

## ارزیابی استراتژی‌های رقابتی و عملکرد سازمانی

محمد لشکری\*، ابوالفضل سامی\*\*، زهرا ارشادی\*\*\*

### چکیده

درک صحیح از استراتژی رقابتی و عملکرد سازمانی می‌تواند شناختی دقیق برای تصمیم‌گیری مدیران ایجاد کند. تحقیق حاضر با هدف یافتن مناسب‌ترین استراتژی که باعث عملکرد بهتری برای این شرکت‌ها گردد، صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های مواد غذایی استان خراسان رضوی می‌باشد که از طریق روش نمونه‌گیری کوکران ۶۹ شرکت تعیین و پرسش‌نامه بین مدیران ارشد شرکت‌ها توزیع شد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق همبستگی پیرسون و سپس از طریق ابزار تحلیل کلاستر، گروه‌های استراتژیک موجود در شرکت‌های مواد غذایی شناسایی شد. سپس گروه‌ها از طریق آزمون تی تست دو نمونه مستقل مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین استراتژی‌های عمومی پورتر (تمایز، رهبری هزینه و تمرکز) و عملکرد سازمانی وجود دارد. متمایزگران و رهبران هزینه، عملکرد بهتری نسبت به ترکیب‌کنندگان استراتژی دارند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی رقابتی؛ استراتژی تمایز؛ استراتژی رهبری هزینه؛ عملکرد سازمانی؛ گروه‌های استراتژی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۷/۰۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۲۵

\* دانشیار، دانشگاه پیام نور.

\*\* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور.

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور (نویسنده مسئول).

Email: Ershadi30@yahoo.com

## ۱. مقدمه

صنایع تبدیلی مواد غذایی یکی از مهم‌ترین بخش‌های صنعت در تمام کشورهاست که با امنیت غذایی در ارتباط است. امروزه یکی از اولویت‌ها و برنامه‌های کاری دولت‌های کشورهای درحال توسعه، توجه ویژه به بخش صنایع غذایی است. به دلیل اهمیت صنایع غذایی به لحاظ اشتغال‌زایی و افزایش مشارکت مستقیم یا غیرمستقیم آن در تولید درآمد ملی و همچنین ارزبری پایین آن در مقایسه با سایر صنایع کارخانه‌ای کشور می‌باشد. با وجود امکانات بالقوه فراوان و تولید انواع محصولات کشاورزی در کشور ایران، از جمله در استان خراسان رضوی که با بهره‌مندی از اقلیم متفاوت آب و هوایی و وسعت زمین، بهره‌برداری از منابع سرشار طبیعی و در نتیجه مواد خام محصولات کشاورزی فراوان و ارزان موجب شده این صنعت در استان خراسان رضوی بالاترین سهم ارزش افزوده و اشتغال را در میان کلیه فعالیت‌های صنعتی استان دارا باشد [۲].

در این بین استان خراسان رضوی به خاطر وجود بارگاه علی‌ابن موسی‌الرضا (ع) و ورود هزاران زائر از کشورهای دیگر به مشهد، از اهمیت ویژه‌ای در تجارت خارجی نسبت به استان‌های دیگر برخوردار می‌باشد. همچنین به خاطر موقعیت جغرافیایی و نزدیکی این استان به کشورهای هم‌چون پاکستان، افغانستان، ترکمنستان و سایر کشورهای آسیای میانه، زمینه برای تجارت راحت‌تر میسر می‌باشد. از سوی دیگر، این استان از گذشته دور به لحاظ قرار داشتن در مسیر جاده ابریشم در مبادله کالا و تجارت از اهمیت خاص و ویژه‌ای برخوردار بوده است. اما متأسفانه در طی سال‌های اخیر صنایع غذایی با مشکلات بسیاری روبه‌رو شده و نتوانسته‌اند عملکرد مناسبی از خود ارائه نمایند. بسیاری از این واحدهای صنایع مواد غذایی به خاطر تحریم و کمبود مواد اولیه، واردات بی‌رویه کالاهای اساسی، تحمل هزینه سربار فراوان و مشکلات دیگر، ناچار به کار کردن در زیر ظرفیت اسمی و اخراج کارکنان شده و در نهایت، اعلام ورشکستگی کرده‌اند.

