

## طراحی و تبیین راهبرد های بازاریابی بر اساس جذابیت بازار و موقعیت رقابتی در صنعت مواد غذایی

نسرین جزینی\*، نادر غریب نواز\*\*

### چکیده

موقعیت هر سازمان در گرو شناخت کامل محیط درونی و بیرونی بازار و تدوین راهبردهای بازاریابی متناسب با محیط است. از این رو در تحقیق حاضر 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، بررسی شده‌اند. به علاوه، موقعیت رقابتی از قوی تا ضعیف می‌تواند 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 راهبردهای بازاریابی در هر موقعیت رقابتی و در بازارهای جذاب، جزء اهداف تحقیق بوده است. پرسشنامه‌ای حاوی سؤالات باز و بسته پاسخ بین ۱۵۱ شرکت فعال در سه صنعت لبنیات، مواد پروتئینی و نوشیدنی‌ها که از زیر بخش‌های صنایع غذایی هستند، توزیع شد. فرض اصلی تحقیق این بوده است که کسب و کارها با قوی‌تر شدن موقعیت رقابتی، تمایل دارند از راهبردهای تهاجمی‌تری در بخش بازاریابی استفاده کنند و با کاهش موقعیت رقابتی، کسب و کارها از راهبردهای تدافعی و کاهش استفاده خواهند کرد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که با قوی‌تر شدن موقعیت رقابتی، شرکت‌ها ابتدا بر راهبردهای تدافعی و حفظ موقعیت تمرکز می‌کنند و استفاده از راهبردهای تهاجمی را در الویت دوم قرار می‌دهند.

کلید واژه‌ها: راهبردهای بازاریابی، موقعیت رقابتی، اهداف بازاریابی.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۰۴/۳۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۱۱/۱۷.

\* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: [Nadergharibnavaz@Yahoo.com](mailto:Nadergharibnavaz@Yahoo.com)

## مقدمه

همه محققان بر این موضوع اتفاق نظر دارند که محیط سازمان در تدوین راهبرد، اثر قابل ملاحظه‌ای دارد. اگر تجزیه و تحلیل در سطح شرکت انجام شود برای تدوین راهبرد در این سطح، ابتدا به تجزیه و تحلیل محیط کلان (درون و بیرون) پرداخته می‌شود. بعد از ارزیابی محیطی، اهداف را تدوین می‌کنند [۲۸]، در مرحله بعد، راهبردهایی برای رسیدن به این اهداف وضع می‌شود. اگر تجزیه و تحلیل در سطح کسب و کار، انجام شود آنگاه محیط کسب و کار با محیط حاکم بر شرکت متفاوت خواهد بود. بنابراین راهبردهای مرتبط به سطح کسب و کار با راهبردهای مشتق شده در سطح شرکت متفاوت می‌شود [۴۲]. در بسیاری از مدل‌های پرتفولیو مثل مدل مشاوران بوستون، مک کینزی، جنرال الکتریک، ماتریس شرکت شل و مدل رشد چرخه آرتور دی لیتل برای تدوین خط‌مشی‌های بازاریابی از دو عامل محیطی جذابیت بازار (محیط بیرونی) و موقعیت رقابتی (محیط درونی) استفاده می‌شود [۲۶]. از آنجا که محیط بیرونی و درونی حاکم در سطح کسب و کار با سطح شرکت متفاوت است بنابراین راهبردهایی که در مورد این سطح باشند با راهبردهای سطح شرکت متفاوت خواهند بود [۳۲].

مطالعات گذشته، به تدوین راهبردهای بازاریابی در سطح کسب و کار پرداخته‌اند اما مدل‌های موجود در این زمینه فقط به جهت‌گیری‌های کلی اشاره می‌کنند و اینکه در هر موقعیت رقابتی (قوی تا ضعیف) و در هر بازار (جذاب تا کم جذاب) چه راهبردهایی را باید دنبال کرد، نکات مبهمی وجود دارد. بنابراین مسئله مهم این تحقیق بررسی راهبردهای بازاریابی در هر موقعیت رقابتی (محیط درونی) و جذابیت بالای بازار (محیط بیرونی) است.

موفقیت سازمان‌ها در گرو داشتن راهبردهای بازاریابی پاسخگو و نوآورانه است که با قدرت‌ها و ضعف‌های یک سازمان به خوبی مطابقت داشته باشد [۱۳]. بزعم

قماوات اصولاً مزیت‌های رقابتی پایدار از ظرفیت سازمان در فهم محیط درونی و بیرونی مشتق می‌شود. در این نقش بازاریابی می‌تواند به سازمان‌ها کمک زیادی کند تا سازمان بتواند موقعیت راهبردی خود را در بازار مشخص کند و بتواند تصمیمات مناسبی را در جهت موفقیت اخذ کند [۱۶]. موضوع مهم و اساسی برای محققان این است که بتوانند راهبردهای بازاریابی را طوری توسعه دهند که با شرایط محیطی سازمان تطبیق بالایی داشته باشد [۲۳].

