



بررسی همراستایی استراتژی‌های سازمان با استراتژی‌های بازاریابی در شرکت‌های برتر صنایع غذایی کشور

ناصر پورصادق

عضو هیات علمی دانشگاه دفاع ملی
Npoursadegh@yahoo.com

سیده یلدا سخاوتی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی
yalda_sekhavati@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۱/۸/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۱/۴/۱۲

چکیده

همسویی استراتژیک، به بکارگیری فناوری اطلاعات به شیوه‌ای شایسته و بهنگام و در توازن با استراتژی‌ها، اهداف و نیازهای کسب و کار اشاره دارد. تحقیقات انجام شده در زمینه همسویی استراتژیک، وجود ارتباط مثبت و مؤثر بین استراتژی‌های رقابتی، فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد و مدیرانی که در سازمان‌هایشان موفق به ایجاد همسویی استراتژی‌های سازمانی و بازاریابی شده‌اند، تاکید می‌کنند که ایجاد یکپارچگی برای بقا و موفقیت سازمانها ضروری به نظر می‌رسد.

این پژوهش تاثیر همراستایی استراتژی‌های سازمانی را با استراتژی‌های بازاریابی که مطابق طبقه‌بندی مابلز و اسنو^۱ (سازمانهایی با استراتژی تدافعی، سازمانهایی با استراتژی تحلیلی و سازمانهایی با استراتژی پیش‌نگر) ارزیابی کرده است. بعد از طبقه‌بندی استراتژیهای سازمانی پروفایل‌های ایده‌آل سازمانی برای هر کدام از این استراتژیهای سازمانی ارائه گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر شرکتهای برتر در زمینه صنایع غذایی کشور می‌باشد. در این تحقیق به لحاظ اینکه جامعه آماری از لحاظ مکانی دارای گستردگی زیادی بود، ۱۰ شرکت برتر در زمینه غذایی به عنوان جامعه آماری انتخاب کرده و ۶۰ پرسشنامه در میان آنها توزیع شد اطلاعات مورد نیاز هم از طریق اسناد و مدارک مربوط و هم از طریق پرسشنامه، بدست آمد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش پیمایشی به منظور آزمون فرضیه‌های تنظیم شده این تحقیق، شامل دو پرسشنامه، اولی شامل ۱۸ سؤال پرسشنامه سنجش ساختار سازمانی (تدافعی، تحلیلی، تهاجمی) و دومین پرسشنامه سنجش بازاریابی پورتر با ۱۵ سؤال طراحی گردید. برای قابلیت اعتماد سؤالات ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۸۶ بدست آمد. برای سنجش عوامل مؤثر در رفتار اطلاع‌یابی، از آزمون پیرسون استفاده شد. سپس میزان همراستایی بین استراتژیهای سازمانی و استراتژیهای بازاریابی اندازه‌گیری شد. در نهایت در این پژوهش همبستگی میان همراستایی استراتژیهای سازمانی و استراتژیهای بازاریابی با عملکرد سازمانها مورد بررسی قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی: همراستایی، استراتژی سازمانی، استراتژی بازاریابی، شرکت‌های برتر صنایع غذایی کشور.

۱- مقدمه

• تمرکز

هدف دوم، آزمون کردن موارد عملی هم‌ردیفی بر روی تمامی این استراتژی‌ها یا فقط تعدادی از آنها به صورت کاربردی می‌باشد. و نهایتاً، این مقاله به دنبال فراهم کردن اطلاعات بیشتر در مورد مقتضیات استراتژی‌های بازاریابی برای این سه نوع استراتژی کسب و کار است.

در ادامه این مقاله به ۴ بخش تقسیم شده است. بخش ۲ پیش زمینه تئوریک را برای این مطالعه فراهم می‌آورد. روشهای جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل در بخش ۳ ارائه می‌شود. در بخش ۴ یافته‌ها تحقیق بررسی خواهد شد. بالاخره در بخش ۵، کاربردهای این پژوهش، محدودیتهای مشخص شده مطالعه و جهت‌های مطالعاتی را برای آینده فراهم می‌کند.

۲- مبانی نظری

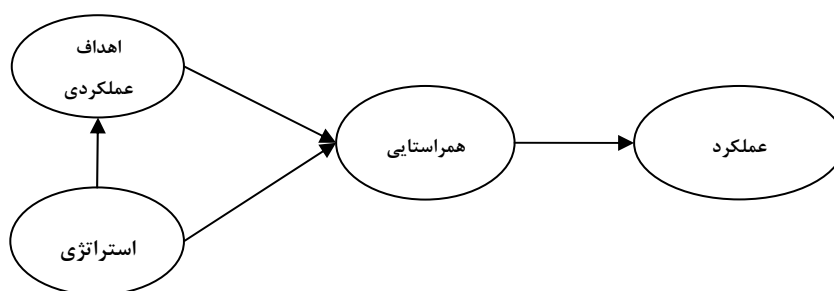
۲-۱- تعریف همراستایی

طی دو دهه گذشته همراستای سیستم‌های اطلاعات به بزرگترین دغدغه فکری مسئولان و مدیران اجرایی سازمان‌ها تبدیل شده است (Thevenet, Salinesi, 2010, 38). در این راستا تحقیقات گسترده‌ای صورت گرفته است. پژوهش‌های تئوریک و مطالعات موردی فراوان پیرامون همراستایی حکایت از اهمیت و مزیت رقابتی آن دارد. مفهوم همراستایی ریشه در تحقیقاتی دارد که پیرامون استراتژی کسب و کار صورت گرفته و نقطه آغازین آن را در همسوسازی منابع سازمانی با تهدیدات و فرصت‌های محیطی می‌دانند. (Rigoni, Lunardi, 2006)

استراتژی در اصطلاح عام برنامه و دورنمایی از اهداف آینده است که یک موجودیت در جهت نیل به آن اهداف، این استراتژی را تدوین و پیگیری می‌کند. اما در علم مدیریت، تدوین استراتژی همانا یکی از وظایف خطیر مدیریتی است که مبنای تصمیم‌گیری‌های حیاتی مدیران برای حفظ بقای سازمان و تعالی آن می‌باشد. چه بسا که مدیریت موفق، حاصل تدوین درست استراتژی و اجرای موفقیت‌آمیز آن است. آنسوف^۲ به عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است که هر قدر بین استراتژی‌ها، اهداف و فعالیت‌های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و منظم تر خواهد بود. برای این که بزرگ فکر کنیم، به جدیت نیاز داریم. رشد سازمان و بقای آن به داشتن افکار بزرگ بستگی دارد (اچ اش‌میت، ترجمه پورصادق و همکاران، ۱۳۸۷).

