار	رشدبازار	رشدبازار	حفظ بازار	بازار
	حذف محصول	رشد محصول	رشد محصول	حفظ محصول	محصول

موقعیت قوی رقابتی	موقعیت متوسط رقابتی	موقعیت ضعیف رقابتی
موقعیت رقابتی		

در بسیاری از الگوهای پرتفولیو مشاهده می‌شود که با قوی تر شدن موقعیت رقابتی، کسب و کارها و به شرط داشتن بازار جذاب، حفظ سهم بازار و در عین حال رشد آن جزو مأموریت راهبردی شرکت خواهد شد. [۲۳]. [۲۱]. کسب و کارهایی که دارای قدرت رقابتی متوسط هستند و در بازارهای جذاب عمل می‌کنند بهتر است که مأموریت راهبردی رشد به آنها واگذار شود [۲۰]. و برای کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی ضعیفی دارند و در بازار جذاب قرار گرفته اند مأموریت راهبردی حذف یا رشد و توسعه به این دسته از کسب و کارها محول می‌شود [۱۹].

بازل، گیل و سلطان (۱۹۷۵) [۷]. بازل و وایرما (۱۹۸۱)، هنی (۱۹۷۴) پورتر (۱۹۸۰) آرمسترانگ و کلوگرو، رایس و تروت (۱۹۸۶) کاتلرو بلوم (۱۹۸۱) [۲۴]. برای موقعیتهای قوی رقابتی، رشد و حفظ سهم بازار را پیشنهاد می‌کنند. با توجه به موارد ذکر شده فرضیه اول به شکل زیر نوشته می‌شود.

#### فرضیه اول

کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی قوی دارند، هدف رشد و حفظ همزمان سهم بازار را به عنوان هدف بازاریابی انتخاب می‌کنند. کسب و کارهایی که موقعیت متوسط رقابتی دارند به دلیل فعالیت در بازارهای جذاب نمی‌توانند به هدف کاهش و حذف هدایت شوند زیرا بازار دارای رشد و پتانسیل سود است؛ بنابراین هدف حذف و کاهش فعالیتها درخصوص این کسب و کارها صدق نمی‌کند [۲۸]. پیگیری هدف حفظ و نگهداری برای کسب و کارهایی که موقعیت متوسط رقابتی دارند با توجه به تحقیقات قبلی و مرور نظریه‌ها هدف اثربخشی نیست زیرا کسب و کاری که از نظر موقعیت رقابتی در سطح متوسط قرار می‌گیرد جزو چالشگران بازار محسوب شده و چالشگر بازار باید برای افزایش و رشد سهم بازار بکوشد نه اینکه به حفظ سهم بازار جاری پردازد [۲۷]. بنابراین کسب و کاری که در موقعیت متوسط رقابتی قرار می‌گیرد، باید در جهت افزایش سهم بازار بکوشد.

#### فرضیه دوم

کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی متوسطی دارند از هدف رشد و توسعه در بخش بازاریابی استفاده می‌کنند. با توجه به ادبیات تحقیق و مرور، بر نظریه‌های محققان به نظر می‌رسد که با ضعیف تر شدن موقعیت رقابتی کسب و کارهایی که در بازارهای جذاب عمل می‌کنند، دو هدف بازاریابی را دنبال می‌کنند.

کسب و کاری که موقعیت رقابتی ضعیفی دارد و در بازاری جذاب عمل می کند. هیچ توجیهی ندارد که بخواهد اینگونه کسب و کارها را حفظ کرده و از استراتژی تدافعی برای آنها استفاده کند. طبق بررسیهای به عمل آمده، برای کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی ضعیفی دارند دو راه وجود دارد یا باید این کسب و کارها، موقعیت رقابتی خودشان را تحکیم بخشند و سهم بازارشان را توسعه دهند و یا باید از بازار خارج شوند. همانگونه که درالگوی تحقیق مشخص است دو هدف رشد یا کاهش برای اینگونه کسب و کارها پیشنهاد می شود. [ ۲۶ ]

### فرضیه سوم

کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی ضعیفی دارند در انتخاب اهداف رشد یا کاهش تفاوت معناداری ندارند.

