

رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران

سیدمحمد اعرابی *

حمیدرضا رضوانی **

چکیده

مقاله حاضر بر مبنای نظریه نقاط مرجع استراتژیک (SRP's) الگویی را جهت هماهنگی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی سطح کسب و کار ارائه می‌دهد. در ادبیات تئوریک مدیریت می‌توان سه نوع الگوی هماهنگی را شناسایی کرد: الگوی عقلایی، الگوی طبیعی و الگوی همه جانبه. در این مقاله بعد از مروری بر مبانی فلسفی و منطقی نقاط مرجع استراتژیک دو نقطه مرجع به عنوان نقاط مرجع اعلی در نظر گرفته شدند که عبارتند از: میزان کنترل (کم یا شدید) و کانون توجه (داخلی یا خارجی). بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های سطح کسب‌وکار تعیین شدند و سپس رابطه بین گونه‌های مختلف استراتژی‌های مذکور مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش صنعت دارویی کشور و نمونه آماری شرکت‌های زیر مجموعه هولدینگ دارویی تامین (TPICO) می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین استراتژی مرحله ورود به بازار با استراتژی فرصت‌جو، استراتژی بازار در حال رشد با استراتژی تحلیل‌گر، استراتژی بازار بالغ با استراتژی مدافع تمایزطلب و استراتژی بازار در حال افول با استراتژی مدافع کم‌هزینه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک هماهنگی وجود دارد و در این حالت عملکرد بهتری نسبت به سایر حالت‌ها مشاهده می‌شود.

مفاهیم کلیدی: استراتژی بازاریابی، استراتژی سطح کسب‌وکار، هماهنگی استراتژیک، نقاط مرجع استراتژیک، چرخه حیات محصول.

* - استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

** - استادیار دانشگاه مازندران

مقدمه

بررسی دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد که هر کدام از آنها از زاویه یکی از نگرش‌های علمی‌کمّی و فرایندی به مدیریت استراتژیک می‌پردازند. ده‌ای چارچوب مدیریت استراتژیک را براساس الگوی «تصمیم‌گیری محدود» که در حوزه «نگرش علمی» قرار می‌گیرد بیان می‌کنند (هانگر و ویلن¹، 2001) ده‌ای مدیریت استراتژیک را از زاویه «مدلهای کمّی» ارایه کرده‌اند (رو، میسون و دیکل²، 1994) و ده‌ای دیگر به مدیریت استراتژیک از زاویه «نگرش فرایندی» نگاه کرده‌اند (دیوید⁴، 2001؛ هریسون و جان⁴، 1380؛ جانسون و شولز⁵، 2002؛ هیل و جونز⁶، 1992). در اکثر الگوهای مدیریت استراتژیک، بررسی شرایط محیط خارجی و داخلی (نگرش اقتضایی) و تعامل بین عناصر سازمانی در جهت تطابق با محیط (نگرش سیستمی) مورد توجه قرار گرفته است. این مطلب نشان می‌دهد که نگرش استراتژیک موضوع جدیدی علاوه بر سه نگرش اولیه بیان نمی‌کند. بنابراین معیار جدا کردن نگرش استراتژیک به عنوان نگرشی متفاوت چیست؟ آیا این معیار بلندمدت یا کوتاهمدت بودن؛ توجه به محیط خارجی داشتن؛ کلان یا خرد بودن؛ کلی و جزئی بودن؛ و یا اجمالی و تفصیلی بودن است؟ بررسی نگرش‌های قبلی نشان می‌دهد که این موارد، معیار مناسبی برای جدا کردن نگرش استراتژیک ارائه نمی‌کند بلکه علت اصلی این است که «نگرش استراتژیک کلیه مباحث مطرح شده در مدیریت و یا هر علمی را در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مطرح می‌کند». یعنی علت اصلی «سطح‌بندی کردن موضوعات» توسط نگرش استراتژیک است (اعرابی، 1385). در سطح استراتژیک مسائل به صورت ذهنی، مفهومی، نظری (تئوریک) و کیفی بیان می‌شوند ولی در سطح عملیاتی مسائل به صورت عینی، عملیاتی، عملی و کمّی عنوان می‌شوند. مسائل ذهنی یک ذهنیت روشن قبل از عمل می‌دهند و یک نتیجه نظری یا مفهومی ارائه می‌کنند که مبنای عملی (عملیاتی شدن) قرار می‌گیرد و استراتژی «جهت‌گیری کلی حرکت سازمان جهت میل به طرف وضعیت مطلوب در سطح ذهنی و مفهومی» می‌باشد (اعرابی، 1370: 26). بیشتر سازمانها 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: (1) استراتژی بنگاه⁷، (2) استراتژی کسب و

کار (تجاری)⁸ و (3) استراتژی کارکردی (وظیفه‌ای)⁹⁰ که بر روی یک محصول-بازار خاص متمرکز شده‌اند (واکر و همکاران¹⁰، 2003؛ ویلن و هانگر، 1992؛ هکس و مجلوف¹¹، 1996؛ جانسون و شولز، 2002؛ تامپسون¹²، 1993؛ هیل و جونز، 1992). هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژیهای سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوط و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ می‌باشد (واکر و همکاران، 2003: 9-10). هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود باید این سه سطح یکپارچه باشند. سؤال اصلی این است که چگونه می‌توان هماهنگی‌های فوق را برقرار کرد؟ پژوهش‌های کاربردی و بنیادی برای پاسخگویی به این سؤال، حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوریا و الگوهای مدیریت استراتژیک را به وجود آورده است. الگوهای مطرح شده را می‌توان در سه گروه دسته‌بندی کرد: الگوهای عقلایی¹³، الگوهای طبیعی¹⁴، الگوهای همه جانبه (برمبنای SRP's).

ادبیات پژوهش

الگوهای عقلایی تدوین استراتژی بازاریابی

براساس نگرش برنامه‌ریزی عقلایی (منطقی) بین استراتژیهای سطح سازمان و استراتژیهای سطوح پایین‌تر، یک رابطه یک طرفه و از بالا به پایین وجود دارد و استراتژی سطوح پایین‌تر براساس استراتژی سطح سازمان (اگرچه نه به صورت کامل) قرار دارند، به این معنی که هدفها، استراتژیها و سیاستهای سطوح پایین‌تر در جهت سازگاری با هدفهای سازمان تدوین می‌شوند. استراتژی‌ای که از این دیدگاه مورد توجه قرار می‌گیرد، آبخاری است که از بالا فرو می‌ریزد و در فرایند تدوین استراتژی در سطح سازمان به نیازهای سازمان توجه می‌شود و آنها را معرفی می‌کند (بامبرگر¹⁵، 1381: 36-38).

الگوهای عقلایی در صورتی قابل اجراء هستند که استراتژی سازمان، به صورت آماده و از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت، هرگونه اشتباه و انحراف در فرایند

تدوین استراتژی سازمان عیناً به استراتژی بازاریابی نیز سرایت می‌کند. از جمله الگوهای عقلایی تدوین استراتژیهای بازاریابی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: 1- الگوی واکر و روکرت¹⁶ (1987)، 2- الگوی اسلاتر و اولسون¹⁷ (2001)، 3- الگوی کاتلر¹⁸ (2004).

