



## طراحی مدل آینده پژوهی از همسویی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل در بخش پایین دستی صنعت نفت ایران

سینا نعمتی زاده (مسئول مکاتبات)

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی  
nematizadeh51@yahoo.com

حسن اسماعیل پور

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

قاسمعلی بازایی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

ایمان محمدعلی تجربینی

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۱

### چکیده

این مطالعه در جهت پاسخ به این پرسش است که آیا وجود همسویی استراتژیک در حوزه بازاریابی بین‌الملل منجر به بهبود عملکرد شرکت در حوزه صادرات خواهد شد. با توجه به اینکه در سطح استراتژیک الگویی برای اجرا و بسترسازی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل بطور یکپارچه ملاحظه نگردید، ضرورت دارد که با هدف ارائه یک الگوی مرجع بتوان موضوعات مطرح در بازاریابی بین‌الملل را طبقه‌بندی نمود تا تعریف به جایگاه در حوزه موضوعات استراتژیک و عملیاتی این کارکرد صورت پذیرد و مبتنی بر آن همسویی و هم‌افزایی در عملکرد صادراتی ایجاد شود. با توجه به اینکه در این پژوهش الگویی در سطح استراتژیک برای استراتژی بازاریابی بین‌المللی تبیین شده است از منظر نتیجه یک پژوهش توسعه‌ای می‌باشد و استراتژی تحقیق از نوع استراتژی تحقیق زمینه‌یابی است. سطح تجزیه و تحلیل در این پژوهش سازمان است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها برای عملکرد صادراتی داده‌های ثانویه خارجی شامل گزارشات سازمان مدیریت صنعتی در ارتباط با پانصد شرکت برتر و گزارشات عملکردی بخش پایین دستی صنعت نفت ایران، بوده و برای تعیین درجه همسویی استراتژیک از نظریه نقاط مرجع استراتژیک و تئوری مجاورت مبتنی بر رویکرد فازی استفاده شده است. نتایج نشانگر آن است که اولاً همسویی استراتژیک بالا موجب ارتقاء عملکرد بازاریابی بین‌المللی می‌شود، ثانیاً اندازه‌گیری فازی همسویی استراتژیک و عملکرد بازاریابی بین‌المللی تقریر درست‌تری از واقعیت ارائه می‌نماید. ثالثاً در این پژوهش، مطلوبیت الگوی فازی در ارتباط با ارائه یک سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت تأیید شده است بطوری که با آن سازمان‌ها می‌توانند براساس درجات فازی از همسویی استراتژیک بازاریابی بین‌الملل تصمیمات مبتنی بر آمیخته بین‌المللی خود را تنظیم و بهبود بخشند.

واژه های کلیدی: آینده-پژوهی، همسویی استراتژیک، منطق فازی، ماتریس نقاط مرجع استراتژیک کمی، تئوری مجاورت، نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی بازاریابی بین‌الملل، عملکرد صادراتی.

## مقدمه

همسویی عملیاتی، ایجاد همسویی استراتژیک است. به هر حال، به دلیل اهمیت فزاینده همسویی و نقش محوری آن در موفقیت سازمان‌ها، مطالعات زیادی در خصوص شناسایی بیشتر این متغیر و چگونگی نقش و اثر آن در بقا و موفقیت سازمان انجام شده و در حال انجام است [۲۳، ۱۷، ۱۹]. این مقاله سعی دارد؛ اولاً الگوی جدیدی برای سنجش همسویی استراتژیک مبتنی بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک معرفی نماید که با بکارگیری آن بتوان درجه همسویی استراتژیک را اندازه‌گیری نمود؛ ثانیاً با استفاده از رویکرد فازی و با بکارگیری روش آزمون فرض فازی یک سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت در ارتباط با همسویی استراتژیک بازاریابی بین الملل ارائه نماید.

### الگوهای همه جانبه همسویی: کاربرد نظریه نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱</sup>

نظریه‌پردازان مختلف مدیریت، هریک براساس، دیدگاه‌های خود، نقاط مرجع خاصی را جهت موفقیت سازمان‌ها بر شمرده‌اند. کاهش هزینه (پورتر، ۱۹۸۵)، کیفیت (ایمای، ۱۹۸۶)، سرعت (استاک و هوت، ۱۹۹۰)، نوآوری (فوستر، ۱۹۸۶)، نیازهای مشتریان (اوهمایه، ۱۹۸۸، پیترز، ۱۹۸۷) و ذی‌نفعان (هندرسون، ۱۹۹۰) از جمله نقاط مرجعی هستند که بزعم نظریه‌پردازان ارائه کننده آن‌ها، در صورت تأکید بر هریک از این نقاط، سازمان به موفقیت نائل خواهد آمد [۱۵]. همچنین، آن‌ها بر این حوزه تأکید دارند که می‌توان با استفاده از مبانی فلسفی و منطقی، تئوری‌های سازمان را در الگوهای یک بُعدی و دو بُعدی دسته‌بندی نمود [۹، ۳۳، ۲۰]. در نمودار ۱ مبنایی برای مقایسه مبانی منطقی تئوری‌های مدیریت ارائه شده است. این بررسی نشان می‌دهد که ابعاد ارائه شده توسط این نظریه پردازان مترادف یکدیگر بوده و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارند. برای گونه‌شناسی

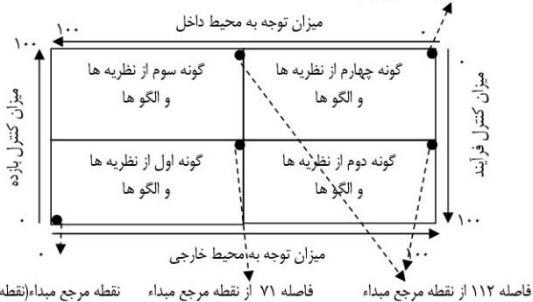
امروزه نقش همسویی استراتژیک در ارتقای عملکرد سازمانی بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است، بطوری که مسأله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد همسویی بین سطوح استراتژی با محیط خارجی سازمان است [۲۸، ۳۰، ۲۱]. براساس بسیاری از تئوری‌های همسویی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که همسویی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آن‌ها بالاست، اثربخشی آن‌ها در حد بالایی قرار دارد [۱۳]. همسویی عبارت است از حدود چسبندگی بین دو یا چند بُعد سازمانی برای ارتقای عملکرد [۲۷، ۲۹]. باید توجه داشت که اگر استراتژی در سطح سازمان در واکنش به محیط تغییر داده شود، لازم است دیگر سطوح استراتژی (یعنی استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی وظیفه‌ای) نیز بطور هماهنگ تغییر یافته تا همسویی استراتژیک حفظ شود. عده‌ای همسویی استراتژیک را همسویی بین عناصر سازمان (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، شیوه رهبری) با شرایط محیطی می‌دانند [۱۱، ۲۴، ۱۲، ۲۲، ۱۸، ۳۱، ۸] و عده‌ای دیگر همسویی استراتژیک را همسویی در سطح استراتژیک بین خود عناصر سازمان عنوان نموده‌اند [۳۵، ۱۰، ۷، ۱۴، ۱۶، ۳۴]. ملینک و همکاران (۲۰۰۵)، همسویی را در رابطه با حفظ سازگاری بین اهداف استراتژیک و برنامه‌های اجرایی مورد تأکید قرار داده و معتقد هستند که همسویی ناظر بر تأمین سازگاری بین لایه‌های مختلف در فرآیند برنامه‌ریزی است [۲۶]. بنابراین، می‌توان دو سطح استراتژیک و عملیاتی را برای مسئله همسویی مطرح نمود. همسویی استراتژیک به هماهنگی استراتژی‌ها از منظر مفهومی و ذهنی می‌پردازد ولی در سطح همسویی عملیاتی، هماهنگی عملی در اجرای برنامه‌ها صورت می‌پذیرد بطوری که لازمه

<sup>۱</sup> - Strategic Reference Points (SRP's) Theory.

