

تجزیه و تحلیل رقبا و راهبردهای رقابتی در حوزه کسب و کار

علی داودی - رئیس امور اجتماعی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان

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 بازارگرایی 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 استراتژی 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 بازارگرایی 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.

(Nwankwo, 2005). نابراین تمرکز سنتی درون‌گرا بایستی به بازارگرایی تبدیل شود. پژوهش‌های متعدد در دهه‌های اخیر در حوزه رویکرد بازارمحوری و تاثیرات آن، حکایت از توجه پژوهشگران به این حوزه از رویکرد استراتژیک دارد، رویکرد بازارگرایی عبارت است از یادگیری در مورد بازار و استفاده از آن در جهت اقدامات بازاریابی. بازارگرایی 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 درکی روشن از مشتریان، سازمانها و محیط کسب و کار، امکان کسب ارزش تجاری را برای بنگاه فراهم می‌آورد. نارور و اسلاتر رویکرد بازارگرایی را به عنوان توانایی بنگاه

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

مقدمه

تغییرات مداوم محیطی، بقای سازمان‌ها را به اشکال مختلف تهدید می‌کند. بنابراین بنگاه‌ها جهت ادامه حیات خود نیازمند اتخاذ رویکرد استراتژیک مناسب جهت حداکثر بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی با توجه به نقاط قوت و ضعف خود هستند. بازارگرایی 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&

استفاده هماهنگ از منابع سازمانی است. ترکیب سه عنصر فوق، بازارگرایی 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 بازارگرایی، 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 بازارگرایی 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 متغییر 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 استراتژی درست و استفاده کردن از فرصت‌ها به صورت بهینه در این بازار پویا جهت کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم افزایی بین کسب و کارها یا بین محصول - بازارهای سازگار در نهایت افزون کردن عملکرد مالی شرکت است.

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 بازارگرایی به توانایی بیشتر سازمان برای دستیابی به اهدافش منجر می‌شود، بنابراین یک بنگاه برای کسب موفقیت‌های بهتر، به رویکرد بازارگرایی بیشتر از سایر رویکردهای استراتژیک نیاز دارد رویکرد بازارگرایی موجب می‌شود سازمان‌ها با محیط منطبق شده و مزیت‌های رقابتی خود را توسعه دهند. 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) مشتری گرایی در صحیح مشتریان هدف برای ایجاد ارزش برتر مداوم برای او است و نیاز است که شرکت‌ها زنجیره‌ی ارزش مشتریان را به درستی درک کنند. رقیب گرایی یعنی شرکت‌ها نقاط قوت و ضعف هم رقیب‌ی کلیدی و هم رقیب‌ی بالقوه کلیدی خود را بدانند و از ظرفیت‌ها و استراتژی‌های بلندمدت آن‌ها آگاهی داشته باشند. به عبارتی دیگر رقیب گرایی اشاره به درک صحیح و به موقع رقیب‌ی جاری و آینده شرکت است. شرکت‌های رقیب گرا پیوسته خودشان را در برابر رقیبانشان 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 بالقوه 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 کنند (Narver (Slater 1990) بنابراین هماهنگی بین وظیفه‌ای شامل ایجاد اطلاعات، توزیع اطلاعات و

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 & fiengenbaum, 1999). سازمان نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌کند. (fiengenbaum 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 طبقه‌بندی ارائه شده توسط بورل و مورگان سال ۱۹۷۹ بهترین و قابل استفاده‌ترین طبقه‌بندی 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:

* پیش فرض‌هایی درباره ماهیت جامعه که بعد نظم دهی تغییر بنیادی حاصل می‌شود.

* 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 گونه‌شناسی استراتژی‌های مختلف در هر یک از سطوح استراتژی نیز صادق است (اعرابی، ۱۳۸۵). در این پژوهش برای یافتن نقاط مرجع استراتژیک و گونه‌شناسی 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.

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 رقبا برای کسب مزیت (یا مشارکتی همکاری با یک یا چند رقیب برای

کسب مزیت علیه سایر رقبا) و یا به هر دو شکل باشد هانگر و ویلن، ۱۳۸۱ رابرت مایلز و چارلز اسنو استراتژی‌های تجاری

را بر مبنای نرخ توسعه اداری بازار - محصول یک شرکت توسعه محصول جدید، نفوذ در بازارهای جدید (به چهار نوع استراتژیک:

۱. فرصت‌جویان ۲. تحلیلگران ۳. مدافعان ۴. منفعلان دسته‌بندی 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 نحوه 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، تمایز، تمرکز بر تمایز و تمرکز بر

متفاوت و عوامل متعدد بیرونی که بر نیازها و ترجیحات مشتریان موثر است نیز تمرکز می‌کند. به اعتقاد نارور و اسلاتر، بازاریابی قلب تپنده، مدیریت و استراتژی بازاریابی مدرن است و کسب و کاری که بازاریابی‌اش را افزایش دهد، عملکرد بازاریابی 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. وی شرکت‌های بازاریاب 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 دوایر 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:

هزینه (هانگر و ویلن ۱۰، 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. مثلا 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 رقبا 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 گونه شناسی پورتر، مایلز و اسنو در سطح استراتژی سبک و کار پرداختند تا دیدگاه جامع‌تری از استراتژی‌های تجاری ارائه شوند. نتایج پژوهش‌های آن‌ها چهار گونه اصلی استراتژی‌های کسب و کار براساس دو بعد اصلی یعنی نرخ توسعه ارادی بازار- محصول (گسترش) را نشان می‌دهند، فرصت‌جو، تحلیل‌گر، مدافع تمایزطلب و مدافع کم‌هزینه (Walker & Ruekert, 1987).

نقاط مرجع استراتژیک

بر اساس دیدگاه واکر و همکاران، مدل چرخه حیات 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 متغیر اصلی برای تشخیص مراحل چرخه حیات محصول میزان رقابت و تعداد رقبا و توجه به بازار فعلی یا جدید می‌باشد این دو نقطه مرجع با الگوی اثر بخشی‌ها تطابق دارد.

مفهوم بازاریابی گرایش به بازار

بازاریابی 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. بازاریابی را می‌توان عبارت از پذیرش مفهوم بازاریابی به عنوان فلسفه کسب و کار دانست که هدایت کننده استراتژی‌های رقابتی سازمان خواهد بود (Gonzalez-Benitil, 2005). بازار گرای 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 بازاریابی نه فقط بر مشتریان بلکه علاوه بر آن بر روی رقبا، مباحث سازمانی

۱- **ایجاد هوشمندی:** بر اساس نظر ایجاد هوشمندی بازار نقطه شروع بازارگرایی 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 پاسخ گویی 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 بی‌مصرف خواهد بود، (Kohli & Jasworks, 1990).

نارور و اسلاتر بازارگرایی 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 بالقوه 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 بازاریابی دارند و مولفه‌هایی که آن‌ها برای بازاریابی در نظر می‌گیرند شامل: تولید اطلاعات، انتشار اطلاعات و پاسخ‌دهی به اطلاعات جمع‌آوری 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 هم سنگ است و هماهنگی بین بخشی نارور و اسلاتر و پاسخ‌دهی کوهلی و جاورسکی نیز بیانگر توانایی برای اقدام روی اطلاعات جمع‌آوری شده و توزیع شده می‌باشد. (Lancaster & Velden, 2004) پیامدهای بازاریابی برای سازمان‌هایی که می‌توانند بهتر نیازهای مشتری را پاسخ دهند و آن‌ها را راضی کنند، به‌طوریکه 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. کوهلی 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 کوهلی و جاورسکی در سال ۱۹۹۰ مورد مطالعه قرار گرفته تا رابطه بین بازار و عملکرد تجاری را تبیین کند، شدت رقابت است. کوهلی 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 این 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 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

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.

روش‌شناسی 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 تولیدکننده 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 مبانی 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

اسنو به عنوان متغیر پیش‌بین یا همان مستقل، متغیر بازاریابی به عنوان متغیر ملاک یا همان وابسته و متغیر مراحل چهارگانه چرخه حیات محصول به عنوان متغیر تعدیل‌کننده در مدل مفهومی این تحقیق محسوب می‌شود.

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

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 تعدیل‌کننده 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 پیش‌بین و ملاک باشد را نسنجیده‌ایم. در سطح دوم مدل که به بررسی وجود یا عدم وجود رابطه میان دو متغیر فوق از یک سو با متغیر تعدیل‌کننده چرخه حیات محصول از سویی دیگر است نیز تنها به بررسی هماهنگی میان این سه دسته متغیر پرداخته‌ایم. این رابطه نیز از قسمت 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 بازاریابی (در سطوح مختلف متغیر مستقل استراتژی‌های چهارگانه سطح کسب و کار (ملاک طراحی 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 در میان متغیرهای سطح اول مدل مفهومی تحقیق وجود دارد و به عنوان فرضیه پژوهشی

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 پاسخ دهندگان 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 اندازه گیری نوع استراتژی سطح کسب و کار و بخش سه شامل ۵ سوال جهت اندازه گیری میزان بازارگرایی هر یک از شرکت‌های نمونه می‌باشد. برای اندازه گیری نوع استراتژی سطح کسب و کار از ویژگی‌های استراتژی‌های تجاری مایلز و اسنو منبع: استراتژی سازمانی، ساختار و فرآیندها، ۱۹۷۸ و جهت اندازه‌گیری میزان بازارگرایی 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 بازارگرایی 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 نرم‌افزار 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 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 کی ۲، وجود تناسب یا عدم تاثیرگذاری متقابل میان متغیرهای سطح اول بر متغیر سطح دوم را تفسیر نمود. در دو جدول ۲ (نیز به تفسیر این رابطه اقدام شده است).

