

تناظر استراتژی کسب و کار با عدم اطمینان محیطی (مورد مطالعه: شرکتهای پگاه فارس و شام‌شام)

حمیدرضا رضوانی¹، مازیار سهام‌مخدوم²

¹ استادیار دانشگاه مازندران

² دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران

تاریخ دریافت مقاله: 89/07/24

تاریخ پذیرش مقاله: 91/06/25

چکیده

استراتژی‌های سطوح مختلف سازمان در جهت واکنش مناسب نسبت به عوامل محیطی اتخاذ می‌شوند و تناسب آن‌ها با میزان تغییرات محیطی موضوع حیاتی برای سازمان است. در این مقاله، با مطالعه ادبیات تحقیق در زمینه استراتژی سطح کسب و کار و عدم اطمینان محیطی، مدلی برای تناظر این دو ارائه شده است. از ترکیب مدل پورتر و مدل مایلز و اسنو، چهار نوع استراتژی کسب و کار معرفی و نیز عدم اطمینان محیطی در چهار وضعیت تعریف گردید. جامعه آماری عبارت است از کارشناسان و مدیران شرکتهای پگاه فارس و شام‌شام و از آنجائیکه این جامعه محدود است از همه اعضای آن پرسش به عمل آمد. بدلیل اینکه از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است، نشان دهنده روایی پرسشنامه است و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عدم اطمینان محیطی 0/844 محاسبه شد. تعداد 44 پرسشنامه از شرکت پگاه فارس و 32 پرسشنامه از شرکت شام‌شام جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد استراتژی کسب و کار در شرکت پگاه فارس استراتژی مدافه کم هزینه و در شرکت شام‌شام، استراتژی مدافع تمایز طلب است. بین وضعیت موجود و مطلوب استراتژی کسب و کار در هر دو شرکت اختلاف معناداری وجود دارد. همچنین استراتژی کسب و کار در هر دو شرکت با عدم اطمینان محیطی تناظر مناسبی ندارند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی سطح کسب و کار، عدم اطمینان محیطی، استراتژی‌های رقابتی، استراتژی‌های مایلز و اسنو.

مقدمه

با توجه به محیط پویایی که امروزه سازمانها و شرکتها با آن مواجه هستند، نیاز به بازنگری و بررسی موضوعات تغییر از قبیل ساختار، تکنولوژی، استراتژیها، فرهنگ و سایر عناصر سازمان وجود دارد و مدیران سازمانها بویژه مدیران ارشد، باید قبل از مبادرت به هرگونه اقدام بنیادی سازمانی، عناصر تغییر در سازمان خود را شناسایی کنند. علاوه بر این، محیط خارجی متغیر تعدیل کننده، بر تغییرات سازمانی اثر می گذارد. لذا مدیران سازمان ها می بایست، علاوه بر بررسی عناصر تغییر، جهت تغییر در این عناصر را نیز مشخص کنند، که این امر از طریق بررسی و تعیین میزان عدم اطمینان محیطی امکان پذیر می شود. از این رو، در این تحقیق سعی شده است تا با تلفیق الگوهای قبلی در زمینه انواع استراتژی کسب و کار و عدم اطمینان محیطی با یک رویکرد جدید به بررسی نوع استراتژی های سطح کسب و کار و عدم اطمینان محیطی، در شرکت های پگاه فارس و شام شام پردازیم. بنابراین اهداف اصلی در این تحقیق عبارتند از: (1) مطالعه ادبیات تحقیق در زمینه مدل های استراتژی سطح کسب و کار، (2) مطالعه ادبیات تحقیق در زمینه عدم اطمینان محیطی، (3) تعیین نوع استراتژی های کسب و کار براساس الگوی ارائه شده در دو وضعیت موجود و مطلوب شرکت های مورد بررسی، (4) تعیین میزان عدم اطمینان محیطی براساس الگوی ارائه شده در شرکت های مورد بررسی، (5) بررسی وجود اختلاف معنادار بین دو وضعیت موجود و مطلوب استراتژی های کسب و کار در شرکتهای مورد بررسی، (6) بررسی وجود هماهنگی بین استراتژی های کسب و کار و عدم اطمینان محیطی براساس الگوی ارائه شده در شرکت های مورد بررسی. بنابراین قلمرو موضوعی در این تحقیق محدود به استراتژی های سطح کسب و کار، که یکی از جنبه های برنامه ریزی استراتژیک در سازمان است، و همچنین عدم اطمینان محیطی است. قلمرو مکانی، محدود به شرکت های پگاه فارس و شام شام در استان فارس بوده که هر دو شرکت از صنایع مواد غذایی می باشند و همچنین این تحقیق در سال 1388 انجام شده است. فرضیات تحقیق عبارتند از: (1) بین وضعیت موجود و مطلوب استراتژی های کسب و کار در شرکت های مورد بررسی اختلاف معناداری وجود دارد. (2) بین استراتژی های کسب و کار و عدم اطمینان محیطی در شرکت های مورد بررسی بر اساس الگوی تحقیق هماهنگی وجود دارد.