(کنترل فرآیند و کنترل نتیجه) / توجه به محیط داخل و توجه به محیط خارج)، در این درجه بندی باید چهار بُعد مورد توجه قرار گیرد که آنها عبارتند از: (۱) میزان کنترل نتیجه، (۲) میزان کنترل فرآیند، (۳) میزان توجه به محیط داخل و (۴) میزان توجه به محیط خارج. هر یک از این چهار بُعد از صفر تا ۱۰۰ درجه بندی خواهد شد بطوری که جهت درجه بندی در ابعاد هر طرف ماتریس متضاد هم خواهد بود (نمودار ۲). هر چند تعریف همسویی به مفهوم آن است که گونه های استراتژی بازاریابی بین الملل در یکی از ربع های متناظر ماتریس نقاط مرجع استراتژیک قرار گیرند، اما درجه همسویی را تنها می توان بر مبنای مجاورت گونه ها به یکدیگر سنجید. بر اساس نظریه مجاورت در ماتریس پیوسته نقاط مرجع استراتژیک، فاصله صفر تا ۷۱ بعنوان همسویی بالا، فاصله ۷۱ تا ۱۱۲ به عنوان همسویی متوسط و فاصله ۱۱۲ تا ۱۴۱ بعنوان همسویی پایین محسوب می شود. این اعداد از طریق رابطه فاصله بین دو نقطه در ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک قابل احصاء است. براساس این نظریه هرچه میزان مجاورت بالاتر باشد (میزان فاصله بین نقاط مرجع کمتر باشد)، میزان همسویی بالاتر خواهد بود.

#### نمودار ۲- ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک

فاصله کارکرد- بیشترین فاصله ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک = درجه همترزی استراتژیک  
فاصله ۱۴۱ از نقطه مرجع مبداء



مجموعه های فازی، چارچوبی را برای روبرو شدن با ابهام فراهم می آورد. چارچوب کلی مواجهه با ابهام، «اندازه های

الگوهای هر یک از سیستم ها و زیر سیستم های سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده «نقاط مرجع اعلم» را انتخاب نمود و سپس اقدام به گونه شناسی کرد. در این پژوهش، برای گونه شناسی استراتژی های بازاریابی بین الملل از ابعاد مورد استفاده توسط «ریچارد اچ. هال» بهره گرفته خواهد شد که شامل دو بُعد «کانون توجه» و «کنترل» است.

#### نمودار ۱- مترادف بودن نقاط مرجع در دسته بندی الگوهای

##### مدیریت

منعطف (نتیجه)	باز	رادیكال	SRP 2	
			تغییرات	سیستم
کنترل	سیستم	تغییرات	گونه اول از نظریه ها و الگوها	گونه دوم از نظریه ها و الگوها
			تدریجی	بسته
شدید (فرآیند)	بسته	تدریجی	SRP 1	
			عینی	پیش فرض فلسفی
			Burrell and Morgan, 1979:22	
			Scott, 1981:29 & 128	
			Hall, 1996; 279	

#### منطق و الگوی فازی؛ رهیافتی برای اندازه گیری درجه همسویی استراتژیک

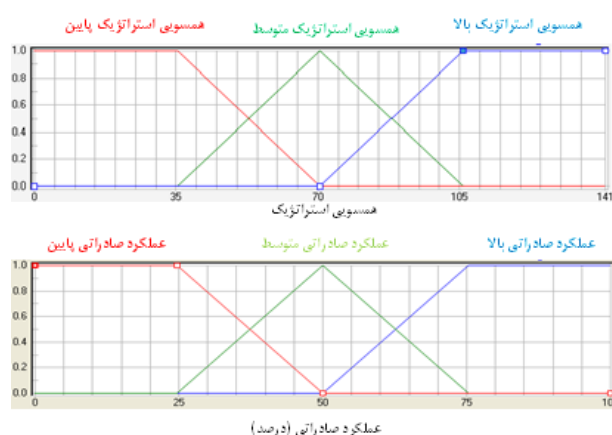
سازمان ها پدیده های فازی هستند و این ما هستیم که آن ها را در حالت هستی یا نیستی تعریف می کنیم [۵]. بنابراین، اگر سازمان ها فازی باشند، باید مسائل مرتبط با آن ها نیز از الگوهای فازی تبعیت نمایند. بر همین اساس، می توان تبیین نمود که همسویی استراتژیک و عملکرد بازاریابی بین الملل هر دو مقوله های فازی هستند. آنچه که در الگوی فازی همسویی استراتژیک مطرح می شود تعیین میزان درجه همسویی استراتژیک در یک موضوع مورد بررسی است. در الگوی فازی ابتدا ماتریس نقاط مرجع استراتژیک از صفر تا ۱۰۰ درجه بندی می شود. این درجه بندی موجب پیوسته شدن ماتریس نقاط مرجع استراتژیک خواهد شد. از آنجا ابعاد ماتریس هر یک به دو بُعد تفکیک شده است

فرآیند پویا در نظر بگیریم، تصمیم‌گیری پیرامون سه فعالیت اصلی در این فرآیند باید صورت پذیرد. این زیر سیستم‌ها در فرآیند بازاریابی بین‌الملل کالاها و خدمات شامل زیر سیستم انتخاب بازار هدف، زیر سیستم ورود به بازار بین‌الملل و زیر سیستم آمیخته بازار بین‌الملل است. در خصوص زیرسیستم انتخاب بازار هدف بازاریابی بین‌الملل، چهار گونه استراتژی وجود دارد که آن‌ها عبارتند از [۳]: (۱) استراتژی تمرکز بر بازارهای همگن، (۲) استراتژی تمرکز بر بازارهای غیر همگن، (۳) استراتژی تنوع در بازارهای همگن و (۴) استراتژی تنوع در بازارهای غیر همگن. همچنین در ارتباط با استراتژی‌های ورود به بازار بین‌الملل، دو پژوهشگر به نام رودباخ و دانیل (۱۹۹۸)، انتخاب استراتژی ورود را در سازمان به لحاظ سه نوع مزیت می‌دانند که آن‌ها عبارتند از: (۱) مزیت ناشی از مالکیت، (۲) مزیت ناشی از موقعیت و (۳) مزیت‌های بین‌المللی شدن. استراتژی‌های صادرات مستقیم و غیر-مستقیم با مزیت ناشی از موقعیت هماهنگ است، استراتژی اتحاد استراتژیک با مزیت ناشی از مالکیت همسو می‌باشد و استراتژی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با مزیت ناشی از بین‌المللی شدن هماهنگ است [۳۲]. در حوزه بازاریابی بین‌الملل شرکت‌ها یکی از چهار استراتژی آمیخته بین-الملل را جهت پاسخگویی به نیازهای بازار هدف، به کار می‌گیرند: (۱) استراتژی آمیخته بازاریابی کاملاً استاندارد؛ (۲) استراتژی آمیخته بازاریابی استاندارد؛ (۳) استراتژی آمیخته بازاریابی محلی (۴) استراتژی آمیخته بازاریابی کاملاً محلی. این گونه‌های استراتژی در سیستم بازرگانی سازمان باید با کارکرد بازاریابی داخلی همسویی افقی داشته باشند. در این پژوهش از گونه‌های استراتژی واکر و همکاران (۲۰۰۳)، برای هماهنگی استراتژی بازاریابی بین‌الملل و بازاریابی استفاده شده است. واکر و همکاران برای