در کلیه مدل‌های پرتفولیو موجود برای موقعیتهای رقابتی قوی تا ضعیف و برای بازارهای جذاب خط‌مشی‌های کلی به مانند رشد، حفظ و کاهش وجود دارد. اما اینکه کسب و کارها در زمینه بازاریابی چه راهبردهایی را باید دنبال کنند؟ سؤالی است که پاسخ‌گویی به آن می‌تواند یکی از اهداف این تحقیق به شمار رود. هدف دیگر تحقیق به دست آوردن مؤلفه‌های تشکیل دهنده راهبردهای بازاریابی تهاجمی، تدافعی و کاهشی است و سرانجام رتبه‌بندی انواع راهبردهای تهاجمی بازار-محصول و راهبردهای تدافعی بازار-محصول از اهدافی است که در این تحقیق به دنبال آن خواهیم بود.

### موقعیت رقابتی کسب و کارها

مطالعات انجام شده در رابطه با تأثیر راهبردها بر موفقیت کسب و کارها نشان داده است که در شرایط محیطی خاص فقط یک راهبرد وجود ندارد که به موفقیت کسب و کارها منجر می‌شود [۳۸]. بنابراین فهم دقیق شرایط محیطی که یک سازمان در آن عمل می‌کند یکی از الزامات اساسی برای تدوین راهبرد موفق است [۳۷]. منون و آیل معتقدند دانش دقیق درباره محیط بازار و صنعت برای انتخاب راهبردهای موفق ضروری به نظر می‌رسد [۳۱ و ۳۲].

هم‌رشد، هوفرو شندل معتقدند مأموریت راهبردی یا راهبردهای پرتفولیو [۲۲] و [۲۱] و طبیعت ارتباط واحدهای تجاری راهبردی با یکدیگر در درون یک سازمان مشابه تشکیل دهنده موضوعات مهم راهبردی در سطح کسب‌وکار است. در بسیاری از مدل‌های پرتفولیو مشاهده می‌شود که با قوی‌تر شدن موقعیت رقابتی پرتفولیو کسب و کارها و به شرط داشتن بازار جذاب، حفظ سهم بازار و در عین حال رشد آن جزء مأموریت راهبردی شرکت خواهد شد [۲۴ و ۲۹]. کسب‌وکارهایی که دارای قدرت رقابتی متوسط هستند و در بازارهای جذاب عمل می‌کنند بهتر است که مأموریت راهبردی رشد به آنها واگذار شود و برای کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی ضعیفی دارند و در بازار جذاب قرار گرفته‌اند مأموریت راهبردی حذف یا رشد و توسعه به این دسته از کسب‌وکارها محول می‌شود [۴۶ و ۴۸۶]. برای راهبردهای بازاریابی طبقه‌بندی‌های متعددی وجود دارد. در یکی از این طبقه‌بندی‌ها آکر به راهبردهای رشد و توسعه، تنوع، راهبرد بازارهای رو به افول، جهانی و راهبردهای تمایز اشاره می‌کند [۲]. بازل و همکاران در تحقیقی که مبنای بسیاری از تحقیقات راهبردهای بازاریابی قرار گرفته است، به سه راهبرد رشد، حفظ و کاهش اشاره می‌کنند [۷]. کاتلر و بلوم در تحقیق دیگری راهبردهای بازاریابی را به چهار دسته شامل راهبردهای افزایش سهم بازار، حفظ سهم بازار، خوشه چینی و کاهش سهم بازار تقسیم می‌کنند [۵]. در جدول ۱، دسته‌بندی راهبردهای بازاریابی از نظر هوفرو شندل، مک میلان و ویسیما نشان داده شده‌اند.

