

# عوامل موثر بر انتخاب اولویت های استراتژیک در شرکت های صنایع غذایی ایران

مرتضی محمدی<sup>1\*</sup>، مظاهر جنت صادقی<sup>2</sup>

1- استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، واحد سبزوار، دانشگاه آزاد اسلامی، سبزوار، ایران.

2- کارشناسی ارشد اقتصاد کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

تاریخ دریافت: 1397/10/15

تاریخ پذیرش: 1397/11/27

## چکیده

شرکتهای صنایع غذایی در ایران، در صورت مدیریت و برنامه ریزی صحیح دارای سوددهی بالایی هستند. بنابراین تصمیم گیری مدیریت شرکت ها در تعیین اولویت ها می تواند تعیین کننده آینده اقتصادی شرکت ها باشد. در این مطالعه عوامل موثر بر انتخاب استراتژی های مدیریتی شرکت های صنایع غذایی با هدف شناخت عوامل موثر بر ظرفیت های اقتصادی شرکتها، ارتقاء توان بازاریابی، بالابردن سطح رضایتمندی مشتریان، ارتباطات و توجه به تحقیق و توسعه مورد بررسی قرار گرفته است. به این منظور در این مطالعه اثر یک سری متغیرهای تاثیرگذار و مستقل کمی و کیفی بر روی اولویت های مدیریتی 111 نفر از مدیران بنگاههای صنایع غذایی در سال 1396 در غالب مدل لاجیت چندگزینه ای بررسی گردید. نتایج مطالعه حاکی از آن است که سطح تحصیلات بالای مدیر بنگاه، با افزایش مزیت رقابتی و توسعه ارتباطات بین شرکت با مشتریان و کارمندان، سبب توسعه بنگاه و حفظ مشتریان بنگاه می شود. همچنین توجه مدیران به بکارگیری نیروی کار جوان و متخصص سبب توجه به بحث مدیریت ارتباط با مشتری گردیده و از این طریق برای بنگاه ارزش ایجاد خواهند کرد. تجربه مدیران و گرایش شرکت به سمت فعالیت های خدماتی و بازرگانی سبب افزایش سودآوری شرکت می گردد. تغییرات قیمت نهاده های اولیه لزوم بکارگیری سیاست مناسب برای تولیدکنندگان را به دنبال داشته و همچنین با افزایش هزینه های تولید با توجه به اینکه مشتریان روی تغییرات قیمت حساسند نیاز به تنظیم قیمت مناسب بر اساس هزینه تمام شده و با توجه به نیاز مشتری برای محصول تولیدی را ضروری کرده است.

**واژه های کلیدی:** اولویت ها، برنامه ریزی استراتژیک، شرکت های صنایع غذایی، لاجیت چندگانه.

\*مسئول مکاتبات: [morteza.mohammadi@iaus.ac.ir](mailto:morteza.mohammadi@iaus.ac.ir)

## 1- مقدمه

برنامه‌ریزی استراتژیک مشابه دیگر ابزارهای مدیریتی هدفش کمک به ساماندهی بهتر برنامه‌های شرکت و در نهایت کمک به موفقیت شرکت می‌باشد. این نوع برنامه‌ریزی یک چارچوبی را برای انتخاب‌های رهبران به منظور هدایت برنامه‌های هر شرکت مشخص می‌کند. دلیل استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک این است که می‌تواند مشخص‌کننده زمینه فعالیت شرکت، اثرات این فعالیت‌ها و اجرای درست برنامه‌ها باشد (21). آرمسترانگ (20) در مطالعه‌ی خود با عنوان هیچ ارتباطی بین برنامه‌ریزی رسمی و عملکرد ضعیف شرکت‌ها پیدا نکرد. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند توسعه و حفظ همخوانی استراتژیک بین اهداف و توانایی‌های سازمان و فرصت‌های در حال تغییر بازار می‌باشد (11). این نوع برنامه‌ریزی پایه‌ای برای دیگر برنامه‌ریزی‌های شرکت‌هاست که معمولاً برای برنامه‌ریزی بلندمدت کاربرد دارد. استراتژی‌های تصمیم‌گیری برای مدیران مختلف فرآیندی مهم است که قبل از انجام هر عمل و کاربردی باید به درستی آن را درک کرد (15). برای تدوین استراتژی تصمیم، به بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با در نظر داشتن اهداف بلند مدت پرداخته می‌شود. در دنیای امروز، شرکت‌های کوچک و متوسط با تغییرات زیادی در محیط کسب و کار که برخاسته از تنوع طلبی مشتریان، تحولات تکنولوژی و سایر عوامل محیطی است، مواجه می‌باشند. علاوه بر تغییرات شرکت‌های فعال در ایران، با تلاطم‌های سیاسی و اقتصادی متعددی نیز روبرو هستند که باعث پیچیدگی محیط کسب و کار می‌شود. استراتژی کسب و کار در محیط رقابتی برای رسیدن به مزیت رقابتی و جلب مشتری بنگاه می‌باشد. همچنین معیارهای مالی، رضایت مشتری، روابط داخلی نگاه و آموزش و رشد دارای اهمیت بسیار است (7). از عوامل موثر بر راهبرد انتخابی مدیریت

شرکت، متغیرهایی مانند تجربه و تحصیلات مدیر، تنوع محصول، بازار رقابتی برای محصول و برند معتبر شرکت هستند (13). مدیران موفق در تمامی ابعاد سازمان با ایجاد الگوی کسب و کار مناسب، شناسایی و استمرار در پاسخگویی مناسب به نیازهای اساسی مشتری و مدیریت ریسک راه را برای موفقیت سازمان هموار می‌سازند (7). اسزاکنی<sup>1</sup> (22) دریافت که برای پیشرفت فنی تولید انتظار می‌رود گروه نرم افزاری تحقیق و توسعه و الکترونیک شرکت‌های مواد غذایی و نوشیدنی‌ها، شاخص R&D<sup>2</sup> در سطح جهانی شناسایی تا عوامل موثر بر موفقیت در شرکت‌های مواد غذایی و آشامیدنی‌ها مشخص شود. که این شاخص در 4 حوزه مدیریت تحقیق و توسعه درون سازمانی، هماهنگی R&D (تحقیق و توسعه) با سایر اجزای شرکت‌ها، مدیریت عمومی شرکت به ویژه مدیریت اجرایی آن که مدیریت تحقیق و توسعه روی آن اثر می‌گذارد و مدیریت صحیح منابع بررسی می‌شود. همچنین انعطاف‌پذیری و قابلیت اثرگذاری ارتباط با مشتری در بررسی دامنه‌ی انعطاف‌پذیری در مدیریت زنجیره‌ی تامین در زمره‌ی ارزشمندی و سودآوری از مشتری قرار می‌گیرد (2). هم‌چنین فعالیت‌های اقتصادی در شرایط پرتلاطم محیطی، نیازمند تمهیداتی است تا هزینه‌های تحمیلی به شرکت یا سازمان را به حداقل برساند (7). ملتیز و اوتاویانو<sup>3</sup> (12) پیش‌بینی کردند که آزادسازی تجاری باعث انتخاب فرآیند از شرکت‌های با بهره‌وری پایین به شرکت‌های با بهره‌وری بالا که به رشد بهره‌وری صنعت معروف است منجر می‌شود و سودآوری را برای شرکت‌ها به ارمغان می‌آورد. بنابراین لازم است تا این سازمانها برای حفظ خود و به حداقل رساندن آثار تلاطم‌های محیطی و ریسک ناشی از نوآوری، مدیریت دقیقی در زمینه ریسک داشته باشند. همچنین رهبر سازمان با فراهم آوردن بسترمورد نیاز جهت پیاده‌سازی استراتژی و ایجاد