هدف اصلی این مقاله تدوین چارچوبی مناسب به منظور ارزیابی میزان آمادگی سازمان جهت همراستایی استراتژیک بازاریابی و سازمانی می‌باشد تا بتوان نقاط قوت یا ضعف آنها را در این حوزه شناسایی نمود. در مورد استراتژی کسب و کار، شامل سازمانهایی با استراتژی‌های تدافعی، تحلیلی و پیش‌نگر می‌شود و در بخش استراتژی بازاریابی؛ مایکل پورتر سه استراتژی بازاریابی یا موقعیت رقابتی را که شرکتها دنبال می‌کنند تا در بازار به مزیت رقابتی دست یابند و آنها را حفظ کنند مشخص ساخته است:

- رهبری در کاهش هزینه‌ها
- تمایز- ایجاد وجهه‌ای مثبت از شرکت از نظر کیفیت برتر محصول، طرح یا خدمات بهتر نزد مشتری



شکل ۱-۱ مدل مفهومی Weill (1991)

الف) انسجام کارکردی (وظیفه‌ای ۱۲): همراستایی را در کل سازمان و بین مؤلفه‌های کارکردی مختلف سازمان مورد توجه قرار می‌دهد.

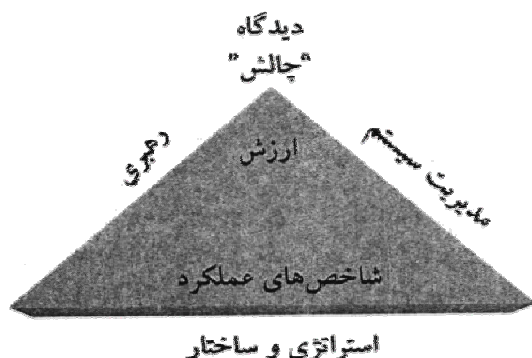
ب) انسجام استراتژیک ۱۳: همراستایی موضع‌گیری خارجی سازمان در بازارهای منتخب را با ترتیبات و آرایش درونی ساختار، فرآیندها و منابع مورد توجه قرار می‌دهد. اگرچه بیشتر نوشته‌ها در زمینه همراستایی موضوع اول را مورد توجه قرار داده‌اند، موضوع دوم اغلب مورد غفلت واقع شده است. بطور کلی سازمان باید مؤلفه‌های داخلی و خارجی‌اش را به عنوان پیش‌نیاز برای موفقیت، همراستا نماید.

۲-۲-۲- مدل همراستایی احیاگر

در مدل احیاگر، عوامل عمده همراستایی سازمانی شش مولفه چشم انداز، ارزش‌ها، رهبری، شاخص‌های عملکرد، سیستم و استراتژی و ساختار است. براساس نظر هربرت^{۱۴}، ایجاد یک فرهنگ سازمانی و تکامل آن وظیفه اساسی و منحصر به فرد مولفه‌های مذکور است.

۲-۲-۳- مدل همراستایی استراتژیک / فرهنگی

سازمان همانند سیستم‌ها، پویا هستند و زمانی به بهترین صورت عمل می‌کنند که عناصرشان بگونه‌ای کارآ و هماهنگ باشند. هر تغییر در سازمان مستلزم همراستایی و سازگاری با سیستم موجود است تا حداقل تغییرات و اصلاحاتی قابل قبول باید در سیستم اتفاق بیفتد. مدل زیر چارچوب سیستمی ساده برای درک روابط بین عناصر سازمانی است.



نمودار ۱. مدل همراستایی احیاگر (هربرت، ۲۰۰۶)

همراستایی خوب بکارگیری مناسب از موقعیت به وجود آمده و روش بهنگام و نیز اینکه این اقدامات با استراتژی، اهداف و نیازهای کسب و کار هماهنگ باشد. (Luftman & Brier, 1999). و نیز کمپل عنوان می‌دارد: همراستایی کسب و کار و بازاریابی با یکدیگر به منظور رسیدن به هدف مشترک است. (Campbell, 2005, 88)

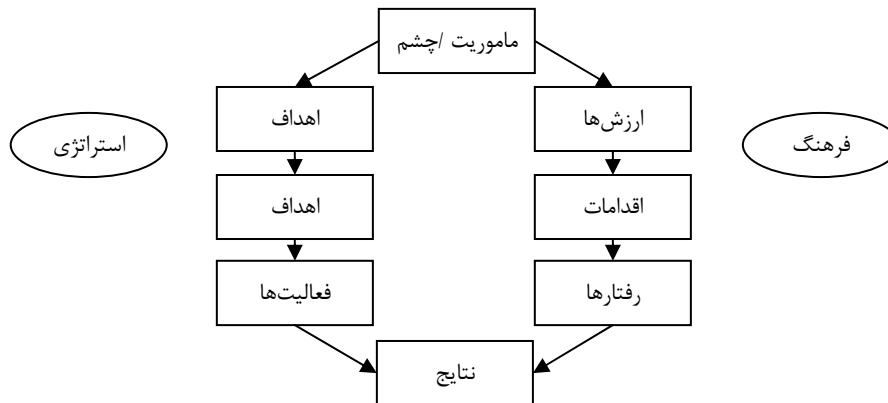
در این بین آبراهام تعریف دیگری را به همراستایی اختصاص می‌دهد، او در این تعریف، همراستایی استراتژیک را به پاروزدن در یک مسیر یکسان تشبیه می‌نماید. در تعریف مفهوم همراستایی در تحقیقات صورت گرفته نیز عبارات مترادف مختلفی مشاهده می‌گردد، به عنوان مثال واژه‌ی "هارمونی" توسط ولف^۳ و لغتمن^۴ و همچنین "تناسب" در مقالات ونکاترمن^۵، چان^۶ و هندرسون و ونکاترمن، و واژه‌ی "پیوند" توسط ریچ^۷ و بنباست^۸ استفاده شده است. واژه‌های دیگری همچون "پل" توسط سیورا^۹؛ "امتزاج" در مقالات اسماکزنی^{۱۰}؛ "یکپارچگی" و "توازن" توسط هندرسون و نکاترمن بکار برده شده است.

۲-۲-۲- مروری بر مدل‌های همراستایی و مدل مورد استفاده در پژوهش حاضر

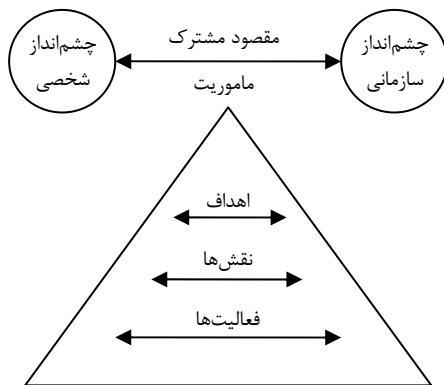
علی‌رغم فقر تئوریک در ادبیات کنونی، حدود شانزده مدل همراستایی: مدل همراستایی استراتژیک، مدل همراستایی احیاگر، مدل همراستایی جمعیت/سطح، مدل بلوغ همراستایی استراتژیک، مدل همراستایی استراتژیک/فرهنگی، مدل مفهومی همراستایی استراتژیک، مدل همراستایی استراتژیک سالیزی^{۱۱}، مدل مدیریت بر مبنای هدف، مدل همراستایی در سطح فردی، مدل همراستایی در سطح گروهی، مدل همراستایی در سطح سازمان/کسب و کار، مدل چگونگی تلفیق و آشتی‌پذیری اهداف فرد و سازمان در لوای هدف غایی مشترک، مدل همراستاسازی افراد محور در برابر سازمان محور، مدل همراستایی سیستم‌های سازمانی، مدل همراستایی چهاربعدی و مدل چرخه همراستاسازی-شناسایی گردید. ذیلاً به برخی از مدل‌های همراستایی اشاره می‌گردد.