### روش تحقیق

#### نمونه و جمع آوری دادهها

هر صنعت در درون خود زیر مجموعه هایی دارد که از نظر جذابیت بازار با یکدیگر تفاوت دارند. صنعت انتخاب شده در این پژوهش از این قاعده مستثنا نیست. بنابراین در ابتدای امر باید زیر بخشهای صنعت مواد غذایی از نظر جذابیت بالا و پایین مشخص می شدند. برای مشخص کردن جذابیت صنایع، از نظرات خبرگان صنعت استفاده شده است. در این روش پرسشنامه ای که حاوی شاخصهای جذابیت بازار بوده است بین خبرگان هر زیر بخش صنعت، پخش شده است و بعد از جمع آوری داده ها، به کلیه شاخصها امتیاز داده شده و در نهایت سه صنعت با نامهای صنعت لبنیات، مواد پروتئینی و نوشیدنی ها به عنوان صنایع جذاب تر بین صنایع غذایی انتخاب شده است.

برای اینکه بتوان از بین سه صنعت، نمونه ای انتخاب کرد، نمونه ای به اندازه ۱۵۱ شرکت به روش تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شد است [ ۵ ].

چون سه صنعت انتخاب شده در درون صنایع مواد غذایی از نظر تعداد با یکدیگر تفاوت بارزی داشتند، بنابراین عدد ۱۵۱ شرکت باید بین سه صنعت با تخصیص متناسب توزیع می شد. از اینرو به ناچار باید از طریق نمونه گیری طبقه بندی شده با تخصیص متناسب، نمونه به دست آمده به سه طبقه، تخصیص داده می شد. [ ۲ ] بعد از تخصیص نمونه باید ۶۶ شرکت در صنعت لبنیات، ۵۰ شرکت در صنعت نوشیدنی ها و ۳۵ شرکت در صنعت مواد پروتئینی بررسی می شد که بعد از تهیه پرسشنامه تعداد ۲۰۰ عدد پرسشنامه بین این شرکتها پخش شد. به دلیل عدم همکاری تعدادی از شرکتها، فقط ۱۲۳ پرسشنامه جمع آوری شد که نرخ مشارکت پاسخ دهندگان ۸۲٪ بود [ ۳ ].

در مرحله بعد با استفاده از دایرکتوری سه زبانه پان که حاوی اطلاعات کلیه شرکتهای صنعت مواد غذایی است، لیست کلیه شرکتهای صنایع غذایی به همراه اطلاعات دقیق شرکتهای آن استخراج شد و پرسشنامه تهیه شده بین شرکتهای به روش کاملاً تصادفی پخش شد.

### روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

پرسشنامه ای حاوی شش بخش تهیه شد. پس از پخش پرسشنامه بین ۱۲ مدیر بازاریابی و جمع‌آوری آنها و اعمال نظرات اساتید راهنما و مشاور و خبرگان صنعت مواد غذایی، پرسشنامه مذکور نهایی گردیده و بین ۲۰۰ شرکت استخراج شده از دایرکتوری صنایع غذایی پخش گردید [۴]. میزان پایایی ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است که مقدار پایایی آزمون ۰.۸۷۱۹ است که پایایی خوبی جهت جمع‌آوری اطلاعات است [۵].

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ و تعداد سؤالهای متغیرهای تحقیق

متغیرها	ضریب	تعداد سؤال	متغیرها	ضریب	تعداد سؤال
رشد بازار	۰.۷۸	۵	حفظ محصول	۰.۸۵	۵
رشد محصول	۰.۷۵	۴	حذف بازار	۰.۹۱	۴
حفظ بازار	۰.۸۲	۴	حذف محصول	۰.۸۸	۳

### مقیاسهای اندازه‌گیری

#### اندازه‌گیری عملکرد

از آنجا که اهداف بازاریابی زمانی مفید به نظر می‌رسند که اثر به کارگیری آنها در عملکرد سازمانی مشهود باشد [۲۸]. بنابراین در این پژوهش به ارتباط اهداف بازاریابی کسب و کارها و عملکرد سازمان پرداخته شد و اهدافی که با عملکرد بالای سازمانی ارتباط نداشته باشند از تجزیه و تحلیل و بررسی حذف خواهند شد.