ادبیات تحقیق

با توجه به نوع محیط خارجی، سازمان ها مجبورند تا جهت استراتژیک و ساختار خود را تغییر دهند (آرمناکیس و بیدیان 1999، کاژیو 1995)¹. در ادامه به بررسی ادبیات تحقیق در رابطه با دو مفهوم استراتژی سطح کسب و کار و عدم اطمینان محیطی می پردازیم. سپس با تلفیق و ترکیب مدل های موجود، تناظر بین استراتژی کسب و کار و عدم اطمینان محیطی را در قالب مدل مفهومی تحقیق نشان خواهیم داد.

استراتژی سطح کسب و کار

استراتژی، جهت گیری کلی حرکت سازمان به سمت مقصد استراتژیک با نگاه به آینده است. بطور کلی سه سطح از استراتژی در شرکت ها وجود دارد که عبارتند از: استراتژی در سطح کل شرکت²، استراتژی در سطح واحدهای کسب

1. Armenakis & Bedeian 1999, Cascio 1995

2. Corporate Level Strategy

و کار^۲، و استراتژی در سطح واحدهای کارکردی^۴ (استونر، فریمن، گیلبرت، ترجمه اعرابی و پارسایان ۱۳۷۹: 453). استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می‌شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخشی از بازار خاص تأکید دارد. واحد استراتژیک تجاری ممکن است از استراتژی‌های رقابتی^۵ (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت) یا مشارکتی^۶ (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا) و یا به هر دو شکل باشد (هانگر و ویلن، ترجمه اعرابی و ایزدی، 1381: 133).

اجزا یا بخش‌هایی از یک شرکت را که در صنایع یا فعالیت‌های متعدد و مختلف درگیر و مشغول باشند اصطلاحاً واحدهای کسب و کار استراتژیک^۷ می‌نامند. مدیران این واحدها تصمیم می‌گیرند که کدام اهداف، بازارها و استراتژی‌های رقابتی را دنبال کنند. مدیران ارشد شرکت حق دارند تا چنین تصمیماتی را بررسی و تصویب کنند تا از انسجام کلی آنها با مأموریت، اهداف و فرآیند تخصیص منابع میان تمام واحدها مطمئن شوند (واکر و دیگران، ترجمه اعرابی و ایزدی ۱۳۸۳: 121-122). اصلی‌ترین سوال استراتژیک در سطح واحد کسب و کار استراتژیک این است که این واحدها چگونه در عرصه فعالیت رقابت می‌کنند. لذا، استراتژی‌های سطح کسب و کار اساساً به تخصیص منابع میان فعالیت‌های وظیفه‌ای و بازار-محصول‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری پایدار نسبت به رقبا برای واحد کسب و کار، مربوط می‌شود. استراتژی سطح کسب و کار به بهترین نحو با نقاط قوت رقابتی و محیط‌های بازار شرکت، هماهنگ است (واکر و دیگران، ترجمه اعرابی و ایزدی ۱۳۸۳: 126). استراتژی سطح کسب و کار عبارت است از اینکه چگونه کسب و کارها به دنبال ایجاد مزیت رقابتی هستند (اسلاتر، هالت و اولسون ۲۰۰۵)^۸.

دو چارچوب رایج و حاکم برای استراتژی‌های کسب و کار (همبریک ۲۰۰۳)^۹ عبارتند از (1) گونه‌شناسی مایلز و اسنو^{۱۰} که تمرکز دارد بر نرخ تمایل به تغییر محصول - بازار و (2) گونه‌شناسی پورتر^{۱۱} که تمرکز دارد بر مشتریان و رقبا. واکر و روکرت^{۱۲} (۱۹۸۷) نشان دادند که اگرچه هر یک از دو گونه‌شناسی فوق دارای نقاط قوت هستند (به عنوان مثال، پورتر تمرکز بر محیط خارجی دارد و مایلز و اسنو تمرکز بر محیط داخلی دارند) ولی دارای محدودیت‌هایی نیز هستند (به عنوان مثال، «منفعلان» از هیچ استراتژی رقابتی پیروی نمی‌کنند و استراتژی تعریف شده مشخصی ندارند) و علی‌رغم تحقیقاتی که آنها تقویت کردند هیچ یک از این دو روش به تنهایی کامل نیست. مثلاً، یک واحد فعالیت مدافع، می‌تواند از انواع روش‌های رقابتی برای پشتیبانی و دفاع از موقعیت بازار خود استفاده کند، از روش‌هایی چون حداقل کردن هزینه‌ها یا متمایز کردن خود از رقبا از حیث کیفیت یا خدمات.

