

عامل‌های موثر بر انتخاب خط‌مشی شرکت‌های فعال در صنایع غذایی ایران در راستای کسب مزیت رقابتی

حسین محمدی، مرتضی محمدی و ویدا کواکبی^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۵/۱۱

چکیده

در فضای پرچالش و رقابتی امروز صنایع کشور، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در زمینه کسب مزیت‌های رقابتی به عامل‌های متعددی بستگی دارد که شناسایی آنها می‌تواند به بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری مدیران کمک شایانی داشته باشد. هدف این پژوهش، تعیین عامل‌های موثر بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در به‌کارگیری راهبردهای کاهش (رهبری) هزینه، تمایز محصولات، تمرکز بر هزینه و تمایز متمرکز در برابر نداشتن راهبرد در بخش‌های ۱۰ (تولید فراورده‌های غذایی) و ۱۱ (تولید انواع آشامیدنی‌ها) تقسیم‌بندی *ISIC* نسخه چهارم در کارگاه‌های متوسط و بزرگ در ایران است. به منظور تعیین گرایش‌های مدیریتی نسبت به این راهبردها از یک مدل رگرسیون لاجیت چندگانه استفاده شده است. داده‌های این پژوهش، با تکمیل پرسشنامه از ۹۴ مدیر واحدهای تولیدی مربوطه به‌دست آمده است. تحلیل توصیفی از اطلاعات به‌دست آمده از شرکت‌های مورد بررسی نشان داد که راهبرد تمایز محصولات باکسب ۳۰ درصد فراوانی، راهبرد انتخابی بیشتر شرکت‌های مورد بررسی می‌باشد. نتایج پژوهش گویای آن است که متغیرهای تجربه و تحصیلات مدیر، تنوع محصول، رقابت در بازار محصول و برند معتبر شرکت می‌تواند تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر راهبرد انتخابی شرکت داشته باشد. از میان رهیافت‌های مختلف در راستای کسب مزیت رقابتی، رهیافت تمایز محصولات توانایی بیشتری در کسب مزیت رقابتی، در شرایط افزایش رقابت بنگاه‌ها، دارد. متغیرهای تنوع محصول با ضریب ۱/۵۴، برند معتبر با ضریب ۰/۸۸ و تحصیلات مدیر با ضریب ۰/۷۸ بیشترین اثرگذاری را بر احتمال گزینش راهبرد تمایز توسط مدیران دارند. از این رو پیشنهاد می‌شود، بنگاه‌های فعال در صنایع غذایی با ابزار لازم از جمله متنوع‌سازی محصولات و ایجاد برندهای معتبر داخلی و خارجی در زمینه ارائه محصولاتی متمایز و منطبق بر خواسته‌های بازار تلاش نمایند.

طبقه‌بندی *JEL*: L23, M11

واژه‌های کلیدی: کاهش هزینه، تمایز، تمایز متمرکز، تمرکز بر هزینه، مزیت رقابتی، لاجیت چندگانه، صنایع غذایی

^۱ به ترتیب: استادیار گروه اقتصاد کشاورزی دانشگاه فردوسی مشهد، استادیار گروه حسابداری و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سبزوار و دانشجوی کارشناسی ارشد اقتصاد کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

مزیت رقابتی پایدار که توسط پورتر (۱۹۸۵) مطرح شده است، از طریق مدیریت هزینه‌ها، تمایز بین محصولات و یا تمرکز قابل دسترس است. گرچه هدف از این راهبردها دستیابی به بیشترین سود است، اما مسیر دستیابی به بیشترین سود در هر روش متفاوت است.

یک بنگاه بایستی بین مدیریت هزینه‌ها و راهبرد تمایز تصمیم‌گیری کند، زیرا به‌طور معمول، بین دو راهبرد مدیریت هزینه‌ها یا راهبرد تمایز تناقض وجود دارد. دغدغه عمده مدیرانی که از راهبرد رهبری هزینه پیروی می‌کنند، نگهداشتن هزینه‌ها در شرایط بهینه است. از این رو داشتن قیمت‌های پایین‌تر از رقیبان حاصل این خط‌مشی می‌باشد. برای مدیرانی که از راهبرد رهبری هزینه پیروی می‌کنند، بهبود بهره‌وری اولویت زیادی دارد. به حداقل رساندن هزینه در این شرکت‌ها تنها مربوط به بخش تولید نیست و از تمام حوزه‌ها نشأت می‌گیرد. خرید، دستمزدها، هزینه‌های سربار، تحقیق و توسعه، تبلیغ و فروش، برای سازگاری با این راهبرد باید همگام با این راهبرد شوند. دومین راهبرد ژنریک آن است که شرکت خدمات یا محصولات متفاوت ارائه کند. تمایز عبارت است از طراحی و تعیین یک سری تفاوت‌های معنی‌دار با این هدف که آنچه شرکت ارائه می‌کند از محصول رقبا جدا شود. درجه آزادی شرکت‌ها در مانور دادن تحت تاثیر ساختار صنعت و جایگاه شرکت در آن صنعت است. یک شرکت می‌تواند آنچه را که به بازار عرضه می‌کند در پنج بعد کالا (محصول)، خدمات، کارکنان، کانال توزیع یا تصویر ذهنی متمایز کند. تمایز ابزاری است که اگر شرکت به آن دست یابد می‌تواند از آن به عنوان یک راهبرد معتبر برای به دست آوردن بازدهی بالاتر از حد متوسط بهره‌گیرد. همچنین تمایز موجب افزایش حاشیه سود می‌شود که خود نیاز به موقعیت هزینه کم را از بین می‌برد. با این وجود، گاهی ممکن است ایجاد تمایز مانع کسب سهم بالا از بازار شود. این امر نیازمند آگاهی از میزان انحصاری بودن و نیز تفاوتی است که با سهم بالای بازار قابل تطبیق باشد (مجیدی و مهرپویا، ۱۳۸۳).