1 - Szakonyi

2 - Research and Development

3 - MelitzOttaviano

سهامی عام (54% بخش تولید و 46% بخش خدمات) نگرش آن ها نسبت به طیف وسیعی از برنامه ریزی استراتژیک و استفاده از تکنیک های آن بررسی کرد. در این مقاله دیدگاه پاسخ دهندگان به روش برنامه ریزی، تعهد به فعالیت های استراتژیک، تاکید بر موقعیت مناطق برنامه ریزی استراتژیک، اهداف استراتژیک و دیدگاهشان در طی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بررسی شد. بعد از تجزیه و تحلیل S.W.O.T با بالاترین تکنیک رتبه بندی اهداف برای شرکت های نمونه دیده شد که پاسخ دهندگان نگرش مثبتی نسبت به برنامه ریزی استراتژیک داشتند. در این مقاله متغیرهای برنامه تولید، پیش بینی بازار/فروش، برنامه منابع انسانی، برنامه مالی، برنامه سرمایه ای، برنامه تجاری، برنامه استراتژیک، برنامه خرید و فروش و تدارکات در شرکت های مورد مطالعه بررسی گردید. هم چنین تاکید بر زمینه های برنامه ریزی استراتژیک بر روی بازارهای نزدیک مرتبط، اهداف کمی، قابلیت های مالی شرکت، تعریف ماهیت شرکت، اثر روند اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی در این شرکت، برنامه های احتمالی بازارهای کاملاً جدید می باشد. در بررسی ای با عنوان عوامل اقتصادی - اجتماعی موثر بر تاثیرپذیری مشتریان از سیاست های تبلیغات بازاریابی کاربرد الگوی لاجیت چندگانه<sup>2</sup>، کهنسال و همکاران (10) دریافتند که مردان، افراد مسن، مجرد و کم درآمد و کسانی که سطح تحصیلات کمتری دارند در میان شیوه های تبلیغاتی بیشتر تحت تاثیر دوستان و آشنایان قرار می گیرند. در مطالعه با عنوان تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نتایج کارکنان شرکت های خصوصی و عمومی محدود در مالزی در سال 2014 به بررسی اثر متقابل دو استراتژی کسب و کار (تمایز و کم هزینه) و مدیریت منابع انسانی (HRM<sup>3</sup>)، شیوه (استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، جبران خسارت، مدیریت عملکرد، امنیت شغلی و تعادل کار و زندگی) در نتایج کارکنان (تعهد سازمانی، قصد ترک شغل،

شایستگی های کلیدی در سازمان به عنوان ابزار بکارگیری استراتژی بر آن ست تا استراتژی خود را که همانا خلق ارزش برای مشتری است بکار بندد. در خصوص ویژگی های شخصیتی رهبران، مفاهیم و مباحث زیادی شامل مهارت، تجربه، تحصیلات و سرعت عکس العمل آنان و علاوه بر این عقلانیت، قدرت قضا و میزان اعتماد به نفس آنها در به کارگیری این تصمیمات تاثیر گذار است (7). توجه به مشتری در راس امور برای شرکتها قرار دارد. هدف برقراری رابطه مستحکم و سودمند با مشتری است. در بخش بعد نوبت به استراتژی بازاریابی میرسد. شرکت با استفاده از بخش بندی بازار، هدف گیری و تثبیت موقعیت تصمیم می گیرد که به کدام مشتری و به چه شکلی خدمت کند. شرکت بر اساس استراتژی بازاریابی، آمیخته بازاریابی<sup>1</sup> را با استفاده از عواملی که تحت کنترلش است طراحی می کند. این عوامل به محصول، قیمت، محل و ترویج معروف است. شرکت برای پیدا کردن بهترین استراتژی و آمیخته بازاریابی به تحلیل بازاریابی، برنامه ریزی، اجرا و کنترل می پردازد. (11) در مطالعه ای با عنوان مدیریت استراتژیک در کسب و کار صنایع غذایی، زارعی و همکاران (25) به منظور حفظ مزایای رقابتی تدوین و فرموله کردن استراتژی های کلیدی مناسب را برای سازمان ها با اهمیت دانستند. پس از تجزیه و تحلیل و تعیین استراتژی تاثیر هر استراتژی در گروه های مختلف را از روش فریمن تعیین کرده و در پایان استراتژی صادرات در اولویت قرار گرفت. ورونیتس (23) در پژوهشی با عنوان برنامه ریزی استراتژیک و بررسی وضعیت مطالعه ای موردی صنایع آشامیدنی بریتانیا با بررسی محیط داخلی و خارجی، برنامه ریزی بازاریابی و در نهایت کنترل بازاریابی، اهمیت بازاریابی را در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بالا دانست. در مطالعه ای با عنوان برنامه ریزی استراتژیک و وجود روند قوی آن آقای گلاستر (6) در یک نمونه 113 تایی از شرکت های

<sup>1</sup> - ابزار تاکتیکی است که به برقراری موقعیت مستحکم شرکتها در

بازارهای هدف کمک می کند.

مشارکت کارکنان و رضایت شغلی) پرداختند. نتایج نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند واسطه‌ی تعامل استراتژی کسب و کار و بهره‌وری کارکنان باشد (9). در بررسی با موضوع تاثیر خطرپذیری مدیران بر فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری (مورد مطالعه موسسات صنایع غذایی استان تهران) توسط نورائی (16) نتایج نشان می‌دهد که میزان خطرپذیری مدیر بر کیفیت تصمیم اثری معنی دار دارد. در مطالعه‌ای با عنوان اثرات خدمات و کیفیت غذا روی رضایت‌مندی مشتریان و همچنین حفظ مشتریان که آلتیت و احمد (1) انجام دادند؛ هدف از این مطالعه بررسی ارتباط بین کیفیت خدمات، کیفیت مواد غذایی، رضایت مشتری و حفظ مشتری در رستوران‌های با خدمات محدود در اردن بود. یافته‌ها نشان داد که کیفیت خدمات و کیفیت مواد غذایی تاثیر مثبتی بر رضایت مشتریان دارد. در مطالعه‌ای با عنوان اثرات بازاریابی داخلی در گرایش مشتری (شرکت توزیع مواد غذایی و دارویی از استان کرمانشاه) توسط محمدی و همکاران (13)، نتایج نشان داد که یک رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین مشتریان داخلی سازمان و حمایت از آنان و مشتری‌مداری یا بازاریابی خارجی شرکت وجود دارد. فن‌آوری، شرکت‌ها را در توزیع موثر و کارآمد محصولات یاری می‌کند. همچنین فناوری موج جدیدی از ابزارهای ارتباطات و تبلیغاتی را نیز دربر داشته است. این فن‌آوری‌ها مانند تلفن همراه، آی پاد، دستگاه‌های ضبط دیجیتال، تلویزیون‌های تعاملی، کیوسک‌های اینترنتی در فرودگاه‌ها و فروشگاه‌های آنلاین بر مشتریان هدف متمرکز شده و شرکتها پیام خود را به مشتریان ارسال می‌کنند. نمایندگان شرکت‌ها (بازاریابان) به خوبی می‌دانند که با توجه به نیازهای گسترده و تنوع بالای مشتریان نمی‌توان به همه‌ی نیازها پاسخ داد. می‌بایست مشتریان هدف مشخص شده و بر