تحقیقات متعددی در زمینه مقایسه، تطبیق و ترکیب این دو گونه‌شناسی انجام شده است (شورتل و زاجاک ۱۹۹۰، اسلاتر و اولسون ۲۰۰۰، دساربو و همکاران ۲۰۰۶، اسلاتر و اولسون و هالت ۲۰۰۹)^{۱۳}. این تحقیقات چهار گونه اصلی استراتژی‌های کسب و کار را مشخص کردند: (1) فرصت‌طلبان^{۱۴}، این کسب و کارها غالباً اولین وارد شونده به بازار همراه با محصول جدید و خدمت نو می‌باشند. آنها در وارد شدن به بخش‌هایی از بازار جدید که در آنجا یک فرصت ظاهر شده

3. Business Units Level Strategy

4. Functional Units Level Strategy

5. Competitive Strategies

6. Cooperative

7. Strategic Business Units

8. Slater, Hult, Olson, 2005

9. Hambrick 2003

10. Miles & Snow

11. Porter

12. Walker & Ruekert

13. Shortel & Zajac, 1990; Slater & Olson, 2000; Desarbo & et. al, 2006; Slater & Olson & Hult, 2009.

14. Prospectors

است درنگ نمی‌کنند. این کسب و کارها بر عرضه محصولاتی که سطح عملکرد را بهبود می‌بخشد تمرکز می‌کنند. محور کار آنها عرضه نوآورانه‌ترین محصول است در صورتی که بر مبنای بهبود عملکرد مکفی یا کاهش هزینه باشد. از آنجا که این کسب و کارها می‌خواهند اولین وارد شونده در بازار باشند همواره به محیط خارج توجه داشته و به دنبال نیازهای تأمین نشده مشتریان، تغییرات به وجود آمده در سلیقه‌ها و علایق آنها و فرصت‌های به وجود آمده در بازار هستند و قبل از وارد شدن سایر رقبا بر نیروهای بازار کنترل شدیدی می‌توانند داشته باشند. آنها همواره به نیازهای نو، بازارهای جدید و مشتریان جدید توجه دارند. (2) تحلیل‌گران^{۱۵}، این کسب و کارها به ندرت به عنوان اولین وارد شوندگان با محصولات یا خدمات جدید در بخش‌های پدیدار شده بازار هستند. آنها فعالیت‌های بازار را تحت پوشش دائم قرار می‌دهند و به عنوان اولین پیروان با استراتژی هدف‌گیری بهتر، مزایای بیش‌تر برای مشتریان و یا هزینه‌های کل پایین‌تر وارد بازار می‌شوند. تحلیل‌گران موفقیت‌های رقبا را دیگر در بازار را الگو قرار می‌دهند و خودشان را برای رسیدن به آن موفقیت‌ها مجهز می‌کنند. (3) مدافعان تمایزطلب^{۱۶}، این کسب و کارها تلاش می‌کنند تا یک قلمرو نسبتاً ثابت را از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول - بازار خود نگهداری نمایند. آنها به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش‌قدم هستند، در عوض، بر عرضه محصول یا خدمت با کیفیت برتر تمرکز می‌کنند. قیمت‌های آنها نوعاً بالاتر از میانگین صنعت می‌باشد. آنها همواره توجه به داخل قلمروهای انتخاب شده دارند و سعی می‌کنند با کیفیت برتر آن را حفظ کنند. (4) مدافعان کم هزینه^{۱۷}، این کسب و کارها تلاش می‌کنند تا یک قلمرو نسبتاً باثبات از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول - بازار خود نگهداری نمایند. آنها به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش‌قدم هستند، در عوض، بر کارآیی تولید محصول تا آنجایی که امکان دارد متمرکزند. آنها بر افزایش سهم بازار در بازارهای فعلی از طریق عرضه محصولاتی با بهترین قیمت‌ها تمرکز دارند. مدافعان کم‌هزینه برای کاهش هزینه‌های تولید، بیش‌ترین کنترل را بر فرایندهای سازمانی اتخاذ می‌نمایند.

عدم اطمینان محیطی

عدم اطمینان^{۱۸} یکی از جنبه‌های محیط خارجی است که در نتیجه سه موقعیت وجود می‌آید: (۱) فقدان اطلاعات در خصوص عوامل محیطی مرتبط با موقعیت تصمیم‌گیری مورد نظر، (۲) عدم توانایی در تعیین احتمالات با هر درجه‌ای از اطمینان در مورد اینکه چگونه عوامل محیطی بر موفقیت یا شکست آن واحد تصمیم‌گیری سازمانی بخصوص اثر می‌گذارند، (۳) فقدان اطلاعات در رابطه با هزینه‌های مربوط به یک تصمیم و یا فعالیت نادرست (دانکن ۱۹۷۲: ۳۱۳)^{۱۹}. محققان بسیاری نشان دادند که جنبه‌های اطمینان و عدم اطمینان محیطی، در واقع یک بعد محیط نیست و آن برداشت تصمیم‌گیرنده از اطلاعات مرتبط با محیط است و به همین دلیل به آن عدم اطمینان محیطی درک شده می‌گویند. جارکوویچ در سال ۱۹۷۴ بیان می‌کند که در سه حالت می‌توان محیط را غیرتکراری نامید: (۱) هنگامیکه افراد از دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری شکایت دارند، (۲) در مورد صحت بخش اطلاعات تردید وجود دارد، (۳) تصمیم‌گیرنده در مورد ترتیب طبقه‌بندی اطلاعات مورد نیاز نامطمئن است (جارکوویچ ۱۹۷۴: ۳۸۰)^{۲۰}. امری و تریست در سال ۱۹۶۵، تغییر را به عنوان مهمترین جزء محیط خارجی می‌دانند و عدم اطمینان محیطی را به عنوان

15. Analyzers
16. Differentiation Defenders
17. Low Cost Defenders
18. Uncertainty
19. Duncan 1972, p 313.
20. Jarkovich 1974, p 380.