۲-۲-۱- مدل همراستایی استراتژیک

در مدل همراستایی استراتژیک دو بعد عمده وجود دارد؛



نمودار ۲- مدل همراستایی استراتژیک / فرهنگی (توستی، ۲۰۰۳)



نمودار ۳- مدل همراستایی در سطح فردی (ویترزبای، ۲۰۰۵)

جهت کسب موفقیت، کارکنان اولاً باید بدانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود و سپس مهارت‌ها و توانایی‌ها، منابع و حمایت لازم را جهت برآوردن انتظارات کسب نمایند. در گام بعد، آن‌ها بایستی بدانند که چه زمانی بایستی آن کارها را انجام دهند. این امر مستلزم همراستاسازی دقیق الزامات سازمانی است. مقصودن مشترک حسی را برای اشخاص فراهم می‌کند که آن‌ها در فعالیت در سازمانی با مسیر معنادار هستند و این موضوع به نوبه خود برای بسیاری از کارکنان به عنوان امری بارز محسوب می‌شود.

۲-۲-۵- مدل همراستایی در سطح سازمان/کسب و کار/سیستم

واژه همراستایی به معنی تنظیم و تعدیل بخش‌هاست تا این که شرایط یا روابطی مناسب و شایسته ایجاد گردد. با قرار دادن این مفهوم در بستری سازمانی، همراستایی

مدل، دو مسیر به هم پیوسته برای حرکت از بیانیه مأموریت و چشم‌انداز سازمانی برای نتایج خاص سازمان را تشریح می‌کند.

مسیر استراتژیک: مسیر سمت چپ بر «چیستی» انجام نیازها تأکید می‌کند: اهداف استراتژیک سازمان در راستای اهدافی است که گروه‌ها و افراد برای تحقق استراتژی باید انجام دهند به عبارتی فعالیت‌هایی که برای تحقق اهداف کلی و دیگر اهداف بایستی انجام گیرد.

مسیر فرهنگی: مسیر سمت راست بر «چگونگی» انجام نیازها تأکید می‌کند. ارزش‌هایی که به هدایت کارکنان در تحقق چشم‌انداز و مأموریت می‌انجامد. اقداماتی که این ارزش‌ها را به صورت خاص و رفتارهای روزمره منعکس می‌کنند و نشان دهنده ارزش‌ها و اقداماتی است که دیگران (تحت عنوان کارکنان) در کارشان مدنظر قرار می‌دهند. نکته حائز اهمیت این است که این ارزش‌ها منعکس‌کننده چگونگی مقاصد یک سازمان برای هدایت کسب و کار است نه ارزش‌های شخصی کارکنان (توستی، ۲۰۰۲).

۲-۲-۴- مدل همراستایی در سطح فردی

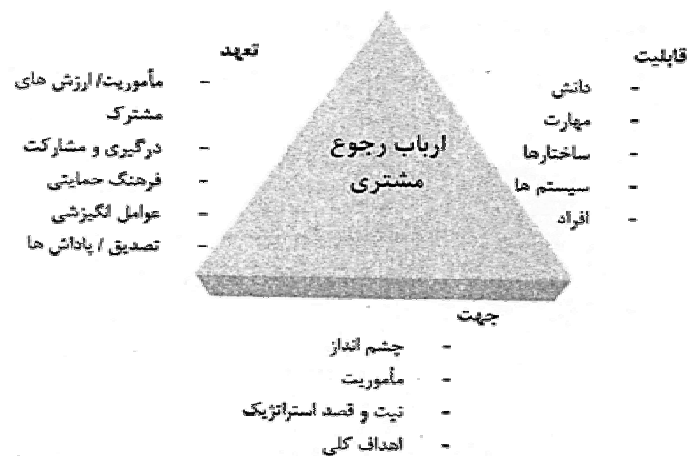
همراستایی هم‌چنین بر تناسب و سازگاری بین افراد و سازمان دلالت دارد. وقتی افراد از طریق انجام دقیق امور و نیازهای سازمانی، به اهداف حرفه‌ای و شخصی‌شان نائل گردند، همراستایی بین افراد و سازمان وجود دارد. یک وضعیت برد-برد ایجاد می‌شود که در آن موفقیت هر فرد به موفقیت کل سازمان کمک می‌کند و برعکس.

در مراتب بالاتر و هدف‌های جزئی‌تر در مراتب پایین‌تر قرار می‌گیرند. خاصیت سلسله مراتب هدف‌ها آن است که اهمیت هر فرد نسبت به هدف دیگر را تبیین می‌کند و واضح است که هدف‌های بالاتر هدف‌های پایینی را تحت الشعاع خود قرار می‌دهند و به آن‌ها جهت می‌بخشند، یا با خود همراستایشان می‌کنند و یا آن‌ها را حذف می‌کنند. فلذا اگر تمامی هدف‌های فرعی و جزئی در مراتب پایینی فرد و سازمان باهم اختلاف داشته باشند، اشتراک در هدف غایی موجب می‌شود که هیچ‌گونه مشکلی بروز نکند و تمامی هدف‌های ظاهراً متعارض پایینی هم‌سو و هم‌جهت شوند. (الوانی، ۱۳۶۸)

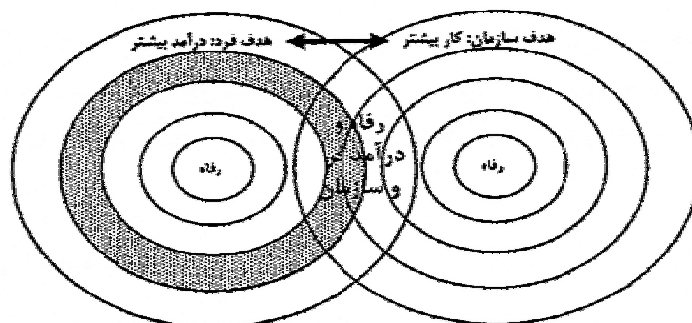
هماهنگی ساختارها، کارکردها و روابطی است که انجام موفقیت‌آمیز اهداف کوتاه مدت و بلندمدت را تأمین می‌سازد.