جدول ۱. دسته بندی راهبردهای بازاریابی از نظر محققان

ردیف	هوفر و شندل	مک میلان	ویسما
	۱۹۹۴	۱۹۸۲	۱۹۸۰
۱	افزایش سهم بازار	ساخت تهاجمی	رشد تهاجمی
۲	رشد	ساخت تدریجی	رشد
۳	سودآوری	ساخت انتخابی	رشد مستمر
۴	تمرکز در بازار	حفظ تهاجمی	کاهش
۵	کاهش دارائیهها	حفظ انتخابی	ترکیب
۶	تصفیه و حذف	خوشه چینی	حذف
۷	-----	زیست پذیری	-----
۸	-----	حذف	-----

با توجه به مباحث مطرح شده توسط محققان و با توجه به تحقیق مک میلان، هوفر و شندل و ویسما راهبردهای بازاریابی از کاملاً تهاجمی تا کاملاً کاهش‌ی در تغییر هستند. با توجه به اینکه می‌توان همه راهبردهای بحث شده در بازاریابی را به طور کلی در سه قالب راهبردهای تهاجمی، تدافعی و کاهش‌ی قرار داد به همین دلیل در این پژوهش سه دسته راهبرد ذکر شده برای موقعیت‌های رقابتی قوی تا ضعیف مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

با توجه به موارد بالا فرضیه اول و دوم تحقیق به شکل زیر نوشته می‌شود.  
**H<sub>1</sub>**. کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی قوی دارند برای رسیدن به هدف رشد و توسعه از راهبردهای تهاجمی در بازاریابی استفاده می‌کنند.

مایلز و کامرون [۳۳] فورنل و ورنرفلت [۱۷] نشان داده‌اند که راهبردهای بازاریابی تدافعی شامل کاهش خروج مشتریان و تغییر سلیقه مشتریان نسبت به مارک‌های دیگر می‌شود. کاتلرو آکرول، بازل، گیل، سلطان [۷] از راهبردهای بازاریابی تدافعی برای حفظ سهم بازار یاد می‌کنند. هوزر و شوگان از راهبرد تدافعی

برای حفظ موقعیت رقابتی در برابر رقبای جدید یاد می‌کنند. بنابراین فرضیه سوم تحقیق به این شکل نوشته می‌شود.

**H<sub>۲</sub>**. کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی قوی دارند برای رسیدن به هدف حفظ و نگهداری از راهبردهای تدافعی در بازاریابی استفاده 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 در خصوص این کسب و کارها صدق نمی‌کند [۶]. 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 جزء چالشگران بازار محسوب شده و چالشگر بازار باید برای افزایش و رشد سهم بازار کوشش کند نه اینکه به حفظ سهم بازار جاری پردازد [۱۵].

**H<sub>۳</sub>**. کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی متوسطی دارند برای رسیدن به هدف رشد و توسعه از راهبردهای تهاجمی در بازاریابی استفاده می‌کنند.

کسب و کاری که موقعیت رقابتی ضعیفی دارد و در بازاری جذاب عمل می‌کند. هیچ توجیهی ندارد که بخواهد اینگونه کسب و کارها را حفظ کرده و از راهبرد تدافعی برای آنها استفاده کند. طبق بررسی‌های انجام شده، 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 [۴۰ و ۳۲ و ۲۷]. بنابراین فرضیه‌های چهارم تا پنجم به شکل زیر نوشته می‌شوند.

**H<sub>۴</sub>**. کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی ضعیفی دارند برای رسیدن به هدف رشد، از راهبردهای تهاجمی در بخش بازاریابی استفاده می‌کنند.

$H_0$  کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی ضعیفی دارند برای رسیدن به هدف حذف از راهبردهای کاهشی در بخش بازاریابی استفاده می کنند.

### روش تحقیق

جامعه آماری و نمونه: هر صنعت در درون خود زیر مجموعه‌هایی دارد که از نظر جذابیت بازار با یکدیگر تفاوت دارند [۳۸]. 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 پرسشنامه‌ای که حاوی شاخص‌های جذابیت بازار بوده است بین خبرگان هر زیر بخش صنعت، پخش شده است و بعد از جمع آوری داده‌ها، به کلیه شاخص‌ها امتیاز داده شده و در نهایت سه صنعت با نامهای صنعت لبنیات، مواد پروتئینی و نوشیدنی‌ها به عنوان صنایع جذاب‌تر از بین صنایع غذایی انتخاب شده است.

برای اینکه بتوان از بین سه صنعت انتخاب شده نمونه‌گیری‌ای را انتخاب کرد، ابتدا نمونه‌ای به اندازه ۱۵۱ شرکت به روش تصادفی ساده انجام شده است که این عدد با توجه به فرمول زیر به دست آمده است.

