

الگوی گونه‌شناسی راهبردهای محصول در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

حمیدرضا رضوانی*، امیررضا روحانی**

چکیده

هر راهبرد کارکردی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی باید با راهبردهای سطوح دیگر شرکت و نیز با شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوطه هماهنگ باشد تا سبب هم‌افزایی در سازمان گردد. بر این اساس، تصمیمات مرتبط با محصول به عنوان یکی از عناصر آمیزه بازاریابی در هماهنگی با راهبردهای بازاریابی از اهمیت بالایی برخوردار است. پژوهشگران پیشین ضمن بیان راهبردهای محصول مختلف به بیان دلایل انتخاب این راهبردها توسط سازمان‌ها پرداخته‌اند. اما پژوهش‌های بسیار اندکی در زمینه معرفی گونه‌شناسی راهبردهای محصول انجام شده است. همچنین، از یک سو نقش کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در رشد اقتصادی کشورها و از سوی دیگر گسترش تجارت الکترونیک در تمامی جنبه‌های اقتصادی، لزوم انتخاب صحیح راهبردهای محصول را بیش از گذشته مطرح می‌کند. از این رو، این پژوهش با بررسی ادبیات موضوع، اقدام به ارائه یک گونه‌شناسی راهبردهای محصول بر مبنای نقاط مرجع راهبردی در کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران نموده است. بدین منظور، تعداد ۴۰۰ کسب‌وکار الکترونیکی کوچک و متوسط ایران توسط پرسش‌نامه الکترونیکی مورد بررسی قرار گرفته است و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخگویی به سئوالات از نرم‌افزارهای SPSS 16 و LISREL 8.5 استفاده شده است. نتایج نشان داد که محور توجه و میزان کنترل نقاط مرجع راهبردی موثری در انتخاب راهبردهای محصول در گونه‌شناسی مذکور هستند.

کلیدواژه‌ها: راهبرد محصول؛ گونه‌شناسی؛ نقاط مرجع راهبردی؛ کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۷/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۰۶/۱۴.

* استادیار، دانشگاه مهر البرز تهران.

** دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

فناوری اطلاعات هم‌چنان که بر کلیه وجوه جوامع بشری تاثیر شگرفی گذاشته است بر حوزه اقتصاد نیز تاثیرهای قابل ملاحظه‌ای داشته است. واژه اقتصاد دیجیتال گویای یک تحول اقتصادی است، تحولی که در کلیه مولفه‌های اقتصادی همچون محصولات، مصرف‌کنندگان، فروشندگان، رقبای بازار و فرایندهای آن موثر خواهد بود. سازمان‌هایی که در چنین محیط پویا و متغیری فعالیت می‌کنند جهت از عهده برآمدن تغییرات محیطی باید با تغییر هر یک از عناصر تشکیل‌دهنده خود واکنش مناسبی از خودشان بروز دهند. این عناصر در حوزه فعالیت‌های بازاریابی همان عناصر آمیزه بازاریابی هستند که کاملاً به همدیگر وابسته‌اند. محصول جزئی از آمیزه بازاریابی است که باید در شرایط محیطی متفاوت، تصمیمات مناسبی برای هر یک از ابعاد آن اتخاذ شود. راهبردهای محصول بایستی با سایر راهبردهای شرکت هماهنگ باشد زیرا هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح راهبرد سازمان هم باید با زیر سیستم‌های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود (اعرابی، ۱۳۸۴). سازمان‌هایی که به این هم‌آهنگی توجه نکنند از نظر راهبردی آسیب‌پذیر می‌شوند. یکی از انواع سازمان‌ها، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط هستند که نقش عمده‌ای در اقتصاد کشورها دارند. با توجه به اهمیت این کسب‌وکارها تاکنون مقالات متعددی در زمینه به‌کارگیری تجارت الکترونیکی، آمادگی الکترونیکی، بررسی عوامل موثر و آموزش در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صورت گرفته است. مرور ادبیات نشان می‌دهد که تاکنون الگویی به منظور انتخاب راهبردهای محصول بر مبنای نقاط مرجع راهبردی در کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران ارائه نشده است. براین اساس، این مقاله درصدد شناسایی گونه‌شناسی راهبردهای محصول در کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

راهبرد محصول موضوعی است که مستقل از آمیزه بازاریابی، پژوهش‌های نسبتاً زیادی بر روی آن انجام نگرفته است. غالب پژوهش‌های انجام شده به بررسی، مدل‌سازی و ارائه یک رویکرد آمیزه بازاریابی پرداخته‌اند (کنی و آذر، ۱۳۸۴، دعایی، کاظمی و رباط، ۱۳۹۰، رضوانی و حسینی، ۱۳۸۸) با این وجود پاره‌ای از پژوهش‌های مرتبط عبارتند از: مدرس و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی ابعاد مختلف راهبرد محصول را بیان کرده و این ابعاد را در آموزش الکترونیک بررسی کردند. حاجی‌پور و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی رابطه بین ابعاد راهبرد

محصول بازار و قابلیت‌های بازاریابی مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش نشان داد که راهبردهای رهبری هزینه، تمایز و قلمرو محصول - بازار بر قابلیت‌های معماری و تخصصی شده بازاریابی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین، رابطه بین قابلیت‌های معماری و تخصصی شده بازاریابی با عملکرد بازار مثبت و معنی‌دار است. رضوانی و روحانی (۱۳۹۰) با بررسی راهبردهای محصول مختلف، چارچوب مفهومی را برای تدوین راهبرد محصول براساس چرخه عمر محصول تبیین کرده‌اند. روحانی (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی دیگر به بررسی رابطه میان مدل کسب‌وکار الکترونیک و راهبرد محصول پرداخت، نتیجه پژوهش وی نشان داد که یک هماهنگی راهبردی میان انتخاب مدل کسب‌وکار و راهبرد محصول در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط الکترونیکی ایران براساس نقاط مرجع راهبردی وجود دارد. از سوی دیگر نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که غالب پژوهش‌های در رابطه با کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ایران در زمینه به‌کارگیری تجارت الکترونیکی، آمادگی الکترونیکی، بررسی عوامل موثر به‌کارگیری تجارت الکترونیکی، پیاده‌سازی مدیریت دانش و آموزش کارآفرینی در این نوع کسب‌وکارها است (رضوانی و روحانی، ۱۳۹۰، طالبی و زارع یکتا، ۱۳۸۷، عمید و غمخواری، ۱۳۸۸، فتحیان، ۱۳۸۷).

راهبردهای محصول. مشخص‌کننده نیازهایی از بازار است که ممکن است به وسیله پیشنهادی متفاوت محصول برآورده شوند. راهبردهای محصول با موضوعاتی نظیر تعداد و تنوع محصول‌ها، نوآوری محصول، حیطه محصول و طرح محصول مرتبط است (کالکیوم، ۱۹۸۹). راهبردهای محصولی که تاکنون شناسایی شده‌اند در ذیل آورده شده است. در ادامه، هر یک از راهبردها فوق، از منظر تعریف، اهداف، پیش نیازها و غیره بیان می‌شود.