میزان (درجه) فازی بودن<sup>۲</sup> است که با تئوری مجموعه‌های فازی تبیین می‌گردد [۱: ۱۱۳]. توابع مجموعه‌های فازی به وسیله توابع عضویت نمایانده می‌شوند. این توابع نشان می‌دهد که یک عنصر تا چه حد عضو مجموعه فازی است. توابع عضویت این امکان را فراهم می‌آورند که میزان تعلق یا درجه عضویت عنصر را به صورت یک عدد حقیقی بین صفر تا یک انتخاب کنیم [۴]. در نمودار ۳ افزایش فازی از درجه همسویی استراتژیک میان کارکردها و عملکرد بازاریابی بین‌المللی در سه مجموعه فازی «پایین»، «متوسط» و «بالا» ارائه شده است.

نمودار ۳- افزایش فازی همسویی استراتژیک و عملکرد بازاریابی

#### بین‌المللی



### گونه‌شناسی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل بر اساس نقاط مرجع استراتژیک کمی

در ادبیات بازرگانی بین‌الملل، چهار گونه استراتژی برای بازاریابی بین‌الملل وجود دارد که شامل استراتژی انعکاس داخلی<sup>۳</sup>، استراتژی جهانی-محلی<sup>۴</sup>، استراتژی جهانی<sup>۵</sup> و استراتژی واکنشی-مبادله<sup>۶</sup> است [۲۵]. مبنای انتخاب این استراتژی‌ها جهت‌گیری‌های جهانی مدیران ارشد و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل محیط می‌باشد [۲]. همچنین اگر بازاریابی بین‌الملل محصولات و خدمات سازمان را یک

4- Global Strategy.

5- Transaction Strategy.

2- Measures of Fuzziness.

3- Home Replication Strategy.

3- Multi-Domestic Strategy.

استراتژی زیر سیستم های بازاریابی بین الملل با یکدیگر)

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر نتیجه یک تحقیق توسعه‌ای است، از نظر هدف به لحاظ اینکه می‌خواهد به یکی از دلایل و علل بهبود عملکرد صادراتی پردازد از نوع تحقیق تبیینی است و از نظر نوع داده (کمیت‌پذیری متغیرهای پژوهش) یک پژوهش کمی محسوب می‌شود. در این تحقیق با استفاده از استراتژی تحقیق پیمایشی اطلاعات مورد نیاز برای تعیین درجه همسویی استراتژی‌های بازاریابی بین الملل در سازمان‌های مورد مطالعه به دست آمده است. میانگین سطح صادرات سه ساله این شرکت‌ها نشان می‌دهد که ۲۳ شرکت (۶۵ درصد از جامعه) دارای عملکرد صادراتی زیر ۲۵ درصد می‌باشند. این خود نشان‌دهنده این موضوع است که در میان بهترین سازمان‌های معرفی شده در طی سه سال، درصد عمده‌ای از آن‌ها دارای عملکرد صادراتی پایین بوده‌اند یا اینکه آن‌ها بطور عمده گرایش به بازار داخلی دارند یا با مشکلاتی چون تحریم در بازار صادراتی همراه هستند. اگر مفهوم عملکرد صادراتی را در یک طیف بالا، متوسط و پایین بخواهیم مورد بررسی قرار دهیم، متوجه خواهیم شد که ضابطه خاصی برای تعیین و جداسازی سازمان‌ها در این حالت وجود ندارد. بنابراین، عملکرد صادراتی نیز یک مقوله فازی است. برای اینکه تفسیر درست تری از درجه بالا بودن یا پایین بودن عملکرد صادراتی داشته باشیم باید افزایش فازی را در این خصوص تعریف نماییم. سطح تجزیه و تحلیل، سازمان است. در طی فرآیند پیمایش، از ۳۵ شرکت در جامعه آماری تحقیق، ۳۲ شرکت همکاری نمودند و در مجموع ۱۶۵ کارشناس و مدیر صاحب نظر و فعال در زمینه بازاریابی بین الملل و بازرگانی خارجی در این شرکت‌ها شناسایی شدند و به همین تعداد نیز پرسشنامه توزیع شد که ۱۲۷ نفر نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام نمودند. برای

استراتژی بازاریابی ۲۰ نوع استراتژی براساس چرخه عمر محصول بیان نموده‌اند که در چهار گروه اصلی قرار می‌گیرند: استراتژی‌های مرحله ورود به بازار، استراتژی‌های مرحله رشد، استراتژی‌های مرحله بلوغ و استراتژی‌های مرحله افول [۶]. در نمودار ۴ این گونه‌های استراتژی در ماتریس کمی نقاط مرجع استراتژیک جانمایی شده است.

### پرسش‌های پژوهش

پرسش‌های اصلی و فرعی این پژوهش عبارتند از:

الف) پرسش اصلی پژوهش:

آیا همسویی عمودی و افقی استراتژی‌های بازاریابی بین الملل بر ارتقاء عملکرد مؤثر است؟

ب) پرسش‌های فرعی پژوهش:

عملکرد بازاریابی بین الملل در هر یک از شرکت‌های مورد مطالعه چگونه است؟

میزان حمایت از تأثیرات همسویی عمودی و افقی استراتژی بازاریابی بین الملل بر عملکرد تا چه حدی است؟

### متغیرهای پژوهش

در این پژوهش، متغیرهای همسویی عمودی و افقی به عنوان متغیر مستقل بوده و عملکرد صادراتی به عنوان متغیر وابسته بررسی شده است. روابط بین متغیرهای همسویی با توجه به نمودار شماره ۴ به صورت موارد ذیل قابل تعریف است:

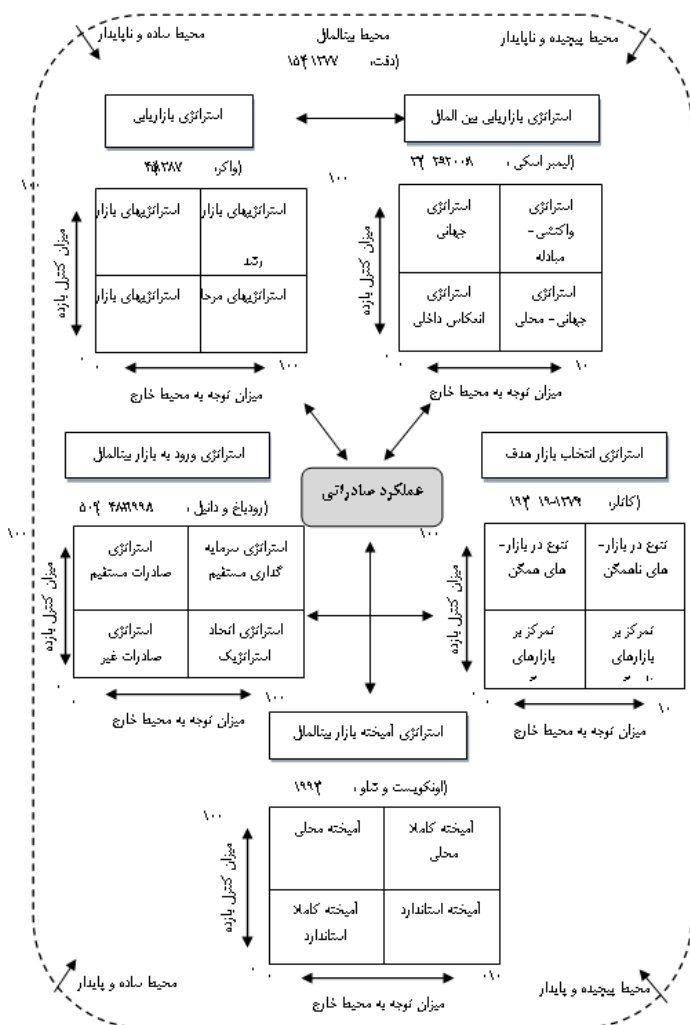
- همسویی عمودی (درجه همسویی محیط بین الملل با استراتژی بازاریابی بین الملل و نیز درجه همسویی زیر سیستم‌های بازاریابی بین الملل با استراتژی بازاریابی بین الملل)
- همسویی افقی (درجه همسویی استراتژی بازاریابی با استراتژی بازاریابی بین الملل و نیز درجه همسویی

## درجه همسویی عمودی و افقی استراتژی بازاریابی بین الملل

برای تعیین درجه همسویی، ابتدا با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک بدست آمده برای هر شرکت، فاصله بین نقاط در سطح همسویی عمودی و افقی محاسبه شده و انحرافات همسویی استراتژیک در هر شرکت بدست آمد. در جدول ۲ درجات همسویی استراتژیک که حاصل فاصله نقاط مرجع نسبت به یکدیگر است نشان داده شده است. هر یک از این همسویی‌ها با استفاده از الگوی فازی (نمودار ۳) به صورت اعداد فازی اندازه‌گیری شده‌اند.

نمودار ۴- همسویی‌های افقی و عمودی گونه‌های استراتژی بازاریابی

بین الملل



سنجش روایی محتوایی پرسشنامه علاوه بر مبانی نظری، از نظرات آزمودنی‌های تحقیق در مرحله مطالعه مقدماتی استفاده شده است. برای محاسبه ضریب پایایی از روش سازگاری درونی و به لحاظ وجود مقیاس فاصله‌ای از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ قبل از توزیع پرسشنامه ۰.۸۷ و پس از توزیع پرسشنامه آلفای کرونباخ ۰.۸۰۷ محاسبه گردید. بنابراین با توجه به اینکه ضریب پایایی بالا است می‌توان تبیین نمود که پرسشنامه طراحی شده برای تعیین درجه همسویی استراتژیک، از پایایی لازم برخوردار است.

## یافته‌های پژوهش

پاسخ‌دهی به پرسش‌های پژوهش مستلزم تعیین سطح عملکرد بازاریابی بین المللی، تعیین درجه همسویی استراتژیک و اندازه‌های فازی هر یک از این متغیرها برای انجام آزمون فرض فازی و ارائه سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت است که ذیلاً بدانها اشاره می‌شود:

## عملکرد صادراتی

داده‌های مربوط به صادرات و فروش کل شرکت‌های برتر، طی سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶، از طریق بررسی مستندات موجود در شرکت‌ها و گزارشات مالی و نیز گزارشات سازمان مدیریت صنعتی در رابطه با پانصد شرکت برتر جمع‌آوری گردید. برای سنجش عملکرد بازاریابی بین-الملل از شاخص سطح صادرات استفاده شده است. سطح صادرات این شرکت‌ها که حاصل تقسیم میزان صادرات بر فروش کل (داخلی و خارجی) شرکت است، برای هر سال مالی محاسبه گردید. سپس از سطح صادرات سه سال میانگین گرفته شد و به عنوان معیاری برای عملکرد بازاریابی بین المللی مورد استفاده قرار گرفت. در جدول ۱ میانگین سطح صادرات و اندازه‌های فازی عملکرد صادراتی شرکت‌های مورد بررسی ارائه شده است.

### روش آزمون فرض فازی

آزمون فرض فازی برای تعیین درجه درستی (نادرستی) یک فرضیه مورد استفاده قرار می‌گیرد. در روش آزمون فرض فازی، به دنبال باقی گذاشتن یا رد فرض خاصی نخواهیم بود بلکه در این روش، کلیه فرض‌ها (فرض تهی و فرض‌های جایگزین)، قابل تعریف است و دیگر با رد فرض تهی با مجموعه نامحدودی از فرض‌های جایگزین روبرو نیستیم. در آزمون فرض فازی می‌توان همراه با محاسبه درجه درستی فرض تهی، درجه درستی فرض‌های جایگزین را نیز مشخص کرد. در هر حال، جمع جبری درجه درستی تمامی فرض‌ها برابر یک است [۲۹: ۲۶۴]. با توجه به افزایش مشخص شده برای همسویی‌های استراتژیک (عمودی و افقی) و عملکرد صادراتی (بالا، متوسط و پایین) باید ۲۷ فرض فازی تدوین نمود که ۲۶ مورد از آن‌ها فرض‌های جایگزین هستند. این فرض‌ها به همراه درجه تأیید هر یک از آن‌ها در جدول ۳ ارائه شده است. درجه تأیید فرض تهی ۰.۱۲ است. همچنین از ۲۶ فرض فازی جایگزین، ۱۳ فرض دارای درجه تأیید صفر می‌باشند.

ردیف فرضیه	فرضیات فازی	ردیف فرضیه	فرضیه
۱	اگر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.	۱	فرض تهی
۲	اگر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.	۲	فرض ۱H
۳	اگر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.	۳	فرض ۲H
۴	اگر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.	۴	فرض ۳H

ردیف	نام شرکت	اندازهای فازی سطح صادرات			میانگین سطح صادرات سه ساله
		پایین	متوسط	بالا	
۱	شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس	-	-	۰.۹۲	۰.۹۲
۲	شرکت پالایش نفت اصفهان	-	-	۰.۸۲	۰.۸۲
۳	شرکت پالایش نفت تهران	-	-	۰.۷۵	۰.۷۵
۴	شرکت پتروشیمی نوری	-	۰.۴۳	۰.۵۷	۰.۵۷
۵	شرکت پتروشیمی جم	-	۰.۶۰	۰.۴۰	۰.۶۰
۶	شرکت پتروشیمی بندر امام	-	۰.۶۴	۰.۳۶	۰.۳۶
۷	شرکت پتروشیمی پارس	-	۰.۶۸	۰.۳۲	۰.۳۲
۸	شرکت پتروشیمی مارون	-	۰.۹۳	-	۰.۹۳
۹	شرکت پتروشیمی مبین	-	۰.۸۵	-	۰.۸۵
۱۰	شرکت بازرگانی پتروشیمی	۰.۳۱	۰.۶۹	-	۰.۴۲
۱۱	شرکت پالایش نفت شیراز	۰.۷۹	۰.۲۱	-	۰.۳۰
۱۲	شرکت پتروشیمی زاگرس	۰.۹۵	۰.۰۵	-	۰.۳۶
۱۳	شرکت پتروشیمی امیرکبیر	۱	-	-	۰.۲۵
۱۴	شرکت پتروشیمی بوعلی سینا	۱	-	-	۰.۲۴
۱۵	شرکت پتروشیمی پردیس	۱	-	-	۰.۲۱
۱۶	شرکت پتروشیمی شهید تندگویان	۱	-	-	۰.۲۰
۱۷	شرکت پتروشیمی فجر	۱	-	-	۰.۱۵
۱۸	شرکت پتروشیمی لاله	۱	-	-	۰.۱۵
۱۹	شرکت پتروشیمی خارک	۱	-	-	۰.۱۵
۲۰	شرکت پتروشیمی رازی	۱	-	-	۰.۱۲
۲۱	شرکت پالایش نفت جی	۱	-	-	۰.۱۲
۲۲	شرکت پتروشیمی اروند	۱	-	-	۰.۱۲
۲۳	شرکت پتروشیمی فاداران	۱	-	-	۰.۱۱

