

The effect of company level strategy and marketing strategy with the content strategy on the performance of banks

Mohammad Reza Hamidzadeh, Professor, Department of Business Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Ruqia Shuko Hussaini¹, MBA Graduated, Faculty of Humanities, Ahle Beyt International University, Tehran, Iran

Received: 24-06-2021

Accepted: 12-01-2021

Introduction: In the present situation, private banks are facing dynamics and challenges such as: insecurity, poor financial instruments, technological and digital problems and so on. However, in order for these banks need a dynamic strategy to interact and cope with these challenges (Plan the right stance and action, bank level strategy and marketing strategy), to ensures the effectiveness of the bank's performance in the long run. Because private banks, without a clear plan, cannot activity compete in new markets and improve their effectiveness and operational capacity. Performance and strategy are two important patterns and capabilities in the growth of activities and presence of companies in competitive markets. The content of the strategy should be designed in such a way that while enumerating the key factors, it predicts the success of private banks; In addition, it leads banks to be more efficient in competing with other banks and ultimately, to develop their business.

Methodology: The purpose of this study, considering the nature and expression of the research problem, is to investigate the effect of company level strategy and marketing strategy through the content strategy (mediator role) on the performance of private banks in Afghanistan. The statistical population of the study includes the managers of seven private banks in Kabul and based on Cochran's formula, 264 people have been selected as the sample size of the research according to the due to the size of the population .In addition, this research is applied in terms of purpose and descriptive - survey in terms of method. The tool for collecting research data, is a questionnaire and the questions of the questionnaire include two parts: general and specialized questions .General questions are related to demographic questions. Specialized questions including 47 questions, based on the Likert scale to examine and measure the indicators of four variables (bank level strategy, marketing strategy, content strategy and bank performance), are also presented in the form of a research questionnaire. Most of the 264 questionnaires were returned from the statistical sample and analyzed through structural equivalence and Sobel test.

Accordingly, data analysis was performed at two levels of descriptive and inferential statistics, in the analysis of descriptive statistics section, descriptive statistical methods, tables and graphs were used. In the inferential statistics section, in this research, 5 hypotheses were proposed and tested by examining the research model, based on statistical methods using SPSS23 and LISREL8.80 software. Finally, all hypotheses were confirmed. The reliability of the research was calculated by Cronband's LISREL8.80 alpha using SPSS software and its validity was analyzed and confirmed based on content validity and factor analysis.

¹. Corresponding Author Email: RuqiaSHukoHussaini9@gmail.com

Results and Discussion: The total average of the marketing strategy variable (3.98) and, among the variable dimensions, the differentiation strategy dimension has the highest average (3.99) and the focus strategy dimension has the lowest average (3.96), which is more than the average of 3. Therefore, it can be concluded that the overall status of the marketing strategy variable is relatively at a favorable level. The total average of the bank level strategy variable is (3.40) and, among the variable dimensions, the supervision strategy dimension has the highest average (3.45) and the guiding strategy dimension has the lowest average (3.40), which is more than the average of 3. Therefore, it can be concluded that the general situation of bank level strategy variables is at a favorable level. The total average of the bank performance variable is (3.25). Among the variable performance indicators, the non-financial performance dimension of the bank has the highest average (3.277) and the financial performance dimension of the bank has the lowest average (3.24), which is more than the average of 3. . Therefore, it can be concluded that the general situation of the bank's performance variable is at a favorable level. The research findings of the hypothesis test indicate that the research hypotheses are confirmed. In fact, the bank - level strategy has a significant impact on the performance of private banks in Afghanistan. Also, marketing strategy has a significant impact on the performance of private banks in Afghanistan. On the other hand, the content strategy has a mediating role in the relationship between bank level strategy and the performance of private banks in Afghanistan. Similarly, the content strategy has a mediating role in the relationship between marketing strategy and the performance of private banks in Afghanistan. Finally, there is a significant relationship between bank level strategy and marketing strategy.

Conclusion: Private Banks should adopt and implement strategies that have good influence, initiative and monitor their operations in the form of market resources. Then its opportunities, challenges are responsible for achieving the strategic goals of those banks. On the other hand, the performance effectiveness of these banks is optimized and increased within the framework of strategies (bank level strategy and marketing strategy). Bank level strategy has a general approach that strives to create and maximize value for the bank and customers on long-term investment. The dimensions of this strategy include (guidance strategy, portfolio and supervision), which are planned and implemented according to the model and mission of private banks, which maintain the overall performance and success of the bank. Based on this, it controls and improves financial and non-financial performance in the form of strategic goals and market opportunities. The marketing strategy coordinates the capabilities and capabilities of private banks with opportunities, changing environmental variables and its performance are focused on gaining and creating a sustainable competitive advantage. The main goal of this strategy is to compete in new markets and take advantage of market growth opportunities to maintain and achieve optimal performance.

Keywords. Bank level Strategy, Marketing Strategy, Content Strategy, Strategic Stance, Strategic Action and Bank ´s Performance.

تأثیر استراتژی سطح شرکت و استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانکها با نقش میانجی محتوای استراتژی

محمد رضا حمیدی زاده، استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران
روقیه شکوه حسینی^۱، دانشجوی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی
اهل بیت^۲، تهران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، با توجه به موضوع (تأثیر استراتژی سطح شرکت و استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانکها با نقش میانجی محتوای استراتژی) و بیان مسئله تحقیق، بررسی تأثیر استراتژی سطح بانک و بازاریابی از طریق محتوای استراتژی (نقش میانجی) بر عملکرد بانکهای خصوصی در افغانستان می‌باشد. به‌علاوه، این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه است که اغلب ۲۶۴ پرسشنامه از نمونه آماری برگشت و از طریق معادلات ساختاری و آزمون سوبل تحلیل گردید. بر این اساس، تجزیه و تحلیل داده‌ها، بر اساس روش‌های آماری به کمک نرم‌افزار SPSS23 و LISREL8.80، مورد آزمون و تحلیل قرار گرفت. پایایی تحقیق، توسط آلفای کرونباخ به کمک نرم‌افزار SPSS و روایی آن بر اساس روایی محتوا و تحلیل عاملی، تحلیل و مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های پژوهش بر اساس آزمون فرضیه‌ها، حاکی از تأیید فرضیه‌های پژوهش است. در واقع، استنباط شد که استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانکها تأثیر معناداری دارد. از طرفی محتوای استراتژی رابطه بین استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی را با عملکرد بانکها تعدیل می‌کند. در نهایت، بین استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد.

کلمات کلیدی: استراتژی سطح بانک، استراتژی بازاریابی، محتوای استراتژی و عملکرد بانک.

مقدمه

شرکت‌ها باید استراتژی‌هایی را اتخاذ کنند که در شرایط بسیار متغیر و نامطمئن، آن‌ها را به اهداف مورد نظر برساند؛ یعنی شرکت‌ها با طراحی و اعمال استراتژی‌های تعریف شده، می‌توانند شرایط بازار و محیط خرد و کلان اقتصادی را پیش‌بینی و جهت فعالیت‌های خود را در آینده تعیین کنند (کورمندی و لیپ، ۱۹۸۷). بر این اساس، مدیران واحدهای تجاری با بهره‌برداری از استراتژی و مدیریت استراتژیک، در تلاش‌اند که در برابر تهدیدات نابهنگام محیطی ایستادگی کنند و به فعالیت خود ادامه دهند. به این ترتیب، باید برای حفظ و تقویت ارزش منابع و شایستگی‌های داخلی شرکت، با توجه به عوامل اثرگذار محیطی، اقداماتی انجام دهند (ملک‌آرایی، ۱۳۹۰، ص ۴). با این حال، این استراتژی‌ها زمانی دارای نفوذ و ابتکار هستند که فعالیت‌ها و عملیات سازمان را در قالب منابع، عوامل داخلی، چالش‌ها و فرصت‌های خارجی اداره و هماهنگ کنند؛ به علاوه، باید بر فرایند کاری رقبا نفوذ داشته باشند و مسئول دستیابی به اهداف راهبردی شرکت باشند (دشتابی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۴).

نکته مهم این است که عملکرد و استراتژی، دو الگو و قابلیت مهم در رشد محدوده فعالیت‌ها و حضور شرکت‌ها در بازارهای رقابتی هستند (جانسون^۱ و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۶۲). از جنبه دیگر، همه عملیات استراتژی سطح واحد تجاری بر کسب مزیت رقابتی متمرکز است، اما بیشترین تلاش استراتژی سطح شرکت بر کسب اهداف راهبردی شرکت مادر و خلق و ارائه ارزش برای آن است (گولد و همکاران، ۱۳۹۲). در شرایط حاضر، صنعت بانکداری افغانستان به شدت تحت تأثیر رقابت میان بانک‌ها و مؤسسات مالی، تغییرات سریع فناوری، مشکلات ناشی از ناامنی، تغییر مداوم درخواست‌های مشتریان و نیازهای جامعه است. رقابت چندگانه بانک‌های دولتی و غیردولتی و مؤسسات مالی خصوصی و ظهور فناوری‌های دیجیتالی، چالش‌های بزرگ محیطی‌ای هستند که صنعت مذکور کشور را تهدید می‌کنند؛ با این حال، بانک‌ها، به خصوص بانک‌های خصوصی، در صورتی دارای عملکرد بهتر و برنده خواهند بود که در فضایی کاملاً رقابتی، نیازها و تمایلات مشتریان هدف را زودتر از رقبا تأمین کنند (رضایی، ۱۳۹۶). زیرا در این وضعیت، بانک‌ها قادر هستند که توانایی‌ها و مزیت‌های رقابتی خود را با شرایط متغیر و پویای بازار همسو و همگام سازند.

^۱. Johnson

از این رو، تغییرات مداوم محیطی و پیچیدگی تصمیم‌گیری در محیط کسب‌وکار، برنامه‌ریزی استراتژیک و محتوای آن را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. محتوای استراتژی را باید به‌گونه‌ای طراحی کرد که ضمن برشمردن عوامل کلیدی، موفقیت بانک‌های خصوصی را پیش‌بینی کند؛ به‌علاوه، بانک‌ها را به سمت بازدهی بیشتر در رقابت با سایر بانک‌ها رهنمون کند و در نهایت، کسب‌وکار آن‌ها را توسعه دهد. به این معنا، محتوای استراتژی مسیر رسیدن به موفقیت را تعیین می‌کند و با نگاهی به تغییرات پرشتاب محیطی، می‌تواند ادامه حیات بانک‌های مزبور را تضمین کند؛ اما درست پیمودن مسیر و مسیر درست را پیمودن به نقشه راه نیاز دارد (زجاج و شورتل، ۱۹۸۹). با این حال، این پژوهش به نقش میانجی محتوای استراتژی در خصوص بهبود عملکرد و جایگاه رقابتی بانک‌های خصوصی (افغانستان)، از رویکرد استراتژی سطح شرکت و استراتژی بازاریابی پرداخته است. بنابراین، مسئله اساسی در پژوهش حاضر این است که چگونه بانک‌های خصوصی با توجه به محیط پویا و تلاطم نابهنگام آن‌ها، به طرح برنامه استراتژیک پویا بپردازند. در این راستا، در تحقیق حاضر تلاش شده است که از طریق بررسی برنامه‌های استراتژیک (سطح شرکت و بازاریابی)، روش‌ها و راهکارهای مؤثری برای ارتقای عملکرد بانک‌های خصوصی در کسب مزیت رقابتی و پاسخگویی آن‌ها به پیچیدگی‌های محیطی در حوزه‌های تجاری و بازاریابی افغانستان ارائه شود. در نهایت، به سؤال، چگونه استراتژی سطح شرکت و استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانک‌های خصوصی در افغانستان تأثیر می‌گذارد؟ پاسخ خواهیم داد.