آزمون متغیرهای فرضیه 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

منابع قابل توجهی جهت بازارگرایی برخوردار باشد و آن منابع را به فرایندهای تحقیق و توسعه، مهندسی محصول، بازاریابی و تحقیقات بازاریابی اختصاص 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 نماید. 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. 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 تجاریش و استراتژی‌های مربوط به بازار با تغییرات محیط فرا روی خود ایجاد کند، آن‌گاه عملکرد بهتری خواهد داشت. فرضیه تحقیق مبنی بر این که میزان بازارگرایی 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 $\text{sig} < 0/05$ می‌باشد بنابراین فرضیه تحقیق تایید شد. یعنی میزان بازارگرایی در مورد شرکت‌هایی که استراتژی‌های مختلف مایلز و اسنو را دارند نسبت به یکدیگر متفاوت است. بنابراین تعیین و

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 $a = 0/05$ (کوچکتر است بنابراین با ۹۵ 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.

نتیجه گیری

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: 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 کنند از یک استراتژی فرصت جو پیروی کنند. اجرای موفق این استراتژی مستلزم آن است که آن واحد

فرموله کردن استراتژی رقابتی در سطح کسب و کار این شرکت‌ها بر میزان بازارگرایی آن‌ها تاثیرگذار است. بر اساس مطالعات کهلی، جاورسکی در سال ۱۹۹۰ در بازارگرایی به سه عامل مشتری مداری، رقیب گرایی و خلق و تبادل اطلاعات بین واحدهای مختلف سازمان تاکید می‌شود که موفقیت یک سازمان در بازارگرایی به توانایی آن در عمل به این سه بعد مربوط می‌شود. در تحقیق حاضر نیز از ابعاد مشتری مداری و رقیب‌گرایی برای بررسی میزان بازارگرایی 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: با 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 شرکت‌های غذایی فرصت طلب که در دامنه‌های 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 بازارگرایی 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.

منابع:

۱. اعرابی، م. دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۵.
۲. بورل، گ. و مورگال، گ. ظریه کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه شناختی حیات سازمانی، محمد تقی نوروزی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۳، چاپ اول.
۳. کاتلر، اف. مدیریت بازاریابی: تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل، بهمن فروزنده، انتشارات آتروپات، تهران، ۱۳۸۲، چاپ اول.
۴. واکر، او. سی. بوید، اچ. دابلیو، مالینز، جی. ولرش، جی. استراتژی‌های بازاریابی: بارویکردی تصمیم محور، سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۳، چاپ اول.
۵. هال، آر. اچ. سازمان: ساختار، فرایند و رهاوردها، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱، چاپ دوم.
۶. هانگر، جی. د. و ویلن، تی. ال. مبانی مدیریت استراتژیک، سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱، چاپ اول.
7. 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
8. Day, G. S. & Wensley, R. (1988). "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, 52 (2), pp. 1-20.
9. 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.
10. 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.
11. Fiegenbaum, A., Hart, S. & Schendel, D. (1996). "Strategic reference points theory" *Strategic Management Journal*, 17 (3), pp. 219-235.
12. 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.
13. Kohli, A. & Jasworks, B. J. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54 (2), pp. 1-19.
14. Lancaster, G. & Velden, H. (2004). "The influence of employee characteristics on market orientation", *International Journal of Bank Marketing*, 22 (5), pp. 343-365.
15. 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.
- 16.Li, J. J. (2005). “How to retain local senior managers in international joint ventures: The effects of alliance relation ship characteristics”, Journal of Business Research, 61 (9) , pp. 980-994.
- 17.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.
- 18.Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). “Organizational strategy, structure, and process”, New York: Mc Graw-hill Book Company.
- 19.Narver, J. C. & Slater. S. F. (1990). “The effect of a market orientation on business profitability”, Journal of Marketing, 54 (4) , pp. 20-35.
- 20.Olson, E. M. , Slater, S. F. & Hult, G. T. M. (2005). “Performance eimplications of fit among business strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior”, Journal of Marketing, pp. 49-65.
- 21.Porter, M. E. (1985). “Competitive advantage: Creating and sustaianing superior performance”, New York, A Division of - Millan, Inc.
- 22.Shoham, A. & fiegenbaum, 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.
- 23.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.
- 24.Walker, O. C. & Ruekert, R. W. (1987). “Marketing’s role in implement-tation of business strategies: A critical Review and conceptual framework”, Journal of Marketing, 51 (July) , pp. 15-33.
- 25.Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (1992). “Strategic management and business policy”, 4th ed. Wokingham: Addison- Wesley.