



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT

Volume No.: 2, Issue No.: 16, Jul 2021

Print ISSN: 2717-0683

Increase the performance of the organization by applying competitive marketing strategies

**Dr Seyed Mohammad Mohajer¹
Elaheh Khansanami²**

¹President of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

²DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

The close linkage between competitive strategy and functional strategic activities is asserted to be a precondition to the achievement of optimal business performance. This study explores how the relationship between (and among) operations, marketing, and competitive strategies affects organizational performance in the banking industry. Our findings show that: (a) competitive strategy moderates the relationship between operations and marketing strategic activities, and organizational performance, (b) certain integrated strategic decisions of operations and marketing functions have a significant impact on organizational performance, and (c) the performance of retail banks within a strategic group differs depending on the quality of the strategic fit.

The efficiency of a service organization is usually dependent on well-managed operations, while its effectiveness depends on well-administered marketing.

Keywords: Increase organizational performance, strategic fit, marketing strategies

افزایش عملکرد سازمان با استفاده از به کارگیری استراتژی های بازاریابی رقابتی

دکتر سید محمد مهاجر^۱

الهه خان صنمی^۲

^۱ رئیس موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

^۲ دانش آموخته DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده

ارتباط نزدیک بین استراتژی های رقابتی و استراتژی های ساختاری به عنوان پیش شرطی برای موفقیت عملکردهای کسب و کار مطلوب به شمار می آید. این تحقیق نشان می دهد که چگونه ارتباط بین فعالیت ها و استراتژی های رقابتی بر روی عملکرد سازمانی را در صنعت بانکداری تاثیر گذار می باشد. یافته های ما نشان می دهد که (a) استراتژی های رقابتی باعث اعتدال ارتباط بین عملکردها و فعالیت های استراتژیک بازاریابی و عملکردهای سازمانی می گردد، (b) تصمیمات راهبردی یکپارچه خاص در مورد عملکردها و فعالیت بازاریابی دارای تاثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمانی می باشد، و (c) عملکرد بانک های محلی در میان گروه های استراتژیک متفاوت بوده که بستگی به کیفیت تناسب راهبردی دارد.

کلیدواژگان: افزایش عملکرد سازمان، تناسب راهبردی، استراتژی های بازاریابی

1- مقدمه

در مطالعات مربوط به مدیریت راهبردی خدمات، ارتباط راهبردی نزدیک بین استراتژی های رقابتی و عملکردها برای سازماندهی خدمات دارای اهمیت زیادی می باشد. علاوه بر این چنین ارتباطات راهبردی برای بدست آوردن رقابت های در سطح جهانی حائز اهمیت می باشد. علاوه بر این استراتژی های بازاریابی که سازگاری را بین بازاریابی و استراتژی های بازاریابی ایجاد می کند برای عملکرد سازمان ها حائز اهمیت می باشد. از این رو چنین فرایندی ضروری می باشد تا ارتباط بین بازاریابی و استراتژی های رقابتی را درک کنیم و به بررسی این موضوع بپردازیم که چگونه ارتباطات راهبردی تأثیری بر روی عملکرد سازمان ها دارند.

کارایی خدمات سازمانی بستگی به عملکردها دارد در حالی که اثر بخش آن بستگی به بازاریابی مناسب آن دارد. علاوه بر این جنبه های خاصی از خدمات همانند تولید و مصرف همزمان و همچنین مشارکت فعال مشتریان در فرایند تولید وجود دارد. چنین ویژگی هایی از خدمات نیازمند این می باشد که سازمان های خدماتی یکپارچگی را بین استراتژی بازاریابی و عملکردها به وجود آورند. بنابراین تطبیق عملکردها و بازاریابی در موفقیت سازمان ها دارای اهمیت می باشند. در این مقاله ما به بررسی عملکرد استراتژی های موثر، بازاریابی و استراتژی های رقابتی از جنبه های کلی می پردازیم.

تاثیر عملکرد استراتژی ها از طریق روش های تحلیل چند جنبه مورد بررسی قرار می گیرد. به طور کلی، ما به طور سازگارانه ای به بررسی مفاهیم و انتخاب ابزارهای تحلیلی برای سنجش می پردازیم.

الباقی این مقاله به صورت زیر بخش بندی می گردد. بخش 2 به توصیف پیشینه نظری می پردازد. فرضیه های مربوطه در بخش 3 مورد بررسی قرار می گیرد. روش شناسی در بخش 4 مد نظر قرار می گیرد. نتایج تجربی و کاربرد آن از نظر مدیریت در بخش 5 و نتیجه گیری نهایی در بخش 6 صورت می پذیرد.

2- پیشینه های نظری :

2.1 موضوعات راهبردی در مدیریت بانک های محلی :

غیر دولتی کردن و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطی باعث ایجاد انقلابی در بانک های محلی شده است. ظهور چنین فناوری هایی این امکان را برای این بانک های محلی به وجود آورده است تا خدمات خود را در سطح داخلی، ملی و جهانی ارائه دهند. چنین تغییراتی تسهیلات زمانی و مکانی را برای مشتریان به وجود آورده است. علاوه بر این چنین تغییراتی اگرچه ممکن است باعث کاهش در آمد این بانک های محلی گردد ولی خدماتی را برای مشتریان خاص ایجاد کرده است. این فرایند بانک های محلی را ملزم می کند تا باعث ایجاد درآمدزایی برای گروه خاصی از مشتریان گردد تا باعث توسعه روابط و وظیفه شناسی مشتریان گردد. همان طور که توسط روس و وندروولد بیان شده است، چنین تغییراتی بانک ها را مجبور می سازد تا مقرراتی را برای بانک های محلی زود بازده تنظیم کنند.

مدیریت موثر و کارآمد این بنگاهها نیازمند یکپارچگی بانکها در حوزه های بازاریابی می باشد. به این ترتیب بانک ها می بایست استراتژی هایی را بین عملکرد و بازاریابی ایجاد کنند. چنین یکپارچگی هایی می بایست در مسیر تغییر نیازهای مشتریان در بازارهای فعال انجام گیرد. از این رو فرایندهای راهبردی در بخش های بازاری یک فرایند توجیه پذیر می باشد. بررسی های ما به یکپارچگی فعالیت های راهبردی در بازارها می پردازد و به تحقیق در ارتباط با استراتژی های مورد نیاز برای بالا بردن عملکردهای تجاری اقدام می ورزد.