مبانی و چارچوب نظری تحقیق

استراتژی سطح بانک

استراتژی از حیث طرح، برای تعیین اهداف راهبردی بانک تلاش کرده و مسیر عملکرد و منابع اقتصادی برای تحقق اهداف مورد نظر را مشخص می‌کند (ناگ^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). استراتژی سطح سازمان/شرکت معمولاً دربرگیرنده مدیرعامل و مدیران اداری و اعضای هیئت‌مدیره است. این‌ها در راستای بهبود عملکرد مالی و غیرمالی تلاش

1. Zajac & Shortell

2. Nag

می‌کنند و برای رسیدن به اهداف غیرمالی، همچون مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی شرکت، پاسخگو هستند (هالگین^۱، ۱۹۹۷). با این حال، این استراتژی برای کسب رضایت تمام ذی‌نفعان به منظور افزایش سرمایه‌گذاری در بلندمدت ساخته و پرداخته شده است، به طوری که موجب افزایش سودآوری و ارزش برای ذی‌نفعان و شرکت شود (کاتوت^۲، ۲۰۰۲). در واقع، استراتژی سطح شرکت، روشی مایل به متمایز عمل کردن از رقبا بوده و در تلاش برای بیشینه کردن ارزش، برای سازمان و ذی‌نفعان است (کمپ^۳، ۲۰۰۶). به علاوه، این استراتژی ارتباط‌دهنده بین واحدها و گروه‌های متفاوت کسب‌وکار و نحوه ایجاد بها و ارزش از طرف شرکت مادر است (جانسون^۴ و همکاران، ۲۰۱۱).

در اتخاذ استراتژی سطح شرکت/ بنگاه، باید چشم‌انداز و مأموریت شرکت، قابلیت‌های داخلی و عوامل تأثیرگذار خارجی مورد توجه قرار گیرد. از سوی دیگر، مطابق آن، اهداف بلندمدت تعیین شود و این استراتژی طوری انتخاب و ارزیابی گردد که موفقیت کلی شرکت را به همراه داشته باشد. چشم‌انداز و مأموریت، در استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی سطح وظیفه‌ای، نیز با توجه به عوامل داخلی و خارجی و نکات مثبت استراتژی‌های سطح دیگر، اتخاذ و اجرا شود که سرانجام منجر به موفقیت واحدهای سطح تجاری و وظیفه‌ای استراتژیک سطح شرکت مادر گردد (اعرابی و هوشنگ، ۱۳۹۷). در این سطح، هدف استراتژی تخصیص بهینه منابع و حمایت سازمان در استفاده بهینه از این منابع است. بر این اساس، استراتژی سطح شرکت با توجه به محدوده وسیع آن بر میزان تنوع و گستره کلی شرکت، تأثیرگذار است. این استراتژی دربرگیرنده مراحل تعیین چشم‌انداز، تعیین مأموریت، تعیین اهداف بلندمدت، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، منسجم نمودن استراتژی‌ها، تعیین اهداف کوتاه‌مدت و تعیین برنامه‌های عملیاتی است (بیل^۵، ۱۹۹۴). استراتژی‌های سطح سازمان/ شرکت، به سه گروه کلی تقسیم می‌گردد که قرار زیر می‌باشد:

استراتژی‌های هدایتی. استراتژی‌های هدایتی روند جامع و گسترده‌ای دارند که پشتیبان اکثر فعالیت‌های سازمان‌اند و گام‌های دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان را تعیین می‌کنند (آنسوف^۶، ۱۹۸۷). از آنجا که هر واحد تولیدی یا خدماتی باید از یک

1. Halgin

2. Cathoth

3. Kemp

4. Johnson

5. Bell

6. Ansoff

استراتژی در سطح سازمان پیروی کند تا موقعیت رقابتی‌اش را تحکیم بخشد، هر شرکت باید در مورد اینکه می‌خواهد رشد کند یا خیر، تصمیم بگیرد:

۱. آیا ما باید کوچک شویم، توسعه یابیم، یا بدون تغییر، اقدامات خود را پیش ببریم؟
۲. آیا ما باید فعالیت‌ها را بر شغل امروزی‌مان متمرکز کنیم یا باید از طریق ورود به صنعت‌های دیگر، آن را ناهمگون کنیم؟

۳. اگر به دنبال رشد هستیم، از داخل به توسعه دست بزنیم یا با خریداری دیگر شرکت‌ها، از طریق ادغام با آن‌ها، تشکیل شرکت‌های مختلط یا با همکاری با آن‌ها پیش برویم؟

استراتژی هدایتی در قالب واژه‌هایی همچون «ثبات»، «رشد» و «کاهش»، درک شده و مطلوبیت می‌یابد (دیوید هانگر و ویلن، ۱۳۹۵، ص ۲۶). در واقع، استراتژی هدایتی از سه جهت‌گیری کلی به سمت رشد (در اصطلاح به نام «استراتژی‌های اصلی» شناسایی شده)، شکل می‌گیرد (فقهی فرهمند، ۱۳۹۲).

استراتژی پرتفولیو. سازمان‌های چندکسب‌وکاره که دارای سیستم باز و انعطاف‌پذیرند، قبل از شروع سرمایه‌گذاری یا تولید خطوط مختلف محصولات، باید شرایط و عوامل داخلی سازمان را تجزیه و تحلیل کنند؛ یعنی نکات قوت، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و نقاط ضعف، ناامنی‌ها و تهدیدهای سازمان مزبور را تحلیل و برآورد کنند. در واقع، برنامه‌ریزی درست لحاظ شود؛ باین حال، واحدهای تجاری مرکزی مسئولیت تجزیه و تحلیل پرتفولیو و برنامه‌ریزی چگونگی تولید و سرمایه‌گذاری روی آن را به عهده دارند. در این موقعیت، مدیران عالی و عملیاتی در خروجی این فعالیت‌ها، نقش قابل انتظار را ایفا می‌کنند.

به صورت کلی، دو الگوی مهم و تأثیرگذار وجود دارد که عبارت‌اند از روش‌های جنرال الکتریک و ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوره‌های بوستون که بر مفهوم منحنی یادگیری و دوره عمر محصول متکی‌اند. بر این اساس، استراتژی تحلیل پرتفولیو سازمان‌ها را قادر می‌کند که محصولات خود را بر مبنای متغیر نرخ رشد و سهم نسبی بازار و جایگاه آن و میزان تقاضا مشخص کنند. از سوی دیگر، منافع و مزایا و همچنین معایب و نکات منفی آن را در مقایسه با یکدیگر ارزیابی و تعیین کنند

(تیلز، ۱۹۹۶، ص ۱۲۲). بنابراین، تمرکز اصلی این استراتژی، سرمایه‌گذاری روی دارایی‌هایی است که با بیشترین بازده همراه باشند.

استراتژی‌های سرپرستی. استراتژی‌های سرپرستی سازمان‌ها را با توجه به شایستگی‌ها، مزیت‌ها و تمایزات قابل سنجش آن‌ها در ایجاد ارزش‌ها و مزیت‌های رقابتی، در پرتو اهداف و فرهنگ سازمان تشویق می‌نند و به آنها انگیزه می‌دهد. همچنین، شرکت را از حیث منابع و توانمندی‌های قابل‌استفاده آن در ایجاد ارزش و هم‌افزایی مورد نظر مدیران، مورد توجه قرار می‌دهند. بر اساس نظر کمپل گولد و الکساندر، سازمان‌هایی که دارای چندین واحد تجاری هستند، همواره در پی سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف برای به دست آوردن سود بیشتری هستند. تأکید استراتژی سرپرستی بر شایستگی‌های اصلی و کاربردی شرکت مادر و چگونگی به‌کارگیری آن، برای ایجاد و مدیریت کسب‌وکارهای جدید، با توجه به نقش عملی این استراتژی است. در واقع، هدف این استراتژی ارتباط گسترده با شرکت‌های تجاری و خلق ارزش برای این شرکت‌ها و نی‌نفعان اصلی آن است (اسکندر و همکاران، ۱۹۹۵، ص ۱۷). شرکت مادری که در مرکز واحدهای تجاری قرار دارد، کنترل و مدیریت ویژه‌ای بر فعالیت‌ها و عملیات دیگر شرکت‌ها دارد. از این رو، شرکت‌های مادر به دنبال ایجاد فرصت و ارزش، از طریق واحدهای تجاری در سطح شرکت هستند (آنسوف، ۲۰۱۱).

استراتژی بازاریابی

استراتژی بازاریابی تناظر بالایی با استراتژی‌های سطح شرکت و استراتژی‌های وظیفه‌ای دارد و به این ترتیب، با استراتژی‌های رقابتی نیز در ارتباط است؛ زیرا استراتژی‌های بازاریابی به متمایز بودن و منحصر بودن محصولات در بازارهای جدید در مقایسه با رقبا تأکید دارند. کاتلر بر این عقیده است که بیشتر تلاش این استراتژی‌ها بر کسب و ایجاد مزیت رقابتی پایدار متمرکز است (سرداری و نوروزی، ۱۳۸۸، ۱۴).

استراتژی یک برنامه واحد چندبعدی و چندجانبه است که هدایت‌گر فعالیت‌ها و اهداف کلی سازمان در قالب یک طرح واحد یکپارچه است (براین کویین و همکاران، ۱۳۹۱، ۵). عملکرد بازاریابی تأثیری گسترده بر روند عملیات سازمان دارد. در واقع،

1. Tilles

2. Alexander

3. Ansoff

جهت‌گیری عملکرد بازاریابی به‌عنوان یک مسئله مدیریت عملکردی، شروع می‌شود و تا نقش استراتژیک بازاریابی در قالب عملکرد استراتژی کلی سازمان، ادامه دارد (سودارشان^۱، ۱۹۹۵)؛ برای مثال، این گستردگی مفهوم بازاریابی دربرگیرنده تصمیمات استراتژیک و عملیاتی‌ای می‌شود که موجب هم‌پوشانی بازاریابی و مدیریت استراتژیک شده است (زو و کاووسگیل^۲، ۲۰۰۲).