ردیف شرکت	نام شرکت	اندازهای فازی همسویی عمودی			مجموعی عمودی	اندازهای فازی همسویی افقی			مجموعی افقی
		پایین	متوسط	بالا		پایین	متوسط	بالا	
۱	شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس	-	-	۱۲۹.۶۳	-	-	۱۳۵.۱۷	-	-
۲	شرکت پالایش نفت اصفهان	-	-	۱۲۹.۶۶	-	-	۱۲۱.۷۳	-	-
۳	شرکت پالایش نفت تهران	-	-	۱۲۱.۶۹	-	-	۱۱۴.۵۶	-	-
۴	شرکت پتروشیمی نوری	-	۰.۳۳	۹۷.۳۶	۰.۷۷	۱۰۸.۵۵	-	-	-
۵	شرکت پتروشیمی جم	-	۰.۱۱	۱۰۱.۸۸	۰.۸۹	۹۲.۹۰	-	۰.۳۶	۰.۶۴
۶	شرکت پتروشیمی بندر امام	-	۰.۴۵	۸۹.۶۶	۰.۵۵	۱۱۶.۳۳	-	-	-
۷	شرکت پتروشیمی پارس	-	۰.۳۴	۹۳.۵۷	۰.۶۶	۸۵.۲۴	-	۰.۵۸	۰.۴۲
۸	شرکت پتروشیمی مارون	-	۰.۷۰	۸۰.۶۰	۰.۳۰	۸۵.۹۸	-	۰.۵۷	۰.۴۳
۹	شرکت پتروشیمی مبین	-	۰.۵۱	۸۷.۲۲	۰.۴۹	۹۳.۴۳	-	۰.۳۴	۰.۶۶
۱۰	شرکت بازرگانی پتروشیمی	-	۰.۱۵	۱۰۰.۲۴	۰.۸۵	۹۵.۴۴	-	۰.۳۰	۰.۷۰
۱۱	شرکت پالایش نفت شیراز	-	۰.۴۴	۹۰.۴۰	۰.۵۶	۸۰.۷۳	-	۰.۷۱	۰.۲۹
۱۲	شرکت پتروشیمی زاگرس	-	۰.۹۱	۷۳.۵۱	۰.۰۹	۸۴.۳۱	-	۰.۵۹	۰.۴۱
۱۳	شرکت پتروشیمی امیرکبیر	-	۰.۵۹	۸۴.۷۷	۰.۴۱	۱۰۰.۸۸	-	۰.۱۴	۰.۸۶
۱۴	شرکت پتروشیمی بوعلی سینا	-	۰.۶۰	۸۴.۰۰	۰.۴۰	۹۸.۸۹	-	۰.۲۰	۰.۸۰
۱۵	شرکت پتروشیمی پردیس	-	۰.۹۹	۷۰.۴۴	۰.۰۱	۹۴.۵۲	-	۰.۳۲	۰.۶۸
۱۶	شرکت پتروشیمی شهید تندگویان	-	۰.۶۶	۸۲.۱۱	۰.۳۴	۸۹.۲۸	-	۰.۴۶	۰.۵۴
۱۷	شرکت پتروشیمی فجر	-	۰.۶۶	۸۲.۳۸	۰.۳۴	۸۳.۵۷	-	۰.۶۲	۰.۳۸
۱۸	شرکت پتروشیمی لاله	-	۰.۳۰	۹۴.۹۴	۰.۷۰	۸۶.۱۴	-	۰.۵۵	۰.۴۵
۱۹	شرکت پتروشیمی خارک	-	۰.۴۵	۸۹.۴۹	۰.۵۵	۹۰.۸۲	-	۰.۴۲	۰.۵۸
۲۰	شرکت پتروشیمی رازی	-	۰.۶۵	۸۲.۷۷	۰.۳۵	۸۶.۳۵	-	۰.۵۴	۰.۴۶
۲۱	شرکت پالایش نفت جی	-	۰.۳۴	۸۴.۴۴	۰.۶۶	۷۳.۵۵	-	۰.۹۱	۰.۰۹
۲۲	شرکت پتروشیمی اروند	-	۰.۱۲	۶۶.۱۹	۰.۸۸	۶۷.۳۸	-	۰.۰۸	۰.۹۲
۲۳	شرکت پتروشیمی فاداران	-	۰.۳۴	۸۵.۵۶	۰.۶۶	۶۱.۹۳	-	۰.۲۴	۰.۷۶
۲۴	شرکت پتروشیمی اصفهان	۰.۹۸	۰.۰۲	۳۵.۹۷	-	۵۷.۶۸	۰.۳۶	۰.۶۴	-
۲۵	شرکت پتروشیمی تخت جمشید	۰.۵۰	۰.۵۰	۵۲.۷۰	-	۷۲.۴۶	-	۰.۹۵	۰.۰۵
۲۶	شرکت صنایع پتروشیمی گرمناشاه	۰.۳۷	۰.۶۳	۵۷.۲۱	-	۶۸.۱۷	-	۰.۹۴	-
۲۷	شرکت پتروشیمی ارومیه	۰.۷۱	۰.۲۹	۶۶.۶۱	-	۵۲.۱۴	-	۰.۵۲	-
۲۸	شرکت سرمایه گذاری صنایع پتروشیمی	۰.۵۰	۰.۵۰	۵۲.۶۵	-	۶۷.۷۳	-	۰.۰۷	۰.۹۳
۲۹	شرکت پتروشیمی تبریز	۰.۹۲	۰.۰۸	۳۷.۷۹	-	۶۹.۷۲	-	۰.۰۲	۰.۹۸
۳۰	شرکت خدمات بازرگانی سهند نظریان	۰.۹۲	۰.۰۸	۳۷.۸۳	-	۶۹.۶۷	-	۰.۰۲	۰.۹۸
۳۱	شرکت صنایع تجهیزات نفت	۰.۰۹	۰.۹۱	۶۷.۳۵	-	۹۳.۸۰	-	۰.۳۴	۰.۶۶
۳۲	شرکت مدیریت و توسعه صنایع پتروشیمی	۰.۷۶	۰.۲۴	۴۶.۶۶	-	۵۷.۱۰	-	۰.۳۷	۰.۶۳

