

20.1001.1.23830891.1400.15.2.4.1



doi:10.30497/SMT.2022.241588.3286

*Bi-quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 15, No. 2 (Serial 30) Fall & Winter 2021*

Providing a Model for Implementing a Non-Market Strategy in Companies Using a Meta-Combined Approach

Mohammad Talari *
Mohammad Reza Fallah **
Atefe Sedaghat ***


Received: 22/08/2021
Accepted: 10/06/2022


Abstract


In a competitive and complex global business environment and with the inefficiency of traditional approaches, it is necessary for organizations seeking reputation and competitive advantage to adopt a new approach for a dynamic adaptation to the existing conditions. They need to go beyond market strategies by considering complementary ones to deal with complex outside-market impacts and increase their legitimacy, performance, and ultimately competitive position. Non-market strategy complements market strategies and related tactics and influences market activities by managing economic, social, political and legal contexts. With this description, the present study seeks to identify and extract the drivers and components and consequences of non-market strategy. This research has an applied approach in terms of its purpose, uses descriptive/analytical method, and has a qualitative approach in terms of data collection. It used a meta-combined method to collect data. As a result of screening articles related to non-market strategies between 2009 and 2021, 72 articles were identified based on the Kapp model and based on the coding process, three categories with 12 general dimensions and 44 indexes were identified and labeled; Based on the systemic approach, the three main parts of propulsion form the component and consequence of the comprehensive model. The proposed model can increase important and practical insights for managers who seek value and improvement of the economic performance. It also helps managers to understand the nature of non-market competition and traditional competitive dynamics.

Keywords

Strategy; Market Strategy; Non-Market Strategy; Corporate Social Responsibility; Corporate Political Activity.

* Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran. m.talari@hmu.ac.ir  0000-0001-6346-2630

** Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran (corresponding author). mfallah@hmu.ac.ir  0000-0003-2889-8492

*** Master of Business Administration, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran. atefe.sedaghat@hmu.ac.ir  0000-0003-2975-3885



دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال پانزدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۰)، پاییز و زمستان ۱۴۰۰، صص. ۱۶۵-۱۹۸

ارائه مدلی برای پیاده‌سازی استراتژی غیربازار در شرکت‌ها با استفاده از رویکرد فراترکیب

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۰
مقاله برای اصلاح به مدت ۸ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

محمد طالاری*

محمد رضا فلاح**

عاطفه صداقت***

10.30497/SMT.2022.241588.3286

چکیده

در محیط‌های رقابتی و پیچیده برای کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد اتخاذ رویکردهای جدیدی توسط کسب‌وکارها الزامی است. در این راستا استراتژی غیربازار رویکردی است که شرکت‌ها برای ایجاد سازگاری پویا با محیط به کار می‌گیرند. استراتژی غیربازار باعث تکمیل استراتژی‌های بازار و تاکتیک‌های مرتبط با آن می‌شود و با مدیریت زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و قانونی بر فعالیت‌های بازار تأثیر می‌گذارد. پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و استخراج پیشران‌ها، مؤلفه‌ها و پیامدهای استراتژی غیربازار است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - تحلیلی و از لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها دارای رویکردی کیفی است. این مطالعه از روش فراترکیب برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده نموده است که در نتیجه غربالگری مقالات مرتبط با موضوع استراتژی‌های غیربازاری بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۱ تعداد ۷۵ مقاله شناسایی و با استفاده از فرایند کدگذاری، سه مقوله اصلی در ۱۲ بعد و ۴۴ شاخص شناسایی و برچسب‌گذاری شده است؛ که بر اساس رویکرد سیستمی سه بخش اصلی پیشران، مؤلفه و پیامد مدل جامع را شکل می‌دهند. یافته‌ها نشان می‌دهد که پیشران‌های استراتژی غیربازار شامل عوامل سیاسی، عوامل قانونی، عوامل اجتماعی، عوامل اقتصادی و عوامل سازمانی است. مؤلفه‌های استراتژی غیر بازار نیز شامل فعالیت‌های اجتماعی، فعالیت‌های سیاسی، نظارت و ارزیابی و همسویی می‌باشد. در نهایت پیامدهای استراتژی غیربازار شامل بهبود عملکرد سیاسی، بهبود عملکرد اجتماعی و بهبود عملکرد بازار است که می‌توانند برای بهبود و پیشرفت شرکت‌ها مؤثر باشند. مدل پیشنهادی می‌تواند بینش مدیرانی را که به دنبال ایجاد ارزش و بهبود عملکرد خود هستند افزایش داده و همچنین موجب درک بهتر مدیران از ماهیت رقابت غیربازار شود.

واژگان کلیدی

استراتژی؛ استراتژی بازار؛ استراتژی غیر بازار؛ مسئولیت اجتماعی شرکت؛ فعالیت سیاسی شرکت.

20.1001.1.23830891.1400.15.2.4.1

* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س) قم، ایران.

m.talari@hmu.ac.ir

0000-0001-6346-2630

** استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س) قم، ایران (نویسنده مسئول).

mfallah@hmu.ac.ir

0000-0003-2889-8492

*** دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س) قم، ایران.

atefe.sedaghat@hmu.ac.ir

0000-0003-2975-3885

مقدمه

پیچیدگی، پویایی و عدم اطمینان موجود در فضای کسب‌وکار که در نتیجه‌ی تغییرات فزاینده فناوری ایجاد شده، نگاه مدیران و برنامه‌ریزان را در خصوص چگونگی تبیین و به‌کارگیری ابزارهای ورود به حوزه‌های مختلف کسب‌وکار را تغییر داده است. در این بین، تحقیقات قبلی در مورد تأثیر استراتژی‌های بازارها بر روابط با مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان و سایر نهادهای بازار محور از طریق رهبری هزینه، تمایز و سایر تلاش‌های رقابتی متمرکز بود. در مقابل، استراتژی غیربازار شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها از جمله ابتکارات اجتماعی، اعمال نفوذ، مشارکت انتخاباتی و حتی همکاری مستقیم با بازیگران دولتی و سیاسی است. به‌عنوان بخشی از یک استراتژی بازار در اقتصادهای نوظهور می‌توان مشاهده کرد که شرکت‌ها استراتژی غیربازار را به‌کار می‌گیرند تا رقابت‌پذیری را افزایش دهند (Parnell, 2018, p. 253). تعاملات رقابتی عنصری اساسی در مدیریت استراتژیک است. در حوزه رقابتی، اقدامات و فعالیت‌های مختلف در سطح شرکت اساساً به دو دسته تقسیم می‌شوند: اقدامات مبتنی بر بازار و اقدامات مبتنی بر غیربازار (Wei, Hu, Li & Peng, 2015, p. 515). در سه دهه پیش، استراتژی بازار بیشتر مربوط به بازارها بود و به‌طور کلی توصیه می‌شد اگر کالای بهتری بسازید یا کارآمد تولید کنید، سازمان شما موفق خواهد شد. بعدها عوامل بازار سیاسی و اجتماعی نیز مورد توجه قرار گرفتند ولی فقط در حاشیه آن بودند (Parnell, Parnell & Jones-Sepulveda, 2019, p. 87).

استراتژی غیربازار می‌تواند عملکرد شرکت را به روش‌های مختلفی تحت تأثیر قرار دهند. اول، به این دلیل که شرکت‌ها به‌طور خاص از طریق فعالیت بازار می‌توانند سود به‌دست آورند، در واقع استراتژی غیربازار می‌تواند از طریق پیوند با استراتژی بازار شرکت، بر عملکرد مالی آن تأثیر بگذارد. دوم اینکه، استراتژی غیربازار می‌تواند عملکرد غیرمالی مانند رضایت مشتری و کارمندان را ارتقا دهد، چراکه این پیامدها صرفاً ناشی از معاملات بازار نیستند. در نهایت، نوع عملکرد مالی شرکت به‌طور مستقیم با میزان استفاده از استراتژی غیربازار آنها ارتباط دارد (Wrona & Sinzig, 2018, p. 257)؛ زمانی که دولت‌ها به انرژی پاک یارانه پرداخت می‌کنند، به‌طور مستقیم یارانه‌ها را به شرکت‌ها و

یا به خریداران برای بخشی از هزینه‌های خرید از محصولات یا خدمات خاص، پرداخت می‌کنند و در هر دو مورد، بخشی از درآمدی که توسط خریداران ایجاد می‌شود توسط یک‌نهاد غیربازار تأمین می‌گردد. یک شرکت می‌تواند هر دو استراتژی بازار و غیربازار را به کار گیرد؛ اما امروزه تأکید بر بعد استراتژیک غیربازار در کنار بعد بازار سنتی گسترش یافته که عمدتاً بر روی صاحبان کسب‌وکار، مشتریان و عرضه‌کنندگان به‌عنوان سهامداران اصلی متمرکز شده است. تئوری‌های اقتصادی و مدیریتی بی‌شماری این مفهوم را تأیید می‌کنند که تأکید بر استراتژی غیربازاری عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد (Parnell, Parnell & Jones-Sepulveda, 2019, p. 89-90).

به‌رغم تفاوت آشکاری که بین اقدامات غیربازار و بازار وجود دارد، هر دو نوع اقدامات باید به‌طور دقیق با یک الگوی هماهنگ در محیط برای خلق ارزش اجرا شود تا منجر به بهبود عملکرد اقتصادی شوند (Wei, Hu, Li & Peng, 2015, p. 516). پژوهشگران بر منافع هماهنگی بین استراتژی بازار و استراتژی غیربازار تأکید می‌کنند، اما در عین حال جایی که شرکت‌ها قادر یا مایل به رقابت از طریق استراتژی بازار نیستند بر روی استراتژی غیربازار تأکید دارند. آنها هشدار می‌دهند که اهداف ذینفعان با یکدیگر متفاوت است و درگیری‌های بازار و غیربازار اجتناب‌ناپذیرند و نیازمند مدیرانی استراتژیک برای تصمیم‌گیری و هدایت درست آن هستند (Mbaloyhere & Lawton, 2018, p. 373).

علیرغم اینکه در دهه‌های اخیر مطالعات مختلفی در خصوص استراتژی‌های بازار و غیربازار در فضای کسب‌وکار منتشر شده با این حال تحقیقی که نتایج این پژوهش‌ها را به‌صورت منسجم و یکپارچه مورد بررسی قرار داده باشد یافت نشده است؛ بنابراین با توجه به شکاف و خلأ موجود در بعد نظری و تجربی در کنار فضای پیچیده، رقابتی و دشوار تجاری امروز سازمان‌ها، هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تبیین مفهوم استراتژی غیربازار به همراه ابعاد آن به‌منظور استخراج پیشران‌ها، مؤلفه‌ها و پیامدهای استراتژی غیربازار و در نهایت ارائه مدلی برای پیاده‌سازی استراتژی غیربازار است.

۱. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

با توجه به اهمیت موضوع استراتژی‌های غیربازاری در این قسمت به بررسی مفهوم این نوع استراتژی پرداخته و پس از بررسی ابعاد استراتژی غیربازار، مسئولیت اجتماعی شرکت و فعالیت‌های سیاسی شرکت، پیشینه تجربی مرتبط با موضوع تحقیق ارائه شده است.

