

## الگوی گونه‌شناسی رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در تخصیص منابع بازاریابی

بهمن حاجی‌پور\*، منیژه قره‌چه\*\*، مصطفی محمدی\*\*\*

### چکیده

تخصیص منابع بازاریابی از جمله تصمیم‌های راهبردی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود که سودآوری آن‌ها را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم متأثر می‌سازد. ماهیت پویای پدیده تخصیص منابع بازاریابی و محیط پرچالش و دائماً متغیر سازمان‌ها از یک سو و ظهور رسانه‌های جدید از سوی دیگر باعث شده است روش‌های سنتی تخصیص منابع بازاریابی کارایی لازم را نداشته باشند. این پژوهش بر اساس راهبرد پژوهش استقرایی و با استفاده از روش پژوهش کیفی و با تکیه بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی، ضمن تبیین عوامل اصلی تأثیرگذار بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی، رهیافت‌های کلان سازمان‌های ایرانی در تخصیص منابع بازاریابی را گونه‌شناسی و تبیین می‌کند. روش پژوهش، تحلیل محتوای کیفی و نمونه پژوهش شامل ۲۸ نفر از خبرگان، مدیران ارشد، مشاوران، مدیران و کارشناسان بازاریابی و فروش سازمان‌های فعال در صنایع غذایی و نوشیدنی و روش نمونه‌گیری، تلفیقی از نمونه‌گیری‌های هدفمند و نظری بوده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در تخصیص منابع بازاریابی بر اساس دو بُعد «جهت‌گیری راهبردی سازمان» و «مرحله چرخه عمر محصول» در چهار دسته «محبوبیت»، «تمایز»، «شهرت» و «ثبات» قابل تبیین هستند.

**کلیدواژه‌ها:** منابع بازاریابی؛ تخصیص؛ رهیافت؛ تحلیل محتوا.

---

تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۰۶.

\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

دانش اجتماعی مدرن با تکیه بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی، پژوهشگران را به بهره‌گیری از رویکردهای کیفی و اکتشافی با هدف توسعه الگوهای نظری موضعی و نظریه‌هایی با دامنه کوچک و متوسط ترغیب می‌کند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲).

در پژوهش حاضر مطالعه پدیده تخصیص منابع بازاریابی به‌عنوان مقوله‌ای پویا، نرم و دارای جوانب رفتاری موردنظر بوده است. در این پژوهش بر اساس راهبرد استقرایی در پژوهش‌های اجتماعی، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، ضمن تبیین عوامل اصلی تأثیرگذار بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی، رهیافت‌های کلان سازمان‌های ایرانی در تخصیص منابع بازاریابی مورد مطالعه و تحلیل قرار می‌گیرند و درنهایت الگوی گونه‌شناسی رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در تخصیص منابع بازاریابی توسعه داده می‌شود.

بازاریابی یکی از نیازهای حیاتی اغلب بنگاه‌ها برای نیل به رشد و توسعه به‌شمار می‌رود (کومار، ۲۰۰۴). جای تعجب نیست که شرکت‌ها میلیاردها دلار در سال صرف فعالیت‌های بازاریابی می‌کنند (گوپتا و استینبرگ، ۲۰۰۸). برای نمونه، در سال ۲۰۰۶ میلادی، شرکت پراکتر اند گمبل (P&G) به‌تنهایی بیش از ۴/۹ میلیارد دلار صرف تبلیغات کرد؛ همچنین مجموع بودجه تبلیغات در ایالات‌متحده در سال ۲۰۰۶ میلادی، بالغ بر ۲۸۵ میلیارد دلار بود (گوپتا و استینبرگ، ۲۰۰۸). با توجه به این حجم بالای سرمایه‌گذاری، مدیران بازاریابی مسئولیت دارند که منابع بازاریابی را به‌طور بهینه به فعالیت‌ها و کارکردهای بازاریابی تخصیص دهند و درنهایت نشان دهند که این سرمایه‌گذاری‌ها، بازگشت مناسبی برای بنگاه داشته است (شانکار، ۲۰۱۳). تخصیص منابع بازاریابی در یک محیط دائماً در حال تغییر، تصمیمی پیچیده به‌شمار می‌رود. بنگاه‌ها اغلب به تخصیص منابع بازاریابی به‌عنوان یک اولویت راهبردی می‌نگرند (گوپتا و استینبرگ، ۲۰۰۸ و شانکار، ۲۰۱۳). ظهور رسانه‌های جدید فرصت‌ها و چالش‌های تازه‌ای را پیش روی شرکت‌ها قرار داده است (مانترالا، ۲۰۰۲). اگرچه روش‌های سنتی تخصیص منابع بازاریابی، منطقی به نظر می‌رسند، اغلب به تخصیص غیربهینه منابع بازاریابی سازمان منجر می‌شوند (شانکار، ۲۰۱۳ و مانترالا، ۲۰۰۲)؛ بنابراین با توجه به شرایط پیچیده کنونی، سازمان‌ها نیاز دارند با رویکردی علمی، عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی را بشناسند و از این طریق اثربخشی تخصیص منابع بازاریابی خود را بیشینه سازند.

در این پژوهش با هدف مطالعه عمیق پدیده تخصیص منابع بازاریابی به‌عنوان مقوله‌ای پویا و درنهایت توسعه الگوی گونه‌شناسی رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در تخصیص منابع بازاریابی و با استفاده از رویکرد اکتشافی مبتنی بر قابلیت‌های روش‌های کیفی، نسبت به ارائه

پاسخ‌های علمی به پرسش پژوهش مبادرت شده است. الگوی یادشده ضمن تبیین رفتار سازمان‌ها، قدرت پیش‌بینی رویکردهای آن‌ها در حوزه تخصیص منابع بازاریابی را به مدیران، پژوهشگران و تحلیل‌گران سازمان می‌دهد.