2.2 موضوعات راهبردی در ارتباط با عملکردها و بازاریابی :

سازگاری های راهبردی بین عملکردها و فرایندهای رقابتی در ارتباط با کارایی شرکت ها دارای اهمیت زیادی می باشد. تنها تعدادی کمی از تحقیقات به بررسی این موضوع پرداخته اند. برای نمونه ویلیام و همکارانش به بررسی روابط بین استراتژی های عملکردی و استراتژی های رقابتی در این مورد پرداخته است. اسمیت و ریس به بررسی تاثیر عملکردها راهبردی در ارتباط با عملکرد خدمات می پردازند. به هر حال مفاهیم مربوط به چنین استراتژی هایی به صورت محدودی بازسازی شده و روابط کلی را در میان عملکرد، رقابت و استراتژی های کاربردی نشان می دهد.

بررسی های راهبردی در مورد بازارها تمرکزش را بر روی این موضوع قرار می دهد که چگونه روابط بین بازار و عملکرد سازمان ها توسط استراتژی های رقابتی کنترل می گردد. همانند بررسی در مطالعه مربوط به عملکرد، مطالعه در سطح بازار تمرکز خود را بر روی عملکردهای کلی در میان بازار و استراتژی های رقابتی قرار می دهد.

2.3 چارچوب مفهومی استراتژی ها :

سطوح رقابتی و عملکردی استراتژی ها از طریق روابط بالا به پایین به یکدیگر مرتبط می باشد. با توجه به این نوع از جنبه ها، استراتژی های عملکردی به طور موثری از این استراتژی ها حمایت می کند و در عملکردهای مربوطه مشارکت دارد. برای رضایت مشتریان و توسعه استراتژی ها، فعالیت ها و بازاریابی ها می بایست نقش بیشتری را عهده دار گردند. علاوه بر این برای تعهدات موجود در این زمینه این دو بخش می بایست به صورت راهبردی به هم مرتبط باشند.

در ارتباط با زنجیره های راهبردی، استراتژی های رقابتی موجود در سازمان ها که در بخش اول توضیح داده شده است به دنبال استراتژی های سازمانی و استراتژی های مربوط به بازاریابی قرار می گیرد. بین این دو استراتژی مورد نظر که توسط مایلز، اسنو و پورتر بیان شده است ما انواع قدیمی آن را انتخاب می کنیم زیرا این نوع از استراتژی ها از چنین سبک هایی به طور موفقیت آمیزی استفاده می کند. علاوه بر این سبک های مورد نظر تاکید بر روی تغییرات محیطی می کنند. علاوه بر این نمونه های مورد نظر میل و اسنو یک چارچوب نظری موثری می باشد که به تجزیه و تحلیل توانایی بانک ها مطابق با قانون و مقررات و تغییرات فنی می پردازند که برای رفاه و بقای شرکت ها امری مهم به شمار می آید. میل و اسنو واحد های تجاری را به چهار طبقه تقسیم می کنند که بر پایه توانایی آن شرکت در مسیر انتخاب تولیدات و بازار مورد نظر می باشد. این فرض نیز وجود دارد که این سه استراتژی یعنی دفاعی، تحلیلی و اکتشافی دارای اهمیت یکسانی می باشند. اما نوع واکنشی آن دارای نقایص راهبردی می باشد. آن ها بر این عقیده هستند که کارایی استراتژی های اجرایی که عامل تعیین کننده ای در ارتباط با عملکرد اقتصادی شرکت ها می باشد بین استراتژی های تجاری و کاربردی قرار دارد.

استراتژی های عملکردی از طریق استفاده موثر از مدیریت داد و ستد ها که استراتژی رقابتی یک سازمان را مورد حمایت قرار می دهد قابل اجرا می باشد. محققان مختلف از ابزارهای راهبردی مختلفی به عنوان استراتژی های ترکیبی استفاده می کنند. برای ارائه تعریف مناسبی از متغیر های راهبردی در مورد بانک های محلی زودبازده ما تحقیقات روس و واندروولد را مد نظر قرار می دهیم.

برای تعیین متغیرهای راهبردی در بازار، محتوای راهبردی در بازارها مد نظر قرار می گیرد. به این ترتیب مطالعات ما بر روی یک سری از استراتژی های کلیدی در بانک های محلی می باشد.

به طور خلاصه، سازگاری های راهبردی در میان این فعالیت ها، بازاریابی و استراتژی های رقابتی برای دست یابی به موفقیت حائز اهمیت می باشد. بنابراین ایجاد فعالیت ها در بخش های مدیریتی در ارتباط با استراتژی های رقابتی می باشد که به عنوان یک محدوده مورد توجه به شمار می آید. ما هم اکنون با فرضیه خاصی روبرو هستیم تا به بررسی سطوح بین استراتژی ها رقابتی و عملیاتی بپردازیم.

3. فرضیه های تحقیقی :

3.1 سازگاری های راهبردی بین عملیات، بازاریابی و استراتژی های رقابتی :

یک استراتژی رقابتی نمی تواند به تنهایی تأثیر مهمی بر روی عملکرد داشته باشد. به هر حال، ارتباط و فعالیت متقابل آن با استراتژی های ساختاری دارای تأثیرات عملکردی مهمی می باشد. به عبارت دیگر استراتژی های رقابتی نمی تواند به تنهایی دارای اهمیت باشد اما کیفیت روابط راهبردی بر روی عملکرد سازمان ها اهمیت زیادی دارد. به این ترتیب مشارکت فعالیت های راهبردی در ارتباط با عملکردها و بازاریابی در مسیر عملکرد سازمان ها بستگی به میزان کارایی شان با استراتژی های رقابتی دارد. این فرایند ما را به سمت فرضیه 1 سوق می دهد که تأثیر عوامل میانجی را در این استراتژی ها نشان می دهد.

فرضیه a1: استراتژی های رقابتی به عنوان یک میانجی بین فعالیت های راهبردی و عملکردهای سازمانی می باشند.

فرضیه b1: استراتژی های رقابتی به عنوان یک میانجی بین فعالیت های راهبردی بازار و عملکردهای سازمانی می باشند.

