

## تحلیل محتوای استراتژی‌های تجاری و اثرات آن بر عملکرد سازمان‌ها

حسن لباف\*، سمیه زمانی قلعه میرزمانی\*\*، سعید فتحی\*\*\*

### چکیده

هدف از مقاله حاضر بررسی نقش محتوای استراتژی در بهبود عملکرد سازمانی است. محتوای استراتژی از دو بعد تشکیل شده است. بعد نخست که موضع استراتژیک نامیده می‌شود روشی است که یک شرکت به شیوه‌ای آینده‌نگرانه، مدافع و یا واکنشگر درصحنه رقابت ظاهر می‌شود. بعد دوم اقدامات استراتژیک است که تاکید شرکت‌ها بر تمایز محصولات و خدمات، کاهش هزینه تولید و توزیع، تمرکز بر یک بخش از بازار و یا ترکیبی از اقدامات مذکور را نشان می‌دهد. داده‌های این پژوهش بر اساس ۱۲۹ پرسشنامه برگشتی از مجموعه شرکت‌های تولیدی شرکت‌کننده در چهار همایش مرتبط با کسب و کار و تجارت، که توسط اتاق بازرگانی و معادن اصفهان، خانه صنعت و معدن و سازمان صنایع و معادن استان اصفهان در دو ماهه اول سال ۱۳۸۹ برگزار شد، گردآوری شده است. تحلیل داده‌های گردآوری شده نشان می‌دهد که محتوای استراتژی با عملکرد سازمان‌ها در رابطه است. به این معنا که رشد سهم بازار با موضع آینده‌نگر رابطه مستقیم و با موضع مدافع رابطه معکوس دارد. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که در پیش گرفتن موضع واکنشگر باعث ضعف عملکرد در زمینه بازگشت سرمایه و سودآوری می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد شرکت‌هایی که کاهش هزینه و تمایز را به طور همزمان بکار می‌بندند به عملکرد کلی بهتری دست پیدا می‌کنند. همچنین شرکت‌هایی که استراتژی عدم تمرکز را بر می‌گزینند در مقایسه با شرکت‌هایی که استراتژی تمرکز را پی می‌گیرند از نظر رشد سهم بازار و عملکرد کلی در موقعیت بهتری قرار دارند.

**کلیدواژه‌ها:** موضع استراتژیک، آینده‌نگر، مدافع، واکنشگر، اقدامات استراتژیک، تمایز، کاهش هزینه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۹/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۱/۱۵

Email: [labfaf@ase.ui.ac.ir](mailto:labfaf@ase.ui.ac.ir)

\*استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان،

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان،

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان،

## ۱. مقدمه

عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است. در دنیای امروز با توجه به تحولات سریع جهانی و بحران اقتصادی اخیر، موضوع بهبود عملکرد سازمان‌ها اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. این مسئله که آیا استراتژی‌های منتخب مدیران ارشد و عملکرد سازمان‌ها تابعی از شرایط محیطی و وضعیت صنعت است و یا مدیران ارشد با برنامه‌ریزی صحیح و انتخاب استراتژی‌های مناسب قادر به هدایت شرکت به سمت وضعیت بهتر و بهبود عملکرد سازمان خود می‌باشند مورد بحث مدیران و پژوهشگران قرار گرفته است. نتایج مطالعات تجربی نشان می‌دهد، با وجود تاثیر محدودیت‌ها و موانع محیطی بر عملکرد سازمانی، مدیران ارشد سازمان‌ها برای تغییر سطح عملکرد قدرت بسزایی دارند. یکی از وظیفه‌های اصلی مدیران ارشد شکل دادن به محتوای استراتژی است که بعنوان الگوی ارائه خدمات و محصولات شرکت محسوب می‌شود [۵].

محتوای استراتژی عبارت است از استراتژی‌هایی که سازمان‌ها واقعاً دنبال می‌کنند صرف‌نظر از استراتژی‌هایی که تدوین می‌شوند ولی ممکن است درک و اجرا نشوند. در واقع تعیین استراتژی‌ها و محتوای آن از مهم‌ترین کارهایی است که مدیران ارشد سازمان‌ها موظف به انجام آن هستند. زیرا استراتژی مهم‌ترین ابزاری است که مدیران می‌توانند به وسیله آن آینده را هموار نموده، سازمان را به سمت اهداف مورد نظر هدایت کنند. مباحث مربوط به استراتژی‌ها، گرایش‌های استراتژیک و محتوای استراتژی سازمان‌ها در چند دهه اخیر اهمیت بسزایی پیدا کرده و هر روز بر شمار پژوهش‌های مرتبط افزوده می‌شود. کسب یک فهم دقیق‌تر از استراتژی‌های شرکت‌های تولیدی و رابطه این استراتژی‌ها با عملکرد بسیار ضروری است. در ضمن با توجه به اقتصاد رو به رشد ایران و لزوم توسعه صنایع غیر نفتی، لازم است عوامل موفقیت شرکت‌های تولیدی در شرایط رقابتی مورد بررسی قرار گیرد. این پژوهش با استفاده از چارچوبی که بوین و واکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) توسعه داده‌اند محتوای استراتژی‌هایی را که شرکت‌ها واقعاً دنبال می‌کنند بررسی می‌کند. این پژوهش می‌تواند به افزایش شناخت مدیران و محققان از محتوای استراتژی‌هایی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند کمک کرده، آن‌ها را در راستای ارتقای عملکرد سازمان یاری کند.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ این دیدگاه که سازمان‌های خصوصی در بند نیروهای بازار هستند و در نتیجه چاره‌ای جز پذیرش یک استراتژی منحصر به فرد که با شرایط اقتصادی‌شان متناسب

1. Boyne & Walker

باشد ندارند، مقبولیت خود را از دست داد. تئوری‌های اصلی مدیریت تاکید کردند که شرکت‌های خصوصی حتی در مواجهه با محدودیت‌های محیطی می‌توانند دست به تصمیم‌های استراتژیک بزنند [۱۱]. وقتی که در طی فرایند تعیین استراتژی، اهداف و اقدامات لازم برای تامین اهداف مشخص شدند؛ محتوای استراتژی شرکت شکل می‌گیرد. محتوای استراتژی الگویی از فعالیت‌ها است که سازمان‌ها بدان وسیله سعی می‌کنند به اهداف تعیین شده دست یابند یا شرایط و وضعیت فعلی را تعدیل کنند و یا فرصت‌های نهفته را دریابند [۷].

محتوای استراتژی را می‌توان در دو سطح به تصویر کشید. سطح اول رویکرد کلی است که وضع سازمان و چگونگی تعامل آن با محیط خود را توضیح می‌دهد. این سطح را موضع استراتژیک می‌نامند. موضع استراتژیک روشی است که سازمان به وسیله آن سعی می‌کند عملکرد خود را حفظ کرده و بهبود بخشد. این سطح استراتژی نسبتاً پایدار است و احتمالاً تغییر آن در کوتاه مدت اندک خواهد بود [۷]. پژوهش‌های بسیاری از این بحث دفاع می‌کنند. براساس مباحث محیط‌شناسی، ساختار و رویکردهای بنیادین اجرای امور، هنگام تشکیل سازمان شکل می‌گیرد. سازمان‌ها نسبتاً راکد هستند و وقتی که روال انجام کارها تعیین و رویه‌ها شکل گرفت تغییر دادن این روال‌ها و رویه‌ها مشکل است [۵]. سطح دوم استراتژی گام‌های مشخصی را که یک سازمان می‌پیماید تا موضع خود را عملیاتی کند دربر می‌گیرد. بوین و واکر (۲۰۰۴) این گام‌ها را که به احتمال بیشتری در کوتاه مدت تغییر می‌کنند، "اقدامات استراتژیک" نامیدند. بدین ترتیب موضع و اقدام استراتژیک در مجموع محتوای استراتژی را تشکیل می‌دهند. مفهوم محتوای استراتژی، برخلاف استراتژی‌هایی که تنها لفظی یا مطلوب‌اند ولی هرگز عملی و درک نمی‌شوند، با چگونگی رفتار سازمان‌ها مربوط می‌شود [۵].