اساس نیاز آن‌ها که برای شرکت سودآوری بیشتری دارند اقدام به تولید شود. شرکت‌ها اقدام به تولید محصول کرده و برندی قوی برای آن ایجاد می‌کنند. پیشنهاد قیمتی که برای مشتری ارزشمند باشد در مرحله بعد است. در نهایت تبلیغاتی طراحی می‌کنند تا پیشنهاد ارزش تولیدی خود را به مشتری هدف رسانده و او را ترغیب به خرید آن کند. شرکت می‌تواند این کار را به کمک همکاران بازاریابی داخلی شرکت و سیستم بازاریابی صورت دهد. بنابراین علاوه بر مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت ارتباط با همکاران نیز برای بالا بردن عملکرد بنگاه ضروری است. در نتیجه شرکت بواسطه برقراری یک رابطه محکم با مشتری، پاداش خود را از طریق دارایی دراز مدت مشتری بدست می‌آورد (11). با توجه به دورنمای در حال تغییر بازاریابی شرکت‌ها می‌بایست در رابطه با مشتریان و همکاران، فناوری بازاریابی را بکار گرفته، از فرصت‌های جهانی ایجاد شده استفاده کنند و اطمینان حاصل کنند که به مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی پایبندند (11). هر شرکتی می‌بایست با توجه به موقعیت، فرصت‌ها، اهداف و منابع خاصی که با آنها روبه روست، بهترین برنامه بازی را برای بقا و رشد درازمدت انتخاب کند. کانون برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیند ایجاد، حفظ همخوانی بین اهداف، توانایی‌های سازمان و فرصت‌های در حال تغییر بازاریابی است. این برنامه پایه‌ای برای دیگر برنامه‌های شرکت است. معمولاً شرکت‌ها به تهیه برنامه سالانه، برنامه دراز مدت و برنامه استراتژیک می‌پردازند. برنامه سالانه و درازمدت با کارهای فعلی شرکت و نحوه انجام آنها سروکار دارد. در مقابل برنامه استراتژیک نحوه‌ی بهره‌گیری شرکت از محیط در حال تغییر اطراف را مشخص می‌کند (11).

جدول 1- تعاریف اصطلاحات

اصطلاح چهار p (شرکتها یا تولیدکنندگان)	اصطلاح چهار c (مصرف کنندگان یا مشتری)
محصول (Product)	راه حل مشتری (Customer Solution)
قیمت (Price)	هزینه مشتری (Customer Cost)
محل (Place)	راحتی (Convenience)
تبلیغات (Propaganda)	ارتباطات (Communication)

2- مواد و روش ها

در این مطالعه اثر متغیرهای سن، تحصیلات، جنسیت، سالهای مدیریت، برنامه ریزی استراتژیک، نوع شرکت، قیمت نهاده، سهم بازار، تبلیغات فروش به عنوان متغیرهای توضیحی بر روی اولویت های مهم شرکت های صنایع غذایی شامل ارتباطات، مالی، R&D (تحقیق و توسعه)، خدمت رسانی به مشتری، منابع انسانی و بازاریابی با روش لاجیت چندگانه و بانرم افزار STATA12 بررسی شده است.

2-1- تعریف مدل

مدل لاجیت چندگزینه ای تعمیم مدل های لاجیت دوگانه<sup>1</sup> است که می توانیم آن را به شکل برآورد هم زمان مدل های لاجیت دوگانه برای تمامی مقایسه های ممکن بین طبقات پیامد ها در نظر بگیریم (3). در این مدل، انتخاب های افراد با متغیرهای توضیحی خاص افراد که ارزش یکسانی در طول گزینه ها دارد وابسته است. معادله ی زیر یک مدل لاجیت چندگانه است که برای شناسایی پارامترهای مدل به اعمال یک قید بر روی پارامترهای مدل نیاز داریم.

برای  $k=1$  داریم:

$$1) \quad \text{pr}[Y_i = j / X_i] = \frac{\exp[b_{0j} + b_{1j} X_i]}{1 + \sum_{j=1}^{j-1} \exp[b_{0j} + b_{1j} X_i]} \quad \text{for } j = 1, \dots, j-1$$

اگر  $j=2$  باشد، مدل لاجیت چند جمله ای به مدل لاجیت دوجمله ای کاهش می یابد. پارامتر  $b_{1,j}$  در طول مجموعه ای انتخاب ثابت می باشند. یعنی زمانی که  $b_1$  به  $b_{1,j}$  تبدیل

مشتری می خواهد کالا و خدمات هر چه راحتتر در اختیارش قرار بگیرد و در نهایت مشتری خواهان ارتباط دو طرفه با فروشنده است. نمایندگان شرکتها (بازاریابان) بهتر است ابتدا به چهار سی فکر کنند و بعد خط مشی 4 پی را بر اساس آن پایه گذاری کنند (11). بنابراین به دلیل اهمیت استراتژی های مدیریتی، نیاز به ارزیابی عوامل موثر بر انتخاب استراتژی های مدیریتی شرکت های فعال در صنایع غذایی با هدف شناخت عوامل موثر بر ظرفیت های اقتصادی شرکتها، ارتقاء توان بازاریابانی، بالا بردن سطح رضایتمندی مشتریان در این بخش، ارتباطات و توجه به تحقیق و توسعه در این تحقیق مطرح شده است. این تحقیق برای شرکت های صنایع غذایی و تولید انواع آشامیدنی بین 111 مدیر واحد تولیدی انجام شده است. لازم به ذکر است پرسشنامه به صورت حضوری و یا تلفنی از مدیران شرکت های مذکور در استان خراسان رضوی تکمیل شده است. در این مطالعه اثر متغیرهایی مانند سن، تحصیلات، جنسیت، سال های مدیریت، برنامه ریزی استراتژیک، نوع شرکت، قیمت نهاده، سهم بازار، تبلیغات فروش به عنوان متغیرهای توضیحی را بر روی اولویت های مهم شرکت های صنایع غذایی شامل ارتباطات، مالی، تحقیق و توسعه، خدمت رسانی به مشتری، منابع انسانی و بازاریابی بررسی شده است. برای این بررسی از روش لاجیت چندگزینه ای استفاده می شود. این مدل جهت تخمین معادلاتی که متغیر وابسته به صورت موهومی و بیانگر بالاتر از دو گروه می باشد کاربرد دارد. همچنین می توان به تعیین احتمالات گزینه های گروه های مختلف پرداخت که از نظر تفسیر کار را تسهیل می کند (19).

فرضیه ی گزینه های نامرتب در روش هاسمن به صورت زیر است.

$$H = (b'_R - b'_F) [VAR b'_R - VAR b'_F]^{-1} (b'_R - b'_F) \quad (5)$$

در این رابطه  $b'_R$  نشان دهنده ی نتایج حاصل از تخمین مدل حاصل از حذف گزینه هاست و  $b'_F$  نشان دهنده ی نتایج حاصل از تخمین مدل با وجود کلیه ی گزینه های موجود است. پارامترهای تخمینی از مدل لاجیت چندجمله ای تنها جهت اثر متغیرهای مستقل روی متغیر وابسته را فراهم می کند، اما تخمین ها اندازه ی واقعی تغییرات و احتمالات را ارائه نمی دهند. با مشتق گیری، با توجه به متغیرهای توضیحی اثرات نهایی متغیرهای توضیحی را به صورت رابطه ی زیر خواهیم داشت:

(6)

$$\frac{\partial \text{pr}(y=m/x)}{\partial x_k} = \text{pr}(y=m/x) [b_{k,m/j} - \sum_{j=1}^J b_{k,j/j} \text{pr}(y=j/x)]$$

اثرات نهایی یا احتمالات نهایی، تابعی از خودشان و تغییرات انتظاری اندازه گیری شده در احتمال یک انتخاب معین هستند که با توجه به یک واحد تغییر در یک متغیر مستقل از میانگین ایجاد می شود.

## 2-2- تعریف متغیرهای مدل

متغیر وابسته در این موضوع اولویت های مهم انتخابی توسط شرکت های صنایع غذایی می باشد که شامل ارتباطات، مالی، تحقیق و توسعه، خدمت رسانی به مشتری، منابع انسانی و بازاریابی می باشد. در این تحقیق متغیر وابسته در 4 طبقه به شکل زیر طبقه بندی شده است.

شود، نمیتوان تفسیرهای مستقیم از پارامترهای مدل داشته باشیم. زیرا اثر  $X_i$  روی انتخاب تابعی غیر خطی از پارامترهای مدل است و باید از نسبت احتمال یا نسبت برتری استفاده کنیم.