راهبرد موضع‌سازی محصول. طراحی محصول و تصویر ذهنی شرکت است به گونه‌ای که این دو در اذهان مشتریان هدف از جایگاه رقابتی برجسته و نمایانی برخوردار شوند (کاتلر، ۲۰۰۰). نتیجه نهایی راهبرد موضع‌سازی محصولات این است که در یک عبارت ساده و روشن بیان شود چرا بازار هدف باید محصول این شرکت را بخرد. به طور کلی یک شرکت می‌تواند از هفت راهبرد مختلف موضع‌سازی استفاده کند (آکر و شانزبی، ۱۹۸۲، ویند، ۱۹۸۲). موضع‌سازی صفت: اگر یک شرکت جایگاه خود را بر مبنای یک صفت مانند اندازه، شمار سال‌های عمر، و غیره تعیین کند، از این نوع موضع‌سازی استفاده کرده است. موضع‌سازی مزیت: در اینجا محصول از جایگاهی برخوردار می‌شود که گویی از نظر یک مزیت، پیش‌تاز است. موضع‌سازی استفاده/کاربری: این نوع موضع‌سازی مستلزم آن است که محصول از

موقعیتی برخوردار شود که برای مصارف و کاربری خاص بهترین باشد. موضع‌سازی مصرف‌کننده: این نوع موضع‌سازی مستلزم آن است که برای محصول جایگاه به گونه‌ای تعیین شود که گویی برای بعضی از گروه‌های مصرف‌کننده بهترین است. موضع‌سازی رقابتی: در اینجا به محصول جایگاهی اعطا می‌شود که گویی از بعضی جهات بهتر از رقیب است. گاه نام این رقیب‌ها هم برده می‌شود و در برخی موارد هم تلویحاً به او اشاره می‌شود. موضع‌سازی طبقه محصول: در اینجا به محصول جایگاهی داده می‌شود که گویی در یک طبقه محصولی خاص عنوان سرآمد دارد. موضع‌سازی کیفیت/قیمت: در اینجا محصول جایگاهی اختصاصی می‌یابد که گویی بسیار با فایده است.

راهبرد موضع‌سازی مجدد. بررسی جایگاه کنونی و آمیزه بازاریابی یک محصول و جستجو برای یافتن جایگاه جدید مناسب تر برای آن محصول را می‌گویند (فاهی، ۱۹۹۲). شرکت‌ها از اتخاذ راهبرد موضع‌سازی مجدد معمولاً دو هدف عمده را تعقیب می‌کنند: افزایش دوره عمر محصول، اصلاح اشتباهاتی که در موضع‌سازی ممکن است رخ داده باشد.

راهبرد تداخل محصول. راهبرد تداخل محصول را رقابت کردن در مقابل برند خصوصی یک نفر از طریق معرفی محصول‌های رقابتی، استفاده از برچسب خصوصی و فروش به تولیدکننده قطعات اصلی تعریف می‌کنند. هدف از اجرای چنین راهبرد را می‌توان این‌گونه بیان نمود: جذب مشتریان بیشتر و در نتیجه افزایش بازار، کار کردن با ظرفیت کامل و سرشکن شدن سربار، فروش به رقیب برای رسیدن به صرفه‌جویی مقیاس و کاهش هزینه (چین، ۱۹۹۹).

راهبرد حیطة محصول. به چشم‌اندازهایی از آمیزه محصولی یک شرکت مربوط می‌شود. راهبرد حیطة محصول، به وسیله مد نظر قرار دادن ماموریت همه جانبه واحد تجاری تعیین می‌شود. یک شرکت ممکن است از هر یک از راهبردهای حیطة محصول زیر استفاده نماید (پیترسون و کریستیان، ۱۹۹۳): راهبرد تک‌محصولی^۱: هدف افزایش صرفه‌جویی در مقیاس توسط توسعه تخصص‌گرایی است. راهبرد چند محصولی^۲: اهداف آن، پوشش دادن به ریسک‌های استفاده از یک محصولی غیررایج از طریق اضافه نمودن محصول‌های تکمیلی

1. Single Product Strategy
2. Multi Product Strategy

است. راهبرد مجموعه محصول‌ها^۱: هدف، افزایش وابستگی مشتری به محصول شرکت است.

راهبرد طراحی محصول^۲. به میزان استاندارد بودن یک محصول مربوط می‌شود. راهبردهای طراحی محصول عبارتند از (آلسوپ، ۱۹۸۸): راهبرد محصولی استاندارد: طراحی یک محصولی استاندارد و افزایش صرفه‌جویی در مقیاس است. راهبرد محصولی سفارشی: رقابت در مقابل تولیدکنندگان محصول‌های انبوه استاندارد از طریق طراحی قابل انعطاف محصول برای مشتریان. راهبرد محصولی استاندارد تعدیل‌شده: ترکیب نمودن منافع حاصل از دو راهبرد پیشین است. اجرای موفقیت‌آمیز این راهبرد مستلزم تجزیه و تحلیل عمیق و موشکافانه چشم‌اندازهای بازار/محصول و تغییرات محیطی، علی‌الخصوص تغییرات تکنولوژی است.

راهبرد حذف محصول^۳. حذف تعدادی از محصول‌ها در یک خط محصول و یا رها کردن کامل یک بخش و یا یک کسب‌وکار است. هدف از این راهبرد، حذف محصول‌های نامطلوب است به دلیل اینکه سبب ایجاد هزینه‌های ثابت و سود بسیار کم می‌شود، عملکرد آینده این محصول‌ها، ناخوشایند به نظر می‌رسد یا به این دلیل که آن‌ها نمی‌توانند خود را با راهبرد عمومی کسب‌وکار تطبیق دهند (هایز و پاراسورامان، ۱۹۸۴).

راهبرد محصولی جدید. مؤسسه مشاوره‌ای بوز، آلن اند هامیلتون شش طبقه محصولی جدید را بنا بر جدید بودن آنها تمیز داده است (بومز و بیتز، ۱۹۸۱): محصول‌های جدید برای جهان: محصول‌های جدیدی هستند که به بازارهای کاملاً جدید نیاز دارند. خطوط جدید محصول: محصول‌های جدیدی هستند که به شرکت امکان می‌دهند برای مرتبه اول وارد یک بازار شود. الحاقات به خطوط محصول‌های موجود: محصول‌های جدیدی هستند که خطوط تولید جا افتاده شرکت را تکمیل می‌کنند (از نظر اندازه بسته‌بندی، طعم، مزه و غیره). اصلاحات و تجدید نظر در محصول‌های فعلی: جایگزین محصول‌های فعلی شرکت می‌شوند و از نظر عملکرد و کارایی بهتر از محصول‌های قبلی‌اند و نزد مشتریان از ذهنیت بهتری برخوردار هستند. محصول‌های با جایگاه جدید: محصول‌های موجودند که به سوی بازارهای یا قسمت‌های جدید نشانه رفته‌اند. کاهش قیمت تمام‌شده: همان عملکرد پیشین را با هزینه و

1. Production System Strategy
2. product design strategy
3. product elimination strategy

قیمت فروش کمتر ارائه می‌دهند. انساف چهار نوع راهبرد محصول را معرفی می‌کند (انسف، ۱۹۵۷):

نفوذ در بازار: می‌کوشند از مجرای تلاش‌های بازاریابی سهم بازار محصولات کنونی خود را افزایش دهند. که شامل اقدامات زیر می‌شود: افزایش تعداد فروشندگان، افزایش هزینه‌های تبلیغات، ترویج گسترده برای افزایش فروش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات (گرین، ۲۰۰۰).