آخرین راهبرد ژنریک تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید یا بازار جغرافیایی می‌باشد. راهبرد تمرکز بر این اصل استوار است که شرکت از این راه می‌تواند موثرتر و کاراتر از رقیبان دیگر به هدف راهبرد و محدود خود برسد. در نتیجه، شرکت با پاسخگویی بهتر به نیازهای یک هدف خاص (تمایز متمرکز) به تمایز دست می‌یابد یا هزینه‌ها را در ارائه خدمات کاهش می‌دهد (تمرکز بر هزینه) و یا هر دوی آنها را به‌کار می‌گیرد. شرکت‌هایی که از راهبرد تمرکز بر هزینه پیروی می‌کنند، تلاش دارند با کنترل شدید بر هزینه‌ها، در یک بازار محدود یا محلی

عامل‌های موثر بر انتخاب خط‌مشی شرکت‌های فعال ۷۵

حاشیه‌ای رقابتی به دست آورند. چنانچه راهبرد شرکت تحویل محصول یا خدمتی برتر به مخاطبان در حوزه‌ای محدود باشد، راهبرد تمرکز متمایز گزینش شده است (پورتر، ۱۹۸۵).

دیس و داویس (۱۹۸۴)، به این نتیجه رسیدند که اجرای دست کم یکی از این دو راهبرد منجر به عملکرد بالاتر خواهد شد. نایار (۱۹۹۳)، هیچگونه مستندی که بیانگر به‌کارگیری هر دو راهبرد (تمایز متمرکز و تمرکز بر هزینه) در بازاریابی بنگاه‌های بزرگ باشد، پیدا نکرد.

بررسی‌های تجربی در زمینه عامل‌های موثر بر احتمال گرایش مدیران به هر یک از این راهبردها، محدود است و از این رو، این پژوهش سعی دارد تا عامل‌های موثر بر احتمال گزینش هر یک از راهبردهای کاهش هزینه، تمایز محصولات و تمرکز را تعیین کند. اطلاعات مورد نیاز با پرسشنامه و نمونه‌گیری تصادفی ساده از کارگاه‌های متوسط و بزرگ (۱۰ نفر کارکن و بالاتر) صنایع غذایی و آشامیدنی بنابر تقسیم‌بندی^۱ ISIC نسخه چهارم تهیه شده است. در این تقسیم‌بندی رسته‌های جدول (بخش‌ها) که ۲۱ مورد هستند، با حروف نشان داده شده‌اند. قسمت‌ها که ۸۸ مورد هستند به صورت دو رقمی، گروه‌ها که ۲۳۸ مورد هستند به صورت سه رقمی و طبقه‌ها که ۴۱۹ مورد می‌باشند به صورت چهار رقمی تهیه شده‌اند. استفاده از حروف برای سطح بخش در طبقه‌بندی ISIC با استفاده از نظام به‌طور کامل عددی در سطح قسمت (دو رقمی)، گروه (سه رقمی) و طبقه (چهار رقمی) کامل شده است.

کدهای چهار رقمی بخش‌های ۱۰ (تولید فراورده‌های غذایی) و ۱۱ (تولید انواع آشامیدنی‌ها) برای این پژوهش گزینش شده و نمونه‌ای تصادفی به حجم ۹۴ کارگاه برای کارگاه‌های با اندازه متوسط و بزرگ (طبق تقسیم‌بندی مرکز آمار ایران) در سال ۱۳۹۰ گزینش شده است. لازم به ذکر است در سال ۱۳۸۹ در مجموع ۱۵۳۰۲ کارگاه با ۱۰ نفر کارکن و بالاتر در کشور وجود داشته است که تعداد افراد شاغل در این کارگاه‌ها در مجموع ۱۲۴۹۷۲۱ نفر بوده است. از این تعداد کارگاه در مجموع ۲۷۵۷ کارگاه (۱۸ درصد کل کارگاه‌ها) در فعالیت صنایع غذایی و آشامیدنی مشغول فعالیت بوده‌اند که ۱۹۱۶۸۴ نفر در آنها شاغل بوده‌اند (۱۵/۵ درصد کل اشتغال)^۲.

رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۸۸)، به بررسی اثر استراتژی تمایز پورتر بر عملکرد سازمانی از طریق بسته‌بندی کالاها در شرکت‌های مواد غذایی آستان قدس رضوی پرداختند. یافته‌های این بررسی

^۱ International Standard Industrial Classification (ISIC)

^۲ وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، مرکز آمار و اطلاعات راهبردی، گزیده‌های آماری، ۱۳۹۱.

گویای تایید نشدن نقش واسطه‌گری متغیر بسته‌بندی در رابطه بین راهبرد تمایز و عملکرد سازمانی بود. در حالی که مولفه‌هایی از جمله طراحی و رنگ بسته‌بندی رابطه بین راهبرد تمایز و مولفه فروش از عملکرد سازمانی را واسطه‌گری می‌کنند. مهرانی و همکاران (۱۳۸۹)، به بررسی تاثیر مدیریت هزینه و تمایز محصول بر عملکرد مالی بلندمدت پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد، شرکت‌هایی که راهبرد مدیریت هزینه را پذیرفته‌اند، با قیمت تمام شده پایین‌تر نسبت به رقیبان خود خواهند توانست سهم خود را در بازار افزایش دهند. از سوی دیگر شرکت‌هایی که راهبرد تمایز محصول را به کار می‌گیرند، با فراهم کردن محصولاتی که کیفیت منحصر به فردی داشته به مزیت رقابتی دست یافته‌اند. حاجی‌پور و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان تبیین راهبرد محصول- بازار و قابلیت‌های بازاریابی شرکت بر عملکرد بازار تاثیر ابعاد مختلف راهبرد محصول- بازار شامل رهبری هزینه، تمایز و قلمرو محصول-بازار بر قابلیت‌های بازاریابی را بررسی کردند. نتایج بررسی آنان نشان داد، راهبردهای رهبری هزینه، تمایز و قلمرو محصول-بازار بر قابلیت‌های معماری و تخصصی شده بازاریابی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین، رابطه بین قابلیت‌های معماری و تخصصی شده بازاریابی با عملکرد بازار مثبت و معنی‌دار است. شافعی (۱۳۹۱)، با بررسی تاثیرپذیری راهبردهای حضور در بازار از نگرش‌های مدیریتی و رابطه آنها با گرینش الگوی سنج‌های بازاریابی در شرکت‌های تولیدی صنعتی به تعیین ارتباط میان نوع راهبرد بازاریابی و مدل سنج‌های ارزیابی بازار مورد استفاده توسط آنها پرداخته است. نتایج این پژوهش گویای وجود رابطه معنادار میان نوع راهبرد بازار و روش سنجش عملکرد بازاریابی شرکت‌های صنعتی می‌باشد.

گروهی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تبادل میان کاهش هزینه‌ها و تمایز محصولات وجود دارد. برای نمونه، هال (۱۹۸۰)، نشان داد که بنگاه‌هایی که هم به دنبال کاهش هزینه‌ها و هم به دنبال تمایز محصولات بودند، در صنعت خود سودآورتر بوده‌اند. فیلیپس، چنگ و بازل (۱۹۸۳) به یک رابطه معنادار بین تمایز و سهم از بازار دست یافتند. دیس و داویس (۱۹۸۴)، نشان دادند که بنگاه‌هایی که از هر دو راهبرد استفاده می‌کنند نسبت به رقیبان خود بهتر عمل کرده‌اند. وایت (۱۹۸۶)، نتایجی همانند نتایج هال ارائه می‌دهد. بیستر و پتراکیس (۱۹۹۳)، یک چارچوب نظری را مبنی بر این که چگونه مشوق‌ها برای کاهش هزینه‌ها با جایگزینی محصولات ارتباط می‌یابند، ارائه کردند. ابوالیقه (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان تمایز و عملکرد سازمانی به بررسی ارتباط حاکم بین راهبرد تمایز و عملکرد سازمانی ۳۳ شرکت صنعتی اردن پرداخته است. نتایج به‌دست

آمده از بررسی وی بیانگر عدم تاثیر معنادار راهبرد تمایز بر عملکرد سازمانی تعدادی از این شرکت‌ها می‌باشد. عمر فرآیند، پیچیدگی فرآیند، مرحله چرخه تولید، ماهیت رقابت، سهم از بازار و ویژگی‌های تولیدی عامل‌های موثر بالقوه بر گزینش راهبرد کاهش هزینه یا تمایز محصولات بودند. هدف این پژوهش، تعیین عامل‌های موثر بر گزینش راهبردهای موجود در راستای کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های فعال صنایع غذایی ایران است. از آنجا که شرکت‌های مختلف تلاش می‌کنند تا با گزینش راهبردهای مختلف به مزیت رقابتی و سودآوری دست یابند، بررسی عامل‌های موثر بر گزینش راهبرد آنها دارای اهمیت است و در این زمینه، پژوهشی در کشور انجام نشده است. از این رو ضرورت این پژوهش و تفاوت آن با پژوهش‌های دیگر مشخص می‌شود.