(2)

$$\log_{j/1}(x_i) = \frac{\text{pr}[Y_i=j/x_i]}{\text{pr}[Y_i=1/x_i]} = \frac{\exp[b_{0j} + b_{1j}x_i]}{\exp[b_{01}]} \quad \text{for } 1=1, \dots, j-1$$

و لگاریتم نسبت احتمال بدین صورت خواهد بود:

$$\log_{j/1}(x_i) = (b_{0j} - b_{01}) + (b_{1j} - b_{11})x_i \quad \text{for } 1=1, \dots, j-1$$

دو فرمول بالا را می توان در شکل ساده تر نشان داد که به صورت  $P_i$  که احتمال انتخاب گزینه  $i$  ام به احتمال انتخاب نشدن گزینه  $i$  که  $1 - P_i$  می باشد نشان داده می شود؛ یعنی:

(4)

$$\text{odds}_i = P_i / 1 - P_i$$

که در اینجا  $\text{odds}_i$  لگاریتم نسبت احتمال را در گزینه مورد نظر نشان می دهد. بر اساس فرضیه استقلال گزینه ها نامرتب که برای ارزیابی افراد از یک گزینه که خود در ارتباط با گزینه ی دیگری است با افزودن و یا حذف گزینه ی سوم تغییری پیدا نمی کند. اگر مدل چندگزینه ای لاجیت از این فرضیه تخلف کند و آن را نقض کند، ضرایب تخمینی مدل اریب و ناسازگار می گردد. این فرضیه مانعی بزرگ در جهت استفاده از مدل چندگزینه ای لاجیت است. جهت آزمون این فرضیه از دو روش استفاده می گردد: آزمون هاسمن و آزمون اسمال هسیانو. در این دو روش ابتدا مدل با وجود کلیه ی گزینه ها تخمین زده می شود و در مرحله ی بعد با حذف گزینه ها محدود تر شده و تخمین زده می شود و در انتها اختلاف مدل کل با مدل حاصل از حذف گزینه ها مورد بررسی قرار می گیرد (8). آماره ی آزمون جهت بررسی

جدول 2- توصیف متغیر وابسته

متغیر (Variable)	شرح (Description)
اولویت های مهم انتخابی توسط شرکتهای صنایع غذایی (Important priorities chosen by food industry companies)	ارتباطات (Communications)، مالی (Finance) = 1؛
	خدمت رسانی به مشتری (Customer service) = 2؛
	بازاریابی (marketing) = 3؛
	تحقیق و توسعه (R&D)، منابع انسانی (Human Resource) = 4؛

در جدول بعدی متغیرهای مستقل یا توضیحی را که شامل متغیرهای پیوسته و گسسته است، تشریح شده است.

جدول شماره 3- توصیف متغیرهای توضیحی

متغیر (Variable)	شرح (Description)
سن مدیر	تعداد سالهای زندگی (پیوسته)
تحصیلات (زیر لیسانس تا لیسانس)	زیر لیسانس = 0؛ لیسانس = 1؛
تحصیلات (بالتر از لیسانس)	لیسانس = 0؛ بالای لیسانس = 1؛
جنسیت	مرد = 1؛ زن = 0
سالهای مدیریت	تعداد سالهای مدیریت (پیوسته)
برنامه ریزی استراتژیک برای شرکتها	بلی (yes) = 1؛ خیر (no) = 0
نوع شرکت	تولیدی = 0، بازرگانی و خدماتی = 1
قیمت نهاده (در قدرت رقابت در بازار و کسب سود بالاتر)	درجه ی اهمیت خیلی کم = 0، درجه اهمیت کم = 1
قیمت نهاده (در قدرت رقابت در بازار و کسب سود بالاتر)	درجه ی اهمیت زیاد = 0، درجه اهمیت خیلی زیاد = 1
سهم بازار (در قدرت رقابت در بازار و کسب سود بالاتر)	درجه ی اهمیت خیلی کم = 0، درجه اهمیت کم = 1
سهم بازار (در قدرت رقابت در بازار و کسب سود بالاتر)	درجه ی اهمیت زیاد = 0، درجه اهمیت خیلی زیاد = 1
تبلیغات (در قدرت رقابت در بازار و کسب سود بالاتر)	درجه ی اهمیت خیلی کم = 0، درجه اهمیت کم = 1
تبلیغات (در قدرت رقابت در بازار و کسب سود بالاتر)	درجه ی اهمیت زیاد = 0، درجه اهمیت خیلی زیاد = 1
فروش (در قدرت رقابت در بازار و کسب سود بالاتر)	درجه ی اهمیت خیلی کم = 0، درجه اهمیت کم = 1
فروش (در قدرت رقابت در بازار و کسب سود بالاتر)	درجه ی اهمیت زیاد = 0، درجه اهمیت خیلی زیاد = 1

فروش و متغیر وابسته شامل ارتباطات، مباحث مالی، R & D (تحقیق و توسعه)، خدمت رسانی به مشتری، منابع انسانی و بازاریابی تشریح شده است.

در این جداول اولویت های مهم شرکت های صنایع غذایی به عنوان متغیر وابسته و متغیرهایی توضیحی مانند سن، تحصیلات، جنسیت، سالهای مدیریت، برنامه ریزی استراتژیک، نوع شرکت، قیمت نهاده، سهم بازار، تبلیغات

جدول 4- توصیف متغیر وابسته و فراوانی حالت های ممکن آن

نوع راهبرد Kind Of Strategy	ارتباطات و مالی C,F	خدمت رسانی به مشتری (CS)	بازاریابی (M)	تحقیق توسعه (R&D) و منابع انسانی (HR)
کد متغیر وابسته	1	2	3	4
فراوانی	26	40	23	22
درصد	23.42	36/03	20/72	19/82

## 2-3-آزمون ترکیب طبقات (LRComb)

این آزمون برای حذف متغیرهای توضیحی ای که به دیگری مرتبط است می باشد. اگر فرضیه ی صفر رد شود نشان دهنده ی عدم نیاز به حذف متغیر مستقل خاص می باشد.

جدول 5- نتایج آزمون ترکیب طبقات

احتمال بزرگتر از کای دو Prob > $\chi^2$	درجه آزادی Degrees of freedom	کای دو ( $\chi^2$ )	متغیر (variable)
0.00	16	70/08	ارتباطات ، مالی - بازاریابی
0.00	16	51/65	ارتباطات ، مالی - تحقیق و توسعه و منابع انسانی
0.00	16	62/36	ارتباطات ، مالی - خدمت رسانی به مشتری
0.00	16	78/31	بازاریابی - تحقیق و توسعه و منابع انسانی
0.00	16	37/38	خدمت رسانی به مشتری
0.00	16	36/92	تحقیق و توسعه و منابع انسانی - خدمت رسانی به مشتری

با حل مدل، آزمون ترکیب طبقات با هم نشان دهنده ی رد فرض صفر برای یک سری طبقات بوده و به دلیل نتایج مطلوب، در نتیجه دیگر نیازی به ترکیب طبقات متغیر وابسته با هم وجود ندارد.