استراتژی‌های مورد استفاده در سازمان، تأثیر فراوانی بر عملکرد آنها دارد، به شکلی که برخی معتقدند که انتخاب و اجرای استراتژی بهتر منجر به دستیابی به عملکرد بهتر برای سازمان خواهد بود [۳:۴].

بنابراین در این شرایط حساس و متغیر صنایع مواد غذایی، ضرورت انجام تحقیقی برای شناخت استراتژی‌های به کار رفته از سوی شرکت‌های مواد غذایی و تعیین استراتژی مناسب با ویژگی‌های صنایع غذایی که منجر به عملکرد بهتر شرکت‌های مواد غذایی شوند، بیش از پیش احساس می‌شود. لذا در این پژوهش در صدد یافتن استراتژی مناسب برای بهبود عملکرد سازمانی شرکت‌های مواد غذایی می‌باشیم.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

مفهوم استراتژی از سال ۱۹۶۰ در مطالعه‌های کسب و کار به کار برده شده و با وجود پذیرش گسترده آن، هنوز مفهومی مبهم و خاص در مدیریت است. تعریف مفهوم استراتژی از یک پژوهشگر به پژوهشگر دیگر متفاوت است، اما جوهره بسیاری از تعاریف، مفهوم استراتژی چنین بیان شده است: طرحی در راستای رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان که منابع سازمان را با تغییرات محیطی هماهنگ می‌سازد [۶]. برای اندازه‌گیری و تشخیص تفاوت‌ها و شباهت‌ها استراتژی می‌توان از گونه‌شناسی استفاده نمود. که به درک و تمرکز اطلاعات و همچنین توضیح عدم تجانس عملکردها مؤثر است [۹]. بنابراین به بررسی برخی گونه‌شناسی از استراتژی‌های عمومی می‌پردازیم.

**استراتژی‌های عمومی مایلز و اسنو.** مایلز و اسنو<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) چهار گونه اصلی استراتژی شناسایی کردند که چگونگی تأکید سازمان‌ها بر این مسائل را نشان می‌دهند: ۱- "آینده‌نگران"<sup>۲</sup> که دائماً تلاش می‌کنند تا از فرصت‌های بازار استفاده کنند و محصولات جدید عرضه کنند، ۲- "مدافعان"<sup>۳</sup> تلاش می‌کنند تا بخشی از یک بازار کل را قبضه کنند تا بتوانند مجموعه‌ای از محصولات و مشتریان ثابت برای خودشان به دست آورند، ۳- "تحلیل‌گران"<sup>۴</sup> در حد وسط بین آینده‌نگران و مدافعان قرار می‌گیرند و از نقاط قوت هر دو گروه استفاده می‌کنند. از طریق پیروی از آینده‌نگران در قلمروهای محصول بازار جدید و در عین حال پیروی از مدافعان برای حفاظت از یک مجموعه از مشتریان و محصولات ثابت، می‌باشند ۴- "منفعلان" که پاسخی خاص به مسائل کارآفرینانه نمی‌دهند و استراتژی تعریف شده مشخصی ندارند [۱۳].

**استراتژی‌های عمومی پورتر.** دسته‌بندی استراتژیک عمومی پورتر چندین سال بعد از مایلز و اسنو به وجود آمد. پورتر بیان نمود که شرکت‌ها برای غلبه بر نیروهای رقابتی و پیشی بر رقبای، می‌توانند سه گونه استراتژی اتخاذ نمایند. جدول ۱ به تعریف هر کدام پرداخته می‌شود.