الگوهای طبیعی تدوین استراتژی بازاریابی

با وجود اینکه نظریه پردازان سیستمهای عقلایی، سازمانها را مرکب از اجزایی می‌دانند که طبق برنامه و در جهت هدفهای خاص گرد آمده‌اند، ولی طرفداران سیستم طبیعی معتقدند، سازمانها را نمیتوان صرفاً تنها ابزار حصول به هدفهای مشخص دانست بلکه آنها متشکل از گروههای اجتماعی هستند که می‌کوشند خود را با شرایط ویژه‌ای که در آن به سر می‌برند وفق داده و حفظ کنند (اسکات¹⁹، 1382: 80-79). برای تدوین استراتژیهای واحدهای کارکردی (مانند بازاریابی) در الگوهای طبیعی یا دایره‌ای علاوه بر استراتژی سطوح بالاتر، عوامل موقعیتی نیز تأثیر گذارند.

واکر و همکاران (2003)، ویلسون و گیلیگان²⁰ (2005)، مولینز²¹ و همکاران (2005)، کریونس²² (2000)، پراکتر²³ (2000)، سادهارشان²⁴ (1995)، و مک دانیل و کولاری²⁵ (1987) صاحب‌نظرانی هستند که الگوهای ارائه شده توسط آنها برای اتخاذ استراتژی بازاریابی از نوع الگوهای طبیعی هستند.

الگوهای همه جانبه تدوین استراتژی بازاریابی: کاربرد نظریه نقاط مرجع استراتژیک²⁶

شوهام و فیگن بام (1999) نشان دادند که رفتار انتخاب استراتژیک استراتژیهای بازاریابی براساس توازن بین رفتار ریسک‌گریزی و ریسک‌پذیری می‌باشد و این رفتار برمبنای نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی شکل می‌گیرد. آنها پارادیم توسعه استراتژیهای رقابتی بازاریابی برمبنای نظریه نقاط مرجع استراتژیک (SRP's) را به عنوان پارادیم نوین در حوزه الگوهای تدوین استراتژی بازاریابی مطرح می‌کنند. نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیریها و انتخابها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود (اسکافی، 1384 : 35) و نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدفها و نقاط ارجاع

هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیم استراتژیک و در مخابره کردن اولویتهای سازمانی به افراد کلیدی سیستم‌شان استفاده می‌کنند (بامبرگر و فیگن بام، 1996: 927). سازمان نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌کند (فیگن بام و همکاران، 1996: 220) 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، 1385).

در مبانی فلسفی، نقاط مرجع استراتژیک تئوریهای مدیریت طبقه‌بندی ارائه شده توسط بورل و مورگان (1979) بهترین و قابل استفاده‌ترین طبقه‌بندی در تئوریهای اجتماعی می‌باشد (کلارک²⁷، 1382: 39). 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: (1) پیش‌فرض‌هایی درباره ماهیت علوم اجتماعی که به «ذهنی / ذهنی حاصل می‌شود» و (2) پیش‌فرض‌هایی درباره ماهیت جامعه که به «عُد نظم‌دهی / تغییر بنیادی حاصل می‌شود». در این پژوهش دو بُعد فوق به عنوان SRP در مبانی فلسفی تئوریهای مدیریت در نظر گرفته شده است. در مبانی منطقی نقاط مرجع استراتژیک در تئوریهای مدیریت سه دسته‌بندی معروف و رایج انجام شده است که عبارتند از: جمع‌بندی نظریه‌های غالب و سرآمدان نظریه‌پردازان در چهار دوره زمانی که توسط اسکات²⁸ (1998) انجام شده است؛ چهار پارادایم برای تحلیل نظریه‌های اجتماعی که توسط بورل و مورگان²⁹ (1979)؛ و الگوی اثربخشی و مجموعه‌ای از ارزشها که توسط هال³⁰ (2001) ارائه شده‌اند. براساس نتایج به دست آمده از پژوهشهای قبلی (اسکافی 1384؛ باستان 1384؛ پیرمراد 1384؛ آرمان‌پور 1383؛ مورعی 1382) می‌توان نتیجه گرفت که سه دیدگاه مطرح شده در مبانی منطقی تئوریهای مدیریت (اسکات؛ بورل و مورگان؛ و هال) مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارند. برای گونه‌شناسی الگوهای هر یک از سیستمها و زیر سیستمهای سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده «نقاط مرجع اعلم» را انتخاب کرد و سپس اقدام به گونه‌شناسی کرد. این موضوع

در خصوص گونه‌شناسی استراتژیهای مختلف در هر یک از سطوح استراتژی نیز صادق است (اعرابی، 1385). در این پژوهش برای یافتن نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی و نیز گونه‌شناسی استراتژی‌های سطح کسب و کار از نقاط مرجع براساس دیدگاه هال یعنی دو بُعد توجه به داخل / خارج و میزان کنترل کم / شدید استفاده شده است (هال، 1381: 455).

گونه‌شناسی استراتژیهای بازاریابی براساس نقاط مرجع استراتژیک

تمرکز اصلی استراتژی بازاریابی بر روی تخصیص مناسب و هماهنگ کردن منابع و فعالیتهای بازاریابی به منظور تأمین هدفهای شرکت از حیث یک محصول-بازار خاص می‌باشد. بنابراین، مسأله حیاتی مربوط به قلمروی استراتژی بازاریابی، عبارت است از تعیین بازار(های) هدف خاص برای یک خانواده محصول یا یک محصول خاص. سپس، شرکتها از طریق طراحی و اجرای برنامه مناسب عناصر آمیخته بازاریابی³¹ (اساساً چهار آمیخته محصول، قیمت، توزیع و ترویج) طبق نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، به دنبال کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی می‌باشند (واکر و همکاران، 2003: 12).

نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی

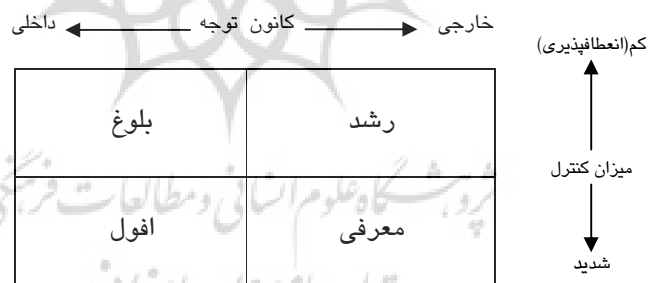
براساس دیدگاه واکر و همکاران، مدل چرخه حیات محصول، چارچوبی است که وقوع فرصت‌ها و تهدیدها در بازار و صنعت را نشان می‌دهد و به این وسیله شرکتها بهتر می‌توانند تغییر در هدف بازار استراتژیک محصول، تغییر در استراتژی آن و تغییر در برنامه بازاریابی شرکت را پیش‌بینی کنند (واکر و همکاران، 2003: 123). دو متغیر اصلی برای تشخیص مراحل چرخه حیات محصول «میزان رقابت (تعداد رقبا)» و «توجه به بازار فعلی یا جدید» می‌باشند (واکر و همکاران، 2003: 120؛ کاتلر، 1382: 400). این دو نقطه مرجع با الگوی اثربخشی هال تطابق دارد (شکل 1).