مایلز و اسنو (۱۹۷۸) چهار موضع استراتژیک را بر اساس ادراک مدیران از عدم اطمینان محیطی شرح داده‌اند. مایلز و اسنو ادعا کردند که شرکت‌های رقیب در یک صنعت، الگوهای رفتاری را نشان می‌دهند که نمایانگر چهار موضع استراتژیک اولیه است. آن‌ها این مواضع استراتژیک را آینده‌نگر<sup>۱</sup>، مدافع<sup>۲</sup>، تحلیلگر<sup>۳</sup> و واکنشگر<sup>۴</sup> نامیدند. بر اساس نظر مایلز و اسنو سازمان‌ها در هر دسته، وقتی که با نیروهای مختلف محیطی مواجه می‌شوند در تصمیم‌های خود الگویی منسجم از رفتار را نشان می‌دهند. آینده‌نگرها یک محیط نامطمئن و پویا را ادراک می‌کنند. آن‌ها انعطاف‌پذیری را حفظ می‌کنند و نوآوری را بکار می‌گیرند تا به جنگ و مقابله با تغییر محیطی بپردازند. اینان اغلب طراحان صنعت می‌شوند. در مقابل مدافع‌ها محیط را ثابت و

- 
1. Miles and Snow
  2. Prospector
  3. Defender
  4. Analyzer
  5. Reactor

مطمئن درک می‌کنند و بنابراین بدنبال ثبات و کنترل در عملیات خود هستند تا کارایی را حداکثر کنند. تحلیلگرها هم بر ثبات و هم بر انعطاف‌پذیری تاکید کرده، در تلاش هستند که در بهترین گزینه‌های هر دو نوع استراتژی قبلی سرمایه‌گذاری کنند. واکنشگرها در انتخاب استراتژیک خود فاقد انسجام هستند و به طور ضعیف عمل می‌کنند [۱۲]. انتظار می‌رود که سازمان‌ها ترکیبی از این گرایش‌ها را دنبال کنند به طوری که این ترکیب در برخورد با فرصت‌ها و محدودیت‌های محیطی تغییر کند. در یک سطح مفهومی بنظر می‌رسد که سه نوع موضع استراتژیک آینده‌نگر، مدافع و واکنشگر کلیه پاسخ‌های سازمانی محتمل به شرایط جدید را پوشش می‌دهند. آینده‌نگرها نوآوری می‌کنند، مدافع‌ها وضعیت خود را استحکام می‌بخشند و واکنشگرها به تغییرات محیطی کوتاه مدت پاسخ می‌دهند [۵]. به همین دلیل در این پژوهش تنها این سه موضع مورد بررسی قرار می‌گیرند.

سطح دوم محتوای استراتژی، اقدام استراتژیک است. یعنی اقداماتی که مدیران عالی انجام می‌دهند تا موضع استراتژیک شرکت را عملی کنند. درحالی‌که موضع استراتژیک رویکرد بلندمدت شرکت را تعیین می‌کند، اقدامات استراتژیک در کوتاه مدت دستخوش تغییرات بیشتری می‌شوند. براساس گونه‌شناسی پورتر از اقدامات استراتژیک، یک واحد کسب و کار باید به دو مسئله رقابتی بپردازد: اول اینکه مدیران باید تعیین کنند که آیا واحد کسب و کار باید تلاش‌هایش را بر یک زیرمجموعه قابل تشخیص از صنعت متمرکز کند یا در جستجوی خدمت به کل بازار باشد. هرچه کسب و کار کوچک‌تر باشد استراتژی تمرکز مطلوب‌تر است. دوم اینکه مدیران باید تعیین کنند که آیا واحد کسب و کار باید اساساً با حداقل کردن هزینه‌هایش با رقبایش رقابت کند، یعنی استراتژی کاهش هزینه را در پیش گیرد، یا اینکه با ارائه محصولات و خدمات منحصر به فرد، متمایز یا غیرمعمول به مشتریان، از رقبا پیشی گیرد. پورتر دو گزینه تمایز و کاهش هزینه را دو به دو منحصر به فرد تشخیص می‌دهد زیرا تلاش‌هایی که برای ایجاد تمایز در محصول صورت می‌گیرد تمایل دارند با افزایش هزینه‌های تولید، ساختار طراحی شده برای کاهش هزینه را توسعه و سایر هزینه‌ها را افزایش دهند. در واقع پورتر واحدهای کسب و کار را که به طور همزمان بر رهبری هزینه و تمایز تاکید می‌کنند "در میانه راه مانده"<sup>۱</sup> می‌نامد [۱۵]. البته مطلب لزوماً چنین نیست، در حالی‌که پورتر ادعا می‌کند که مفروضات و پیش‌فرض‌های کاهش هزینه و تمایز ناسازگارند؛ کسانی که مکتب "استراتژی ترکیبی" را باور دارند معتقدند کسب و کارهایی قادر به خلق هم‌افزایی هستند که با موفقیت استراتژی کاهش هزینه و تمایز را ترکیب کنند [۱۶].

گونه‌شناسی مایلز و اسنو بیانگر این مطلب است که اجرای درست موضع‌های استراتژیک مدافع و آینده‌نگر، به عملکرد اثربخش منجر می‌شوند. قسمت اعظم این اثربخشی به انسجام درونی میان سه عنصر چرخه انطباق بستگی دارد. هرکدام از این موضع‌های استراتژیک برای ایجاد مجموعه‌ای از قابلیت‌های ممتاز و ماندگار بر وظایف متفاوتی تاکید می‌کنند. واکنشگرها از یک استراتژی منسجم بی بهره‌اند. بنابراین گونه‌شناسی مایلز و اسنو بیان می‌کند شرکت‌هایی که موضع آن‌ها مدافع یا آینده‌نگر است عملکردی بهتر از شرکت‌هایی با موضع واکنشگر خواهند داشت [۱۸] این ادعای مایلز و اسنو مبنی بر اینکه مدافع‌ها و آینده‌نگرها عملکردی بهتر از واکنشگرها دارند در مطالعاتی که روی سازمان‌های خصوصی انجام شده مورد تایید قرار گرفته است.

تناسب استراتژیک<sup>۱</sup> پیش‌نیاز اصلی بهبود عملکرد سازمانی است [۱۸] پورتر<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) در گونه‌شناسی خود مدعی است که چنانچه سازمان‌ها یکی از اقدامات استراتژیک تمایز یا کاهش هزینه را (با تمرکز یا بدون تمرکز) بکار بندند عملکردی بالا خواهند داشت. پورتر معتقد است که شرکت یا واحد تجاری که می‌خواهد موفق باشد باید یکی از دو اقدام استراتژیک تمایز یا کاهش هزینه را اجرا کند. در غیر این صورت در سطحی متوسط در بازار رقابتی و بدون داشتن مزیت رقابتی درجا خواهد زد و بتدریج سطح عملکرد آن به پایین‌تر از سطح متوسط نزول خواهد کرد [۳]. بعضی یافته‌های دیگر حاکی از آن است که اقدامات استراتژیک ترکیبی، بهینه بوده و با عملکرد عالی همراه هستند و کسب و کارهایی که عملکرد بسیار عالی دارند، می‌توانند اقدامات استراتژیک تمایز و کاهش هزینه را به طور همزمان بکار گیرند. تحقیقات بسیاری نیز تاکید کرده‌اند پذیرش یک استراتژی ترکیبی می‌تواند در بلند مدت به عملکرد عالی منجر شود. در حقیقت اگر نه همه کسب و کارها ولی بیشتر آن‌ها اقدامات استراتژیک را تا حدودی ترکیب می‌کنند و شکل این ترکیب در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است [۱۴].