3.2. تأثیر متقابل فعالیت های راهبردی بازاری و عملکردی :

کارایی بازاریابی و کارآمدی عملکردها در موفقیت خدمات مربوط له یک شرمات حائز اهمیت می باشد. متاسفانه این دو فاکتور همچنین می تواند در مسیرهای مختلفی گام بردارد. بنابراین برای رضایت مشتریان و افزایش میزان فروش یک شرکت می بایست از طریق یکپارچگی عملکردها و فعالیت های بازاری تعادلی را بین کارایی بازار و عملکردها ایجاد کند. مدیریت یکپارچه این دو عملکرد ممکن است به آسانی به دست نیاید زیرا آن ها نیاز به بخش های مدیریتی مختلفی دارند که کار- محور می باشد در حالی که بازاریابی مشتری محور و بازار محور می باشد. عملکردهای بازاری معمولاً مربوط به اولویت ارائه کالاها برای دستیابی به فروش بیشتر می باشد. نقش های عملکردی تأکیدی بر روی توانایی بهبود خدمات دارد و بازدهی به عنوان یک متغیر راهبردی مهمی به شمار می آید. به هر حال همانطور که روس و وندرولد تأکید می کنند ارتباط راهبردی بین عملکرد ها و بازاریابی برای موفقیت شرکت ها ی خدماتی مورد نیاز می باشد. بنابراین برای بررسی اینکه بفهمیم چگونه یکپارچگی عملکرد و بازار عملکردهای تجاری را تحت تأثیر قرار می دهند ما تحقیقات خود را به صورت فرضیه مطرح می کنیم.

فرضیه a2: ارتباطات مهمی بین عملکردها و فعالیت های راهبردی بازار وجود دارد که بر روی عملکرد سازمان ها نیز تأثیر گذار می باشد.

در مورد عملکردهای صنعتی اولری - کلی و فلور این موضوع را مطرح می کنند که ارتباط بین یکپارچگی عملکردها و بازاریابی و عملکردهای سازمانی توسط استراتژی های رقابتی اداره می گردد. به طور مشابه، در سازمان های خدماتی یکپارچگی عملکردها و بازاریابی توسط استراتژی های رقابتی اداره می گردد. بنابراین چنین بررسی هایی فرضیه 2 b را نشان می دهد. که به صورت زیر می باشد.

فرضیه 2 b: تأثیر یکپارچگی فعالیت های راهبردی بازار در سازمان دهی خدمات توسط استراتژی های رقابتی اداره می گردد.

3.3 استراتژی های کلی و عملکردهای سازماندهی شده .

تجزیه و تحلیل های دو منظوره نمی تواند به عنوان یک ابزار موثر برای بررسی الگوهای کلی در میان فعالیت ها، بازار و استراتژی های رقابتی به شمار بیاید و این به دلیل وجود ناسازگاری ها در نتیجه ترکیب می باشد. در این موارد سیستم هایی که از تحلیل های چند متغیری استفاده می کنند می توانند برای غلبه بر این محدودیت ها به کار روند.

این سیستم ها استراتژی ها را به عنوان یک عامل مرتبط به پروفایل خاص تعریف می کنند و از تحلیل های الگویی برای تاثیر عملکردهای راهبردی استفاده می کنند. این نوع تجزیه و تحلیل ها به عنوان یک ابزار تحلیل مناسب با جنبه های راهبردی کامل در نظر گرفته می شوند. به ویژه اینکه فرضیه مربوط به این نوع تجزیه و تحلیل ها این می باشد که اکثر سازمان ها از یک پروفایل ایده ال استفاده می کنند .

اگر تاثیرات راهبردی مربوط به عملکردها و بازاریابی به صورت سازگاران ای برای حمایت از واحد های تجاری به کار روند، به این ترتیب یک ارتباط راهبردی در سطح بالایی حاصل می گردد. این اعتقاد وجود دارد که استراتژی هایی با کیفیت بالا باعث تقویت مکمل ها می گردند که در نهایت باعث بهبود عملکردها می شود. بنابراین چنین نظریه ای وجود دارد که زمانی که سطوح راهبردی در میان عملکرد، بازاریابی و استراتژی های رقابتی بالاتر می رود عملکردهای تجاری بالاتری مد نظر قرار می گیرد. برای بررسی عملکردهای راهبردی به طور کلی، فرضیه 3 به صورت کلی بیان می گردد :

فرضیه 3: انطباق کلی عملکرد ها، بازاریابی و استراتژی های رقابتی بر روی عملکردهای سازمانی تاثیر مثبتی دارد.

نمونه برداری و جمع آوری اطلاعات :

یک سری از بانک ها اطلاعاتی از 1000 نمونه از آن ها مورد بررسی قرار گرفت این نمونه ها شامل 530 بانک می باشد که نام و عنوان مدیران نیز در آن وجود دارد. مدیران هر یک از این بانک ها به عنوان یک منبع خبری کلیدی به شمار می آیند. بعد از ایجاد و تنظیم پرسشنامه آن از طریق پست الکترونیک به آن ها ارسال شد . 530 بسته تحقیقی برای آن ها آماده شد بعد از دو با تلاش در این زمینه ما از 81 نمونه از آن ها پاسخ دریافت کردیم که نرخ آن 15.6 درصد می باشد. اگرچه این پاسخ ها بارنرخ واکنش های تحقیقات قبلی قابل مقایسه می باشد اما این میزان نسبتا پایین می باشد. بنا به گفته لامبرت و هارینگتون برای ارزیابی این مورد که واکنش های غیر اصولی در این زمینه ایجاد نشود، ما بررسی هایی را انجام داده ایم که از طریق مقایسه نمونه ها با نمونه های دیگر بر اساس اندازه و عنوان هریک از مدیران باشد. فرضیه مورد نظر ما فرضیه های صفر مربوط به این موارد را در سطح 0.10 قرار می دهد این فرایند این امکان را برای ما به وجود می آورد تا به بانکهای بزرگتر در امریکا بدون جانبداری نگاه کنیم.