1. Miles & Snow
2. Prospectors
3. Defenders
4. Analysers

جدول ۱. تعریف استراتژی‌های عمومی پورتر [۱۰-۱۵: ۱]

تعریف	استراتژی‌های عمومی
این استراتژی خود شیوه‌ای است برای دستیابی به پیشرو بودن کلی در هزینه از طریق یکسری راهکارهای عملکردی که برای رسیدن به این هدف طراحی شده‌اند. رهبری هزینه مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق تجربه، کنترل شدید بر مخارج و هزینه‌های جاری و... می‌باشد. هزینه پایین شرکت در مقایسه با دیگر رقبا عاملی است که باید در کل استراتژی محور قرار گیرد.	رهبری هزینه
این استراتژی به دنبال ایجاد تفاوت در ارائه کالاها و خدمات منحصر به فرد از حیث طرح، نام تجاری، فن‌آوری، خدمات پس از فروش، شبکه تحویل و نظایر آن است. به طوری که برای خریداران این تفاوت بین محصولات شرکت با رقبا قابل درک باشد.	تمایز
در این استراتژی تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید یا بازار جغرافیایی می‌باشد. تمرکز می‌تواند به اشکال گوناگونی صورت گیرد. استراتژی تمرکز بر این اصل استوار است که شرکت از این طریق می‌تواند مؤثرتر و کاراتر از رقبای دیگر - که در سطح گسترده‌ای رقابت می‌کنند - به اهداف استراتژیک و محدود خود دست یابند.	تمرکز

این سه گونه از استراتژی که پورتر آنها را استراتژی‌های ژنریک نامیده است عبارت‌اند از: رهبری هزینه (کلی یا گسترده)، تمایز و تمرکز. بر طبق نظر پورتر، عملکرد بالاتر از متوسط تنها با تعهد شرکت به حداقل یک استراتژی عمومی (کم هزینه، تمایز و تمرکز) می‌توان بدست آورد [۱۱]. تنها خلوص استراتژیک منجر به عملکرد برتر می‌شود و ترکیب استراتژی‌ها منجر به "در میانه راه مانده" و عملکرد ضعیف می‌شود [۱۰].

به گفته پورتر یک شرکت می‌تواند به حالت «در میانه راه مانده» دچار شود به یکی از دلایل زیر:

۱. هنگامی که به منظور توسعه دادن به یک استراتژی شکست بخورد و عملکرد آن ضعیف می‌گردد.
۲. به طور همزمان استفاده کردن از بیش از یک استراتژی عمومی [۷]. درحالی که پورتر اعلام کرد ترکیب هزینه پایین و تمایز ناممکن می‌باشد، اما طرفداران مکتب "استراتژی ترکیبی" این نظر را داشتند که ترکیب استراتژی‌ها نسبت به استراتژی‌های خالص باعث عملکرد بهتر شرکت‌ها می‌شود. محققان همچنان به بررسی تحقیقات بیشتر در زمینه موفقیت شرکت‌ها در پیروی از استراتژی‌های خلوص و یا پیروی از استراتژی ترکیبی می‌پردازند.

**استراتژی‌های عمومی مینتزبرگ.** با شواهد تجربی گسترده از حمایت استراتژی‌های عمومی پورتر بسیاری از محققان به خاطر محدودیت مفهومی آن مورد انتقاد قرار دادند. مینتزبرگ (۱۹۸۸) نوع‌شناسی دیگری از استراتژی‌های عمومی ارائه کرده است. وی یک تقسیم‌بندی جایگزین، شامل

شش گونه زیر ارائه کرده است: ۱- تمایز در قیمت، ۲- تمایز در تصویر در بازار، ۳- تمایز طراحی محصول، ۴- تمایز در کیفیت، ۵- تمایز در پشتیبانی و ۶- عدم تمایز. او تمرکز را نه یک استراتژی مستقل بلکه متغیری مربوط به حوزه استراتژی مربوط می‌داند [۸].