2-4-آزمون استقلال گزینه های IIA<sup>1</sup>

فرض استقلال گزینه ها برای لاجیت چندگانه بودن مدل ضروری به نظر میرسد و بر این امر آزمون IIA را برای بررسی استقلال استراتژیک های مدیریتی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که بر اساس آزمون هاسمن برای طبقات مختلف مبنی بر عدم ارتباط متغیرهای وابسته با پذیرش فرضیه صفر و عدم رد آن نشان داده شد که گزینه های ارتباطات،

مباحث مالی، R & D (تحقیق و توسعه) و خدمت رسانی به مشتری و منابع انسانی و بازاریابی به هم مربوط نبوده و از هم مستقل اند. اگر چه هیچ کدام از آزمون ها فرضیه صفر مبنی بر IIA را رد نمی کنند، اما نتایج بسته به اینکه کدام طبقه مرجع می باشد متفاوت است. برخی از آماره های آزمون نیز منفی شده است که موضوعی معمول است و هاسمن و مک فادن (8) به این امکان اشاره کرده و نتیجه می گیرند که نتایج منفی گویای آن است که IIA نقض نشده است. به عبارت دیگر با

1 - Independence of Irrelevant Alternatives



ناسازگار می گردد. بنابراین ضرایب سازگار و غیر اریب خواهد بود. آماره های مربوط به انجام آزمون در نرم افزار STATA12 به شرح زیر است:

افزودن و یا حذف یک و یا چند گزینه تاثیری بر احتمال دیگر گزینه ها ندارد. اگر مدل چندگزینه ای لاجیت از این فرضیه تخلف کند و آن را نقض کند، ضرایب تخمینی مدل اریب و

جدول 6- آماره های آزمون

آزمون (test)	لگاریتم احتمال Log likelihood	تعداد مشاهدات Number of obs	LR(chi2)	Pseudo R2
آماره (Statistics)	-69/12	111	162/5	0.54

در رابطه ی بالا  $Z_j$  برای تمامی متغیرهای توضیحی که شامل سن، تحصیلات، جنسیت، سالهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک می باشد. ضریب  $b$  در رابطه ی بالا بیانگر ضرایب در جدول 2 می باشد.  $e$  نیز میزان خطا می باشد. چنانچه ضریب  $b$  در رابطه برابر صفر باشد RRR که همان  $e^b$  برای متغیر توضیحی برابر 1 می باشد. چنانچه ضریب  $b$  در رابطه کوچکتر از صفر باشد RRR که همان  $e^b$  برای متغیر توضیحی کوچکتر از 1 می باشد. چنانچه ضریب  $b$  در رابطه بزرگتر از صفر باشد RRR همان  $e^b$  برای متغیر توضیحی بزرگتر از 1 می باشد. اگر ضریب متغیر کوچکتر از 1 باشد نسبت احتمال به کارگیری استراتژی مورد نظر به استراتژی پایه را کاهش می دهد و اگر ضریب متغیر بزرگتر از 1 باشد نسبت احتمال بکارگیری استراتژی مورد نظر به استراتژی پایه را افزایش می دهد. هم چنین زمانی که نسبت احتمال مربوط به یک متغیر توضیحی بزرگتر از یک باشد نشان می دهد چنانچه متغیر توضیحی یک واحد افزایش یابد احتمال انتخاب گروه مقایسه شونده نسبت به احتمال انتخاب گروه پایه به اندازه ی ضریب RRR افزایش می یابد و اگر متغیر توضیحی کوچکتر از یک باشد نشان می دهد چنانچه متغیر توضیحی یک واحد افزایش یابد احتمال انتخاب گروه مقایسه شونده نسبت به احتمال انتخاب گروه پایه به اندازه ی ضریب

بنابراین در این مطالعه با توجه به اینکه بیشتر شرکت های فعال در صنایع غذایی اولویت خود را خدمت رسانی به مشتری یا جلب رضایت مشتری می دانند. این متغیر در طبقه ی دوم به عنوان طبقه ی مرجع در نظر گرفته می شود. هم چنین اولویتها در چهار طبقه که یک طبقه به عنوان پایه در نظر گرفته می شود. بنابراین در مرحله ی بعد نیاز به تحلیل اثرات سن، تحصیلات، جنسیت، سالهای مدیریت، برنامه ریزی استراتژیک، نوع شرکت، قیمت نهاده، سهم بازار، تبلیغات و فروش برای شرکت در 4 طبقه که یک طبقه پایه است اثرگذاری این متغیرها را بر روی اولویت های ارتباطات، مالی، R & D (تحقیق و توسعه)، خدمت رسانی به مشتری، منابع انسانی و بازاریابی که از اولویت های مدیریتی است به دست آورده شده و رگرسیون آن نیز برآورد می شود. زمانی که پارامتر  $b_1$  به  $b_{1j}$  تبدیل میشود، نمی توانیم تفسیرهای مستقیم از پارامترهای مدل داشته باشیم. زیرا اثر  $X_j$  روی انتخاب تابعی غیر خطی از پارامترهای مدل است و باید از نسبت احتمال یا نسبت برتری استفاده کنیم. نسبت احتمال گزینش استراتژی مورد نظر به احتمال گزینش استراتژی پایه را این جدول به تصویر می کشد. برای تحلیل  $RRR^1$  باید این را مطرح کنیم که ضرایب برآورد شده در جدول 2 به صورت رابطه ی زیر با RRR ارتباط اند (3):

$$RRR_j = e^b \quad (7)$$

RRR کاهش می یابد. چنانچه  $0 < RRR < 1$  باشد فرد متمایل به انتخاب گروه پایه است (18).

### 3-نتایج و بحث

با توجه به اینکه پارامترهای برآورد شده مدل لاجیت چند گانه مانند لاجیت معمولی نمی توانند به صورت مستقیم برای متغیرهای توضیحی متناظر روی احتمال انتخاب حالت بازپرداخت زام تفسیر شوند. برای این منظور از اثر نهایی متغیرهای توضیحی استفاده می شود. اثر نهایی تحت تاثیر مقدار

متغیر توضیحی بوده و در سه حالت قابل برآورد می باشد: تغییر یک واحد در اطراف میانگین، تغییر یک انحراف معیار در اطراف میانگین و تغییر از حداقل به حداکثر متغیر توضیحی می باشد. در واقع اثر نهایی شیب منحنی مرتبط با تابع احتمال در شرایطی است که سایر متغیرها ثابت نگه داشته شده اند.

جدول 7- برآورد مدل لاجیت چندگانه از اولویت های مهم مدیریتی شرکتهای فعال در صنایع غذایی

طبقه ی اول : گزینه ارتباطات ، مالی

متغیر Variable	ضریب Parameter	خطای استاندارد Standard Error	آماره Z z statistic	احتمال Probably	اثر نهایی Marginal Effect
سن	0/04	0/08	0/47	0/64	0/00000
تحصیلات(زیر لیسانس تا لیسانس)	38/07	4729/51	0/01	0/99	1/00000
تحصیلات(بالتر از لیسانس)	2/37	1/13	2/09	0/04**	+0/00001
جنسیت	57/59	5875/37	0/01	0/99	0/10000
برنامه ریزی استراتژیک	-21/03	3883/52	-0/01	0/99	-0/00040
سالهای مدیریت	-0/05	0/08	-0/62	0/54	-0/00010
نوع شرکت	0/82	1/13	0/72	0/47	0/00000
قیمت اولیه نهاده ها با اهمیت (خیلی کم و کم)	7/26	3/63	2/00	0/05**	+0/00040
قیمت اولیه نهاده ها با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	6/48	3/34	1/94	0/05**	+0/00040
سهام بازار با اهمیت (خیلی کم و کم)	22/88	2756/72	0/01	0/99	0/92100
سهام بازار با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	22/86	2756/72	0/01	0/99	0/18800
تبلیغات با اهمیت (خیلی کم و کم)	-2/47	2/16	-1/14	0/25	0/00000
تبلیغات با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	-3/27	1/71	-1/91	0/06*	0/00000
فروش با اهمیت (خیلی کم و کم)	-1/00	3/56	-0/28	0/78	0/00000
فروش با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	-5/03	4/33	-0/16	0/24	-0/00010

طبقه ی دوم با عنوان خدمت رسانی به مشتری به عنوان طبقه ی مرجع می باشد

بازاریابی(طبقه ی سوم)