مشخصه غالب یک محیط پرتلاطم به شمار می آوردند(امری و تریست ۱۹۶۵:۲۱)²¹. علاوه بر این لارنس و لورش^{۲۲} در سال ۱۹۶۷ در تحقیقات خود اشاره می کنند که محیط های ناهمگون سبب ایجاد رفتارهای سازمانی متفاوت می شوند. پرسشنامه محیطی آنها، سنجش عدم اطمینان در سه بخش بازاریابی، تولید و تحقیقات را نشان می دهد. پاسخ به سوال ها شامل، برداشت های پاسخ دهندگان در مورد چگونگی (۱) عدم روشنی اطلاعات (۲) عدم قطعیت کلی روابط علی و معلولی و (۳) کمبود حیطه مشخص بازخورد در ارتباط با نتایج هر بخش عملیاتی محیط، بوده است(شودربک و دیگران، ترجمه برومند ۱۳۸۵: 267). دانکن^{۲۳} در سال ۱۹۷۲ در بررسی مفهوم عدم اطمینان محیطی، دو جزء اولیه لارنس و لورش را مورد تایید قرار داده و سومین جزء خود را به آنها افزوده است. دو جزء اولیه عبارتند از: (۱) کمبود اطلاعات درباره عوامل محیطی مرتبط با موقعیت اتخاذ تصمیم و (۲) کمبود آگاهی درباره میزان زیان سازمان در صورتیکه تصمیم نادرست اتخاذ گردد. سومین جزئی که دانکن ارائه نمود، عدم توانایی در تعیین میزان احتمالات با هر درجه اطمینان اثرگذاری عوامل محیطی بر موفقیت و یا شکست واحد تصمیم گیرنده در اجرای وظایف خود، بوده است(شودربک و دیگران، ترجمه برومند ۱۳۸۵: 267). شدت عدم اطمینان محیطی خارجی توسط ۲ معیار تعیین می شود: (1) سادگی یا پیچیدگی محیط: که نشان دهنده ناهمگی بودن عوامل خارجی سازمان و تعداد این عوامل می باشد. (2) پایدار یا ناپایدار بودن محیط: که نشان دهنده تغییرات ناگهانی در عوامل خارجی است. برای سنجش عدم اطمینان محیطی در سازمانها مدل ها و معیارهایی تعریف شده است که در جدول شماره (1) به برخی از این مدل ها اشاره می شود. در این تحقیق بر عدم اطمینان بعنوان تابعی از تغییرات و عدم قابلیت پیش بینی در رابطه با نیازهای مشتریان، فعالیت های رقبا و تکنولوژی، تامین مود اولیه و تقاضا تمرکز می کنیم.

جدول شماره (1) معیارهای سنجش عدم اطمینان محیطی

نام محقق	معیارها
دانکن ^{۲۴} ۱۹۷۲	استفاده کنندگان از محصولات، رقابت در تامین مواد اولیه، رقابت برای مشتریان، قوانین و مقررات دولتی، نگرشها و دیدگاه های سیاسی نسبت به صنعت
گوردن و ناریمان ^{۲۵} ۱۹۸۴	فعالیت های تامین کنندگان، ترجیحات و سلیقه و تقاضای مشتریان، فعالیت های رقبا، قانون زدایی و جهانی شدن، قوانین و مقررات و سیاست های دولتی، محیط اقتصادی و روابط صنعتی، تکنولوژی تولید و اطلاعات
مایلز و استو ^{۲۶} ۱۹۷۴	در این مدل معیارها براساس ۲ جنبه از محیط خارجی سازمان مطرح می شوند: (۱) سطح عدم اطمینان موجود در محیط کاری، که شامل موقعیت تامین کنندگان، رقبا و مشتریان است. (۲) سطح عدم اطمینان در محیط عمومی شرکت، که شامل بازار مالی، نماینده های قانونی و دولتی، و اتحادیه های کارگری است.
فیریزن و میلر ^{۲۷} ۱۹۸۳	منسوخ و قدیمی شدن محصولات و خدمات، شیوه های بازاریابی و ترجیحات و سلیقه مشتریان، فعالیت های رقبا، تکنولوژی تولید
دساربو و دیگران ^{۲۸} ۲۰۰۴	محیط بازار، محیط تکنولوژیکی، محیط رقابتی

تناظر استراتژی کسب و کار و عدم اطمینان محیطی

تحقیقات مختلفی در زمینه رابطه بین استراتژی و عدم اطمینان محیطی انجام شده است (بورديا و ديگران 2004، هاك 2004، گيامپا 2003، اسلاتر و ديگران 2009، دساربو و ديگران 2004)^{۲۹}. به عنوان مثال اسلاتر و ديگران در سال