این پژوهش بر صنایع مصرفی بی‌دوام و کم‌دوام شامل صنایع غذایی و نوشیدنی، متمرکز است؛ زیرا در بازار مواد غذایی و نوشیدنی رقابت جدی و واقعی وجود دارد و چالش‌های منتج از رقابت، اهمیت تخصیص اثربخش منابع بازاریابی را برای شرکت‌های فعال در آن صنایع دوچندان می‌کند؛ به‌علاوه در صنایع مصرفی کم‌دوام و بی‌دوام علی‌رغم اینکه معمولاً تصمیم‌ها و اقدام‌های بازاریابی تأثیر مستقیم و نسبتاً سریع بر عملکرد کل بنگاه دارند، این تصمیم‌ها بر اساس روش‌های سنتی و شهودی اتخاذ می‌شوند که درنهایت به تخصیص غیربهبینه منابع منجر می‌شوند.

پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از:

رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در تخصیص منابع بازاریابی کدام‌اند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به‌دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش کیفی، اهمیت مرور مبانی نظری موضوع تا حد زیادی کاهش می‌یابد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲)؛ بر این اساس در این بخش پژوهش‌های پیشین حوزه تخصیص منابع بازاریابی به‌طور خلاصه مرور می‌شود.

**منابع بازاریابی.** در پژوهش‌های معدودی می‌توان طبقه‌بندی دقیقی از «منابع بازاریابی» یافت. مانترالا (۲۰۰۲)، منابع بازاریابی را به‌صورت زیر دسته‌بندی کرده است (مانترالا، ۲۰۰۲):

۱. بودجه تبلیغات؛

۲. تلاش‌های فروش؛

۳. ترویج تولیدکننده محصول که هدف از آن ترغیب خرده‌فروش به خرید محصول است؛

۴. ترویج خرده‌فروش که هدف از آن تشویق مصرف‌کننده به خرید محصول است؛

۵. ترکیبی از عناصر آمیزه بازاریابی<sup>۱</sup>.

در پژوهش گوپتا و استینبرگ، (۲۰۰۸)، منابع بازاریابی در سه دسته اصلی طبقه‌بندی شده‌اند.

**تخصیص منابع بازاریابی.** منظور از «تخصیص منابع بازاریابی»، تخصیص ابزارها و فعالیت‌های بازاریابی به واحدهای سازمانی یا نهادهای بازار<sup>۱</sup> از قبیل محصولات و برندهای سازمان، مناطق جغرافیایی هدف، رسانه‌ها و غیره است؛ به طوری که سود بنگاه یا سهم بازار بنگاه بیشینه شود (شانکار، ۲۰۱۳).

محصولات/ برندها - مناطق جغرافیایی						تخصیص منابع بازاریابی	منابع مالی بازاریابی (بودجه بازاریابی)	منابع غیرمالی بازاریابی (توانمندی‌های بازاریابی)
محصول/ برند c		محصول/ برند b		محصول/ برند a				
برند c	برند c	برند b	برند b	برند a	برند a			
-	-	-	b منطقه ۱	-	-	بودجه تبلیغات	منابع مالی بازاریابی (بودجه بازاریابی)	منابع غیرمالی بازاریابی (توانمندی‌های بازاریابی)
منطقه ۲	منطقه ۱	منطقه ۲	منطقه ۱	منطقه ۲	منطقه ۱	تلاش‌های فروش		
						ترویج تولیدکننده		
						ترویج خرده‌فروش		

شکل ۱: نمایی از مفهوم تخصیص منابع بازاریابی (گوپتا و استینبرگ، ۲۰۰۸ و شانکار، ۲۰۱۳ و مانترالا، ۲۰۰۲)

برخی پژوهشگران معتقدند، یکی از مسئولیت‌های کلیدی مدیران بازاریابی، تخصیص منابع کمیاب بازاریابی است (شانکار، ۲۰۱۳ و مانترالا، ۲۰۰۲). در شکل ۱، نمایی از مفهوم تخصیص منابع بازاریابی ارائه شده است. طبق این شکل معمولاً سه نوع از تخصیص منابع در سازمان‌ها انجام می‌شود (گوپتا و استینبرگ، ۲۰۰۸ و شانکار، ۲۰۱۳ و مانترالا، ۲۰۰۲). نوع نخست، تخصیص منابع میان بازاریابی و سایر کارکردهای سازمانی مانند پژوهش و توسعه است (شانکار، ۲۰۱۳)؛ نوع دوم، تخصیص منابع بازاریابی به ابزارها و فعالیت‌های بازاریابی از قبیل تبلیغات، ترویج و تلاش‌های فروش است؛ در نوع سوم، ابزارها و فعالیت‌های بازاریابی به

محصولات یا برندها، مناطق جغرافیایی، رسانه‌ها و غیره تخصیص می‌یابند (شانکار، ۲۰۱۳ و گوپتا، ۱۹۸۸).

در بعضی پژوهش‌ها، هدف از تخصیص منابع بازاریابی افزایش سهم بازار و بهبود تأثیرگذاری بازاریابی سازمان در بازارهای هدف آن ذکر شده است (شانکار، ۲۰۱۳ و مانترالا، ۲۰۰۲).