سن	-0/53	0/21	-2/58	0/01***	-0/00300
تحصیلات(زیر لیسانس تا لیسانس)	3/08	2/47	1/25	0/21	-0/00400
تحصیلات(بالتر از لیسانس)	0/03	2/00	0/01	0/99	0/00010
جنسیت	-2/10	3/48	-0/61	0/54	0/03000
برنامه ریزی استراتژیک	-0/2	2/01	-0/10	0/92	-0/00110
سالهای مدیریت	0/51	0/33	2/33	0/03**	+0/00300
نوع شرکت	7/20	2/88	2/50	0/01***	+0/53000
قیمت اولیه نهاده ها با اهمیت (خیلی کم و کم)	-0/52	2/26	-0/23	0/81	-0/00300
قیمت اولیه نهاده ها با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	-0/40	2/55	-0/16	0/87	-0/00260
سهام بازار با اهمیت(خیلی کم و کم)	0/51	1/18	0/43	0/67	-0/00460
سهام بازار با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	0/51	1/22	0/42	0/68	+0/00160
تبلیغات با اهمیت(خیلی کم و کم)	1/40	1/93	0/72	0/47	0/01440
تبلیغات با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	1/46	1/71	0/85	0/39	0/00800
فروش با اهمیت (خیلی کم و کم)	0/22	1/95	0/11	0/91	0/00140
فروش با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	-0/82	1/96	-0/42	0/68	0/00600

تحقیق و توسعه ، منابع انسانی (طبقه ی چهارم)

سن	0/06	0/05	1/35	0/17	-0/00300
تحصیلات(زیر لیسانس تا لیسانس)	1/90	7104/38	0/00	1/00	-0/00400
تحصیلات(بالتر از لیسانس)	1/25	1/21	1/04	0/29	0/00010
جنسیت	18/41	6460/26	0/00	0/99	+0/03900
برنامه ریزی استراتژیک	0/75	1/36	0/55	0/58	+0/00010
سالهای مدیریت	0/02	0/05	0/47	0/63	0/00000
نوع شرکت	-17/94	3756/51	0/00	0/99	-0/02200
قیمت اولیه نهاده ها با اهمیت خیلی کم و کم	1/66	1/88	0/88	0/38	+0/00030
قیمت اولیه نهاده ها با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	1/44	1/54	0/94	0/35	0/00020
سهام بازار با اهمیت خیلی کم و کم	1/88	1/49	1/26	0/21	-0/00010
سهام بازار با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	1/63	1/37	1/19	0/23	0/00020
تبلیغات با اهمیت خیلی کم و کم	-0/66	1/46	-0/45	0/65	-0/00010
تبلیغات با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	-2/53	1/46	-1/74	0/08*	-0/00070
فروش با اهمیت خیلی کم و کم	1/59	2/23	0/71	0/47	0/00040
فروش با اهمیت(زیاد و خیلی زیاد)	1/23	2/00	0/61	0/54	+0/00010

در این مطالعه و بر اساس یافته های جدول شماره 7 اثرات متغیرهای توضیحی در هر طبقه و اثر نهایی آن ها در هر طبقه هم جهت می باشد. بنابراین در تحلیل طبقه ی اول معنی داری در سطح 5% اثر تحصیلات بالای لیسانس، نسبت احتمال انتخاب گزینه ی ارتباطات و منابع مالی را نسبت به گزینه خدمت رسانی به مشتری افزایش میدهد. این نشان دهنده ی این است که زمانی که مدیر دارای تحصیلات عالی و بالاتر باشد احتمال ارتباطات بهتر و گسترده تر با دانشگاهها و دسترسی به منابع مالی قوی تر و بهتر را بیشتر می کند و این موقعیت سبب می شود که مدیر از ارتباطات بیشتر و منابع مالی در دسترس بیشتر برای بکارگیری در امر تولید و توسعه شرکت بهره بگیرد. همچنین تحصیلات بالاتر توجه به لزوم به کارگیری فن آوری را در توزیع موثر و کارآمد محصولات بیشتر می کند. این فن آوری ها مانند تلفن همراه، آی پاد، دستگاههای ضبط دیجیتال، تلویزیون های تعاملی، کیوسک های اینترنتی در فرودگاه ها و فروشگاه های آنلاین بر مشتریان هدف متمرکز شده و شرکتها پیام خود را به مشتریان ارسال می کنند. همچنین برای متغیرهای قیمت نهاده های اولیه برای دو گروه با اهمیت خیلی کم و کم، با اهمیت زیاد و خیلی زیاد معنی داری در سطح 5% بیانگر این است که احتمال بکارگیری گزینه مالی و ارتباطات نسبت به خدمت رسانی به مشتری در اولویت بوده است. هر بار که شرکت می خواهد میزان تولید را افزایش دهد ناچار به افزایش هزینه های تولید خود است. بنابراین تغییر در هزینه ها برابر تغییر در قیمت نهاده ها می باشد. رویکردی که برای این مشکل می باشد انتخاب ترکیب بهینه از نهاده با کمترین هزینه و بیشترین بازدهی می باشد. همچنین با افزایش هزینه های تولید با توجه به اینکه مشتریان روی تغییرات قیمت حساسند نیاز به تنظیم قیمت بر اساس هزینه تمام شده و با توجه به نیاز مشتری صورت بگیرد. معناداری در سطح 10% متغیر تبلیغات نیز بیانگر این است که اهمیت بیشتر تبلیغات برای مدیر احتمال بکارگیری گزینه خدمت رسانی به مشتری نسبت به مالی و ارتباطات را افزایش می دهد. چرا که افزایش تبلیغات بیشتر

برای افزایش شناخت مشتریان از محصولات و گسترش بازار فروش و تعداد مشتریان بوده و همه ی این ها به معنی توجه به خدمت رسانی بیشتر و گسترده تر به مشتری بوده است. با توجه به اینکه برای هر شرکت نیاز به نیازسنجی مشتریان و بعد تولید می باشد. در مرحله بعد برندی قوی ایجاد کرده و بر اساس قیمتی که بر آن می گذارد روی آن محصول تبلیغات صورت می دهد. در نتیجه با بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتریان و بالا بردن ارتباط با همکاران شرکت در نهایت پاداش خود را از طریق دارائی درازمدت مشتری بدست می آورد. بنابراین در این طبقه با افزایش تحصیلات و قیمت نهاده های اولیه گزینه ی مالی و ارتباطات در اولویت می باشد اما با افزایش اثر تبلیغات احتمال توجه به اولویت خدمت رسانی به مشتری نسبت به گزینه ی مالی و ارتباطات بیشتر شده است. با توجه به ضرایب و اثر نهایی در طبقه ی سوم احتمال انتخاب گزینه ی بازاریابی در سطح معناداری 1% با افزایش سن مدیر توجه به استراتژی فعالیت های بازاریابی کاهش یافته و به سمت انتخاب استراتژی مدیریتی خدمت رسانی به مشتری می رود. با افزایش سن مدیر و ایجاد مشتریان فراوان برای شرکت و از طرفی سواد بالای مدیر در سطح معناداری همزمان با آن سبب می شود که مدیر جهت حفظ رقابت پذیری شرکت خود که در حفظ مشتریان شرکت می باشد به دنبال خدمت رسانی بیشتر به مشتری می باشد و گزینه ی بازاریابی را اولویت قرار نداده است. همچنین با افزایش تجربه ی مدیر و سال های مدیریت وی در سطح معناداری 5% احتمال به کارگیری گزینه ی بازاریابی نسبت به خدمت رسانی به مشتری افزایش یافته است. به این معنا که اولویت مدیریت شرکت، برقراری ارتباط با مشتریان با واسطه و بدون واسطه، افزایش و بهبود فعالیتهای همکاران بازاریابی داخلی و خارجی و کسب ارزش از مشتریان شرکت رهنمون می شود. که در نهایت با ایجاد یک ارتباط بازاریابی قوی قدرت رقابتی شرکت حفظ شده و مدیریت برای شرکت به صورت کارا تصمیم گیری خواهد کرد. بنابراین به صورت کلی در این حالت شرکت با استفاده از بخش بندی بازار، هدف گیری