۲-۲-۶- مدل تلفیق هدف‌های فرد و سازمان از طریق هدف غایی

در این مدل علت تضاد و آشتی‌ناپذیری اهداف فرد و سازمان، در ارزش‌ها و یا به عبارت دیگر در هدف‌های غای آن‌هاست. چه در صورتی که بتوانیم هدف‌های غایی آنان را یکسان و مشابه سازیم، در لوای آن سازمان و فرد یکی می‌شوند و در سایه این وحدت، آشتی ممکن خواهد شد. اصولاً برای فرد و سازمان مراتبی از هدف‌ها وجود دارند. در سلسله مراتب هدف‌ها، ارزش‌ها و درجه اولویت آن‌ها نسبت به هم نشان داده می‌شوند. هدف‌های والاتر



نمودار ۴. مدل همراستایی در سطح سازمان (ویترزبای، ۲۰۰۵)



نمودار ۵. هدف‌های مشابه جزئی در سلسله مراتب اهداف فرد و سازمان

۳-۲- استراتژی سازمانی

۳-۱- استراتژی چیست؟

استراتژی سازمان نحوه رقابت سازمان با رقبای، روش رسیدن به اهداف سازمانی و طرح‌ها و سیاست‌هایی که برای رسیدن به آن اهداف می‌بایست پیاده سازی شوند را مورد بررسی قرار می‌دهد (پورتر، ۱۹۸۰). استراتژی بیشتر بر مسائل و مشکلات سازمان، جایگزین‌ها، سودآوری و اعتبار سازمان تمرکز دارد. (پورتر، ۱۹۹۶، پورتر، ۲۰۰۱). هندرسون^{۱۵} صاحب نظر و مؤسس گروه مشاورین بستن استراتژی را ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبای می‌داند (کیانی، ۱۳۸۰، ۱۵) و مشاوران مک‌کنزی آن را درک ابعاد مختلف ساختار صنعت و مبانی رقابت در آن تعریف می‌کنند (کیانی، ۱۳۷۹، ۲۱).

برای طبقه بندی استراتژیهای کسب و کار، از سنخ شناسی مایلز و اسنو^{۱۶} (۱۹۷۸)، استفاده گردید که در این سنخ شناسی، استراتژیهای کسب و کار به سه گروه ذیل تقسیم بندی می شوند:

- ۱) سازمان‌ها با استراتژیهای تدافعی^{۱۷}
- ۲) سازمان‌ها با استراتژیهای تحلیلی^{۱۸}
- ۳) سازمان‌ها با استراتژیهای پیش‌نگری^{۱۹}

مایلز و اسنو تئوری خود را بر اساس رابطه میان ارزش / رسالت سازمان (طبق تعریف ایشان) با استراتژی پایه‌ای سازمان (همانگونه که طراحی شده) و استراتژی وظیفه‌ای سازمان (آنچه انجام می‌پذیرد) مطرح نموده و جدول ذیل ویژگیهای سازمانهای دارنده این تکنولوژی‌ها را به اختصار بیان می‌کند (Miles, Snow 1978)

۳-۲-۲- پروفایلهای استراتژیهای کسب و کار برای سازمانهای تدافعی، تحلیلی و پیش‌نگر

چهارچوب ارائه شده توسط ونکاترامان (۱۹۸۹) برای طبقه‌بندی استراتژیهای کسب و کار به صورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفته است (Chan et al. 1997, Croteau and Bergeron 1999, Gibert 1995). با استفاده از ۶ ویژگی ارائه شده توسط ونکاترامان و تحقیقات دیگری که برای دسته بندی استراتژیهای کسب و کار ارائه گردیده است

(Snow & Hambrick 1981, 1983; Miles et al 1978; Zahra & pearce 1990; Changnanti & Sambharya 1978 ; Delerly & Doty 1996). برای طبقه‌بندی استراتژیهای کسب و کار، از مقیاس سه تایی^{۲۰} کم، متوسط و زیاد استفاده شده است. در جدول ۲-۲ پروفایل‌های استراتژیهای کسب و کار بر اساس مطالعات گذشته، ارائه گردیده است.

جدول ۲-۱- رابطه استراتژی با ساختار سازمانی

استراتژی	اهداف	محیط	ویژگی‌های ساختاری
تدافعی	ثبات و کارآیی	با ثبات	کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا، تمرکز
تحلیلی	ثبات و انعطاف پذیری	متغیر	کنترل متمرکز تعدیل یافته، کنترل شدید بر فعالیتهای جاری، کنترل کم بر فعالیتهای جدید
آینده نگر	انعطاف پذیری	پویا	ساختار منعطف، تقسیم کار کم، رسمیت کم، عدم تمرکز

جدول ۲-۲- پروفایل استراتژیهای سازمانی کسب و کار

مشخصه‌های استراتژیهای کسب و کار	شرکت‌های تدافعی	شرکت‌های پیش‌نگر	شرکت‌های تحلیلی
تمرکز	زیاد	کم	متوسط
کنترل بر فعالیتهای جدید	متوسط	متوسط	کم
کنترل	زیاد	کم	متوسط
رسمیت	زیاد	کم	متوسط
تقسیم کار	زیاد	کم	متوسط
کنترل بر فعالیتهای جاری	متوسط	متوسط	زیاد

هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار است. به عقیده پورتر، هر بنگاهی در بلندمدت یک موقعیت قابل دفاع در صنعت برای خود ایجاد می‌کند. این موقعیت یک عامل تعیین کننده مهم در موفقیت بنگاه در قبال رقبا است. او بیان می‌کند که استراتژی‌های عمومی که هر بنگاه می‌تواند برای ایجاد مزیت رقابتی و موقعیت قابل دفاع استفاده کند، عبارتند از:

۱. رهبری هزینه
۲. تمایز
۳. تمرکز

جدول ۲-۳- پروفایل استراتژیهای بازاریابی

تمرکز	تمایز	رهبری در کاهش هزینه ها	مشخصه‌های استراتژیهای بازاریابی
کم	کم	زیاد	تامین کننده با کمترین هزینه عوامل تولید
کم	کم	زیاد	تامین کننده با کمترین هزینه عوامل تولید
کم	کم	زیاد	تولید انبوه
کم	کم	زیاد	استفاده از صرفه جوئی در قیاس
کم	زیاد	کم	تنوع کیفیت و خدمت
کم	زیاد	کم	قدرت خلاقیت بالا
کم	زیاد	کم	توانائی تحقیق و بازاریابی قوی
کم	زیاد	کم	تک بودن محصول و کیفیت بی نظیر
زیاد	کم	کم	فروش محصول معین در بازار خاص
زیاد	کم	کم	حفظ وضع موجود در بازار
زیاد	کم	کم	هدف قرار دادن بازار خاص در سطح گسترده
زیاد	کم	کم	تمرکز در گروه خریداران ویژه

به طور خلاصه، برای سازمانهایی با استراتژی تدافعی، استراتژی "با جهت‌گیری کارایی‌های داخلی و درون

در مطالعه ونکاترامان (STROBE,1989) دو ویژگی استراتژی تدافعی و پیش‌نگر، به ترتیب سازمانهایی با استراتژی تدافعی و پیش‌نگر را معرفی می‌کنند. برای سازمانهایی با استراتژی تدافعی و پیش‌نگر، رتبه بالا برای مشخصه‌های تدافعی بودن و تهاجمی بودن و رتبه پایین برای مشخصه‌های تهاجمی بودن و تدافعی بودن در نظر گرفته‌شد. در مقابل، سازمانهایی با استراتژی تحلیلی، از هر دو جنبه در حد وسط قرار گرفتند. این موارد از پروفایلهای استراتژیک توسط سگف^{۲۱} (۱۹۸۹)، همبریک^{۲۲} (۱۹۸۳)، و مایلز و اسنو^{۲۳} (۱۹۸۷) مورد تاکید قرار گرفته‌اند.