توسعه بازار: عرضه محصولات موجود به مناطق جغرافیایی جدید است. این راهبرد ممکن است شامل خلق و طراحی برنامه‌های بازاریابی برای جذب بخش‌های ناخریدار یا خریدار اتفاقی بازارهای موجود باشد. ورود به بازارهای جغرافیایی جدید، به ویژه کشورهای جدید، نیز از جمله راهبردهای اصلی است که توسط بسیاری از شرکت اجرا می‌شود (سلرز، ۱۹۹۱).

توسعه محصول: شرکت می‌کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات کنونی بر میزان فروش بیفزاید. معمولاً اصلاح محصول مستلزم هزینه‌های بسیار زیاد پژوهش و توسعه است (واکر و همکاران، ۲۰۰۱).

متنوع‌سازی: شرکت‌ها از طریق متنوع ساختن عملیات و فعالیت‌های خود، به دنبال رشد هستند. ریسک اجرای این راهبرد بیش از دیگر راهبردهای رشد است زیرا طبق این راهبرد شرکت باید عملیات جدیدی را بیاموزد و اجرا کند و با گروه‌های جدید و ناآشنایی از مشتریان کار کند (واکر و همکاران، ۲۰۰۱).

در جدول شماره یک به طور خلاصه، راهبردهای محصول به همراه علت انتخاب آن‌ها بیان شده است.

جدول ۱. مجموعه راهبردهای محصول شناسایی شده و علت انتخاب آن‌ها توسط شرکت‌ها [یافته پژوهش].

علت انتخاب	راهبرد محصول
ایجاد یک جایگاه رقابتی برجسته در اذهان مشتریان	موضع‌سازی محصول
افزایش دوره عمر محصول، اصلاح اشتباهات موضع‌سازی	موضع‌سازی مجدد
افزایش سهم بازار، ارتقاء موقعیت رقابتی و صرفه‌های ناشی از مقیاس	تداخل محصول
افزایش صرفه‌جویی در مقیاس توسط تخصص‌گرایی	تک‌محصولی
پوشش به ریسک استفاده از یک محصول منسوخ‌شده توسط محصولات تکمیلی	چندمحصولی
افزایش وابستگی مشتری به محصولات شرکت	مجموعه محصولات
طراحی یک محصول استاندارد و افزایش صرفه‌جویی در مقیاس	محصول استاندارد
طراحی انعطاف‌پذیر محصول برای مشتریان	محصول سفارشی
ارتباط نزدیک با بازار هدف و توسعه محصولات استاندارد	محصول استاندارد تعدیل شده
حذف محصولات نامطلوب به دلیل افزایش هزینه‌ها و کاهش سود	حذف محصول
محصولات جدید برای بازارهای هدف جدید	محصولات جدید برای جهان
محصولات جدید برای بازارهای فعلی	خطوط جدید محصول
تکمیل‌کننده محصولات فعلی	الحاقات به محصولات موجود
ارایه محصولی به عنوان جایگزین محصول قبلی	اصلاحات و تجدیدنظر در محصولات فعلی
محصولات فعلی برای بازارهای هدف جدید	محصولات با جایگاه جدید
افزایش کارایی، صرفه‌های ناشی از مقیاس	کاهش بهای تمام‌شده
افزایش سهم بازار، افزایش میزان استفاده از محصول	نفوذ در بازار
توسعه جغرافیایی و بخش‌های هدف جدید برای محصول فعلی	توسعه بازار
بهبود محصول، توسعه خانواده محصول و محصولات جدید برای بازارهای موجود	توسعه محصول
یکپارچگی عمودی، متنوع ساختن از طریق انجام فعالیت‌های مرتبط و غیر مرتبط (تنوع همگن و ناهمگن)	متنوع سازی

نظریه نقاط مرجع راهبردی. نظریه نقاط مرجع راهبردی بیان می‌کند که افراد و سازمان‌ها می‌توانند هنگام ارزیابی گزینه‌های فرا رویشان از نقاط مرجع راهبردی استفاده کنند. بر اساس دیدگاه بامبرگر و فاننبوم نقاط مرجع راهبردی^۱ عبارتند از اهداف یا شاخص‌های مرجعی که مدیران برای ارزیابی گزینه‌ها استفاده نموده تا تصمیمات راهبردی را اتخاذ نموده و اولویت‌های سازمانی یا سیستمی را به اطلاع ذینفعان کلیدی خود برسانند (فیگن‌بام و شندل، ۱۹۹۶)، براساس پژوهش‌های آنها درک گزینه‌های نقاط مرجع راهبردی سازمان روشی برای رسیدن به هماهنگی راهبردی است (جاوالجی و همکاران، ۲۰۰۶). نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند که اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۴). نظریه‌های مختلف، نقاط مرجع مختلفی

1. Strategic Reference Points (SRP's)

را مورد تاکید قرار می‌دهند، به عنوان مثال، نگرش‌های مبتنی بر هدف و منبع، اهمیت اهداف و قابلیت‌های داخلی سازمان را به عنوان نقطه مرجع در نظر می‌گیرند (تاکید داخلی)، نظریه‌های اقتصاد سازمانی/صنعتی و وابستگی منابع و نهادینگی نوین، ذی‌نفعان خارجی نظیر تامین‌کنندگان، رقبا، مشتریان و دیگر ذی‌نفعان غیر اقتصادی را به عنوان نقاط کلیدی در نظر می‌گیرند (تاکید خارجی) (رضوانی، ۱۳۸۶). براساس مباحث فوق، می‌توان گفت که صاحب‌نظران مدیریت از دو بعد کانون توجه مدیریت و نوع کنترل به عنوان نقاط مرجع راهبردی سازمان جهت گونه‌شناسی نظریه‌ها و ایجاد هماهنگی همه‌جانبه در سازمان استفاده می‌کنند. در ادامه، الگوی مفهومی پژوهش بر مبنای دو نقطه مرجع محور توجه و میزان کنترل معرفی می‌شود.

۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

گونه‌شناسی راهبرد محصول بر مبنای دو نقطه مرجع راهبردی بازاریابی بیان می‌شود. جدول ۲ این دو نقطه مرجع را نشان می‌دهد. با در نظر گرفتن این دو نقطه مرجع راهبردی می‌توان اقدام به دسته‌بندی راهبردهای محصول معرفی شده نمود. براین اساس با توجه به تمرکز بر روی بازارهای داخلی یا خارجی و میزان رقابت کم یا زیاد و با در نظر گرفتن ویژگی‌های راهبردهای محصول و دلایل انتخاب و اتخاذ آنها، اقدام به دسته‌بندی راهبردهای محصول می‌کنیم. براین اساس مجموعه‌ای از راهبردهای محصول محور توجه‌شان به داخل بازارهای فعلی و مشتریان فعلی است و تعدادی دیگر علت انتخاب آنها تصمیم سازمان بر تمرکز بر خارج بازارهای فعلی است. از سوی دیگر سازمان‌ها بسته به میزان رقابت در محیط، راهبردهای محصول گوناگونی را اتخاذ می‌نمایند، راهبردهای محصول متناسب با تعداد رقبا زیاد و در مقابل راهبردهایی متناسب با رقبا کم. بنا بر توضیحات یاد شده، کلیه راهبردهای محصول را بر مبنای نقاط مرجع راهبردی محور تمرکز و میزان کنترل (رقابت) در چهار دسته کلی می‌توانیم قرار دهیم. جدول ۳، دسته‌بندی‌های مذکور را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نقاط مرجع راهبردی بازاریابی [۹]