روش تحقیق

داده‌های مورد نیاز این پژوهش، با تکمیل پرسشنامه و مصاحبه از مدیران واحدهای تولیدی صنایع غذایی و آشامیدنی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده گردآوری شده است. با توجه به حجم جامعه مورد نظر (۱۵۳۰۲ کارگاه در سال ۱۳۸۹) و استفاده از روش کوکران حجم نمونه ۹۰ کارگاه مشخص شد و با انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه اطلاعات ۹۴ واحد تولیدی گردآوری و تحلیل شد. پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده است. در بخش اول اطلاعات فردی تولیدکنندگان و در بخش دوم اطلاعاتی از بنگاه تولیدی، شرایط بازار و راهبرد مورد گزینش آنها برای کسب مزیت رقابتی در بازار مورد پرسش واقع شده است. در این بخش راهبرد تولیدکنندگان برای کسب مزیت رقابتی شامل راهبرد کاهش (رهبری) هزینه‌ها، تمایز محصولات، تمرکز بر هزینه و تمایز متمرکز در قبال تولید بدون راهبرد خاص مطرح شده است و در ادامه تعداد کارکنان واحد تولیدی، نوع بازاری که محصول تولید شده در آن عرضه می‌شود، بازاری که نهاده‌های مورد نیاز برای تولید از آنجا تامین می‌شود، چرخه عمر محصول (معرفی، رشد، بلوغ، افول)، تنوع محصول تولیدی و دارای نام تجاری (برند) معتبر در سطح بازار بودن، مورد سوال قرار گرفت. روایی و پایایی پرسشنامه و پرسش‌های طرح شده در آن با نظرسنجی از کارشناسان و استادان مرتبط و انجام آزمون آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت.

از مدل رگرسیون چند گانه^۱ برای تحلیل عامل‌های موثر بر نوع راهبرد انتخابی توسط مدیران واحدهای تولیدی بهره گرفته شده است. مدل رگرسیون لاجیت چندگانه، تعمیم مدل رگرسیون لاجیت ساده (دو حالتی) است که در آن متغیر وابسته بیش از دو حالت به خود گرفته و ترتیب

^۱ Multinomial Logit

خاصی نیز بین گزینه‌های انتخابی وجود ندارد. در این پژوهش، متغیر وابسته ۵ حالت متمایز را به خود می‌گیرد که شامل راهبرد رهبری هزینه، راهبرد تمایز محصول، راهبرد تمرکز بر هزینه، راهبرد تمایز متمرکز و نداشتن راهبرد است.

چنانچه y متغیر وابسته با j پیامد عددی باشد، طبقه‌ها از شماره ۱ تا j شماره‌گذاری می‌شود اما فرض بر آن است که ترتیبی بین آنها حاکم نیست. چنانچه $\Pr(y = m | x)$ احتمال مشاهده پیامد m با توجه به x مشخص باشد، مدل احتمال برای y به صورت رابطه (۱) خواهد بود:

$$\Pr(y_i = m | x_i) = \frac{\exp(x_i \beta_m)}{\sum_{j=1}^J \exp(x_i \beta_j)} \quad (1)$$

می‌توان $MNLM^2$ یا مدل لاجیت چندگانه را به شکل مدلی با نسبت برتری^۳ نیز نوشت. در این حالت نسبت برتری پیامد m در برابر پیامد n با توجه به x مشخص که با $\Omega_{m|n}(x_i)$ نشان داده می‌شود، به صورت رابطه (۲) است.

$$\Omega_{m|n}(x_i) = \frac{\Pr(y_i = m | x_i)}{\Pr(y_i = n | x_i)} = \frac{\exp(x_i \beta_m)}{\exp(x_i \beta_n)} = \exp(x_i [\beta_m - \beta_n]) \quad (2)$$

با گرفتن لگاریتم از این رابطه مدل لاجیت چندگانه به رابطه (۳) تبدیل می‌شود:

$$\ln \Omega_{m|n}(x_i) = x_i (\beta_m - \beta_n) \quad (3)$$

تفاوت بین $(\beta_m - \beta_n)$ مغایرت^۴ نامیده می‌شود که اثر x را روی لاجیت پیامد m در برابر پیامد n نشان می‌دهد. در این مدل می‌توان اثرات جزئی را به صورت رابطه (۴) محاسبه کرد.

$$\frac{\partial \ln \Omega_{m|n}(x_i)}{\partial x_k} = \frac{\partial x (\beta_m - \beta_n)}{\partial x_k} = \frac{\partial x \beta_m}{\partial x_k} - \frac{\partial x \beta_n}{\partial x_k} = \beta_{km} - \beta_{kn} \quad (4)$$

که تفسیر آن نیز به این شکل است که به ازای یک واحد تغییر در x_k انتظار بر آن است که لاجیت پیامد m در برابر پیامد n با ثابت بودن دیگر عامل‌های به اندازه $\beta_{km} - \beta_{kn}$ واحد تغییر کند. چنانچه برای شناسایی مدل فرض کنیم $\beta_1 = 0$ است، خواهیم داشت:

$$\ln \Omega_{m|1}(x_i) = x_i (\beta_m - \beta_1) = x_i \beta_m \quad (5)$$

از این رو β_{km} اثر تغییر در x_k روی لاجیت پیامد m در مقایسه با پیامد ۱ است.