۲-۴- استراتژی رقابتی پورتر

میشل پورتر^{۲۴} پروفسور دانشگاه هاروارد در کتاب "مزیت رقابتی ملل"، مطرح کرد که موفقیت رقابتی شرکت‌ها بستگی بالایی با شرایط محیطی اقتصادی و فرهنگی کشورهایی دارد که در آن مستقر هستند. وی تاکید کرد که شرایط تضمین کننده توانمندی رقابتی، درون ملت و در مکان‌های مختلف برای صنایع مختلف بومی شده‌اند (پورتر، ۱۹۹۰، ۱۵۷).

۲-۴-۱- مزیت رقابتی

مزیت رقابتی یکی از مسائل ماندگار در ادبیات بازاریابی استراتژیک تلقی می‌شود (FAH and HOOLEY, 2002). بحث مزیت رقابتی از دیرباز از مهمترین موضوعهای مطرح در دنیای مدیریت و تئوری‌های مدیریت استراتژیک بوده است. تحقیقات مدیریت استراتژیک درصدد توضیح و تبیین عملکرد پایدار برتر است (POWELL, 2001,875). قویترین فرضیه در مورد عملکرد پایدار برتر، این است که مزیت رقابتی پایدار، به عملکرد پایدار برتر منجر می‌شود (ROBERTS, 1999). به طور کلی زمانی که، منابع و قابلیت‌های یک شرکت، ارزشمند، نادر و از لحاظ اجتماعی پیچیده باشد، این منابع احتمالاً، منابع مزیت رقابتی پایدار خواهد بود (Barney,1995).

بر این اساس نمونه آماری تحقیق حاضر، تعداد ۱۰ شرکت، از شرکت‌های ایرانی بوده که ۶۰ پرسشنامه در میان آنها توزیع شد

برای طراحی و تنظیم پرسشنامه، ابتدا براساس اهداف، تحقیق شاخص‌های مربوط به متغیرها با استفاده از پیشینه و ادبیات تحقیق شناسایی و استخراج شده است. دو پرسشنامه، اولی شامل ۱۸ سؤال پرسشنامه سنجش ساختار سازمانی (تدافعی، تحلیلگر، تهاجمی) و دومین پرسشنامه سنجش بازاریابی پورتر با ۱۵ سؤال طراحی گردید. که بر اساس پیوستار لیکرت (مقیاس ۵ گزینه‌ای) تنظیم شده است.

برای محاسبه روایی پژوهش حاضر از روایی صوری یا نمادی استفاده شد، لازم به ذکر است که ابتدا سئوالات اولیه بر اساس شاخصهای تدوین شده توسط استاد راهنما، استاد مشاور طرح‌ریزی و سپس پرسشنامه اولیه تنظیم شده در اختیار ۱۰ تن از اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی رشته مدیریت اجرایی و دولتی و همچنین کارشناسان قرار گرفت تا در رابطه با اینکه سئوالات مطرح شده، آنچه را که مد نظر است اندازه‌گیری می‌کند یا خیر؟ اظهار نظر نمایند، سپس نظرات اساتید و صاحب‌نظران مدیریت و کارشناسان این تحقیق در پرسشنامه لحاظ و تغییرات لازم در سئوالات به وجود آمد.

۳-۲- پایایی

پایایی یک وسیله اندازه‌گیری عمدتاً به دقت نتایج حاصل از آن اشاره می‌کند پایایی به دقت، اعتمادپذیری، ثبات، با تکرارپذیری نتایج آزمون اشاره می‌کند. برای محاسبه قابلیت اعتماد سئوالات پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که از طریق نرم افزار آماری SPSS، ۰/۷۸۶ بدست آمده و بنابراین نشان دهنده پایایی بسیار مطلوب برای پرسشنامه می باشد. بدین معنی که در صورت تکرار تحقیق ۰/۷۸۶ احتمال بدست آمدن همین نتیجه وجود دارد.

مطابق جدول و نمودار زیر ۱۶/۹٪ پاسخگویان از کارکنان شرکت غذائی پرسین، ۱۳/۶٪ از شرکت کاله، ۱۱/۹٪ پاسخگویان از کارکنان شرکت‌های صنایع غذائی گله، مجتمع کشت و صنعت نانا و محصولات انسی،

سازمانی می‌تواند با تصمیم‌گیریهای بلندمدت متناسب باشد (کامیلوس و لدرر ۱۹۸۵) ارتباط مورد انتظار بین همراستایی سازمانی استراتژی بازاریابی منجر به ثمریهایی زیر برای سه نوع استراتژی کسب و کار می شود:

فرضیه ۱- سازمانها با استراتژی سازمانی فرصت‌جو، از استراتژی تمایز در بازاریابی استفاده می‌کنند.

فرضیه ۲- سازمانها با استراتژی سازمانی تحلیل‌گر، از استراتژی تمرکز در بازاریابی استفاده می‌کنند.

فرضیه ۳- سازمانها با استراتژی سازمانی تدافعی، از استراتژی رهبری هزینه در بازاریابی استفاده می‌کنند.

۳- روش تحقیق

۳-۱- جمع آوری داده‌ها

در این پژوهش به دلیل گسترده بودن جامعه آماری (شرکت‌های برتر صنایع غذائی ایران) و همچنین به دلیل محدودیت‌هایی در دسترسی به جامعه آماری مورد بحث و با توجه به اینکه دارا بودن زیرساخت‌های سازمانی برای شرکت‌هایی مورد بررسی در این تحقیق ضروری به نظر می‌رسید، از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی استفاده گردید.

حجم نمونه دز این تحقیق بر اساس فرمول ذیل که برای جوامع بزرگ یا نامحدود می‌باشد، استفاده گردید.

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2} \times \sigma}{\varepsilon} \right)^2$$

سطح اطمینان برابر با ۹۵٪ در نظر گرفته شد، بنابراین $Z_{\alpha/2}$ برابر ۱.۹۶ می‌باشد. ε دقت مورد نظر تحقیق است که برابر ۰.۱ می باشد و σ همان انحراف معیار می باشد که از فرمول زیر محاسبه شده است:

$$\sigma \approx \frac{\max(x_i) - \min(x_i)}{6}$$

این فرمول زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که مجاز به کمی کردن متغیرها باشیم (مثلاً بتوانیم برای طیف پنج گزینه‌ای لیکرت مقادیر ۱ تا ۵ را تعریف کنیم) (مؤمنی، ۱۳۸۶). با قرار دادن اعداد ۵ و ۱ در فرمول به عدد ۰.۶۶۷ می‌رسیم.