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

جدول ۳. دسته‌های مختلف راهبردهای محصول (رضوانی و روحانی، ۱۳۹۰، پالی، ۱۹۹۹)

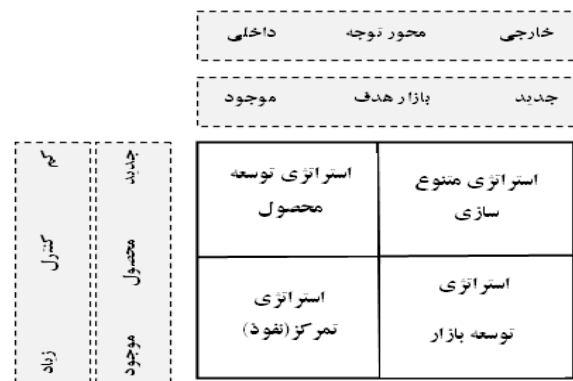
دسته	چرخه عمر محصول مورد تاکید	نقاط مرجع راهبردی		راهبرد های محصول
		محور تمرکز	میزان رقابت	
اول	معرفی	خارج بازارهای فعلی	کم	توسعه بازار، محصولات با جایگاه جدید، محصول استاندارد تعدیل شده، موضع سازی محصول
دوم	رشد	خارج بازارهای فعلی	زیاد	متوع سازی، محصولات جدید برای جهان، محصول سفارشی، تداخل محصول، مجموعه محصولات
سوم	بلوغ	داخل بازارهای فعلی	زیاد	توسعه محصول، الحاقات به خطوط محصول، موجود، خطوط جدید محصول، چندمحصولی
چهارم	افول	داخل بازارهای فعلی	کم	نفوذ در بازار، کاهش قیمت تمام شده، اصلاحات و تجدید نظر در محصولات فعلی، حذف محصول، محصول استاندارد، موضع سازی مجدد، تک محصولی

جهت بررسی راهبردهای محصول در کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران، به دلیل عدم امکان بررسی تمامی راهبردها، از دسته اول تا چهارم به ترتیب راهبرد توسعه بازار، متنوع سازی، توسعه محصول و نفوذ در بازار به عنوان نماینده دسته‌ها انتخاب شده است (به دلیل غرابت معنایی و محتوایی براساس نظر خبرگان بازاریابی). پژوهش‌های قبلی (واکر، ۲۰۰۱)، گونه‌شناسی راهبردهای مذکور را براساس دو نقطه مرجع محصول و بازار هدف بیان کرده‌اند. نتایج پژوهش‌های مشابه نشان‌دهنده آن است که محور توجه و میزان کنترل منطبق بر نقاط محصول و بازار هدف هستند (رضوانی، ۱۳۸۶). اما باید به بررسی این موضوع نیز پردازیم که آیا دو نقطه مرجع راهبردی (محور توجه و میزان کنترل) مطرح شده، عوامل موثری در انتخاب راهبردهای محصول هستند یا نه؟ با مروری بر ادبیات پژوهش این عوامل در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. عوامل موثر در انتخاب راهبرد محصول

عوامل اصلی	عوامل فرعی اول	منابع
محور توجه	نوآوری محصول	جاوالجی و همکاران، ۲۰۰۶، انسف، ۱۹۵۷
	میزان دسترسی به منابع	واکر و همکاران، ۲۰۰۱
	روابط سازمانی یا شبکه‌های ارتباطی	واکر و همکاران، ۲۰۰۱
میزان کنترل	بازار/محصول شرکت	واکر و همکاران، ۲۰۰۱، کاتلر، ۲۰۰۰
	میزان ریسک	واکر و همکاران، ۲۰۰۱
	قوانین و مقررات	واکر و همکاران، ۲۰۰۱
	راهبردها	واکر و همکاران، ۲۰۰۱
	سطح دانش و تکنولوژی سازمان	واکر و همکاران، ۲۰۰۱

پس از مشخص شدن نقاط مرجع راهبردی و عوامل تبیین‌کننده هریک از آن‌ها، راهبردهای محصول بر مبنای این نقاط در ماتریس قرار می‌گیرند. شرکت‌هایی که در مراحل اولیه ورود به بازار و رشد هستند خواهان دستیابی به مشتریان جدید و بازارهای جدید می‌باشند و شرکت‌هایی که در مراحل بلوغ و افول هستند درصدد حفظ مشتریان فعلی و بازارهای کنونی می‌باشند (واکر و همکاران، ۲۰۰۱، کاتلر، ۲۰۰۰). برخی شرکت‌ها توجه خود را به کسب مشتریان جدید و ورود به بازارهای جدید معطوف می‌دارند که نشان‌دهنده توجه بیشتر آن‌ها به خارج از بازارهای فعلی است و برخی دیگر در پی حفظ بازارهای کنونی و سهم فعلی بازار خود می‌باشند که نشان‌دهنده توجه بیشتر آن‌ها به داخل بازارهای فعلی است. اگر میزان رقابت در صنعت یا بازاری زیاد باشد، شرکت‌ها جهت کسب سهم بازار و حفظ آن نیازمند متمایزسازی محصولات خود از رقبا است. در حالی که اگر میزان رقابت در بازاری اندک باشد شرکت‌ها نیاز چندانی به متمایزسازی محصولات خود نداشته و می‌توانند محصولات یکسان و استاندارد به بازار عرضه نمایند. زمانی که تعداد رقبا زیاد و در نتیجه میزان رقابت شدید می‌شود شرکت‌ها کنترل کمی بر نیروهای بازار و عوامل آمیزه بازاریابی دارند و در مقابل زمانی که میزان رقابت کم می‌شود این کنترل می‌تواند شدید و بیش‌تر شود (واکر و همکاران، ۲۰۰۱، کاتلر، ۲۰۰۰). معمولاً شرکت در مراحل ورود به بازار و افول محصولات خود از رقبای اندکی برخوردارند (کاتلر، ۲۰۰۰). براین اساس راهبردهای توسعه محصول و نفوذ در بازار محور توجه شان به داخل بازارهای فعلی و مشتریان فعلی است و راهبردهای متنوع‌سازی و توسعه بازار، تمرکز بر خارج بازارهای فعلی دارند. از سوی دیگر راهبردهای متنوع‌سازی و توسعه محصول کنترل کمی بر عوامل داشته و راهبردهای توسعه بازار و نفوذ در بازار میزان کنترل شدیدتری بر عوامل دارند. دسته‌بندی‌های انجام شده براساس این دو نقطه مرجع راهبردی در نمودار نمایش داده شده است.



نمودار ۱. الگوی مفهومی پژوهش / یافته های پژوهش

با توجه به الگوی مفهومی، پژوهش دارای دو فرضیه اصلی و هشت فرضیه فرعی است:

فرضیه اصلی اول: محور توجه سازمان به محیط عامل موثری بر نوع راهبرد محصول است.

فرضیه فرعی اول: نوآوری محصول تبیین کننده مناسب محور توجه است.

فرضیه فرعی دوم: میزان دسترسی به منابع، تبیین کننده مناسب محور توجه است.

فرضیه فرعی سوم: روابط سازمانی، تبیین کننده مناسب محور توجه است.

فرضیه فرعی چهارم: بازار/ محصول شرکت، تبیین کننده مناسب محور توجه است.