۱-۱. استراتژی غیربازار

فراتر از محیط بازار، شرکت‌ها در محیط غیربازاری متشکل از تمهیدات اجتماعی و نهادی قرار گرفته‌اند که تعامل آنها با ذینفعان مختلف را ایجاد می‌کند. مدیریت مؤثر محیط غیربازار نه تنها محیط بازار که شرکت‌ها در آن رقابت می‌کنند را شکل می‌دهد بلکه مزیت‌های رقابتی آنها را نیز افزایش می‌دهد (Du, Bai & Chen, 2019, p. 303). برای بقا، آگاهی رو به رشدی وجود دارد که شرکت‌ها همچنین باید یک استراتژی غیربازاری مؤثر را پیاده کنند که مکمل استراتژی‌های بازار موجود باشد (Pieksma, 2021, p. 229). استراتژی‌های غیربازار^۱ شامل اقداماتی هستند که برای مقابله با فشارهای نهادهای مختلف غیربازار در عرصه‌های اجتماعی، سیاسی و حقوقی انجام می‌شوند (Voinea & Kranenburg, 2018, p. 709). قلمرو غیربازار می‌تواند با توانمند کردن غیرمشتریان (به‌عنوان مثال، اعضای جامعه یا فعالان اجتماعی) تغییر کند تا فعالیت‌های شرکت را نیز تحت تأثیر قرار دهد. در این رابطه، کسانی که با یک شرکت یا صنعت مخالف هستند، می‌توانند با عدم خرید محصولات و یا فعالیت‌های آن، محدودیت‌ها را بر روی آن شرکت افزایش دهند. همه بنگاه‌ها باید به استراتژی غیربازار توجه داشته باشند، اما عوامل رقابتی، صنعتی و سازمانی بر میزان بررسی موضوعات غیربازار و چگونگی دستیابی به آنها تأثیر می‌گذارد. هرگونه اقدام رقابتی که از طرف مشتریان مطلوب مشاهده شود، می‌تواند بنگاه‌ها را برای پاسخ‌گویی سوق دهد. این شامل فعالیت‌های بازارمحور مانند پایین آمدن قیمت یا معرفی ویژگی‌های محصول جدید و همچنین فعالیت‌های غیرمشخص مانند حمایت از یک علت اجتماعی یا لابی کردن در برابر مقررات خاص است (Parnell, 2018, p. 257). مطالعات گسترده و زیادی نشان می‌دهد که یک استراتژی مؤثر غیربازار برای بقای شرکت، عملکرد سازمانی و احتمالاً مزیت رقابتی پایدار از اهمیت حیاتی

برخوردار است (Lock & Seele, 2016, p. 518). در واقع عوامل غیربازار از زمان شروع فعالیت هر شرکت به وجود می‌آیند و همواره بر عملکرد آن تأثیرگذارند (Soni & Tomar, 2015, p. 108). مهم‌ترین عوامل استراتژیک غیربازار عبارت‌اند از: دولت / قانون‌گذاران، گروه‌های ذی‌نفع، شهروندان، فعالان رسانه و سازمان‌های غیردولتی^۲ (NGOها) (Mbalyohere & Lawton, 2018, p. 374).

۱-۲. زیرگروه‌های استراتژی غیربازار

استراتژی غیربازاری را می‌توان به دو استراتژی کلی تقسیم کرد (Dorobantu, Kaul & Zelner, 2017, p. 116). مسئولیت اجتماعی شرکت^۳ (CSR) و فعالیت‌های سیاسی شرکت^۴ (CPA). این دو رویکرد ابزاری هستند که شرکت‌ها برای مدیریت استراتژیک محیط غیربازار خود از آن استفاده می‌کنند (Du, Bai & Chen, 2019, p. 305).

۱-۲-۱. مسئولیت اجتماعی شرکت

در گذشته هدف شرکت‌ها این بوده است که تولیدات آنها حداکثر ارزش و فایده را برای مشتریان داشته باشد اما با پیدایش مفهوم مسئولیت اجتماعی تعریف سنتی شرکت کمی تغییر پیدا کرده و بعد اقتصادی - اجتماعی به آن اضافه شده است. امروزه مسئولیت اجتماعی شرکت برای بیشتر سازمان‌ها و مدیرانشان مسأله‌ای حیاتی و موضوعی مهم به شمار می‌رود و پیامدهای استراتژیک را برای شرکت‌ها در تمام صنایع به همراه دارد (اسماعیل پور و برجویی، ۱۳۹۵، ص. ۸۶). مسئولیت اجتماعی شرکت این‌چنین تعریف می‌شود: راه‌اندازی یک کسب‌وکار به شیوه‌ای که انتظارات اخلاقی، قانونی، تجاری و عمومی جامعه از کسب‌وکار را برآورده یا فراتر ببرد (Cegarra-Navarro & Martínez, 2009, p. 505). استراتژی غیربازار اجتماعی معمولاً به‌طور مطلوب دیده می‌شود، چراکه به نظر می‌رسد روابط را با سهامداران افزایش داده و مسئولیت اجتماعی شرکت را ارتقا می‌دهد. مسئولیت اجتماعی شرکت یک مؤلفه اصلی استراتژی غیربازار اجتماعی است، زیرا هر دو به دنبال تأثیرگذاری بر سیاست‌های عمومی در کنار ارزش‌های اجتماعی هستند (Parnell, Parnell & Jones-Sepulveda, 2019, p. 90).

مسئولیت اجتماعی شرکت همچنین با نام‌های مختلف مانند مسئولیت شرکت، شهروندی شرکت، عملکرد اجتماعی شرکت و فرصت اجتماعی شرکت شناخته می‌شود.

این مفهومی است که به موجب آن سازمان‌ها با قبول مسئولیت تأثیر فعالیت‌های خود بر مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارمندان، سهامداران، جوامع و سایر ذینفعان و نیز محیط، منافع جامعه را در نظر می‌گیرند. این برنامه شامل فعالیت‌های خیریه در زمینه مراقبت‌های بهداشتی، اهدای داوطلبانه خون، آموزش افراد محروم، کار کودکان، سلامت زنان و توسعه اقلیت سروکار دارد. زیر نظر مسئولیت اجتماعی، شرکت‌ها باید داوطلبانه مکانیسم‌های خودتنظیمی را اتخاذ کنند که به موجب آن بر پایداری خود به قانون نظارت کرده و تضمین کنند، از استانداردهای اخلاقی و هنجارهای بین‌المللی پیروی کنند. از آنجا که تجارت بر محیط‌زیست، مصرف‌کنندگان، کارمندان، جوامع، سهامداران و دیگر اعضای حوزه عمومی تأثیر می‌گذارد، توجه به منافع آنها وظیفه اخلاقی آنها است (Jain, Datta & Roy, 2014, p. 236). یک اقدام خاص و گسترده در حوزه مسئولیت اجتماعی سبب بازاریابی برای شرکت می‌شود. محققان استدلال می‌کنند که چنین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت باعث بهبود تصویر شرکت‌ها و ارزش ویژه برند و افزایش شناسایی شرکت و مشتریان و افزایش نیت خرید مشتریان می‌شوند که به‌طور بالقوه منجر به افزایش سود می‌شود. به عبارت دیگر، بدون اینکه شواهد تجربی ثابت کند، بازاریابی به معنای افزایش رفاه عمومی است، زیرا این عوامل باعث افزایش فروش و سود می‌شود و سازمان‌های خیریه یا سایر عوامل اجتماعی، پول بیشتری را جمع‌آوری می‌کنند (صنوبر و حیدریان، ۱۳۹۱، ص. ۷۷).

۱-۲-۲. فعالیت‌های سیاسی شرکت

بعد مهم دیگر غیربازار فعالیت سیاسی شرکت (CPA) هست. به‌طور خاص، فعالیت‌های سیاسی شرکت یک جنبه اصلی استراتژی‌های غیربازاری است زیرا موفقیت در بازارهای سیاسی موفقیت در بازارهای رقابتی را تسهیل می‌کند (Rodgers, Stokes, Tarba & Khan, 2019, p. 521) و به اقدامات شرکت‌ها برای تأثیرگذاری بر محیط‌های سیاسی آنها اشاره دارد (Liedong, Rajwani & Lawton, 2020, p. 3). شرکت‌ها اغلب در فعالیت‌های سیاسی شرکتی (CPA) با شرکای غیر بازاری مانند مؤسسات سیاسی، بوروکرات‌ها، دولت و مقامات محلی درگیر فعالیت‌های سیاسی شرکتی می‌شوند تا با طیف وسیعی از ریسک‌های تجاری مقابله کنند و نتایج سازمانی مثبت‌تری به‌دست آورند

(Kamasak, Yavuz & Akin, 2019, p. 553). روابط سیاسی شرکتی به‌عنوان یک کانال مهم برای تعاملات تجاری - دولتی عمل می‌کنند (Gao, Sun, Grosman & Okhmatovski, 2021, p. 69). فعالیت‌های سیاسی شرکت به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان تلاش شرکت‌ها برای تأثیرگذاری بازیگران سیاسی و / یا مدیریت مؤسسات سیاسی به روش‌های مطلوب برای آنها تعریف می‌شود (Liedong, Rajwani & Lawton, 2020, p. 7). به‌طور کلی، مطالعات اقتصاد سیاسی نشان می‌دهد که شرکت‌ها با هدف تسخیر قانون وارد سیاست می‌شوند و صنایع قدرتمند سیاسی به دنبال دست‌کاری سیاست عمومی برای بهره‌بردن از کمک‌های دولتی هستند (Rudy, Johnson, 2016, p. 940). فعالیت‌های سیاسی شرکت می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، کمک‌های سیاسی، لابی شرکت‌ها، کمک‌های کمیته‌های اقدام سیاسی^۵ (PAC)، توسعه روابط با مقامات سیاست‌گذاری عمومی (Hadani & Coombes, 2015, p. 870)، استخدام سیاستمداران سابق، روابط شخصی با سیاستمداران، کمک‌های مالی و فعالیت‌های انتخاباتی، کنفرانس‌های مطبوعاتی و تبلیغات حمایتی (Liedong, Rajwani & Lawton, 2020, p. 8). کمک مالی غیرمستقیم و توسعه سیاست‌ها، مشارکت‌های انتخاباتی و حمایت، همگی اشکالی از فعالیت‌های سیاسی شرکت هستند. فعالیت‌های سیاسی می‌تواند در چندین روش منجر به عملکرد برتر شود: با تأثیرگذاری بر سیاست‌های دولت برای تغییر ساختار بازار مانند افزایش موانع ورود، ایجاد روابط غیررسمی با مقامات دولتی برای به‌دست آوردن مزایای مستقیم که از قراردادهای دولتی حاصل می‌شود و شرایط سیاسی مطلوب را برای به حداکثر رساندن سود کسب‌وکار ایجاد می‌کند (Wei, Hu, Li & Peng, 2015, p. 520). ارتباطات سیاسی نیز می‌تواند به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری از طریق تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاران و مقررات مربوط به عملکرد، کمک کند همچنین روابط سیاسی می‌تواند از شرکت‌ها برای دستیابی به حمایت سازمانی پشتیبانی کند که می‌تواند خود را از طریق خرید منابع آشکار کند و منجر به یک مزیت رقابتی شود، می‌تواند به ایجاد مشروعیت کمک کند و در نتیجه باعث کاهش عدم اطمینان و بهبود عملکرد کسب‌وکار شود (Wrona & Sinzig, 2018, p. 260). همچنین کاماساک، یایویوز و آکین^۶ (۲۰۱۹) در مقاله خود اذعان می‌کنند شرکت‌های دارای روابط سیاسی

نرخ مالیات کمتری پرداخت می‌کنند، سررسیدهای بدهی طولانی‌تری دارند، دسترسی آسان‌تری به تأمین مالی دولت دارند، حق بیمه نسبتاً کمتری برای اهداف خصوصی‌سازی پرداخت می‌کنند، فرصت‌های تجاری‌سازی آسان‌تر دارند و قراردادهای دولتی بیشتری به‌دست آورده‌اند. علاوه بر این، سایر شیوه‌های سیاسی شرکتی مانند مشارکت‌های انتخاباتی، لابی‌کردن و انتصاب سیاستمداران به هیئت‌های مدیره شرکتی، با بازدهی‌های غیرعادی بالاتر و بازگشت سرمایه در ارتباط هستند. آنها همچنین با واکنش‌های قوی‌تر بازار سهام مثبت در ارتباط بودند (Kamasak, Yavuz & Akin, 2019, p. 555) و فعالیت سیاسی شرکت به دلیل تأثیر گسترده‌ای که اقدامات و عملکردهای دولت بر شرکت‌ها دارد، اهمیت پیدا کرده است. شرکت‌ها به‌جای اینکه در فرآیند سیاست‌گذاری تماشایی باشند، به‌طور فزاینده‌ای به حاکمیت عمومی کمک می‌کنند تا محیط‌های تجاری مساعدی ایجاد کنند (Liedong, Rajwani & Lawton, 2020, p. 8).