جستجو و بررسی مطالعات داخلی که با موضوع این پژوهش در ارتباط نزدیک باشد نشان می‌دهد که مطالعاتی از این نوع بسیار اندک‌اند و تنها سه مطالعه به نحوی غیر مستقیم با موضوع پژوهش حاضر در ارتباط می‌باشند. در ادامه به تعدادی از تحقیقات داخلی - خارجی صورت گرفته در این زمینه اشاره می‌شود:

مرادی (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی الگوی بهینه دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات صنعت کفش و دمپایی، با استفاده از استراتژی‌های رقابتی پورتر" عوامل موثر در ایجاد مزیت رقابتی را با توجه به اقدامات استراتژیک پورتر مورد بررسی قرار داد. او در این پژوهش پس از بررسی وضعیت و مشکلات صنعت پای‌پوش در ایران و مزیت نسبی ایران در تولید کفش،

1. Strategic fit  
2. Porter

راه‌های کاهش هزینه، ایجاد تمایز، ارائه خدمات و استفاده از سیستم‌های توزیع متمایز را جهت ایجاد تصویر متمایز از محصولات در بازارهای خارجی مورد بررسی قرار داد. او همچنین راه‌های بخش‌بندی بازار و انتخاب نوع خاصی از مشتریان را بررسی کرده و راه‌کارهایی را جهت ارتقای مزیت رقابتی ارائه داد.

جهانی‌زاده (۱۳۸۴) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین استراتژی‌های رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های ملت و رفاه"، رابطه اقدامات استراتژیک پورتر را با ساختار سازمانی مورد بررسی قرار داد تا نظریه پورتر را مبنی بر این که ساختارهای مکانیکی مناسب کاهش هزینه و ساختارهای ارگانیک مناسب اقدام استراتژیک تمایز است، مورد آزمون قرار دهد. نتیجه این پژوهش این بود که رابطه معناداری بین ساختار سازمانی و استراتژی رقابتی وجود ندارد.

مایلز<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۷۸) رابطه استراتژی‌های سازمانی را با فرایند و ساختار مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که چنانچه ساختار و فرایند کار با استراتژی سازمان سازگار باشد، سازمان عملکرد خوبی خواهد داشت آن‌ها ساختار و فرایند درخور هر یک از گونه‌های استراتژیک را معرفی نمودند. نوع چهارم سازمان که واکنشگر نامیده می‌شود یک خطای استراتژیک است و عملکردی در سطح پایینتر از سه گونه دیگر خواهد داشت.

شاکر و پیرس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) پژوهش‌های انجام شده پیرامون گونه‌های استراتژیک مایلز و اسنو را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که در پژوهش‌های صورت گرفته نتایج ضد و نقیضی در مورد وجود مسایل چرخه انطباق بدست آمده و همچنین پژوهش‌ها از برتری سه گونه استراتژیک نسبت به واکنشگرها حمایت کرده‌اند.

کاننت و همکاران (۱۹۹۰) در پژوهشی با استفاده از یک مقیاس چند آیتمی رابطه بین گرایش‌های استراتژیک، قابلیت‌های بازاریابی ویژه و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتیجه تجزیه و تحلیل آن‌ها نشان می‌دهد که اگرچه قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌هایی که موضع استراتژیک آن‌ها آینده‌نگر است بالاتر از قابلیت‌های سازمان‌های با موضع استراتژیک مدافع، تحلیلگر و واکنشگر است، اما سه گرایش استراتژیک آینده‌نگر، مدافع و تحلیلگر از نظر سودآوری عملکردی مساوی دارند و هر سه عملکردی بالاتر از واکنشگرها دارند.

اسلاتر و نارور<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) ویژگی‌های کسب و کار که منتهی به عملکرد عالی برای گونه‌های استراتژیک می‌شود را مورد آزمون قرار دادند. آن‌ها نتیجه گرفتند که نوآوری قبل از اینکه درون‌زا باشد، از بیرون سازمان برانگیخته می‌شود. همچنین جهت‌گیری بازار و خود مختاری برای شرکت‌های با موضع استراتژیک آینده‌نگر اهمیت بسزایی دارد. آن‌ها همچنین نتیجه گرفتند که

1. Miles et al.

2. Shaker And Pearce

3. Slater and Narver

تحلیلگرها به تلاش‌های بررسی بازار وسیع و متمرکزی نیاز دارند. و اینکه تحلیلگرها باید گفتگوهای مداوم با مشتریان داشته باشند تا کاستی‌های شرکت‌هایی با موضع آینده‌نگر را تخمین بزنند. همچنین شرکت‌هایی که موضع استراتژیک آن‌ها تحلیلگر است باید در جستجوی مزیت هزینه نسبت به شرکت‌هایی با موضع آینده‌نگر باشند. آن‌ها همچنین نتیجه گرفتند که تصمیم‌گیری متمرکز و سیاست‌های سخت پرسنلی که از خصوصیات موضع مدافع است با موفقیت در رابطه نیست.

هلمز و دیگران<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) با هدف بررسی رابطه استراتژی‌های رقابتی و عملکرد، ۱۲۰ شرکت کوچک و متوسط را مورد بررسی قرار دادند و نتیجه گرفتند که شرکت‌هایی که با ترکیبی از استراتژی‌های کاهش هزینه و تمایز رقابت می‌کنند در مقایسه با شرکت‌هایی که تنها با یکی از استراتژی‌های کاهش هزینه یا تمایز رقابت می‌کنند بازگشت سرمایه بهتری دارند و این عملکرد بهتر به اندازه شرکت ارتباطی ندارد.

پارنل<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰) با بررسی عمده فروش‌های شرکت‌های خوار و بار فروشی رابطه بین گونه‌های استراتژیک و عدم اطمینان محیطی را بررسی کردند. آن‌ها نتیجه گرفتند که مدیران بر اساس ادراکشان از عدم اطمینان محیطی به انتخاب استراتژیک می‌پردازند.

پارنل و همکاران (۲۰۰۰) در پژوهشی تحت عنوان " استراتژی، پاسخی به عدم اطمینان سازمانی: یک دیدگاه جایگزین برای رابطه استراتژی و عملکرد" با مطالعه ۱۳۸ عمده فروش به این نتیجه رسیدند که کسب و کارها به هنگام طراحی استراتژی رقابتی هم نوع و هم میزان عدم اطمینان را در نظر می‌گیرند. نتیجه پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که گزینه‌های استراتژیک پایدار بیشتر از اینکه توسط مقیاس‌های عینی مثل منابع سازمانی و رقابت‌پذیری صنعت محدود شود، توسط قابلیت‌های ذهنی و ادراکی مدیران سازمان محدود می‌شود.

بوین و واکر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) پس از بررسی الگوهای موجود استراتژی سازمانی با استفاده از الگوی مایلز و اسنو که بر موضع استراتژیک تاکید دارد و مدل پورتر که بر اقدامات استراتژیک تاکید دارد برای سازمان‌های دولتی یک مدل دویعدی از محتوای استراتژی ارائه دادند که شامل موضع و اقدام استراتژیک می‌باشد.

گریگوزسایمون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۵) با هدف بررسی رابطه سمت‌وسوی استراتژیک و مقیاس‌های عملکرد در شرکت‌های مهمان‌پذیری اسپانیا، با بررسی نمونه‌ای از ۱۸۹ شرکت اسپانیایی به این نتیجه رسیدند که سه گونه استراتژیک مایلز و اسنو به خوبی عمل می‌کنند و هر سه عملکردی بهتر از واکنشگرها خواهند داشت.

1. Helms et.al.

2. Parnell et al.

3. Boyne and Walker

4. Garrigos-Simon et al.

آراگون-سنچز و سنچر-مارین<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) با بررسی ۱۳۵۱ شرکت کوچک و متوسط اسپانیایی نتیجه گرفتند که شرکت‌های با موضع استراتژیک آینده‌نگر در کل عملکردی بهتر از تحلیله‌ها و مدافع‌ها دارند.