گونه‌شناسی استراتژیهای سطح کسب و کار بر اساس نقاط مرجع استراتژیک استراتژی سطح کسب و کار اشاره دارد به این که چگونه شرکتها در یک صنعت یا بازار به رقابت می‌پردازند (واکر و همکاران، 2003؛ اولسون، اسلاتر و هولت³²، 2005؛ هانگر و ویلن، 2001؛ اسلاتر و اولسون، 2001؛ واراداراجان و کلارک³³، 1994؛ واکر و روکرت، 1987). 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 (همبریک³⁴، 2003).

مراحل چرخه عمر محصول متناظر	توضیحات	نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی	
رشد و بلوغ	تعداد رقبا زیاد، کنترل کم بر عوامل (انعطاف‌پذیری)، محصولات متمایز	زیاد	SRP اول - میزان رقابت (میزان کنترل)
		کم	
معرفی و افول	تعداد رقبا اندک، کنترل شدید بر عوامل، محصولات استاندارد	داخل	SRP دوم - محور تمرکز، داخل یا خارج بازارهای فعلی
بلوغ و افول	حفظ بازار کنونی، حفظ سهم بازار فعلی، اشاره به کارایی سازمان دارد.	خارج	
معرفی و رشد	کسب بازار جدید، افزایش سهم بازار، اشاره به اثربخشی سازمان دارد.		

شکل 1- نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی

منبع: واکر و همکاران (2003)



شکل 2 - جانمایی مراحل چرخه عمر محصول در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک

منبع: واکر و همکاران (2003)

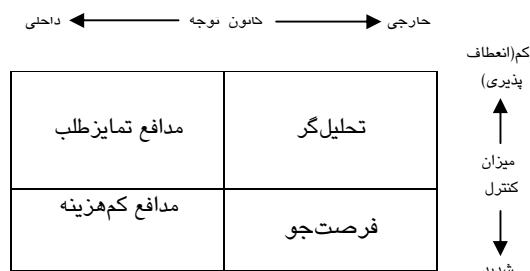


شکل 3- گونه‌شناسی استراتژیهای بازاریابی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک
منبع: واکر و همکاران (2003)

مایلز و اسنو³⁵ (1978) یک چارچوب جامع توسعه دادند که بر روشهای مختلفی که سازمانها قلمروی محصول - بازار خود را تعریف می‌کنند (مسائل کارآفرینانه³⁶)، و ساختارها و فرایندها را در جهت رسیدن به مزیت رقابتی در قلمروهای انتخاب شده شکل می‌دهند (مسائل اداره سازمان و فنی³⁷) تأکید دارد. مایلز و اسنو چهارگونه اصلی استراتژی شناسایی کردند که چگونگی تأکید سازمانها بر این مسائل را نشان می‌دهند: (1) «فرصت‌جویان»³⁸ که دائماً تلاش می‌کنند تا از فرصت‌های بازار استفاده کنند و محصولات جدید عرضه کنند، (2) «مدافعان»³⁹ تلاش می‌کنند تا قسمتی از یک بازار کل را قبضه کنند تا بتوانند مجموعه‌ای از محصولات و مشتریان ثابت برای خودشان به دست

آورند، (3) «تحلیل‌گران»⁴⁰ که از طریق پیروی از فرصت‌جویان در قلمروهای محصول بازار جدید و در عین حال محافظت از یک مجموعه از مشتریان و محصولات ثابت، در حد وسط بین فرصت‌جویان و مدافعان قرار می‌گیرند و (4) «منفعلان» که پاسخی خاص به مسائل کارآفرینانه نمی‌دهند و استراتژی تعریف شده مشخصی ندارند. در مقابل، پورتر⁴¹ (1985) 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. 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 (یک بخش خاص از بازار) را انتخاب کند. ترکیب این دو نوع بازار هدف با دو استراتژی رقابتی مذکور، به پیدایش چهار نوع استراتژی عمومی منجر می‌شود که عبارتند از: رهبری هزینه‌ها⁴²، تمایز⁴³، تمرکز بر تمایز⁴⁴ و تمرکز بر هزینه⁴⁵ (هانگر و ویلن، 1381: 139-133).

واکر و روکرت (1987) نشان دادند که برخلاف پژوهشهایی که دو گونه‌شناسی مذکور را تقویت کردند هیچ یک از این دو روش به تنهایی کامل نیست. آنها نتایج مطالعات خود را به صورت تلفیقی از دو گونه‌شناسی فوق ارائه می‌دهند که عبارتند از: فرصت‌جویان، مدافعان کم‌هزینه⁴⁶ و مدافعان تمایزطلب⁴⁷. در ادامه پژوهشهای واکر و روکرت، پژوهشگران دیگری نیز به نقد و بررسی، و تلفیق دو گونه‌شناسی پورتر، و مایلز و اسنو در سطح استراتژی سطح کسب و کار پرداختند (اُلسون و همکاران، 2005؛ دساربو و همکاران⁴⁸، 2005؛ دساربو و همکاران⁴⁹، 2003؛ دساربو و همکاران، 2006؛ اسلاتر و اولسون، 2000 و 2001؛ شورتل و زاجاک⁵⁰، 1990) که نتایج پژوهشهای آنها چهارگونه اصلی استراتژی کسب‌وکار را نشان می‌دهند: فرصت‌جو، تحلیل‌گر؛ مدافع کم هزینه؛ و مدافع تمایزطلب. شکل 4. گونه‌شناسی این چهار نوع استراتژی را بر مبنای SRP's نشان می‌دهد.



شکل 4- جانمایی استراتژیهای سطح کسب و کار براساس نقاط مرجع استراتژیک
منبع: واکر و همکاران (2003)

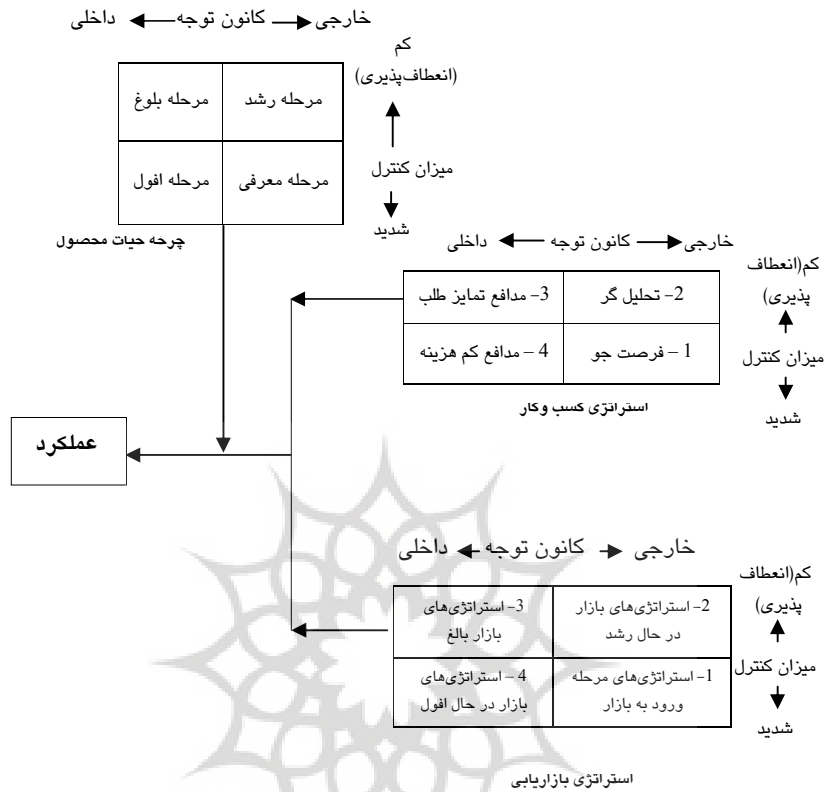
شکل 5 چارچوب مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد. در این چارچوب، «هماهنگی استراتژیک بین استراتژی بازاریابی و استراتژی سطح کسب و کار» به عنوان متغیر مستقل؛ «عملکرد سازمان» به عنوان متغیر وابسته؛ «چرخه حیات محصول» به عنوان متغیر تعدیل‌کننده؛ و «هماهنگی استراتژی بازاریابی با سایر واحدهای کارکردی»، «ساختار سازمانی»، «تکنولوژی» و «فرهنگ سازمانی» به عنوان متغیرهای کنترل می‌باشند. فرضیه های پژوهش براساس روابط بین متغیرهای موجود در چارچوب مفهومی پژوهش عبارتند از:

فرضیه اول - استراتژی بازاریابی نوع اول به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع اول هماهنگ‌تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه دوم - استراتژی بازاریابی نوع اول به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع دوم هماهنگ‌تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه سوم - استراتژی بازاریابی نوع اول به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع سوم هماهنگ‌تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی



شکل 5- چارچوب مفهومی پژوهش

فرضیه چهارم - استراتژی بازاریابی نوع اول به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع چهارم هماهنگ‌تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه پنجم - استراتژی بازاریابی نوع دوم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع اول هماهنگ‌تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه ششم - استراتژی بازاریابی نوع دوم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع دوم هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه هفتم - استراتژی بازاریابی نوع دوم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع سوم هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه هشتم - استراتژی بازاریابی نوع دوم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع چهارم هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه نهم - استراتژی بازاریابی نوع سوم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع اول هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه دهم - استراتژی بازاریابی نوع سوم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع دوم هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه یازدهم - استراتژی بازاریابی نوع سوم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع سوم هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه دوازدهم - استراتژی بازاریابی نوع سوم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع چهارم هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه سیزدهم - استراتژی بازاریابی نوع چهارم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع اول هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه چهاردهم - استراتژی بازاریابی نوع چهارم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع دوم هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می‌بخشد.

فرضیه پانزدهم - استراتژی بازاریابی نوع چهارم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع سوم هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می بخشد.

فرضیه شانزدهم - استراتژی بازاریابی نوع چهارم به شرط تناسب با چرخه حیات محصول با استراتژی کسب و کار نوع چهارم هماهنگتر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می بخشد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای نتیجه یک پژوهش کاربردی، بر مبنای هدف یک پژوهش تبیینی و بر مبنای نوع داده‌ها یک پژوهش کمی-کیفی است. قلمرو زمانی پژوهش از خردادماه تا اسفند ماه سال 1385 می‌باشد. همچنین محدوده زمانی جمع‌آوری داده‌ها نیز همین فاصله زمانی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه شرکتهای فعال در صنایع دارویی کشور (اعم از شرکتهای تولیدکننده و صنایع وابسته). بر اساس آمار واحد پژوهشهای ماهنامه اقتصاد ایران در سال 1385 تعداد 62 شرکت تولیدکننده و توزیع‌کننده در صنعت دارویی کشور فعالیت می‌کنند (ماهنامه اقتصاد ایران، شماره 9، 1385: 9). در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی استفاده شده است. معتبرترین شکل استفاده از نمونه‌برداری قضاوتی، در جمع‌آوری عقاید متخصصان است (ونوس و همکاران، 1375: 180). به دلیل تخصصی بودن موضوع و نیاز به اطلاعات دقیق و کامل، لازم بود شرکتهایی که به عنوان نمونه آماری انتخاب می‌شوند شرکتهایی باشند که با مباحث مدیریت استراتژیک آشنایند و آن را به اجرا درآورده باشند و از طرف دیگر اطلاعات مورد نیاز برای پژوهش را در اختیار داشته باشند. به همین دلیل شرکتهای فعال در یک هولدینگ به نام شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تأمین⁵¹ (سهامی خاص) وابسته به شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا) به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. این هولدینگ دارای 24 شرکت می‌باشد که 41 درصد از بازار دارویی کشور را در اختیار دارند. 12 شرکت از این 24 شرکت در بورس اوراق بهادار تهران عضویت دارند. شرکتهای این هولدینگ در زمینه تولید، توزیع و تهیه دارو، مواد اولیه

دارو، ارائه خدمات بازرگانی (مانند صادرات و واردات مرتبط با صنعت دارویی) و تولید لوازم مصرفی پزشکی فعالیت می‌کنند.

برای اندازه‌گیری نوع استراتژی سطح کسب و کار که هر یک از شرکت‌های نمونه آماری در دو سال گذشته آن را انتخاب کرده‌اند از پرسشنامه استاندارد اولسون، اسلاتر و هولت (2005) استفاده شده است. رویکرد استفاده شده در این پرسشنامه استفاده از سوالهای دسته‌بندی شده در یک پاراگراف⁵² برای هر استراتژی می‌باشد (جیمز و هاتن⁵³، 1995). برای تعیین نوع استراتژی بازاریابی از پرسشنامه محقق ساخته و برمبنای دسته‌بندی استراتژیهای بازاریابی توسط واکر و همکاران (2003) استفاده شده است.

روایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت و از روش اعتبار محتوا برای پرسشنامه شناسایی استراتژی سطح کسب و کار و همچنین برای پرسشنامه شناسایی استراتژی بازاریابی استفاده شد. دلیل انتخاب این روش پاسخ به دو سؤال زیر بود: (1) کلمات، واژه‌ها، اصطلاحات و عبارات استفاده شده در سوالها به گونه‌ای شد که از آنها استراتژی مورد استفاده استنباط شود و (2) این واژه‌ها، کلمات و عبارات برای افرادی که می‌خواهند به سوالها پاسخ دهند قابل فهم باشد و درک یکسانی از آن سوالها داشته باشند. در این پژوهش برای اجرای روش اعتبار محتوا از نظر استادان راهنما و مشاور و نیز متخصصان صنعت دارویی در شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تأمین استفاده شد (شیوه توافق داوران) و به مطالعه پرسشنامه‌های مشابه در مقاله‌ها و کتابهای مربوط نیز پرداخته شد. از آنجا که پرسشنامه‌های پژوهش دارای طیف نیستند و دارای گزینه‌هایی هستند که پاسخگو باید برای پاسخگویی از بین آنها یک یا چند گزینه را انتخاب نماید، روش آزمون مجدد (روش اجرای دوباره) روش مناسبی برای سنجش پایایی آنها می‌باشد.

برای شناسایی استراتژی سطح کسب و کار از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است که پایایی آن در پژوهشهای قبلی مشخص شده است و پایایی پرسشنامه شناسایی استراتژی بازاریابی در این پژوهش بررسی شده است. برای این منظور 30 محصول - بازار به صورت تصادفی انتخاب شد و در مرحله تست مقدماتی، پرسشنامه‌های آنها در اختیار مدیران مربوط قرار گرفت و سپس در مرحله جمع آوری

داده‌ها نیز برای همان 30 محصول - بازار، پرسشنامه‌ها مجدداً تکمیل شد. مقایسه پاسخهایی این دو مرحله نشان داده است 96/6 درصد از پاسخها در هر دو مرحله یکسان بوده‌اند به عبارت دیگر ضریب پایایی این پرسشنامه 96/6 درصد می‌باشد.