فعالیت‌های سیاسی شرکت می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، اما سرمایه‌گذاری در لابی‌کردن و کمیته اقدام سیاسی توسط شرکت‌ها، پیام‌های قابل‌شناسایی از قصد یک شرکت، برای شکل دادن محیط غیربازار به روش‌هایی مفید را نشان می‌دهد. چنین مزایای خاص شرکت که به‌طور مؤثر محیط سیاسی‌اش را مدیریت می‌کند به وجود می‌آید شامل: یارانه‌های مطلوب، کاهش تهدید ورود بازار، کاهش تهدید جایگزینی محصول و افزایش بالقوه سهم بازار است؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری یک شرکت در فعالیت‌های سیاسی شرکت نشان می‌دهد که شرکت دارای قابلیت‌های سیاسی برای مدیریت مؤثر محیط خارجی خود، به حداکثر رساندن مزیت رقابتی خود با تبدیل و افزایش ارزش آینده سهام موجود منابع خود است (Rudy & Cavich, 2020, p. 425).

پژوهشی که توسط مالاھی و فریناس، سان و سیجیل^۷ (۲۰۱۶) تحت عنوان «مروری بر ادبیات استراتژی غیربازار: به منظور یکپارچگی نظری» انجام شد؛ نشان می‌دهد ارتباط مستقیم و مثبتی بین استراتژی غیربازار و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین در مطالعاتی که توسط ورونا و سینزیگ^۸ (۲۰۱۸) تحت عنوان «تحقیقات استراتژی غیربازار: مرور ادبیات نظام‌مند و جهت‌های آینده» انجام شد؛ به شناسایی مفاهیم مربوط به استراتژی غیربازار پرداخته است. اسناد و مدارک ۱۹۱ مقاله در سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۶

مورد بررسی قرار گرفت. نتایج باعث درک چگونگی تأثیر شرکت‌ها بر سهامداران اجتماعی، سیاسی و حقوقی به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود. هدف پژوهشی که توسط پارنیل^۹ (۲۰۱۸) تحت عنوان «استراتژی‌های غیربازار و بازار، عدم اطمینان استراتژیک و قابلیت‌های استراتژیک شواهد از ایالات متحده آمریکا» انجام شد، این است که چگونه استراتژی بازار و غیربازار تحت تأثیر عدم قطعیت‌های استراتژیک و قابلیت‌ها هستند و در نهایت عملکرد شرکت را هدایت می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد تأکید بر استراتژی غیربازار به قابلیت بازاریابی بالا، عدم اطمینان رقابتی بالا و عدم اطمینان فناوری بالا مرتبط بود. استراتژی غیربازار به‌عنوان بخشی از یک رویکرد استراتژیک یکپارچه توسط مدیران در بسیاری از سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. تأکید بر استراتژی غیربازار می‌تواند عملکرد شرکت را ارتقا بخشد.

با این پیش‌فرض که کلیه مفاهیم مربوط به فرآیند پیاده‌سازی استراتژی غیربازار تاکنون در عرصه مورد مطالعه پژوهشگر، شناسایی نشده، آنچه ذهن پژوهشگر را درگیر کرده، پیاده‌سازی استراتژی غیربازار بوده است. چراکه استراتژی غیربازار را می‌توان مکمل استراتژی بازار دانست و از آنجا که اهمیت استراتژی غیربازاری برای سازمان‌ها روشن است و باعث بهبود عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی بیشتری نسبت به رقبا می‌شود و همچنین با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی که بتواند مدلی برای پیاده‌سازی استراتژی غیربازار ارائه کند، صورت نگرفته است؛ لذا در این پژوهش به ارائه مدل برای پیاده‌سازی استراتژی غیربازار می‌پردازیم.

۲. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف اصلی این تحقیق ارائه مدلی برای پیاده‌سازی استراتژی غیربازار است؛ این پژوهش از نگاه استراتژی پژوهش کیفی، از نظر هدف بنیادین و از لحاظ ماهیت و روش نیز توصیفی - تحلیلی است. در این پژوهش از استراتژی فراترکیب سندلوسکی و بارسو^{۱۰} (۲۰۰۷) برای گردآوری داده‌ها و از روش کدگذاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

فراترکیب مانند فرا تحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جدید و تفسیر آنها به کار می‌رود (بهمنش شکیب و کارگر، ۱۳۹۶، ص. ۹۵). به این دلیل

از روش فراترکیب برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است که این روش با فراهم کردن نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از راه ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، موضوع‌ها و استعاره‌های جدید و اساسی را کشف و دانش جاری را ارتقا داده و دیدی جامع و گسترده‌ای در مسائل پدید می‌آورد (مانیان و رونقی، ۱۳۹۴، ص. ۹۱۰). در ارتباط با تحلیل داده‌ها، نیز به نظر می‌رسد رویکرد داده بنیاد گلگیری (۲۰۰۲)، نسبت به سایر رویکردها، بیشتر با مفاهیم نظریه داده بنیاد هم‌خوانی دارد. بر اساس این رویکرد، نظریه داده بنیاد مفروضات از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد؛ بلکه به دنبال کشف دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان در پژوهش و چگونگی حل این دغدغه است. در واقع پژوهشگر به دنبال آن است که کشف کند، افراد موردبررسی چگونه دغدغه اصلی خود را حل می‌کنند؛ هرچند ممکن است حتی خود آن‌ها به این چگونگی آگاه نباشند (عابدین و کردناییج، ۱۳۹۷، ص. ۱۴۹).

روش فراترکیب بارسو و سندلوسکی (۲۰۰۷)، روشی هفت مرحله‌ای است. در گام اول هدف اصلی تنظیم پرسش‌های پژوهش است که در این تحقیق سؤال‌ها و پرسش‌هایی که براساس آنها مقاله‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند عبارت‌اند از: استراتژی بازار و غیربازار چیست؟ چه عواملی در استراتژی غیربازاری دخالت دارند؟ بازیگران اصلی استراتژی‌های غیربازار کدام‌اند؟ چه پایگاه‌های مناسب بررسی موضوع این مطالعه است؟ از چه روشی می‌بایست داده‌ها تجزیه و تحلیل شوند؟ چه فاصله زمانی مناسب مطالعه موضوع تحقیق است؟ (جدول شماره ۱).

جدول (۱): سؤالات تحقیق به همراه پارامترهای آن

پارامترها	سؤالات تحقیق
What (چه چیزی)	پیشران‌ها، مؤلفه‌ها، پیامدهای استراتژی غیر بازار کدام‌اند؟
Who (جامعه مورد مطالعه)	پایگاه اطلاعات علمی ساینس دایرکت ^{۱۱} ، امرالد ^{۱۲} ، اسپینگر ^{۱۳} و سیج ^{۱۴}
When (محدودیت زمانی)	۲۰۰۹ تا ۲۰۲۱ میلادی
How (چگونگی روش)	روش کدگذاری، تحلیل داده‌های ثانویه

منبع: یافته‌های تحقیق

گام دوم فرایند فراترکیب بررسی نظام‌مند متون است که با توجه به ماهیت پرسش‌های پژوهش و نیز روند پرشتاب انتشار مقالات در زمینه استراتژی‌های غیربازار بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۱ در پایگاه‌های داده‌ای همچون پایگاه‌های ساینس دایرکت، امرالد، اسپینگر و سیج و سایر پایگاه‌های معتبر بررسی شده است. کلمات و مفاهیم مرتبط با پژوهش حاضر که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است به شرح جدول شماره (۲) است.

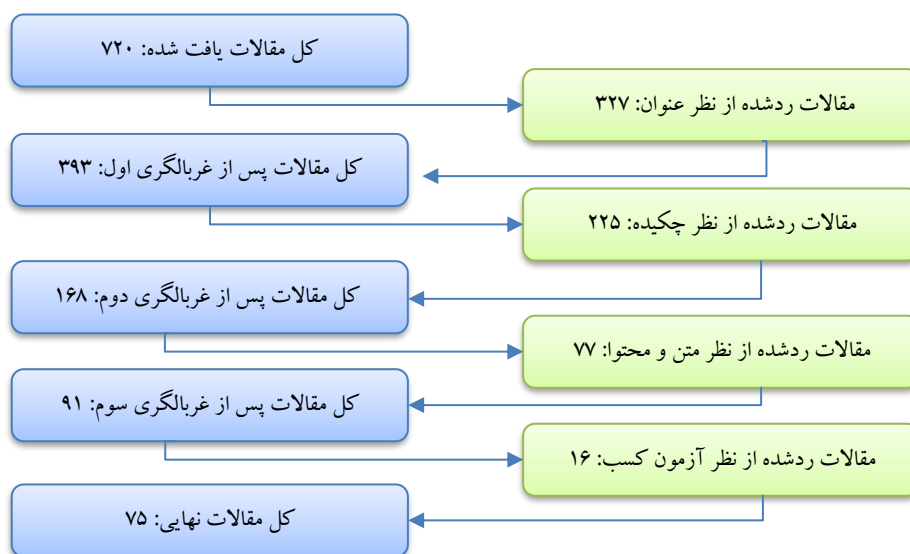
جدول (۲): مفاهیم مورد جستجو در این مطالعه

فارسی	انگلیسی
استراتژی غیر بازار	"non-market strategy/nonmarket strategy
استراتژی غیر بازار+مسئولیت اجتماعی شرکت	+ nonmarket strategy / non-market strategy corporate social responsibility /CSR
استراتژی غیر بازار + فعالیت سیاسی شرکت	corporate political activity /CPA + nonmarket strategy / non-market strategy
استراتژی غیر بازار + استراتژی سیاسی شرکت	corporate political strategy + nonmarket strategy / non-market strategy
استراتژی غیر بازار + استراتژی اجتماعی شرکت	corporate social strategy + nonmarket strategy / non-market strategy
استراتژی غیر بازار+عملکرد بازار	Non-market /nonmarket strategy +"market action
استراتژی غیر بازار+عملکرد غیر بازار	Non-market /nonmarket strategy +"non-market/nonmarket action"