^۱ Scott Long, J. (1997)

^۲ Multinomial Logit Model

^۳ Odds model

^۴ Contrast

با بهره‌گیری از روش حداکثر درست‌نمایی می‌توان برآوردهای مربوط به پارامترهای مجهول مدل را صورت داد. داریم:

$$L(\beta_2, \dots, \beta_J | y, X) = \prod_{i=1}^N p_i = \prod_{m=1}^J \prod_{y_i=m} \frac{\exp(x_i \beta_m)}{\sum_{j=1}^J \exp(x_i \beta_j)} \quad (6)$$

با گرفتن لگاریتم از این عبارت، معادله لگاریتم درست‌نمایی به دست می‌آید که می‌توان آن را با روش‌های عددی برای محاسبه مقادیر β ها، حداکثر کرد. برای برآورد مدل‌ها از نرم‌افزار STATA12 استفاده شده است. یکی از فرضیه‌های مهمی که در مدل لاجیت چندگانه باید مورد آزمون قرار گیرد تحت عنوان استقلال گزینه‌های نامربوط (*IIA*) است. در مدل

$$\frac{\Pr(y_i = m | x_i)}{\Pr(y_i = n | x_i)} = \exp(x_i [\beta_m - \beta_n]) \quad (7)$$

این فرض به این معناست که نسبت‌های برتری به دیگر پیامدها یا حالت‌های ممکن ارتباط ندارد. به عبارت دیگر، اضافه یا حذف پیامدها روی نسبت برتری پیامدهای باقی‌مانده اثر گذار نیست. برای بررسی فرضیه *IIA* دو آزمون وجود دارد. هاسمن و مک فادن (۱۹۸۴) آزمون نوع هاسمن را پیشنهاد کرده و مک فادن، تای و ترین (۱۹۷۶) آزمون تقریبی نسبت درست‌نمایی را پیشنهاد کردند که توسط اسمال و سیائو (۱۹۸۵) بهبود پیدا کرد. مقادیر معنادار H (آماره هاسمن) نشان‌دهنده آن است که فرض *IIA* نقض شده است.

نتایج و بحث

در مدل لاجیت چندگانه در این پژوهش، متغیرهای مستقل تحقیق شامل موارد زیر است: *Exp* تجربه مدیر واحد تولیدی، *Edu* سطح تحصیلات مدیر، *Inp* نوع بازار تامین کننده نهاده‌ها (انحصاری کد ۱، رقابت انحصاری کد ۲، رقابتی کد ۳)، *Cycl* دوره عمر محصول (معرفی کد ۱، رشد کد ۲، بلوغ کد ۳، افول کد ۴)، *Div* تنوع محصول تولیدی، *Bra* برند معتبر، *Mar* وضعیت بازار محصول از لحاظ رقابت و نمونه خارجی (انحصاری یا انحصار چندجانبه کد ۱، رقابت انحصاری کد ۲، رقابتی کد ۳) می‌باشند. همان‌گونه که اشاره شد متغیر وابسته نیز در پنج گروه طبقه‌بندی شده است که شامل راهبرد کاهش هزینه (کد ۱)، راهبرد تمایز محصول (کد ۲)، راهبرد تمرکز بر هزینه (کد ۳)، راهبرد تمایز متمرکز (کد ۴) و نداشتن راهبرد (کد ۵) می‌باشد. نتایج به دست آمده از بررسی متغیر وابسته در نمونه‌ای از ۹۴ واحد تولیدی به شکل جدول (۱) می‌باشد.

جدول (۱) توصیف متغیر وابسته و فراوانی حالت‌های ممکن آن

نوع راهبرد	رهبری هزینه	تمایز محصول	تمرکز بر هزینه	تمایز متمرکز	نداشتن راهبرد
	<i>COST</i>	<i>DIFF</i>	<i>TCOST</i>	<i>TDIFF</i>	<i>NOST</i>
کد متغیر وابسته	۱	۲	۳	۴	۵
فراوانی	۱۷	۲۸	۲۴	۱۳	۱۲
درصد	۱۸،۱	۲۹،۸	۲۵،۵	۱۳،۹	۱۲،۷

منبع: یافته‌های تحقیق

چنانچه گروه پایه در این تحلیل‌ها نداشتن راهبرد در نظر گرفته شود، تمامی نتایج به‌دست آمده با گروه پایه مقایسه خواهد شد. نتایج به‌دست آمده از برازش مدل‌های رگرسیون لاجیت چند گانه به شرح جدول (۲) الی (۵) است.