تئوری استراتژی رقابتی عمومی مایکل پورتر بدون شک یکی از ماندگارترین و مؤثرترین دیدگاه‌هایی است که درباره مطالعه رفتار استراتژیک شرکت‌ها مطرح شده است. بعد از چند سال، هنوز این تئوری به‌عنوان پارادایم غالب در استراتژی رقابتی شناخته می‌شود. نگاه عمیق به دیدگاه‌های دیگر محققان نشان‌دهنده آن است که به‌رغم تفاوت ظاهری، آنها دارای نقاط مشترکی هستند. به‌طور کلی می‌توان گفت که عملاً همه این دیدگاه‌ها در استراتژی رقابتی پورتر مستتر هستند [۵].

بنابراین در این تحقیق از گونه‌شناسی استفاده می‌شود و به‌خاطر سادگی، محبوبیت، وجود پیشینه و منابع فراوان نظری گونه‌شناسی پورتر به‌عنوان چارچوب و مبنای مفهومی شناخت استراتژی‌های شرکت‌های مواد غذایی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

سنجش عملکرد دارای نقش مهمی است و یک ابزار مهم در اجرای استراتژی‌های رقابتی است که می‌تواند به بهبود عملکرد شرکت منجر شود [۱۴]. عملکرد سازمان معمولاً به دو صورت مالی و غیر-مالی اندازه‌گیری می‌شود. عملکرد مالی شامل بازده سرمایه‌گذاری، بازده حقوق صاحبان سهام و اقدامات سود مانند بازگشت در فروش و سود خالص اندازه‌گیری می‌شود. و غیرمالی شامل رضایت مشتریان، رشد فروش، توسعه کارکنان و سهم بازار [۱۳]. آگاهی از عملکرد در تمامی ابعاد مالی و غیرمالی برای تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌ها حیاتی می‌باشد. چون معیارهای مالی برای هدایت ارزیابی مسیرهای سازمان در محیط‌های رقابتی کافی نمی‌باشد، درحقیقت معیارهای مالی فقط قسمتی از داستان مربوط به اعمال گذشته را بازگو می‌کنند و نمی‌توانند هدایت کافی را برای اعمالی که امروز و فردا برای ایجاد ارزش مالی انجام می‌شود فراهم کنند [۴].

از این‌رو شاخص‌های عملکرد که در این تحقیق استفاده شده هم شامل شاخص‌های مالی و هم شاخص‌های غیرمالی از جمله: رضایت مشتریان، کیفیت محصول، توسعه کارکنان، رشد فروش، سهم بازار و نرخ بازده دارایی‌ها می‌باشد.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر براساس هدف، جزو تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا به توسعه دانش کاربردی در زمینه مدیریت استراتژیک می‌پردازد و براساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز

توصیفی و از نوع همبستگی است که در آن رابطه میان متغیرها براساس هدف پژوهش تحلیل می-شود.

پرسشنامه بر مبنای استراتژی‌های عمومی پورتر، با سه سؤال عمومی و ۲۲ سؤال تخصصی تهیه شد. هر یک از سؤال‌های تخصصی، میزان پیروی شرکت را در طول ۳ سال گذشته از هر یک فعالیت‌های استراتژیک و رقابتی، مورد پرسش قرار می‌داد. در این پرسش‌نامه ۷ سؤال برای استراتژی تمایز و ۵ سؤال برای استراتژی رهبری هزینه و ۴ سؤال برای استراتژی تمرکز بر اساس تحقیقات ایمان‌خان و دیگران (۱۳۸۸)، پاورز و هان (۲۰۰۴)، نانداکیمار (۲۰۱۱)، سالوا (۲۰۱۳) استفاده شده است. ۶ سؤال برای ارزیابی عملکرد سازمانی بر اساس تحقیقات نانداکیمار (۲۰۱۱) و ترانسیریکول (۲۰۱۳) در نظر گرفته شد. ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۶۴ شده است. بنابراین پایایی پرسشنامه با امتیاز بالایی مورد تأیید قرار گرفته است.

در این پژوهش از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است. از آنجا که انحراف معیار جامعه نامعلوم است ابتدا، یک نمونه مقدماتی شامل بیست شرکت را انتخاب و انحراف معیار آن را بدست آورده و در فرمول حجم نمونه قرار دادیم؛ و سطح اطمینان مورد نظر را برابر ۹۵٪ در نظر می‌گیریم.