21. Emery & Trist 1965, p 21.

22. Larence & Lorsh

23. Duncan 1972

24. Duncan 1972.

25. Gordon & Naryanan 1984.

26. Miles & Snow 1974.

27. Freisen & Miller 1983.

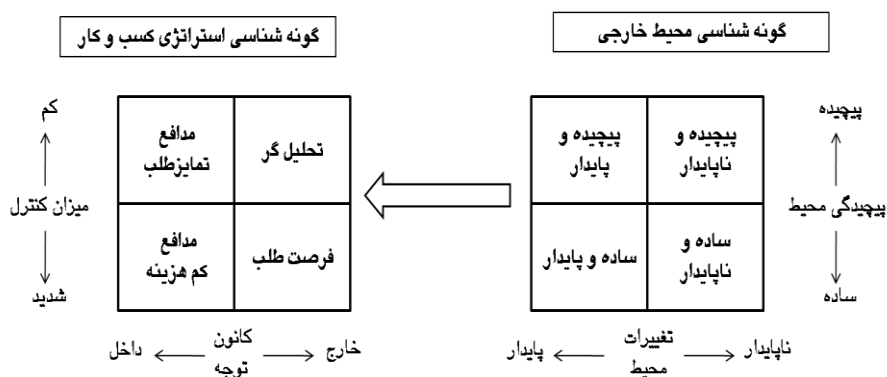
28. Desarbo , et.al. 2004.

29. Bordia , et.al. 2004, Hoque 2004, Gyampah 2003, Slater, et.al.2009, Desarbo, et.al. 2004.

2009 به بررسی تاثیر شرایط محیطی (تلاطم بازار، شدت رقابت، تلاطم تکنولوژیکی) و استراتژی های سطح کسب و کار بر استراتژی بازاریابی خلاق و اثربخش پرداخته اند. نتایج در این تحقیق نشان داد که عدم اطمینان محیطی تاثیر مستقیمی بر استراتژی کسب و کار و استراتژی بازاریابی خلاق دارد. دساربو و دیگران در سال 2004 انواع استراتژی های کسب و کار بر اساس گونه شناسی مایلز و اسنو در رابطه با متغیرهایی از قبیل ظرفیت استراتژیک واحد کسب و کار، عدم اطمینان محیطی و عملکرد مورد بررسی قرار دادند. با بررسی تحقیقات انجام شده میزان عدم اطمینان محیطی برای هر یک از انواع استراتژی های سطح کسب و کار مشخص می شود: (1) تحلیل گران، این شرکت ها در صنعتی فعالیت می کنند که تقسیم بندی بازار به طور کامل مشخص شده است و تعداد رقبا زیاد هستند و در مرحله رشد دوره عمر محصول قرار دارند. همچنین این شرکت ها سهم بیشتری از بازار را در اختیار داشته و تغییرات زیادی در تکنولوژی و تامین مواد اولیه وجود دارد. به دلیل اینکه تعداد عوامل محیطی زیاد بوده و این عوامل تغییرات شدیدی را دارند عدم اطمینان محیطی برای تحلیل گران بالا است. (2) فرصت طلبان، این شرکت ها عمدتاً در مرحله معرفی محصول قرار داشته و تقسیم بندی بازار به طور نسبی مشخص شده است. تعداد رقبا زیاد بوده، اما محیط خارجی از پیچیدگی زیادی برخوردار نیست. لذا عدم اطمینان محیطی برای فرصت طلبان متوسط تا زیاد است. (3) مدافع تمایزطلب، این شرکت ها در مرحله بلوغ دوره عمر محصول قرار داشته و تغییرات در تکنولوژی کم است. تعداد رقبا زیاد بوده و شرکت به دنبال حفظ سهم خود در بازار است. با توجه به اینکه تعداد عوامل محیطی تا حدودی زیاد است، ولی تغییرات چندانی در این عوامل وجود ندارد. بنابراین عدم اطمینان محیطی در این شرکت ها اندک تا متوسط است. (4) مدافع کم هزینه، این شرکت ها نیز در مرحله بلوغ دوره عمر محصول قرار دارند. تکنولوژی ثابت است و شرکت بیشتر به دنبال کاهش هزینه ها است تا رقابت و نوآوری در محصول. این شرکت ها در محیطی قرار دارند که تعداد عوامل محیطی کم و تغییرات چندانی نیز در عوامل وجود ندارد، لذا عدم اطمینان محیطی در این شرکت ها کم است.

مدل مفهومی تحقیق

با مطالعه ادبیات تحقیق، مدل تلفیقی برای بررسی استراتژی های سطح کسب و کار و مدل دانکن برای بررسی عدم اطمینان محیطی در شرکت های پگاه فارس و شام شام انتخاب شده که در قالب شکل شماره (1) نشان داد.