جدول ۳- فرضیات فازی و درجه تأیید هر یک از فرضیات		
درجه تأیید فرضیات	فرضیات فازی	ردیف
۰.۰۲	اگر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.	۱۸
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.	۱۹
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.	۲۰
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.	۲۱
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.	۲۲
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.	۲۳
۰.۱۶	اگر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.	۲۴
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.	۲۵
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.	۲۶
۰.۰۳	اگر همسویی عمودی پایین باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.	۲۷
۱	جمع درجات تأیید	

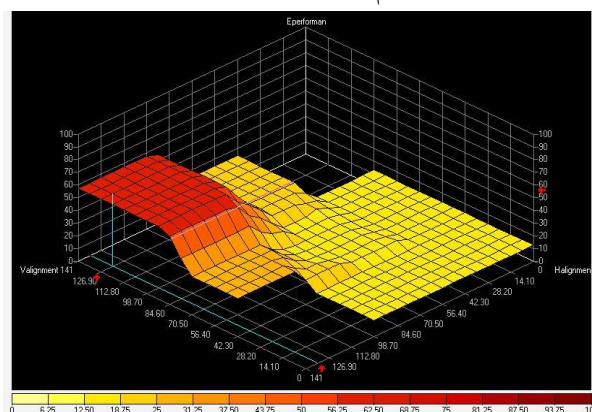
جدول ۳- فرضیات فازی و درجه تأیید هر یک از فرضیات		
درجه تأیید فرضیات	فرضیات فازی	ردیف
۰.۰۳	اگر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.	۵
۰.۰۶	اگر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.	۶
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.	۷
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.	۸
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی بالا باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.	۹
۰.۰۱	اگر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.	۱۰
۰.۰۴	اگر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.	۱۱
۰.۱۳	اگر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی بالا باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.	۱۲
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.	۱۳
۰.۰۲	اگر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.	۱۴
۰.۲۳	اگر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی متوسط باشد، آنگاه عملکرد صادراتی پایین است.	۱۵
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی بالا است.	۱۶
۰.۰۰	اگر همسویی عمودی متوسط باشد و همسویی افقی پایین باشد، آنگاه عملکرد صادراتی متوسط است.	۱۷



## مدل آینده پژوهی در رابطه با همسویی استراتژیک

برای ارائه یک مدل آینده پژوهی و یک سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت، در نرم افزار فازی تک<sup>۷</sup> دو متغیر ورودی تحت عنوان داده (همسویی عمودی و همسویی افقی) و یک متغیر خروجی با عنوان ستاده (عملکرد بازاریابی بین المللی) تعریف می‌شود و ارتباط بین آن‌ها را یک خانه پردازش تشکیل می‌دهد. خانه پردازش شامل برنامه فرضیات فازی و درجات تأیید آن‌ها است. در نمودار ۵ رفتار سیستم همسویی استراتژیک و عملکرد بازاریابی بین المللی را به شکل سه بُعدی مشاهده می‌نمایید. همانطور که مشاهده می‌شود چنانچه درجه همسویی عمودی و افقی بالا باشد، عملکرد صادراتی بالاتر خواهد بود. ترکیبات مختلف همسویی عمودی و افقی سطوح مختلفی از عملکرد را نشان می‌دهد.

نمودار ۵- رفتار سیستم همسویی استراتژیک و عملکرد صادراتی



همانطور که در طیف زیر نمودار در ارتباط با عملکرد صادراتی مشاهده می‌شود، عملکرد صادراتی به ۱۶ سطح تفکیک شده است، حرکت از یک سطح عملکرد به سطح دیگر نیازمند تغییر در درجات همسویی‌های استراتژی بازاریابی بین المللی است.

## بحث و نتیجه گیری

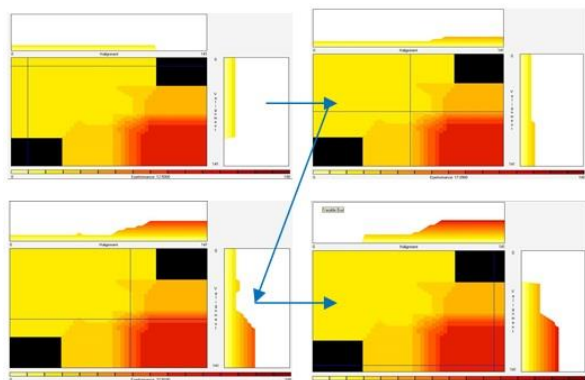
برای بهبود عملکرد صادراتی طبق مدل آینده پژوهی ارائه شده در آن دسته از سازمان‌هایی که دارای عملکرد

متوسط و پایین هستند، باید سطوح همسویی استراتژیک را افزایش داد. در نمودار ۶ مؤثرترین شیوه انتقال در سطوح همسویی استراتژیک ارائه گردیده است. همانطور که مشاهده می‌شود در وضعیت نخست همسویی استراتژیک در سطوح پایینی قرار دارد و در این حالت عملکرد صادراتی پایین و برابر ۱۲.۵ درصد است. با انتقال به سطوح کناری نیز همین وضعیت ایستا باقی می‌ماند یعنی عملکرد صادراتی هنوز پایین است. وضعیت دوم تبیین کننده حالتی میانی برای انتقال است هر چند که در این حالت همسویی عمودی و افقی افزایش یافته است ولی عملکرد بازاریابی بین المللی هنوز بهبود چندانی پیدا نکرده است (۱۷.۰۹ درصد). این حالت برای زمانی است که سازمان تمامی بسترهای هماهنگی را ایجاد نموده ولی استراتژی‌ها به اجرا در نمی‌آیند. پس از ایجاد بسترهای بنیادین یعنی ایجاد ساختار و تکنولوژی مناسب استراتژی-ها اجرا می‌شوند و سازمان به موقعیت استراتژیک سوم حرکت می‌کند در این حالت عملکرد بازاریابی بین المللی به ۳۲.۸۱ درصد ارتقاء می‌یابد. استمرار و پایداری در همسویی‌های ایجاد شده در وضعیت سوم منجر به حرکت به سمت عملکرد ۵۷.۰۴ درصد در وضعیت چهارم می‌شود.

نمودار ۶- شیوه انتقال بر اساس مدل آینده پژوهی در سطوح همسویی

### استراتژیک

Eperform : عملکرد صادراتی ، Valignment : همسویی عمودی ، Halignment : همسویی افقی



<sup>7</sup> - Fuzzy Tech 5.8.

در جدول شماره ۴ گونه‌های استراتژی بازاریابی بین‌الملل برای هر یک از سازمان‌های تحت بررسی در بخش پایین‌دستی صنعت نفت ایران مبتنی بر ماتریس نقاط مرجع استراتژیک و نمره دهی به ابعاد کانون توجه و کنترل‌پذیری آن‌ها آورده شده است. این بررسی نشان می‌دهد برای اینکه از یک استراتژی به استراتژی متناظر و همسو با آن حرکت نمود باید ابتدا سطح مطلوب مورد نظر هدف گیری شده و مبتنی بر آن تجویزهای مناسب سازمانی بر اساس الگوی همسویی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل ارائه گردد.