برای شناسایی مرحله حیات محصول از تغییرات فروش صنعت و تعداد رقبا در دوره های مختلف زمانی استفاده شده است (پراساد⁵⁴، 2005: 37). مروری بر پژوهشهای قبلی نشان داده است که می‌توان از متغیرهای گوناگونی برای تعیین مرحله حیات محصول استفاده کرد (ویلسون و گیلیگان 2005؛ واکر و همکاران 2003؛ کاتلر 1999؛ اونک ویزیت و شو⁵⁵ 1989). ولی رایج‌ترین و معتبرترین این متغیرها، میزان فروش صنعت و تعداد رقبا می‌باشند. یازده نوع منحنی چرخه حیات محصول شناسایی شده است، رایج‌ترین آن منحنی عمر کلاسیک می‌باشد که دارای چهار مرحله اصلی می‌باشد: معرفی، رشد، بلوغ، افول یا پیری (سوان و رینک⁵⁶، 1982: 75) در این پژوهش از منحنی عمر کلاسیک استفاده شده است. برای اندازه‌گیری عملکرد ابتدا به دو سؤال زیر پاسخ داده شد و سپس نحوه اندازه‌گیری عملکرد مشخص گردید: (1) رویکرد اندازه‌گیری عملکرد چگونه باشد؟ (2) برای اندازه‌گیری عملکرد از چه شاخص یا معیارهایی استفاده شود؟

چهار رویکرد اصلی برای اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد که عبارتند از: (1) اندازه‌گیری عملکرد نسبت به عملکرد گذشته (مقایسه با گذشته)؛ (2) اندازه‌گیری عملکرد نسبت به برنامه یا هدفهای از قبل تعیین شده (مقایسه با برنامه یا استاندارد)؛ (3) اندازه‌گیری عملکرد نسبت به عملکرد سازمانهای مشابه یا رقبا (مقایسه با سازمانهای رقیب)؛ و (4) تلفیقی از روشهای فوق.

مهم‌ترین شاخصها یا معیارهای اندازه‌گیری عملکرد شامل: معیارهای رشد، نقطه قوت رقابتی، نوآوری، سودآوری (مالی)، استفاده از منابع، توجه به مالکان، توجه به مشتریان، توجه به کارکنان، و توجه به افراد جامعه می‌باشند (واکر و همکاران، 2003: 40). نکته محوری در جهت یافتن پاسخ دو سؤال مذکور این است که هر رویکرد و یا شاخصی که انتخاب می‌شود باید نشان‌دهنده هم‌افزایی و حفظ مزیت رقابتی سازمان باشد (واکر و همکاران، 2003: 9 و 53؛ ما⁵⁷، 2000: 10؛ روسل⁵⁸، 1999: 3؛ مجله فورچون⁵⁹، 1997:

232، فارل⁶⁰، 1993: 10). به عبارت دیگر، وجود هم‌افزایی بین کسب وکارها و یا بین محصول-بازارهای سازمان می‌تواند بیانگر عملکرد خوب سازمان باشد.

مروری بر ادبیات موضوع (تگاردن و همکاران⁶¹، 2005؛ کارملی و تیشلر⁶²، 2005؛ مایگا و جاکوبز⁶³، 2004؛ اسلاتر و اولسون، 2001؛ آلبوم و دیوید⁶⁴، 2001؛ هامبورگ و همکاران، 1999) نشان می‌دهد که مناسب‌ترین رویکردی که حاکی از هم‌افزایی و نیز حفظ مزیت رقابتی می‌باشد «رویکرد اندازه‌گیری عملکرد در مقایسه با سازمانهای مشابه یا رقبا» است و از بین شاخصهای اندازه‌گیری عملکرد «شاخص سودآوری» بهتر از هر شاخص دیگری می‌تواند پاسخگوی این موضوع محوری باشد. به همین دلیل، در این پژوهش از شاخص «سودآوری نسبت به سازمانهای مشابه در دو سال گذشته» به عنوان شاخص اندازه‌گیری عملکرد استفاده شده است. از آنجا که «میانگین صنعت» بیانگر میانگین عملکرد سازمانهای مشابه در صنعت مورد بررسی (صنعت دارویی کشور) است و نیز اطلاعات میانگین صنعت در دسترس قرار دارد، جهت اندازه‌گیری عملکرد، سودآوری هر یک از محصولات-بازارهای مورد بررسی با سودآوری میانگین صنعت مقایسه شده است.

تحلیل داده‌ها

داده‌های این پژوهش طی مراحل زیر جمع‌آوری و تحلیل شد:

- 1 - در چندین جلسه با گروه مطالعات استراتژیک TPICO، از بین 441 محصول آن هولدینگ، 100 محصول به عنوان محصولات منتخب تعیین شد.
- 2 - داده‌های مربوط به فروش صنعت هر یک از محصولات منتخب، طی پنج سال گذشته (از سال 1380 تا 1384) از طریق بررسی مستندات موجود در شرکتها و آمار موجود برای صنعت جمع‌آوری و با استفاده از این داده‌ها چرخه حیات محصولات رسم شد.
- 3 - با استفاده از پرسشنامه تعیین استراتژی بازاریابی، نوع استراتژی بازاریابی به اجرا در آورده طی دو سال گذشته (84 و 1383) توسط هر یک از شرکتهای TPICO برای هر یک از محصولات منتخب، مشخص شد. این پرسشنامه بیشتر توسط مدیران بازاریابی یا فروش شرکتها تکمیل شد.

4 - اگر بین استراتژی بازاریابی انتخاب شده با چرخه حیات محصول مطابقت وجود داشت آن محصول برای آن شرکت انتخاب می‌شد و در غیر این صورت آن محصول برای آن شرکت در نظر گرفته نمی‌شد. در پایان این مرحله، از 100 محصول مورد نظر، 65 محصول باقی ماند.

5 - با استفاده از پرسشنامه تعیین نوع استراتژی سطح کسب و کار، نوع استراتژی استفاده شده توسط هر یک از شرکت‌های گروه TPICO طی دو سال گذشته (84 و 1383) مشخص شد. این پرسشنامه بیشتر توسط مدیران عالی تکمیل شد.

6 - برای ارزیابی عملکرد شرکتها در هر یک از محصولات انتخاب شده، داده‌ها و آمار مربوط به سودآوری هر شرکت و نیز سودآوری میانگین صنعت، از طریق بررسی مستندات شرکتها و نیز آمار موجود برای صنعت جمع‌آوری شدند.