برخی پژوهش‌ها به موضوع تخصیص منابع سازمان بین بازاریابی و پژوهش و توسعه در نوع اول پرداخته‌اند (شانکار، ۲۰۱۳ و اریکسون و جاکوبسون، ۱۹۹۲ و دکیمپه و هانسسن، ۱۹۹۹ و شانکار، ۲۰۰۸). در برخی پژوهش‌ها، تخصیص منابع بازاریابی بین تبلیغات و فروش در نوع دوم موردتوجه قرار گرفته است (آسموس و همکاران، ۱۹۸۴ و رانگاسوامی و کریشنامورثی، ۱۹۹۱ و گاتیگنون و هانسسن، ۱۹۸۷ و شانکار، ۱۹۹۷). برخی دیگر از پژوهشگران به تخصیص منابع بازاریابی بین تبلیغات و ترویج فروش در نوع دوم پرداخته‌اند (شانکار، ۲۰۱۳ و ستورامان و تلیس، ۱۹۹۱ و نیک و رامان، ۲۰۰۳ و نیک و همکاران، ۲۰۰۵). در تعدادی از پژوهش‌ها تخصیص منابع بازاریابی بین محصولات و یا برندها در نوع سوم موردتوجه بوده است (ریچاردسون، ۲۰۰۴). تعدادی از پژوهشگران تخصیص منابع بازاریابی بین مشتریان و کانال‌های توزیع را موردپژوهش قرار داده‌اند (ونکاتسان و کومار، ۲۰۰۴ و نزلین و همکاران، ۲۰۰۶ و نزلین و شانکار، ۲۰۰۹). در بعضی پژوهش‌ها، تخصیص منابع بازاریابی میان بازارها و یا کشورها موردتوجه بوده است (لیلین و رائو، ۱۹۷۶ و فیشر و همکاران، ۲۰۰۵). تخصیص منابع بازاریابی میان مراحل مختلف چرخه عمر محصول (لیلین و ونشتاین، ۱۹۸۴ و پارسونز، ۱۹۷۵) و تخصیص منابع بازاریابی میان رسانه‌های قدیم و جدید (شانکار و هولینگر، ۲۰۰۷ و پرین، ۲۰۱۱) از جمله موضوع‌هایی هستند که در پژوهش‌های پیشین بررسی شده‌اند. بسیاری از پژوهش‌های گذشته در حوزه تخصیص منابع بازاریابی، تخصیص منابع میان بازاریابی و سایر کارکردهای سازمانی (نوع اول)، یا تخصیص منابع به فعالیت‌های بازاریابی (نوع دوم) و یا تخصیص ابزارها و فعالیت‌های بازاریابی به محصولات و برندها و مناطق جغرافیایی (نوع سوم) را مورد مطالعه قرار داده‌اند؛ همچنین تعداد زیادی از پژوهش‌ها بر روش‌های تخصیص بهینه منابع بازاریابی که عمدتاً روش‌های مدل‌سازی ریاضی هستند متمرکز شده‌اند. تعدادی از پژوهش‌ها نیز جنبه‌های خاص تخصیص منابع بازاریابی را موردتوجه قرار داده‌اند (لیلین و همکاران، ۲۰۰۴ و چن و هسو، ۲۰۱۰ و سالو و همکاران، ۲۰۱۱)؛ درحالی‌که در این پژوهش تلاش شده است با نگاهی کلان‌تر و عمیق‌تر، ماهیت پویای پدیده تخصیص منابع بازاریابی و عوامل اصلی تأثیرگذار بر آن مورد مطالعه قرار گیرد و درنهایت رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در تخصیص منابع بازاریابی شناسایی، گونه‌شناسی و تبیین شود.

### ۳. روش‌شناسی

این پژوهش در چهار مرحله انجام شده است. در مرحله نخست، عوامل کلان (۴ عامل) و خرد (۲۱ عامل) تأثیرگذار بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی در سازمان‌ها شناسایی شدند. در مرحله دوم، این عوامل اولویت‌دهی شدند. در مرحله سوم، الگوی نظری پژوهش توسعه داده شد و در مرحله چهارم، برازش یافته‌های پژوهش بررسی شد.

**روش گردآوری داده‌ها.** برای گردآوری داده‌های پژوهش در مراحل اول و سوم، از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شد؛ همچنین در مواردی، مستندات و مدارک سازمانی یافت شد که اطلاعات مندرج در آن‌ها در جهت اهداف پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله دوم از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی برای تعیین اولویت عوامل استفاده شد؛ همچنین در پایان، برازش یافته‌های پژوهش بررسی شد. در جدول ۱، روش‌شناسی پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. روش‌شناسی پژوهش (طرح پژوهش)

فلسفه	نوع پژوهش	راهبرد پژوهش	روش پژوهش	روش گردآوری داده‌ها	جامعه آماری	نمونه‌گیری روش	حجم نمونه
ساخت‌گرایی اجتماعی	از نظر هدف	از نظر نتیجه	از نظر رویکرد	مصاحبه نیمه ساختار یافته + مطالعه گزارش‌ها و مستندات سازمانی	مدیران، مشاوران و کارشناسان بازاریابی سازمان‌های فعال در صنایع غذایی و نوشیدنی	تلفیقی از نمونه‌گیری‌های هدفمند و نظری	۳۴ مورد (۲۸+)
		اکتشافی	تحلیل محتوا				۶

روش نمونه‌گیری. در این پژوهش تلفیقی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و نظری مورد استفاده قرار گرفته است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲ و دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴)؛ به این معنا که در مراحل اول و سوم پژوهش، ابتدا بر اساس نمونه‌برداری هدفمند (قضاوتی)، تعدادی از مدیران ارشد، مشاوران، مدیران بازاریابی و محصول و کارشناسان بازاریابی سازمان‌های فعال در صنایع غذایی و نوشیدنی بر اساس میزان آگاهی‌بخشی آن‌ها انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با همه آن‌ها انجام شد؛ سپس بر اساس داده‌های

گردآوری‌شده در مصاحبه‌ها و با توجه به خلأهای نظری که در فرآیند گردآوری داده‌ها احساس می‌شد، مشارکت‌کنندگان بعدی انتخاب و به‌ترتیب با آن‌ها مصاحبه به‌عمل آمد.