جدول ۴- استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل در هر یک از شرکت‌های

#### مورد بررسی

ردیف	نام شرکت	استراتژی صادرات	استراتژی انتخاب بازار هدف	استراتژی ورود به بازار بین الملل	استراتژی آمیخته بازاریابی
۱	شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس	جهانی	تنوع همگن	صادرات مستقیم	محلی
۲	شرکت پالایش نفت اصفهان	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز نا- همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۳	شرکت پالایش نفت تهران	انعکاس داخلی	تمرکز همگن	صادرات غیرمستقیم	کاملاً استاندارد
۴	شرکت پتروشیمی نوری	انعکاس داخلی	تمرکز همگن	صادرات غیرمستقیم	کاملاً استاندارد
	شرکت پتروشیمی جم	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز نا- همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
	شرکت پتروشیمی بندر امام	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات غیرمستقیم	کاملاً استاندارد
	شرکت پتروشیمی پارس	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
	شرکت پتروشیمی مارون	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات غیرمستقیم	استاندارد
	شرکت پتروشیمی مبین	جهانی	تنوع همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد

ردیف	نام شرکت	استراتژی صادرات	استراتژی انتخاب بازار هدف	استراتژی ورود به بازار بین الملل	استراتژی آمیخته بازاریابی
۰	شرکت بازرگانی پتروشیمی	جهانی	تنوع همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۱	شرکت پالایش نفت شیراز	انعکاس داخلی	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۲	شرکت پتروشیمی زاگرس	جهانی	تمرکز نا- همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۳	شرکت پتروشیمی امیر کبیر	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۴	شرکت پتروشیمی بوعلی سینا	جهانی	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۵	شرکت پتروشیمی پردیس	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات غیرمستقیم	استاندارد
۶	شرکت پتروشیمی شهید تندگویان	جهانی	تمرکز نا- همگن	صادرات مستقیم	کاملاً محلی
۷	شرکت پتروشیمی فجر	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۸	شرکت پتروشیمی لاله	جهانی	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۹	شرکت پتروشیمی خارگ	واکنشی- مبادله	تمرکز همگن	سرمایه- گذاری مستقیم	محلی
۱۰	شرکت پتروشیمی رازی	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز همگن	سرمایه- گذاری مستقیم	کاملاً استاندارد
۱	شرکت پالایش نفت جی	جهانی	تنوع نا- همگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۲	شرکت پتروشیمی اروند	انعکاس داخلی	تنوع نا- همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۳	شرکت پتروشیمی فناوران	جهانی	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد

جدول ۵- مقایسه پژوهش حاضر با سایر تحقیقات مرتبط با

## همسویی استراتژیک

ردیف	موضوع پژوهش و تاریخ انجام	نام محقق	بیان مختصر از پژوهش و نتایج حاصل
۱	پژوهش حاضر (۱۳۹۴-۱۳۹۶)	-	وجود تأثیر بین همسویی‌های عمودی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل بر عملکرد صادراتی از طریق مدل رگرسیونی چندگانه مبتنی بر ماتریس نقاط مرجع استراتژیک کمی و نیز تأثیر مستقیم و بیشتر همسویی عمودی بر عملکرد صادراتی نسبت به همسویی‌های افقی استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل
۲	استراتژی بازاریابی بین‌الملل (۲۰۱۹) [۴۴]	Samiee, Saeed and Suthawan Chirapanda (2019)	ایجاد یکپارچگی در سطح استراتژی بازاریابی بین‌الملل، محیط و شعب تابعه (ساختار بازاریابی بین‌الملل)
۳	بازاریابی بین‌الملل: همسویی سازمانی و عملکرد گذشته، حال و آینده (۲۰۱۲) [۶۵]	Catoria et.al.	استفاده از همسویی سازمانی جهت افزایش عملکرد تفکیک همسویی عمودی و افقی و تأکید بر همسویی افقی جهت حصول عملکرد بهتر سازمانی

ردیف	نام شرکت	استراتژی صادرات	استراتژی انتخاب بازار هدف	استراتژی ورود به الملل	استراتژی آمیخته بازاریابی
۴	شرکت پتروشیمی اصفهان	جهانی- منطقه‌ای	تنوع ناهمگن	صادرات مستقیم	کاملاً استاندارد
۵	شرکت پتروشیمی تخت جمشید	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	محلی
۶	شرکت صنایع پتروشیمی کرمانشاه	واکنشی- مبادله	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۷	شرکت پتروشیمی ارومیه	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۸	شرکت سرمایه گذاری صنایع پتروشیمی	انعکاس داخلی	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۹	شرکت پتروشیمی تبریز	انعکاس داخلی	تمرکز ناهمگن	سرمایه- گذاری مستقیم	محلی
۱۰	شرکت خدمات بازرگانی سهند نفتیران	انعکاس داخلی	تمرکز ناهمگن	صادرات مستقیم	استاندارد
۱۱	شرکت صنایع تجهیزات نفت	جهانی- منطقه‌ای	تنوع همگن	صادرات مستقیم	کاملاً محلی
۱۲	شرکت مدیریت و توسعه صنایع پتروشیمی	جهانی- منطقه‌ای	تمرکز همگن	صادرات مستقیم	کاملاً محلی

با بررسی‌های به عمل آمده توسط محقق، پژوهش کاملاً مشابهی یافت نشده است تا بتوان تمام نتایج این پژوهش را با آن تطبیق داد ولی می‌توان تبیین نمود که تحقیق حاضر در برخی از جنبه‌ها با سایر پژوهش‌ها منطبق بوده و نتایج آن‌ها را تأیید می‌نماید. در جدول شماره ۵ مقایسه پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های مرتبط با همسویی استراتژیک آورده شده است.

## منابع

16. Leavit, H.J. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches; New Perspectives in Organizational Research. In March J.G; hand book of organization, Chicago: Rand McNally, Pp. 55-71.
17. Prahalad, C.K. and C. Hamel (1990). The Core Competence of Corporation. Harvard Business Review, May-June.
18. Scott, G. William & Mitchell, R. Terence, (1972). Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, 2nd ed. Irwin, Inc.
19. Andrews, R. Kenneth (1987). The Concept of Corporate Strategy. 3rd Edition. London: Richard D. Irwin, Inc.
20. Chandler, A. 1962. Strategy & Structure. New York: MIT Press.
21. Dvir, D.; E. Segev and A. Shenhar (1993). Technologies Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology, Strategic Management Journal, Vol. 4, No. 2, Pp. 155-161.
22. Fisher, J. and V. Govindarajan (1990). Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business Unit Performance, Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 2, Pp. 259-285.
23. Waterman, R.H. (1986). The Seven Elements of Strategic Fit, Journal of Business Strategy, Vol. 2, No. 3, Pp. 35-46.
24. Woodward, J. (1965). Industrial Organization: Theory and Practice. Oxford: Oxford University Press.
25. Melenyk, S. A., Calantone, R.J., Luft, G., Steeat, D. M., Zsidisin, G.A., Hanson, G., and Burns, L. (2005). An Empirical Investigation of the Metrics Alignment Process, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.54 No. 5/6, pp.312-324.
26. Paul.B, Sam and Dr. Radha Ganesh Kumar (2020). Global Marketing in India- Opportunities and Challenges, Journal of Global Marketing (Our Heritage), ISSN: 0474-9030 Vol-68-Issue-1-January-2020, PP. 4561-4570.
27. Sabherwal, R. Hirschheim, R. and Goles, T. (2001). The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model, Organization Science, Vol. 12, No. 2, March-April.
28. Holopainen, Jani, Osmo Mattilla, Essi Poyry, Petri Parvinen and Tuure Tuunanen (2020). Stakeholder Strategy and Design Alignment Framework for Design Science Research-A Study in the Context of VR-Aided Marketing
1. آذر، عادل و حجت فرجی (۱۳۸۷)، «علم مدیریت فازی»، تهران، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران.
2. keegan, Warren J. and Green, Mark C. (2014). Global Marketing Management. 8<sup>th</sup> edition, Pearson.
3. Hunger, J.D. and T.L. Wheelen (2017). Essentials of Strategic Management. 2th Edition, Upper Saddle River N.J.: Prentice-Hall.
4. Kathuria, R; Joshi, M. and porth, S.J. (2007). Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future. Management Delusion. Vol.45, No. 3, Pp. 126-145.
5. Mintzberg, H. and, J.B. Quinn. (1991). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Case. 2nd Edition. Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall.
6. Pearce, J.A. and R.B. Robinson (1991). Strategic Management Practice: Riding in Strategic Management. New York: McGraw-Hill.
7. Doty, D.H.; W.H. Glick and G.P. Huber (1993). Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 6, Pp. 8-25.
8. Cousins, P.D. (2005). The Alignment of Appropriate Firm and Supply Strategies for Competitive Advantage. International Journal of Operation & Production Management. Vol.25, No.5. Pp.403-428
9. Miller, D. (1992). Environmental Fit versus Internal Fit. Organ. Sci. Vol.3, No.2 pp.159-178.
10. Nadler, D., M.L. Tushman. (1980). A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior. Resource Book in Macro Organizational Behavior. Goodyear, Santa Clara, CA. 30-46.
11. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 7, No. 3, Pp. 99-120.
12. Chorn, Norman H. (1991). The Alignment Theory: Creating Strategic Fit, Management Decision, Vol. 29, No. 1, Pp. 120-145.
13. Daft, Richard L. (2015). Organization Theory and Design. 12th Edition. York: South-Western College Publishing.
14. Galbraith, J. and R. Kazanjain (1986). Strategy Implementation. Boston: West Publishing.
15. Itami, H. (1987). Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press.