به طور کلی این مسأله پذیرفته شده است که اندازه‌گیری عملکرد سازمان به دو طریق می‌تواند انجام شود. اول اینکه عملکرد را می‌توان به شکل ذهنی از طریق افراد مطلع در سازمان بدست آورد [۳۰] و دوم اینکه می‌توان داده‌های مربوط به عملکرد را از طریق داده‌های ثانویه، آرشیو اطلاعات یا از مستندات سازمانی بدست آورد. این روش کاملاً قابل اعتماد و عینی است. در این مطالعه پرسش‌ها و مقیاسهای مربوط به سنجش عملکرد اول به شکل کمی پرسیده شده و برای اینکه پاسخگو تحت فشار برای پاسخگویی قرار نگیرد انتخاب دیگری برای پاسخگویان فراهم شده که به شکل کیفی و با توجه به مقیاس ۵ آیتمی لیکرت به این سؤال

پاسخ گویند. بسیاری از شرکتها از پاسخگویی به این سؤال به شکل کمی خودداری کردند چون این طور احساس می کردند که اطلاعات محرمانه شرکت مورد پرسش قرار گرفته است. موقعیت رقابتی (قوی - متوسط - ضعیف) و جذابیت بازار جزء متغیرهای مستقل این پژوهش محسوب می شوند. متغیرهای وابسته این پژوهش شامل موقعیت رقابتی قوی، متوسط و ضعیف، هدف رشد، حفظ و کاهش است. البته در درون هر یک از اهداف رشد متغیرهای دیگری مثل رشد بازار و رشد محصول مستتر هستند برای سنجش اهداف بازاریابی (رشد، حفظ و کاهش) در زمینه محصول از مقیاسهای منون [۲۱] و برای سنجش اهداف بازاریابی در زمینه بازار از مقیاسهای ساب هاش [۲۹] استفاده شده است برای سنجش انواع موقعیت رقابتی از مقیاسهای برک [۲۵] استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### مشخصات جمعیت شناختی

ویژگیهای دموگرافیک جامعه آماری بررسی شده به طور خلاصه بدین شرح است. ۹۷٪ از پاسخ دهندگان مرد و ۳٪ آنها زنها بوده اند. درصد پاسخ دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۲.۳ درصد از پاسخ دهندگان بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن، ۲۲.۸ درصد از پاسخ دهندگان بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن و ۱۱.۴ درصد از پاسخ دهندگان بیش از ۵۰ سال سن داشته اند. از نظر تجارب کاری ۲۸.۵٪ بین ۱ تا ۵ سال سابقه کار، ۲۹.۳٪ از پاسخ دهندگان بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار، ۸.۱٪ از پاسخگویان بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کاری و ۷.۳ درصد از آنها بین ۱۵ تا ۲۰ سال سابقه کار و ۲۶.۸٪ از پاسخگویان به پرسشنامه بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشته اند. از نظر میزان تحصیلات ۱۶.۹ درصد از پاسخ دهندگان دارای تحصیلات دیپلم ۵۲.۴ درصد آنها تحصیلات کارشناسی، ۲۹.۳ درصد از پاسخگویان کارشناسی ارشد و ۱.۴ درصد از پاسخگویان دارای تحصیلات دکتری بوده اند. حداقل پرسنل شرکتهای پاسخ دهنده ۱۰ نفر و حداکثر آنها ۱۵۰۰ نفر بوده است و متوسط پرسنل شرکتهای برابر با ۲۸۵ نفر بوده است. سابقه فعالیت شرکتهای حداقل ۳ سال و حداکثر ۵۳ سال بوده است. به طور متوسط شرکتهای مشارکت کننده در این طرح دارای ۱۷.۵۳ سال سابقه فعالیت بوده اند.