**حجم نمونه.** در رویکرد کیفی توجه اصلی به‌جای دامنه بر عمق پژوهش است و معیار تعیین تعداد نمونه‌ها «اشباع نظری» است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲ و هومن، ۱۳۸۸). در این پژوهش در مرحله نخست از مصاحبه ۸ به بعد، تعداد کدهای جدید به‌تدریج کاهش یافت؛ به‌طوری‌که از مصاحبه ۱۰ به بعد کُد متفاوتی یافت نشد. برای اطمینان از جامعیت و اعتبار پژوهش، فرآیند گردآوری داده‌ها تا ۱۲ مصاحبه ادامه پیدا کرد. در مرحله دوم، عوامل شناسایی‌شده در مرحله اول با روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی توسط ۱۱ نفر از خبرگان بازاریابی شامل هشت نفر از فعالان صنایع غذایی و نوشیدنی و سه نفر از استادان دانشگاه اولویت‌دهی شدند؛ همچنین در مرحله سوم از مصاحبه ۸ به بعد، تعداد کدهای جدید به‌تدریج کاهش یافت؛ به‌طوری‌که از مصاحبه ۱۳ به بعد کُد متفاوتی یافت نشد. برای اطمینان از جامعیت و اعتبار پژوهش، فرآیند گردآوری داده‌ها تا ۱۶ مصاحبه ادامه پیدا کرد. در مرحله چهارم نیز برازش یافته‌های پژوهش به دو روش تطبیق نتایج توسط مشارکت‌کنندگان و بررسی همکار بررسی شد.

**راهبرد و روش پژوهش.** راهبرد این پژوهش، استقرایی (بلیکی، ۱۳۹۰) و روش تحلیل داده‌ها، تحلیل محتوای کیفی بود (کرپیندورف، ۱۳۹۵). در این پژوهش تلاش شد ضمن درک بافت و زمان، وفاداری نسبت به دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان در تمام مراحل پژوهش حفظ شود. مراحل مختلف تحلیل در شکل ۲، ارائه شده است.



شکل ۲. مراحل تحلیل در پژوهش (طرح پژوهش)

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

این پژوهش در چهار مرحله انجام و هر مرحله به یافته‌هایی منتج شد؛ به همین دلیل یافته‌های پژوهش در چهار بخش دسته‌بندی شدند که به ترتیب در این قسمت تشریح می‌شوند. در جدول ۲، سیمای مشارکت‌کنندگان در پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. سیمای مشارکت‌کنندگان در پژوهش (طرح پژوهش)

مدت زمان مصاحبه‌ها	دوره زمانی مصاحبه‌ها	میانگین سابقه مشارکت‌کنندگان در صنعت	میانگین سنی مشارکت‌کنندگان	ترکیب مشارکت‌کنندگان	سازمان	تعداد مصاحبه‌ها	مرحله
۵۰ تا ۱۴۰ دقیقه	۹۴ تا خرداد ۹۵	۸/۹ سال	۲۵/۲۶ سال	۴ مدیر ارشد، ۳ مشاور بازرگانی و فروش، ۱ مدیر بازرگانی، ۴ کارشناس بازرگانی	گروه صنعتی گلرک، گروه کاله، شرکت مانیزان، شرکت صنایع غذایی سپینا	۱۳ مورد	اول
۳۰ دقیقه	خرداد ۹۵ تا تیر ۹۵	۱۳/۱۴ سال	۳۹/۴۰ سال	۸ نفر خبرگان بازرگانی، ۳ نفر استادان دانشگاهی		۱۱ مورد	دوم
۴۰ تا ۸۰ دقیقه	تیر ۹۵ تا آذر ۹۵	۱۷/۱۸ سال	۴۳/۴۴ سال	۸ مدیر ارشد، ۲ مشاور بازرگانی و فروش، ۶ مدیر بازرگانی یا محصول، شرکت زمزم ایران، شرکت پهنوش ایران، شرکت پاک، شرکت پروتئین گستر سپینا، شرکت پاکدیس، شرکت قند اصفهان، شرکت گلوکوزان		۱۶ مورد	سوم
۴۰ تا ۶۰ دقیقه	دی ۹۵	۲۰/۲۱ سال	۵۱ سال	۶ نفر استادان دانشگاهی		۶ مورد	چهارم



مرحله نخست: تبیین عوامل تأثیرگذار بر تخصیص منابع بازاریابی. در این بخش، ضمن انجام مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان بازاریابی، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی در بنگاه‌ها استخراج، دسته‌بندی و تبیین شدند. بر این اساس چهار عامل کلان مشتمل بر ۲۱ عامل خرد بر تصمیم‌های تخصیص منابع در سازمان‌ها اثرگذار هستند (جدول ۳).