جدول (۲) اثر متغیرهای مستقل روی احتمال گزینش راهبرد رهبری هزینه

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	ضریب	انحراف استاندارد	Z	P> Z
متغیر وابسته	تجربه مدیر	-۰/۴۱	۰/۲۰۲	۲/۰۲	-۰/۴۵
	تحصیلات مدیر	-۰/۲۵	۰/۱۷۶	۱/۴۲	-۰/۱۸
	بازار نهاده‌ها	-۰/۸۲	-۰/۴۶۸	-۱/۷۵	-۰/۰۹
COST (رهبری هزینه)	دوره عمر محصول	۱/۲	۱/۵۲	۰/۷۹	-۰/۲۸
	تنوع محصول	-۰/۹۵	۰/۵۱۶	۱/۶۴	-۰/۱۱
	برند	-۰/۴۸	۲/۱۸	۰/۳۲	-۰/۶۶
	بازار محصول	۱/۵	۰/۸۳	۱/۸۲	-۰/۰۷
Constant (ثابت)		۱۷/۲	۲/۳۰	۴/۸۵	-۰/۰۱

منبع: یافته‌های تحقیق

در جدول (۲)، معناداری ضریب Exp یا تجربه مدیر (در سطح معناداری ۰/۵) و ضریب‌های Inp یعنی رقابت در بازار نهاده‌ها و Mar یعنی رقابت در بازار محصول در سطح معناداری ۱۰ درصد گویای آن است که: الف) با افزایش تجربه مدیریت واحد تولیدی، احتمال گزینش راهبرد رهبری هزینه در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد. ب) با افزایش رقابت در بازار نهاده‌های واحد تولیدی، احتمال گزینش راهبرد رهبری هزینه در مقایسه با نداشتن راهبرد کاهش می‌یابد. ج) با افزایش رقابت در بازار محصول، احتمال گزینش راهبرد رهبری هزینه در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد.

در جدول (۳)، معناداری ضریب Edu یا تحصیلات مدیر، ضریب Div یا تنوع محصول و ضریب Bra یا نام تجاری (برند) در سطح معناداری ۰/۵ و ضریب Mar یا رقابت در بازار محصول در سطح معناداری ۱۰ درصد گویای آن است که: الف) با افزایش تحصیلات مدیریت واحد تولیدی، احتمال گزینش راهبرد تمایز محصول در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد. ب) با افزایش تنوع تولیدات واحد تولیدی، احتمال گزینش راهبرد تمایز محصول در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد. ج) با افزایش اعتبار برند (نام تجاری) بنگاه تولیدی، احتمال گزینش راهبرد تمایز محصول

در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد. د) با افزایش رقابت در بازار محصول، احتمال گزینش راهبرد تمایز محصول در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد.

جدول (۳) اثر متغیرهای مستقل روی احتمال گزینش راهبرد تمایز

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	ضریب	انحراف استاندارد	Z	$P > Z $
Diff (تمایز محصول)	تجربه مدیر	۰/۲۵	۰/۲۲۵	۱/۱۱	۰/۳۲
	تحصیلات مدیر	۰/۷۸	۰/۳۱۸	۲/۴۵	۰/۰۳
	بازار نهاده‌ها	-۰/۱۲	۰/۲۱۴	-۰/۵۶	۰/۵۶
	دوره عمر محصول	۰/۲۸	۰/۱۶۶	۱/۶۸	۰/۱
	تنوع محصول	۱/۵۴	۰/۴۴	۳/۵	۰/۰۰۹
	برند	۰/۸۸	۰/۴۲	۲/۰۸	۰/۰۴
	بازار محصول	۰/۰۹	۰/۴۷	۱/۸۹	۰/۰۸
	Constant (ثابت)	۱/۶۶	۲/۴	۰/۶۹	۰/۵

منبع: یافته‌های تحقیق

در جدول (۴) معنادار بودن ضریب متغیر Bra یا نام تجاری در سطح ۵ درصد و ضریب متغیرهای Exp یا تجربه مدیر، Cycl یا چرخه عمر محصول و Mar یا نوع بازار محصول در سطح معناداری ۱۰ درصد، گویای آن است که: الف) با افزایش اعتبار برند (نام تجاری) بنگاه تولیدی، احتمال گزینش راهبرد تمرکز بر هزینه در مقایسه با نداشتن راهبرد کاهش می‌یابد. ب) با افزایش تجربه مدیریت واحد تولیدی، احتمال گزینش راهبرد تمرکز بر هزینه در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد. ج) با افزایش دوره عمر محصول، احتمال گزینش راهبرد تمرکز بر هزینه در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد. یعنی محصولاتی که در مراحل پایانی چرخه عمر محصول هستند، با احتمال بیشتری راهبرد تمرکز بر هزینه را گزینش می‌کنند. د) با افزایش رقابت در بازار محصول، احتمال گزینش راهبرد تمرکز بر هزینه در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد.

جدول (۴) اثر متغیرهای مستقل روی احتمال گزینش راهبرد تمرکز بر هزینه

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	ضریب	انحراف استاندارد	Z	P> Z
TCOST (تمرکز بر هزینه)	تجربه مدیر	۰/۲۱	۰/۱۱۶	۱/۸۱	۰/۰۷
	تحصیلات مدیر	۰/۳۶	۰/۲۷۳	۱/۳۳	۰/۱۶
	بازار نهاده ها	-۱/۶۱	۱/۲۳	-۱/۳۱	۰/۲۳
	دوره عمر محصول	۲/۰۹	۱/۱	۱/۹۲	۰/۰۶
	تنوع محصول	۰/۸	۰/۶۶۶	۱/۲	۰/۲۵
	برند	-۱/۹۳	۰/۷۴	-۲/۶	۰/۰۳
	بازار محصول	۱/۲	۰/۶۱۵	۱/۹۵	۰/۰۵
	Constant (ثابت)	۶/۸	۲/۵	۲/۷۳	۰/۰۲

منبع: یافته‌های تحقیق

در ادامه نتایج تاثیر متغیرهای مستقل پژوهش روی گزینش راهبرد تمایز متمرکز در جدول (۵) گزارش شده است.