#### آزمون فرضیه‌ها و پاسخ به سؤالات پژوهش

##### فرضیه اول

یکی از سؤالات اصلی پژوهش درباره اهداف بازاریابی بوده است. سؤال پژوهش این طور مطرح شده است که کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی قدرتمندی دارند و در بازارهای جذاب عمل

می‌کنند در بخش بازاریابی از چه اهدافی استفاده می‌کنند؟ در پرسشنامه گردآوری شده اهداف بازاریابی با یک سؤال سه گزینه ای پرسیده شده است با توجه به نتایج گردآوری شده ۲۳ شرکت از هدف رشد، ۱ شرکت از هدف حفظ و ۹۹ شرکت از هدف رشد و حفظ به طور همزمان استفاده کرده اند.

بعد از انجام محاسبات به روش کای مربع، در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه  $H_1$  که ادعای پژوهشگر محسوب می‌شود مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که شرکتها در تعقیب سه هدف رشد، حفظ و تعقیب همزمان رشد و حفظ تفاوت معناداری با همدیگر دارند. از آنجا که ۸۱٪ از شرکتها از تعقیب همزمان اهداف رشد و حفظ استفاده می‌کنند، بنابراین فرضیه پژوهشی در سطح اطمینان آماره آزمون مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### فرضیه دوم

برای کسب و کارهایی که موقعیت متوسط رقابتی دارند فرضیه هدف بازاریابی بر رشد و توسعه متمرکز است. فرضیه های صفر و مقابل هدف بازاریابی به شکل زیر نوشته می‌شود. بعد از جمع آوری داده ها و انجام محاسبات مشاهده می‌شود که فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان آماره آزمون پذیرفته می‌شود. فرضیه  $H_0$  ادعای محقق است از اینرو ادعای محقق مبنی بر استفاده کسب و کارها از هدف رشد و توسعه در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است.

### فرضیه سوم

به کارگیری یکی از اهداف بازاریابی رشد یا حذف برای کسب و کارهای دارای موقعیت ضعیف رقابتی در نظر گرفته شده است. به عبارت دیگر فرضیه پژوهشی این طور تدوین شده است که کسب و کارها در انتخاب اهداف بازاریابی رشد یا حذف تفاوت معناداری ندارند. فرضیه های پژوهشی در قالب فرضیه های صفر و پژوهشی به شرح زیر نوشته شده اند.

فرضیه مربوط به اهداف بازاریابی برای موقعیتهای ضعیف رقابتی توسط یک سؤال سه گزینه‌ای مورد پرسش قرار گرفته است. این فرضیه ابتدا توسط روش آماری کای مربع مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بعد از اینکه معنادار بودن سه هدف رشد، حذف و سایر اهداف مورد تأیید واقع شده است در مرحله بعد با استفاده از آزمون دو جمله ای بین اهداف رشد و حذف آزمون دیگری انجام شده است. از این رو در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه وجود تفاوت معنادار بین دو هدف رشد و حذف رد می‌شود. به عبارت دیگر در سطح اطمینان آماره آزمون تفاوت معناداری بین دو هدف رشد و حذف مشاهده نمی‌شود.



## رتبه بندی اهداف بازاریابی

### موقعیت قوی رقابتی

برای موقعیت قوی رقابتی چهار هدف به شرح رشد بازار، رشد محصول، حفظ و نگهداری بازار و حفظ و نگهداری محصول تعیین شده است. یکی از اهدافی که در این تحقیق دنبال می شود یافتن میزان اهمیت اهداف بازاریابی است به همین دلیل در این بخش از طریق آزمون فریدمن به رتبه بندی این اهداف پرداخته می شود. بنابراین فرضیه های پژوهشی مربوط به اهداف بازاریابی به شرح زیر در این بخش آورده شده است.