منبع: یافته‌های تحقیق

در گام سوم فراترکیب به جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب می‌پردازد. در این مطالعه پس از تنظیم سؤال‌های پژوهش، مبانی نظری به شکل نظام‌مند بررسی و تعداد ۱۵۰۹ مقاله شناسایی و در نهایت پس از حذف مقالات تکراری ۷۲۰ مقاله مورد بررسی قرار گرفت. برای اینکه مشخص شود مقاله‌های یافت شده متناسب با پرسش پژوهش هستند یا خیر، مجموعه مطالعات منتخب چندین بار از نظر مرتبط بودن عنوان با هدف پژوهش، در دسترس بودن، مرتبط بودن چکیده و محتوا و در نهایت ارزیابی روش‌شناسی، بررسی و بازبینی شدند. در این گام، در هر بازبینی تعدادی از مقاله‌ها رد و از فرآیند

بررسی حذف شدند (شکل شماره ۲). در مرحله غربالگری، برای بررسی کیفیت روش‌شناختی پژوهشی هر یک از مقاله‌ها از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) استفاده شده است. این ابزار شامل ۱۰ سؤال است که اهداف مطالعه، منطق روش، طرح مطالعه، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش را پوشش می‌دهد (مانیان و رونقی، ۱۳۹۴، ص. ۹۱۰). هر یک از این سؤال‌ها دارای پنج امتیاز است. در این تحقیق حداقل امتیاز لازم برای پذیرش یک پژوهش، ۲۲ در نظر گرفته شده است. بر اساس غربالگری انجام‌شده در مجموع ۷۵ پژوهش به‌عنوان مبنای این مطالعه قرار گرفت.



شکل (۲): نتایج جستجو و انتخاب مقالات مناسب

منبع: یافته‌های تحقیق

در این پژوهش برای ارزیابی پایایی یافته‌های تحقیق از ضریب کاپا^{۱۵} و با استفاده از نرم‌افزار SPSS و برای اعتبارسنجی یافته‌های از روش سه سوسازی^{۱۶} استفاده شده است

که در بخش تجزیه و تحلیل یافته‌ها که دربرگیرنده گام ششم فراترکیب است به تفصیل بیان شده است.

۴. یافته‌های پژوهش

هدف اصلی گام چهارم استراتژی فراترکیب بر اساس فرایند هفت مرحله‌ای فراترکیب سندولسکی و بارسو (۲۰۰۷) استخراج شاخص‌ها از منابع مختلف است.

۴-۱. گام چهارم) استخراج اطلاعات از مقالات: در این گام به‌طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون محتواهای مجزایی که در آنها مطالعات اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چند بار بررسی می‌شوند. در پژوهش حاضر، هر یک از ۷۵ مقاله منتخب در فرآیند بازبینی و انتخاب مقاله‌های موردنظر، به‌طور دقیق مطالعه و نکات کلیدی مرتبط با هر یک در قالب کدهای کلیدی (مؤلفه‌ها) یادداشت‌برداری شد. سپس کدهای مشابه در مقاله‌های متفاوت (از نظر مفهومی و محتوایی) با هم ترکیب و دسته‌بندی شدند. سپس عناوین مشابه و نزدیک باهم ادغام شدند و مجموعه مؤلفه‌های متمایز اما مرتبط در هر دسته نهایی شد (جدول شماره ۳).

۴-۲. گام پنجم) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام، ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی در نظر گرفته می‌شود. سپس این کدها با در نظر گرفتن شباهت‌هایی که بین آنها وجود دارد، دسته‌بندی می‌شوند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته بر روی ۷۵ مقاله نهایی انتخاب شده، در مجموع ۱۲ بعد و ۴۴ شاخص برای موضوع پژوهش کشف و برچسب‌گذاری شد.

۴-۳. گام ششم) حفظ کنترل کیفیت: در این مرحله بر کیفیت اجرای فرآیند و نتایج تحقیق تأکید شده است. یکی از روش‌های رایج به‌منظور اجرای صحیح فرآیند و حصول نتایج قابل اعتماد، استفاده از ضریب کاپا و برای اعتبارسنجی استفاده از روش سه سوسازی است. برای محاسبه ضریب کاپا ابتدا ۵ مطالعه به‌صورت تصادفی به دو فرد خبره و متخصص داده شد و از آنها درخواست گردید تا متن را کدگذاری کنند. سپس داده‌های حاصله در قالب یک ماتریس دوبعدی شامل کدگذار و کدهای آن تنظیم و در ادامه کدها با یکدیگر مقایسه و با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب کاپا به‌صورت زیر محاسبه شد.

مقدار ضریب کاپا به دست آمده (۰/۷۶۵) نشان‌دهنده توافق بالا بین مرورگران بوده و شاخص‌های احصا شده از نظر کیفیت مورد تأیید خبرگان است (جدول شماره ۱).

جدول (۱): مقدار ضریب شاخص کاپا

		نفر دوم		کاپا اندازه توافق	ارزش	معنی‌داری تقریبی
		دیده نشده	دیده شده			
نفر اول	دیده نشده	۸	۲	داده‌های معتبر	۰/۷۶۵	۰/۰۰۰
	دیده شده	۱	۱۸			
کل		۹	۲۰		۲۹	-

منبع: یافته‌های تحقیق

در این پژوهش برای اعتبار سنجی یافته‌های تحقیق از روش سه سوسازی^{۱۷} استفاده شده است. سه سوسازی شامل به‌کارگیری شیوه‌های مختلف گردآوری داده‌ها، استفاده از منابع متعدد داده‌ها، تحلیل‌گران یا نظریه‌هایی است که به منظور بررسی اعتبار یافته‌های پژوهش استفاده می‌شود و به کمک آن می‌توان سوگیری‌هایی را که ممکن است نتیجه تکیه بیش‌ازحد بر هر یک از روش‌های جمع‌آوری داده‌ها، منابع، تحلیل‌گران یا مبانی نظری باشد، از بین می‌رود (رحمانی‌پور و نصرافهانی، ۱۳۹۲، ص. ۱۳۱).

روش‌های مختلفی برای سه سوسازی وجود دارد که سه سوسازی پژوهشگر برای این تحقیق انتخاب شده است. سه سوسازی پژوهشگر شامل استفاده از چند پژوهشگر، تحلیلگر و کدگذار در فرایند پژوهش است. فرآیند سه سوسازی در این پژوهش به این صورت بوده که ابتدا چهار نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه، گزارش‌های مرحله نخست را بازبینی کرده و نقطه نظرات آنها در فرآیند کدگذاری انتخابی اعمال می‌شود (تطبیق از سوی اعضا). سپس خبرگان همکار، مقوله‌های کدگذاری را بررسی و پس از اعمال اصلاحات آنها در یافته‌های تحقیق (بررسی همکار)، در انتها پیشنهادهای حاصل از پژوهش به سه نفر از مشارکت‌کنندگان بازگردانده و اصلاحات آنان در ارائه پیشنهادهای پژوهش اجرایی می‌شود (Creswell & Miller, 2000, p. 127).

۴-۴. گام هفتم) ارائه یافته‌ها: در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. ۷۵ مقاله انتخاب شده از سوی پژوهشگران در مدت زمان ۴ ماه به دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز بر اساس هدف اصلی که در این پژوهش شناسایی پیشران‌ها و مؤلفه‌ها و پیامد استراتژی غیربازار است، شناسایی شد. جدول شماره (۳) این طبقه‌بندی را نشان می‌دهد. در این پژوهش سعی بر آن است تا با ارائه یک مدل جامع برای پیاده‌سازی استراتژی غیربازار به این هدف جامعه عمل بیوشاند.

جدول (۳): ابعاد و شاخص‌های استراتژی غیر بازار

مقوله	ابعاد	شاخص	منابع
پیشران	عوامل سیاسی - قانونی	فشارهای سیاسی	۱۹۴-۲۳۳-۱۴-۱۱۷-۵۶۷-۵۸۴ ۸۰۳-۱۹۷
		نقش آفرینی دولت	۱۴-۲۳۸-۱۲۶-۴۸-۱۲۶-۱۸۵ ۱۱۸-۵۲۴ ۶۷۵-۲۷-۲۷-۱۹۴-۱۲۰-۲۰۳-۱۱۸
		الزامات قانونی	۱۸۶-۱۹۴-۱۸۱-۲۵۵-۴۹-۱۴
		کسب مشروعیت	۱۲۰-۱۲۰-۱۲۰-۱۸۶-۱۲۰-۱۷۸ ۸۵۰
	عوامل اجتماعی	انتظارات و توقعات جامعه	۱۹۶-۱۹۷-۵۸۴-۱۱۷-۵۵۸-۴۹- ۲۰۳-۵۸۴-۲۳۵
		مسائل جامعه	۴۹-۵۵۸-۹۲-۴۸۰-۶۲۱
		حمایت جامعه	۴۹-۱۲۰-۴۸۱-۵۸۴-۵۱۳-۴۳۸ ۴۳۸ ۱۹۶-۴۸۰-۴۳۸-۱۴
	عوامل اقتصادی	بازارهای نوظهور	۱۲۰-۲۸-۵۴۳-۲۶۰-۲۳۵-۶۲۱
		فشار جهانی‌سازی	۴۱۶-۴۳۸-۲۳۵-۲۸-۶۲۱-۱۱۵- ۱۹۴-۶۹ ۱۸۷-۱۷۸-۵۸۴-۵۷۹
		ساختار صنعت	۵۷۰-۴۶۰-۲۳۵-۱۱-۱۹۴
عوامل سازمانی		۱۹۴-۱۴-۲۳۵-۷۱-۴۹-۴۷-۵۸۴	

مقوله	ابعاد	شاخص	منابع
		نگرش مدیران	۵۸۴-۵۰۵-۵۲۴-۶۷۵-۲-۵۴۳-۹۲- ۳-۱۷۸-۷۰۳
		فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	۶۲۱-۴۹-۴۵۰-۴۸۰-۵۲۳-۵۵۸- ۵۶۷-۶۷۵ ۵۸۴-۵۰۵-۴۳۵-۸۲۳
		ساختار و اندازه شرکت	-۱۲۰-۱۱۷-۱۸۲-۱۹۴-۱۹۵-۵۳۷ -۷۰۳-۱۸۱-۱۷۲-۹۲-۱۱-۲۳۱ ۴۵۰-۵۰۷-۴۳۹-۷۱-۹۲-۵۶۷-۱۲۰
		ذیتفغان سازمان	-۱۷۸-۴۸۵-۲۰۳-۱۱۷-۴۱۶-۱۴ ۵۳۷-۴۳۵ ۸۲۳-۴۵۰-۵۶۶-۴۸۰
مؤلفه	مدیریت غیر بازار	حمایت مدیر	-۴۸۰-۲۶۸-۷۰۴-۷۱-۵۴۹-۵۲۴ ۵۸۴
		رهبری مؤثر	۵۸۴-۷۱-۱۱۳-۹۲
		درک مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت توسط مدیران	-۵۶۷-۵۲۴-۴۳۹-۴۶۳-۴۳۵-۴۶۳ ۵۶۷-۴۳۸
		عوامل محیطی	-۷۱-۴۹-۵۶۷-۲۰۳- ۴۶۰- ۱۲۰ ۴۶۱-۴۳۷ -۵۶۶-۵۶۰-۴۸۰-۴۳۵-۵۵۸-۵۲۳ ۵۱۳-۴۸۱ ۵۴۹-۴۳۹-۴۳۸-۱۲۰-۵۸۴
فعالیت‌های اجتماعی غیر بازار	شاخص‌های اخلاقی	-۴۸۱-۴۸۰-۴۵۰-۴۹-۴۳۸-۴۶۱ ۵۶۰-۵۶۶ ۴۳۹-۵۴۹-۵۲۴-۵۲۳	
	شرایط حقوقی	-۵۴۹-۵۲۳-۴۸۰-۵۶۰-۴۳۹-۷۷ ۵۸۴-۱۲۰ ۴۹-۲۰۳-۵۶۷-۴۵۰-۵۶۶	