جدول ۳. عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی

تعداد تکرار	عامل خرد	عامل کلان	تخصیص منابع بازاریابی
۲۶	تجربه در بازار	بنگاه	
۶۳	ساختار قدرت		
۳۹	نگرش‌های مدیریت		
۹	برنامه بازاریابی		
۴۲	بلوغ سازمان		
۱۶	سازوکار راستی‌آزمایی داده‌ها		
۲۴	ساختار سازمانی		
۳۱	سهم بازار	محصول / برند	
۵۵	مرحله فعلی چرخه عمر محصول		
۳۹	مشخصات محصول		
۲۹	سابقه در بازار		
۳۳	پیچیدگی محصول		
۲۱	روند فروش	صنعت	
۴۲	ساختار صنعت		
۱۲	ماهیت فصلی		
۱۷	اندازه	بازار	
۴۴	بافتار رقابتی		
۱۴	ماهیت		
۱۹	بخش‌های هدف		
۲۴	شرایط و اقتضائات		
۱۰	پتانسیل‌های توسعه و گسترش		

با توجه به جدول ۳، ویژگی‌ها و مشخصات محصول یا برندی که یک بنگاه به بازار عرضه می‌کند بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی آن بنگاه تأثیر می‌گذارند. این ویژگی‌ها شامل سهم بازار محصول / برند، مرحله فعلی چرخه عمر محصول، مشخصات محصول مانند دوره انقضای محصول و جذابیت محصول در یک منطقه جغرافیایی، سابقه محصول / برند در بازار، پیچیدگی محصول و روند فروش محصول می‌شوند. شدت تبلیغات معمولاً برای محصولی که

در بازار سابقه کمی دارد بیش از محصولات با سابقه زیاد است؛ همچنین پیچیدگی بالای محصول، اثربخشی تبلیغات را به‌طور کلی کاهش می‌دهد. در این موارد بنگاه ناچار است منابع بازاریابی خود را به تلاش‌های فروش تخصیص دهد.

همچنین دو عامل اصلی بازار (اندازه بازار، بافتار رقابتی، ماهیت بازار (عمده‌فروشی یا خرده‌فروشی)، بخش‌های هدف، شرایط و اقتضائات و تغییر و تحولات بازار و پتانسیل‌های توسعه و گسترش بازار) و صنعت (ساختار رقابتی و ماهیت فصلی) بر تصمیم‌های تخصیص منابع در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. افزایش رقابت ناشی از ساختار بازار یا صنعت معمولاً باعث افزایش شدت تبلیغات می‌شود. در مقاطع فصلی مانند مراسم سنتی یا مذهبی، رویدادهای فرهنگی، هنری، اجتماعی و ورزشی معمولاً چگونگی تخصیص منابع بازاریابی تغییر می‌کند؛ همچنین بنگاهی که محصول یا برندی را به بازاری عرضه می‌کند بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی خود تأثیر می‌گذارد. تجربه بنگاه در بازار، ساختار قدرت سازمان (بازاریابی قوی در مقابل فروش قوی)، نگرش‌های مدیریت سازمان، برنامه بازاریابی برای یک محصول، سطح بلوغ و حرفه‌ای‌گری سازمان و ساختار سازمانی و تغییرات آن از جمله عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی بنگاه هستند. به‌روشنی مشاهده شد بنگاه‌های دارای تجربه بیشتر، منابع بازاریابی خود را به‌گونه‌ای متفاوت با بنگاه‌های نوپا و اغلب بر اساس تجربه‌های قبلی تخصیص می‌دهند. در بسیاری از مصاحبه‌ها به قدرت یا نفوذ فرد، افراد یا بخش‌های سازمانی در شکل‌دادن به تصمیم مدیران ارشد سازمان اشاره شد.

**مرحله دوم: اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر تخصیص منابع بازاریابی.** هدف از این مرحله، شناسایی عواملی است که بیشترین تأثیر را بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی در بنگاه‌ها دارند. این عوامل در مرحله بعد، ابعاد الگوی پژوهش را شکل خواهند داد. برای یافتن عوامل با بیشترین تأثیر، همه کدهایی (عوامل خرد) که بیش از ۴۰ بار تکرار شده بودند استخراج و با روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> توسط ۱۱ نفر از خبرگان شامل هشت نفر از فعالان صنایع غذایی و نوشیدنی و سه نفر از استادان دانشگاه اولویت‌دهی شدند. از میان کدهای «ساختار قدرت سازمان»، «بلوغ سازمان»، «مرحله فعلی چرخه عمر محصول»، «ساختار صنعت» و «بافتار رقابتی بازار»، دو عامل «ساختار قدرت سازمان» و «مرحله فعلی چرخه عمر محصول» دارای بیشترین تأثیر در تخصیص منابع بازاریابی بودند و به‌عنوان ابعاد الگوی پژوهش انتخاب شدند؛ بنابراین، دو عامل شکل‌دهنده ابعاد الگوی گونه‌شناسی رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در حیطه تخصیص منابع بازاریابی عبارت‌اند از:

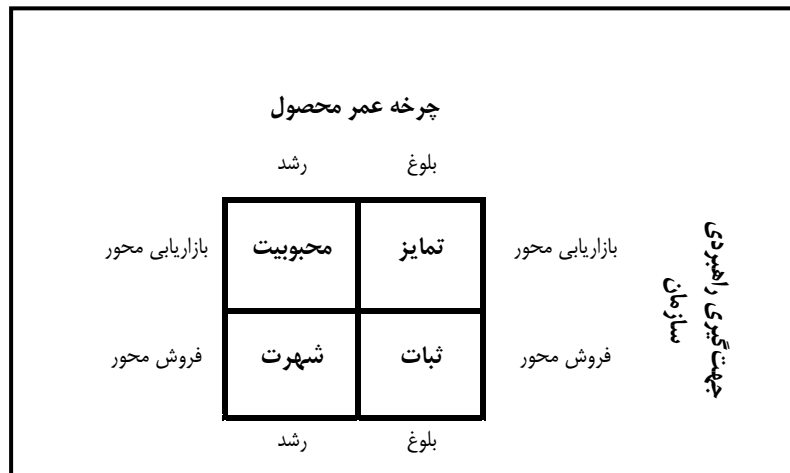
1. Analytical hierarchy process (AHP)

- جهت‌گیری راهبردی سازمان (بازاریابی محور-فروش محور) (کاتلر و آرمسترانگ، ۲۰۱۶؛ کاتلر و کلر، ۲۰۱۲)؛