کلیه اهداف بازاریابی درموقعیت رقابتی قوی با یکدیگر یکسان هستند.

حداقل دو هدف بازاریابی درموقعیت رقابتی قوی با همدیگر تفاوت معنادار دارند.

بعد از انجام محاسبات و گرد آوری داده ها، فرضیه H1 در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می شود. به عبارت دیگر می توان ادعا کرد که هدف بازاریابی موجود در موقعیت قوی رقابتی با یکدیگر حداقل در دو مورد تفاوت معنادار دارند.

جدول ۲. جدول کای دو

N	119
Chi-Square	138.361
df	4
Asymp. Sig.	.000

جدول ۳. رتبه بندی راهبرد های بازاریابی

رتبه بندی	استراتژی	ردیف
۳.۰۸	رشد محصول	۱
۲.۷۷	حفظ بازار	۲
۲.۲۸	حفظ محصول	۳
۱.۸۸	رشد بازار	۴

### موقعیت متوسط رقابتی

برای موقعیت متوسط رقابتی دو هدف رشد و توسعه بازار و حفظ و نگهداری بازار در نظر گرفته شده و مورد بررسی قرار گرفته است. فرضیه های پژوهشی مربوط به این دو هدف در این قسمت آورده شده است.

کلیه اهداف بازاریابی درموقعیت متوسط با یکدیگر یکسان هستند.

حداقل دو هدف بازاریابی در موقعیت متوسط با یکدیگر تفاوت معنادار دارند.

جدول ۴. جدول کای دو

N	119
Chi-Square	2.746
df	1
Asymp. Sig.	.098

در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه H0 تأیید و فرضیه H1 رد می شود. بنابراین می توان ادعا کرد که بین دو هدف بازاریابی رشد بازار و رشد محصول تفاوت معنادار یافت نمی شود.

### موقعیت ضعیف رقابتی

برای موقعیت ضعیف رقابتی چهار هدف رشد بازار ، رشد محصول ، کاهش بازار و کاهش محصول در نظر گرفته شده است. فرضیه های پژوهشی این اهداف به شرح زیر در این بخش آورده شده است.

کلیه اهداف بازاریابی در موقعیت ضعیف رقابتی با یکدیگر یکسان هستند. حداقل دو هدف بازاریابی در موقعیت ضعیف رقابتی با یکدیگر تفاوت معنادار دارند. بعد از انجام محاسبات فرضیه H1 مبنی بر معنادار بودن تفاوت بین دو هدف بازاریابی تأیید می شود. به عبارت دیگر ادعای پژوهشگر در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شده و فرضیه وجود تفاوت بین حداقل دو هدف بازاریابی با توجه به آزمون فریدمن به تأیید می رسد.

جدول ۵. جدول کای دو

N	122
Chi-Square	86.455
df	12
Asymp. Sig.	.000

رتبه بندی اهداف بازاریابی برای موقعیت ضعیف رقابتی با استفاده از آزمون فریدمن در جدول ۶ نیز ارائه شده است.

جدول ۶. رتبه بندی اهداف بازاریابی

رتبه بندی	استراتژی	ردیف
۴۰۰	رشد بازار	۱
۲۰۹۸	رشد محصول	۲
۱۶۴	حذف بازار	۳
۱۰۳۸	حذف محصول	۴

### بحث و نتیجه گیری

#### اولویت بندی اهداف بازاریابی

هنگامی که موقعیت رقابتی قوی است ترتیب و اولویت اهداف بازاریابی با رشد محصول، حفظ بازار، حفظ محصول و رشد بازار بود.