مقوله	ابعاد	شاخص	منابع
فعالیت‌های سیاسی غیر بازار	عوامل حمایتی		۴۳۸-۴۸۵-۴۸۰-۴۵۰-۵۰۷-۵۲۰-۱۲۰
			۱۸۵-۲۶۸-۱۱۷-۲۲۵-۱۷۲-۲-۱۸۶-۱۸۷
	لابی‌گری و نفوذ		۱۹۴-۱۹۶-۷۰۳-۱۱۸-۲۳۷-۱۹۵-۴۵-۶۷۵-۲۸
			۱۸۷-۱۷۲-۷۰۳-۱۸۵-۱۸۲-۱۸۶-۸۰۳
			۲۷-۴۵-۱۸۱-۱۱۵-۱۱۸-۳-۵۳۷
	فعالیت‌ها تعاملی		۷۰۳-۱۹۴-۱۹۶-۱۲۰-۱۲۶-۲۳۸-۷۰۳-۱۷۸-۱۹۷
			۱۸۷-۱۸۵-۵۸۴-۴۳۵-۴۳۵
			۲۳۴-۳-۱۱۸-۱۸۲-۱۸۵-۶۷۵
	عوامل اطلاعاتی		۱۸۶-۱۸۷
			۱۹۴-۱۱۷-۱۹۵-۲۳۷-۶۷۵-۸۰۳
۷۱-۴۳۵-۵۶۶-۴۳۵-۶۰-۴۳۵			
۷۱-۴۳۵-۲۲۵-۷۰۷			
نظارت و ارزیابی		۷۱-۴۳۵-۲۲۵-۷۰۷	
		۷۰۷	
		۵۶۷-۶۲۱-۵۵۸-۴۳۵-۲۲۵	
		۵۵۸-۵۶۶-۴۳۵-۵۱۳-۵۸۴-۴۱۶	
همسویی		۴۶۰-۴۸۰	
		۴۳۵-۵۵۸-۵۴۹-۴۳۵	
		۹۲-۱۷۸-۱۸۷-۴۵-۱۴-۲۳۷-۱۱۷	
		۱۱۵-۱۱-۱۱۸-۲-۲۳۷	
		تطبيق اقدامات شرکت با انتظارات و قوانین	۲۰۳-۷۱-۱۲۰

مقوله	ابعاد	شاخص	منابع
		انطباق با خواسته‌های سهامداران	۵۶۶-۵۶۰-۴۳۵-۴۸۱-۵۴۹-۵۲۳-۱۲۰
پیامدها	بهبود عملکرد سیاسی	ارتقا مشروعیت سازمانی	۷۱-۷۰۷-۴۳۹-۲۵۵-۱۲۶-۱۱۳-۱۲۰-۱۱۸-۲۵۵-۴۹-۱۹۷
		نفوذ سیاسی	۴۹-۲۲۵-۱۲۰-۳-۱۹۷-۱۱۵
		مدیریت مؤثر ذینفعان	۲۳۴-۵۲۴-۱۷۸-۷۰۳-۱۷۲
	بهبود عملکرد اجتماعی	بهبود رفاه اجتماعی	۵۸۴-۵۰۷-۲-۲۳۳-۱۱۵-۵۷۹
		افزایش اعتماد عمومی	۱۸۵-۱۹۷-۶۲۱-۴۱۶-۱۱۸-۲۷-۵۱۳-۱۹۶
	بهبود عملکرد بازار	پایداری جهان	۳۵-۲۲۵-۴۱۶-۲۵۵-۱۸۷-۲۰۳
		توسعه بازار	۴۸۵-۹۲-۷۰۷-۳
		افزایش سودآوری	۴۸۵-۲۷-۳۵۴-۱۹۵-۱۹۶-۵۲۴-۸۵۰-۳-۹۲-۱۲۰
		ارتقا تصویرسازمانی	۴۹-۵۰۵-۱۹۷-۴۸۵-۴۳۹-۵۳۷-۱۷۸-۴۸۱-۲۳۱-۶۲۱
			ارزش آفرینی

منبع: یافته‌های تحقیق

۵. روایت مدل استراتژی غیربازار مبتنی بر یافته‌های تحقیق

به منظور استفاده شرکت‌ها از استراتژی غیربازار مدل جامع استراتژی غیربازار بر اساس رویکرد سیستمی ارائه می‌گردد. بر این اساس رویکرد مدل جامع شامل سه بخش پیشران، فرآیند و پیامدها است که در ادامه به توصیف ابعاد و شاخص‌های هر بخش پرداخته شده است.

۵-۱. پیشران‌ها استراتژی غیربازار

یکی از پیشران‌های مؤثر استراتژی غیربازار، عوامل سیاسی - قانونی است که شامل شاخص‌های (۱) فشارهای سیاسی (۲) نقش آفرینی دولت (۳) الزامات قانونی (۴) کسب

مشروعیت می‌شود. محققانی از قبیل ونینی و وان کرانینبورگ^{۱۸} (۲۰۱۸)، بای و چانگ و لی^{۱۹} (۲۰۱۹)، لیندونگ و راجوانی و لاوتون^{۲۰} (۲۰۱۵) و لوکس و کرووک و وویهر^{۲۱} (۲۰۱۱) به عوامل محیطی به‌عنوان یک محرک اصلی در استراتژی غیربازار اشاره کرده‌اند. در این بین، شواهد نیز نشان می‌دهد که هرچه قوانین و مقررات در صنعت زیاد باشد، شرکت‌ها تمایل بیشتری به استفاده از استراتژی سیاسی برای تسهیل و دور زدن قوانین و مقررات دارند. چارچوب‌های سیاسی، سیاست‌های موجود، نقش دولت در وضع قوانین و محدودیت‌ها محرک‌هایی هستند که شرکت‌ها را وادار می‌کنند به سمت استراتژی غیربازار بروند. به‌عنوان مثال سانوسی و کونیل^{۲۲} (۲۰۱۸) که موضوع فشارهای سیاسی را مطرح کرده‌اند، بر نقش فشار نهادها، چارچوب‌های سیاسی و سیاست‌های موجود در اجرای استراتژی غیربازار تأکید دارند.

محرک‌های دیگر استراتژی غیربازار، عوامل اجتماعی است که شامل (۱) انتظارات و توقعات جامعه (۲) مسائل جامعه (۳) حمایت جامعه است. محققانی از قبیل بین^{۲۳} (۲۰۱۷)، سرفوفانلارن^{۲۴} (۲۰۱۳) و فاتما و رحمان^{۲۵} (۲۰۱۴) نیز به عوامل اجتماعی اشاره داشته‌اند. فشارهایی که از سوی جامعه تحمیل می‌شود، مسائل و چالش‌های اجتماعی محیطی پیشران‌های مهمی هستند که یک شرکت به سمت استراتژی غیربازار سوق داده شود. به‌طوری‌که آلاکینت و اوزیر^{۲۶} (۲۰۱۴) وضعیت و مسائل اجتماعی را دلیل تمایل شرکت‌ها برای استفاده از استراتژی غیربازار می‌داند.

پیشران دیگری وجود دارد که عوامل اقتصادی نام دارد و شامل (۱) بازارهای نوظهور (۲) فشار جهانی‌سازی (۳) ساختار صنعت است. محققانی از قبیل بین (۲۰۱۷)، لوکس و همکاران (۲۰۱۱) و توریکو و فرانک و تاویرا^{۲۷} (۲۰۱۸) به عوامل اقتصادی اشاره داشته‌اند. در این بین، سرعت سریع بین‌المللی شدن شرکت‌ها و فشار جهانی شدن شرکت‌ها را ترغیب می‌کند که در استراتژی غیربازار سرمایه‌گذاری کنند. به‌عنوان مثال مانثیری و پاچونین و لامبرگ^{۲۸} (۲۰۰۹) سرعت سریع بین‌المللی شدن را محرکی برای ورود به استراتژی غیربازار می‌دانند. در این راستا، تراکم صنعتی و شدت رقابتی موجود در یک صنعت، باعث می‌شود شرکت‌ها از استراتژی‌های اجتماعی محور بیشتری برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده نمایند.

عوامل سازمانی نیز یکی دیگر از پیشران‌های استراتژی غیربازار است که شامل (۱) جهت‌گیری استراتژیک (۲) نگرش مدیران (۳) فرهنگ و ارزش‌های سازمانی (۴) ساختار و اندازه شرکت می‌شود. محققانی از قبیل رونا و سینزینگ^{۲۹} (۲۰۱۸)، آلاکینت و اوزیر (۲۰۱۴)، پارنیل (۲۰۱۸)، سانوسی و کونیل (۲۰۱۸) و کاسادو- دیاز و نیکولا-گونزالیز، رویز-مورینو و سیلیرز-روویو^{۳۰} (۲۰۱۴) به این ابعاد اشاره داشته‌اند. فرهنگ سازمانی بنیان اصلی تدوین استراتژی‌های هر شرکتی است و این فرهنگ سازمان‌هاست که شرکت‌ها را به سمت استراتژی خاصی سوق می‌دهد. تعهد مدیریت ارشد از دیگر عواملی است که تعیین‌کننده بودجه برای فعالیت‌های غیربازار هستند و برنامه‌های استراتژیک تحت تصمیم‌گیری این عوامل است. همچنین شرکت‌های بزرگ دارای بودجه بیشتری جهت صرف کردن در استراتژی‌های غیربازار دارند و در این خصوص با حساسیت بیشتری عمل می‌نمایند؛ در نتیجه می‌توان ادعا نمود که اندازه سازمان یکی از محرکه‌های بسیار مهم در انتخاب استراتژی غیربازار است. در این خصوص وی، ها، لی و پینگ^{۳۱} (۲۰۱۵) نیز به نقش اندازه شرکت، سن شرکت و ساختار شرکت به عنوان یک عامل مهم در ورود و انتخاب استراتژی غیربازار توسط شرکت‌ها تأکید دارند.

۲-۵. مؤلفه‌های استراتژی غیربازار

یکی از ابعاد مؤلفه‌های استراتژی غیربازار، بعد مدیریت غیربازار نام دارد که شامل (۱) حمایت رهبر (۲) رهبری مؤثر (۳) درک مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت توسط مدیران است. محققانی از قبیل گویال و کومار^{۳۲} (۲۰۱۷)، لینسین، بیسون، پیکارد، بیوان، کاستیلو و لوزانو^{۳۳} (۲۰۰۹) و حیسون و کودیوا^{۳۴} (۲۰۱۲) به این بعد اشاره داشته‌اند. مدیران و رهبران سازمان و شرکت‌ها نقش مهمی در به‌کار بستن استراتژی غیربازار دارند آنها باید آگاهی و درک درستی از استراتژی غیربازار داشته باشند تا بتوانند آن را بر روی سازمان خود پیاده کنند. به‌عنوان مثال بین (۲۰۱۷) حمایت مدیریت و درک مسئولیت اجتماعی شرکت را مؤلفه‌هایی برای رسیدن به پیامدهای استراتژی غیربازار عنوان می‌کند.