شکل شماره (1) مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی تحقیق

این تحقیق از حیث هدف اکتشافی بوده و از لحاظ جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه، یک تحقیق پیمایشی می باشد. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان شرکت های پگاه فارس و شام شام بوده و به دلیل اینکه در

این تحقیق جامعه آماری محدود بوده است نمونه گیری صورت نگرفته و پرسشنامه ها به صورت سرشماری بین تمامی اعضای جامعه آماری توزیع شده است. بنابراین تعداد ۴۴ پرسشنامه از شرکت پگاه و ۳۲ پرسشنامه از شرکت شام شام جمع آوری شده است. در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات لازم در زمینه مدل های استراتژی های سطح کسب و کار و محیط خارجی از روش مطالعه کتابخانه ای استفاده شده است. سپس با استفاده از تحقیق ترکیبی، مدل مفهومی تحقیق استخراج گردید. داده های مورد نیاز برای اثبات فرضیه ها در ارتباط با استراتژی کسب و کار و محیط خارجی از طریق پرسشنامه جمع آوری شده اند، که سوالات پرسشنامه استراتژی کسب و کار برگرفته از تحقیق اسلاتر و اولسون و هالت^{۳۰} در سال 2009 است، که دارای رویکرد استفاده از سوال های دسته بندی شده در یک پاراگراف برای هر استراتژی است^{۳۱}. پرسشنامه محیط خارجی برگرفته از تحقیقات اسلاتر و همکاران (2009)^{۳۲}، دساربو و همکاران (2004)^{۳۳} و پالراج و چن (2007)^{۳۴}، است. بدین صورت که برای ارزیابی محیط خارجی از پنج معیار مشتریان، محیط بازار، تکنولوژی، رقابت و تامین مواد اولیه استفاده شده است و در مجموع کل سوالات پرسشنامه 24 سوال گردید. همچنین برای آزمون مقدماتی پرسشنامه ها پیش از جمع آوری نهایی داده ها، طی جلساتی آموزشی تعداد ۲۰ پرسشنامه در اختیار مدیران شرکت های مورد بررسی قرار گرفت و سپس داده های بدست آمده وارد نرم افزار Spss شده و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که ضریب مورد نظر برای پرسشنامه محیط خارجی ۰/۸۴۴ محاسبه شده است که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است.

تحلیل توصیفی داده ها

در این قسمت با استفاده از آمار توصیفی به تحلیل داده ها می پردازیم.

جدول شماره (2) توزیع فراوانی استراتژی های سطح کسب و کار در شرکت پگاه فارس

وضعیت مطلوب			وضعیت موجود			انواع استراتژیهای کسب و کار
درصد تجمعی	درصد	فراوانی	درصد تجمعی	درصد	فراوانی	
56/8	56/8	25	27/3	27/3	12	فرصت طلب
70/5	13/6	6	54/5	27/3	12	تحلیل گر
81/8	11/4	5	86/4	31/8	14	مدافع کم هزینه
100/0	18/2	8	100/0	13/6	6	مدافع تمایز طلب
	100/0	44		100/0	44	جمع کل

با توجه به جدول شماره (2)، در بین استراتژی های کسب و کار در وضعیت موجود بیشترین فراوانی مربوط به استراتژی مدافع کم هزینه است. این بدان معنی است که تعداد 14 نفر از پاسخ دهندگان استراتژی مدافع کم هزینه را انتخاب کرده اند. در وضعیت مطلوب بیشترین فراوانی مربوط به استراتژی فرصت طلب است. در نتیجه در شرکت پگاه فارس در وضعیت موجود استراتژی سطح کسب و کار مدافع کم هزینه و در وضعیت مطلوب فرصت طلب است.

30. Slater, Hult, Olson 2009.

31. Self-Type Paragraph Approach.

32. Slater, et.al, 2009.

33. Desarbo, et.al.2004.

34. Paulraj & Chen 2007.

جدول شماره (3) توزیع فراوانی استراتژی های سطح کسب و کار در شرکت شام شام

وضعیت مطلوب			وضعیت موجود			انواع استراتژیهای کسب و کار
درصد تجمعی	درصد	فراوانی	درصد تجمعی	درصد	فراوانی	
50/0	50/0	16	18/8	18/8	6	فرصت طلب
65/6	15/6	5	43/8	25/0	8	تحلیل گر
81/3	15/6	5	65/6	21/9	7	مدافع کم هزینه
100/0	18/8	6	100/0	34/4	11	مدافع تمایزطلب
	100/0	32		100/0	32	جمع کل

در جدول شماره (3)، بیشترین فراوانی در وضعیت موجود مربوط به استراتژی مدافع تمایز طلب است و در وضعیت مطلوب مربوط به استراتژی فرصت طلب است. بنابراین در شرکت شام شام استراتژی کسب و کار در وضعیت موجود مدافع تمایزطلب، و در وضعیت مطلوب فرصت طلب است.