43. Solberg Carl Arthur (2011). The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance. *Journal of International Marketing*. Vol.10. No.3. Pp. 1-23.
44. Pegan, Giovanna and Donata Vianelli and Patrizia de Luca (2019). International Marketing Strategy: The Country of Origin Effect on Decision-Making in Practice. Springer, PP. 23-28.
45. Samiee, Saeed and Suthawan Chirapanda (2019). International Marketing Strategy in Emerging-Market Exporting Firms. *Journal of International Marketing*, Vol. 76, No. 3. Issue: 6. PP, 75-91.
46. Hulberg, Jon (2006). Integrating Corporate Branding and Sociological Paradigms: A Literature Study. *Brand Management*. Vol. 4. No. 1/2. Pp. 60–73.
47. Zou Shaoming & Cavusgil S Tamer (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 66. No. 4. Pp. 40-57.
48. Ozsomer Aysegul and Prussia Gregory (2000). Competing Perspectives in International Marketing Strategy: Contingency and Process Models. *Journal of International Marketing*. Vol. 8. No. 1. Pp. 27-50.
49. Ozsomer AyYegql, Simonin Bernard L. (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*. vol.21. No.1. pp.397–419
50. Javalgi, Rajshekhar (Raj) G. Sung Min Kim, William Lundstrom and Robert F. Wright (2016). 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*. Vol. 48. No 6. Pp 843–866.
51. Solberg Carl Arthur (2011). The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance. *Journal of International Marketing*. Vol.10. No.3. Pp. 1-23.
52. Theodosiou & Leonidou (2013), Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*. Vol. 12. Pp. 141–171
- and Sales, Hawaii International Conference on System Science. ISBN: 978-0-9981331-3-3, <http://hdl.handle.net/10125/63926>.
29. Fuller, C.W. Vassie, L.H. (2002). Assessing the Maturity and Alignment of Organizational Culture in Partnership Arrangements, *Employee Relations*, Vol.24, No.5, Pp. 540-555.
30. Gregor, S., Hart, D. and Martin, N. (2002). Enterprise Architectures: Enablers of Business Strategy and IS/IT Alignment in Government, *Information Technology & People*, Vol. 20 No.2, Pp. 96-120.
31. Kyobe M. (2008). The Influence of Strategy-making Types on IT Alignment in SMEs, *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 10, No. 1, Pp. 22-38.
32. Clarke, Steve (2006). *Information System Strategic Management: An Integrated Approach*, 7th Edition, Routledge.
33. Mintzberg, Henry (2007). *Tracking Strategies: toward a General Theory*. 1st Edition. Oxford: Oxford University Press.
34. Robbins, Stephen P (2018), *Organizational Behavior*, Prentice Hall.
35. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
36. Figenbaum, Avi and Hart D. Schendel (1996). Strategic Reference Point Theory, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, Pp. 219-235.
37. Bamberger, Peter and Avi Figenbaum (2008). The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, Pp. 219-235.
38. Burrell, G. and G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
39. Hall, R.H. (2004). *Organization: Structures, Processes and Outcomes*. 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
40. Scott, Richard W. (2002). *Organization: Rational, Natural and Open Systems*, 5th Edition, Prentice Hall.
41. Pegan, Giovanna and Donata Vianelli and Patrizia de Luca (2019). International Marketing Strategy: The Country of Origin Effect on Decision-Making in Practice. Springer, PP. 23-28.
42. Lymbersky, Christoph. (2018). *Market Entry Strategies*. 1st Edition. New York: Management Laboratory Press.

66. Cateora & Graham (2012), *International Marketing*, 11th Edition. Boston: McGraw-Hill.
53. Zou Shaoming & Cavusgil S Tamer (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 66. No. 4. Pp. 40-57.
54. Katsikeas, Constantine, Leonidas Leonidou and Athina Zeriti (2019). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*. ISSN: 0265-1335. Vol. 85, Issue: 3. PP, 70-85. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
55. Rahnavard, Farajolah and Saeed Nikzad (2012). *The Alignment between Organizational Elements, Public Management Press, Routledge Taylor and Francis Group*.
56. Tanaka, Kazuo (1996). *An Introduction to Fuzzy Logic for Practical Applications*, 1th edition, Springer, New York.
57. Grint, Keith (1998). *Fuzzy Management: Contemporary Ideas and Practices at Work*, 1th Edition, Oxford university Press.
58. Karpagalakshmi S. and Muthusamy A. (2019). A Study on Export Performance of Cocoa Products in India. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, ISSN:2455-0620, Vol. 5, Issue: 2. PP, 101-106.
59. Katsikeas, Constantine S. Leonidas C. Leonidou. Neil A. Morgan. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28. No. 1. Pp. 493-511.
60. Hulberg, Jon (2006). Integrating Corporate Branding and Sociological Paradigms: A Literature Study. *Brand Management*. Vol. 4. No. 1/2. Pp. 60-73.
61. Griffith, David A (2006). Fitting Strategy Derived from Strategic Orientation to International Contexts. *Thunderbird International Business Review*. Vol. 48. Pp. 75-91.
62. Lymbersky, Christoph. (2018). *Market Entry Strategies*. 1st Edition. New York: Management Laboratory Press.
63. Kotler, Philip T. and Keller, Kevin Lane. (2014). *Marketing Management*, 14th edition, Pearson.
64. Radebaugh, Lee H. and John D. Daniels. (1998). *International Business*. 9th Edition. New York: Prentice Hall.
65. Kotler, Philip T. and Keller, Kevin Lane. (2014). *Marketing Management*, 14th edition, Pearson.