کارهای اثربخش زیادی بر طراحی استراتژی بازاریابی صورت نگرفته (منون^۳، ۱۹۹۹ و نیل و رز^۴، ۲۰۰۶) و این فعالیت‌های که صورت گرفته به احتمال زیاد دربرگیرنده محتوای بازاریابی استراتژیک نبوده‌اند (وارادارجان^۵، ۲۰۱۰). با توجه به اهمیت شرکت‌های بازاریابی در بازارها (ماتسون^۶ و همکاران، ۲۰۰۶) مطالعات انجام‌شده روی استراتژی بازاریابی، یک چالش بزرگ است که همه ابعاد و جنبه‌های آن به شکل مناسبی تکامل نیافته و مرز و شکاف‌ها به‌طور مناسب بین مبانی محتوای استراتژی و فرایند مربوط به آن تعیین و مشخص نشده است (شاشیتال و ویلمون^۷، ۱۹۹۹)؛ به‌علاوه، استراتژی بازاریابی با بسط یک طرح جامع بازاریابی در ارتباط است که از تحقق اهداف شرکت‌ها در بازار هدف حمایت و پشتیبانی می‌کند (اولسون^۸ و همکاران، ۲۰۰۵). بنابراین، اصول اساسی استراتژی بازاریابی اختصاص و تنظیم منابع برای دستیابی به اهداف شرکت دربارهٔ محصول مشخص در بازار هدف است (پورتر^۹، ۱۹۸۰).

تمایز. کانون استراتژی تمایز، متمایز عمل کردن در مقایسه با رقیب است و شرکت‌ها در این باره باید از مهارت‌های موردنیاز بازاریابی، تحقیق و توسعه و نظایر آن، برخوردار باشند (شرودر^{۱۰}، ۲۰۱۵). بر این اساس، مدیران استراتژی تمایز را در حوزهٔ محصولات خاصی همچون ساعت، خودرو و امثال آن به کار می‌برند؛ ولی برخی شواهد نشان می‌دهند که این استراتژی را می‌توان در صنایع مختلف دیگر، مانند گندم، ادویه‌جات

1. Sudharshan

2. Zou and Cavusgil

3. Menon

4. Neil & Rose

5. Varadarjan

6. Mattsson

7. Shashittal & Wilemon

8. Olson

9. Porter

10. Schroder

و نظایر آن نیز به کار برد (گریفین^۱، ۲۰۱۲، ص ۲۱۱). هدف راهبرد تمایز، افزایش سهم بازار و بقا در این بازارها و کسب وفاداری مشتریان به محصولات مورد نظر است. مقیاس اندازه‌گیری استراتژی تمایز، تولید و عرضه محصولات منحصربه‌فرد، متمایز عمل نمودن نسبت به رقبا و غیره است. کاربرد این مقیاس برای کاهش هزینه‌ها در فرآیند تولید و عملیات در همه شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (ایرلند و وب^۲، ۲۰۰۹). با این حال، شرکت‌هایی که از استراتژی تمایز استفاده می‌کنند، به مشتریانی توجه می‌کنند که به دنبال محصولات متمایز و خاص هستند، نه محصولات غیرانعطاف‌پذیر (دی و ونسالی^۳، ۱۹۸۸). بنابراین، تمایز وسیله‌ای است که در اختیار شرکت‌ها قرار دارد و شرکت‌ها از آن برای ایجاد بازدهی بیشتر استفاده می‌کنند (ابل و هاموند^۴، ۱۹۷۹).

رهبری هزینه. کانون فعالیت این استراتژی کسب مزیت رقابتی از طریق به حداقل رساندن هزینه‌ها در شرکت است. تأکید استراتژی رهبری هزینه کنترل و پایین نگه داشتن هزینه‌ها در کلیه واحدهای کسب‌وکار است (آموکو-گیامپا و آکو^۵، ۲۰۰۸). برای عمل کردن اثربخشی هزینه، شرکت به برخی عملیات‌ها و تدارکات مناسب نیاز دارد و از این طریق می‌تواند از مخارج‌ها و هزینه‌های جاری اضافی و هزینه‌های تحقیق و توسعه جلوگیری کند. این امر فقط از طریق مدیریت مؤثر هزینه‌ها امکان‌پذیر است (پورتر، ۱۳۹۶، ص ۸۰). هدف از این استراتژی ایجاد مزیت رقابتی، افزایش سهم بازار و کنترل هزینه‌ها به کمترین حد ممکن است که اغلب، شرکت با این هزینه‌ها می‌تواند به بهترین تولیدکننده از حیث کنترل هزینه در بازار تبدیل شود (کاتلر و کلر، ۱۳۹۷، ص ۸۰).

از طرف دیگر، به‌کارگیری استراتژی رهبری هزینه درباره محصولات متمایز یا محصولاتی که مزیت آن‌ها فقط تمایز آن‌ها باشد، کارایی نخواهد داشت (دوهایم^۶، ۲۰۰۲، ص ۱۴۹).

1. Griffin

2. Ireland & Webb

3. Day & Wensaly

4. Abbell & Hammond

5. Amoako-Gyampah & Acquah

6. Duhaime

تمرکز. بهره‌برداری از این استراتژی هنگامی اثربخش و حائز اهمیت است که قلمرو اقتصادی و مقیاس از ارزش خاصی برخوردار باشد و وجه تمایز محصولات و خدمات چندان مطرح نباشد (سلاسون و آش، ۲۰۰۳، ۱۳۲-۱۳۴) و بر نیازهای گروهی از مشتریان خاص متمرکز باشد. شرکت در شرایط رقابتی امروز نمی‌تواند همیشه برنده رقابت باشد؛ زیرا متمایز عمل کردن از رقبا، به ابزار و راه‌های متنوع و منحصر به فرد نیاز دارد. اثربخشی این استراتژی هنگامی افزایش می‌یابد که تقاضای مشتریان درباره محصولات و خدمات متمایز باشد و از جهت دیگر، شرکت‌های رقیب هم نتوانند وارد این بازار شوند (پورتر، ۲۰۰۸). هدف اساسی از این استراتژی متمرکز کردن فعالیت‌های شرکت بر بخش کوچکی (گروه خاص) از بازار است. بر این اساس، انادیس در سال ۲۰۰۴ ویژگی‌های اساسی طبقه‌بندی بازار را بررسی کرد. یافته‌های مطالعه او حاکی از این است که استراتژی تمرکز یکی از استراتژی‌های مهم و کاربردی در مورد بازارهایی است که توانایی تقسیم‌بندی در آن‌ها زیاد باشد (دیوید، ۱۹۹۹). بنابراین، به اعتقاد پورتر، شرکت‌هایی که استراتژی‌های تعریف‌شده ندارند، شرکت‌های «در گل گیرکرده» هستند. او معتقد است که این شرکت‌ها در آینده ضعیف عمل خواهند کرد (کمپبل^۲ و همکاران، ۲۰۰۲).

محتوای استراتژی

استراتژی، تعیین‌کننده اساسی عملکرد شرکت‌ها در بخش عمومی است و محتوای استراتژی، ابزاری برای نحوه تعامل سازمان با محیط خارجی است (مایر^۳ و همکاران، ۲۰۰۶). محتوای استراتژی شامل دو بُعد می‌شود: موضع استراتژیک (میزان چشم‌انداز سازمان، مدافع یا واکنش‌گر) و اقدامات استراتژیک (تأکید نسبی بر تغییر در بازارها، خدمات، درآمد، روابط خارجی و خصوصیات داخلی). یکی از وظایف اصلی مدیریتی، شکل دادن به محتوای استراتژی است که می‌تواند در الگوهای ارائه خدمات انتخاب و اجرا شود. این کار بر عملکرد خدمات عمومی تأثیر اساسی دارد (بویین و واکر^۴، ۲۰۰۴؛ بوشکن^۵، ۱۹۸۸ و وکسلر و بک آف^۶، ۱۹۸۷). بالین‌حال، هیچ مدرک تجربی معتبری

1. Salamon & Asch

2. Campbell

3. Meier

4. Boye & Walker

5. Boschken

6. Wechsler & Backoff

درمورد اعتبار این مطلب وجود ندارد. بسیاری از مطالعات دربارهٔ سازمان‌های خصوصی نشان می‌دهند که محتوای استراتژی بااهمیت است (کچین^۱ و همکاران، ۱۹۹۶؛ مایلز و اسنو^۲، ۱۹۷۸ و سلاتر و السون^۳، ۲۰۰۰). بوین و واکر (۲۰۰۴) مدلی را ارائه دادند که محتوای استراتژی را در بخش عمومی در دو سطح نشان می‌داد: سطح اول، «موضع استراتژیک»، راه گسترده‌ای است که سازمان وضع فعلی‌اش را توضیح می‌دهد و به دنبال حفظ یا بهبود عملکرد خود است. این سطح استراتژی نسبتاً پایدار است و امکان تغییر اساسی آن در کوتاه‌مدت کم است (زاجاک و شورتل، ۱۹۸۹). سطح دوم، «اقدام استراتژیک»، شامل گام‌های اساسی و خاصی است که یک سازمان برای اجرای موضع خود به کار می‌گیرد. احتمال تغییر در اقدامات استراتژیک در کوتاه‌مدت زیاد است (فاکس-ولفگرام^۴ و همکاران، ۱۹۹۸، ص ۲۹).

بر این اساس، موضع و اقدام استراتژیک تشکیل‌دهندهٔ محتوای استراتژی هر سازمان یا شرکت است. محتوای استراتژی چگونگی رفتار سازمان‌ها را شرح می‌دهد، برعکس استراتژی‌هایی که صرفاً لفظی هستند و به‌گونهٔ واقعی عملی نمی‌شوند. پژوهش‌های پیشین دربارهٔ محتوای استراتژی با دو مشکل مواجه بودند: اول اینکه خبرنگاران نظرسنجی معمولاً مجبور می‌شدند که از بین دسته‌بندی‌های استراتژی‌های متمایز، استراتژی‌های مورد نظر خود را انتخاب کنند و سازمان خود را در یک جعبه قرار دهند (اسنو و هربینیاک^۵، ۱۹۸۰ و سلاتر و السون، ۲۰۰۰). این روش با شواهد هم‌خوانی ندارد و نشان می‌دهد که سازمان‌ها هم‌زمان ترکیبی از استراتژی‌ها را انتخاب می‌کنند (ویتینگتون^۶ و همکاران، ۱۹۹۹ و آمبروزینی و بومن^۷، ۱۹۹۷). دوم اینکه تقریباً تمام تحقیقات قبلی به خبرچینان منفرد (معمولاً مدیر ارشد اجرایی) متکی هستند. پژوهش‌های تجربی نشان می‌دهند که مدیران ارشد اجرایی تمایل دارند به‌جای استراتژی‌های واقعی، اطلاعاتی دربارهٔ آرمان‌های استراتژیک ارائه دهند (آمبروزینی و بومن، ۱۹۹۷).