در این پژوهش برای محاسبه عملکرد دوساله شرکتها از میانگین ساده، برای محاسبه نرخ رشد بازار (یکی از شاخصهای سنجش مرحله چرخه حیات محصول) از میانگین هندسی و برای توصیف ویژگیهای شخصی پاسخگویان از میانگین و نمودارها استفاده شد. از بین 111 نمونه آماری (محصول - بازارها)، 15 محصول - بازار در مرحله معرفی، 32 تای آنها در مرحله رشد، 38 تای آنها در مرحله بلوغ، و 26 تای آنها در مرحله افول قرار داشتند. همچنین تعداد استراتژی سطح کسب و کار عبارتند از: 30 نمونه از استراتژی فرصت‌جو، 23 تای آنها از استراتژی تحلیل‌گر، 36 تای آنها از استراتژی مدافع تمایزطلب و 23 تای آنها از استراتژی مدافع کم هزینه استفاده کرده‌اند. در این پژوهش به دلیل وجود فرضیه از روشهای آزمون فرض آماری استفاده شد. آزمون‌های انتخاب شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS⁶⁵ تحلیل شدند.

در مورد داده‌های به دست آمده در پژوهش باید دو شرط زیر برقرار باشد تا بتوان از روشهای پارامتری برای آزمون فرضیه استفاده کرد (سیگل، 1372: 24-25):

1- مشاهده‌های ما باید مستقل از یکدیگر باشند. در این پژوهش برای آزمون تصادفی داده‌ها از آزمون آماری دور یا گردش⁶⁶ استفاده شده است؛ 2- مشاهده‌های ما باید از جامعه‌های آماری که دارای توزیع نرمال هستند باشند. برای آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون آماری کولموگوروف - اسمیرنوف⁶⁷ استفاده شده است.

جدول 1- نتیجه نهایی جهت انتخاب آزمون آماری مناسب

شماره گروه در خصوص میزان عملکرد	آیا داده‌ها تصادفی‌اند؟	آیا داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند؟	حوزه آماری آزمون‌ها	نوع فرضیه	تعداد گروه‌ها (براساس نوع استراتژی سطح کسب و کار)	آزمون آماری مناسب
محصول - بازارهای گروه اول (مرحله معرفی)	بله	بله	پارامتری	اختلاف معنادار بین میانگین گروه‌ها	4	تجزیه و تحلیل واریانس یک عامله
محصول - بازارهای گروه دوم (مرحله رشد)	بله	بله	پارامتری	اختلاف معنادار بین میانگین گروه‌ها	4	تجزیه و تحلیل واریانس یک عامله
محصول - بازارهای گروه سوم (مرحله بلوغ)	بله	خیر	ناپارامتری	اختلاف معنادار بین میانگین گروه‌ها	4	کروسکال - والیس
محصول - بازارهای گروه چهارم (مرحله افول)	بله	بله	پارامتری	اختلاف معنادار بین میانگین گروه‌ها	4	تجزیه و تحلیل یک عامله

منبع: تدوین از پژوهشگران

فرضیه‌های این پژوهش به بررسی وجود اختلاف معنادار بین چهار گروه می‌پردازند. اگر داده‌های به دست آمده بیانگر استفاده از روشهای پارامتری باشند از آزمون تجزیه و تحلیل واریانس یک عاملی برای بررسی فرضیه‌ها استفاده می‌شود چون این آزمون از روشهای پارامتری برای بررسی اختلاف معنادار میانگین بین گروه‌های بیش از دو مورد استفاده قرار می‌گیرد (آذر، 1377: 136-135). اگر داده‌های به دست آمده بیانگر استفاده از روشهای ناپارامتری باشند، از آنجا که نمونه‌ها مستقل از یکدیگر انتخاب شده‌اند از آزمون کروسکال - والیس⁶⁸ استفاده می‌شود. این آزمون از روشهای ناپارامتری برای بررسی اختلاف معنادار میانگین بین گروه‌های بیش از دو مورد می‌باشد (سیگل، 1372: 233). جدول 1 نتیجه نهایی آزمون‌های فوق را برای انتخاب آزمون آماری مناسب نشان می‌دهد.

در صورتی که براساس آزمون‌های فوق مشخص شد که بین میانگین عملکرد گروه‌ها، اختلاف معنادار وجود دارد، بعد از آن باید مشخص کرد که عملکرد کدام گروه از بقیه بهتر است. برای این منظور از آزمون LSD استفاده شده است. در بررسی آماره آزمون فرضیه‌ها، اگر سطح معناداری محاسبه شده⁶⁹ از سطح معناداری در نظر گرفته شده (α) کوچکتر باشد فرضیه H_0 رد می‌شود در غیر این صورت H_0 رد نمی‌شود. سطح اطمینان برآورد در این پژوهش 95٪ بود. آزمون‌های آماری تجزیه تحلیل

واریانس، کروسکال-والیس، و LSD توسط نرم افزار SPSS انجام شده‌اند و نتیجه نهایی در جدول 2 نشان داده شده است. براساس این نتایج، فرضیه‌های اول، ششم، یازدهم، و دوازدهم رد نشدند ولی بقیه فرضیه‌ها رد شدند.

نتیجه گیری و بحث

از بین فرضیه‌های اول تا چهارم، فرضیه اول رد نشده است و بقیه آنها رد شده‌اند. این نتیجه نشان می‌دهد، در محصول - بازارهایی که در مرحله معرفی قرار دارند در صورتی که نوع استراتژی بازاریابی شرکتها از نوع استراتژیهای مرحله ورود به بازار باشد و استراتژی سطح کسب و کار آنها از نوع استراتژی فرصت‌جو باشد عملکرد بهتری نسبت به شرکتهایی دارند که در این محصول - بازار از سایر استراتژیهای سطح کسب و کار (تحلیل‌گر، مدافع تمایزطلب و مدافع کم هزینه) استفاده می‌کنند.

از بین فرضیه‌های پنجم تا هشتم، فرضیه ششم رد نشده است و بقیه آنها رد شده‌اند. این نتیجه بیان می‌کند، در محصول - بازارهایی که در مرحله رشد قرار دارند در صورتی که نوع استراتژی بازاریابی شرکتها از نوع استراتژیهای بازار در حال رشد باشد و استراتژی سطح کسب و کار آنها از نوع استراتژی تحلیل‌گر باشد عملکرد بهتری نسبت به سایر شرکتها دارند (شرکتهایی که نوع استراتژی سطح کسب و کار آنها در این محصول - بازار از نوع فرصت‌جو، مدافع تمایزطلب و مدافع کم هزینه باشند).

از بین فرضیه‌های نهم تا دوازدهم، فرضیه یازدهم رد نشد و بقیه آنها رد شدند. این نتیجه بیان می‌کند، در محصول - بازارهایی که در مرحله بلوغ قرار دارند و در صورتی که نوع استراتژی بازاریابی شرکتها از نوع استراتژی بازار بالغ باشد و استراتژی سطح کسب و کار آنها از نوع استراتژی مدافع تمایزطلب باشد عملکرد بهتری نسبت به سایر شرکتها دارند (شرکتهایی که نوع استراتژی سطح کسب و کار آنها در این محصول - بازار از نوع فرصت‌جو، تحلیل‌گر و مدافع کم‌هزینه باشد).

از بین فرضیه‌های سیزدهم تا شانزدهم، فقط فرضیه شانزدهم رد نشد. این نتیجه نشان می‌دهد در محصول - بازارهایی که در مرحله افول قرار دارند در صورتی که نوع استراتژی بازاریابی شرکتها از نوع استراتژیهای بازار در حال افول باشد و استراتژی سطح کسب و کار آنها از نوع مدافع کم هزینه باشد عملکرد بهتری نسبت به سایر

شرکتها دارند (شرکتهایی که نوع استراتژی سطح کسب و کار آنها در این محصول - بازار از نوع فرصت جو، تحلیل گر و مدافع تمایز طلب باشد). نتایج فوق چارچوب مفهومی پژوهش را تأیید کرده است.