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \cdot P(1-P)}{d^2} = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.08)^2} \cong 151$$

در مرحله بعد با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده با تخصیص متناسب، نمونه به دست آمده به سه طبقه، تخصیص داده شد. بعد از تخصیص نمونه ۶۶ شرکت در صنعت لبنیات، ۵۰ شرکت در صنعت نوشیدنی‌ها و ۳۵ شرکت در صنعت مواد پروتئینی مورد بررسی قرار گرفت. سپس تعداد ۱۵۱ عدد پرسشنامه تهیه و بین این

شرکت‌ها پخش شد. به دلیل عدم همکاری تعدادی از شرکت‌ها فقط ۱۲۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد که نرخ مشارکت پاسخ‌دهندگان ۸۲٪ بود.

**روایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری:** پرسشنامه‌ای حاوی پنج بخش، تهیه و تدوین شد. پس از پخش پرسشنامه بین ۱۲ مدیر بازاریابی و جمع‌آوری آنها و اعمال نظرات اساتید راهنما، مشاور و خبرگان صنعت مواد غذایی، پرسشنامه مذکور نهایی شد و بین ۱۵۱ شرکت استخراج شده از دایرکتوری صنایع غذایی پخش گردید. برای تعیین میزان روایی ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار اعتبار آزمون ۰/۸۷۱۹ است که اعتبار خوبی جهت جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد.

### متغیرهای تحقیق

**متغیر وابسته:** در این پژوهش متغیر وابسته راهبردهای بازاریابی هر کسب و کار است. در این پژوهش از مدیران خواسته شد تا سه راهبرد کلی بازاریابی (تهاجمی، تدافعی و کاهش) را برای کسب و کارهایشان مشخص کنند. علاوه بر این از آنان خواسته شد که با توجه به هر موقعیت رقابتی (قوی، متوسط و ضعیف) نوع هدف بازاریابی (رشد، حفظ و حذف) را مشخص کنند.

**متغیر مستقل:** متغیرهای این پژوهش شامل موقعیت رقابتی قوی، متوسط و ضعیف و هدف رشد، حفظ و کاهش است. البته در درون هر یک از اهداف رشد متغیرهای دیگری مثل رشد بازار و محصول مستتر هستند. برای سنجش اهداف بازاریابی (رشد، حفظ و کاهش) در زمینه محصول از مقیاس‌های منون [۳۲] و برای سنجش اهداف بازاریابی در زمینه بازار از مقیاس‌های ساب‌هاش [۴۱] استفاده شده است و برای سنجش انواع موقعیت رقابتی از مقیاس‌های برک [۶] استفاده شده است.



## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### مشخصات دموگرافیک و آمارهای توصیفی

ویژگی‌های دموگرافیک جامعه آماری بررسی شده از نظر توزیع جنسیت، ۹۷٪ مرد و ۳٪ زن بوده است. حداقل پرسنل شرکت‌های پاسخ دهنده ۱۰ نفر و حداکثر آنان ۱۵۰۰ نفر و متوسط پرسنل شرکت‌ها برابر با ۲۸۵ نفر بوده است. سابقه فعالیت شرکت‌ها حداقل ۳ سال و حداکثر ۵۳ سال بوده است. به طور متوسط شرکت‌های مشارکت کننده در این طرح دارای ۱۷/۵۳ سال سابقه فعالیت بوده‌اند.

### آزمون فرضیه‌ها و پاسخ به سؤال‌های پژوهش

#### الف) فرضیه اول

یکی از سؤالات پژوهشی درباره کسب و کارهایی بود که با داشتن موقعیت رقابتی قوی در بازار برای رسیدن به هدف رشد و توسعه از چه راهبردهای بازاریابی استفاده می‌کنند؟ برای این سؤال پژوهشی یک فرضیه عام و چند فرضیه فرعی نوشته شده است. فرضیه عام پژوهش بر استفاده شرکت‌ها از راهبرد بازاریابی تهاجمی استوار است. با توجه به بررسی‌های انجام شده و استفاده از آزمون دو جمله‌ای، در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه پژوهشی مبنی بر استفاده شرکت‌ها از راهبرد بازاریابی تهاجمی تأیید می‌شود.

#### ب) فرضیه دوم

فرضیه دوم پژوهش این طور بیان می‌کند، کسب و کارهایی که موقعیت قوی رقابتی دارند، برای حفظ و نگهداری موقعیت خود از راهبرد بازاریابی تدافعی استفاده می‌کنند. فرضیه راهبرد تدافعی به وسیله ۱۳ سؤال که به بخش‌های بازار و محصول شرکت‌ها مربوط می‌شد، مورد پرسش واقع شده و بعد از جمع‌آوری اطلاعات، فرض H<sub>۰</sub> در سطح اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می‌شود بدین معنی که راهبرد تدافعی برای حفظ و نگهداری بازارها و محصولات در این بررسی معنادار است.