موضع استراتژیک. بعد موضع‌گیری استراتژیک براساس طبقه‌بندی نوع‌شناسی مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، شامل آینده‌نگران، مدافعان و واکنشگران است. این سه موضع

1. Ketchen

2. Miles & snow

3. Slater & Olson

4. Fox-Wolfgramm

5. Snow & Hrebiniak

6. Whittington

7. Ambrosini & Bowman

استراتژی چگونگی پاسخگویی سازمان‌ها را در شرایط احتمالی جدید نشان می‌دهند. آینده‌نگران (جست‌وجوگران)، مدافعان (ادغام) یا منتظران یک دستورالعمل (واکنشگر)، به دنبال سازمان‌هایی هستند که همواره و به‌طور مداوم در پی فرصت‌های بازارند. از طرف دیگر، آن‌ها را به‌طور منظم با پاسخ‌های بالقوه و روندهای نوظهور محیط، ارزیابی می‌کنند. مایلز و اسنو (۱۹۷۸) اعتقاد دارند که مدافعان توجه ویژه خود را بر بهبود کارایی فعالیت‌های موجود اختصاص خواهند داد (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸، ص ۲۹). تأکید مدل استراتژی مایلز و اسنو (۱۹۷۸) بر این است که عملکرد آینده‌نگران و مدافعان اثربخش‌تر از واکنشگران است. شرکت‌های خصوصی از این عملکرد پشتیبانی می‌کنند (موکوا^۱ و همکاران، ۱۹۹۰ و وودساید^۲ و همکاران، ۱۹۹۹).

درباره چگونگی کاربرد مدل استراتژی مایلز و اسنو دیدگاه‌های متفاوتی مطرح شده است. از این‌گو می‌توان برای پشتیبانی از عملکرد شرکت‌های خصوصی در شرایط نامطمئن محیطی به‌طور متفاوت استفاده کرد. مایلز و اسنو معتقدند که شرکت‌ها هنگام مواجه شدن با نیروی‌های نامطمئن محیطی، باید در تصمیم‌گیری‌های خود دقت کامل به خرج دهند و الگوی مناسبی را برای مقابله با آن انتخاب کنند. شرکت‌ها با شناختن درست عوامل و متغیرهای محیطی، می‌توانند استراتژی‌های خوب را برگزینند. باید گفت که همه این‌ها به شرایط داخلی و پویایی خارج از سازمان بستگی دارند (سایمون^۳، ۲۰۰۵). شرکت‌های که از موضع استراتژیک آینده‌نگر استفاده می‌کنند، تمایل به تصویر کشیدن ساختار و موضع استراتژیک آن‌ها را در آینده دارند. برعکس، تحلیلگران از ویژگی و گزینه‌های هر دو موضع استراتژی استفاده کرده و آن‌ها را در پیشینه کار خود قرار می‌دهند. موضع استراتژیک واکنشگر، دارای استراتژی‌های منسجم و پایدار نبوده و به‌طور کلی نسبت به دیگر موضع استراتژیک، عملکرد بهتر و خوبی ندارد (پرنل و هرشی^۴، ۲۰۰۵).

اقدام استراتژیک. سطح دوم استراتژی به‌طور کلی شامل پنج نوع اقدام خاص می‌شود که سازمان‌ها به احتمال زیاد برای عملیاتی کردن موضع استراتژیک خود استفاده می‌کنند. این اقدامات مربوط به تغییر در بازارها، خدمات، درآمد، سازمان خارجی و سازمان داخلی می‌شوند. سه اقدام اول بیانگر نوع‌شناسی محتوای استراتژی پورتر

1. Mokwa

2. Woodside

3. Simon

4. Parnell & Hershy

(۱۹۸۰) هستند. این سطح استراتژی به منظور مقابله با محدودیت‌هایی توسعه یافته‌اند که ممکن است سازمان با آن‌ها روبه‌رو شود. چالش تعدادی زیادی از مدیران شرکت‌های خصوصی، یافتن راه‌های مؤثر به منظور ارائه خدمات بهتر در یک بازار ثابت با درآمد کمتر است. ممکن است استراتژی با توجه به عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی، به طور متناسب برای ارائه خدمات بهتر تدوین و تنظیم نشده باشد. از این رو، این یک چالش بزرگ فراروی شرکت‌ها محسوب می‌شود (آزبورن^۱، ۱۹۹۸ و واکر و ژانز^۲، ۲۰۰۱).

به علاوه، اقدامات استراتژیک با تمرکز بر شرایط داخلی شرکت، با نقش متغیرهایی مانند ساختار، فرایندها، فرهنگ، رهبری و معیارهای مختلف برای بهبود عملکرد شرکت، اجرا می‌شوند (وستفال^۳ و همکاران، ۱۹۹۷؛ بری^۴، ۱۹۹۴؛ جولنز^۵ و همکاران، ۲۰۰۱ و بویین و داهیا^۶، ۲۰۰۲). اقدام استراتژیک معمولاً توسط مدیران عالی به منظور اجرای موضع استراتژیک صورت می‌گیرد. در واقع، این سطح استراتژی در بلندمدت پایدار نیست و رویکردی کوتاه‌مدت دارد. گرایش استراتژی‌های سطح شرکت به موضع استراتژیک بوده و مدیران برای به حداکثر رساندن کارایی آن در تلاش‌اند؛ درحالی‌که گرایش استراتژی سطح کسب‌وکار به اقدام استراتژیک است. در واقع، این استراتژی به دنبال تأمین نیازها و تقاضای بازارها و چگونگی رقابت در آن بازارها، برای گسترش فعالیت‌های تولیدی و خدماتی، ایجاد ارزش و بهبود عملکرد شرکت خود است (پرئل، ۲۰۰۸).

عملکرد بانک

بانک‌ها خدمات متنوع و مختلفی ارائه می‌دهند و در بخش‌های متفاوت تجاری فعالیت می‌کنند. به موازات روی کار آمدن بانک‌های خصوصی در بازارهای مالی، قلمرو فعالیت بانک‌ها در بخش‌های متفاوت خدمات، گسترش یافت. از سوی دیگر، با افزایش ارائه خدمات این بانک‌ها، تقاضای بازار برای آن‌ها نیز افزایش یافت. بهبود عملکرد بانک‌ها، به خصوص بانک‌های خصوصی، یکی از مهم‌ترین و مشکل‌ترین هدف مدیران این بانک‌هاست؛ چون بانک‌ها با بهبود عملکرد خود، می‌توانند سهم بازار خود را حفظ کنند

1. Osborne

2. Walker and Jeanes

3. Westphal

4. Berry

5. Julnes

6. Boyne, & Dahya

یا افزایش دهند و مشتریان جدیدی جلب کنند (کهرامان^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). از این حیث، عملکرد بانک زمانی دارای معنی و مفهوم است که در اتخاذ و اقدامات استراتژی‌های تجاری، کارایی و اثربخشی داشته باشد. و این بانکها اغلب مزیت‌های مالی و غیرمالی را در پی داشته باشند (گالبرایت و کازانجیان^۲، ۱۹۸۶؛ واکر و روکر^۳، ۱۹۸۷ و هومبورک^۴ و همکاران، ۱۹۹۹).

در شرایط فعلی، بیشتر بانکها به دنبال هم‌افزایی هستند. این کار این‌گونه تحقق می‌یابد که واحدهای کسب‌وکار با آخرین امکانات و منابع مشهود و نامشهودشان، باهم زیر یک چتر مرتبط فعالیت کنند (واکر و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۱۰۸). به علاوه، عملکرد عبارت از الگویی است که مقدار عملیات تولید فردا را تعیین کرده و راه‌های تأمین آن را پیش‌بینی می‌کند (کارول^۵ و همکاران، ۲۰۱۱). از جنبه دیگر، ارزیابی عملکرد یکی از فعالیت‌های مهمی تلقی می‌شود که به بهبود و کارایی عملیات سازمان کمک می‌کند. با ارزیابی و بررسی عملکرد بانکها می‌توان کاستی‌ها و انحرافات آنها را کشف و اصلاح کرد. چرا بانکها بر رشد و توسعه بازارهای مالی کشور تأثیر دارند؟ برای پاسخ به این سؤال، می‌توان گفت که بانک همان نهاد مالی‌ای است که در ارائه خدمات متنوع و مختلف در جامعه نقش قابل توجهی دارد (لینچ و کراس^۶، ۱۹۹۵). بدین مفهوم، بانکها دارای رویکرد بلندمدت هستند و بیشتر از دو دهه است که به صنعتی جهانی مبدل شده‌اند. محرک‌های تأثیرگذار بر این رویکرد، الزامات قانونی بین‌المللی، ظهور فناوری‌های جدید و غیره است (فو^۷ و همکاران، ۲۰۱۴).

به‌طور کلی، عملکرد بانکها روش تأیید اثربخشی و کارایی کارکردها و فعالیت‌هایشان برای تأمین و رسیدن به اهداف مطلوب و مورد نظر آن در یک‌زمان مشخص است (استونر و گیلبرت و ادوارد، ۱۳۸۹). بر این اساس، عملکرد بانکها در قالب سه مقوله مطرح می‌شود که عبارت‌اند از: عملکرد مالی، عملکرد بازار و عملکرد مشتری (دولت‌آبادی و خائف الهی، ۱۳۸۴).

1. Kahraman

2. Galbraith & Kazanjian

3. Walker & Ruekert

4. Homburg

5. Carroll

6. Lynch & Cross

7. Fu

پیشینه تحقیق

موخزاکوله و تفر^۱ (۲۰۱۹)، به بررسی «رابطه بین استراتژی شرکت، رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی پایدار: پیشنهاد یک چارچوب مفهومی برای آفریقای جنوبی صنعت هواپیمایی» پرداختند. نتیجه این تحقیق، بیان‌کننده روابط بین استراتژی شرکت و رهبری استراتژیک و پایدار عملکرد است (موخزاکوله و تفر^۱، ۲۰۱۹). عزیزی و ملایی (۱۳۹۸)، پژوهشی به «پیاپی‌سازی استراتژی‌های نوآوری در خدمات مالی در سیستم بانکداری (مورد مطالعه: بانک‌های شهر تهران)» پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد، سیستم بانکداری در اجرای استراتژی‌های نوآوری در ایجاد مفهوم خدمت جدید، نوآوری در تعامل با مشتری جدید، شرکای تجاری جدید و مدل‌های درآمدی جدید تا حدی موفق بوده اما در استراتژی‌های نوآوری سازمانی و نوآوری فناورانه نیازمند توجه بیشتر است (عزیزی و ملایی، ۱۳۹۸). مصطفی‌زاده (۱۳۹۷)، به مطالعه «رابطه چشم‌انداز و استراتژی با عملکرد خدمات در بانک ملت» پرداخت و نتایج پژوهش تأیید کرد که بین چشم‌انداز و استراتژی با عملکرد خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. چشم‌انداز و استراتژی از عوامل تبیین‌کننده عملکرد خدمات محسوب می‌شوند (مصطفی‌زاده، ۱۳۹۷). اول‌الدین^۲ (۲۰۱۴)، در تحقیقی «تأثیر استراتژی شرکت بر عملکرد سازمان» را مورد بررسی قرار داد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که استراتژی شرکت تأثیر قابل‌توجهی بر بهینه‌سازی عملکرد سازمان دارد (اول‌الدین، ۲۰۱۴). لباف، فتحی و زمانی قلعه میرزمانی (۱۳۹۱)، پژوهشی «تحلیل محتوای استراتژی‌های تجاری و اثرات آن بر عملکرد سازمان‌ها» را بررسی کردند. یافته‌ها بیان‌کننده این است که محتوای استراتژی رابطه نزدیکی با عملکرد سازمان‌ها دارد. یعنی رشد سهم بازار رابطه مستقیم با موضع مدافع و رابطه معکوس با موضع آینده‌نگر دارد (لباف، فتحی و قلعه میرزمانی، ۱۳۹۱). کوکسال و ازگل^۳ (۲۰۰۷)، در تحقیقی به بررسی «رابطه میان استراتژی بازاریابی و عملکرد شرکت در زمان بحران اقتصادی» پرداختند. نتایج این تحقیق، نشان می‌دهد، شرکت‌هایی که به‌صورت مناسب استراتژی‌های بازاریابی خود را در شرایط بحران اقتصادی تغییر می‌دهند، می‌توانند