یکی دیگر از ابعاد مؤلفه‌های استراتژی غیربازار، بعد فعالیت‌های اجتماعی غیربازار می‌باشد که شامل (۱) محیطی (۲) اخلاقی (۳) حقوقی (۴) حمایتی است. محققانی از قبیل فاتما و رحمان (۲۰۱۴)، جاین، داتیا و روی^{۳۵} (۲۰۱۴)، اسکودینی و آبروسکیویسینی^{۳۶}

(۲۰۱۲) و هوستید و همکاران^{۳۷} (۲۰۱۵) نیز بر اهمیت این بعد اشاره داشته‌اند. در این خصوص بای، آلن و کوک (۲۰۱۹) حفاظت از محیط‌زیست و انرژی را مؤلفه‌ی بسیار مهم برای رسیدن به پیامدهای استراتژی غیربازار عنوان می‌کنند. فعالیت‌های اجتماعی غیربازار شامل کمک به محیط‌زیست، جلوگیری از آسیب به محیط‌زیست، فراهم کردن رفاه برای جامعه، کمک به افراد آسیب‌دیده و محروم، رعایت حقوق کار و در اختیار قراردادن شرایط ایمن و سالم برای کارکنان و برآورد کردن خواسته‌های کارکنان و غیره است.

بعد فعالیت‌های سیاسی غیربازار نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های استراتژی غیربازار نام دارد که در برگزیده (۱) لابی‌گری و نفوذ (۲) تعاملی (۳) اطلاعاتی (۴) مشارکتی است. محققانی از قبیل لیندونگ و همکاران (۲۰۱۵) بر نقش این ابعاد در به‌کارگیری استراتژی غیربازار اشاره داشته‌اند. به‌طوری‌که لوک و سیلی^{۳۸} (۲۰۱۶) نقش لابی‌گری را مؤلفه‌ی بسیار مهم برای رسیدن به پیامدهای استراتژی غیربازار شناسایی کرده است. شرکت‌ها با استفاده از لابی‌کردن، نفوذ و ارتباط با بازیگران سیاسی اقدام به دست‌کاری قوانین و مقررات به نفع خود می‌کنند. یا با استفاده از تعامل با دولت درخواست کمک‌های نقدی مانند وام می‌کنند. همچنین با استفاده از پیوندهای سیاسی و تبادل اطلاعات می‌توانند به منابع کمیاب که در دسترس سایر رقبا نیست، دست یابند.

یکی دیگر از ابعاد مؤلفه‌های استراتژی غیربازار، بعد نظارت و ارزیابی می‌باشد که شامل (۱) حسابرسی و گزارش‌دهی (۲) پیاده‌سازی الزامات نظارتی (۳) سلامت اداری (۴) شفافیت کاری است. محققانی از قبیل سربسوفانلارن (۲۰۱۳) و حیسون و کودیوا (۲۰۱۲) بر اهمیت این بعد در انتخاب استراتژی توسط کسب‌وکارها اشاره داشته‌اند. در این بین، توریکو و همکاران (۲۰۱۸) شفافیت را مؤلفه‌ای بسیار مهم در جهت موفقیت رویکرد استراتژی غیربازار می‌دانند؛ زیرا امروزه ذینفعان به دنبال شفاف‌سازی امور و پاسخ‌گویی هرچه بیشتر سازمان‌ها هستند و پیاده‌سازی الزامات نظارتی و شفافیت سازمان‌ها می‌تواند مؤلفه‌ی مهمی برای رسیدن به استراتژی غیربازار باشد.

بعد همسویی نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های استراتژی غیربازار است که شامل (۱) هم‌ترازی مسئولیت اجتماعی شرکت (۲) تلفیق مسئولیت اجتماعی شرکت و فعالیت‌های

سیاسی شرکت ۳) تطبیق اقدامات شرکت با انتظارات و قوانین ۴) انطباق با خواسته‌های سهامداران می‌باشد. محققانی از قبیل بای و همکاران (۲۰۱۹)، سانوسی و کونیل (۲۰۱۸) و سریسوفانلارن (۲۰۱۳) بر اهمیت این ابعاد در استراتژی غیربازار تأکید داشته‌اند. در این راستا، محققان معتقدند که برای بهبود عملکرد کسب‌وکارها لازم است تا شرکت‌ها فعالیت‌های سیاسی خود را با فعالیت‌های اجتماعی همسو کنند. به‌عنوان مثال پاریل (۲۰۱۸) یکپارچگی استراتژی مسئولیت اجتماعی و فعالیت سیاسی شرکت را مؤلفه‌ای بسیار مهم می‌داند. همچنین استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی و سیاسی باید با فرهنگ ساختار و سایر فعالیت‌های شرکت همسو و یکپارچه شود و شرکت‌ها باید توجه ویژه‌ای به درخواست‌ها و انتظارات ذینفعان داشته باشند.

۳-۵. پیامدهای استراتژی غیر بازار

یکی از مهم‌ترین پیامدهای استراتژی غیربازار، بهبود عملکرد سیاسی می‌باشد که شامل ۱) ارتقا مشروعیت سازمانی ۲) نفوذ سیاسی ۳) مدیریت مؤثر ذینفعان است. محققانی از قبیل بانیرجی و همکاران^{۳۹} (۲۰۱۹)، بای و همکاران (۲۰۱۹) و گوپال و کومار (۲۰۱۷) و بانیرجی و همکاران (۲۰۱۹) بر نقش این بعد تأکید داشته‌اند. به‌عنوان مثال آلکینت و اوزیر (۲۰۱۴) ایجاد مشروعیت را یکی از پیامدهای اصلی استفاده از استراتژی غیربازار می‌داند.

یکی دیگر از پیامدهای استراتژی غیربازار بهبود عملکرد اجتماعی می‌باشد که شامل ۱) بهبود رفاه اجتماعی ۲) افزایش اعتماد عمومی ۳) پایداری جهان است. محققانی از قبیل هادانی و کامبیز^{۴۰} (۲۰۱۵)، لیدونگ و فریانس^{۴۱} (۲۰۱۸) و لوک و سیلی (۲۰۱۶) به این نوع از پیامدها اشاره کرده‌اند. به‌عنوان مثال وازکویز- ماگویی و هارتمان^{۴۲} (۲۰۱۳) افزایش رفاه عمومی را نتیجه استفاده شرکت‌ها از استراتژی غیربازار می‌داند.

به همین ترتیب بهبود عملکرد بازار نیز از پیامدهای استراتژی غیربازار است که شامل ۱) توسعه بازار ۲) افزایش سودآوری ۳) ارتقا تصویرسازمانی ۴) ارزش‌آفرینی می‌شود. محققانی از قبیل سویزا- مونتیرو و هوکیر^{۴۳} (۲۰۱۷)، هوستیدریال آلن و کوک (۲۰۱۵) به این پیامد اشاره کرده‌اند. به‌عنوان مثال گوپال و کومار (۲۰۱۷)، کی و همکاران^{۴۴} (۲۰۱۵) و ماجومدار و چانگ^{۴۵} (۲۰۱۰) سودآوری در بازار را پیامد انتخاب و به کارگیری

استراتژی غیربازار می‌دانند. در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل نهایی تحقیق به صورت زیر است:

شکل (۴): مدل جامع استراتژی غیربازار



منبع: یافته‌های تحقیق

در این پژوهش به منظور پیاده‌سازی استراتژی غیربازار توسط شرکت‌ها، مدل جامع استراتژی غیربازار بر اساس رویکرد سیستمی ارائه گردیده است. بر این اساس این مدل شامل سه بخش پیشران، فرآیند و پیامدها است. پیشران‌های غیربازار شامل عوامل سیاسی - قانونی، اجتماعی، اقتصادی و سازمانی هستند. در این بین، بعضی از این عوامل مربوط به محیط داخل شرکت و برخی مربوط به عوامل محیطی خارج از شرکت می‌باشند و میزان تأثیرگذاری هر کدام از این عوامل نیز متفاوت است. در واقع، این عوامل که از آن‌ها در این تحقیق به عنوان پیشران نام برده شده است، محرک اصلی ورود یک شرکت به انتخاب و اجرای فرآیند استراتژی غیربازار هستند.

ورود شرکت‌ها در فرآیند استراتژی غیربازار با مدیریت غیربازار، حمایت مدیران و رهبران شرکت و درک درست مدیران از مسئولیت اجتماعی و فعالیت سیاسی شرکت اتفاق می‌افتد. باید توجه داشت که اجزای اصلی استراتژی غیربازار، استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت و فعالیت سیاسی شرکت است؛ در نتیجه مؤلفه‌ی اصلی استراتژی‌های غیربازار، فعالیت‌های اجتماعی و فعالیت‌های سیاسی هستند. نظارت و ارزیابی فعالیت‌ها و اقدامات از اهمیت به‌سزایی در بقا و کسب مزیت رقابتی یک شرکت دارد و می‌بایست توجه جدی به این موضوعات داشت.

در انتها اگر استراتژی‌های غیربازار با فعالیت‌ها و اقدامات شرکت، قوانین مقررات و انتظارات و خواسته‌های سهامداران یکپارچه و همسو شود می‌توان انتظار داشت تا شرکت‌ها به پیامدهایی از قبیل بهبود عملکرد سیاسی، اجتماعی و بهبود عملکرد بازار دست یابند.