4.2.11 استراتژی های رقابتی :

استراتژی های رقابتی با استفاده از ساختارهای خودساخته در نمونه های مربوط به مایلز و اسنو سازماندهی می گردد. بر این اساس چنین فرایندهای خودساخته ای در بانک های محلی زودبازده قبلی نیز مورد استفاده قرار گرفته است. چهار نمونه از این ها به توصیف مشخصه های هر یک از این استراتژی ها می پردازد. این نمونه ها به ترتیب به نام اکتشافی، دفاعی، تحلیلی و کنشگر می باشند. این فرایندها به عنوان یک روش مناسب در انجام تحقیقات راهبردی به شمار می آیند. و این موارد همچنین در تحقیقات راهبردی قبلی نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

4.2.2 استراتژی های عملکردی و بازاریابی :

محتوای مربوط به استراتژی های عملکردی شامل استراتژی های ساختاری و غیر ساختاری می باشد. ساختارهای مربوط به ساختارهای راهبردی شامل تصمیم گیری های سنتی می باشد در حالی که عناصر مربوط به استراتژی های غیر ساختاری مربوط به تصمیم گیری هایی می باشد که سیستم ها و افراد را تحت تاثیر قرار می دهد. برای ایجاد استراتژی های عملکردی در بانک های محلی ما 16 فعالیت راهبردی را مد نظر قرار می دهیم که شامل 9 انتخاب ساختاری و 7 انتخاب غیر ساختاری می باشد. در ارتباط با توسعه این ابزارهای سنجشی، تحقیقات قبلی مربوط به بانک های محلی زود بازده و بخش های مربوط به مدیریت خدمات به دقت مورد بررسی قرار گرفت. گفته های مربوط به راس و وندرولد زمانی که به انتخاب چنین استراتژی هایی می پردازیم واقعا کمک کننده بوده اند.

بازاریابی معمولا در ارتباط با موضوعات راهبردی تعیین فرصت و تهدید ها در یک بازار متغیر و تدارک تولیدات مناسب برای بکارگیری در بازار در شرایط مربوط به چرخه های سازمانی که به عنوان تولیدات بازاری است می باشد. برای تجزیه و تحلیل این موارد در مدیریت راهبردی، 12 مورد مربوط به فعالیت های راهبردی از مطالعات قبلی در نظر گرفته شده است.

تمام این موارد بر مبنای 7 مقیاس مورد نظر لینکرت می باشد که از پایین به بالا مشخص شده است. بر اساس اطلاعات انتشار داده شده از رقیبا از پاسخ دهنده ها خواسته شده بود در ارتباط با هزینه های بانکی در ارتباط با عملیات و بازاریابی رقیبانشان توضیحاتی را ارائه کنند.

4.2.3 ارزیابی های روانی - سنجشی در ارتباط با متغیرهای راهبردی عملکردی و بازاریابی :

برای بالا بردن اعتبار محتوی، همان طور که قبلا ذکر شد ما بر روی عملکردهای خدماتی بانکداری و تحقیقات مربوط به بازاریابی برای انتخاب فعالیت راهبردی تکیه می کنیم. متاسفانه تحقیقات قبلی ابزارهای سنجشی را مورد بررسی قرار نداده است. از این رو بنا بر توصیه چرچیل در ارتباط با پالایش و اعتبار، بررسی ها ما تحلیل توجیهی را در ارتباط با ارزیابی های ساختاری ارائه می دهد.

برای ارزیابی کارایی عملکرد خدمات و بازاریابی این مقاله از بررسی های انجام شده توسط کرونباچ استفاده می کند. چهار نمونه از متغیرهای راهبردی مربوط به خدمات و سه نمونه از متغیرهای راهبردی مربوط به بازاریابی در جدول شماره 1 و 2 نشان داده شده است.

تمام این استراتژی های مربوط به خدمات و بازاریابی در ارتباط با فاکتورهایی می باشند که دارای ارزش بالا می باشند و تمام آن ها تقریبا بالاتر از 0.60 می باشند. علاوه بر این چنین متغیرهای راهبردی به صورت موثقی می باشند زیرا ضریب آلفا در هر یک از این موارد بالاتر از 0.60 می باشد.

4.2.4 عملکردهای تجاری :

سنجش های مربوط به عملکرد به عنوان معیاری می باشد که متغیرهای راهبردی کاربردی و رقابتی در آن مهار شده می باشند. معمولا عملکردهای تجاری از طریق سه شاخص عملکردی نشان داده می شوند. که شامل فروش، رشد و رشد منافع می باشد. به ویژه که این بررسی ها عملکرد واحدهای زودبازده را از طریق 4 شاخص نشان می دهند. 1- سود خالص 2- درآمد 3- بازگشت سرمایه و 4- بازگشت مایملک.

Table 1
Extraction of service operations strategic variables

Factors	Items	Loadings	Cronbach alpha
1. Encounter management	Educating & retaining employees	0.80	0.88
	Quality control	0.79	
	Customer education	0.75	
	Increased financial incentives	0.75	
	Establishing teamwork	0.71	
	Job-enlargement	0.64	
	Enhancing employee training	0.55	
2. Operational integration	Cooperation with software suppliers	0.82	0.69
	Information system management	0.71	
	Increased MIS staff size	0.70	
	Investment in home-banking technology	0.52	
3. Capacity management	Limited service branches	0.88	0.62
	Managing demand	0.62	
4. Facility management	Increasing in ATM investment	0.72	0.55
	Expansions of full service branches	0.70	
	Renovation of branches	0.54	

جدول شماره 1

ستون اول :

فاکتورها : 1- روبرو شدن با مدیریت 2- یکپارچگی عملکرد 3- مدیریت ظرفیت 4- مدیریت تسهیلات.

ستون دوم :

کارمندان تحصیل کرده- کنترل کیفیت- سطح علمی مشتری- افزایش انگیزه های مالی- ایجاد کار تیمی- گسترش شغلی- افزایش آموزش کارمندان- همکاری با فروشنده های نرم افزاری- سیستم مدیریت اطلاعاتی- افزایش اندازه کارکنان- سرمایه گذاری در فناوری های داخلی- سرویس های محدود- تقاضای بخش مدیریت- افزایش در سرمایه گذاری ATM- گسترش خدمات به طور کل- نوسازی شعبه ها.

Table 2
Extraction of marketing strategic variables

Factors	Items	Loadings	Cronbach <i>alpha</i>
1. Market & product management	Customizing product/service	0.84	0.83
	New product development	0.81	
	Pricing analysis for products	0.77	
	Product improvement and R & D	0.69	
	Customer information system	0.64	
	Market research	0.51	
2. Service promotion	Direct mail advertising	0.89	0.74
	Mass media advertising	0.69	
	Sales promotion	0.63	
3. Service distribution	Point of sale technology	0.83	0.67
	Branch as sales center	0.67	
	Location convenience	0.56	

جدول شماره 2

ستون اول :

1- مدیریت کالا و تولیدات 2- ارتقاء خدمات 3- توزیع خدمات

ستون دوم :

فرمایشی کردن خدمات- توسعه محصولات جدید- تجزیه و تحلیل قیمت تولیدات- تحقیق و توسعه در ارتباط با بهبود تولیدات- سیستم اطلاعات مربوط به مشتریان- تحقیقات بازاری- تبلیغ پست مستقیم- تبلیغات رسانه ای- فناوری مربوط به فروش- شعبه های مربوط به مرکز فروش- تسهیلات مربوط به محل.