جدول 2- نتیجه نهایی آزمون های تجزیه تحلیل واریانس، کروسکال- والیس و LSD

شماره فرضیه	H_0	سطح معناداری محاسبه شده (Sig)	سطح معناداری در نظر گرفته شده (α)	نتیجه آزمون H_0	نتیجه آزمون LSD	نتیجه نهایی
فرضیه های اول لغایت چهارم	$\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$	0/003	0/05	H_0 رد شد.	$\mu_1 > \mu_2, \mu_3, \mu_4$	فرضیه اول رد شد ولی فرضیه های دوم تا چهارم رد شدند.
فرضیه های پنجم لغایت هشتم	$\mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8$	صفر	0/05	H_0 رد شد.	$\mu_6 > \mu_5, \mu_7, \mu_8$	فرضیه ششم رد شد ولی فرضیه های پنجم هفتم و هشتم رد شدند.
فرضیه های نهم لغایت دوازدهم	$\mu_9 = \mu_{10} = \mu_{11} = \mu_{12}$	0/001	0/05	H_0 رد شد.	$\mu_{11} > \mu_9, \mu_{10}, \mu_{12}$	فرضیه یازدهم رد شد ولی فرضیه های نهم دوازدهم و دوازدهم رد شدند.
فرضیه های سیزدهم لغایت شانزدهم	$\mu_{13} = \mu_{14} = \mu_{15} = \mu_{16}$	صفر	0/05	H_0 رد شد.	$\mu_{16} > \mu_{13}, \mu_{14}, \mu_{15}$	فرضیه شانزدهم رد شد ولی فرضیه های سیزدهم تا شانزدهم رد شدند.

هر مرحله از چرخه حیات محصول، موقعیت آن را بر مبنای SRP مشخص می سازد. در مرحله معرفی میزان رقابت کم (کنترل شدید) و توجه سازمان بیشتر به خارج از بازار فعلی می باشد، در مرحله رشد بازار میزان رقابت شدید (کنترل کم) و توجه سازمان بیشتر به خارج از بازار فعلی می باشد، در مرحله بلوغ بازار، میزان رقابت شدید (کنترل کم) و توجه سازمان بیشتر به داخل بازار فعلی می باشد و در مرحله افول، میزان رقابت کم (کنترل شدید) و توجه سازمان بیشتر به داخل بازار فعلی می باشد. بعد از تعیین موقعیت هر محصول - بازار نسبت به نقاط مرجع استراتژیک، می توان بین استراتژیهای سطوح استراتژی هماهنگی برقرار کرد و جهت گیری کلی سازمان را مشخص کرد. اگر استراتژی بازاریابی از نوع استراتژیهای مرحله معرفی (ورود به بازار) باشد و در سطح

کسب و کار استراتژی فرصت‌جو تعیین شده باشد می‌توان عملکرد بهتری نسبت به سایر حالتها انتظار داشت و همین‌طور برای سایر انواع استراتژیها بازاریابی و استراتژی سطح کسب و کار. اگر استراتژی بازاریابی از نوع استراتژیهای بازار در حال رشد باشد، در سطح کسب و کار استراتژی تحلیل‌گر؛ اگر استراتژی بازاریابی از نوع استراتژیهای بازار بالغ باشد، در سطح کسب و کار استراتژی مدافع تمایزطلب؛ و اگر استراتژی بازاریابی از نوع استراتژیهای بازار در حال افول باشد در سطح کسب و کار استراتژی مدافع کم‌هزینه، می‌توان عملکرد بهتری را نسبت به سایر حالتها انتظار داشت.

برای برقراری هماهنگی بین سطح استراتژیک بازاریابی و سطح عملیات بازاریابی مراحل زیر پیشنهاد می‌شود:

- بعد از تعیین نوع استراتژی بازاریابی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک در قلمرو کلی (استراتژیهای معرفی، رشد، بلوغ و افول)، در هر یک از چهار استراتژی فوق استراتژی مناسب برای هر محصول - بازار بر مبنای SRP مشخص شود. به عنوان مثال در استراتژیهای مرحله معرفی بازار زمانی که میزان کنترل شدید و توجه سازمان بیشتر به خارج سازمان می‌باشد استراتژی نفوذ در بازار بسیار خاص مناسب می‌باشد.
- در هر یک از استراتژیهای انتخاب شده در بند فوق، استراتژی مناسب برای عوامل آمیخته بازاریابی مشخص شود.
- متناظر با استراتژیهای عوامل آمیخته بازاریابی در سطح عملیات، اقدامات لازم مشخص شود. به عبارت دیگر، در سطح عملیات به منظور اجرای اقدامات تعیین شده، افراد مسئول، زمان لازم و بودجه مورد نیاز برآورد شوند.

پی‌نوشت‌ها:

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| 1- Hunger & Weelen | 10- Walker, Boyd, Mullins& Larreche |
| 2- Rowe, Mason & Dickel | 11- Hax& Majlof |
| 3- David | 12- Thompson |
| 4- Harison&Johne | 13- Rational models |
| 5- Johnson&Scholes | 14- Natural models |
| 6- Hill&jones | 15- Bamberger |
| 7- Corporate Strategy | 16- Walker & Ruekert |
| 8- Business Strategy | 17- Slater & Olson |
| 9- Functional Strategy | 18- Kotler |

- 19- Scott
- 20- Wilson & Gilligan
- 21- Mullins
- 22- Cravens
- 23- Proctor
- 24- Sudharshan
- 25- McDaniel & Kolari
- 26- Strategic Reference Points (SRP's)
- 27- Clarke
- 28- W. Richard Scott
- 29- Burell & Morgan
- 30- Hall
- 31- Marketing Mix
- 32- Olson, Slater & Hult
- 33- Varadarajan & Clark
- 34- Hambrick
- 35- Miles & snow
- 36- Entrepreneurial problems
- 37- Administrative and technical problems
- 38- Prospectors
- 39- Defenders
- 40- Analyzers
- 41- Porter
- 42- Cost leadership
- 43- Differentiation
- 44- Differentiation focus
- 45- Cost focus
- 46- Low-cost defenders
- 47- Differentiated defenders
- 48- Desarbo, Benedetto, Song and Sinha
- 49- Desarbo, Benedetto, Jedidi, and song
- 50- Shortell and Zajac
- 51- TPICO (Tamin pharmaceutical investment Co.)
- 52- Self-typing paragraph approach
- 53- James & Hatten
- 54- Prasad
- 55- Onkvisit & Shaw
- 56- Swan & Rink
- 57- Ma
- 58- Russell
- 59- Fortune
- 60- Farrell
- 61- Tegarden, Sarason, Childers and Hatfield
- 62- Carmeli & Tishler
- 63- Maiga & Jacobs
- 64- Albaum, & David
- 65- Statistical package for social science (SPSS)
- 66- Run test
- 67- Kolmogorov - Smirnov
- 68- Kruskal - wallis test
- 69- Significant

منابع فارسی

آذر، عادل. (1377). آمار و کاربرد آن در مدیریت؛ تهران: انتشارات سمت؛ جلد اول؛ چاپ دوم.