جدول شماره (4) توزیع فراوانی متغیرهای عدم اطمینان محیطی در شرکت پگاه فارس

تعداد	انحراف معیار	میانگین	متغیرهای محیط خارجی
220	1/35043	3/2909	مشتریان
176	1/31505	3/2045	محیط بازار
220	1/34637	3/5091	تکنولوژی
264	1/31144	3/5795	رقابت
176	1/29314	3/2955	تامین مواد اولیه
1056		3/3949	جمع کل

برای تعیین میزان عدم اطمینان محیطی به میانگین کل نمرات توجه می کنیم. بدلیل اینکه از طیف لیکرت با 5 امتیاز در پرسشنامه عدم اطمینان محیطی استفاده کرده ایم، میانگین بین 1 تا 1/99 نشان دهنده عدم اطمینان محیطی کم و محیط ساده و پایدار است. میانگین کل نمرات بین 2 تا 2/99 نشان دهنده محیط پیچیده و پایدار و عدم اطمینان کم تا متوسط است. همچنین میانگین بین 3 تا 3/99 نشان دهنده عدم اطمینان متوسط تا زیاد و محیط ساده و ناپایدار است و نهایتاً میانگین بین 4 تا 5 نشان دهنده محیط پیچیده و ناپایدار و عدم اطمینان زیاد است. همانگونه که در جدول شماره (4) نشان داده شده است، میانگین کل داده ها 3/3949 بدست آمده که نشان دهنده عدم اطمینان متوسط تا زیاد است.

جدول شماره (5) توزیع فراوانی متغیرهای عدم اطمینان محیطی در شرکت شام شام

تعداد	انحراف معیار	میانگین	متغیرهای محیط خارجی
160	1/4088	3/4500	مشتریان
128	1/30076	3/1563	محیط بازار
160	1/31631	3/5563	تکنولوژی
192	1/26822	3/8594	رقابت
128	1/36910	3/0859	تامین مواد اولیه
768		3/4648	جمع کل

با توجه به جدول شماره (5)، میانگین کل نمرات 3/4648 بدست آمده که نشان دهنده عدم اطمینان محیطی متوسط تا زیاد در شرکت شام شام می باشد. در جداول شماره (6) و (7) توزیع فراوانی شاخص های محیط خارجی در هر دو شرکت، مورد بررسی قرار می گیرند.

تحلیل استنباطی و آزمون فرضیه ها

برای اینکه بفهمیم از آزمون های آمار پارامتریک استفاده شود تا ناپارامتریک، نرمال بودن توزیع داده ها را با آزمون کولموگراف-اسمیرنف^{۳۵} و نیز تصادفی بودن داده ها را با آزمون دور (گردش)^{۳۶} انجام دادیم. نتایج این آزمون ها نشان داد که باید از آزمون های آمار ناپارامتریک استفاده شود.

فرضیه اول

در آزمون فرضیه اول با توجه به مقیاس متغیرها و نوع فرضیه، از آزمون علامت^{۳۷} استفاده شده است.
 H_0 : بین وضعیت موجود و مطلوب استراتژی سطح کسب و کار در شرکت های مورد بررسی اختلاف معناداری وجود ندارد
 H_1 : بین وضعیت موجود و مطلوب استراتژی سطح کسب و کار در شرکت های مورد بررسی اختلاف معناداری وجود دارد.

با توجه به تجزیه و تحلیل داده های شرکت پگاه فارس در نرم افزار SPSS، مقدار آماره آزمون $1/591$ و P -value=0.112 بدست آمده است، که نشان دهنده رد فرض صفر می باشد. بنابراین در سطح اطمینان 95٪، بین وضعیت موجود و مطلوب استراتژی کسب و کار در شرکت پگاه فارس اختلاف معناداری وجود دارد. در شرکت شام شام با تجزیه و تحلیل داده ها از طریق نرم افزار SPSS، مقدار آماره آزمون $2/28$ و P -value=0.26 بدست آمده است، بنابراین فرض صفر را رد کرده و در سطح اطمینان 95٪، بین وضعیت موجود و مطلوب استراتژی کسب و کار در این شرکت اختلاف معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم

با توجه به تحلیل توصیفی داده ها و الگوی تحقیق به آزمون فرضیه دوم می پردازیم. فرضیه دوم عبارت است از: بین استراتژی کسب و کار و عدم اطمینان محیطی در شرکت های مورد بررسی هماهنگی وجود دارد همانگونه که در جدول شماره (2) نشان داده شده است، استراتژی سطح کسب و کار در شرکت پگاه فارس مدافع کم هزینه است و با توجه به جدول شماره (4) میانگین کل داده های محیط خارجی $3/3949$ می باشد که نشان دهنده عدم اطمینان متوسط تا زیاد است. بر اساس الگوی تحقیق که در شکل شماره (1) نشان داده شده است، بین استراتژی کسب و کار و عدم اطمینان محیطی در شرکت پگاه فارس هماهنگی وجود ندارد. در شرکت شام شام نیز با توجه به جداول شماره (3) و (5)، استراتژی کسب و کار مدافع تمایزطلب بوده و نوع محیط خارجی نیز ساده و ناپایدار می باشد. بنابراین در شرکت شام شام بین استراتژی کسب و کار و محیط خارجی هماهنگی وجود ندارد.