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot S_x^2 \cdot N}{e^2 N - e^2 + \left( Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot S_x^2 \right)}$$

$\Omega$  = حجم نمونه

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$  = اندازه متغیر مورد بررسی مطابق توزیع نرمال استاندارد با سطح عدم اطمینان

$e^2$  = میزان خطا

$S_x^2$  = واریانس جامعه (بر اساس متغیر مورد بررسی)

$N$  = حجم جامعه

$$\frac{(1.96)^2 \cdot (0.065)^2 \cdot 222}{(0.05)^2 222 - (0.05)^2 + [(1.96)^2 \cdot (0.065)^2]} = 69.3$$

در نهایت، تعداد حجم نمونه، ۶۹ شرکت تعیین شد و براساس هر طبقه از شرکت‌های مواد غذایی به کل شرکت‌ها، سهم هر طبقه از نمونه فوق تعیین گردید که از طریق فرمول و با استفاده از فرمول تناسب ساده حجم نمونه، که در آن (حجم جامعه واحد= $N_x$ ، حجم کل نمونه= $n$ ، حجم کل جامعه= $N$  و حجم نمونه واحد= $n_x$ ) می‌باشد:

$$n_x = \frac{N_x * n}{N}$$

جدول ۲. نوع و تعداد کارخانه‌های فعال صنایع غذایی مورد مطالعه در استان خراسان رضوی (منبع: سازمان صنعت و معدن و تجارت (۱۳۹۱))

کارخانه	تعداد	تعداد پرسش‌نامه پخش شده به نسبت جامعه
بسته بندی زعفران، قند و سایر خشکبار	۲۸	۹
رب، کمپوت، سس، مربا، ترشی	۴۶	۱۴
فرآورده های لبنی	۱۹	۶
شیرینی، بیسکویت، شکلات و انواع نقل و نبات	۴۸	۱۵
ماکارونی، رشته فرنگی و محصولات آردی مشابه	۲۸	۹
روغن	۱۶	۵
محصولات گوشتی	۲۲	۷
نان و محصولات خبازی	۱۵	۴
جمع	۲۲۲	۶۹

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

بر اساس مدت زمان تأسیس بیشترین شرکت‌ها (۳۷/۷٪) زیر ۵ سال تأسیس شده‌اند و تازه - تأسیس می‌باشند. اکثر مدیران شرکت‌ها (۴۲٪) زیر ۵ سال سابقه کاری دارند و دارای تجربه کاری کمی می‌باشند. اکثر شرکت‌ها (۷۹/۷٪) زیر ۱۰۰ نفر کارمند دارند که جزء صنایع کوچک محسوب می‌شوند.

بررسی رابطه بین استراتژی‌ها و عملکرد سازمانی. برای بررسی وجود رابطه بین استراتژی رقابتی (تمایز، رهبری هزینه و تمرکز) از آزمون همبستگی پیرسون استفاده نمودیم که نتایج در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۳. همبستگی بین استراتژی‌های رقابتی و عملکرد سازمانی

متغیرها	میزان رابطه	عدد معناداری	نتیجه‌گیری
استراتژی تمایز و عملکرد سازمانی	۰/۵۱۵	۰/۰۰۰	رابطه معناداری دارد
استراتژی رهبری هزینه و عملکرد سازمانی	۰/۵۲۷	۰/۰۰۰	رابطه معناداری دارد
استراتژی تمرکز و عملکرد سازمانی	۰/۷۴۹	۰/۰۰۰	رابطه معناداری دارد

نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که با ۹۵٪ اطمینان بین سه استراتژی عمومی (تمایز، رهبری هزینه و تمرکز) با عملکرد سازمانی رابطه معنادار و مثبتی دارد.