فرضیه اصلی دوم: میزان کنترل سازمان عامل موثری بر نوع راهبرد محصول است.

فرضیه فرعی پنجم: میزان ریسک، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.

فرضیه فرعی ششم: قوانین و مقررات، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.

فرضیه فرعی هفتم: راهبردهای سطوح دیگر، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.

فرضیه فرعی هشتم: سطح دانش سازمانی، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.

۴. روش شناسی

این پژوهش بر مبنای نتیجه تحقیقات کاربردی و بر اساس رویکردهای اثبات‌گرایی و ساختارگرایی اجتماعی از سنت فلسفی تجربه‌گرایی پیروی می‌کند (رضوانی، ۱۳۹۰). قلمرو زمانی پژوهش و محدوده جمع‌آوری داده‌ها از دی‌ماه تا اسفندماه ۱۳۸۹ است. جامعه آماری تحقیق، کلیه کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط حاضر در ایران است و هدف، پرسش سؤالات از مدیران عالی و سطوح میانی سازمان است. در پژوهش حاضر، کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط بر اساس تعریف وزارت صنایع و معادن

(شرکت‌های کمتر از ۵۰ نفر) مطالعه می‌شوند. بر اساس آمار ثبت دامنه‌های اینترنتی، تعداد ۲۰۱۲۳۷ دامنه اینترنتی در ایران تا پایان سال ۱۳۸۹ ثبت شده است (وبگاه پژوهشگاه دانش‌های بنیادی، ۱۳۹۰). اما هیچ گونه آمار تفکیکی‌ای درباره اینکه چه تعداد از این دامنه‌ها در زمینه کسب‌وکار الکترونیک فعالیت می‌کنند بیان نشده است. از این رو، در این تحقیق، حجم جامعه آماری به صورت نامحدود در نظر گرفته می‌شود. با توجه به ویژگی‌ها و شرایط جامعه آماری از روش نمونه‌گیری آسان (در دسترس) استفاده شده است. جهت انتخاب نمونه، با مراجعه به دبیرخانه‌های اولین همایش معرفی برترین کسب‌وکار اینترنتی و سومین جشنواره وبسایت‌های ایرانی و در اختیار گرفتن آمار و اطلاعات این جشنواره‌ها، در حدود ۶۵۰ کسب‌وکار الکترونیکی انتخاب شدند و موفق به ارسال ۶۱۷ پرسش‌نامه الکترونیکی به مدیران ارشد این شرکت‌ها شدیم، که در نهایت از ۴۰۰ پرسش‌نامه استفاده گردید. همانگونه که بیان شد برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از ابزار پرسش‌نامه استفاده گردید. به منظور سنجش میزان کنترل و کانون توجه راهبرد محصول به دلیل عدم وجود پرسشنامه استاندارد در این زمینه، سعی گردیده در تدوین سوالات از پژوهش‌های پیشین و تطابق سوالات با عوامل تعریف شده توسط واکر و همکاران (۲۰۰۱) استفاده گردد. همچنین روایی (محتوا و سازه) و پایایی (ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲۹) آن مورد سنجش قرار گرفته است.

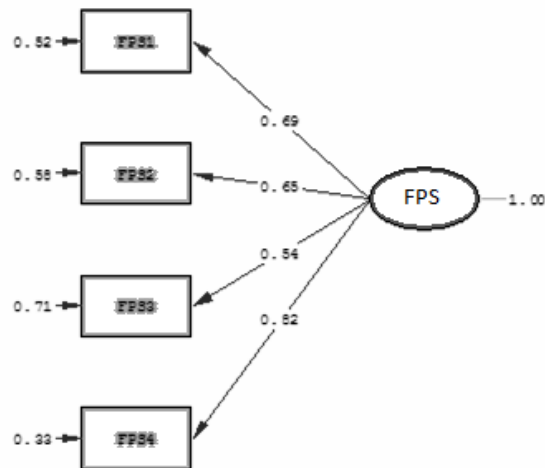
۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نتایج تحلیل توصیفی پژوهش در جدول ۵ بیان شده است.

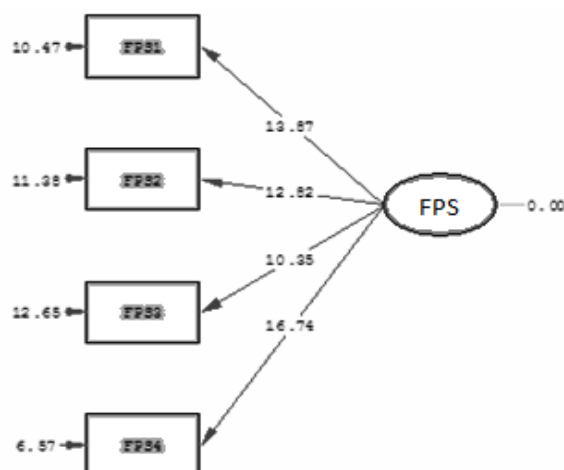
جدول ۵. مشخصات کسب و کارهای الکترونیکی

درصد (%)	مشخصه‌ها	
۱۶/۲	کمتر از ۱ سال	سابقه کسب و کار الکترونیک
۵۵	۱ تا ۵ سال	
۱۹/۸	۶ تا ۱۰ سال	
۹	بیشتر از ۱۰ سال	
۲۱/۵	فروشگاه الکترونیک	حوزه فعالیت
۱۵	تبلیغات الکترونیک	
۱۳/۲	ارایه اطلاعات تخصصی	
۱۲	واسطه‌گری	
۷	بازاریابی اینترنتی	
۶/۲	حراج، مزایده و مناقصه	
۱۰/۵	اجتماعات (گروه‌های مجازی)	
۱۰	ارایه‌کنندگان خدمات اینترنت	
۴/۵	سایر کسب‌وکارها	

در این پژوهش پیش از انجام آزمون فرضیه‌های اصلی، باید به بررسی این موضوع پرداخت که آیا عوامل موثر شناسایی شده در انتخاب راهبردهای محصول، تبیین‌کننده محور توجه و میزان کنترل هستند یا نه (فرضیات فرعی)؟ لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری محور توجه و میزان کنترل راهبرد محصول بیان می‌شوند. نمودار ۲، خروجی لیزرل در حالت استاندارد و مقادیر T-values مدل محور توجه راهبرد محصول را نشان می‌دهد. با توجه به نسبت مجذور کای به درجه آزادی کمتر از سه و مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸، شاخص نیکویی برازش GFI بزرگتر از ۹۰٪، شاخص تطبیقی برازش CFI و شاخص نرم‌شده برازش NFI بزرگتر از ۹۰٪ و همچنین میانگین مجذور پس ماند RMR نزدیک به صفر می‌توان نتیجه گرفت مدل محور توجه راهبرد محصول، مدل مناسبی است. علاوه بر آن، مقادیر T-values کلیه روابط مشخص شده بین متغیر مکنون محور توجه و متغیرهای مشاهده شده بیشتر از ۲ است بنابراین تمامی روابط مشخص شده به تأیید می‌رسند. جدول ۶ وضعیت متغیرهای فرعی اول تا چهارم را نشان می‌دهد.