آرمان پور، رضا. (1383). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد QFD در سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

اسکات، ریچارد. (1382). سازمانها: سیستمهای حقوقی، حقیقی و باز؛ ترجمه محمدرضا بهرنگی؛ چاپ دوم؛ تهران: انتشارات کمال تربیت.

اسکافی، امیررضا. (1384). سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

اعرابی، سیدمحمد. (1371). هماهنگی: معیار صحت؛ فصلنامه مطالعات مدیریت، دوره دوم؛ شماره 7 و 8.

_____. (1370). نظریه حرکت؛ فصلنامه مدیریت دولتی؛ دوره جدید؛ شماره 15. باستان، مصطفی. (1384). عوامل ضروری در تدوین استراتژی سامانه پاداش برای شرکت توریین سازی ایران؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

بامبرگر، پیتر و مشمولم، لن. (1381). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجراء، آثار)؛ ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی. بست، جان. (1374). روشهای پژوهش در علوم تربیتی و رفتاری؛ ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی؛ تهران: انتشارات رشد.

بورل، گیسون و مورگان، گارت. (1383). نظریه‌های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه شناختی حیات سازمانی؛ ترجمه محمدتقی نوروزی؛ تهران: انتشارات سمت.

پیرمراد، حمیدرضا. (1384). استراتژیهای رهبری متخصصین در بخش پژوهش و توسعه (مطالعه موردی: پژوهشگاه نیرو)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

سیگل، سیدنی. (1372). آمار غیرپارامتری برای علوم رفتاری؛ ترجمه یوسف کریمی؛ چاپ دوم. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

کاتلر، فیلیپ. (1382). مدیریت بازاریابی: تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجراء و کنترل؛ ترجمه بهمن فروزنده؛ چاپ اول؛ تهران: انتشارات آتروپات.

کلارک، استیو. (1382). مدیریت استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی: رهیافتی جامع؛ ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی؛ چاپ اول؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

لوتانز، فرد. (مرداد 1366). مقدمه‌ای بر مدیریت: نگرش اقتضائی؛ ترجمه عباس منوریان؛ تهران: انتشارات سازمان امور اداری و استخدامی کشور؛ نشریه شماره 45.

مورعی، هادی. (1382). تدوین استراتژی منابع انسانی برای شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مپنا)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.

واکر، اورویل سی؛ بوید هارپر دابلیو الینز جان و لاکش، ژان کلود. (1383). استراتژی بازاریابی: با رویکردی تصمیم محور؛ ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی؛ چاپ اول؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

ونوس، داور؛ ابراهیمی، عبدالحمید؛ روستا، احمد. (1375). پژوهشهای بازاریابی (نگرش کاربردی)؛ چاپ اول؛ تهران: انتشارات سمت.

هال، ریچارد اچ. (1381). سازمان: ساختار، فرایند و ره‌آوردها؛ ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی؛ چاپ دوم؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال. (1381). مبانی مدیریت استراتژیک؛ ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

هریسون، جفری و جان، کارون. (1380). مدیریت استراتژیک؛ ترجمه بهروز قاسمی؛ چاپ دوم؛ تهران: انتشارات آبتین.

منابع لاتین

Albaum, G. & David K., T. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong exports; **Journal of International Marketing**; V. 9, 4: 59-82.

Bamberger & Figenbaum, Avi. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy; **Academy of Management Review**; V.21, N.4: 926-958.

- Desarbo, W.S.; Benedetto, C.A. ; Jedidi, K. & Song, M .(2006). Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: A constrained finite mixture structural equation methodology; **management science**; Linthicum: Jun; V 52, 6 : 909-925.
- Desarbo, W.S. ; Benedetto , C.A. ; Song, M. & Sinha , I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance; **Strategic Management Journal**; V .26 : 47-74.
- Farrell,P.N.O.(1993). The competitive advantage of business services firm: A matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance; **The Service Industrial Journal** ;V.13, 1: 40-65.
- Fiengenbaum, A.; Hart, S. & Schendel, D.(1996). Strategic reference point theory; **Strategic Management Journal**; V .17, 3: 219-235.
- Fortune. (1997). Debate: Duking it out ever EVA.; V. 136: 1-2.
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2001). **Essentials of strategic management**; 2th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- James, W.L.& Hatten, K.J. (1995). Further evidenco on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking; **Strategic Management Journal**; V. 16:161-168.
- Kotler,Philip(2004). **Marketing management: analysis, planning, implementatio, and control**; 11th ed ; New Jersey: Prentice-Hall.
- Ma,H. .(2000). Competitive advantage and firm performance; **Competiive Review**; V.10, 2:16-33.
- McDaniel, S.W. & Kolari, J.W. (1987). Marketing strategy implications of the miles and snow strategic typology; **Journal of Marketing**; V .51 ,N 4: 19-30.
- Miles, R.E. & Snow,C.C. (1978). **Organizational strategy, structure, and process**; NewYork: Mc Graw-Hill.

- Mullins, J.W.; Walker, O.C. & Larreche, J. (2005). **Marketing management: A strategic decision-making approach**; 5th ed; New York: Mc Graw-Hill.
- Olson, E.M.; Slater, S.F. & Hult, G.T.M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior; **Journal of Marketing**; V.69. July; pp. 49-65.
- Porter, M.E. (1985). **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**; New York: Free Press.
- Proctor, T. (2000). **Strategic marketing: An introduction**; London: Routledge.
- Prasad, A. (2005). Jesus was born a Jew!: Strategy, religion and the product life cycle; **The Journal of Business Perspective**; V. 9. N. 1; January/March; pp. 37-46.
- Russell, W., C. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power; **Organization Science**; V.10, 2: 119-134.
- Scott, W.R. (1998). **Organizations: Rational, natural, and open systems**; 4th ed; New Jersey: Prentice-Hall;
- Shoham, A. & Fiegenbaum, A. (1999). Extending the competitive marketing strategy paradigm: The role of strategic reference points theory; **Academy of Marketing Science Journal** ; V. 27, N. 4: 442-454.
- Shortell, M.S. & Zajac, E.J. (1990). Perceptual and archival Measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity; **Academy of Management Journal** ; V. 33, N. 4: 817-832.
- Slater, S.F. & Olson, E.M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis; **Strategic Management Journal**; V. 22, N. 11: 1055-1067.
- _____. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management; **Strategic Management Journal**; V. 21, N. 8: 813-29.
- Sudharshan, D. (1995). **Marketing strategy: Relationships, offering, timing & resource allocation**; New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

- Swan, J.E. & Rink, D.R. (1982). Fitting market strategy to varying product life cycles; **Business Horizons**; January-February; pp. 72-76.
- Varadarajan, PR. & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy; **Journal of Business Research**; V. 31: 93-105.
- Walker, O.C.; Boyd, H.W.; Mullins, J. & Larreche, J. (2003) **Marketing strategy: A decision focused approach**; 4th ed; New York: McGraw-Hill, Inc.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (1992). **Strategic management and business policy**; 4th ed Wokingham: Addison-Wesley.
- Wilson, M.S. & Gilligan, C. (2005). **Strategic marketing management: Planning, implementation & control**; 3th ed; Burlington: Elsevier Butterworth -Heinemann.
- Walker, O.C. & Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical Review and conceptual framework; **Journal of Marketing**; V. 51, July; pp. 15-33.