پارنل و هرشی (۲۰۰۵) با پیمایشی از ۴۱۵ مدیر آمریکایی و مکزیکی، با در نظر گرفتن استراتژی‌ها و سطح عملکرد سازمانی آن‌ها، امکان ادغام استراتژی‌های سازمانی را بررسی کردند. استراتژی‌های مورد مطالعه آن‌ها بر اساس گونه‌شناسی مایلز و اسنو و همچنین استراتژی‌های رقابتی پورتر بود. مطالعه آن‌ها نشان داد که ادغام استراتژی‌ها بر حسب نوع استراتژی‌های ترکیب شده می‌تواند به عملکرد بالاتر و یا ضعیف‌تر منجر شود. نتایج پژوهش ایشان همچنین نشان داد که ادغام استراتژی‌های کاهش هزینه و تمایز به عملکرد بالاتری منتهی خواهد شد.

مییر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶) گونه‌شناسی مایلز و اسنو را در شرکت‌های دولتی مورد آزمون قرار دادند. آن‌ها محتوای استراتژی مایلز و اسنو را با تئوری دولتی در هم آمیختند و به این نتیجه رسیدند که استراتژی مدافع برای رسالت سازمان، اثربخش‌ترین استراتژی است و استراتژی‌های آینده‌نگر و واکنشگر در رابطه با اهداف عناصر قدرتمندتر (قدرتمند از نظر سیاسی) محیط سازمانی اثربخش است.

اندروز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶) با پیمایش ۱۱۹ نفر از مقامات دولتی و ۱۲۴۵ نفر از افراد مطلع انگلیسی رابطه استراتژی و عملکرد سازمانی را در مورد شرکت‌های دولتی با موضع استراتژیک آینده‌نگر، مدافع و واکنشگر مورد بررسی قرار دادند و نتیجه گرفتند که شرکت‌های با موضع استراتژیک آینده‌نگر عملکردی بهتر از مدافع‌ها و واکنشگرها دارند.

آلن و هلمز (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای تحت عنوان "مرتبط ساختن تاکتیک‌های استراتژیک و عملکرد سازمانی به استراتژی‌های عمومی پورتر" با پیمایش نمونه‌ای متشکل از ۲۲۶ مدیر، برای هر کدام از استراتژی‌های عمومی پورتر، لیستی از تاکتیک‌های استراتژیک معرفی کردند که با عملکرد سازمانی بالا همبستگی دارند.

یانگ و دیگران<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) با هدف مقایسه عملکرد شرکت‌هایی که استراتژی‌های کاهش هزینه، تمایز یا ترکیبی از این استراتژی‌ها را بکار می‌برند، کلیه اعضای انجمن حمل و نقل هنگ‌کنگ را مورد بررسی قرار دادند. بررسی آن‌ها نشان داد که شرکت‌هایی که ترکیبی از استراتژی‌های تمایز و کاهش هزینه را بکار می‌برند بهتر از شرکت‌هایی عمل می‌کنند که با استراتژی تمایز رقابت می‌کنند و هر دو عملکردی بهتر از شرکت‌هایی دارند که با استراتژی

1. Aragon-Sanchez and Sanchez-Marín  
2. Meier  
3. Andrews  
4. Yeung



کاهش هزینه رقابت می‌کنند. و شرکت‌هایی که استراتژی رقابتی آن‌ها کاهش هزینه است با متمایز کردن خدمات خود بدنبال درپیش گرفتن استراتژی ترکیبی هستند.

پارنل (۲۰۰۶) در مقاله‌ای تحت عنوان "استراتژی‌های عمومی بعد از دو دهه؛ یک مفهوم‌سازی مجدد از استراتژی رقابتی" براساس چارچوب استراتژی‌های رقابتی پورتر و دو اقدام تمایز و کاهش هزینه، به معرفی یک گونه‌شناسی جدید پرداخته و ارزش و کنترل را بعنوان دو عامل برجسته در استراتژی‌های سازمانی معرفی می‌کند.

والش و ساندرسون (۲۰۰۸) در مطالعه خود با پیمایش ۱۸۱ بنگاه اقتصادی کوچک و متوسط که مشتریان گاز طبیعی هستند، اهمیت عوامل کلیدی موفقیت را از دیدگاه مشتریان به هنگام تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب تامین‌کننده گاز طبیعی مورد آزمون قرار دادند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که استفاده از استراتژی کاهش هزینه به تنهایی در ایجاد مزیت رقابتی کافی نیست و اینکه استراتژی ترکیبی کاهش هزینه و ارائه خدمات کیفی، ارتباطات و خدمات را ارتقاء می‌دهد.

جاسو و پارنل (۲۰۰۸) با پیمایش ۹۷۵ شرکت مالزیایی و بکار بردن دسته‌بندی مایلز و اسنو، مقیاس‌های عملکرد و استراتژی‌های رقابتی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های مالزیایی در مقایسه با شرکت‌های غربی بیشتر بر مقیاس‌های مالی عملکرد سازمانی تاکید می‌کنند. نتایج همچنین بر مشکلاتی را که به هنگام بکار بردن مقیاس‌های غربی در ملل شرقی پیش می‌آید تاکید می‌کند.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی است. به طور کلی هدف از این تحقیق، بررسی رابطه بین محتوای استراتژی و عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدی است. از آنجا که محتوای استراتژی مبتنی بر دو بعد موضع استراتژیک و اقدام استراتژیک می‌باشد، برای سنجش رابطه محتوای استراتژی و عملکرد می‌بایست رابطه هر یک از این ابعاد با عملکرد مورد آزمون قرار گیرد. در این رابطه پیش‌فرض، گونه‌شناسی مایلز و اسنو قرار گرفته است. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر ارائه شده است. متغیرهای مستقل در این پژوهش شامل موضع‌های استراتژیک (آینده‌نگر، مدافع و واکنشگر) و اقدامات استراتژیک (کاهش هزینه، تمایز و اقدام استراتژیک ترکیبی کاهش هزینه و تمایز و همچنین اقدام استراتژیک تمرکز یا عدم تمرکز) می‌باشد. متغیر وابسته این پژوهش را عملکرد سازمان تشکیل می‌دهد. ملاک‌های اندازه‌گیری عملکرد را بازگشت سرمایه، سودآوری، رشد سهم بازار و عملکرد کلی شکل می‌دهند.

محتوای استراتژیک					
اقدام استراتژیک			موضع استراتژیک		
تمرکز	کاهش هزینه	تمایز	واکنشگر	مدافع	آینده‌نگر
↓					
عملکرد					
عملکرد کلی	بازگشت سرمایه	رشد سهم بازار	سودآوری		

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

فرضیات تحقیق بر پایه شکل یک به شرح زیر تنظیم شده است:  
**فرضیه اصلی اول.** بین موضع استراتژیک شرکت‌های مورد مطالعه با عملکرد آن‌ها رابطه وجود دارد.

- فرضیه فرعی ۱. بین موضع استراتژیک آینده‌نگر و عملکرد رابطه مستقیم وجود دارد.  
 - فرضیه فرعی ۲. بین موضع استراتژیک مدافع و عملکرد رابطه مستقیم وجود دارد.  
 - فرضیه فرعی ۳. بین موضع استراتژیک واکنشگر و عملکرد رابطه معکوس وجود دارد.  
**فرضیه اصلی دوم.** شرکت‌هایی که اقدام استراتژیک متفاوتی در پیش می‌گیرند عملکرد متفاوتی دارند.