Chi-Square=0.70, df=2, P-value=0.70498, RMSEA=0.000



Chi-Square=0.70, df=2, P-value=0.70498, RMSEA=0.000

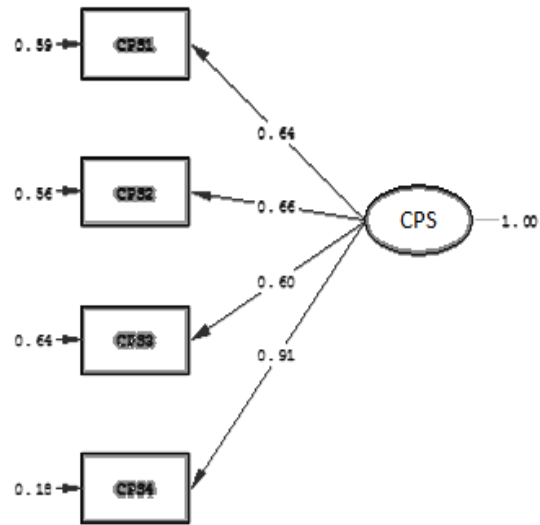
$\chi^2 / df = 0.35$	RMSEA = 0.000	RMR = 0.0060	GFI = 0.97	CFI = 1.00	NFI = 1.00
----------------------	---------------	--------------	------------	------------	------------

نمودار ۲. الگوی استاندارد و مقادیر T -values محور توجه راهبرد محصول

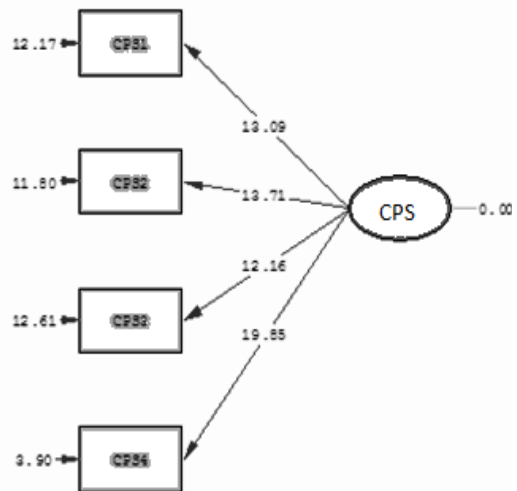
جدول ۶. نتایج فرضیه‌های فرعی اول تا چهارم پژوهش

شماره فرضیه فرعی	ضریب تبیین	T - values	نتیجه نهایی
۱	۰/۶۹	۱۳/۸۷	تائید
۲	۰/۶۵	۱۲/۸۲	تائید
۳	۰/۵۴	۱۰/۳۵	تائید
۴	۰/۸۲	۱۶/۷۴	تائید

همچنین با توجه به سازه میزان کنترل، نسبت مجذور کای به درجه آزادی کمتر از سه و مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸، شاخص نیکویی برازش GFI بزرگتر از ۹۰٪، شاخص تطبیقی برازش CFI و شاخص نرم شده برازش NFI بزرگتر از ۹۰٪ و همچنین میانگین مجذور پس ماند RMR نزدیک به صفر می‌توان نتیجه گرفت مدل میزان کنترل راهبرد محصول، مدل مناسبی است. مقادیر T -values کلیه روابط مشخص شده بین متغیر مکنون میزان کنترل و متغیرهای مشاهده شده بیشتر از ۲ است بنابراین تمامی روابط مشخص شده به تأیید می‌رسند.



Chi-Square=1.34, df=2, P-value=0.51192, RMSEA=0.000



Chi-Square=1.34, df=2, P-value=0.51192, RMSEA=0.000

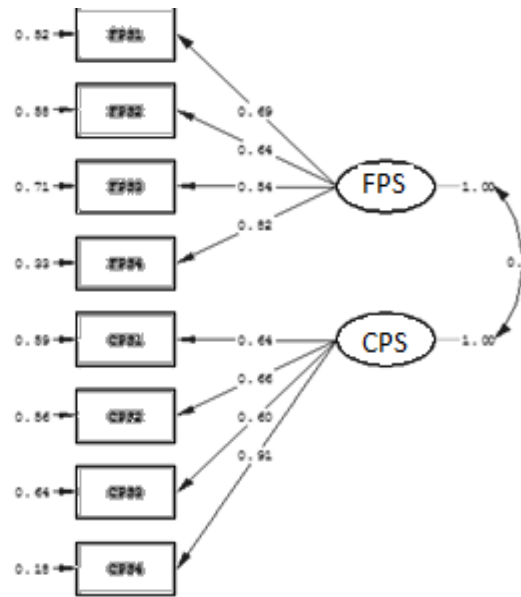
$\chi^2 / df = 0.67$	RMSEA = 0.000	RMR = 0.0097	GFI = 1.00	CFI = 1.00	NFI = 1.00
----------------------	---------------	--------------	------------	------------	------------

نمودار ۴. مدل استاندارد و مقادیر *T-values* میزان کنترل راهبرد محصول

جدول ۷. نتایج فرضیه‌های فرعی پنجم تا هشتم پژوهش

شماره فرضیه فرعی	ضریب تبیین	T - values	نتیجه نهایی
۵	۰/۶۴	۱۳/۰۹	تائید
۶	۰/۶۶	۱۳/۷۱	تائید
۷	۰/۶۰	۱۲/۱۶	تائید
۸	۰/۹۱	۱۹/۸۵	تائید

برای بررسی روایی سازه باید روایی همگرایی و افتراقی الگو محور توجه و میزان کنترل، بررسی شود. جهت سنجش روایی همگرایی از شاخص AVE استفاده شده است. برای محاسبه، از ضرایب بارگذاری عاملی متغیرهای مشاهده‌ای محور توجه و میزان کنترل استفاده می‌شود. $AVE_{(FEB)} = (0.69^2 + 0.65^2 + 0.54^2 + 0.82^2) / 4 = 0.47$. مقدار شاخص مذکور برای محور توجه و میزان کنترل به ترتیب برابر با ۰/۴۷ و ۰/۵۰ است. بنابراین می‌توان وجود روایی همگرایی در بین متغیرهای محور توجه و میزان کنترل تأیید می‌شود. جهت بررسی روایی افتراقی از مجذور واریانس مشترک استفاده می‌کنیم. همبستگی میان محور توجه و میزان کنترل راهبرد محصول ۰/۰۳ است بنابراین واریانس مشترک آن‌ها ۰/۰۰۹ می‌شود. بنابراین وجود روایی افتراقی در میان متغیرهای پژوهش به تأیید می‌رسد. در مجموع، سازه‌های محور توجه و میزان کنترل راهبرد محصول از روایی سازه برخوردار هستند.



Chi-Square=20.82, df=19, P-value=0.34697, RMSEA=0.015

نمودار ۵. الگوی اندازه گیری محور توجه و میزان کنترل راهبرد محصول

اکنون جهت بررسی فرضیه‌های اصلی پژوهش (محور توجه و میزان کنترل عوامل موثری در انتخاب راهبرد محصول هستند.) بایستی به انجام آزمون فرضیه‌های آماری پرداخت. جدول ۸ نشان می‌دهد که برای هر یک از سوال‌ها بایستی از چه آزمون آماری استفاده کرد. جداول ۹ و ۱۰، نتایج آزمون فرضیه‌های آماری محور توجه و میزان کنترل را نشان می‌دهد.