۱۰/۲٪ از محصولات غذایی بهروز، ۸/۵٪ از شرکت گلان و فناوران آرد فیدار و ۶/۸٪ از کارکنان زعفران سحرخیز می‌باشند.

۳-۳- تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده می‌شود و برای این کار از نرم افزار آماری علوم اجتماعی^{۲۵} استفاده می‌گردد. در سطح آمار توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی و درصد و میانگین و مجموع امتیازها به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود. برای سنجش عوامل موثر در رفتار اطلاع‌یابی، از آزمون پیرسون استفاده شده است. با توجه به مطالب فوق، فرایند تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش شامل ۴ مرحله است:

- (۱) نرمال‌سازی متغیرهای تحقیق
- (۲) طبقه‌بندی همه شرکت‌های پاسخ دهنده به سازمانیابی با استراتژی‌های تدافعی، تحلیلی و پیش‌نگر
- (۳) محاسبه همراستایی بین استراتژی سازمانی و استراتژی بازاریابی
- (۴) آزمون کردن فرضیه‌های تحقیق

نرمال‌سازی متغیرهای تحقیق

هر مقیاس حاوی پاسخهایی به چند پرسش است. پاسخگویان بسته به پاسخ‌شان نمره‌ای در همه پرسش می‌گیرند. پاسخها برحسب میزان موافقت با نگرش مورد سنجش نمره‌ای می‌گیرند. سپس نمرات همه پرسشهای پاسخگو با هم جمع می‌شود و نمره کل آن مجموعه پاسخها به دست می‌آید (نمره مقیاس). این نمره نشان دهنده "موضع" پاسخگو در مطلبی انتزاعی است که پرسشهای منفردی برای استنتاج آن در نظر گرفته شده‌اند.

در این پژوهش نیز هرکدام از متغیرها با چند گویه سنجیده شد و بر همین اساس قبل از تجزیه و تحلیل اطلاعات در اولین گام داده‌های تحقیق بر اساس فرمول ذیل استاندارد سازی گردید.

$$\mu - \text{گویه قدیم} = \frac{\mu - \text{گویه جدید}}{S}$$

که در آن:

μ = میانگین گویه تغییر نیافته

S = انحراف استاندارد گویه تغییر نیافته می‌باشد.

همه فرضیه‌های این تحقیق بر دو متغیر متمرکز شدند، همراستایی سازمانی و بازاریابی. برای آزمون فرضیه‌ها در این تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون^{۲۶} بین این دو متغیر استفاده گردید.

جدول ۳-۴- فراوانی و درصد فراوانی سمت پاسخ‌دهندگان

شرکتها	فراوانی نسبی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
صنایع غذایی گلها	۷	۱۱.۹	۱۱.۹
مجتمع کشت و صنعت نانا	۷	۱۱.۹	۲۳.۸
شرکت غذایی پرسین	۱۰	۱۶.۹	۴۰.۷
شرکت کاله	۸	۱۳.۶	۵۴.۲
شرکت گلان	۵	۸.۵	۶۲.۷
زعفران سحرخیز	۴	۶.۸	۶۹.۵
فناوران آرد فیدار	۴	۸.۵	۷۸.۰
محصولات انسی	۷	۱۱.۹	۸۹.۸
محصولات غذایی بهروز	۶	۱۰.۲	۱۰۰.۰
Total	۵۹	۱۰۰.۰	

۱) استراتژی‌های سازمانی مطلوب برای سازمانهایی با استراتژیهای تدافعی، تحلیلی و پیش‌نگر بر اساس ادبیات موضوع ارائه گردید. ارزش‌گذاری استراتژیهای بازاریابی نیز مانند استراتژیهای سازمانی به ارزشهای بالا، متوسط و پایین، نمره‌های ما بین ۵ و ۱ تعلق گرفت.

۲) فاصله اقلیدسی بین استراتژی سازمانی هر شرکت و استراتژی مطلوب برای آن نوع استراتژی بازاریابی اندازه‌گیری شد. مثلاً اگر یک شرکت در گروه شرکت-های تهاجمی طبقه‌بندی شده باشد (همانطور که در قدم دو گفته شد)، فاصله از تصویر استراتژی سازمانی فرصت‌جو مطلوب برای "بازاریابی برای تمایز" محاسبه می‌شود، برای اینکه استراتژی بازاریابی تمایز باید بیشترین همراستایی را با استراتژی کسب و کار فرصت‌جو داشته باشد.

همراستایی با کم کردن فاصله بالا از عدد ۰.۶۷۸ محاسبه می‌شود. فاصله اقلیدسی کمتر نشان می‌دهد که استراتژی سازمانی به تصویر مطلوب نزدیک‌تر است و درجه همراستایی بالاتر است. بنابراین کم کردن مقدار فاصله از ۰.۶۷۸ کمک می‌کند به تبدیل آن برای مقدار همراستایی.

آزمون فرضیه‌ها

در آمار استنباطی فرضیه‌های تحقیق به محک آزمون کشیده می‌شوند. این تحقیق دارای ۳ فرضیه است که در فصل‌های اول و دوم معرفی و استخراج شدند. این فرضیه‌ها به کمک پرسشنامه در بسته نرم افزاری SPSS آزموده می‌شوند. فرضیه‌های این تحقیق بر دو متغیر متمرکز شدند، استراتژی بازاریابی و استراتژی سازمانی. برای آزمون فرضیه‌ها در این تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون ۲۷ بین این دو متغیر استفاده گردید.

شرکت‌های پاسخ‌گو در هر نظرسنجی به سه نوع استراتژی سازمانی طبقه‌بندی شدند، بر مبنای نزدیکی مشخصه-های استراتژی سازمانی هر شرکت به تصاویر مطلوب سازمانهایی با استراتژی‌های تدافعی، تحلیلی و پیش‌نگر. در این مرحله ۳ کار انجام شد:

۱) اطلاعات استراتژی‌های ایده‌آل سازمانی (در اصطلاح ۱۸ مشخصه استراتژی سازمانی) تصاویری از ساختارهای تدافعی، پیش‌نگر و تحلیلی را به ما نشان می‌دهند. این تصویر که بر مبنای اطلاعات نظری و ادبیات موضوع در فصل ۳ مورد بررسی قرار گرفت ارائه گردیده است. در این تحقیق برای ارزشهای بالا و پایین به ترتیب ۵ و ۱ قرار داد. یک ارزش متوسط با نمره نرمال شده ۳ نشان داده شد.