- فرضیه فرعی ۴. عملکرد شرکت‌هایی که استراتژی‌های رقابتی تمایز، کاهش هزینه یا ترکیبی را در پیش می‌گیرند متفاوت است.  
 - فرضیه فرعی ۵. عملکرد شرکت‌هایی که با استراتژی تمرکز رقابت می‌کنند از عملکرد شرکت‌هایی که به کل بازار خدمت می‌کنند متفاوت است.

جامعه آماری این پژوهش، آن دسته از شرکت‌های تولیدی استان اصفهان است که در چهار همایش مرتبط با تجارت و کسب و کار برگزار شده توسط اداره صنایع و معادن استان اصفهان، خانه صنعت و معدن استان اصفهان و اتاق بازرگانی استان اصفهان طی دو ماه اول سال ۱۳۸۹ شرکت کردند. تعداد این شرکت‌ها بیش از ۶۵۰ مورد می‌باشد. این پژوهش در پی تعیین و مقایسه عملکرد شرکت‌هایی است که استراتژی‌های مختلفی را بر می‌گزینند. به منظور برآورد حجم نمونه قبل از برگزاری همایش‌ها، یک مطالعه مقدماتی با توزیع پرسشنامه بین ۶۰ نفر از مدیران شرکت‌ها صورت گرفت. با برآورد واریانس نمونه اولیه به میزان ۰/۸۵ در سطح اطمینان ۰/۹۵، حجم نمونه ۱۲۴ شرکت برآورد شد. پس از اطمینان از این که افراد حاضر در همایش مدیران شرکت‌های تولیدکننده می‌باشند و بر حسب سمت سازمانی خود از استراتژی‌های شرکت مطبوع اطلاعات کافی دارند پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت. از میان ۳۵۸ پرسشنامه توزیع شده

تعداد ۱۳۹ عدد آن بازگشت داده شد که از این تعداد ۱۲۹ پرسشنامه قابل استفاده بود (نرخ بازگشت ۰/۳۸).

در این پژوهش به منظور شناخت ماهیت استراتژی شرکت‌های تحت مطالعه از پرسشنامه پارنل (۱۹۹۲) استفاده شد. این پرسشنامه شامل پنج سوال عمومی در مورد ویژگی‌های مدیران و سازمان و سیزده سوال تخصصی در مورد استراتژی‌های شرکت‌ها می‌باشد.

از آنجایی که استراتژی‌های مختلف ممکن است اهداف عملکردی مختلفی داشته باشند، انتخاب مقیاس‌های مناسب سنجش عملکرد یک وظیفه حیاتی اما مشکل است [۱۶]. پارنل و همکاران (۲۰۰۶) در بررسی خود در مورد رابطه استراتژی و عملکرد، از پاسخگویان خواستند تا اثر استراتژی‌های سازمان خود را بر عملکرد مالی کلی، رضایت مشتری، حفظ مشتری و سهم بازار ارزیابی کنند. آلن و هلمز (۲۰۰۶) معتقدند به هنگام ارزیابی عملکرد شرکت، تعیین اینکه یک شرکت در مقایسه با رقبای چگونه عمل می‌کند دارای اهمیت است. در بسیاری از پژوهش‌ها به دلیل اینکه مدیران مایل به افشای اطلاعات دقیق شرکت خود نیستند دستیابی به روش‌های عینی اندازه‌گیری عملکرد سازمانی غیر عملی یا غیر ممکن است. حتی اگر چنین اطلاعاتی موجود باشد هم، تضمین‌کننده صحت سنجش عملکرد نیست. آلن و هلمز (۲۰۰۶) اعتقاد دارند در این خصوص گردآوری اطلاعات بصورت ادراکی روش مناسبی است لذا در انتهای پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش از پاسخگویان خواسته شده که عملکرد شرکت خود را از نظر بازگشت سرمایه، سودآوری، رشد سهم بازار و عملکرد کلی مالی در مقایسه با رقبای ارزیابی کنند و برای این امر از طیف لیکرت استفاده شده است.

پرسشنامه مذکور با استفاده از روایی صوری تأیید گردید برای این منظور پرسشنامه تحقیق در اختیار مدیران ارشد پنج سازمان تولیدی قرار داده شد و بارها مورد بازنگری قرار گرفت تا برای مدیران صنعت قابل فهم گردد. پایایی پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش توسط کانت و دیگران (۱۹۹۰) مورد بررسی قرار گرفته و ضریب پایایی آن به طور متوسط ۷۵ درصد بوده است. روش آزمون بدینگونه بوده است که ابتدا یک پرسشنامه حاوی ۲۲ سوال برای نمونه آماری ارسال شده که هر دو سوال به یکی از ابعاد موضع استراتژیک مربوط می‌شده است. سپس با یک فاصله زمانی مجدداً همین پرسشنامه با تغییراتی در نامه درخواست و بسته بندی پرسشنامه برای ۱۰۲ تن از پاسخگویان که پرسشنامه‌های قابل استفاده را ارجاع نموده بودند ارسال شده است که نهایتاً ۴۷ پرسشنامه قابل استناد بازگشت داده شده. ضرایب پایایی آزمون - پس آزمون برای ۲۲ سوال بین ۵۶ درصد تا ۸۲ درصد با میانگین ۶۵ درصد بوده است. سپس جفت سوال‌ها که نماینده یازده بعد استراتژی بودند به دقت مورد بررسی قرار گرفته و مقایسه شدند و در پایان سوالاتی که بالاترین ضریب پایایی را در هر جفت داشتند در پرسشنامه حفظ شدند. ضرایب

پایایی برای این یازده سوال بین ۶۷ درصد تا ۸۲ درصد با میانگین ۷۵ درصد بوده است. این پرسشنامه همچنین توسط پارنل (۱۹۹۲) در بررسی رابطه استراتژی و عملکرد سازمانی بکار رفته است. پایایی پرسشنامه همچنین برای این تحقیق نیز مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول یک آمده است. همان طور که ملاحظه می‌شود کلیه ابعاد فرعی پرسشنامه از پایایی لازم برخوردارند.

جدول ۱. محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابعاد فرعی پرسشنامه

ابعاد فرعی پرسشنامه	موضع استراتژیک	اقدامات استراتژیک	عملکرد
ضریب قابلیت اعتماد	اسپیرمن براون	اسپیرمن براون	آلفای کرونباخ
مقدار ضریب	۰/۷۷	۰/۷۴	۰/۸۵

در این مطالعه برای بررسی آزمون فرضیات از ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t و آنالیز واریانس استفاده شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تعداد ۱۰۸ شرکت (۸۶ درصد) را شرکت‌های خصوصی، ۱۲ شرکت (نه درصد) را شرکت‌های نیمه خصوصی و پنج شرکت (چهار درصد) را شرکت‌های دولتی تشکیل می‌دهد و نوع یکی از شرکت‌ها نیز که کمتر از یک درصد پاسخگویان را تشکیل می‌دهد نامعلوم است. مجموعاً ۱۶ شرکت (۱۲/۶ درصد) سابقه کار یک تا پنج سال، ۲۴ شرکت (۱۹ درصد) سابقه کار شش تا ۱۰ سال، ۳۹ شرکت (۳۱ درصد) سابقه کار ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۷ شرکت (۳۰ درصد) بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار داشتند و سابقه کار ۱۰ شرکت (معادل هشت درصد) نیز نامعلوم بود. جمعاً ۳۶ نفر (۲۸ درصد) پاسخگویان مدیر عامل، ۳۹ نفر (۳۱ درصد) مدیر طرح توسعه، ۱۹ نفر (۱۵ درصد) مدیر مالی، ۱۰ نفر (هشت درصد) رئیس و عضو هیات مدیره، هفت نفر (پنج درصد) مدیر بازاریابی و فروش، هفت نفر نیز از میان سایر مدیران ارشد شرکت‌ها بوده‌اند. ضمناً سمت سازمانی هشت نفر (شش درصد) از پاسخگویان نیز نامشخص است. ۲۷ شرکت (۲۱ درصد)، دارای تعداد پرسنل کمتر از ۲۶ نفر، ۱۳ شرکت (۱۰ درصد) تعداد پرسنل بین ۲۶ تا ۵۰ نفر، تعداد پرسنل ۱۵ شرکت (۱۹ درصد) بین ۵۱ تا صد نفر، ۱۳ شرکت (۱۰ درصد) بین ۱۰۱ تا ۱۵۰ نفر، ۱۱ شرکت (هشت درصد) تعداد پرسنل بین ۱۵۱ تا ۲۰۰ نفر و تعداد پرسنل ۴۷ شرکت (۳۷ درصد) بیشتر از ۲۰۰ نفر بوده است.