بحث و نتیجه‌گیری

استراتژی بازار و استراتژی غیربازار هر دو به‌عنوان الگوی هماهنگ اقدامات در محیط برای خلق ارزش و بهبود عملکرد اقتصادی توصیف می‌شوند. درجایی که شرکت‌ها قادر یا مایل به رقابت از طریق استراتژی بازار نیستند، می‌توان بر روی استراتژی غیربازار به‌عنوان جایگزین آن متمرکز شد. از طرفی با توجه به تأثیرگذاری عوامل غیربازار بر محیط بازار و در پاسخ به فشارهای نهادی در عرصه‌های اجتماعی، سیاسی و حقوقی، استراتژی غیربازار به‌عنوان مکمل حیاتی استراتژی بازار به‌حساب می‌آید. لذا هدف این مقاله، ارائه مدلی برای پیاده‌سازی استراتژی غیربازار در شرکت‌ها بر اساس روش فراترکیب است. در همین راستا، از ۷۵ مقاله موردبررسی ۱۲ بعد و ۴۴ شاخص شناسایی گردیده است که بر اساس رویکرد سیستمی سه بخش اصلی پیشران، فرآیند و پیامد مدل جامع را شکل داد. در این پژوهش چهار بعد کلی شامل: عوامل سیاسی - قانونی، اجتماعی، اقتصادی و سازمانی شناسایی شد که این پیشران‌ها در واقع محرک‌های استراتژی غیربازار هستند و مدیران را وادار به اجرا و به‌کارگیری استراتژی غیربازار در شرکت خود می‌کنند. ورود شرکت‌ها در فرآیند استراتژی غیربازار با مدیریت غیربازار، حمایت مدیران و رهبران شرکت و درک درست مدیران از مسئولیت اجتماعی و فعالیت سیاسی شرکت اتفاق می‌افتد. مؤلفه‌های اصلی استراتژی غیربازار، فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی و فعالیت‌های سیاسی شرکت است که جزو اصلی فرآیند استراتژی غیربازار محسوب می‌شوند. مدیران پس از کنترل و نظارت بر اقدامات شرکت، برای تأثیرگذاری هرچه بیشتر باید استراتژی غیربازار را با استراتژی بازار یکپارچه کنند. شرکت‌ها با پیاده‌سازی استراتژی غیربازار به پیامدهایی از قبیل بهبود عملکرد سیاسی، افزایش مشروعیت شرکت، افزایش نفوذ سیاسی و خلق ارزش و کسب منافع بلندمدت برای ذینفعان دست پیدا می‌کنند. از طرف دیگر افزایش رفاه اجتماعی، بهبود جامعه، افزایش

اعتماد عمومی و پایداری جهان از پیامدهای اجتماعی استراتژی غیربازار است. با استفاده از اجرای استراتژی غیربازار، شرکت‌ها به بازارهای فراگیر دست پیدا می‌کنند و سودآوری شرکت‌ها افزایش می‌یابد. همچنین استراتژی غیربازار باعث افزایش ارزش شرکت و ارتقا تصویرسازمانی و شهرت شرکت‌ها می‌شود. تحقیقات گذشته یافته‌های این پژوهش را پشتیبانی می‌کنند به طوری که لوکس و همکاران (۲۰۱۱) به این نتیجه رسیده است که فعالیت سیاسی شرکت به طور مثبتی با عملکرد شرکت ارتباط دارد و تعیین‌کننده مهمی برای پیامدهای سازمانی هستند. شان لوکس^{۴۶} (۲۰۱۶) نیز به این نکته اشاره دارد که شواهد تجربی نشان می‌دهد که ایجاد تناسب استراتژیک با محیط سیاسی و قانونی یکی از مهم‌ترین پیشران‌های به‌کارگیری استراتژی غیربازار است. تحقیقات سگار-ناوارو و مارتینز-مارتینز^{۴۷} نیز با مؤلفه‌های مدل استراتژی غیربازار پژوهش حاضر همخوانی دارد. پژوهش اسکودینی و آیروسکیویسینی (۲۰۱۲) استراتژی غیربازار صرفاً از نقطه نظر اجتماعی مورد بررسی قرار داده‌اند ولی یافته‌های پژوهش حاضر هر دو جنبه اجتماعی و سیاسی مدنظر قرار داده است. اگر به پژوهش‌های پیشین بازگردیم، درمی‌یابیم همه‌ی پژوهش‌های پیشین یک یا چند متغیر را بررسی کرده و نگاه کلی و یکپارچه به پیشران‌ها، مؤلفه‌ها و پیامدهای استراتژی غیربازار نداشته‌اند. به همین دلیل است که اگرچه مقالاتی در خصوص مسئولیت اجتماعی و فعالیت سیاسی شرکت‌ها و نقش آن‌ها در استراتژی غیربازار وجود دارد ولی تا به حال مدلی برای استراتژی غیربازار ارائه نشده است و از آنجایی که بسیاری از مدیران برای برتری در عرصه بازار آموزش دیده‌اند و ممکن است مهارت و خلق و خوی لازم برای موفقیت در استراتژی غیربازار را نداشته باشند. این پژوهش بینش مدیرانی را که به دنبال ایجاد ارزش و بهبود عملکرد اقتصادی هستند افزایش می‌دهد. این تحقیق به درک مدیران از ماهیت رقابت غیربازار و پویایی رقابتی سنتی کمک می‌کند. یکی از دانش‌افزایی‌های این پژوهش، استخراج فهرست جامعی از پیشران‌ها، مؤلفه‌ها و پیامدهای استراتژی‌های غیربازار است. با توجه به اینکه کمتر پژوهش داخلی در حوزه استراتژی غیربازار وجود دارد، این پژوهش به صورت جامع به موضوع استراتژی غیربازار پرداخته است. با توجه به اینکه امروزه استراتژی بازار نمی‌تواند به تنهایی باعث ایجاد مزیت رقابتی شود، مدیران سازمان‌های مختلف می‌توانند از

استراتژی غیربازار به‌عنوان جایگزین استراتژی بازار استفاده کنند. از طرفی با توجه به تأثیرگذاری عوامل غیربازار بر محیط بازار و انجام اقداماتی برای مقابله با فشارهای نهادهای مختلف در عرصه‌های اجتماعی، سیاسی و حقوقی، استراتژی غیربازار به‌عنوان مکمل حیاتی استراتژی بازار به حساب می‌آید.

به مدیران پیشنهاد می‌شود از استراتژی غیربازار برای مقابله با چالش‌های سیاسی - قانونی، اجتماعی و اقتصادی موجود در فضای رقابتی استفاده کنند. یکی از مشکلات مدیران تهدیدات محیطی و عدم قطعیت در مورد بازار رقابت است که می‌توانند با استفاده از حفظ روابط سیاسی و افزایش نفوذ سیاسی خود، از فرصت‌ها استفاده کرده و عدم قطعیت را کاهش دهند. شرکت‌ها می‌توانند برای مقابله با قوانین و مقررات دست‌وپا گیر دولتی از استراتژی و فعالیت‌های سیاسی از جمله لابی‌گری بهره‌گیرند. با توجه به اینکه امروزه تمامی ذینفعان خواستار شفافیت اقدامات سازمان هستند، مدیران می‌توانند با استفاده از استراتژی غیربازار و با بهره‌گیری از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی از قبیل فعالیت‌های بشردوستانه، حفاظت از محیط‌زیست، کاهش فقر و ... باعث ایجاد اعتماد عمومی و افزایش مشروعیت و شهرت همچنین ایجاد تصویر بهتر در جامعه شوند که این پیامدها متعاقباً باعث افزایش سودآوری و منافع بلندمدت برای ذینفعان خود می‌شود.

محدودیت‌های پژوهش

هر تحقیقی در مسیر اجرا از طراحی تا پیاده‌سازی با محدودیت‌هایی مواجه است که این محدودیت‌ها، بسته به موضوع، روش گردآوری داده‌ها و سایر ابعاد پژوهش متفاوت خواهد بود. در این تحقیق نیز محدودیت‌هایی وجود دارد که از ارزش تئوریک کار نمی‌کاهد. ماهیت پژوهش حاضر عام بوده به‌طور ویژه در یک سازمان یا صنعت خاص انجام نگرفته است. محدودیت ذاتی روش فراترکیب وجود محدودیت زمانی و منابع مورد بررسی است. در این پژوهش مقالات بین‌المللی از تاریخ ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۱ مورد بررسی قرار گرفته است که لازم است در سال‌های بعد به‌روزرسانی انجام شود. نتایج ارائه‌شده در این پژوهش از ترکیب مطالعات پیشین و محدود به آنها بوده و بدون انجام مطالعه تجربی و موردی استنباط شده‌اند، نمی‌توان مطمئن بود که این عوامل دربرگیرنده‌ی تمامی عوامل بوده و نتایج آن قابل تعمیم به سایر عرصه‌ها را داشته باشد.

در این بین، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تأثیر به‌کارگیری استراتژی غیربازار را با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه در شرکت‌ها و صنایع مختلف بررسی و نتایج آن را مورد مقایسه قرار دهند. به‌علاوه با توجه به تأثیر و نقش نگرش مدیران در به‌کارگیری این استراتژی‌ها، بررسی نگرش مدیران شرکت‌ها در پذیرش و اعمال استراتژی غیربازار ضروری است. بررسی میزان تأثیرگذاری استراتژی‌های غیربازار بر پیشبرد استراتژی‌های بازار نیز از موضوعاتی است که کمتر بدان توجه شده است.

یادداشت‌ها

1. Non market strategy
2. Non-governmental organization
3. Corporate social responsibility
4. Corporate political activity
5. Political action committee
6. Kamasak, Yavuz, & Akin
7. Mellahi, Frynas, Sun, & Siegel
8. Wrona & Sinzig
9. Parnell
10. Sandelowski ^ Barroso
11. Science Direct
12. Emerald
13. Springer
14. Sage
15. Cohen's kappa coefficient
16. Triangulation
17. Triangulation
18. Voinea & van Kranenburg
19. Bai, Chang, & Li
20. Liedong, Rajwani, & Lawton
21. Lux, Crook, & Woehr
22. Sanusi & Connell
23. Yin
24. Srisuphaolarn
25. Fatma & Rahman
26. Alakent & Ozer
27. Torrico, Frank, & Tavera
28. Mantere, Pajunen, & Lamberg
29. Wrona & Sinzig
30. Casado-Díaz, Nicolau-Gonzálbez, Ruiz-Moreno, & Sellers-Rubio

31. Wei, Hu, Li, & Peng
32. Goyal & Kumar
33. Lenssen, Tyson, Pickard, Bevan, Castelló, & Lozano
34. Hinson & Kodua
35. Jain, Datta, & Roy
36. Skudiene & Auruskeviciene
37. Husted, Allen, & Kock
38. Lock & Seele
39. Banerjee et al
40. Hadani & Coombes
41. Liedong & Frynas
42. Vázquez-Maguirre & Hartmann
43. Souza-Monteiro & Hooker
44. Lee et al
45. Majumdar & Chang
46. Sean Lux
47. Cegarra-Navarro & Martínez-Martínez

کتابنامه

- اسماعیل پور مجید و برجویی صاحبه (۱۳۹۵). تأثیر مسئولیت اجتماعی و تصویر شرکت بر ارزش ویژه برند. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. (۱) ۶. ۹۴-۷۹.
- باقری، مسلم؛ اصغری، سمانه و پورمولا، سید محمد هاشم (۱۳۹۶). تبیین مصادیق امر به معروف و نهی از منکر به عنوان یک فعل اخلاقی همگانی در سازمان‌ها. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*. (۲) ۱۱. ۸۳-۱۱۶.
- بهمنش شکیب، داوود و کارگر، احمد (۱۳۹۶). ارائه مدل نظری هماهنگی بین سازمانی در مدیریت راهبردی بحران‌های طبیعی با روش فراترکیب. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*. ۲۷ (۲۷). ۷۱-۱۰۲.
- رحمانی پور، محمد و نصرافهانی، احمد رضا (۱۳۹۲). روش‌شناسی پژوهش‌های داخلی و خارجی مربوط به حوزه برنامه درسی در آموزش عالی. *دو فصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی*. (۲) ۱. ۱۲۵-۱۴۸.
- صنوبر، ناصر و حیدریان، بهنام (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها در ایران. *جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه*. ۱ (۱). ۸۹-۷۱.
- عابدین، بهاره و کردنایج، اسدالله (۱۳۹۷). فهم چرایی بروز تغییرات استراتژیک از منظر فرآیند ساخت دستور کار در سازمان. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*. (۱) ۳۴. ۱۵۶-۱۳۱.