جدول ۸. نتایج نهایی جهت انتخاب آزمون آماری مناسب

آزمون آماری مناسب	نوع فرضیه	حوزه آماری آزمون	آیا داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند؟	آیا داده‌ها تصادفی هستند؟	فرضیه اصلی
تی یک نمونه ای	تک متغیری	پارامتریک	خیر	بله	اول-محور توجه
تی یک نمونه ای	تک متغیری	پارامتریک	خیر	بله	دوم-میزان کنترل

جدول ۹. نتایج آزمون تی یک نمونه ای فرضیه اول

تفاوت میانگین	Test Value=۲/۵		سطح معنی داری دو سویه	درجه آزادی	t	فاصله اطمینان ۹۵٪	
	کمینه	بیشینه					
۰/۷۸۰۵۸	۰/۷۰۹۷	۰/۸۵۱۴	۰/۰۰۰	۳۹۹	۲۱/۶۶۵	محور توجه راهبرد محصول	

جدول ۱۰. نتایج آزمون تی یک نمونه ای فرضیه دوم

Test Value=۲/۵						
فاصله اطمینان ۹۵٪	تفاوت میانگین	سطح معنی داری دو سویه	درجه آزادی	t	بیشینه	
					کمینه	بیشینه
۰/۴۳۰۳	۰/۵۰۲۸۰	۰/۰۰۰	۳۹۹	۱۳/۶۴۱	میزان کنترل راهبرد محصول	۰/۵۷۵۳

با توجه به نتایج بدست آمده در هر دو جدول فوق، آماره آزمون‌ها بزرگتر از آماره جدول (۱/۹۶) است (در سطح معنی داری کوچکتر از ۵ درصد) بنابراین فرض‌های صفر رد می‌شود، یعنی میزان کنترل و محور توجه به سازمان عوامل موثری در انتخاب راهبرد محصول است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که از ۴۰۰ نمونه مورد مطالعه، ۱۵۲ نمونه از راهبرد نفوذ در بازار، ۹۴ نمونه از راهبرد توسعه محصول، ۸۴ مورد از راهبرد توسعه بازار و ۷۰ مورد از راهبرد متنوع‌سازی استفاده می‌کنند. بر این اساس، ۳۸٪ از کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران از راهبرد محصول نفوذ در بازار استفاده می‌کنند.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای بیان یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها با مروری بر نتایج پژوهش‌های گذشته شروع می‌کنیم. بررسی‌ها نشان می‌دهد که راهبرد محصول موضوعی است که مستقل از آمیزه بازاریابی، پژوهش‌های نسبتاً زیادی بر روی آن انجام نگرفته است. غالب پژوهش‌های انجام‌شده به بررسی، مدل‌سازی و ارزیابی یک رویکرد آمیزه بازاریابی پرداخته‌اند. از سوی دیگر نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که غالب پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ایران در زمینه بکارگیری تجارت الکترونیکی، آمادگی الکترونیکی، بررسی عوامل موثر به‌کارگیری تجارت الکترونیکی، پیاده‌سازی مدیریت دانش و آموزش کارآفرینی در این نوع کسب‌وکارها است (طالبی و زارع‌یکتا، ۱۳۸۷، عمید و غمخواری، ۱۳۸۸، فتحیان، ۱۳۸۷، حاج کریمی، عزیز و اخوان، ۱۳۸۸). بر این اساس در این پژوهش، عوامل مختلفی که در انتخاب راهبردهای محصول موثر هستند (کالکیوم، ۱۹۸۹، واکر و همکاران، ۲۰۰۱، انسف، ۱۹۵۷) شناسایی شد و این عوامل در قالب معیارها و نقاط مرجع راهبردی دسته‌بندی شد. این دو نقطه مرجع (رضوانی، ۱۳۸۶) منطبق با نقاط مرجع بازار هدف و محصول راهبردهای انسف بود. بر این اساس، پژوهش حاضر علاوه بر تأیید نتایج پژوهش‌های گذشته مبنی بر شناسایی عوامل موثر در انتخاب راهبردهای محصول، اقدام به

دسته‌بندی این عوامل در قالب دو نقطه مرجع راهبردی محور توجه و میزان کنترل نمود. سپس، بر مبنای همان دو نقطه مرجع راهبردی، گونه‌شناسی راهبردهای محصول در کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران معرفی گردید.

نتایج پژوهش نشان داد که غالب کسب و کارهای الکترونیکی در ایران از راهبرد نفوذ در بازار (۳۸٪) و راهبرد توسعه محصول استفاده می‌کنند. این موضوع نشان‌دهنده آن است که کسب‌وکارهای الکترونیکی در ایران بیشتر محصول محور هستند تا بازار محور، بنابراین میزان سازگاری (انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری) آن‌ها با محیط پائین است. مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای الکترونیکی که ریسک‌گریز هستند باید بدانند شدت گرفتن رقابت جهانی، سرعت بالای پیشرفت فناوری اطلاعات و مواردی از این قبیل، عمر بازارها و چرخه عمر محصولات را کوتاه کرده است و محصولات، بازارهای، روش‌ها و ساختارهای جدید به سرعت به وجود می‌آیند و به سرعت نیز توسط بازارها و محصولات دیگر از بین می‌روند، بنابراین شاید دیگر پیرو بودن در این شرایط نتواند بقای آن‌ها را تضمین کند و خود باید تغییر دهنده بازارها و محصولات باشند. از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران جهت جلوگیری از خطای نزدیک‌بینی بازاریابی، با در نظر گرفتن خواسته‌ها، نیازها و تقاضاهای پنهان مشتریان هدف راهبردهای محصول را تدوین و اجرا نمایند. در ادامه محدودیت‌های پیش روی پژوهش و همچنین پیشنهادات اجرایی و پژوهش‌های آتی بیان می‌شود. در زمینه محدودیت‌های پژوهش حاضر به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

- جامعه آماری مورد استفاده در این پژوهش کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران بوده که به دلیل نبود بانک اطلاعاتی جامع درباره کسب‌وکارهای الکترونیکی از روش نمونه‌گیری آسان (در دسترس) استفاده شده است. با این وجود پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی در صورت در اختیار داشتن بانک اطلاعاتی جامع درباره تعداد و تنوع کسب‌وکارهای الکترونیک در ایران از سایر روش‌های نمونه‌گیری نیز استفاده گردد.

- در جمع آوری داده‌های این پژوهش از معیارهای ادراکی استفاده شده است و ممکن است به دلیل جانبداری شناختی مدیران در پاسخگویی و همچنین تاثیرهای هاله‌ای در رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته بر اعتبار یافته‌ها اثر منفی داشته باشد. بنابراین بهتر است در مطالعات تکمیلی از معیارهای عینی برای سنجش متغیرها استفاده شود و یا از منظر مشتریان و سایر ذینفع‌ها، شرکت مورد بررسی قرار گیرد.