۲) فاصله اقلیدسی بین استراتژی سازمانی هر شرکت و ۳ گروه استراتژی سازمانی ایده‌آل مورد نظر محاسبه شد. برای مثال برای هر شرکت، فاصله‌اش از استراتژی تدافعی به صورت زیر محاسبه شد:

$$(۳) \text{فاصله اقلیدسی (برای سازمانهای دفاعی)} = \sqrt{\sum \{(X_i - I_{j,Def})^2\}}$$

به صورت مشابه، فاصله اقلیدسی با تصاویر استراتژی سازمانی پیش‌نگر و تحلیلی نیز محاسبه شدند. این فرایند ۳ اندازه از فاصله هر شرکت با تصویر مطلوب سازمانهایی با استراتژی‌های تدافعی، تحلیلی و پیش‌نگر را نشان می‌دهد. سپس با آزمون اینک کدامیک از ۳ فاصله برای هر شرکت، حداقل بوده، شرکتها به ۳ دسته با استراتژی-های تدافعی، تحلیلی و پیش‌نگر تقسیم گردیدند.

محاسبه همراستایی بین استراتژی سازمانی هر شرکت با استراتژی‌های بازاریابی
این مرحله شامل سه زیر مرحله می‌باشد:

جدول ۳-۵- خلاصه وضعیت پذیرش فرضیات تحقیق

شماره فرضیه	فرضیه	ضریب همبستگی پیرسون	P-Value	نتیجه
اول	سازمانها با استراتژی سازمانی تدافعی، از استراتژی رهبری هزینه در بازاریابی استفاده می‌کنند.	sig = ۰/۰۳۸	R = ۰/۶۱۷	تأیید
دوم	سازمانها با استراتژی سازمانی فرصت‌جو، از استراتژی تمایز در بازاریابی استفاده می‌کنند.	sig = ۰/۰۱۱	R = ۰/۳۰۰	تأیید
سوم	سازمانها با استراتژی سازمانی تحلیل‌گر، از استراتژی تمرکز در بازاریابی استفاده می‌کنند.	sig = ۰/۳۴۱	R = ۰/۰۵۶	عدم تأیید

۴- خلاصه، تحلیل یافته‌ها و پیشنهادات

در دنیای امروزی اطلاعات نشان دهنده قدرت سازمانها و ابزاری برای رقابت سازمانها با یکدیگر می‌باشد. سازمانها با داشتن اطلاعات مناسب می‌توانند دارای عملکرد بهتری بوده و در راستای استراتژیهای کسب و کار خود بهتر گام بردارند. مطلبی که در این تحقیق ارائه گردید این بود که: همردیفی یا هم‌افزایی بین استراتژیهای سازمانی و استراتژیهای بازاریابی کاملاً شفاف با اثربخشی و عملکرد سازمانها در ارتباط است.

در این تحقیق اهمیت این موضوع برای سازمانهای برتر ایرانی در صنایع غذایی نشان داده شد که سازمانهایی که بین استراتژیهای سازمانی آنها و استراتژیهای بازاریابی آنها همراستایی بهتر یا هم‌افزایی بیشتری وجود داشت از عملکرد بهتری برخوردار بودند. هدف این پژوهش ارائه ابزار و فرآیندی در راستای کمک به شرکتها برای برنامه‌ریزی‌های بازاریابی و برنامه ریزی سازمانی و بطور اکید، ارائه مدلی برای ارتقا همراستایی بین استراتژیهای سازمانی و استراتژیهای بازاریابی بود.

۴-۱- پیشنهادهایی براساس یافته‌های تحقیق

اول، پشتیبانی تجربی برای فرضیه‌های ۱ و ۲ منجر به پشتیبانی بیشتر از این مبحث می‌شود که: سازمانها با استراتژی سازمانی تدافعی، از استراتژی رهبری هزینه در بازاریابی استفاده می‌کنند. این تحقیق، پیشنهاد می‌دهد که همراستایی بین استراتژی سازمانی تدافعی و استراتژی رهبری هزینه در بازاریابی با موفقیت تجاری شرکت، ارتباط دارد. این دلالت می‌کند بر اینکه همراستایی خیلی مهمتر از آن است که ما فقط با آزمون کردن ارتباط بین همراستایی و موفقیت شرکت، بتوانیم نتیجه‌گیری کنیم. مثلاً این نظریه ارائه می‌شود که بر پایه نتایج بررسی؛ مدافعان برای بهبود عملکرد خویش تلاش می‌کنند سرمایه‌گذاری خود در زمینه عملیاتی و بازاریابی را کم می‌کنند تا به مزیت هزینه دست یابند. جهت‌گیری های استراتژی تدافعی داخلی بوده و معیار در آن، کارایی است. این استراتژی، ریسک را به سازمان توصیه نمی‌کند و علاقه‌مند به کنترل‌های متمرکز است و بر ثبات بازار تأکید می‌کند.

دوم، این مطالعه چشم‌انداز بیشتری را از سازمانهایی با استراتژیهای تدافعی، تحلیلی و پیش‌نگر مایز واسنو، فراهم می‌کند این سنخ‌شناسی استراتژی سازمانی یک نمونه انتشار یافته است، هرچه مدیریت عدم قطعیت و تغییر بیشتری را پیش‌بینی کند، استراتژی باید انعطاف‌پذیرتر باشد. و هر چه استراتژی‌ها انعطاف‌پذیرتر باشند، ساختار سازمان هم برای اینکه هماهنگ باشند باید با آنها پیش رود.

سازمانها اساساً نیازمند فهم محیطی هستند که در آن عمل می‌کنند و باید ساختار خود را با سطح عدم قطعیت این محیط هماهنگ کنند. در حالیکه هیچ استراتژی "درست" واحدی وجود ندارد، رویکرد صحیح به سمت مدیریت استراتژیک همسو کردن استراتژیها، محیط کاری و ساختار است.

سوم: نتایج تحقیق نشان می‌دهند که مدیریت محصول و بازار در استراتژی آینده‌نگر از بالاترین اهمیت برخوردار هستند، در استراتژی تحلیلگر اهمیت کمتری دارند و در استراتژی دفاعی به پایین‌ترین سطح اهمیت خود می‌رسند.

چهارم، این تحقیق همچنین یافته‌های ما را از سازمانهایی با استراتژیهای تدافعی، تحلیلی و پیش‌نگر با مشخصه‌های توسعه یافته استراتژی کسب و کار و نکاترمن (۱۹۸۹) تجمیع می‌کند. این مجموعه به خاطر اینکه مطالعات گذشته بر روی سنخ‌شناسی مایلز واسنو به صورت چند بعدی استفاده نشده (چند مورد برای هر بعد)، و اینکه ساختار استراتژی کسب و کار در گذشته ثابت شده، اهمیت دارد.

۴-۲- پیشنهادهای کاربردی تحقیق برای مدیران

استراتژی تدافعی در پاسخ به این سؤال که سازمان با چه ویژگی‌های ساختاری قابل اداره است و چه ویژگی‌های ساختاری می‌تواند عملکرد و بهره‌وری سازمان را افزایش دهد؟ ساختاری با رسمیت بالا، تمرکز بالا و کنترل زیاد را پیشنهاد می‌کند و از نظر شرایط محیط کار، شکل جاری و تکراری را ایجاب می‌کند که تحول و تغییر عمده‌ای برای آن متصور نباشد. بنابراین، هر چند در سازمانی که استراتژی واکنشی را انتخاب می‌کند. برنامه‌ریزی در آن کوتاه مدت

۵) هکس ؛ آرنولد؛ مجلوف؛ (۱۳۹۸)؛ مدیریت استراتژیک ؛ ترجمه ناصر پورصادق و همکاران ؛ تهران؛ نشر اندیشه های گهر بار.