- چرخه عمر محصول<sup>۱</sup> (رشد-بلوغ) (کاتلر و آرمسترانگ، ۲۰۱۶؛ دوپل و استرن، ۲۰۰۶).  
**مرحله سوم: طراحی الگوی پژوهش.** در این مرحله بر مبنای دو عامل که بیشترین تأثیر را بر تخصیص منابع بازاریابی دارند و در مرحله قبل شناسایی شدند، ماتریسی طراحی و از مصاحبه‌شوندگان شامل ۱۶ نفر از خبرگان بازاریابی خواسته شد متناسب با جهت‌گیری راهبردی سازمان خود، برای چند محصول شاخص سازمان در مراحل رشد و بلوغ توصیفی از رهیافت کلان سازمان در تخصیص منابع بازاریابی ارائه کنند. پس از گردآوری داده‌ها، با استفاده از روش تحلیل محتوا، خانه‌های چهارگانه مدل تکمیل شدند.

بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و مستندات سازمانی مشاهده شد در سازمان‌های فروش‌محور در مورد محصولاتی که در مرحله رشد قرار دارند، دغدغه اصلی سازمان «معرفی محصول به افراد بیشتر» از طریق تبلیغات و ترویج است؛ به‌طوری‌که حداکثر افراد ممکن محصول را ببینند و بشناسند. بر این اساس رهیافت کلان سازمان‌های یادشده در این بخش «شهرت» نامگذاری شد؛ همچنین سازمان‌های فروش‌محور، در مورد محصولاتی که در مرحله بلوغ قرار دارند، نیاز چندانی به تغییر نمی‌بینند و مایل هستند آنچه دارند را حفظ کنند و تعادل بازار را بر هم نزنند. بعضی از مدیران سازمان‌های یادشده ایده‌هایی در ذهن دارند؛ ولی لاقفل در کوتاه‌مدت اهمیتی به اجرای ایده‌ها ندارند؛ بنابراین رهیافت کلان سازمان‌های یادشده در این بخش «ثبات» نام گرفت.

بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان بازاریابی، در سازمان‌های بازاریابی محور که تعدادشان کمتر از سازمان‌های فروش‌محور است، در مورد محصولاتی که در مرحله رشد قرار دارند مدیران به فکر دوست‌داشته‌شدن محصول و درگیری ذهنی مثبت مشتریان با آن هستند و به تبلیغات و ترویج به‌عنوان وسیله‌ای برای ایجاد علاقه نسبت به محصول در میان مشتریان می‌نگرند؛ بر این اساس رهیافت کلان سازمان‌های بازاریابی محور در این بخش «محبوبیت» نامیده شد. در مصاحبه‌ها مشاهده شد، سازمان‌های بازاریابی محور درخصوص محصولاتی که در مرحله بلوغ هستند، راضی به وضع موجود نیستند و علاقه‌مند هستند محصول آن‌ها به‌عنوان محصولی برتر و متفاوت با محصولات رقبا در ذهن مشتریان قلمداد شود؛ در نتیجه بعضی از آن‌ها رویکرد بهبود مستمر محصول را مورد توجه می‌دهند؛ بنابراین رهیافت کلان سازمان‌های یادشده در این بخش «تمایز» نامیده شد.



شکل ۳. الگوی گونه‌شناسی رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در تخصیص منابع بازاریابی (یافته پژوهش)

نامگذاری رهیافت‌های کلان سازمان‌ها با هدف تبیین جهت‌گیری‌ها و رویکردهای کلی سازمان‌ها و گونه‌شناسی آن‌ها در مقوله تخصیص منابع بازاریابی انجام شده است و طبیعتاً ممکن است نمایانگر و پوشش‌دهنده تمامی جزئیات نباشد؛ ولی از آنجاکه الگوها بیان ساده‌سازی‌شده‌ای از واقعیت هستند، به نظر می‌رسد الگوی پژوهش (شکل ۳) اثربخشی زیادی در تبیین و گونه‌شناسی رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در تخصیص منابع بازاریابی دارد.

**مرحله چهارم: برازش یافته‌های پژوهش.** در این مرحله با استفاده از روش‌های کمی پژوهش، یافته‌ها اعتبارسنجی شدند. برای این منظور از دو روش برای برازش یافته‌های پژوهش بهره گرفته شد:

۱. تطبیق نتایج توسط مشارکت‌کنندگان<sup>۱</sup>: در پایان پژوهش، پرسشنامه‌ای متشکل از ۴ سؤال و دربرگیرنده الگوی نظری پژوهش تهیه شد و در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. ۱۲ نفر از آن‌ها پرسشنامه را تکمیل کردند و بازگرداندند. نتایج پرسشنامه الگوی پژوهش را تأیید کرد. آزمون کمی در نرم‌افزار لیزرل نیز الگوی یادشده را تأیید کرد (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج آزمون کمی شاخص‌های برازش الگوی پژوهش

شاخص	مقدار مطلوب	مقدار واقعی	برازش یا عدم برازش
ریشه میانگین مربعات خطا	حداکثر ۰/۰۵	۰/۰۴	برازش
شاخص نیکویی برازش	حداقل ۰/۹	۰/۹۳	برازش
شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده	حداقل ۰/۹	۰/۸۴	عدم‌برازش (کوچک‌بودن نمونه)
شاخص مقایسه‌ای برازش	حداقل ۰/۹	۰/۹۳	برازش
شاخص استاندارد نشده برازش	حداقل ۰/۹	۰/۹۵	برازش