پیش تر ذکر شد که به دلایل طبیعت مواد غذایی و وابستگی بالا به ذائقه مصرف کننده گسترش کسب و کارها و توسعه بازار آن به کل کشور برای هر شرکت به سادگی امکان پذیر نیست و با توجه به آنچه که در بحث استفاده از مقیاسهای اندازه گفته شد می توان با استفاده از تنوع محصولات در بازارهای جاری منفعت شرکت را بالا برد. با توجه به دلایل فوق مشاهده می شود که رشد محصولات اولویت اول را به خود اختصاص می دهد. حفظ بازارها در الویت دوم قرار می گیرد و این به معنای نگهداری بازارهای جاری است که تأیید کننده هدف رشد محصولات است به عبارت دیگر در بازارهای جاری می توان با رشد و توسعه محصولات از هم افزایی بیشتری استفاده کرد.

#### پیشنهادهای مدیریتی

با توجه به پژوهش انجام شده برای شرکتهای مواد غذایی که موقعیت قوی در برخی از محصولات دارند پیشنهاد می شود با رشد محصولات و استفاده از نام، شهرت، تجهیزات و سرمایه شرکت به سودآوری بالاتری دست یابند. هنگامی که موقعیت رقابتی متوسط است در این موقعیت مانند موقعیت قوی رقابتی ابتدا رشد محصولات، اولویت اول را به خود اختصاص می دهد و در درجه دوم رشد بازارها قرار می گیرد. اینها نشان دهنده حساسیت صنعت مواد غذایی به توزیع جغرافیایی و حساسیت به محصول است. هنگام موقعیت ضعیف رقابتی، رشد بازارها و محصولات به ترتیب در اولویت های اول و دوم، حذف بازارها و محصولات به ترتیب در اولویت سوم و چهارم باید قرار گیرد.

### محدودیت‌های تحقیق

یکی از محدودیت‌های این تحقیق تعیین موقعیت‌های متفاوت رقابتی بین محصولات مختلف شرکت‌های مواد غذایی بود. اینکه کدام محصول، دقیقاً در کدام یک از سه موقعیت رقابتی (قوی، متوسط و ضعیف) قرار می‌گرفت که تعیین جایگاه محصولات در هر موقعیت وقت زیادی را از پاسخ دهنده می‌گرفت. محدودیت‌های دیگری از قبیل عدم همکاری شرکتها در تکمیل پرسشنامه، عدم ارایه اطلاعات شفاف که در سایر پژوهشها نیز دیده می‌شود جزء محدودیت‌های این تحقیق به شمار می‌رود.

### پیشنهادات تحقیق

این تحقیق اگر توانسته باشد به بدنه علمی راهبرد ها کمکی کرده باشد در پس خود مسائل دیگری را آشکار می‌نماید که طرح آن در این قسمت شاید بتواند راهگشا و روشن کننده مسائل دیگری باشد که در این قسمت به آن می‌پردازیم.

۱. این تحقیق بر بازارهای جذاب متمرکز بوده و در طول تحقیق سعی شده است که این متغیر ثابت نگه داشته شود. می‌توان این تحقیق را در بازارها و صنایع دیگری انجام داد که جذابیت پایین یا متوسطی دارند.

۲. این تحقیق فقط بر صنایع غذایی متمرکز بوده و به دلیل طبیعت صنعت مواد غذایی نوع به کارگیری اهداف و نقاط تمرکز راهبردی در مقایسه با سایر صنایع تفاوت خواهد داشت. پس اگر این تحقیق در صنایع دیگری که جذابیت بالایی دارند انجام شود قطعاً به نقاط تمرکز دیگری پی خواهیم برد که این تحقیقات می‌تواند به کاربردی تر کردن هر چه بیشتر بحث کمک کند.

۳. یکی از تحقیقات دیگری که می‌تواند در این زمینه انجام شود بررسی ارتباط استراتژی‌های بازاریابی با جذابیت بازار و موقعیت رقابتی است با انجام این تحقیق می‌توان بدین نکته دست یافت که راهبردهای بازاریابی با جذابیت بازار و موقعیت رقابتی چگونه ارتباط می‌یابند و آیا در این ارتباط می‌توان به نکاتی جدید پی برد؟

۴. می‌توان پس از انجام تحقیق در زمینه اهداف بازاریابی در انواع بازارها ( جذابیت بالا تا پایین) تحقیق دیگری درباره ارتباط راهبردهای بازاریابی در سطح کسب و کار با راهبرد کلان شرکت و ارتباط اهداف بازاریابی در سطح کسب و کار با سطح وظیفه پرداخت.