1. Mukhezakule & Tefera

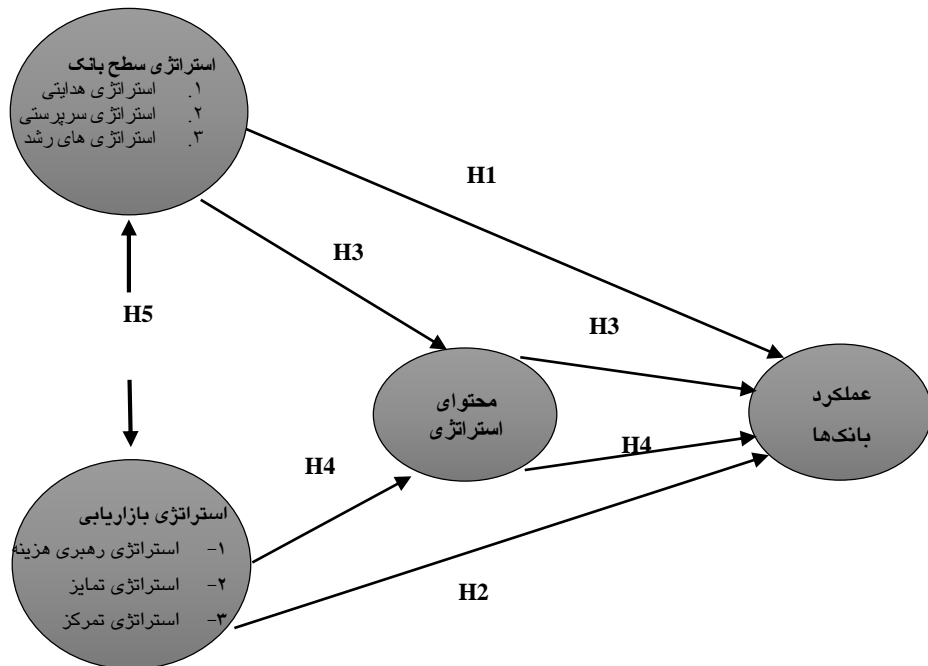
2. Awaluddin

3. Koksai & Ozgul

عملکرد خود را حفظ کنند یا بهبود ببخشند (کوکسال و ازگل، ۲۰۰۷). اندروز^۱ و همکاران (۲۰۰۶)، پژوهشی را با عنوان «محتوای استراتژی و عملکرد سازمانی: تجزیه و تحلیل تجربی با جامعه مورد مطالعه شرکت‌های دولتی با موضوع استراتژیک آینده‌نگر، مدافع و واکنشگر» انجام دادند و به این نتیجه رسید، محتوای استراتژی نقش محوری در ایده‌پردازی و توزیع موفقیت یا عدم موفقیت ارائه‌دهندگان خدمات عمومی دارد (اندروز و همکاران، ۲۰۰۶).

روش‌شناسی تحقیق

مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق، تصویری از واقعیت موضوع تحقیق را در چارچوب متغیرهای سازنده موضوع ارائه می‌دهد تا بتوان روابط میان متغیرها و اجزای موضوع تحقیق را مشاهده و تعبیر کرد. بنابراین، در این مدل، چهار متغیر اصلی (استراتژی سطح بانک، استراتژی بازاریابی، عملکرد بانک و محتوای استراتژی)، مطرح شده است. در مدل پژوهش حاضر، محتوای استراتژی در تأثیرگذاری استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانک‌ها نقش میانجی دارد.



شکل ۲- مدل عملیاتی تحقیق

^۱. Andrews

۱ استراتژی سطح بانک بر عملکرد بانک‌های خصوصی در افغانستان تأثیر معناداری دارد.

۲ استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانک‌های خصوصی در افغانستان تأثیر معناداری دارد.

۳ محتوای استراتژی در رابطه استراتژی سطح بانک و عملکرد بانک‌های خصوصی در افغانستان، نقش میانجی دارد.

۴ محتوای استراتژی در رابطه استراتژی بازاریابی و عملکرد بانک‌های خصوصی در افغانستان نقش میانجی دارد.

۵ بین استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد. پژوهش حاضر از نظر نوع داده‌ها، کمی و از حیث هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. یافته‌های این تحقیق اطلاعاتی جهت حل یک مسئله یا یافتن راه‌هایی برای حل چالش‌ها فراهم و گام‌هایی را برای حفظ و بهبود عملکرد بانک‌های خصوصی مشخص می‌کند. در واقع، یافته‌های این تحقیق برای افزایش درک مدیران نسبت به مسائل تحقیق حائز اهمیت است (جنکس^۱، ۲۰۰۱). به این ترتیب، هدف این پژوهش، افزایش درک مسئله در خصوص بانک‌های خصوصی و حیطه مدیریت آن‌ها و پیدا نمودن راه‌هایی به‌منظور حل مسئله است و نتایج این تحقیق علمی بوده و برای مدیران بانک‌های مزبور دارای ارزش اعتباری است جامعه آماری پژوهش شامل مدیران هفت بانک خصوصی شهر کابل هست که از فرمول کوکران با در نظر گرفتن نامحدود بودن جامعه و نسبت حداکثر احتیاطی حداقل ۳۸۴ نفر حجم نمونه در نظر گرفته شده است. همچنین به‌منظور تعیین پاسخ‌دهندگان از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. پس از توزیع ۴۰۰ پرسشنامه در سطح جامعه، ۲۶۴ پرسشنامه به‌صورت کامل بازگشت داده

براین اساس، برای جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق از روش‌هایی همچون آمارگیری نمونه‌ای، مطالعه کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی (از ابزار استاندارد پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد و پرسشنامه‌های نهایی تحقیق، به‌صورت حضوری توسط مسئول شرکت بین نمونه آماری توزیع گردید) استفاده شد. به‌علاوه، تجزیه و تحلیل داده‌ها، در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفت. در تحلیل

^۱. Jennings

بخش توصیف آماری، متغیرها و داده‌های جمعیت شناختی و همچنین داده‌های مدل تحقیق، از روش‌های توصیفی استفاده شد. تحلیل آمار استنباطی، بر اساس روش‌های آماری به کمک نرم‌افزار SPSS23 و LISREL8.80، صورت گرفت. بنابراین، پایایی پرسشنامه، با آلفای کرونباخ به کمک نرم‌افزار spss محاسبه گردید و روایی آن بر اساس روایی محتوا و تحلیل عاملی، تحلیل و مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱- مقادیر آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	ابعاد	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد پاسخ‌دهنده
استراتژی بازاریابی	تمایز	۵	۰/۷۱۰	۳۰ نفر
	رهبری هزینه	۵	۰/۷۴۵	
	تمرکز	۵	۰/۸۲۵	
کل			۰/۸۵۹	
استراتژی سطح بانک	هدایتی	۵	۰/۸۴۴	
	پورتفلیو	۵	۰/۸۴۹	
	سرپرستی	۴	۰/۸۸۳	
کل			۰/۹۲۹	
عملکرد بانک	عملکرد مالی	۶	۰/۸۷۴	
	عملکرد غیرمالی	۳	۰/۸۱۱	
کل			۰/۹۰۵	

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب پایایی تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ هست، بنابراین پایایی پرسشنامه مورد تأیید است.

جدول ۲- توزیع متغیرهای (ابعاد) مدل تحقیق جهت آزمون فرضیات

متغیر	ابعاد	منبع	تعداد سوال	شماره سوال
استراتژی بازاریابی	تمایز	(لی و همکاران، ۲۰۱۵)	۵	۱ تا ۱۵
	رهبری هزینه		۵	
	تمرکز		۵	
استراتژی سطح بانک	هدایتی	(واکر و همکاران، ۱۳۹۶)	۵	۱ تا ۱۴
	پورتفلیو		۵	
	سرپرستی		۴	
عملکرد بانک	عملکرد مالی	(عزیزی و همکاران، ۲۰۰۹)	۶	۱ تا ۹
	عملکرد غیرمالی		۳	
محتوای استراتژی		(زمانی، ۱۳۸۹)	۹	۹ تا ۱

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی پژوهش عبارتند از:

■ بر اساس جنسیت پاسخ‌دهندگان از میان ۲۶۴ نفر، ۱۴۲ نفر معادل (۵۳/۸ درصد) از پاسخ‌دهندگان را مردان و ۱۲۲ نفر (۴۶/۲ درصد) از پاسخ‌دهندگان را زنان تشکیل می‌دهند. بنابراین حجم زیادی از نمونه آماری را مردان تشکیل می‌دهند.

■ بر اساس سن پاسخ‌دهندگان از میان ۲۶۴ نفر، ۱۶۷ نفر (۶۳/۳ درصد) در بازه سنی زیر ۳۰ سال، ۷۷ نفر (۲۹/۲ درصد) در بازه سنی ۳۰-۴۰ سال، ۱۸ نفر (۶/۸ درصد) در بازه سنی ۴۰-۵۰ سال و ۲ نفر (۰/۸ درصد) در بازه سنی بالای ۶۰-۵۰ سال بودند. بنابراین، برای پاسخگویان بیشترین فراوانی گروه سنی، در بازه کمتر ۳۰ سال هست، که نشان‌دهنده جوان بودن جامعه مورد مطالعه پژوهش می‌باشد.

■ بر اساس میزان تحصیلات از میان ۲۶۴ نفر، ۳۸ نفر (۱۴/۴ درصد) دارای مدرک دیپلم، ۲۰۶ نفر (۷۸ درصد) کارشناسی و ۱۰ نفر (۷/۶ درصد) کارشناسی ارشد بودند. بنابراین، درصد بالایی از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی می‌باشد و می‌توان استنباط نمود که سطح علمی جامعه مورد مطالعه نسبتاً بالاست و درعین حال، به ضریب بالای دقت در تکمیل پرسشنامه‌ها و آگاهی پاسخ‌دهندگان از درک موضوع تحقیق اطمینان داشت.

■ بر اساس میزان سابقه کار از میان ۲۶۴ نفر، ۷۷ نفر (۲۹/۲ درصد) بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲، ۷۰ نفر (۲۶/۵ درصد) بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۶ و ۱۱۷ نفر (۴۴/۳ درصد) بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۱ در بانک‌های خصوصی شهر کابل (افغانستان) شروع به کار کرده‌اند. بنابراین، درصد بالایی از مدیران در ۳ سال اخیر (۲۰۲۰-۲۰۱۷)، به استخدام بانک مزبور درآمده و آغاز به کار کردند.