شناسایی استراتژی مورد استفاده شرکت‌های مواد غذایی در استان خراسان رضوی، براساس گونه‌شناسی پورتر توسط پرسشنامه‌ای که توسط مدیران ارشد شرکت‌ها تکمیل شده است، انجام گرفت. دلیل انتخاب مدیران ارشد این بوده است که آنها از استراتژی‌های شرکت مطلع هستند. به منظور اجرای گروه‌بندی با استفاده از تحلیل خوشه‌ای<sup>۱</sup> می‌بایست تعداد گروه‌ها و دسته‌هایی که شرکت‌ها باید در آنها گروه‌بندی شوند، به‌عنوان یکی از ورودی‌ها مشخص گردد لذا تعداد ۳ گروه بر مبنای سه استراتژی عمومی پورتر برای گروه‌بندی شرکت‌های مواد غذایی در استان خراسان رضوی انتخاب شد.

جدول ۴. گروه بندی شرکت‌های مواد غذایی در استان خراسان رضوی و میانگین مربوط به هر یک از استراتژی‌های پورتر برای هر یک از گروه‌ها

رویکردهای استراتژیک	گروه ۱	گروه ۲	گروه ۳
تمایز	۳/۹۵	۳/۷۰	۴/۴۴
رهبری هزینه	۴/۳۴	۳/۵۴	۴/۰۵
تمرکز	۲/۳۷	۲/۴۰	۱/۸۶

شرکت‌های مواد غذایی حاضر در گروه اول در رویکرد استراتژیک رهبری هزینه با میانگین ۴/۳۴ دارای تفاوت قابل ملاحظه‌ای با استراتژی تمایز (۳/۹۵) و استراتژی تمرکز (۲/۳۷) دارد بنابراین به نظر می‌رسد این گروه به شکل مناسب مشخص‌کننده شرکت‌هایی خواهد بود که دارای استراتژی رهبری هزینه پورتر می‌باشند. بنابراین با توجه به بیشتر بودن میانگین استراتژی رهبری هزینه نسبت به دو استراتژی دیگر، نام این گروه "رهبران هزینه" نامیده می‌شود.

در گروه دوم تفاوت قابل توجهی میان میزان بهره‌گیری این شرکت‌ها از هر یک از این سه استراتژی مشاهده نمی‌شود به طوری که میزان میانگین در آنها بین ۲/۴۰ تا ۳/۷۰ است. بنابراین به نظر می‌رسد شرکت‌های حاضر در این گروه، استفاده ترکیبی از استراتژی‌های عمومی پورتر را مناسب‌تر دانسته و خود را ملزم به پیروی از تنها یکی از این استراتژی‌ها نمی‌کنند. بنابراین به دلیل نداشتن تفاوت قابل ملاحظه در بین میانگین‌های این سه استراتژی، این گروه "استفاده کننده از استراتژی ترکیبی" نام گذاری می‌شود. در سوی دیگر گروه سوم در استراتژی تمایز با میانگین ۴/۴۴ نسبت به استراتژی رهبری هزینه (۴/۰۵) و استراتژی تمرکز (۱/۸۶) میانگین بالاتری را کسب نموده و بنابراین "گروه متمایز کنندگان" نام گرفته است.

جدول ۵. آنالیز واریانس خوشه‌ها

رویکردهای استراتژیک	میانگین مربعات بین خوشه‌ها	میانگین مربعات داخل خوشه‌ها	آماره F	سطح معنی داری (Sig)
تمایز	۲/۳۳۸	۰/۰۸۸	۲۶/۵۷۵	۰/۰۰۰
رهبری هزینه	۳/۳۵۶	۰/۰۹۲	۴۷/۲۵۲	۰/۰۰۰
تمرکز	۱/۴۶۹	۰/۱۲۰	۱۲/۲۳	۰/۰۰۰

با توجه به جدول آنالیز واریانس مشخص می‌شود که میزان استفاده هر یک از گروه‌های استراتژیک از سه رویکرد استراتژیک از اختلاف معناداری با سایر گروه‌ها برخوردار می‌باشد ( $Sig < 0/000$ ) به این معنی که گروه‌های انتخاب شده (خوشه‌ها) یکسان نیستند و خوشه‌بندی به درستی انجام شده است.