### ج) فرضیه سوم

برای کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی متوسطی دارند، برای اینکه بتوانند در بخش بازار و محصول موقعیت بهتری به دست آورند و سهم بازارشان را گسترش دهند این طور فرض شده است که باید از راهبردهای تهاجمی در بخش بازار و محصول استفاده کنند. بعد از انجام محاسبات مشاهده می‌شود که ادعای محقق تأیید شده و فرضیه بکارگیری راهبرد تهاجمی جهت رشد و توسعه بازارها برای موقعیت‌های متوسط رقابتی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است.

### د) فرض چهارم

این فرضیه که برای کسب و کارهای دارای موقعیت رقابتی ضعیف طرح شده است به به کارگیری راهبرد تهاجمی برای رشد و توسعه بازارها اشاره می‌کند. با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده، در سطح اطمینان آماره آزمون بین گروه‌هایی که از راهبرد تهاجمی به مقدار زیادی استفاده کرده بودند و در گروه‌هایی که از راهبرد تهاجمی کمتر استفاده شده بود، تفاوت معنادار است. بنابراین ادعای محقق و فرضیه پژوهشی در سطح خطا ۵٪ مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

### ه) فرض پنجم

این فرضیه راهبردهای بازاریابی کاهش را برای حذف بازارها و محصولات پیشنهاد می‌کند. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده تفاوت معناداری بین گروه‌هایی که در حد بالایی از کاربرد این راهبردها هستند و گروه‌هایی که در حد پایینی از این راهبردها استفاده کرده‌اند، مشاهده نمی‌شود. بنابراین فرضیه پژوهشی مبنی بر معنادار بودن راهبرد کاهش برای حذف بازارها و محصولات در سطح مقدار اعتبار آزمون تأیید نمی‌شود.

### سایر یافته‌های پژوهش

در این قسمت به یافته‌هایی اشاره خواهد شد که در بخش فرضیه‌ها و سؤالات پژوهشی اشاره چندانی به آن نشده است. در این بخش به رتبه‌بندی راهبردهای

بازاریابی از طرف شرکت‌ها، رتبه‌بندی راهبردهای تهاجمی، تدافعی و کاهشی، ارتباط بین راهبردهای بازاریابی و عملکرد شرکت و غیره پرداخته می‌شود. برای رتبه‌بندی راهبردها از آزمون فریدمن و برای کشف همبستگی از آزمون اسپیرمن استفاده شده است.

راهبرد بهبود کیفیت محصولات شرکت نسبت به محصولات رقبای، معرفی محصولات و خدمات جدید و نوآوری در محصولات جزء سه مؤلفه راهبرد بازاریابی تهاجمی دارای الویت طبق آزمون فریدمن هستند. الویت‌های راهبرد بازاریابی تدافعی شامل جلب رضایت مشتریان برای حفظ مشتریان و بازارهای جاری، تعهد قوی نسبت به حفظ بازارها و توجه به راهبرد تنوع مرتبط می‌شوند. الویت‌های راهبرد بازاریابی کاهشی شامل تقلید از محصولات موفق، توسعه مدل‌های جدید محصولات و جذب مشتریان رقیب می‌شود. آزمون معنا دار بودن تفاوت بین راهبردها طبق جدول ۲ انجام شده است که به دلیل اختصار، از آوردن جداول رتبه‌ها برای هر راهبرد خودداری شده است.

جدول ۲. آزمون فریدمن

N	122
Chi-Square	633.658
df	12
Asymp. Sig.	.000

### ارتباط بین عملکرد شرکت و راهبردهای بازاریابی

یکی دیگر از اهداف پژوهش یافتن رابطه بین استراتژی‌های بازاریابی استفاده شده از طرف شرکت‌ها و میزان موفقیت آنها بوده است. اگر راهبردهای بازاریابی بر موفقیت‌های شرکت‌ها تأثیر گذار باشند آنگاه می‌توان به اثر بخش بودن آنها پی برد. در این بخش به بررسی این روابط از طریق آزمون پارامتریک همبستگی پیرسون پرداخته خواهد شد.

### موقعیت قوی رقابتی

رابطه به‌دست آمده ما بین راهبرد تهاجمی و عملکرد شرکت ۰/۶۸۱ است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  تأیید می‌شود. از اینرو می‌توان ادعا کرد که راهبردهای تهاجمی با عملکرد شرکت‌ها در موقعیت رقابتی قوی معنادار هستند. به عبارت دیگر شرکت‌هایی که از راهبردهای تهاجمی برای موقعیت‌های قوی رقابتی استفاده کرده بودند دارای عملکرد موفق‌تری نیز بوده‌اند.