## منابع

۱. دیوید فرد آر. (۱۹۸۸). مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارسائیان (۱۳۸۰)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۴۵-۱۴۷.
۲. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۰). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سمت، ۵۵-۵۶.
۳. دلاور علی (۱۳۷۴). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، انتشارات رشد، ۱۵-۱۸.
۴. سرمد زهره، بازرگان عباس، حجازی الهه (۱۳۸۲). روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ هفتم، تهران: آگاه، ۴۵.
۵. عمیدی علی (۱۳۸۵). نظریه نمونه گیری و کاربردهای آن، جلد دوم، تهران: مرکز نشر دانشگاهی، ۷۸.
6. Aaker, A. D. (2001), *Strategic Market Management*. John Wiley&Sons, Inc, 220-225.
7. Bettis, A., William, K. H. (1981). Strategic Portfolio Management in the Multi business Firm. *California Management Review*, Fall, 4(1), 22-25.
8. Birger, W. & Cynthia, A. (1986). What Is an Attractive Industry?. *Management Science*, (32), 10, 1223-1230
9. Burke C. (1984). Strategic Choice and Marketing Managers: An Examination of Business-Level Marketing. *Journal of Marketing Research*, (21), 4, 345-359
10. Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources of obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, (2), 7, 157-170.
11. Bruggen, H. B. (2000). Broadening the perspective on marketing decision models, *Research in Marketing*, 17, 159-168
12. Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
13. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.
14. Churchill, A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 7, 64-73
15. Cook J. (1983). Marketing Strategy and Differential Advantage. *Journal of Marketing*, 47, 68-75
16. Dougal, P. & Robinson, B. (1990). New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight Archetypes of Competitive Strategies for Entry. *Strategic Management Journal*, 11, 447-67
17. Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research* 8, 337-46
18. Foster, D. (1970). Product-Market Strategy. *Long Range Planning*, 3, 70-77
19. Homburg, C. P., Workman, Jr., & Harley Krohmer (1999). Marketing's Influence Within the firm. *Journal of Marketing*, 63, 1-17
20. Mckee, O. P. (1989). Strategic Adaptability and firm Performance: A Market-Contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53, 21-35
21. Menon, A. G., Bharadwaj, T., & Steven W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63, 18-40

21. Menon, A. & Anil, M. (1997). Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. *Journal of Marketing*, 61, 51-67
22. Neil, S. & Rose, G.(2006). The Effect of Strategic Complexity on Marketing Strategy and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 59, 1-10.
23. Park, M. J.(1990). Toward An Integration Model of the Determinants of Business Level Strategic Planning Perspective. *Research in Marketing*, 10,157-202.
24. Saxby, L. & C. Abercrombie (1995). Selecting Marketing Strategy Through Environmental analysis. *The Journal of Marketing Management*, 5(1), 16 – 20 .
25. Slater, F. & Eric M. Olson (2001). Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067.
26. Spohn, D. (2004). *Evaluating Market Attractiveness - A New Venture Perspective* Ph.D. diss., Galle University.
27. Stern, N. & G. Rose (2006). The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance. *Journal of Business Research*, 59, 1–10.
28. Sullivan O. & V. Abela (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71, 79–93
29. Subhash, C. (1993). *Marketing planning & Strategy*. 4<sup>th</sup> edition, south Western Publishing, 390-515.
30. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
31. Wissema, J. H. & Pol, H. M. (1980). Strategic Management Archetypes. *Strategic Management Journal*,1(1), 37-47.
32. Wind, Y. & Robertson, S. (1983). Marketing Strategy: New Direction for Theory and Research. *Journal of Marketing*,47,12-25.