■ بر اساس بزرگی بانک (تعداد مدیران) از میان ۲۶۴ نفر، ۴ نفر (۱/۵ درصد) در بانک دارای تعداد مدیران زیر ۱۰۰ نفر، ۳۰ نفر (۱۱/۴ درصد) در بانک‌ها دارای تعداد مدیران ۱۰۰ تا ۵۰۰ نفر و ۲۳۰ نفر (۸۷/۱ درصد) در بانک‌های دارای تعداد مدیران ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ نفر مشغول بودند. بنابراین، بیشتر بانک‌ها بین ۵۰۰ تا ۱۰۰۰، مدیر مشغول به کار داشته‌اند که این نشان‌دهنده بزرگی بانک‌های مزبور است.

میانگین کل متغیر استراتژی بازاریابی (۳/۹۸) و از بین ابعاد متغیر، بُعد استراتژی تمایز بیشترین میانگین (۳/۹۹) و بُعد استراتژی تمرکز کمترین میانگین (۳/۹۶) را دارند که

بیشتر از متوسط ۳ شده است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت کلی متغیر استراتژی بازاریابی، نسبتاً در سطح مطلوبی قرار دارد.

میانگین کل متغیر استراتژی سطح بانک (۳/۴۰) بوده و از بین ابعاد متغیر، بُعد استراتژی سرپرستی بیشترین میانگین (۳/۴۵) و بُعد استراتژی هدایتی کمترین میانگین (۳/۴۰) را دارد که بیشتر از متوسط ۳ شده است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت کلی متغیر استراتژی سطح بانک، در سطح مطلوبی قرار دارد.

میانگین کل متغیر عملکرد بانک (۳/۲۵) است. از بین شاخص‌های متغیر عملکرد بُعد عملکرد غیرمالی بانک بیشترین میانگین (۳/۲۷۷) و بُعد عملکرد مالی بانک کمترین میانگین (۳/۲۴) را دارد که بیشتر از متوسط ۳ شده است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت کلی متغیر عملکرد بانک در سطح مطلوبی قرار دارد.

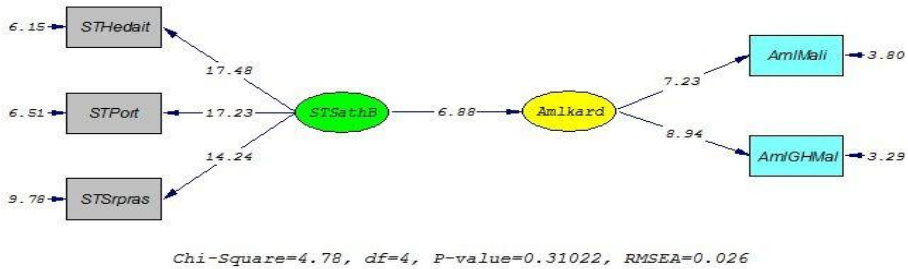
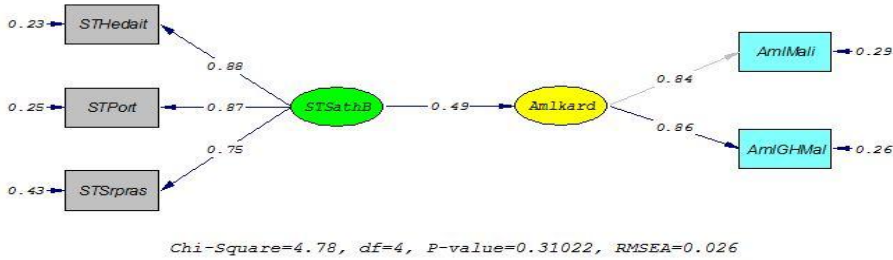
در این تحقیق، جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد.

بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها. با توجه به نتایج جدول (۴-۱۹)، مقدار سطح معناداری برای تمام متغیرها بزرگتر از مقدار خطای ۰/۰۵ است، در نتیجه توزیع پاسخ‌ها به متغیرهای مدل تحقیق نرمال است.

جدول ۳- آزمون نرمال بودن توزیع نظرات

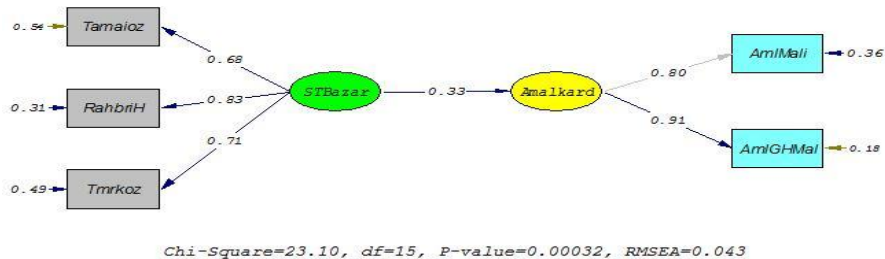
نتیجه‌گیری	مقدار خطا	سطح معناداری	شاخص‌های آماری متغیر	
			متغیر	شاخص‌های آماری
نرمال	۰/۰۵	۰/۰۱	استراتژی سطح بانک	
نرمال	۰/۰۵	۰/۰۳	استراتژی بازاریابی	
نرمال	۰/۰۵	۰/۰۱	محتوای استراتژی	
نرمال		۰/۰۵	۰/۰۲	عملکرد بانک

فرضیه اول پژوهش. استراتژی سطح بانک بر عملکرد بانک‌های خصوصی در افغانستان تأثیر معناداری دارد.

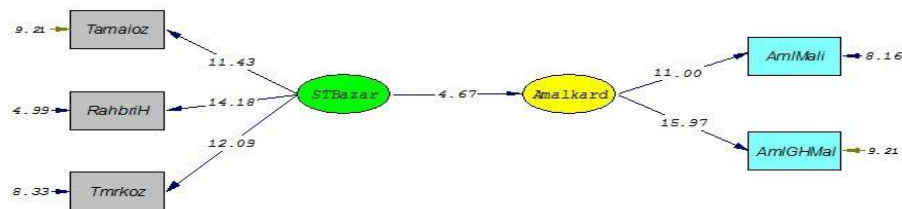


نمودار ۱- مدل فرضیه اول در حالت استاندارد و معناداری

به منظور پاسخگویی به فرضیه اول از معادلات ساختاری استفاده شد و با توجه به نتایج به دست آمده، ضریب مسیر $\beta = 0/49$ بزرگتر از $0/3$ و مقدار ضریب t برابر با $6/88$ گزارش شده که بزرگتر از $1/96$ می باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که استراتژی سطح بانک بر عملکرد بانکهای خصوصی در افغانستان تأثیر معناداری دارد. بنابراین، استراتژی سطح بانک عامل مهمی در افزایش عملکرد بانکهای خصوصی در افغانستان محسوب می گردد. نتایج این پژوهش، با مطالعات مالوتا موخزاکوله و دکتر ارتدو کس تفر در سال (۲۰۱۹)، حسین مصطفی زاده در سال (۱۳۹۷)، محمد اول الدین در سال (۲۰۱۴) و زهرا دهقانی در سال (۱۳۹۰) همخوانی دارد. فرضیه دوم پژوهش، استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانکهای خصوصی در افغانستان تأثیر معناداری دارد.



نمودار ۲- مدل فرضیه دوم در حالت استاندارد

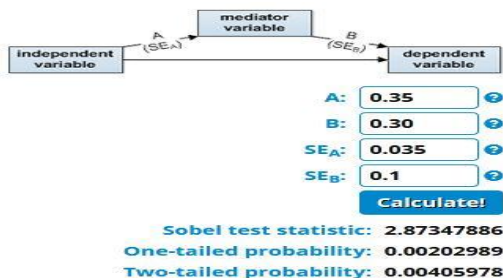


Chi-Square=23.10, df=15, P-value=0.00032, RMSEA=0.043

نمودار ۳- مدل فرضیه دوم در حالت معناداری

به منظور پاسخگویی به فرضیه دوم از معادلات ساختاری استفاده شد و با توجه به نتایج به دست آمده، ضریب مسیر $\beta = 0.33$ بزرگتر از 0.3 و مقدار ضریب t برابر با $4/67$ گزارش شده که بزرگتر از $1/96$ می باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانک های خصوصی در افغانستان تأثیر معناداری دارد. استراتژی بازاریابی، یکی از برنامه ها و سیاست های رقابتی است که قابلیت ها و پویایی بانک های خصوصی را با عوامل و تغییرات پرشتاب محیط، سازگار و هماهنگ می کند. نتایج این پژوهش، با مطالعات رضا احمدی در سال (۱۳۹۷)، حمید اعتمادی در سال (۱۳۹۶)، زهرا دهقانی در سال (۱۳۹۰) و کاکسال وازگل در سال (۲۰۰۷) همخوانی دارد.

فرضیه سوم پژوهش. استراتژی سطح بانک از طریق محتوای استراتژی (نقش میانجی) بر عملکرد بانک های خصوصی در افغانستان تأثیر معناداری دارد.

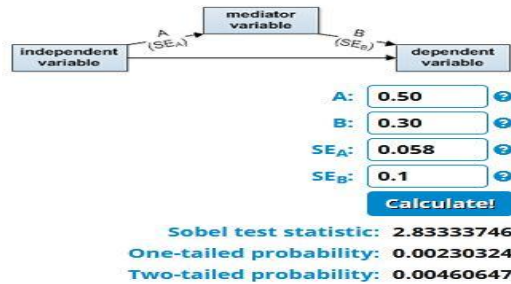


نمودار ۴- آزمون سوبل

با توجه به نتایج آزمون سوبل، مقدار آماره آزمون سوبل برابر $2/87$ و سطح معناداری آزمون برابر $0/00$ شده است. بنابراین، متغیر مستقل استراتژی سطح بانک، رابطه بین متغیر وابسته عملکرد بانک را با متغیر محتوای استراتژی تعدیل می نماید.

در نتیجه فرضیه سوم مبنی بر اینکه محتوای استراتژی در رابطه استراتژی سطح بانک و عملکرد بانک‌های خصوصی در افغانستان، نقش میانجی دارد، تأیید می‌گردد. نتایج این پژوهش، با یافته‌های حسن لباف، سعید فتحی، سمیه زمانی قلعه میرزمانی در سال (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

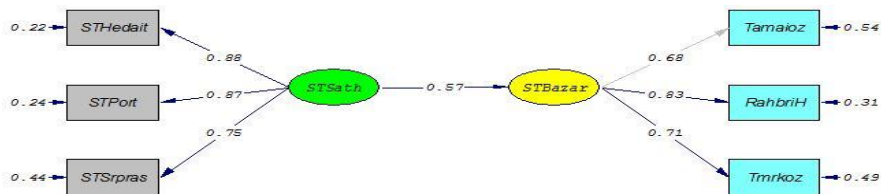
فرضیه چهارم پژوهش. استراتژی بازاریابی از طریق محتوای استراتژی (نقش میانجی) بر عملکرد بانک‌های خصوصی در افغانستان تأثیر معناداری دارد.