### آزمون فرضیه‌های تحقیق.

فرضیه فرعی ۱. بین موضع استراتژیک آینده‌نگر و عملکرد رابطه مستقیم وجود دارد. برای سنجش این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده که نتایج آن در جدول دو آمده است. در این جدول همبستگی تمام متغیرها دو به دو با یکدیگر محاسبه شده است. چنانچه مشهود است ضریب همبستگی موضع استراتژیک آینده‌نگر و رشد سهم بازار ۰/۲۴۴ است. از آنجا که مقدار P این رابطه برابر ۰/۰۰۶ بدست آمد می‌توان نتیجه گرفت که بین موضع استراتژیک آینده‌نگر و رشد سهم بازار رابطه مستقیم وجود دارد. این امر تاییدی است بر نظر جاسو و پارنل (۲۰۰۸) مبنی بر اینکه شرکت‌های با موضع استراتژیک آینده‌نگر در کل به سهم بازار بالاتری دست پیدا می‌کنند. این مطلب همچنین نتیجه گیری اندروز و دیگران (۲۰۰۶) را مبنی بر اینکه موضع استراتژیک آینده‌نگر با عملکرد سازمانی رابطه مستقیم دارد تایید می‌کند. داده‌های جدول دو حاکی از آن است که مقدار P حاصله برای بازگشت سرمایه، سودآوری و عملکرد کلی بالاتر از ۵٪ می‌باشد، پس در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین موضع استراتژیک آینده‌نگر و بازگشت سرمایه، سودآوری و عملکرد کلی رابطه معناداری وجود ندارد. پس فرضیه یک تنها برای مولفه رشد سهم بازار تایید می‌شود.

جدول ۲. ضریب همبستگی موضع استراتژیک آینده‌نگر و مولفه‌های عملکرد

عملکرد کلی	رشد سهم بازار	سودآوری	بازگشت سرمایه		
۰/۱۰۹	۰/۲۴۱	۰/۱۱۳	۰/۰۳۶	همبستگی پیرسون	موضع آینده‌نگر
۰/۲۱۹	۰/۰۰۶	۰/۲۰۴	۰/۶۸۹	P. (2-tailed)	
۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	N	

فرضیه فرعی ۲. بین موضع استراتژیک مدافع و عملکرد رابطه مستقیم وجود دارد. برای سنجش این فرضیه نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده که نتایج آن در جدول سه آمده است. داده‌های این جدول، ماتریس همبستگی بین متغیرهای موضع مدافع و ابعاد مختلف عملکرد را نشان می‌دهد. مطابق داده‌های این جدول مقدار P برای بازگشت سرمایه، سودآوری و عملکرد کلی بالاتر از ۵٪ است، بنابراین بین موضع مدافع و این ابعاد عملکرد رابطه معناداری وجود ندارد. اما به دلیل اینکه مقدار P همبستگی بین موضع مدافع و رشد سهم بازار کمتر از ۵٪ است می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵٪ بین رشد سهم بازار و موضع مدافع رابطه معناداری وجود دارد و از آنجا که ضریب همبستگی پیرسون ۰/۱۹- است این رابطه معکوس می‌باشد. بنابراین فرضیه فرعی دو به طور کامل رد می‌شود بدین صورت که در سطح اطمینان ۹۵٪ موضع استراتژیک مدافع با بازگشت سرمایه، سودآوری و عملکرد کلی رابطه‌ای ندارد اما با رشد سهم بازار رابطه معکوس دارد. نتیجه گیری فوق موید این مطلب است که شرکت‌هایی که

سعی می‌کنند از موقعیت خود در بازار دفاع کنند، نه تنها موفق به انجام این امر نمی‌شوند بلکه با ورود شرکت‌هایی با موضع استراتژیک آینده‌نگر که با روش‌های مختلف بدنبال بدست آوردن بازارهای جدید هستند از صحنه خارج می‌شوند. این نتیجه‌گیری همچنین با یافته‌های پژوهش اندروز و دیگران (۲۰۰۶) مبنی بر اینکه بین موضع مدافع و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد در تضاد است. ضمن اینکه با ادعای جاسو و پارنل (۲۰۰۸) مبنی بر اینکه شرکت‌های با موضع استراتژیک مدافع در کل، بازگشت سرمایه بهتری دارند در تضاد است.

جدول ۳. ضریب همبستگی موضع استراتژیک مدافع و مولفه‌های عملکرد

عملکرد کلی	رشد سهم بازار	سودآوری	بازگشت سرمایه		
۰/۰۸۱	-۰/۱۹۰	۰/۰۵۱	۰/۱۱۹	همبستگی پیرسون	موضع مدافع
۰/۳۶۰	۰/۰۳۱	۰/۵۶۴	۰/۱۸۰	P. (2-tailed)	
۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	تعداد	

فرضیه فرعی ۳. بین موضع استراتژیک واکنشگر و عملکرد رابطه معکوس وجود دارد. داده‌های جدول چهار ماتریس همبستگی بین موضع استراتژیک واکنشگر و ابعاد مختلف عملکرد را نشان می‌دهد. مشاهده می‌شود که مقدار P رابطه موضع واکنشگر با رشد سهم بازار و عملکرد کلی بالاتر از ۵٪ است. بنابراین بین موضع استراتژیک واکنشگر با رشد سهم بازار و عملکرد کلی رابطه معناداری وجود ندارد، اما مقدار P رابطه موضع استراتژیک واکنشگر با رشد بازگشت سرمایه و نیز سودآوری به ترتیب ۰/۰۳۵ و ۰/۰۰۹ است. از آنجا که ضریب همبستگی در هر دو مورد منفی است، بین موضع واکنشگر و بازگشت سرمایه و همچنین سودآوری رابطه معکوس وجود دارد. این نتیجه‌گیری یافته‌های پژوهش اندروز و دیگران (۲۰۰۶) را مبنی بر اینکه بین موضع واکنشگر و عملکرد سازمانی رابطه منفی وجود دارد تایید می‌کند. فراتحلیل شاکر و پیرس (۱۹۹۰) نیز پایین بودن سطح عملکرد سازمانی شرکت‌های واکنشگر را تایید می‌کند. براساس این یافته‌ها می‌توان ادعا کرد که درپیش گرفتن موضع واکنشگر و عدم پیروی از یک موضع منسجم نه تنها باعث انطباق شرکت با شرایط بازار و صنعت نمی‌شود بلکه می‌تواند به از دست رفتن سودآوری و کاهش بازگشت سرمایه منجر شود.

جدول ۴. ضریب همبستگی موضع استراتژیک واکنشگر و مولفه‌های عملکرد

عملکرد کلی	رشد سهم بازار	سودآوری	بازگشت سرمایه		
-۰/۰۵۶	۰/۱۵۲	۰/۲۳۰	۰/۱۸۶	همبستگی پیرسون	موضع واکنشگر
۰/۵۲۷	۰/۰۸۶	۰/۰۰۹	۰/۰۳۵	P (2-tailed)	
۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	تعداد	

فرضیه فرعی ۴. عملکرد شرکت‌هایی که استراتژی‌های رقابتی تمایز، کاهش هزینه یا ترکیبی را درپیش می‌گیرند متفاوت است.