- کمالی، یحیی (۱۳۹۶). روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاست‌گذاری عمومی. دانشکده حقوق. فصلنامه سیاست. (۳) ۴۷. ۷۳۶-۷۲۱.
- مانیان، امیر و رونقی، محمدحسین (۱۳۹۴). ارائه چارچوب جامع پیاده‌سازی بازاریابی اینترنتی با استفاده از روش فراترکیب. مدیریت بازرگانی. ۷ (۴). ۹۰۱-۹۲۰.
doi:10.22059/jibm.2015.57097
- Abedin, B., & Kordnaeij, A. (2018). Understanding why strategic changes occur from the point of view of the agenda building process in the organization. *Journal of Business Management Perspective*. 17 (34). 131-156. (In persion).
- Alakent, E., & Ozer, M. (2014). Can companies buy legitimacy? Using corporate political strategies to offset negative corporate social responsibility records. *Journal of Strategy and Management*. 7 (4). 318-336.
- Bagheri, M., Asghari Jahromi, S., & Pourmola, S. (2017). Explaining Examples of "Enjoining what is Right and Forbidding what is Wrong" as a General Moral Act in Organizations. *Strategic Management Thought*. 11 (2). 83-116. Doi: 10.30497/smt.2017.2155. (In persion).
- Bahmanshehib, D., & Karger, A. (2017). Presenting a theoretical model of inter-organizational coordination in the strategic management of natural crises with the Meta synthesis. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*. 27 (27). 71-102. (In persion).
- Bai, X., Chang, J., & Li, J. J. (2019). How do international joint ventures build legitimacy effectively in emerging economies? CSR, political ties, or both? *Management International Review*. 59 (3). 387-412.
- Banerjee, S., & Venai, S. (2018). The effect of corporate political activity on MNC subsidiary legitimacy: An institutional perspective. *Management International Review*. 58 (5). 813-844.
- Casado-Díaz, A. B., Nicolau-Gonzálbez, J. L., Ruiz-Moreno, F., & Sellers-Rubio, R. (2014). The differentiated effects of CSR actions in the service industry. *Journal of Services Marketing*. 28 (7). 558-565.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martínez-Martínez, A. (2009). Linking corporate social responsibility with admiration through organizational outcomes. *Social Responsibility Journal*. 5 (4). 499-511.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*. 39 (3). 124-130.
- Deng, X., Tian, Z., Fan, S., & Abrar, M. (2010). The prediction of firm's competitive response from non-market and market perspective. *Nankai Business Review International*. 1 (4). 416-443
- Dorobantu, S., Kaul, A., & Zelner, B. (2017). Nonmarket strategy research through the lens of new institutional economics: An integrative review and future directions. *Strategic Management Journal*. 38 (1). 114-140.

- Du, J., Bai, T., & Chen, S. (2019). Integrating corporate social and corporate political strategies: Performance implications and institutional contingencies in China. *Journal of Business Research*. 98. 299-316.
- Esmailpour, M., & Barjoei, S. (2016). The Impact of Social Responsibility and Corporate Image on Brand Equity. *New Marketing Research Journal*. 6 (1). 79-94. Doi: 10.22108/nmrj.2016.20655. (In persian).
- Fatma, M., & Rahman, Z. (2014). Building a corporate identity using corporate social responsibility: a website based study of Indian banks. *Social Responsibility Journal*. 10 (4). 591-601.
- Gao, R., Sun, P., Grosman, A., & Okhmatovskiy, I. (2021). Corporate political ties and state capitalism. *The Oxford handbook of state capitalism and the firm*. Oxford and New York
- Goyal, P., & Kumar, D. (2017). Modeling the CSR barriers in manufacturing industries. *Benchmarking: An International Journal*. 24 (7). 1871-1890.
- Hadani, M., & Coombes, S. (2015). Complementary relationships between corporate philanthropy and corporate political activity: An exploratory study of political marketplace contingencies. *Business & Society*. 54 (6). 859-881.
- Hinson, R. E., & Kodua, P. (2012). Examining the marketing-corporate social responsibility nexus. *International Journal of Law and Management*. 54 (5). 332-344.
- Holburn, G. L., & Bergh, R. V. (2002). Policy and process: A game-theoretic framework for the design of non-market strategy. *Advances in strategic management*. 19. 33-66.
- Husted, B. W., Allen, D. B., & Kock, N. (2015). Value creation through social strategy. *Business & Society*. 54 (2). 147-186.
- Jain, P., Datta, S. K., & Roy, A. (2014). Awareness and attitude towards corporate social responsibility. *International Journal of Law and Management*. 56 (3). 231-246.
- Kamali, Y. (2017). The methodology of Meta synthesis and implications for public policy. *Political quarterly*. 47 (3). 721-736. Doi:10.22059/jpq.2017.62861. (In persian).
- Kamasak, R., Yavuz, M., & Akin, S. (2019). The Reputational Effects of Corporate Political Activities: An Empirical Research. *Procedia Computer Science*. 158 (1). 552-556.
- Kobrin, S. J. (2015). Is a global nonmarket strategy possible? Economic integration in a multipolar world order. *Journal of World Business*. 50 (2). 262-272.
- Lee, K. P., & Choi, S. J. (2015). The contingent impacts of market and nonmarket ties on the exchange relationship formation: Chinese automotive industry. *Chinese Management Studies*. 9 (4). 648-663.
- Lenssen, G., Tyson, S., Pickard, S., Bevan, D., Castelló, I., & Lozano, J. (2009). From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis

- of strategic drivers of change. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 9 (1). 373-385.
- Liedong, T. A., & Frynas, J. G. (2018). Investment climate constraints as determinants of political tie intensity in emerging countries: Evidence from foreign firms in Ghana. *Management International Review*. 58 (5). 675-703.
- Liedong, T. A., Rajwani, T., & Lawton, T. C. (2020). Information and nonmarket strategy: Conceptualizing the interrelationship between big data and corporate political activity. *Technological Forecasting and Social Change*. 157. 1-12.
- Lock, I., & Seele, P. (2016). Deliberative lobbying? Toward a noncontradiction of corporate political activities and corporate social responsibility? *Journal of Management Inquiry*. 25 (4). 415-430.
- Lux, S. (2016). Strategic fit to political factors and subsequent performance: evidence from the US coal industry, 1986 to 2000. *Business & Society*. 55 (1). 130-147.
- Lux, S., Crook, T. R., & Woehr, D. J. (2011). Mixing business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity. *Journal of management*. 37 (1). 223-247.
- Majumdar, S. K., & Chang, H. (2010). On the determinants of non-market strategy: The separations mechanism and cost shifting in the telecommunications industry. *Telecommunications Policy*. 34 (11). 711-725.
- Manian, A., & ronaghi, M. (2015). A Comprehensive Framework for E-marketing Implementation by Meta-Synthesis Method. *Journal of Business Management*. 7 (4). 901-920. Doi: 10.22059/jibm. 2015.57097. (In persion).
- Mantere, S., Pajunen, K., & Lamberg, J. A. (2009). Vices and virtues of corporate political activity: *The challenge of international business*. *Business & Society*. 48 (1). 105-132.
- Mbalyohere, C., & Lawton, T. C. (2018). Engaging stakeholders through corporate political activity: Insights from MNE nonmarket strategy in an emerging African market. *Journal of International Management*. 24 (4). 369-385.
- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: Toward a multi-theoretical integration. *Journal of Management*. 42 (1). 143-173.
- Ozer, M., & Alakent, E. (2013). The influence of ownership structure on how firms make corporate political strategy choices. *Business & Society*. 52 (3). 451-472.
- Parnell, J. A. (2018). Nonmarket and market strategies, strategic uncertainty and strategic capabilities. *Management Research Review*. 41 (2). 252-274.
- Parnell, J. A., Parnell, J. A., & Jones-Sepulveda. (2019). *Nonmarket Strategy in Business Organizations*. Springer International Publishing. doi.org/10.1007/978-3-319-93242-2.

- Pieksma, J. (2021). *Legitimacy Struggles over Corporate Lobbyism: The discursive (de) legitimation of contested Corporate Political Activities and the alignment of political non-market strategies with the Corporate Political Responsibilities of MNCs*. Radboud University. Netherlands.
- Rahmanpour M & Nasr Esfehiani A R. (2014). Internal and external research methodologies relevant to the curriculum in higher education. *CSTP*. 1 (2) :125-148. (In persion).
- Rajwani, T., & Liedong, T. A. (2015). Political activity and firm performance within nonmarket research: A review and international comparative assessment. *Journal of World Business*. 50 (2). 273-283.
- Rodgers, P., Stokes, P., Tarba, S., & Khan, Z. (2019). The role of non-market strategies in establishing legitimacy: The Case of Service MNEs in emerging economies. *Management International Review*. 59 (4). 515-540.
- Rudy, B. C., & Cavich, J. (2020). Nonmarket signals: Investment in corporate political activity and the performance of initial public offerings. *Business & Society*. 59 (3). 419-438.
- Rudy, B. C., & Johnson, A. F. (2016). Performance, aspirations, and market versus nonmarket investment. *Journal of Management*. 42 (4). 936-959.
- Sanobar, N., & Heydarian, B (2013). Identifying and prioritizing factors affecting corporate social responsibility in Iran. *Journal of Economic & Developmental Sociology*. 1 (1). 71-89. (In persion).
- Sanusi, A., & Connell, J. (2018). Non-market strategies and Indonesian SMEs: casualties of decentralisation? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 10 (2/3). 200-217.
- Schneider, A. (2019). Bound to Fail? Exploring the Systemic Pathologies of CSR and Their Implications for CSR Research. *Business & Society*. 59 (7). 1303-1338.
- Sinkovics, R. R., & Zagelmeyer, S. (2018). Antecedents and Innovation Performance Implications of MNC Political Ties in the Chinese Automotive Supply Chain. *Management International Review*. 58 (6). 995-1026.
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic journal of management*. 7 (1). 49-67.
- Soni, S., & Tomar, S. (2015). A Study on 'Non-Market Strategy': Competitive Advantage for Firms and Indirect Benefits from Government and Interest Groups. *International Journal in Management & Social Science*. 3 (10). 105-118.
- Souza-Monteiro, D., & Hooker, N. (2017). Comparing UK food retailers corporate social responsibility strategies. *British Food Journal*. 119 (3). 658-675.

-
- Srisuphaolarn, P. (2013). From altruistic to strategic CSR: how social value affected CSR development—a case study of Thailand. *Social Responsibility Journal*. 9 (1). 56-77
- Torrico, B. H., Frank, B., & Tavera, C. A. (2018). Corporate social responsibility in Bolivia: meanings and consequences. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 3 (1). 1-7.
- Vázquez-Maguirre, M., & Hartmann, A. M. (2013). Nonmarket strategies of media enterprises in the Mexican television industry. *Journal of Business Research*. 66 (10). 1743-1749.
- Voinea, C. L., & van Kranenburg, H. (2018). Feeling the squeeze: Nonmarket institutional pressures and firm nonmarket strategies. *Management International Review*. 58 (5). 705-741.
- Wei, W., Hu, X., Li, Y., & Peng, P. (2015). Integrating nonmarket and market action, response, and initiating firm performance in competitive dynamics. *Management Decision*. 53. 512-532.
- Wrona, T., & Sinzig, C. (2018). Nonmarket strategy research: systematic literature review and future directions. *Journal of Business Economics*. 88 (2). 253-317.
- Yin, J. (2017). Institutional drivers for corporate social responsibility in an emerging economy: A mixed-method study of Chinese business executives. *Business & society*. 56 (5). 672-704.