#### 4- نتیجه گیری

در این مطالعه به دلیل اهمیت استراتژی های مدیریتی، نیاز به ارزیابی عوامل موثر بر انتخاب استراتژی های مدیریتی شرکت های فعال در صنایع غذایی با هدف شناخت عوامل موثر بر ظرفیت های اقتصادی شرکتهای، ارتقاء توان بازاریابی، بالابردن سطح رضایتمندی مشتریان در این بخش، ارتباطات و توجه به تحقیق و توسعه مطرح شده است. بنابر نتایج مطرح شده در این تحقیق مدیریتی که سطح سوادش بالاتر باشد برای گزینه های مالی و ارتباطات با به موقع دادن حقوق کارمندان شرکت و برای کارمندان با حقوق کم برنامه های معرفی کارمند مانند کارمند نمونه ماه، مراسم فصلی اعطای لوح افتخار عملکرد یا مراسم دیگر به خاطر موفقیت کارمند، تجربه فزاینده تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت شغلی، خودمختاری و بازخورد انگیزش و پاداش مناسبی ایجاد کنند و ارتباطات که شامل تبادل اطلاعات روزمره و انجام کار دفتری باشد را نیز با تکنولوژی های جدید بهبود خواهد داد. همچنین می تواند با روش های ارزیابی عملکرد مختلف، شیوه های آموزش گسترده و در نظر گرفتن مزایای نیروی انسانی را مدیریت کند. در نهایت این استراتژی سبک کار در محیط رقابتی برای رسیدن به مزیت رقابتی و جلب مشتری بنگاه برقرار خواهد شد (مطابق با منبع 7). با این کار شرکت به سمت بهبود عملکرد حرکت می کند و این برای سودآوری بنگاه مناسب خواهد بود. بنابراین بالا بودن تحصیلات مدیریت در انتخاب راهکارهای مناسب در زمان مشکلات شرکتها می تواند به بهبود آن کمک کند. برای مدیران با سنین بالاتر توجه به استراتژی فعالیت های بازاریابی کاهش یافته و به سمت انتخاب استراتژی مدیریتی خدمت رسانی به مشتری می رود. مدیران با سنین بالاتر و از طرفی سواد بالاتر آنها سبب می شود که مدیر جهت حفظ رقابت پذیری شرکت خود که در حفظ مشتریان شرکت می باشد به دنبال خدمت رسانی به مشتری می باشد و گزینه های بازاریابی را اولویت قرار نداده است. این کار می تواند با به کارگیری متخصصان جوان در بخش های مختلف

و تثبیت موقعیت تصمیم می گیرد که به کدام مشتری و به چه شکلی خدمت کند. شرکت بر اساس استراتژی بازاریابی، آمیخته بازاریابی را با استفاده از عواملی که تحت کنترلش است طراحی می کند و در نهایت با بکارگیری بهترین استراتژی و آمیخته بازاریابی به تحلیل بازاریابی، برنامه ریزی، اجرا و کنترل می پردازد. نوع شرکت از تولیدی به سمت بازرگانی و خدماتی روی انتخاب گزینه بازاریابی نسبت به خدمت رسانی به مشتری مثبت و در سطح یک درصد معنادار که نشان دهنده اشتیاق مدیر شرکت به دادن اولویت به طبقه ی بازاریابی می باشد. بنابراین در این حالت نیز شرکت ها توجه به استراتژی بازاریابی شان رو به افزایش می باشد تا سودآوری شرکت تجاری، خدماتی در گرو به کارگیری استراتژی بازاریابی در غالب استفاده از عوامل تحت کنترل شرکت ها بیشتر گردد. در تحلیل طبقه ی چهارم اولویت تحقیق و توسعه (R&D) و منابع انسانی، متغیر تبلیغات (با درجه اهمیت زیاد و خیلی زیاد) اهمیت بالادادن به بحث تبلیغات در سطح معناداری 10 درصد احتمال بکارگیری و اولویت قرار دادن تحقیق و توسعه و توجه به منابع انسانی را نسبت به گزینه خدمت رسانی به مشتری کاهش و اولویت با گزینه خدمت رسانی به مشتری از طرف مدیر تعیین شده است. این نشان دهنده این است که زمانی که برای مدیریت شرکت متغیر تبلیغات اهمیت زیادی دارد بنابراین در اینجا مدیر به جای تحقیق و توسعه و توجه به منابع انسانی سعی در خدمت رسانی گسترده تر به مشتریان با تبلیغات بیشتر و شناسایی محصولات به مشتریان به طرق مختلف خواهد داشت تا با رفع نیازهای مشتریان سودآوری خود را از طریق حفظ مشتریان سابق و افزایش آن ها تثبیت کند. در نتیجه شرکت بواسطه برقراری یک رابطه محکم با مشتری، پاداش خود را از طریق دارایی دراز مدت مشتری بدست می آورد.

صورت گیرد. به دلیل پراکنده بودن اطلاعات مشتریان در سازمان، سخت بودن تراکنش‌های مالی و اعتباری و... شرکت می‌تواند با پیشنهاد یک سیستم به نام مدیریت ارتباط با مشتری (Customer Relationship Management) مانند نرم افزار SAS یک اطلاعات تفصیلی درباره مشتریان، مشتریان منحصر بفرد را مدیریت کرده و بر نقاط تماس با مشتریان به دقت نظارت داشته تا وفاداری مشتری را به سازمان حداکثر کند. مدیر با این کار می‌تواند برای شرکت درک بهتری از مشتری را ایجاد کرده و با ارائه خدمات بهتر رابطه‌ی عمیق‌تری با او برقرار نماید (مطابق با منبع 7). اثر افزایش سال‌های مدیریت و نوع شرکت از تولیدی به سمت بازرگانی و خدماتی روی انتخاب گزینه بازاریابی نسبت به خدمت‌رسانی به مشتری مثبت و هم جهت است که نشان‌دهنده‌ی اشتیاق مدیر به دادن اولویت به طبقه‌ی بازاریابی می‌باشد. شرکت‌ها توجه به استراتژی بازاریابی شان رو به افزایش می‌باشد تا سودآوری شرکت تجاری، خدماتی در گرو بکارگیری استراتژی بازاریابی در غالب استفاده از عوامل تحت کنترل شرکت‌ها بیشتر گردد. همچنین با افزایش تجربه‌ی مدیر و سال‌های مدیریت وی احتمال بکارگیری گزینه‌ی بازاریابی نسبت به خدمت‌رسانی به مشتری افزایش یافته است. بنابراین به صورت کلی در این حالت شرکت با استفاده از بخش‌بندی بازار، هدف‌گیری و تثبیت موقعیت تصمیم می‌گیرد که به کدام مشتری و به چه شکلی خدمت کند. شرکت بر اساس استراتژی بازاریابی، آمیخته بازاریابی را با استفاده از عواملی که تحت کنترلش است طراحی می‌کند و در نهایت به تحلیل بازاریابی، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل می‌پردازد. نوع شرکت از تولیدی به سمت بازرگانی و خدماتی روی انتخاب گزینه بازاریابی نسبت به خدمت‌رسانی به مشتری مثبت و در سطح یک درصد معنادار که نشان‌دهنده‌ی اشتیاق مدیر شرکت به دادن اولویت به طبقه‌ی بازاریابی می‌باشد. بنابراین در این حالت نیز شرکت‌ها توجه به استراتژی بازاریابی شان رو به افزایش می‌باشد تا سودآوری شرکت تجاری، خدماتی در گرو به کارگیری