از تحلیل واریانس و مقایسه میانگین‌ها برای آزمون فرضیه اصلی سوم استفاده و نتایج آن در جدول‌های پنج، شش و هفت ارائه شده است.

جدول پنج نشان می‌دهد که مقدار P بازگشت سرمایه، سودآوری و رشد سهم بازار شرکت‌هایی که از استراتژی‌های مختلف استفاده کرده‌اند از پنج درصد بزرگتر است. بنابراین درمورد این سه بعد عملکرد در سطح خطای پنج درصد، فرض صفر یعنی تساوی میانگین عملکرد شرکت‌هایی که از اقدامات استراتژیک تمایز، کاهش هزینه یا ترکیبی استفاده کرده‌اند رد نمی‌شود. با توجه به جدول هفت مقدار P محاسبه شده برای عملکرد کلی سه گروه شرکت‌هایی که از اقدامات استراتژیک مختلف استفاده کرده‌اند ۰/۵٪ می‌باشد. به عبارت دیگر فرض تساوی میانگین عملکرد کلی سه گروه شرکت‌ها با خطایی برابر ۰/۵٪ رد می‌شود و این موید وجود تفاوت در حداقل یک گروه با گروه دیگر است.

جدول ۵. آنالیز واریانس مولفه‌های عملکرد و اقدامات استراتژیک شرکت‌ها

P.	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۶۰۸	۰/۵۰۴	۰/۶۶۵	۲	۱/۳۳۰	بین گروه‌ها
		۱/۳۲۱	۳۸	۵۰/۱۸۲	درون گروه‌ها
			۴۰	۵۱/۵۱۲	کل
۰/۴۱۰	۰/۹۱۲	۰/۶۹۸	۲	۱/۳۹۷	بین گروه‌ها
		۱/۷۶۶	۳۸	۲۹/۰۹۱	درون گروه‌ها
			۴۰	۳۰/۴۸۸	کل
۰/۰۷۰	۲/۸۵۰	۱/۷۰۲	۲	۳/۴۰۴	بین گروه‌ها
		۰/۵۹۷	۳۸	۲۲/۶۹۳	درون گروه‌ها
			۴۰	۲۶/۰۹۸	کل
۰/۰۰۵	۶/۲۴۱	۳/۸۶۰	۲	۷/۷۲۰	بین گروه‌ها
		۰/۶۱۸	۳۸	۲۳/۵۰۰	درون گروه‌ها
			۴۰	۳۱/۲۲۰	کل

جدول شش نحوه این تفاوت را نشان می‌دهد. با توجه به این نتایج این جدول، عملکرد کلی شرکت‌هایی که استراتژی ترکیبی را برگزیده‌اند از عملکرد کلی شرکت‌هایی که هر کدام از استراتژی‌های کاهش هزینه یا تمایز را برگزیده‌اند بالاتر است. این نتیجه‌گیری یافته‌های پارنل و هرشی (۲۰۰۵) و هلمز و دیگران (۱۹۹۷) را تایید می‌کند. و بنابراین می‌توان گفت شرکت‌هایی

که به طور همزمان تلاش در ارائه یک محصول کیفی و متمایز و با قیمت معقول هستند درکل عملکرد سازمانی بهتر از شرکت‌های دارند که یا درپی کاهش هزینه‌ها هستند و یا صرفنظر از قیمت و هزینه‌های تولید درپی ارائه یک محصول متمایز به بازار می‌باشند.

جدول ۵. آزمون LSD عملکرد کلی و اقدامات استراتژیک شرکت‌ها

فاصله اطمینان ۹۵٪	P.	خطای استاندارد	تفاوت میانگین (I-J)	اقدام استراتژیک (J)	اقدام استراتژیک (I)	متغیر وابسته	
						حد پایین	حد بالا
۰/۳۸	۰/۳۲۶	۰/۳۶۵	۰/۳۶۴	تمایز	کاهش هزینه	LSD	عملکرد کلی
-۰/۳۹	۰/۰۰۳	۰/۳۲۵	-۱/۰۴۵	ترکیب تمایز و کاهش هزینه			
۱/۱۰	۰/۳۲۶	۰/۳۶۵	۰/۳۶۴	کاهش هزینه	تمایز		
-۰/۰۹	۰/۰۲۴	۰/۲۹۰	-۰/۶۸۲	ترکیب تمایز و کاهش هزینه			
۱/۷۰	۰/۰۰۳	۰/۳۲۵	۱/۰۴۵	کاهش هزینه	ترکیب تمایز و		
۱/۲۷	۰/۰۲۴	۰/۲۹۰	۰/۶۸۲	تمایز	کاهش هزینه		

فرضیه فرعی ۵. عملکرد شرکت‌هایی که با استراتژی تمرکز رقابت می‌کنند از عملکرد شرکت‌هایی که به کل بازار خدمت می‌کنند متفاوت است.

برای مقایسه تفاوت عملکرد شرکت‌هایی که استراتژی تمرکز را انتخاب کرده‌اند با عملکرد شرکت‌هایی که کل بازار را تحت پوشش قرار داده‌اند از آزمون t مورد استفاده قرار گرفت. تعداد ۲۹ شرکت استراتژی تمایز و تعداد ۱۰۰ شرکت کل بازار را برای ارائه محصولات و خدمات برگزیده‌اند. نتایج حاصل از آزمون لون حاکی از برابر بودن واریانس در کل ابعاد عملکرد می‌باشد. همان طور که جدول هفت نشان می‌دهد، درمورد بازگشت سرمایه و سودآوری، مقدار P بزرگتر از ۵٪ است. بنابراین از نظر بازگشت سرمایه و سودآوری بین شرکت‌هایی که به کل بازار محصولات و خدمات خود را ارائه می‌کنند یا یک بخش کوچک از بازار را انتخاب می‌کنند تفاوت معناداری وجود ندارد. با توجه به نتایج آزمون لون، شاهد مقدار عددی P برابر با ۱/۷٪ برای رشد سهم بازار و مقدار ۰/۲٪ برای عملکرد کلی می‌باشیم. از آنجا که در تعریف اولیه گروه‌ها، گروه اول شرکت‌هایی تعریف شدند که با استراتژی تمرکز رقابت می‌کنند، بنابراین منفی بودن آماره t نشان از این دارد که شرکت‌های خدمت‌کننده به کل بازار عملکرد بهتری دارند. بنابراین، فرضیه فرعی پنجم درمورد رشد سهم بازار و عملکرد کلی تایید می‌شود.



جدول ۷. آزمون فرضیه فرعی پنجم با استفاده از آزمون t

فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاوت میانگین‌ها	آزمون t برای تساوی میانگین‌ها						آزمون لون		فرض ناهمبستگی وارانس‌ها	
	تفاوت خطای استاندارد	تفاوت میانگین‌ها	P. دوطرفه	درجه آزادی	t آماره	P.	F	فرض ناهمبستگی وارانس‌ها		
۰/۰۱۴	۰/۱۹۲	۰/۳۶۷	۰/۰۵۹	۱۲۷	۰/۹۰۶	۰/۹۷۶	۰/۰۰۱	فرض ناهمبستگی وارانس‌ها	فرض برابری وارانس‌ها	بازگشت سرمایه
										۰/۰۲۹
۰/۱۳۱	۰/۱۷۸	۰/۲۲۱	۰/۲۱۷	۱۲۷	۰/۲۴۲	۰/۰۸۴	۰/۰۳۰	فرض ناهمبستگی وارانس‌ها	فرض برابری وارانس‌ها	سودآوری
										۰/۱۰۹
۰/۰۷۲	۰/۱۶۶	۰/۴۰۱	۰/۰۱۷	۱۲۷	۰/۴۱۴	۰/۴۰۲	۰/۰۷۰	فرض ناهمبستگی وارانس‌ها	فرض برابری وارانس‌ها	رشد سهم بازار
										۰/۰۱۱
۰/۱۷۲	۰/۱۵۳	۰/۴۷۴	۰/۰۰۲	۱۲۷	۰/۱۰۶	۰/۶۰۷	۰/۰۶۶	فرض ناهمبستگی وارانس‌ها	فرض برابری وارانس‌ها	عملکرد کلی
										۰/۱۹۰