### موقعیت متوسط رقابتی

بعد از انجام محاسبات رابطه بین دو متغیر راهبرد تهاجمی و عملکرد برای موقعیت متوسط رقابتی ۰/۲۲۸ به‌دست آمده است. در این قسمت فرض  $H_0$  که ادعای پژوهشگر نیز محسوب می‌شود در سطح اطمینان ۹۵٪ به تأیید می‌رسد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که راهبردهای تعقیب شده توسط شرکت‌ها با عملکرد شرکت‌ها رابطه معنادار داشته، اما نمی‌توان گفت که این راهبردهای شرکت‌ها را به این درجه از عملکرد بالا رسانده‌اند.

### موقعیت ضعیف رقابتی

برای موقعیت ضعیف رقابتی دو راهبرد بازاریابی کاهشی و تهاجمی در نظر گرفته شده است. بعد از بررسی‌های انجام شده بین راهبرد کاهشی، تهاجمی و عملکرد هیچ رابطه معناداری یافت نشد.

### نتیجه‌گیری

#### ۱. راهبرد بازاریابی تهاجمی

این بُعد منعکس‌کننده بعد رقابتی یا تهاجمی یک کسب و کار است. مطالعات اولیه PIMS [۷ و ۳۷ و ۳۶] برای به‌دست آوردن سهم بازار بیشتر بر اهمیت تهاجمی بودن تأکید زیادی کرده‌اند، کاتلر و آکرول برای افزایش سهم بازار بر راهبردهای حمله تأکید زیادی دارند. رایس و تروت برای به‌دست آوردن سهم بازار بیشتر و

افزایش موقعیت رقابتی بر تضعیف و حذف رقبا تأکید زیادی کرده‌اند. برک بر اهمیت راهبردهای رشد برای موقعیت‌های قوی رقابتی تأکید می‌کند. در این پژوهش برای موقعیت قوی رقابتی، بکارگیری راهبرد بازاریابی تهاجمی یکی از مفروضات تحقیق بوده است بنابراین تأیید شدن فرضیه به کارگیری راهبردهای تهاجمی هنگام داشتن موقعیت رقابتی قوی با سوابق موجود در این زمینه دارای سازگاری بالایی است.

## ۲. راهبرد بازاریابی تدافعی

این بُعد به چهره تدافعی بودن و برحفظ بازارها و محصولات تأکید می‌کند [۳۳]. فورنل و ورنرفلت [۱۷] اشاره می‌کنند راهبرد بازاریابی تدافعی شامل کاهش خروج مشتریان و جلوگیری از چرخش مشتری به سمت سایر عرضه‌کنندگان از طریق افزایش موانع خروج است. تدافعی بودن منعکس‌کننده چهره تدافعی و نگهداری [۷] است که به نگهداری مشتریان جاری و حفظ موقعیت رقابتی اشاره دارد. البته راهبرد تمرکز پورتر هم به نوعی یکی از مؤلفه‌های راهبرد تدافعی است.

بسیاری از مدل‌های پرتفولیو اشاره به این نکته دارند که کسب و کارهای دارای موقعیت رقابتی قوی یا رهبر در بازار باید برای حفظ موقعیت رهبری متمرکز بیشتر بکوشند. این گرایش تدافعی در بازاریابی، بر حفظ موقعیت رهبری در سطح کسب و کار است. البته مدل‌های دیگری مانند: مدل تلیس [۴۳] اگرچه در تحقیق خود مشخص کرده است که موقعیت رقابتی به طور مثبتی با راهبردهای تهاجمی و تدافعی ارتباط دارد.

با توجه به آنچه که محققان قبلی انجام داده‌اند و نتیجه‌ای که از این تحقیق گرفته می‌شود، سازگاری بالایی بین تأیید فرضیه تدافعی بودن کسب و کارها هنگام داشتن موقعیت رقابتی قوی یافت می‌شود.

### ۳. راهبرد بازاریابی کاهش

یکی از راهبردهای بررسی شده هنگام ضعف بودن موقعیت رقابتی راهبردهای کاهش بوده است در بسیاری از مدل‌های پرتفولیو از جمله مدل مشاوران بوستون، جنرال الکتریک، ماتریس شل چرخه آرتوردی لیتل مشاهده می‌شود که با ضعف‌تر شدن موقعیت رقابتی در یک بازار جذب کسب و کارها به سمت کاهش اندازه کسب و کارها می‌روند [۲۴ و ۴۵].