۲. بررسی همکار<sup>۱</sup>: پس از پایان فرآیند تحلیل و توسعه الگوی نظری، شش نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی و پژوهشگران حوزه بازاریابی و استراتژی الگوی یادشده را بررسی کردند. این الگو توسط هر شش نفر تأیید شد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس الگوی پژوهش (شکل ۴)، رهیافت‌های کلان سازمان‌ها بر اساس دو عامل «جهت‌گیری راهبردی سازمان» و «چرخه عمر محصول» در چهار دسته قابل تبیین هستند:

۱. سازمان بازاریابی محور - محصول در مرحله رشد (رهیافت کلان: محبوبیت). در سازمان بازاریابی محور همه چیز از بازار آغاز می‌شود و تمرکز بر نیازهای مشتری است (کاتلر و آرمسترانگ، ۲۰۱۶)؛ بنابراین مشتری در مرکز توجه سازمان قرار دارد. از نظر سازمان، محصولی که دوره معرفی را گذرانده و به مرحله رشد وارد شده است در صورتی می‌تواند موفق باشد که از سوی مشتریان دوست داشته شود؛ بر این اساس دغدغه سازمان ایجاد علاقه و درگیری ذهنی مثبت نسبت به محصول است. سازمان تلاش می‌کند از ابزارهای بازاریابی برای ایجاد علاقه بهره بگیرد و در مواردی که لازم باشد تغییراتی در طراحی محصول اعمال کند تا در نهایت محصولی مورد علاقه مشتری تولید شود و از این طریق سهم بازار خود را بیشینه کند. عجز کردن تجربه استفاده از محصول با خاطرات مثبت، نمایش محصول در رویدادهای خاطره‌انگیز، القای اهمیت سلامتی مصرف‌کننده در فرآیند تولید محصول و ایجاد ارتباط معنادار بین محصول و افراد موفق و سرشناس بعضی از راهکارهای سازمان‌ها برای ایجاد محبوبیت محصول هستند.

**۲. سازمان بازاریابی محور - محصول در مرحله بلوغ (رهیافت کلان: تمایز).**  
 سازمان‌های بازاریابی محور در مورد محصولات خود که مرحله رشد را گذرانده و به مرحله بلوغ وارد می‌شوند، دغدغه ایجاد و یادآوری تمایز نسبت به محصولات رقیب را در سر دارند. در این مرحله رقابت شدید و تعداد رقبا زیاد است (کاتلر و کالر، ۲۰۱۲). سازمان به دنبال حفظ یا افزایش جزئی در سهم بازار از طریق یادآوری تمایز محصول نسبت به محصولات رقا است. سازمان‌های بازاریابی محور معمولاً با یادآوری نوآوری در فرآیند توسعه و بسته‌بندی محصول نسبت به رقبا، یادآوری ارزش سلامتی برای انسان، اهمیت مسئولیت‌های اجتماعی سازمان و برتری‌های کارکردی و ویژگی‌هایی از محصول که برای مصرف‌کننده ارزشمند هستند سعی در القای تمایز محصولات خود نسبت به رقبا دارند.

**۳. سازمان فروش محور - محصول در مرحله رشد (رهیافت کلان: شهرت).** در سازمان فروش محور نقطه آغاز، کارخانه و تمرکز بر محصولات موجود است (کاتلر و آرمسترانگ، ۲۰۱۶). سازمان فروش محور برای محصولاتی که در مرحله رشد قرار دارند و رقابت در بازار آن‌ها رو به افزایش است (دویل و استرن، ۲۰۰۶)، رهیافت افزایش شهرت محصول را دنبال می‌کند. سازمان فروش محور علاقه‌مند است تعداد هر چه بیشتری از مشتریان محصول را ببینند و بشناسند و از وجود آن آگاه شوند و دیگران را نیز مطلع کنند تا از این طریق احتمال فروش محصول و در نتیجه سود حاصل از افزایش حجم فروش بیشینه شود. استفاده از تبلیغات انبوه و تکرار مکرر نام محصول و نمایش محصول در تبلیغات، تأکید بر مصرف هر چه بیشتر محصول در پیام‌های تبلیغاتی و ارائه امتیازات غیرمعمول به فروشندگان برای ترغیب آن‌ها به فروش محصول از جمله راهکارهای سازمان‌ها برای افزایش حجم فروش هستند.

**۴. سازمان فروش محور - محصول در مرحله بلوغ (رهیافت کلان: ثبات).** معمولاً سازمان‌های فروش محور در مورد محصولاتی که در مرحله بلوغ قرار دارند نوعی رویکرد محتاطانه را برمی‌گزینند. اغلب سازمان‌های یادشده علاقه‌ای به تغییر تعادل بازار ندارند و مایل هستند شرایط بازار و سهم بازار فعلی آن‌ها حفظ شود؛ به همین دلیل معمولاً تمایل دارند از تبلیغات دوره‌ای با هدف یادآوری محصول در ذهن مشتری، تجهیز و توسعه شبکه توزیع برای دسترسی به بازارهای جدید (با هدف جبران بازارهای از دست‌رفته) و ایجاد تغییرات جزئی در محصول بر اساس روش‌های آزمون و خطا مانند معرفی طعم‌ها یا رایحه‌های جدید از یک محصول بهره بگیرند.

در این پژوهش الگوی رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در تخصیص منابع بازاریابی ارائه شد. برای طراحی این الگو در مرحله نخست، عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی در سازمان‌ها شناسایی شدند. در مرحله بعد، از میان ۲۱ عامل خرد شناسایی‌شده، دو عامل «جهت‌گیری راهبردی سازمان» و «مرحله چرخه عمر محصول» به‌عنوان ابعاد الگوی نظری پژوهش انتخاب شدند؛ سپس الگوی پژوهش طراحی و برازش آن بررسی شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، رهیافت‌های کلان سازمان‌ها در تخصیص منابع بازاریابی بر اساس دو عامل فوق‌الذکر که یکی از ویژگی‌های سازمان و دیگری از ویژگی‌های محصول به‌حساب می‌آیند در چهار دسته «محبوبیت»، «تمایز»، «شهرت» و «ثبات» قابل تبیین هستند.