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش نتایج بررسی رابطه بین محتوای استراتژی و عملکرد شرکت‌های تولیدی ارائه شد. نتایج آماری رابطه محتوای استراتژی با عملکرد را نشان داد. رشد سهم بازار با موضع آینده‌نگر رابطه مستقیم و با موضع مدافع رابطه معکوس دارد. شرکت‌هایی که در پی نوآوری و ارائه محصولات نو و ورود به بازارهای جدید هستند به سهم بازار بهتری دست پیدا می‌کنند. بینشی که در راستای نتیجه فوق حاصل می‌شود این است که در پیش‌گرفتن نوآوری و بررسی

مداوم محیط بیرونی برای یافتن بازارهای جدید به رشد سهم بازار بهتر منتهی می‌شود. از طرف دیگر شرکت‌هایی که بر اساس موضع مدافع عمل می‌کنند در حفظ موقعیت فعلی خود موفق نشده و آن را از دست می‌دهند. در پیش‌گرفتن موضع واکنشگر باعث ضعف عملکرد در زمینه بازگشت سرمایه و سودآوری می‌شود. هنگامی که مدیران شرکت‌ها بدلیل ادراک زیاد بی‌ثباتی و عدم اطمینان محیطی، موضع منسجمی را درپیش نگیرند عملکرد سازمانی کسب و کار آن‌ها نزول می‌کند. ضمناً یافته‌های این پژوهش نشان داد شرکت‌هایی که اقدامات استراتژیک کاهش هزینه و تمایز را به طور همزمان بکار می‌بندند به عملکرد کلی بهتری دست پیدا می‌کنند. بنابراین محصولات متمایز و کیفی که با قیمتی معقول ارائه می‌شوند عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند. این عملکرد بهتر می‌تواند از سایر عواملی که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، مانند رضایت مشتریان ناشی شود. یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد شرکت‌هایی که استراتژی عدم تمرکز را برمی‌گزینند در مقایسه با شرکت‌هایی که استراتژی تمرکز را پی می‌گیرند از نظر رشد سهم بازار و عملکرد کلی در موقعیت بهتری قرار دارند. نتیجه فوق موید این مطلب است که شرکت‌هایی که برای پرهیز از رقابت سرسختانه، بخش کوچکی از بازار را برای رقابت انتخاب می‌کنند نهایتاً سهم بازار خود را ازدست می‌دهند و عملکرد ضعیف‌تری خواهند داشت. بنابراین در کل می‌توان نتیجه گرفت که جسارت هوشیارانه و انسجام در موضع و اقدامات استراتژیک در نهایت به عملکرد بهتر سازمانی منجر می‌شود.

تحقیق حاضر دارای محدودیت‌هایی نیز بوده است اول آنکه برای بررسی عملکرد از روش‌های عینی استفاده نشده است، لذا سایر مطالعات ممکن است به آرشو اطلاعات عملکرد مالی سازمان‌ها دسترسی بیابند و بتوانند عملکرد شرکت را مستقل از سایر اطلاعات تحلیل کنند. محدودیت دوم این تحقیق بررسی تنها رشد سهم بازار از میان مقیاس‌های غیر مالی است. رضایت مدیران، چشم‌انداز آینده بهتر، دارایی‌های غیر مشهود و سایر مقیاس‌های غیر مالی در این پژوهش بررسی نشده‌اند. محدودیت بعدی بررسی صرف شرکت‌های تولیدی استان اصفهان و عدم بررسی شرکت‌های خدماتی و بازرگانی است. این موضوع می‌تواند با استفاده از شرایط خاص و صنعتی بودن این استان، تعمیم‌پذیری پژوهش را کاهش دهد. همچنین در تحقیق حاضر از مقیاس‌های خودآزمون برای تعیین استراتژی‌های رقابتی استفاده شده است. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران از تجزیه و تحلیل خوشه‌ای و سایر روشهای تحلیلی برای تعیین استراتژی‌های رقابتی استفاده کنند.

## منابع

۱. جهانی زاده، فاطمه (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین استراتژی‌های رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های ملت و رفاه، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۲. مرادی، رضا (۱۳۸۵). بررسی الگوی بهینه دستیابی به مزیت رقابتی در صادرات صنعت کفش و دمپایی، با استفاده از استراتژی‌های رقابتی پورتر، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.
۳. هانگریجی، دیوید؛ الویلن، توماس (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. تهران: پژوهش‌های فرهنگی.
4. Allen, R.S., Helms, M.M., (2006), "Linking strategic practices and organizational performance to porter's generic strategies", *Business Process Management Journal*, Vol.12, No.4, pp.433-454t
5. Andrews, R., Boyen, G.A., Walker, R.M. (2006), " Strategy content and organizational performance: An empirical analysis", *Public Management Review*, vol.6, No. 2, pp189-210.
6. Aragon-Sanchez, A., and Sanchez-Marin, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43. No. 1, 287-308.
7. Boyne, G. A. & Walker, R.M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Organization Research and Theory* No.14, pp. 231-252
8. Conant, J.S, Makowa, M.P. and Varadarajan P.R (1990), " Strategy types, distinctive marketing competences and organizational performance: a multiple measures-based study", *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp. 365-383
9. Helms, M.M., Dibrell, C. and Wright, P. (1997), " Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry", *Management Decision*, Vol.35, No. 9, pp.689-703
10. Garrigos-Simon FJ, Marques D, Narangajavana Y (2005). "Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms". *Int. J. Cont. Hosp. Manage.*, Vol. 17, No.1, pp22-38.
11. Meier, j.M., O'Tooler Jr, L.J., Boyne, G.A. and Walker, R.M. (2006), "Strategic management and performance of public organizations: Testing venerable ideas against recent theories", *JPART*, Vol17, pp.357-377
12. Parnell, J.A. and Hershy, L., (2005), " The strategy-performance relationship: the blessing and curse of the combination strategy", *IJCM*, Vol.15, No.1, pp. 17-29
13. Parnell, J.A. (1992) "The RIC-strategy-performance linkage: an empirical test of catalog and mail-order houses", A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School Memphis State University, the Requirement of the Degree of Doctor of Philosophy,

14. Parnell, J.A., (2000) ," Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy –performance relationship", *Management decision*, Vol. 38, No. 8, pp. 520-530
15. Parnell, J.A., (2008), "Generic Strategies after two decades: a re-conceptualization of competitive strategy", *Management Decision*, Vol.44, No.8, pp.1139-1154
16. Parnell, J.A., O'Regan, N., &Ghobadian, A. (2006). Measuring performance in competitive strategy research. *International Journal of Management & Decision Making*, 7, 408-417.
17. Parnell, J.A.,(2008) *Strategic Management: Theory and Practice*, third edition. Cincinnati: Cengage.
18. Shaker A. Zahra; John A. Pearce II,(1990), "Determinants of board directors' strategic involvement", *European Management Journal*, Vol. 8, No. 2, pp 164-173
19. Slater, S.F and Narver J., C., (1993). "Market Orientation and Customer Service: the Implications For Business Performance" *European Advances in Consumer Research* Vol 1, Pages 317-321
20. Walsh, P.R and Sanderson, S.M. (2008), "Hybrid strategic thinking in deregulated retail energy markets", *International Journal of Energy Sector Management*, Vol.2, No.2, pp218-230
21. Yeung ,J.H.Y., Selen, W., Sum C.C. and Huo B., (2006), "Linking financial performance to strategic organization and operational priorities", *International Journal of physical distribution and Logistics Management*, Vol.36, No.3, pp.210-230