براساس یافته‌های این پژوهش پیشنهادات پژوهش‌های آتی و اجرایی ارائه می‌شود:

- با توجه به کم بودن مطالعات مشابه، پیشنهاد می‌شود که در ادامه پژوهش حاضر به بررسی رابطه هماهنگی بین راهبردهای محصول با سایر عناصر آمیزه بازاریابی و دیگر راهبردهای وظیفه‌ای در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط الکترونیک پرداخته شود.
- به مدیران کسب‌وکارهای الکترونیک پیشنهاد می‌شود که جهت افزایش میزان هماهنگی و سطح عملکرد، راهبرد محصولی متناسب با نوع مدل کسب‌وکار خود انتخاب کنند. در صورتی که رویکرد شرکت نوآوری و مکمل‌سازی است بهتر است از راهبردهای متنوع‌سازی و توسعه محصول استفاده کند و در صورتی که به دنبال حفظ و نگهداری مشتریان و افزایش کارایی است بهتر است از راهبردهای توسعه بازار و نفوذ در بازار استفاده کند.
- استفاده از راهبرد نفوذ در بازار مستلزم اعمالی همچون بهبود در کالاها یا خدمات، کاهش هزینه‌ها و قیمت‌ها و صرف هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری بیش‌تر بر روی تبلیغات و پیشبرد در مقایسه با رقبا است، مانند تشکیل ائتلاف‌هایی با گذرگاه‌های وب و گروه‌های مشابه. همچنین با ترغیب مشتریان کنونی به وفاداری بیشتر و متمرکز کردن خریدهایشان، استفاده بیش‌تر از کالاها یا خدمات شرکت و یا استفاده از محصولات شرکت به شیوه‌های جدید می‌توان به صورت بهینه از این راهبرد استفاده نمود.
- همچنین استفاده از راهبرد متنوع‌سازی، مستلزم ریسک‌پذیری مدیران کسب‌وکار همراه به انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری است که از طریق روش‌هایی مانند متنوع‌سازی مرتبط (فروش تورهای مسافرتی در کنار پورتال اطلاع‌رسانی سفرهای بین‌شهری)، نامرتبط (حراجی اینترنتی در کنار گروه‌های مجازی اجتماعی)، یکپارچگی عمودی رو به بالا و روبه پائین (خرده‌روشی که تامین‌کننده کالا یا خدمت خود را خریداری می‌کند) قابل انجام است.

منابع

۱. اعرابی، محمد. (۱۳۸۴). مبانی فلسفی نظریه‌های مدیریت. جزوه درسی دوره دکتری مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. باقری کنی، مصباح‌الهدی، آذر، عادل. (۱۳۸۴). رویکردی جدید به آمیزه بازاریابی اینترنتی. مدرس علوم انسانی، شماره ۹، ۲۸-۱۲.
۳. حاج کریمی، عباسعلی، عزیزی، شهریار، اخوان، مریم. (۱۳۸۸). طراحی الگوی عوامل موثر بر به‌کارگیری تجارت الکترونیکی در شرکت‌های کوچک و متوسط. مجله دانش و توسعه، شماره ۲۷، ۲۵-۴۶.
۴. حاجی‌پور، بهمن، درزیان عزیزی، عبدالهادی، شمسی گوشکی، سجاد. (۱۳۹۱). تبیین راهبرد محصول بازار و قابلیت‌های بازاریابی شرکت بر عملکرد بازار. کاوش‌های مدیریت بازرگانی، شماره ۴(۷)، ۴۱-۵۴.
۵. دعایی، حبیب‌الله، کاظمی، مصطفی، و حسینی رباط، سیده منصوره. (۱۳۹۰). تحلیل تاثیر ادراک مشتریان از آمیخته بازاریابی بر ارزش نام و نشان تجاری. پژوهش‌های بازاریابی نوین، شماره ۴(۲)، ۲۹-۱۲.
۶. رضوانی، حمیدرضا. (۱۳۸۶). اثر هماهنگی راهبردی بین راهبرد سطح کسب‌وکار و راهبرد بازاریابی بر عملکرد سازمانی، رساله دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه علامه طباطبایی.
۷. رضوانی، حمیدرضا (۱۳۹۰). روش پژوهش در مدیریت. تهران: مهربان نشر.
۸. رضوانی، حمیدرضا، روحانی، امیررضا. (۱۳۹۰). ارائه چهارچوب مفهومی تدوین راهبرد محصول براساس نقاط مرجع راهبردی بازاریابی، تهران: هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی.
۹. رضوانی، مهران، خداد حسینی، سید حمید. (۱۳۸۸). مدل سازی آمیزه بازاریابی فازی. پژوهش‌نامه بازرگانی، شماره ۱۱۳(۵۱)، ۱۸-۱.
۱۰. روحانی، امیررضا. (۱۳۹۰). رابطه مدل کسب‌وکار و راهبرد محصول در کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران، رساله کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه مازندران. سایت پژوهشگاه دانش‌های بنیادی، بخش آمار و ارقام www.Nic.ir
۱۱. طالبی، کامبیز، و زارع یکتا، محمدرضا. (۱۳۸۷). آموزش کارآفرینی دانشگاهی و نقش آن در ایجاد و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط دانش بنیان. مجله توسعه کارآفرینی، شماره ۱، ۳۰-۸.
۱۲. عمید، امین، و غمخواری، سیده معصومه. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر فناوری اطلاعات بر توسعه صادرات صنایع کوچک و متوسط در ایران. مجله چشم‌انداز مدیریت، شماره ۳۳، ۵۱-۳۰.

۱۳. فتحیان، محمد. (۱۳۸۷). شناسایی عوامل موثر بر آمادگی الکترونیکی شرکت‌های کوچک و متوسط خدماتی. *مجله شریف*، شماره ۴۳، ۱۴-۲.
۱۴. مدرس، عبدالحمید، رسولی، فرهاد، راهداری، حسین، و اسکوییلر، امید مسعود. (۱۳۸۷). ابعاد مختلف راهبرد محصول، تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت بازاریابی.
15. Aaker, David. & Shansby, Gary. (1982). Positioning Your Product. *Business Horizons*, 5(2), 31-45.
16. Alsop, Ronald, (1988). Consumer-Product Giants Relying on Entrepreneurs in New Ventures. *The Wall Street Journal*, 22.
17. Ansoff, H.Igor, (1957). Strategic Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
18. Booms, B.H., & Bitner, M.J. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, In Donnelley, Chicago: American Marketing Association.
19. Fahey, Alison, (1992). A&W Aims Younger. *Advertising Age* 63(4), 12.
20. Fiegenbaum, A., Hart, S. & Schendel, D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 216-236.
21. Green, Heather. (2000). Shakeout: E-Tailors. *Business Week* 15(4), 102-108.
22. Hise, Richard, T., & Parasuraman, A. (1984). Product Elimination: The Neglected Management Responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(3), 56-63.
23. Jain, Subhash, C. (1999). The Gillette Company. *International Marketing Management*, 13(2), 11-17.
24. Javalgi Rajshekhar (Raj) G. et.al (2006). Toward the Development of an Integrative Framework of Subsidiary Success: A Synthesis of the Process and Contingency Models with the Strategic Reference Points Theory. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 843-866.
25. Kolcum, Edward, H. (1989). *Gould Will Use Same Market Strategy under Encore Ownership*. New York: Aviation Week and Space Technology.
26. Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management, Millennium Edition: Custom Edition for University of Phoenix*. Prentice-Hall Inc.
27. Paley, Norton. (1999). *How to Write a Strategic Marketing Plan: a Step by Step Guide*, First edition. Lucie Press.
28. Patterson, Gregory, A., & Duff, Christina, (1993). Sears Trims Operations, Ending an Era. *The Wall Street Journal* 26(1), 8-13.
29. Sellers, Patricia. (1991). A Boring Brand Can Be Beautiful, *Fortune*, 18(9), 169-170.
30. Walker, Orville & et al. (2001). *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, Fourth edition.
31. Wind, Yorgam, J. (1982). *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Boston: Addison Wesley.