آنچه که از نتیجه تحقیق بر می‌آید ۵۲٪ از شرکت‌ها هدف رشد و توسعه و ۳۸٪ از شرکت‌های هدف کاهش و حذف را دنبال کرده بودند ولی با توجه به محاسبات آماری بین این دو عدد در سطح اطمینان ۹۵٪ تفاوت معناداری مشاهده نشد ولی تعداد شرکت‌هایی که از راهبرد رشد و توسعه برای کسب و کارهایی که موقعیت رقابتی ضعیفی دارند در مقایسه با شرکت‌هایی که از راهبرد کاهش استفاده کرده بودند، بیشتر است به هر حال وزن استفاده از راهبردهای رشد و تهاجمی از راهبردهای کاهش بیشتر بود.

### ۴. رویکرد کلی راهبردی کسب و کارها

یکی از سؤالاتی که در پرسشنامه از شرکت‌ها پرسیده شده است راهبرد و رویکرد کلی شرکت‌ها در طول پنج سال گذشته بوده است. ۹۳/۴٪ از پاسخ‌دهندگان اذعان داشته‌اند که از راهبردهای رشد استفاده کرده و در کل فقط ۶/۶٪ از راهبردهای تدافعی استفاده کرده بودند و هیچ‌کدام از شرکت‌ها از راهبردهای کاهش و حذف استفاده نکرده بودند.

### ۵. پیشنهادات تحقیق

۱-۵. 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. آنگاه به‌طور قطع راهبردهای بازاریابی با تغییر جذابیت بازار تفاوت خواهد کرد.

۲-۵. این تحقیق فقط بر صنایع غذایی متمرکز بوده و به دلیل طبیعت صنعت مواد غذایی نوع بکارگیری راهبردی 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 به طور قطع به نقاط تمرکز دیگری پی خواهیم برد که این تحقیقات می تواند به کاربردی تر کردن هر چه بیشتر بحث کمک کند.

۳-۵. یکی از تحقیقات دیگری که می تواند در این زمینه انجام شود بررسی ارتباط راهبردهای بازاریابی با جذابیت بازار و موقعیت رقابتی است با انجام این تحقیق می توان بدین نکته دست یافت که راهبردهای بازاریابی با جذابیت بازار و موقعیت رقابتی چگونه ارتباط می یابند و آیا در این ارتباط می توان به نکات جدیدی پی برد؟

۴-۵. می توان پس از انجام تحقیق در زمینه راهبردهای 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 راهبردهای بازاریابی در سطح کسب و کار با سطح وظیفه پرداخت.

## منابع

1. Abhay, S. (1991), "An Inter-industry Empirical Study Investigating, The Relationship between Environment and Marketing Strategy in Service", PH.D. Diss, The University of Oklahoma.
2. Aaker; A. David (2001), "*Strategic Market Management*", India: John Wiley & Sons, Inc,
3. Bettis, A. and William, K. Hall (1981), "Strategic Portfolio Management in the Multi Business Firm", *California Management Review*, XXIV(1), 31-55.
4. Birger, Wernerfelt and Cynthia, A. Montgomery (1986), "What Is an Attractive Industry?," *Management Science*, Vol. 32, No. 10, (Oct., 1986), pp. 1223-1230.
5. Bloom, P. & P. Kotler (1975). "Strategies for High Market Share Companies", *Harvard Business Review*, 53(6), 63-72.
6. Burke C. (1984), "Strategic Choice and Marketing Managers: An Examination of Business-Level Marketing". *Journal of Marketing Research*, 21, (4), 345-359.
7. Buzzell, R. D; Gale, B. T. and Sultan, R. G. M. (1975), "Market Share ,A key to Profitability", *Harvard Business Review*, 53, (1), 63-72
8. Brush, C. G., and Vanderwerf, P. A. (1992), "A comparison of Methods and Sources of Obtaining Estimates of New Venture Performance". *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.
9. Bruggen, H. B. Wierenga (2000), "Broadening the Perspective on Marketing Decision Models", *Research in Marketing*, 17, 159-168.
10. Chakravarthy, B. S. (1986), "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
11. Chandler, G. N., and Hanks, S. H. (1993), "Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study", *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.
12. Churchill, A. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, XVI, 64-73.
13. Cook J. (1983), "Marketing Strategy and Differential Advantage", *Journal of Marketing*, 47, 68-75.
14. Day, G. (1977). "Diagnosing the Product Portfolio". *Journal of Marketing*, 41, 29-38.