عملکردهای تجاری بانک های محلی زود بازده از طریق درخواست مستقیم مدیران اجرایی برای ارزیابی عملکرد بانک های محلی در مقایسه با عملکرد رقبای بنگاههای دیگر مورد ارزیابی قرار می گیرد. از مدیران این بنگاهها درخواست می شود تا سطوح موفقیت خود را نشان دهند که از کم به زیاد می باشد.

برای ارزیابی اعتبار عملکردها ما یک تجزیه و تحلیل تفسیری را در این ورد انجام می دهیم. همان طور که در جدول 3 نشان داده شده است هر چهار معیار به یک فاکتور تبدیل می گردند. تمام این عوامل به یک فاکتور یکسان بستگی داشته که دارای مقیاسی از 0.62 تا 0.89 می باشند. به علاوه چنین مواردی منطقی به نظر رسیده زیرا مقیاس آلفا دارای اعباری برابر با 0.78 می باشد.

Table 3
Factor extraction of performance measures

Factor	Items	Loadings	Cronbach alpha
Business performance	Return on equity (ROE)	0.89	0.78
	Return on asset (ROA)	0.85	
	Fee income	0.70	
	Net interest margin	0.62	

4.3 مدل های سنجشی و ابزارهای تحلیلی :

تاثیر سازگاری های راهبردی بر روی عملکردها از دو طریق مختلف می تواند به وجود بیاید. یعنی روش های اکسایشی و روش های کلی. روش های اکسایشی نوعی از فعالیت های راهبردی را با توجه به متغیرهای راهبردی مختلف آشکار می کند. این روش ها از طریق بکارگیری تجزیه و تحلیل های فرعی تر و تجزیه و تحلیل های رگرسیونی اجرا می گردد. به هر حال روش های کلی تر نوعی از فعالیت های سیستماتیک بین استراتژی های رقابتی و استراتژی بازار به وجود می آورد. از این رو زمانی که این سازگاری ها از طریق جنبه های کلی به صورت مفهومی در می آید آن می بایست از طریق تجزیه و تحلیل الگوها مد نظر قرار گیرد.

4.3.1 جنبه های راهبردی میانه و عملکردها :

هدف این بررسی ها این می باشد که نشان دهد چگونه ارتباط بین استراتژی های عملکردی و بازاری و همچنین عملکردهای سازمانی می تواند تحت تاثیر استراتژی های رقابتی بازار قرار گیرد. در مدل میانه، استراتژی عملکردی و بازاری به عنوان متغیرهای پیش بینی کننده، استراتژی های رقابتی به عنوان متغیرهای میانجی و عملکردهای سازمانی به عنوان متغیرهای معیاری در نظر گرفته می شوند. دیگران نیز از این مدل میانجی استفاده می کنند تا به بررسی روابط راهبردی مشابه بپردازند.

متغیرهای میانجی تاثیری بر روی توان یا اشکال ارتباطی بین متغیرهای پیش بینی کننده و معیارها دارند. برای تعیین توان یک عنصر میانجی، تجزیه و تحلیل های فرعی مورد به طور موثری مورد استفاده قرار می گیرد. سه مرحله در تجزیه و تحلیل این موارد وجود دارد. ابتدا، ارتباط بین استراتژی های عملکردی و متغیرهای مربوط به عملکرد مورد محاسبه قرار می گیرد. دوم اینکه، نوعی از آمارگیری مورد استفاده قرار می گیرد تا به تعیین این فرایند بپردازد که آیا ارتباط ضرایب در این سه گروه مد نظر قرار می گیرند یا خیر. سوم اینکه، اگر تفاوت مهمی بین این گروه های راهبردی وجود داشته باشد به این ترتیب رابطه بین متغیرهای راهبردی به عنوان توان راهبردی به شمار می آیند.

گاپتا، گاوین دارجان و کوین و همکارانش از MRA استفاده می کنند تا اشکال ارتباطی بین متغیرهای راهبردی را مورد بررسی قرار دهند. متغیرهای معیاری، پیش بینی کننده و متغیرهای فرضی میانجی، در سه معادله رگرسیونی واقع می گردند.

$$(1) Y = a + b_1 X, \quad (2) Y = a + b_1 X + b_2 Z, \\ (3) Y = a + b_1 X + b_2 Z + b_3 XZ.$$

سازگاری راهبردی بین فعالیت های راهبردی عملکردها و بازار در معادله 3 متغیرهای مختلف را در عملکرد سازمان ها نشان می دهد.

4.3.2 جنبه های کلی مربوط به استراتژی عملکرد :

این موارد با استفاده از تجزیه و تحلیل الگوها، که به عنوان یک ابزار موثر برای ارزیابی انحراف در ابعاد چندگانه مورد استفاده قرار گرفته و اهمیت هر یک از ابعاد را مشخص می کند. تجزیه و تحلیل الگوها بر مبنای این فرضیه قرار دارد که انحراف از متغیرهای مربوط به الگوهای راهبردی منجر به عملکرد پایین تری می گردد. بر اساس توصیه بعضی از محققان، نمونه های درجه بندی شده که از 10 درصد RBU تشکیل شده است بر مبنای عملکرد تجاری انتخاب می شوند. علاوه بر این الگوهای راهبردی به کار برده شده در این منابع در نمونه های مورد نظر به عنوان یک منحنی راهبردی به شمار می آید.

این انحراف ها از طریق سنجش های غیر مشخص تعیین می گردد. این مقیاس ها از طریق محاسبه الگوهای راهبردی عملکردی و الگوهای راهبردی انتخاب شده با استفاده از مسافت های متری ایجاد می گردند.

$$\text{MISFIT} = \sum_{j=1}^N (b_j (X_{rj} - \bar{X}_{ij}))^2,$$

تجزیه و تحلیل های بعدی این موضوع را مورد بررسی قرار می دهد که چگونه استراتژی ها، عملکرد واحد های تجاری را از طریق مدل های اصلاح شده و نکاترمن و پرسکات مورد بررسی قرار می دهند.

5. تجزیه و تحلیل و کاربرد :

5.1 ارتباط بین عملکرد و فعالیت بازار.