۶) همل؛ گری (۱۳۸۹)؛ آینده مدیریت ؛ ترجمه ناصر پورصادق و همکاران ؛ تهران ، اندیشه امروز

- 7) Ansoff, H, Igor. Strategic Management. London: MacMillan Press, 1979.
- 8) Barney , Jay B.,1995, looking inside for competitive advantage , Academy of Management Executive, Vol. 9 No. 4.
- 9) Campbell B. Alignment: Resolving ambiguity within bounded choices. Bangkok: PACIS; 2005.
- 10) Chan, Yolande, Sid L. Huff, and Clancy Marchak. "Discovering Strategic Information Systems Opportunities: A Seminar Process." Working Paper Series, No. WP90-13. London: School of Business Administration, University of Western Ontario (September 1990).
- 11) Chan, Yolande, Sid L. Huff, and Donald W. Barclay. "Frameworks for Identifying Strategic Information Systems Opportunities – A Critique." In The Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, June 1990.
- 12) Fahy, J. & Hooley, G. 2002. 'Sustainable competitive advantage in electronic business: towards a contingency perspective on the resourced-based view', Journal of Strategic Marketing, 10:241-253.
- 13) Hambrick, Donald C. "An Empirical Typology of Mature Industrial- Product Environments." Academy of Management Journal 26, no. 2 (1983a): 213-230.
- 14) Harbert,S.D.(2002), "Organizational Aligment –Amodel and Case Study.An Experment within the Australian Organization for Quality",Available at:www.hotmanagement.com
- 15) Henderson, John C., and N. Venkatraman. "Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation Through Information Technology." In Transforming Organizations. Edited by Thomas A. Kochan and Michael Useem. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- 16) Labovitz ,George H. (2006) , "The Power of Alignment :How the Right Tods Enhance Organizational Focus", Avilable at:
- 17) Luftman, J., Kempaiiah, R., Nash, E., (2006). "Key issues for itexecutives 2005", MIS Quarterly Executive, Vol. 5, pp. 81-99.
- 18) Miles, Raymond E., and Charles C. Snow. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.

بوده و به دلیل عدم امکان پیش‌بینی تغییرات محیطی، ناگزیر است که رسمیت را کاهش داده از تمرکز بکاهد. این سازمان‌ها، ارتباطات مکتوب و کلامی و مقداری برنامه ریزی را صورت داده و تقلید از سازمان‌های موفق را در دستور کار سازمان قرار می‌دهند. این نشان می‌دهد که سازمانهای آینده نگر در تلاش برای موفقیت در عرصه رقابت بیش از همه به توانایی‌شان در معرفی محصولات و خدمات جدید و پاسخگویی سریع به روندهای تغییر در بازار ها متکی هستند. بنابراین این گونه سازمانها نیازمند آن هستند که روندهای بازار را به دقت رصد کنند و به سرعت آنها را در ایده‌های محصولات جدیدتر لحاظ نمایند. برعکس، آینده‌نگران تلاش می‌کنند با سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه‌های عملیاتی و بازاریابی، اثر-بخشی خود در بازار را بیشتر می‌کنند در حالی که تحلیلگران تلاش می‌کنند توازنی بین کارآیی (روش مدافعان) و اثر بخشی بازار (روش آینده نگران) برقرار نمایند. سازمان‌هایی که در شرایط پویا قرار داشته و در مقابل تغییرات، قابلیت عملکرد مناسبی دارند و به شدت تغییرات سازمان را مراقبت نموده و استراتژی‌های سازمان را با توجه به مشخصه‌های محیطی مورد توجه قرار می‌دهند. این سازمان‌ها، باید دارای استراتژی تحلیل گر بوده و ساختار خود را متناسب با آن سازمان‌دهی نمایند.

فهرست منابع

- ۱) اچ اشمیت، برند(۱۳۸۷) استراتژی اندیشه بزرگ، ترجمه: پورصادق، ناصر، نژادایرانی، فرهاد و رسولی، رضا «استراتژی اندیشه‌های بزرگ» ، تهران ، اندیشه امروز،
- ۲) مومنی م، فعال قیومی علی، ۱۳۸۷، تحلیل آماری با استفاده از SPSS، انتشار کتاب نو، تهران.
- ۳) پورتر، مایکل(۱۳۸۵) استراتژی رقابتی تکنیکهای تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا، نشر خدمات فرهنگی رسا ، چاپ دوم ، تهران.
- ۴) غفاریان، وفا ، کیانی، غلامرضا،(۱۳۸۰)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، انتشارات فرا

یادداشت‌ها

¹ Miles and Snow

² Ansoff

³ Woolfe

⁴ Luftman

⁵ Venkatraman

⁶ Chan

⁷ Reich

⁸ Benbasat

⁹ Ciborra

¹⁰ Smaczny

¹¹ Saliesi

¹² Functional Integrative

¹³ Strategic Integrative

¹⁴ Herbert

¹⁵ B.D-Henderson

¹⁶ Miles & Snow

¹⁷ Defenders

¹⁸ Analyzers

¹⁹ Prospectors

²⁰ Three point Scale

²¹ Segev

²² Hambrick

²³ Miles and Snow

²⁴) Michael E. Porter

²⁵ Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

²⁶ Pearson Correlation Coefficient

²⁷ Pearson Correlation Coefficient

19) Porter, Michael(1985). Competitive Advantage. sites.google.com

20) POWELL , THOMAS C., 2001, COMPETITIVE ADVANTAGE: LOGICAL AND PHILOSOPHICAL CONSIDERATIONS, Strategic Management Journal , Strat. Mgmt. J., 22: 875-888

21) Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale The PJMS Principles : Linking strategy to Performance (New York : Free Press. 1987) chap .6

22) Snow, Charles C., and Donald C. Hambrick. "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems." Academy of Management Review 5, no. 4 (1980): 527-538.

23) Snow, Charles C., and Lawrence G. Hrebiniak. "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance" Administrative Science Quarterly 25 (June 1980): 317-336.

24) Tosi ,Donald T & Staphanie F. Jackson (2003) ," Organizational Alignment", Available:www.ichangeworld .com

25) Venkatraman, N. "Research on MIS Planning: Some Guidelines from Strategic Planning Research." Journal of MIS II, no. 3 (Winter 1985-86): 65-77

26) Venkatraman, N., and John C. Camillus. "Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management." Academy of Management Review 9, no. 3 (1984): 513-525.

27) Weill, Peter. "Strategic Investment in Information Technology: An Empirical Study. Information Age 12, no. 3 (July 1990)": 141-147