15. Dougal, P. and Robinson, B.(1990), "New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight Archetypes of Competitive Strategies for Entry" *Strategic Management Journal*, 11, 447-67.
16. Ghemawat P. (2002), "Competition and Business Strategy in Historical Perspective", *The Business History Review*, 76, (1), 37-74.
17. Fornell, C. and, Wernerfelt B. (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research XXIV*, 337-46.
18. Foster, D. (1970). "Product-Market Strategy", *Long Range Planning*, 3, 70-77.
19. Frazier, Roy and Howell ,D. (1983), "Business Definition and Performance, *Journal of Marketing*, 47, (2), 59-67.
20. Greenly, E. (1989), "An Understanding of Marketing Strategy", *European Journal of Marketing*, 23 (8), 45-58.
21. Hamermesh R. (1986), "Making Planning Strategic", *Harvard Business Review*, 64 (4), 115-120.
22. Hofer, Schendel (1978), "*Strategy Formulation Analytical Concept*", New York, NY: West Publishing Company.
23. Homburg, C. P; Workman Jr., and Harley Krohmer (1999), "Marketing's Influence Within the firm", *Journal of Marketing*, 63, 1-17.
24. Kotler P. (2006), "*Marketing Management*", Pearson Education, Eleventh Edition, 11ed. , Boston: Pearson Education Publishing Company.
25. Lider, Julian (1983), "*Military Theory*", New York, NY: St. Martins's Press.
26. Lilien G. P. and Kotler, K. Sridhar (1992), "*Marketing Models* Reprinted in New Delhi: ", Prentice Hall.
27. Mascarenhas, B. Arun Kumaraswamy; Diana Day and Alok, Baveja (2002), "Five Strategies for Rapid Firm Growth and How to Implement Them", *Managerial and Decision Economics*, 23, (4/5), 317-330.
28. Mavondo, T. (1999), "Environment and Strategy as Antecedents for Marketing Effectiveness and Organizational Performance", *Journal of Strategic Marketing*, 7, 237-250.
29. Mckee, O. P. Vardarjan (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market- Contingent perspective" *Journal of Marketing*, 53, 21-35.

30. McDaniel, W. and Kolari S. (1987), "Marketing Strategy Implication of The Miles and Snow Strategic Typology" *Journal of Marketing*, 41, October, pp 19 – 30.
31. Menon, A. G. Bharadwaj; Adidam, T. and Edison, Steven W. (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Modei and a Test, " *Journal of Marketing*, 63, 18-40.
32. Menon, A. and Menon Anil (1997), "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of Marketing*, 61, 51-67.
33. Miles, Raymond E. and K. S. Cameron (1982), "*Coffin Nails and Corporate Strategies*", Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
34. Neil, Stern and Gregory, Rose (2006), "The Effect of Strategic Complexity on Marketing Strategy and Organizational Performance", *Journal of Business Research*, 59, 1-10.
35. Park, M. J. Mason, (1990), "Toward An Integration Model of the Determinants of Business Level Strategic Planning Perspective", *Research in Marketing*, 10, 157-202.
36. Saxby, L. and Abercrombie, C. (1995), "Selecting Marketing Strategy Through Environmental analysis", *The Journal of Marketing Management*, 5 , (1), 16 – 20.
37. Slater, F. and Olson, Eric M. (2001), "Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis," *Strategic Management Journal*, 22, (11) 1055-1067.
38. Spohn, D. (2004), "*Evaluating Market Attractiveness - A New Venture Perspective*", Ph.D. diss., Gallen University.
39. Stern, N. and Rose, G. (2006), "The Effect of Strategic Complexity on Marketing Strategy and Organizational Performance", *Journal of Business Research*, 59, 1–10.
40. Sullivan O. and Abela V. (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", *Journal of Marketing*, 71, 79–93.
41. Subhash, C. (1993), "*Marketing planning & Strategy*", 4<sup>th</sup>ed. Oklahoma City: South Western Publishing.
42. Sutherland, John W.(1989), "*Towards a Strategic Management and Decision Technology: Modern Approaches to Organizational Planning and Positioning*", Boston: Kluwer Academic Publisher.

43. Tellis, Gerard J.(1986), "Beyond the Many Forces of Price: An Integration of Pricing Strategies", *Journal of Marketing*, 50, 146-60.
44. Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
45. Walters, P. and Samiee, S. (2003), "Executive Insights: Marketing Strategy in Emerging Markets, The Case of China" *Journal of International Marketing* 11, 1, 97-106.
46. Wissema, J. H. Pol, H. M. Messer (1980), "Strategic Management Archetypes", *Strategic Management Journal* 1, (1), 37-47.
47. Wilemon, S. (1996), "A Typology of Marketing Strategy Behaviors" *The Journal of Marketing Management*, 6 (2), 17-33.
48. Wind, Y.& S. Robertson (1983), "Marketing Strategy: New Direction for Theory and Research", *Journal of Marketing*, 47, 12-25.