استراتژی بازاریابی در غالب استفاده از عوامل تحت کنترل شرکت‌ها بیشتر گردد. که در نهایت با ایجاد یک ارتباط بازاریابی قوی قدرت رقابتی شرکت حفظ شده و مدیریت به صورت کارا برای شرکت تصمیم‌گیری می‌کند. افزایش قیمت در نهاده‌های اولیه که می‌تواند در اثر حذف یا حذف تدریجی یارانه‌های دولت برای نهاده یا کمبود آن نهاده در بازار داخل باشد، می‌تواند سبب کاهش تقاضا برای نهاده‌ها و کاهش تولید نهایی گردد. بنابراین به عنوان یک سیاست‌گذاری دولت برای همه‌ی شرکت‌های زیر نظر خود برای قیمت نهاده‌ها وارد عمل شده و سیاست قیمت‌کف تضمینی برای تولیدکننده خود را تحقق بخشد و یا اینکه دولت در غالب سوبسید تولید اقدام به حمایت از تولیدکننده شرکت‌ها می‌کند. اما مدیران شرکت‌ها خصوصی می‌بایست برای کاهش در هزینه‌های تولید و استفاده از ترکیب بهینه نهاده‌ها به وسیله‌ی افزایش ارتباطات، دسترسی به منابع مالی گسترده‌تر و همچنین افزایش دسترسی به نهاده‌ها در مراکز کلیدی تولید آن و کاهش هزینه‌های نهایی تولید امر تولید و توسعه را برای بنگاه خود محقق کنند. هر بار که شرکت می‌خواهد میزان تولید را افزایش دهد ناچار به افزایش هزینه‌های تولید خود است. بنابراین تغییر در هزینه‌ها برابر تغییر در قیمت نهاده‌ها می‌باشد. رویکردی که برای این مشکل می‌باشد انتخاب ترکیب بهینه از نهاده با کمترین هزینه و بیشترین بازدهی می‌باشد. همچنین با افزایش هزینه‌های تولید با توجه به اینکه مشتریان روی تغییرات قیمت حساسند نیاز به تنظیم قیمت بر اساس هزینه تمام شده و با توجه به نیاز مشتری صورت بگیرد.

#### 5-منابع

1. Al-Tit, Ahmad .A. The Effect of Service and Food Quality on Customer Satisfaction and Hence Customer Retention. Asian Social Science.2015; 11(23).
2. Azizi, H., Hasani, S, Hashemi,S. The effect of communication competence on

- productivity. The review of economic studies.2008; 75(1): 295-316
13. Mohammadi, R., Hashemi, R., Moradi, A. Study of effects of internal marketing on customer orientation (food & drug distribution companies of Kermanshah province). International Research Journal of Applied and Basic Sciences.2012;3(11): 2337-2344.
  14. Mohammadi, H., Mohammadi, M. and Kavakebi, V. Factors influencing the choice of strategy by firms operating in the food industry in Iran in order to gain competitive advantage (Text in Persian).2015;Issue 2.
  15. Nooraie. M. (Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.2012;. 2(7).
  16. Nouraie, M. The impact of risk managers on rational decision-making process (the case of the food industry establishment in Tehran). 2010;no.1.
  17. Otlis. S. Despoudi. S., Bucatariu.C, Kartal.C. Food Waste Management, Valorization, andSustainability In The Food Industry. Food Waste Recovery.2015.
  18. Scott long, J. Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables. SAGE Publication, London.1997.
  19. Scott long, J. Freese, J. Regression Modelsfor Categorical Dependent Variables Using STATA. Stata Press, 4905 Lakeway Drive, College Station, Texas 77845.2010.
  20. Scott, Armstrong.j. Strategic Planning Improves Manufacturing Performance. Long Range Planning.1191;24(4):127-129.
  21. Strategic Business Leadership:Strategic planning designed with small and mid-sized businesses in mind .The alternative boards the business owners' strategic advantage.The Boards International, Inc.2013.
  22. Szakonyi, R. World-Class R&D Managementin Foodand Beverage Companies.1994.
- the flexibility of the supply chain in the food industry in Kermanshah(The effectiveness of three types of communicativecompetence).Internationa l Conference on Business Development and Excellence Management and economics; 2014
3. Begg, C, B., Gray, R. Calculation of polychotomous logistic regression parameters using individualized resressions. Biometrika.1984; 71: 11-18.
  4. Ferdowsi, R. Ghahremanzadeh, M. Pishbahar, A. and Raheli, H.Analyzing Determinants of loan Repayment performance of Agricultural bank in maragheh.2013;21(67):49-68.In Persian.
  5. Fredrickson, James W.The strategic decision process and organizational structure. Academy of management review. 1986;11(2): 280-297.
  6. Glaister, K, W., Falshaw, J. R. Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range Planning.1999; 32( 1) : 107 - 116.
  7. Ghaffarian, V., Alamimilati, H. What is effective factors on success strategy for small and medium companies in Iran? Reference of management science.2010 In Persian.
  8. Hausman, Jerry, and Daniel McFadden.Specification tests for the multinomial logit model.Econometrica: Journal of the Econometric Society.1984:1219-1240.
  9. Koon, Vui-Yee. The Impact of Strategic Human Resource Management on Employee Outcomes in Private and Public Limited Companies in Malaysia.JournalOf Human Values. 2014;21( 2):75-86.
  10. Kohansal, M. Firoozzare.Applying Multinomial Logit Model for Determining Effective Socio-Economic Factors on Customer Impressibility from Difference Marketing Advertising Policies:The Case of Mashhad. 2014; 49(1): 1-18.
  11. Kotler, P., Armstrong, G., Vestern, N. Principles of Marketing.Twelfth Edition. 2008.
  12. Melitz, Marc J., and Gianmarco IP Ottaviano. Market size, trade, and

25. Zarei , M. Jamali paghaleh, M. Strategic Management of Business in Food Industry: By an Integrated Development of AHP and Freeman Model. Business Management Dynamic. 2011; 1(3):47-52.
23. Vrontis, D. Thrassou, A. (Situation Analysis and Strategic Planning: an Empirical Case Study in The UK Beverage Industry. Innovative Marketing. 2006; 2(2)
24. Yap, S. F., Kew, M. L. Service quality and customer satisfaction: antecedents of customer's re-patronage intentions. Sunway Academic Journal. 2007; 4: 59-73.



# Factors Affecting the Selection of Strategic Priorities in Iranian Food Industry Companies

Morteza Mohammadi<sup>1\*</sup>, Mazaher Jannat Sadeghi<sup>2</sup>

1- Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Sabzevar Branch, Islamic Azad University, Sabzevar, Iran.

2- Msc of Agricultural Economics, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Received:05/01/2019

Accepted:16/02/2019

## Abstract

Companies in Iran's food industry have a high profitability if properly managed and planned. Therefore, corporate governance decisions in determining priorities can determine the future of the company's business. In this study, factors affecting the choice of management strategies of food industry companies with the aim of understanding the factors affecting the economic capacities of companies, promotion of market power, customer satisfaction, communication and attention to research and development has been studied. To this end, in this study, the effect of a series of quantitative and qualitative independent variables on the management priorities of 111 food industry managers in 2017 was investigated in a multinomial logit model. The results of the study indicate that the level of education of the firm's director, by increasing the competitive advantage and developing communication between the company and customers and employees, leads to the development of the firm and the preservation of corporate clients. Also, the attention of managers to employing young and professional labor force has led to a discussion of customer relationship management and will create value for the firm. The experience of managers and the company's tendency toward service and business activities will increase the profitability of the company. Changes in the price of inputs have led to the necessity of applying the appropriate policy for producers, and also by increasing production costs, since customers are sensitive to price changes, it is necessary to adjust the appropriate price based on the expense and the customer's need for the product.

**Keywords:** Priorities, Strategic Planning, Food Industry Companies, Multinomial Logit.

---

\*Corresponding Author: [morteza.mohammadi@iaus.ac.ir](mailto:morteza.mohammadi@iaus.ac.ir)