نمودار ۵- آزمون سوبل

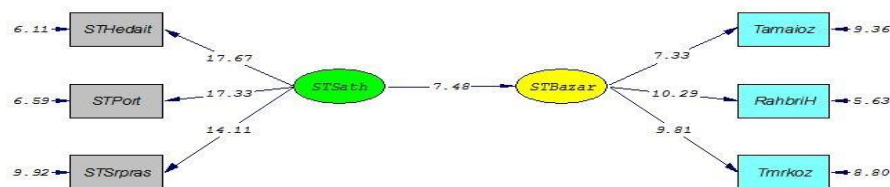
با توجه به نتایج آزمون سوبل، مقدار آماره آزمون سوبل برابر $2/83$ و سطح معناداری آزمون برابر $0/00$ شده است. بنابراین، متغیر مستقل استراتژی بازاریابی، متغیر وابسته عملکرد بانک را با متغیر محتوای استراتژی تعدیل می‌نماید. در نتیجه فرضیه چهارم مبنی بر استراتژی بازاریابی از طریق محتوای استراتژی (نقش میانجی) بر عملکرد بانک‌های خصوصی در افغانستان تأثیر معناداری دارد، تأیید می‌گردد. نتایج این پژوهش، با یافته‌های حمید اعتمادی در سال (۱۳۹۶)، حسن لباف، سعید فتحی، سمیه زمانی قلعه میرزمانی در سال (۱۳۹۱)، سمیه زمانی در سال (۱۳۸۹)، همخوانی دارد.

فرضیه پنجم پژوهش. بین استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد.



Chi-Square=14.72, df=8, P-value=0.06489, RMSEA=0.044

نمودار ۶- مدل فرضیه پنجم در حالت استاندارد



Chi-Square=14.72, df=8, P-value=0.06489, RMSEA=0.044

نمودار ۷- مدل فرضیه پنجم در حالت معناداری

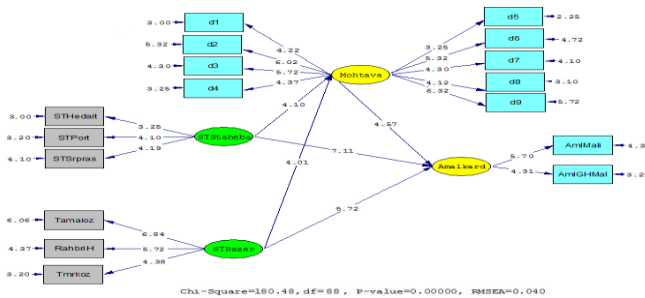
به منظور پاسخگویی به فرضیه پنجم از معادلات ساختاری و آزمون پیرسون استفاده شد و با توجه به نتایج به دست آمده، مقدار ضریب مسیر $\beta = 0.57$ بزرگتر از 0.3 و مقدار ضریب t برابر با $7/48$ گزارش شده که بزرگتر از $1/96$ می باشد، همچنین با توجه به اینکه سطح معناداری رابطه میان استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی کمتر از 0.05 و برابر با 0.000 است، می توان نتیجه گرفت بین استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی رابطه معناداری وجود دارد و فرضیه مورد تأیید است. یکپارچگی این دو نوع استراتژی در بهینه سازی منابع و بازخورد عملکرد بانک های خصوصی نقش مطلوب داشته و به عنوان یک مجموعه، الگویی مشخص را برای ارتقا و اثربخشی عملکرد این بانک ها ارائه می دهد. نتایج این پژوهش، با یافته های زهرا دهقانی در سال (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

آزمون نیکویی برازش مدل پژوهش

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل پژوهش

عنوان آماری شاخص	مدل اصلی	دامنه مورد قبول	نتیجه آزمون
χ^2/df	۱/۳۹	$\chi^2 / df < 3$	تأیید مدل
P-value	۰,۰۰۰	$P < ۰,۰۵$	تأیید مدل
RMSEA	۰,۰۴۶	$RMSEA < ۰,۰۹$	تأیید مدل
RMR	۰,۰۳۴	$RMR < ۰,۰۹$	تأیید مدل
GFI	۰,۹۳	$GFI > ۰,۹$	تأیید مدل
AGFI	۰,۹۲	$AGFI > ۰,۹$	تأیید مدل
CFI	۰,۹۰	$CFI > ۰,۹$	تأیید مدل
NFI	۰,۹۰	$NFI > ۰,۹$	تأیید مدل
NNFI	۰,۹۱	$NNFI > ۰,۹$	تأیید مدل

بر اساس نتایج جدول (۴-۲۶)، مقدار خطا برابر صفر و مقدار χ^2 میزان پایین و نسبتاً مناسبی است (چنانچه نسبت χ^2 به df کوچکتر از ۳ باشد، میزان χ^2 مقدار مناسب و پایینی است و مدل از تناسب نسبی برخوردار است و مناسب‌تر است). در مدل تحقیق، این نسبت در حدود ۱/۳۹ می‌باشد و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. سایر شاخص‌های برازش مدل RMR، GFI، AGFI، CFI، NFI، NNFI نیز همه در دامنه مورد قبول می‌باشند.



نمودار ۸- مدل ۹ مدل تحقیق در حالت معناداری

بنابراین مدل پژوهش، تأیید گردید.

نتیجه‌گیری تحقیق

بانک‌های خصوصی، باید استراتژی‌هایی را اتخاذ و عملی کنند که از نفوذ و ابتکار عمل خوبی برخوردار باشند و عملیات خود را در قالب منابع و فرصت‌ها و چالش‌های بازار نظارت کرده و مسئول دستیابی اهداف راهبردی این بانک‌ها باشند. از جانب دیگر، اثربخشی عملکرد این بانک‌ها، در چارچوب استراتژی‌ها (استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی) بهینه‌سازی و افزایش می‌یابند. استراتژی سطح بانک، رویکردی کلی دارد که به منظور خلق و بیشینه کردن ارزش برای بانک و مشتریان روی سرمایه‌گذاری در بلندمدت در تلاش است. ابعاد این استراتژی، شامل استراتژی هدایتی، پرتفلیو و سرپرستی است که طبق الگو و رسالت بانک‌های خصوصی، طرح شده و اجرای آن‌ها حفظ عملکرد و موفقیت کلی بانک را به همراه دارد. بر این اساس، عملکرد مالی و غیرمالی را در قالب اهداف راهبردی و فرصت‌های بازار کنترل و بهبود می‌بخشد. استراتژی بازاریابی قابلیت‌ها و توانایی‌های بانک‌های خصوصی را با فرصت‌ها و متغیرهای در حال تغییر محیطی، هماهنگ کرده و عملکرد آن بر کسب و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، متمرکز است. هدف اصلی این استراتژی، رقابت در بازارهای جدید و بهره‌برداری مناسب از فرصت‌های رشد بازار، برای حفظ و دستیابی به عملکرد مطلوب می‌باشد.

با این حال، ابعاد استراتژی بازاریابی شامل رهبری هزینه، تمایز و تمرکزند که با به‌کارگیری ماهرانه این استراتژی‌ها، بانک می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بهتر دست یابد. محتوای استراتژی در اتخاذ و اجرای استراتژی‌های سطح بانک و استراتژی بازاریابی، با توجه به متغیرهای در حال تغییر محیطی نقش کاربردی دارد. در عین حال، راه‌حل‌های عملی و اقتضایی را جهت تعامل و همسویی عملکرد بانک‌های خصوصی با چالش‌های تجاری پیش روی آن ارائه می‌دهد. در واقع، این امر منجر به ثبات و پایداری بلندمدت و در نهایت موجب تنوع‌بخشی بیشتر عملکرد بانک‌ها می‌گردد. استراتژی بازاریابی و استراتژی سطح بانک‌ها، دو استراتژی مهم و کاربردی هستند و در عین حال، یکپارچگی این دو استراتژی، توان رقابتی و ظرفیت بانک را در راستای ارائه خدمات و تأمین نیازهای مشتریان بالقوه افزایش می‌دهد. در نهایت این عمل، اثربخشی عملکرد بانک‌های خصوصی را در شرایط رقابتی، افزایش می‌دهد.

بنابراین، از اینجا چنین استنباط گردید که مدل مفهومی و فرضیات پژوهش با توجه به بررسی و تحلیل توصیفی و استنباطی آماری (نرم افزار SPSS23 و LISREL8.80)، مورد تأیید است.

پیشنهادها

در این بخش به مسئولین و مدیران بانک‌های خصوصی افغانستان پیشنهادهایی ارائه شده است. مبنی بر تأیید فرضیه اول (تأثیر معناداری استراتژی سطح بانک بر عملکرد بانک‌های خصوصی)، این پیشنهادات ارائه می‌گردد: شناسایی و تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های محیطی به منظور بهبود عملکرد بانک؛ تطبیق درست استراتژی سطح بانک، توان بانک را در ایجاد وجه تمایز خدمات جهت تأمین اهداف راهبردی افزایش می‌دهد. طبق تأیید فرضیه دوم (تأثیر معناداری استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانک‌های خصوصی)، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد: تشویق بیشتر بخش تحقیق و توسعه به منظور طراحی خدمات جدید مطابق تقاضای بازار؛ بانک‌ها می‌توانند از به‌کارگیری درست استراتژی بازاریابی، شرایط بانک را با استانداردها و پویایی های بازار، هماهنگ و همسو کنند؛

مبنی بر تأیید فرضیه سوم (تأثیر معناداری استراتژی سطح بانک از طریق محتوای استراتژی (نقش میانجی) بر عملکرد بانک‌های خصوصی)، این توصیه‌ها ارائه می‌گردد: بررسی اینکه استراتژی‌های سطح بانک توان آفرینش ارزش را دارند یا خیر؛ تعیین دقیق محتوای استراتژی به منظور حفظ و بهبود عملکرد بانک؛ اتخاذ استراتژی‌های سطح بانک در قالب منابع و فرصت‌های بازار، براساس محتوای استراتژی. مطابق تأیید فرضیه چهارم (تأثیر معناداری استراتژی بازاریابی از طریق محتوای استراتژی (نقش میانجی) بر عملکرد بانک‌های خصوصی)، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد: دریافت استانداردهای روز دنیا به منظور افزایش استاندارد خدمات؛ در نظر گرفتن محتوای استراتژی در اتخاذ موضع راهبردی و اولویت‌بندی اقدامات بانک برای تحلیل بازار؛ استفاده از محتوای استراتژی در قالب سیاست‌های بانک، در شرایط اقتضایی، برای تعامل با موقعیت‌های ناظمین محیطی. طبق تأیید فرضیه پنجم (رابطه معناداری بین استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی)، این پیشنهادهای ارائه می‌گردد: مدیران بانک استراتژی‌های سطح بانک و استراتژی‌های بازاریابی موفق را از دل تحقیقات

بازاریابی ترسیم کنند؛ بانک‌ها باید از تناظر استراتژی سطح بانک و استراتژی بازاریابی برای پیش‌بینی پویایی بازار و نحوه تعامل با آن استفاده کنند. هر تحقیق در مسیر خود از تحقیقات پیشین بهره جسته و خود نیز راهنمای تحقیقات بعدی است. بدین منظور، در اینجا سعی شده است نکاتی که برای تحقیقات بعدی مناسب هستند، ذکر شود: بررسی نقش سایر الگوهای موجود در زمینه استراتژی سطح شرکت و استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانک؛ همچنین بررسی تأثیر متغیرهای مداخله‌گر، مانند ساختار، فرهنگ و سبک رهبری، در مطالعات آتی. از سوی دیگر، در نظر گرفتن گستره زمانی و مکانی وسیع‌تر (باتوجه به پویایی محیط و بانک‌ها) برای تحقیق به منظور دستیابی به پویایی و روایی بیرونی بیشتر.