جدول (۵) اثر متغیرهای مستقل روی احتمال گزینش راهبرد تمرکز متمایز

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	ضریب	انحراف استاندارد	Z	P> Z
TDIFF (تمایز متمرکز)	تجربه مدیر	۱/۱	۰/۸۵	۱/۲۹	۰/۳۶
	تحصیلات مدیر	۰/۲۸	۰/۱۴۵	۱/۹۳	۰/۰۶
	بازار نهاده ها	۰/۳۶	۰/۲۳۳	۱/۶۱	۰/۱۱
	دوره عمر محصول	-۰/۷۹	۰/۵۶	-۱/۴۱	۰/۲۸
	تنوع محصول	۱/۷۳	۰/۹	۱/۹۱	۰/۰۶
	برند	۰/۳۳	۰/۱۹۸	۱/۶۶	۰/۱۱
	بازار محصول	۱/۳	۰/۵۱	۲/۶	۰/۰۳
	Constant (ثابت)	۴/۱	۲/۵۵	۱/۶	۰/۱۲

منبع: یافته‌های تحقیق

نتایج جدول (۵) گویای آن است که ضریب متغیر Mar یا بازار محصول در سطح معناداری ۵ درصد و ضریب متغیرهای Edu (تحصیلات مدیر) و Div (تنوع محصول) در سطح ۱۰ درصد معنادار شده است که نشان می‌دهد: الف) با افزایش تحصیلات مدیر واحد تولیدی، احتمال گزینش راهبرد تمایز متمرکز در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد. ب) با افزایش تنوع محصول، احتمال گزینش راهبرد تمایز متمرکز در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد. ج) با افزایش رقابت در بازار محصول، احتمال گزینش راهبرد تمایز متمرکز در مقایسه با نداشتن راهبرد افزایش می‌یابد.

آماره‌های مربوط به انجام آزمون در نرم افزار STATA12 به شرح جدول (۶) می‌باشد.

جدول (۶) آماره‌های آزمون

آزمون	Log likelihood	Number of obs	LR(chi2)	Pseudo R2
آماره	۱۱۲/۳۲	۹۴	۴۳	۰/۲۳۴

منبع: یافته‌های تحقیق

نتایج پنج آزمون *IIA* در جدول (۷) گزارش شده است. چهار آزمون اول مربوط به هنگامی است که یکی از چهار طبقه غیرمرجع کنار گذاشته شده و پنجمین آزمون در ردیف *NOST* با برآورد مجدد مدل با استفاده از بزرگترین طبقه باقی‌مانده به عنوان طبقه مرجع محاسبه شده است.

جدول (۷) نتایج آزمون استقلال گزینه‌های نامربوط

evidence	P>chi2	df	Chi2	Omitted
تایید فرضیه صفر	۰/۸۵۰	۸	۷/۳	Cost
تایید فرضیه صفر	۰/۸۹۴	۸	۸/۴	Diff
تایید فرضیه صفر	۰/۷۲۱	۸	۶/۸	Tcost
تایید فرضیه صفر	-	۷	-۷/۶	T diff
تایید فرضیه صفر	۰/۷۵۰	۸	۶/۹	Nost

منبع: یافته‌های تحقیق

اگر چه هیچ کدام از آزمون‌ها فرضیه H_0 مبنی بر وجود *IIA* را رد نمی‌کنند، اما نتایج بسته به اینکه کدام طبقه مرجع باشد، تفاوت دارد. برخی از آماره‌های آزمون نیز منفی شده است که موضوعی عادی است و هاسمن و مک فادن (۱۹۸۴) به این امکان اشاره کرده و نتیجه می‌گیرند که نتایج منفی گویای آن است که *IIA* نقض نشده است.

جمع‌بندی و پیشنهادها

در این پژوهش عامل‌های موثر بر گزینش نوع راهبرد کسب مزیت رقابتی یعنی کاهش هزینه، تمایز محصول، تمرکز بر هزینه و تمایز متمرکز در مقایسه با گروه پایه یعنی نداشتن راهبرد توسط برخی مدیران واحدهای تولیدی صنایع غذایی (کدهای چهار رقمی در بخش‌های ۱۰ و ۱۱) در کشور مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق گویای آن است که:

الف) رقابت در بازار محصول باعث شده است مدیران واحدهای تولیدی صنایع غذایی راهبرد (خط‌مشی)‌های چهارگانه رهبری هزینه، تمایز محصول، تمرکز بر هزینه و تمایز متمرکز را گزینش کنند. نوع راهبرد انتخابی بستگی به عامل‌هایی مانند اندازه بنگاه، نام تجاری معتبر، تجربه و تحصیلات مدیر و مانند آن داشته است. به عنوان نمونه در نام‌های تجاری معتبر احتمال گزینش راهبرد تمایز محصول و در مورد مدیران با تجربه احتمال گزینش راهبرد کاهش هزینه و یا تمرکز بر هزینه افزایش یافته است.