## منابع

1. Blaikie, N. (2011). *Designing Social Research*. Tehran: Ney Publication (In Persian).
2. Chen, Homin & Hsu, C. (2010) Internationalization, resource allocation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 39, 1103-1110.
3. Danayi Fard, H., Rahman Seresht, H., Mazlumi, N., & Khalil Nezhad, S. (2013). A basic model of decision making in Iran sport management: a grounded theory approach. *Organizational resource management studies*, 3(1) (in Persian).
4. Danayi Fard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2015). *Qualitative research methodology in management: a holistic approach*. Tehran: Saffar Publication (In Persian).
5. Dekimpe, Marnik G. & Hanssens Dominique M. (1999) Sustained spending and persistent response: a new look at long- term marketing profitability. *Journal of Marketing Research*, 36, 397-412.
6. Doyle, Peter & Stern, P. (2006) *Marketing management and strategy* (4<sup>th</sup> ed.). NY: Prentice Hall.
7. Erickson, Gary & Jacobson, Robert. (1992) Gaining comparative advantage through discretionary expenditures: returns to R&D and advertising. *Management Science*, 38(9), 1264-79.
8. Fischer, Marc; Shankar, Venkatesh & Clement, Michel. (2005) Can a late mover use international market entry strategy to challenge the pioneer? *MSI Report No. 05- 004. Marketing Science Institute*.
9. Gatignon, Hubert & Hanssens, Dominique M. (1987). Modeling marketing interactions with application to sales force effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 24, 247-57.
10. Gupta, Sunil. (1988) Impact of Sales Promotions on When, What, and How Much to Buy. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 342-356.
11. Gupta, Sunil & Steenburgh, Thomas. (2008). *Allocating marketing resources*. Working paper. Harvard Business School.
12. Hooman, H. (2006). *A practical guide to qualitative research*. Tehran: Samt Publication (in Persian).
13. Kotler, Philip & Keller K. L. (2012). *Marketing Management*. NJ: Prentice Hall.
14. Kotler, Philip & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (16<sup>th</sup> ed.). England: Pearson Education Limited.
15. Kumar, Nirmalya. (2004). *Marketing as strategy: Understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*. MA: Harvard Business Press.
16. Lilien, Gary L. & Rao, Ambar G. (1976). A model for allocating retail outlet building resources across market areas. *Operations Research*, 24(1), 1-14.
17. Lilien, Gary L. & Weinstein, David. (1984). An international comparison of the determinants of industrial marketing expenditures. *Journal of Marketing*, 48, 46-53.
18. Lilien, Gary L., Rangaswamy, A., Van Bruggen, G. H. & Starke, K. (2004). DSS Effectiveness in Marketing Resource Allocation Decisions: Reality vs. Perception. *Information Systems Research*, 15(3), 216-235.
19. Mantrala, Murali, K. (2002). *Allocating marketing resources*. *Handbook of Marketing*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.



20. Naik, Prasad A. & Raman, Kalyan. (2003). Understanding the impact of synergy in multimedia communications. *Journal of Marketing Research*, 15, 375–88.
21. Naik, Prasad A.; Raman, Kalyan & Winer, Russell S. (2005). Planning marketing-mix strategies in the presence of interaction effects. *Marketing Science*, 24(1), 25–34.
22. Neslin, Scott A.; Grewal, D.; Leghorn, R.; Shankar, V.; Teerling, M. L.; Thomas, J.S. & Verhoef, P.C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel management. *Journal of Service Research*, 9 (2), 95–113.
23. Neslin, Scott & Shankar, Venkatesh. (2009). Key issues in multichannel management: current knowledge and future directions. Tenth Anniversary Special Issue. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70–81.
24. Parsons, Leonard J. (1975). The product life cycle and time varying advertising elasticities. *Journal of Marketing Research*, 12, 476–80.
25. Perrin, Nicole. (2011). *Traditional Media: Dollars and Attention Shift to Digital*. eMarketer Report. May.
26. Rangaswamy, Arvind & Krishnamurthi, Lakshman. (1991). Response function estimation using the equity estimator. *Journal of Marketing Research*, 28, 72–83.
27. Richardson, Robert J. (2004). A marketing resource allocation model. *Journal of Business & Economic Studies*, 10(1), 43–53.
28. Salo, Ahti, Keisler, J. & Morton, A. (2011). *Portfolio Decision Analysis: Improved Methods for Resource Allocation*. NY: Springer.
29. Sethuraman, Raj & Tellis, Gerard J. (1991). An analysis of the tradeoff between advertising and price discounting. *Journal of Marketing Research*, 27, 160–74.
30. Shankar, Venkatesh. (1997). Pioneers' marketing mix reactions to entry in different competitive games structures: theoretical analysis and empirical illustration. *Marketing Science*, 16(4), 271–93.
31. Shankar, Venkatesh & Hollinger, Marie. (2007). Online and mobile advertising: current scenario, emerging trends, and future directions. *MSI Report No. 07- 206*. Marketing Science Institute.
32. Shankar, Venkatesh. (2008). Strategic allocation of marketing resources: methods and insights. Marketing mix resource allocation and planning: new perspective and practices. Chicago: American Marketing Association Publication. 154-83.
33. Shankar, Venkatesh. (2013). *Handbook of marketing strategy*. USA: Edward Elgar Pub.
34. Venkatesan, Rajkumar & Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68, 106–26.