فرضیه a1 و b این موضوع را بیان می کند که تاثیر عناصر میانجی همان طور که توسط بسیاری از محققان بیان شده توسط تجزیه و تحلیل های فرعی مورد بررسی قرار گیرد. نتایج حاصل از این بررسی در جدول 4 نشان داده شده است.

Table 4
Sub-group analysis results

	Strategic types			Chi-square statistic
	Correlation coefficients (P-value)			
	Defender	Prospector	Analyzer	
<i>Operations strategic var.</i>				
Encounter mgmt.	0.412(0.04)	0.680(0.00)	0.480(0.00)	21.33**
Facility mgmt.	-0.141(0.50)	0.395(0.06)	-0.028(0.88)	4.03
Capacity mgmt.	0.141(0.50)	0.570(0.00)	-0.048(0.80)	7.83*
Operational integration	0.282(0.17)	0.326(0.12)	0.635(0.00)	16.41**
<i>Marketing strategic var.</i>				
Promotion mgmt.	0.019(0.93)	0.291(0.17)	0.107(0.56)	2.18
Market-product mgmt.	0.356(0.08)	0.645(0.00)	0.588(0.00)	22.79**
Distribution mgmt.	-0.134(0.52)	0.560(0.00)	-0.071(0.70)	7.70*

برای بررسی کردن همگنی ضرایب ارتباطی در گروه های راهبردی فرعی، آمارهایی مورد استفاده قرار می گیرد. به استثنای امکانات و فعالیت های تشویقی، اختلافات مهمی در ارتباط مقیاس این موارد بین متغیرهای عملکردی و فعالیت های مختلف و استراتژی های بازاریابی در میان این سه گروه راهبردی وجود دارد. تفاوت ها در این ضرایب نشان می دهد که تاثیر عملکرد این فعالیت ها و فعالیت های راهبردی بازاری توسط استراتژی های رقابتی مد نظر قرار می گیرد. توجه داشته باشید که فرضیه های a1 و b نشان می دهد که استراتژی های رقابتی باعث ارتباط بین (a) عملکردهای راهبردی و عملکردهای تجاری و (b) استراتژی بازاریابی و عملکرد تجاری خواهد شد. از این رو چنین فرضیه هایی رد نمی شود.

5.2 تاثیر متقابل عملکرد و بازار بر روی عملکردهای تجاری :

فرضیه a2 که با استفاده از MRA مورد بررسی قرار گرفته بر مبنای پیشنهاد بعضی از محققان می باشد. نتایج مربوطه که در جدول 5 نشان داده شده است نشان می دهد که از میان 12 فرایند مربوط به فعلیت های بازاری و عملکردی، 9 نمونه از آن ها در ارتباط با عملکردهای تجاری در سطح 0.01 می باشند. بنابراین ما به این نتیجه گیری می رسیم که فرضیه A2 مورد حمایت می باشد.

تجزیه و تحلیل های زیرگروهی که برای ارزیابی فرضیه B2 انجام شده است این موضوع را بیان می کند که استراتژی های رقابتی به عنوان یک میانجی در ارتباط با تاثیر عملکرد فعالیت های مورد نظر به شمار می آید. نتایج حاصل از جدول 5 نشان می دهد که واکنش های مربوط به فعالیت های عملکردی و بازاری دارای تاثیر متفاوتی بر روی هر سه گروه راهبردی دارد. گروه های مورد نظر که دارای 12 نمونه از روابط عملکردی و بازاریابی می باشند تاثیری را بر روی عملکردهای سازمانی نشان می دهند. در ارتباط با گروه های تحلیلی این موارد شامل 6 نمونه خواهد بود. در حای که در مورد گروه های دفاعی دو نمونه را

شامل خواهد شد. این یافته ها نشان می دهد که تاثیرات متقابل توسط استراتژی های رقابتی ایجادشده و در این مورد فرضیه B2 مورد حمایت قرار می گیرد.

5.3 استراتژی های کلی و عملکردهای سازمانی :

برای بررسی کردن عملکرد استراتژی های مورد نظر به صورت کلی، فرضیه 3 که نشان دهنده سازگاری استراتژی ها در میان عملکرد، بازار و استراتژی های رقابتی بوده و به طور مثبتی در ارتباط با عملکرد واحدهای بنگاهی می باشد با استفاده از تجزیه و تحلیل الگوهی مد نظر قرار می گیرد. به دنبال گفته های بعضی از محققان که از سنجش های مارکینگ استفاده کرده اند فقدان LOF مورد بررسی قرار گرفته است. مقیاس LOF نشان دهنده اختلافات راهبردی بین عملکردها و فعالیت های بازاری و استراتژی های رقابتی می باشند. علاوه بر این، LOF در ارتباط با متغیرهای عملکردی از طریق تجزیه و تحلیل رگرسیون های می باشد. نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل ها نشان می دهد که ارتباط بین LOF و عملکردها در هر سه گروه به صورت منفی ولی با اهمیت می باشد. این عوامل نشان دهنده این است که یک ارتباط مهم و متناسبی بین LOF و عملکردهای این سه گروه راهبردی وجود دارد. بنابراین فرضیه 3 توسط نتایج مورد نظر این تجزیه و تحلیل ها مورد حمایت می باشد.

Table 5
The interaction effects of the strategic activities of operations and marketing

Strategy variables	Total sample Standardized beta	Defender		Prospector		Analyzer	
		Standardized beta	P-value	Standardized beta	P-value	Standardized beta	P-value
Encounter × promotion	0.38***	0.19	0.36	0.65***	0.00	0.39**	0.03
Encounter × market-product	0.51***	0.42**	0.04	0.74***	0.00	0.58***	0.00
Encounter × distribution	0.44***	0.17	0.41	0.73***	0.00	0.26	0.15
Capacity × promotion	0.14	-0.04	0.86	0.42**	0.04	0.01	0.99
Capacity × market-product	0.28**	0.07	0.76	0.58***	0.00	0.27	0.13
Capacity × distribution	0.22	-0.08	0.70	0.55***	0.01	-0.08	0.67
Facility × promotion	0.29***	0.19	0.36	0.62***	0.00	0.03	0.86
Facility × market-product	0.45***	0.27	0.20	0.75***	0.00	0.35**	0.05
Facility × distribution	0.34***	0.05	0.80	0.68***	0.00	-0.05	0.81
Integration × promotion	0.33***	0.19	0.36	0.47**	0.02	0.57***	0.00
Integration × market-product	0.41***	0.36*	0.08	0.57***	0.00	0.67***	0.00
Integration × distribution	0.39***	0.12	0.57	0.56***	0.01	0.47***	0.01