جدول ۶. فراوانی تعداد شرکت‌های مواد غذایی مربوط به هر یک از گروه‌های استراتژیک

تعداد شرکت‌های مواد غذایی	گروه‌های شناسایی شده
۳۱	گروه ۱ (رهبران هزینه)
۲۵	گروه ۲ (ترکیب‌کنندگان)
۱۳	گروه ۳ (متمایزکنندگان)

باتوجه به جدول ۶، تعداد شرکت‌های مواد غذایی در گروه رهبران هزینه ۳۱، در گروه راهبرد ترکیبی ۲۵ و در گروه متمایزکنندگان ۱۳ شرکت می‌باشد. با مقایسه تعداد شرکت‌ها به این نتیجه می‌رسیم که تعداد گروه رهبران هزینه از بقیه شرکت‌ها بیشتر است این نشانگر این است که اکثر شرکت‌ها با استراتژی رهبری هزینه آشنا هستند و این استراتژی را به کار می‌گیرند و تعداد شرکت‌هایی که استراتژی تمایز را به کار می‌گیرند کمتر از بقیه شرکت‌هاست به علت عدم آشنایی سایر شرکت‌ها به اهمیت این استراتژی کمتر از آن بهره می‌جویند.

جدول ۷. نتایج آزمون مقایسه میانگین عملکرد متمایزگران و عملکرد ترکیب‌کنندگان استراتژی

عملکرد	تعداد	میانگین	سطح معنی‌داری (Sig)	آماره t
متمایزگران	۱۳	۴/۵۵	۰/۰۰۰	۸/۱۸
ترکیب‌کنندگان استراتژی	۲۵	۳/۴۲		

باتوجه به جدول ۷، میانگین عملکرد متمایزگران برابر با ۴/۵۵ و میانگین عملکرد ترکیب‌کنندگان استراتژی برابر با ۳/۴۲ می‌باشد. همچنین سطح معناداری آزمون (Sig) تقسیم بر دو (یعنی ۰/۰۰۰)، از ۰/۰۵ کمتر و مقدار آماره t (۸/۱۸) عددی بزرگتر از صفر می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که میانگین عملکرد متمایزگران بیشتر از میانگین عملکرد ترکیب‌کنندگان استراتژی می‌باشد.

جدول ۸. نتایج آزمون مقایسه میانگین عملکرد رهبران هزینه و عملکرد ترکیب‌کنندگان استراتژی

عملکرد	تعداد	میانگین	سطح معنی‌داری (Sig)	آماره t
رهبران هزینه	۳۱	۳/۷۲	۰/۰۳۷	۲/۱۳
ترکیب‌کنندگان استراتژی	۲۵	۳/۴۲		

باتوجه به جدول ۸، میانگین عملکرد رهبران هزینه برابر با  $3/72$  و میانگین عملکرد ترکیب‌کنندگان استراتژی برابر با  $3/42$  می‌باشد. همچنین سطح معناداری آزمون (Sig) تقسیم بر دو (یعنی  $0/018$ )، از  $0/05$  کمتر و مقدار آماره  $t$  ( $2/13$ ) عددی بزرگتر از صفر می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که میانگین عملکرد رهبران هزینه بیشتر میانگین عملکرد ترکیب‌کنندگان استراتژی می‌باشد.

- باتوجه به رابطه مثبت بین استراتژی تمرکز و عملکرد سازمانی، شرکت‌ها می‌توانند با تهیه محصولات سفارشی برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتری، تمرکز بر بخش‌های خاصی از بازار که متقاضی محصولات خاص، متنوع و گران‌تر هستند، و یا تمرکز بر بخش‌های خاصی از بازار که متقاضی محصولات ارزان قیمت هستند و در نهایت استفاده از تحقیقات بازاریابی در مناطق جغرافیایی مختلف و تولید بر اساس تقاضا و سلیقه هر یک از این مناطق، عملکرد شرکت‌ها را افزایش دهد.