بحث و نتیجه گیری

35. Kolmogrov-Smirnov.

36. Run test.

37. Sign test.

با توجه به ادبیات تحقیق، برای هر نوع محیط خارجی استراتژی کسب و کار مناسبی وجود دارد که در شکل شماره (1) نشان داده شده است. نتایج تحلیل داده ها نشان داده است که میزان عدم اطمینان محیطی در شرکت های پگاه فارس و شام شام، متوسط تا زیاد می باشد. استراتژی مناسب برای این محیط، فرصت طلب می باشد. اما در شرکت های مورد بررسی هماهنگی بین استراتژی کسب و کار و عم اطمینان وجود ندارد. علاوه بر این در تحلیل توصیفی داده ها، مشخص شد که استراتژی کسب و کار در وضعیت مطلوب در هر دو شرکت استراتژی فرصت طلب می باشد که بر اساس الگوی تحقیق این استراتژی مناسب است. لذا مدیران این شرکت ها باید استراتژی فرصت طلب را برای واحدهای کسب و کار در نظر بگیرند.

بطور کلی تغییر در هر یک از عوامل سازمانی (استراتژی، ساختار، نیروی انسانی و تکنولوژی)، باید در جهت و همراستای یکدیگر باشند. همچنین با توجه به اهمیت بررسی محیط خارجی در سازمانها، برای تحقیقات بعدی پیشنهاد می شود تا هماهنگی این عوامل سازمانی و عدم اطمینان محیطی مورد بررسی قرار بگیرند.

پیشنهادهات

از روی نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه ها و تحلیل توصیفی داده ها، در جهت هماهنگی بین استراتژی کسب و کار و محیط خارجی، پیشنهادات زیر برای شرکت های پگاه فارس و شام شام ارائه می شود:

1. معیارهای تعیین کننده نوع محیط خارجی را مورد بررسی قرار دهند تا تغییرات مورد نیاز را براساس نوع محیط خارجی اعمال کنند. این معیارها عبارتند از: مشتریان، محیط بازار، تکنولوژی، رقابت و تامین مواد اولیه.
2. به توسعه محصولات و خدمات جدید توجه کنند. برای اینکار می توانند برنامه ریزی های دقیقی را انجام دهند و منابع لازم را نیز فراهم کنند.
3. فرصت ها و بخش های جدید بازار را شناسایی کرده و سعی کنند تا اولین واردشونده ها به این بخش ها باشند.
4. به تشویق نوآوری و خلاقیت پرداخته و سعی کنند تا نیازهای جدید مشتریان را شناسایی کنند و در ارضای این نیازها پیشرو باشند.

منابع و مآخذ

1. استونر، جیمز اف.، فریمن، آر. ای، گیلبرت، دی. آر. (1995)، ابعاد تئوری سازمان، جلد اول، ترجمه پارساییان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
2. دفت، ریچارد ال. (1998)، تئوری و طراحی سازمان، جلد اول، ترجمه اعرابی و پارساییان، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

3. شودریک، پی.پی، و دیگران.(1990)، سیستم های مدیریتی: ملاحظات مفهومی، ترجمه برومند، تهران، انتشارات جنگل.
4. هنگر، میلن.(1381)، اصول مدیریت استراتژیک، ترجمه اعرابی و ایزدی، تهران، انتشارات مطالعات فرهنگ ایران.
5. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(1), 293–315.
6. Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 4, 507-532.
7. Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50, 928–939.
8. Desarbo; Wayne S., Benedetto; C. Anthony DI, Song; Micheal, Sinha; Indrajit, (2004), Revisiting the Miles and Snow strategic framework;: uncovering interrelationship between strategic types, capabilities environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 26, 47–74.
9. Duncan, R.B.,(1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17, 313–327.
10. Gordon, L. A., & Naryanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organizational structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 19/1, 330–348.
11. Gyampah, K. A., (2003). The relationships among selected business environment factors and manufacturing strategy: insights from an emerging economy. *The International Journals of Management Science*, 31, 287 – 301.
12. Hambrick DS. (2003). On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. Working paper, Pennsylvania State University.
13. Hoque, Zahirul,(2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13, 485-502.
14. Miles R, Snow C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill: New York.
15. Miles RE, Snow CC, Pfeffer J., (1974). Organization-environment: concepts and issues. *Indus Relat* ;13(3):244–64.
16. Miller, D. and Friesen, P.H. (1983), Strategy-making and environment: the third link, *Strategic Management Journal*, Vol. 4 No. 3, pp. 221-35.
17. Olson, E.M., Slater, S.F., Hult, G.T.M., (2005). The importance of structure and process to Strategy implementation. *Business Horizon*, 48, 47-54.
18. Porter ME. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: New York.
19. Shortell SM, Zajac E. (1990). Perceptual and archival measures of Miles and Snow’s strategy types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal* 33(4): 817–832.
20. Slater, S. F., et al., (2009). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketingstrategy implementation effectiveness. *Industrial MarketingManagement*, doi:10.1016/j.indmarman.2008.03.007.
21. Slater S, Olson E. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal* 21(8): 813–829.
22. Stogdill, M.R.,(1966). *Dimensions of Organization Theory*. Pittsburgh, Pa: University of Pittsburgh press.
23. Walker O, Ruekert R. (1987). Marketing’s role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3): 15–33.