References

- Abbell, D.F., & Hammond, J.S. (1979). *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.
- Alexander, M., Campbell, A., & Glood, M. (1995). A New Model for Reforming the Planning Review Process. *Planning Review*.
- Ambrosini, C., & Bowman, C. (1997b). Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance. *Journal of Management Studies* 34: 241-258.
- Amoako-Gyampah, K., & Acquah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, No. -2, pp. 575-592.
- Andrews, R., Boyen, G.A., & Walker, R.M. (2006). Strategy content and organizational performance: an empirical analysis. *Public Management Review*, January/February.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, L C. (2011). Debt/Equity Ratio and Expected Common Stock Returns: Empirical Evidence. *Journal of Finance*, pp 507-528.
- Arabi, Seyyed Mohammad and Hashem Aghazadeh, Hoshang (2017). *Strategic planning manuscript*. Tehran: Publications of Cultural Research Office (in Presion).
- Awaluddin, Muhammad. (2014). The Effect of Corporate Strategy to Company Performance. A Survey in Businesses Unit of PT. Tbk, International Conference on Economics, Education and Humanities (ICEEH'14), Bali (Indonesia), Dec. 10-11.
- Azizi, Mohammad Javad and Melai, Zainab (2018). Investigating the extent of implementation of innovation strategies in financial services in the banking system (case study: Tehran city banks). 13th International Conference on Strategic Management, Tehran: Strategic Management Association of Iran, https://www.civilica.com/Paper-ICSM13-ICSM13_053.html (in Presion).

- B RAIN QUEEN, JAMES, HENRY. James, Robert M. (2011). Strategic management (strategy process). Translated by Mohammad Saebi. Tehran: Publications of the Higher Institute of Management Education and Research (in Presion).
- Beginning, legend; Zalqi, Hassan and Turkashund, Mehrsa (2017). The importance of management innovation in company profitability. The 7th National Conference of Modern Management Sciences(in Presion).
- Bell, Martin. (1994). Marketing: Concept and Strategy. Houghton Mifflin Company, Boston, 4th Edition.
- Berry, F. S. (1994). Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. *Public Administration Review* 54: 322-330.
- Boyne, G. A., & Walker, R.M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Organization Research and Theory* No.14, pp. 231-252.
- Boyne, George A., & Jay, Dahya. (2002). Executive succession and the performance of public organizations. *Public Administration* 80: 179-200.
- Campbell, David, Stonehouse, George, & Houston, Bill. (2002). *Business Strategy*. 2th Edition, Elsevier.
- Carroll, S. J., & Craig E. S. (2011). *Performance Appraisal and Review Systems*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Cathoth, Prakash K. (2002). Co-Alignment between Environment Risks. Corporate Strategy, Capital Structure, and Firm Performance: an Empirical Investigation of Restaurant Firms. Virginia Polytechnic Institute.
- Danaei Fard, Hassan; Alwani, Seyyed Mehdi and Azar, Adel (2016). Quantitative research methodology in management: a comprehensive approach. Tehran: Safar Publications (in Presion).
- David, Fred R. (1999). *Strategic Managment*. Translated by Ali Parsayan and Seyyed Mohammad Arabi, (2014), Tehran: Publications of the Department of Culture Research (in Presion).
- Day, G.S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. 52(2), pp: 1-20.
- Duhaime, M. I., Larry, S., & Julie, Ch. (2002). *Strategic Thinking: Today's Business Imperative*. Routledge, edition 1.
- Faqhi Farhamand, Nasser (2012). *Strategic management of the organization*. Tabriz: Forozesh Publications (in Presion).
- Fox-Wolfgramm, S., K. Boal., & J. Hunt. (1998). Organizational Adaptation to Institutional Change: A comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks. *Administrative Science Quarterly* 43: 87-126.
- Fu, X., Lin, Y., & Molyneux, P. (2014). Bank efficiency and shareholder value in Asia pacific. *Int.Fin.markets, Inst and money* 33: 200-222.
- Galbraith, J., & Kazanjian, R. (1986). *Strategy implementation*. St. Paul. MN: West Publishing, Gibby lan H. (2001), Capital structure: how much Debt? New York University, www.stenn.nyu.edu/~igiddy/copyfin/ibmcf.pdf.
- Garrigos-Simon FJ., Marques D., & Narangajavana Y. (2005). Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms. *Int. J. Cont. Hosp. Manage.*, Vol. 17, No.1, pp22-38.

- Gould, Michael; Andrew Campbell and Marcus Alexander (2012). Parent company strategy, value creation in multi-business companies. Translated by Esmail Sadeghi and Nahid Safaei, Tehran: Ariana Qalam Publications. second edition.
- Griffin, Ricky W. (2012). Management. Cengage Learning, edition 11.
- Halgin, H. (1997). The strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach. 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20, 339-357.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2001). *Essentials of strategic management* (2nd Ed.). Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, Volume 52, Issue 5.
- Jennings, G. (2001). *Torism research*. New York: John wiley & sons.
- Johnson G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy: text & cases*. 9th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kemp, Jeroen L.C. (2006). *Configurations of Corporate Strategy System in Knowledge-Intensive Enterprises*. Edinhoven University.
- Ketchen, D. J. Jr., J. B. Thomas., & R. R. Jr. McDaniel. (1996). Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance. *Journal of Management* 22: 231-257.
- Koksal. Mehmte., & Ozgul, Engin. (2007). *Marketing Strategy and Performance in an economic crisis*. Emerald, Vol.25, No. 4.
- Kormendi, R., & Lips, R. (1987). Earnings innovations, earnings persistence and stock returns. *Journal of Business* 60, 323-345.
- Kutler, Philip and Keller, Kevin Lane (2017). *Marketing management volume one*. Translated by Mehdi Amir Jafari, Tehran: Scientific and Cultural Institute Publications. (in Presion)
- Labaf, Hassan; Fathi, Saeed and Zamani Mirzamani Castle, Sime Bahar (2011). Analyzing the content of business strategies and its effects on the performance of organizations. *Strategic Management Studies* No. 9, pp. 77-96(in Presion).
- Lynch, R., & Cross, K. (1991). Measure up yardsticks for Continuous Improvement.
- Malik Arai Nizamuddin (2010). "Strategic management and the necessity of its application during the embargo period." *Auditor magazine* (in Presion).
- Mattsson, J., Ramaseshan, R., & Carson, D. (2006). Let marketers reclaim corporate strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 165-173.
- Meier. K.J., O'Toole Jr. L.J., Boyne. G.A., & Walker R.M. (2006). Strategic Management and Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas: against Recent Theories. *Journal of Public Administration Research* No.17, pp.357-377.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *The Journal of Marketing*, 18-40.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy. Structure and Process*. New York, McGraw-Hill.
- Mokwa. M. P., Conant, J. S., & P. R. Varadarajan. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal* 11: 365-383.
- Mustafazadeh, Hossein (2017). The relationship between vision and strategy with service performance in Bank Mellat. Master's thesis, Islamic Azad University, Shahriar branch, in the field of executive management (A.M.) strategic orientation (in Persian).
- Nag, R., D. C. Hambrick., & M. J. Chen. (2007). what is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* 28 (9): 935-955.
- Neill, S., & Rose, G. M. (2006). The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 1-10.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, Marketing organization structure, and strategic behavior, *Journal of Marketing*, 69, July, 49-65.
- Osborne, S. P. (1998). *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*. New York: Routledge.
- Parnell, J.A. (2008). *Strategic Management: Theory and Practice*. Third edition. Cincinnati: Cengage.
- Parnell, J.A., & Hershy, L. (2005). The strategy-performance relationship: the blessing and curse of the combination strategy. *International Journal of Career Management*, Vol.15, No.1, pp. 17-29.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press; edition 1.
- Rezaei Akbar (2016). *The principle of modern banking*. Tehran: Shahr Alam Publications, pp. 20-32 (in Persian).
- Salaman G., & Asch D. (2003). *Strategy and capability sustaining organizational change*. United Kingdom, Blackwell Publishing.
- Sardari, Ahmad and Nowrozi, Mohsen (2008). Investigating the effect of marketing planning on the performance of companies admitted to the Tehran Stock Exchange and Securities Organization: Shahid University (in Persian).
- Saunders, M., Lewis, p., & Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. London: prentice Hall.
- Schroder, Harald. (2015). *Foundations of Strategy*. John Wiley & Sons.
- Secme, Y. N., Bayrakdaroglu, A., & Kahraman, C. (2009). Fuzzy Performance Evaluation in Turkish Banking Sector using Analytic Hierarchy Process and TOPSIS, *Expert System with application*, 36, 11699-11709.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales forces management. *Strategic Management Journal*, 21, 8, 813-29.
- Snow, C. C., & Hrebiniak L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly* 25: 317-336.

- Sudharshan, D. (1995). *Marketing Strategy: Relationships, Offerings, Resource Allocation and Timing*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Tilles, S. (1996). How to Evaluate Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, pp: 111-113.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140.
- Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical Review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51, 15-33.
- Walker, O.C., Boye, H.W., Mullins, J., & Larreche, J. (2003). *Marketing Strategy: A decision focused approach* (4th Ed.). New York, McGraw-Hill, Inc.
- Walker, R. M., & E. Jeanes. (2001). Innovation in a Regulated Service: The Case of English Housing Associations. *Public Management Review* 4: 525-550.
- Wechsler, B., & R. W. Backoff. (1987). The Dynamics of Strategy in Public Organizations. *Journal of the American Planning Association* 53: 34-43.
- Westphal, J. D., R. Gulait., & S. M. Shortell. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQMA doption. *Administrative Science Quarterly* 42: 366-394.
- Willen, Thomas L. and Hunger, J. David (2015). *Strategic management and business policy*. Translated by Seyed Mohammad Arabi, Hashem Aghazadeh, Tehran: Publications of Cultural Research Office (in Presion).
- Woodside, A. G., D. P. Sullivan., & R. J. Trappey. (1999). Assessing Relationships Among strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance. *Journal of Business Research* 45: 135-146.
- Zou, Sh., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect of Firm Performance. *Journal of Marketing*, 66 (October), 40-5.