- متمایزگران و رهبران هزینه عملکرد بهتری نسبت به ترکیب‌کنندگان استراتژی دارند. شرکت‌هایی که با به‌کارگیری خلوص استراتژی (تمایز و رهبری هزینه) توانستند عملکرد بهتری نسبت به ترکیب‌کنندگان استراتژی داشته باشند. ترکیب‌کنندگان استراتژی (در میانه‌راه ماندگان) بر خلاف متمایزگران و رهبران هزینه هیچ‌گونه استراتژی روشنی برای شرکت خود ندارند. آنها خود را ملزم به پیروی از یک استراتژی خاص نمی‌کنند و همزمان چند استراتژی را استفاده می‌کنند. بنابراین عملکرد بهتری برخوردار نیستند. و همچنین نتایج نشان داد که بهترین خوشه از لحاظ عملکرد متمایزگران می‌باشند. باتوجه به این که متمایزگران از استراتژی تمرکز کمتر استفاده نمودند (بر خلاف ترکیب‌کنندگان استراتژی) و خط‌های تولید متفاوتی دارند و تنها به تولید یک محصول خاص اتکا ننموده‌اند و سطح وسیعی از محصولات غذایی را تولید و عرضه می‌نمایند و با این کار مشکلاتی که برای یک یا دو خط تولیدشان در شرایط اقتصادی کنونی پیش آمده توانسته‌اند با جبران خط‌های تولید دیگر به تولید خود ادامه داده و عملکرد بهتری داشته باشند. شرکت‌های دیگر می‌توانند با این راهکار یعنی با افزودن خط‌های تولید دیگر، وضعیتی مناسب‌تر داشته باشند.

## منابع

۱. پورتر، مایکل (۱۳۹۱). *استراتژی رقابتی تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا*، چاپ چهارم، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۲. تیرایی، محسن؛ آذین‌فر، یدا... (۱۳۸۶). برآورد تابع تقاضای اعتبارات صنایع تبدیلی در استان خراسان رضوی، *مجله علمی - پژوهشی علوم و صنایع کشاورزی*، ۲.
۳. خسروی، مجتبی (۱۳۸۸). شناسایی استراتژی‌های شرکت‌های بیمه و رابطه آن با عملکرد سازمانی، پایان‌نامه دانشجویی، دانشگاه علامه طباطبائی.
۴. زنجیردار، مجید؛ طالبی فرهانی، زرین؛ موسوی بصری، سیدمسلم و لونی، ندا (۱۳۸۹). مقایسه سیستم‌های سنجش عملکرد و تحلیلی بر کارت امتیازی متوازن به‌عنوان سیستم نوین سنجش عملکرد، *بررسی‌های بازرگانی*، ۴۱.
۵. سلیمان، حسین (۱۳۹۱). گونه‌شناسی استراتژی‌های کسب و کار، *تدبیر*، ۲۴۲.
6. Hakansson, H., & Snehota, I., (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3).
7. Kim, L., Nam, D., & Stimpert, J.L., (2004). The Applicability of porter s Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions, *Journal of Management*, 30(5).
8. Kotha, S., & Vadlamani, BL., (1995). Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries, *Strategic Management Journal*, 16(1).
9. Nandakumar, M.K., Ghobadian, Abby., & O'Regan, Nicholas., (2011). Generic strategies and performance ° evidence from manufacturing firms, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (3).
10. Salavou, H., (2010). Strategy types of service firms: evidence from Greece, *Management Decision*, 48(7).
11. Salavou, H., & Halikias, J. (2009). Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage. *European Business Review*, 21(2).
12. Sidik, L., (2012). Conceptual Framework of Factors Affecting SME Development: Mediating Factors on the Relationship of Entrepreneur Traits and SME Performance. *Procedia Economics and Finance*, 4(2).
13. Slater, S.F., & Olson, E.M., (2000). Strategy Type and performance: The Influence of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*, 21(8).
14. Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, Ch., (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity*, 62(2).