در این بررسی ها ما از مفهوم استراتژی های سازگار استفاده می کنیم تا در ارتباط با یکپارچگی استراتژی ها در مورد مدیریت بانک های محلی باشیم. تاثیر عملکرد یکپارچگی استراتژی ها بین استراتژی های رقابتی، عملکردها و فعالیت های بازاری با استفاده از تجزیه و تحلیل های زیرگروهی و MRA انجام می شود. نتایج حاصل از این بررسی ها نشان می دهد که استراتژی های رقابتی تاثیر مهمی بر روی فعالیت های عملکردی و بازاریابی در عملکردهای تجاری دارد. این فرایند نشان می دهد که استراتژی های رقابتی به طور غیر مستقیمی بر روی عملکردهای تجاری تاثیر دارد و این به دلیل تغییر در فعالیت ها می باشد. یک سری از کاربردهای مدیریتی می تواند از طریق نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل های زیر گروهی ایجاد گردد.

مشتریانی که با بخش مدیریت سروکار دارند در ارتباط با گروه های محقق حائز اهمیت می باشد ولی اهمیت آن برای گروه های دفاعی کمتر است و این موارد در ارتباط با تحلیل کننده ها برای رسیدن به یک عملکرد بالا دارای اهمیت می باشد. مدیریت های مورد نظر در ارتباط با انعطاف پذیری و ابعاد کیفیتی بانک های محلی می باشد. انعطاف پذیری و کیفیت می توانند به عنوان فاکتورهای موثری برای بانک های محلی در گروه هایی که باعث ایجاد تغییراتی در بازار می گردد به شمار بیاید و از این رو باعث افزایش درآمدها می گردند. درآمدهای حاصل از حق الزحمه زمانی که چنین روابطی اجرا می گردد افزایش می یابد. به این ترتیب، اگر مشکلات مربوط به مشتریان بر طرف نگردد و خدماتی با کیفیت بالا در زمان مقرر به مشتریان تسلیم نگردد، روابط بنگاهها موفقیت آمیز نخواهد بود.

بررسی های ما نشان می دهد که مدیران ارشد فعالیت های مربوط به مدیریت تولید و بازاریابی را در ارتباط با گروه های محقق دارای اهمیت بیشتر، در ارتباط با گروه های دفاعی دارای اهمیت کمتر و در مورد گروه های دفاعی کم اهمیت تر از نوع قبلی می دانند. در تلاش برای بردن رقابت، بانک های محلی تحقیقی تولیدات و خدمات ابتکاری را معرفی می کنند که می تواند واکنشی به تغییر شرایط بازار باشد. از این رو چنین گروه هایی می بایست به دقت روند دینامیکی بازار را مورد بررسی قرار داد و به سرعت چنین روندهایی را برای توسعه مفاهیم جدید ترکیب کنند. چنین بررسی هایی همچنین نشان میدهد که بانک های محلی سرمایه گذاری را به صورت مدیریت توزیعی می بینند که دارای تاثیری بر روی عملکرد گروهها بوده اما باعث ایجاد تاثیر منفی بر روی عملکرد انالیزورها می شود.

علاوه بر این چنین نتایجی دارای ویژگی‌ها متفاوتی برای هر یک از گروه‌ها می‌باشد. گروه‌های مدافع تمایل دارند تا عملکردشان را از طریق به حداقل رساندن سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های موجود در بازار و نگه داشتن سودهای حاصله بهبود بخشند. در حالی که گروه‌های محقق سرمایه‌گذاری زیادی را انجام می‌دهند تا درآمد و سهام خود را در بازار از طریق بالا بردن کارایی بازار افزایش دهند در حالی که آنالیزورها تعادلی را بین کارایی و تاثیر بخشی بازار بوجود می‌آورند.

یافته‌های حاصل از MRA نشان می‌دهد که روابط متقابل عملکردی و فعالیت‌های بازاری دارای تاثیر مهمی بر روی عملکرد سازمان‌ها می‌باشند. یک عامل قابل توجه در این موارد شامل مدیریت امکانات با فعالیت بازار می‌باشد که برای ما کاربردهای مدیریتی را به وجود می‌آورد. چنین فعالیت‌هایی تلاش بنگاهها را در بدست آوردن توان فروش نشان می‌دهد. محیط‌های رقابتی نشان می‌دهد که برای اینکه یک بنگاه موفق باشد، آن باید حساب‌ها را در نظر بگیرد نه سفارشات را. برای موفق شدن در این زمینه یک بنگاه باید یک تاجر مناسب البته با استفاده از شعبه‌ها و کانال‌های خود برای فروش بیشتر نیز باشد. امکان تحویل گسترده کالا باعث بالا بردن تماس مشتریان از طریق ایجاد شرایط بهتر در یک منطقه می‌باشد. این فرایند منجر به فروش کالاهای مختلف در منطق مختلف می‌گردد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل در رابطه با عملکرد روابط متقابل نشان می‌دهد که یکپارچگی تصمیمات راهبردی در ارتباط با عملکردها و بازاریابی دارای تاثیرات متفاوتی بر روی عملکرد سازمان‌ها در هر سه گروه راهبردی می‌باشد. در گروه‌های تحقیقی، یکپارچگی فعالیت‌های مربوط به این استراتژی‌ها دارای تاثیرات مهمی بر روی عملکرد سازمان‌ها دارد. یکی از توضیحات ممکن این می‌باشد که توانایی‌های مربوط به تولیدات جدید به عنوان یک امر ضروری برای موفقیت این گروه‌ها می‌باشد که تلاشی را برای بردن این رقابت‌ها از طریق واکنش سریع به محرک‌های بازاری انجام می‌دهند. به هر حال در نقطه مقابل، تاثیر یکپارچگی عملکرد و بازار در ارتباط با گروه‌های مدافع نسبتاً ضعیف می‌باشد. برای این گروه‌ها تنها مدیریت متقابل و مدیریت تولیدات بازاری دارای تاثیر عملکردی مهمی می‌باشد. و برای چنین گروه‌هایی اولویت نمی‌بایست در تمرکز سرمایه بر روی یکپارچگی تصمیم‌گیری‌های راهبردی قرار گیرد.

در نقطه مقابل، یکپارچگی مربوط به مدیریت تولید دارای تاثیر مهمی بر روی عملکرد استراتژی‌های این سه گروه دارد. چنین یافته‌هایی کاربرد مدیریتی مهمی را ایجاد می‌کند. با ایجاد یک ارتباط دقیق بین نیازهای بازار و ارائه خدمات سرویسی، سفارشات برای رضایت مشتریان و پیروزی در رقابت‌ها دارای اهمیت زیادی می‌باشد. بنابراین، یکپارچگی در مورد مدیریت تماس مشتریان، مدیریت کیفیت خدمات، بررسی نیازها و انتظارات مشتریان و توسعه سریع تولیدات جدید به عنوان یک نیاز برای بانک‌های محلی برای رقابت به شمار می‌آید.

برای کامل کردن تجزیه و تحلیل‌ها ما به ارتباط بین استراتژی‌هایی که در بین فعالیت‌ها، عملکرد، بازار، استراتژی رقابتی و عملکرد سازمانی موجود می‌باشد می‌پردازیم. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل این الگوها نشان می‌دهد که LOF به صورت منفی بر روی عملکردهای سازمانی تاثیرگذار می‌باشد. ما این یافته‌ها را به عنوان مدرکی می‌دانیم که در آن مسیرهای کلی در میان عملکرد، بازار و استراتژی‌های رقابتی برای عملکرد سازمان‌ها نقش مهمی دارند. بنابراین اگر یک بنگاه می‌خواهد به عملکردی دست پیدا کند آن می‌بایست به حفظ استراتژی‌ها بین این سه گروه بپردازد. یعنی عملکرد، بازاریابی، رقابت.

6. نتیجه گیری :

این بررسی ارزیابی تجربی را در ارتباط با موضوعات راهبردی در بانک‌های محلی زودبازده نشان می‌دهد. با استفاده از اطلاعات مربوط به بانک‌های محلی زودبازده در آمریکا، یافته‌های ما نشان می‌دهد که سازگاری راهبردی بین عملکرد، بازار و استراتژی‌های رقابتی در مقایسه با فعالیت‌های عملیاتی برای عملکرد سازمان‌ها حائز اهمیت می‌باشد. در میان تحقیقات ما، ما این موضوع را در می‌یابیم که سازگاری‌های راهبردی در این موارد دارای تاثیر مهمی بر روی عملکرد سازمان‌ها می‌باشد. به ویژه اینکه، چنین یافته‌هایی نشان می‌دهد که این استراتژی‌ها به عنوان یک عامل تعیین‌کننده در عملکرد گروه‌ها می‌باشد. و این استراتژی بیان می‌گردد که هر چه میزان این سازگاری‌ها برای بانک‌های محلی بیشتر باشد، عملکرد آن بنگاه بالاتر می‌رود.

از طریق بررسی عملکرد این استراتژی‌ها، این تحقیقات منجر به درک بهتری از عملکرد گروه‌های راهبردی خواهد شد. به ویژه، ما خلاء‌ها را در ارتباط با متغیرهای عملکردی گروه‌های راهبردی دنبال می‌کنیم، که به عنوان یک سری از برنامه‌های مهم در زمینه مدیریت راهبردی می‌باشد. علاوه بر این، این بررسی‌ها از نظریه‌های راهبردی مایل و اسنو برای بررسی عملکردهای مربوط به استراتژی‌های رقابتی و بازاری استفاده می‌کند.

همان طور که قبلاً ذکر شد، مدل های مورد بررسی قرار گرفته شامل 1000 بنگاه می باشد. چنین چارچوبی ویژگی ها و الگوهای استراتژی های مدیریتی در سطح بزرگتر را نشان می دهد. اما ویژگی های مربوط به بنگاههای کوچکتر را بازگو نمی کند. به هر حال چنین نمونه هایی دارای مزایایی می باشد که به کنترل بیشتر واکنش ها پرداخته که در ارتباط با اندازه نمونه ها می باشد.

همانند بررسی های دیگر، مطالعات ما نیز دارای محدودیت هایی می باشد. به دلیل نرخ پایین واکنش ها در بررسی احتیاط می بایست در عمومی کردن این نتایج رعایت گردد. در ارتباط با ادغام های اخیر و کسب سود در بانک های محلی، این شرایط امکان پذیر می باشد که رقابت های مختلف منجر به ایجاد استراتژی های مختلف می گردد. همچنین این موضوع می بایست یادآوری گردد که حوزه تحقیقاتی ما محدود به بانک های محلی زودبازده می باشد. الگوهای راهبردی و عملکردی ممکن است در بانک های محلی دیگر بسیار متفاوت باشد. به طور خاص، منافع نیز در تکرار مطالعات کنونی وجود دارد. افراد می بایست این موضوع را نیز مد نظر قرار دهند که این تحقیقات بر مبنای جمع آوری اطلاعات مشابه می باشد. برای نمونه از مخاطبان درخواست نشده تا اطلاعات خود را در یک دوره زمانی خاص ارائه کنند. ما امیدواریم تحقیقات بعدی یافته های مورد نظر در این مقاله را در ارتباط با بانک های محلی دیگر نیز مورد بحث و بررسی قرار دهد.

7. منابع و مراجع:

- Bates AK, Amundson SD, Schroder RG, William TM. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science* 1995;41(10):1565–80.
- Roth AV, Van der Velde M. Retail banking strategies: opportunities for the 1990s. Rolling Meadows, IL: Bank Administration Institute; 1990.
- N. Hennigs, K.P. Wiedmann, C. Klarmann, S. Behrens, The concept of luxury: phenomenon of local implications, *Eur. Financ. Rev.* August (2013) 62–64.
- Maruchek A, Pannesi R, Anderson C. An exploratory study of the manufacturing strategy process in practice. *Journal of Operations Management* 1990;9(1):101–23.
- Smith TM, Reece JS. The relationship of strategy, productivity, and business performance in a service setting. *Journal of Operations Management* 1999;17:145–61.
- Mckee DO, Varadarajan PR, Pride WM. Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing* 1989;53(July):21–35.
- Skinner W. Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review* 1969;(May–June):136–45.
- Venkatraman N, Prescott JE. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal* 1990;11:1–23.
- Greenberg BA, Harris L. Consumer banking in the United States, the service delivery gap. New York, NY: The Economist Publications; 1987.
- Parasuraman A, Berry LL, Zeithaml VA. Refinement and reassessment of SERVQUAL scale. *Journal of Retailing* 1991;67(4):420–50.