ب) با افزایش تجربه مدیران واحدهای تولیدی احتمال گزینش راهبردهای تمرکز بر هزینه و رهبری هزینه افزایش یافته است. از این رو مدیران با تجربه تلاش می‌کنند با کاهش هزینه‌ها به مزیت رقابتی دست یابند.

ج) با افزایش تحصیلات مدیران واحدهای تولیدی، احتمال گزینش راهبرد تمایز محصول و تمایز متمرکز افزایش یافته است. از آنجا که تمایز مستلزم نوآوری در ارائه محصول یا خدمات آن است، افزایش تحصیلات مدیران می تواند احتمال تمایز و از این رو احتمال نوآوری را در بازارهای رقابتی فراهم آورد. این موضوع ضمن افزایش دامنه گزینش مصرف کننده می تواند مزیت رقابتی پایداری برای واحدهای تولیدی به ارمغان داشته باشد.

د) در نامهای تجاری معتبر احتمال گزینش راهبرد تمرکز بر هزینه کاهش یافته و برعکس احتمال گزینش راهبرد تمایز محصولات افزایش یافته است. بدین معنا که نامهای تجاری معتبر با افزایش تنوع در محصولات تولیدی خود به دنبال سهم بیشتری از بازار بوده و خود را محدود به بازارهای کوچک و محلی با چشم انداز کاهش هزینه نمی کنند.

ه) رقابت در بازار نهادهای مورد نیاز واحد تولیدی باعث شده است احتمال گزینش راهبرد رهبری هزینه کاهش یابد.

و) با افزایش دوره عمر محصولات احتمال گزینش راهبرد تمرکز بر هزینه توسط واحدهای تولیدی افزایش یافته است. به عبارت دیگر هر چه به دوره افول عمر محصولات یک واحد تولیدی نزدیک می شویم، با کاهش فروش و کاهش درآمدهای واحد تولیدی، احتمال گزینش راهبرد تمرکز بر هزینه افزایش یافته است.

از این رو با توجه به نتایج مطالعه پیشنهادی کاربردی زیر در راستای کسب مزیت رقابتی توسط بنگاههای تولیدی ارائه می شود.

۱. اگر چه هر کدام از راهبردهای رهبری هزینه، تمایز، تمرکز بر هزینه و تمایز متمرکز جزو راهبردهای کسب مزیت رقابتی در واحدهای تولیدی به شمار می آید که بنگاهها با توجه به شرایط اقتصادی و محیطی خود یکی از آنها را گزینش می کنند، اما با افزایش رقابت بنگاهها و رسیدن محصول به دوران بلوغ تداوم مزیت رقابتی مستلزم نوآوری در ارائه محصول و اتخاذ راهبرد تمایز است. از این رو پیشنهاد می شود بنگاههای فعال، ابزارهای لازم برای دستیابی به تمایز در محصول یا خدمات را بررسی کرده و در زمینه ارائه محصولی متمایز و همخوان با خواستههای بازار تلاش کنند.

۲. افزایش تحصیلات مدیران احتمال گزینش راهبرد تمایز را افزایش می دهد و از این رو انتظار می رود چنانچه مدیران واحدهای تولیدی دارای تحصیلات بالاتر دانشگاهی باشند، بتوانند در ارائه و استفاده از ارائه دیدگاههای جدید و خلاقانه برای تمایز محصولات پیشگام باشند.

استفاده از متخصصان با تحصیلات عالی در بخش‌های مدیریتی شرکت نیز می‌تواند احتمال گزینش راهبرد تمایز و کسب مزیت رقابتی توسط شرکت را افزایش دهد.

۳. تلاش برای ایجاد و حمایت از نام‌های تجاری معتبر توسط شرکت‌ها، با حمایت دولت می‌تواند باعث افزایش نوآوری و تمایز محصولات شود. از این رو پیشنهاد می‌شود در زمینه ایجاد و توسعه نام‌های تجاری معتبر داخلی در عرصه صنایع غذایی و آشامیدنی تلاش لازم صورت گیرد. ایجاد و توسعه نام‌های تجاری معتبر در عرصه داخلی و خارجی مستلزم تدارک مقدمات زیادی از جمله ایفای مسئولیت‌های اجتماعی به‌ویژه برای مشتریان و دیگر بهره‌گیران شرکت، تحقیق و توسعه، نوآوری و تلاش و پیگیری مداوم است که به‌ویژه در صنایع غذایی کشور با توجه به وجود برتری‌های نسبی زیاد، قابلیت تحقق دارد.

منابع

- پورتر، م. (۱۳۸۳) استراتژی رقابتی، تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا. ترجمه مجیدی، ج. و مهرپویا، ع. انتشارات رسا، تهران.
- حاجی‌پور، ب. درزیان عزیزی، ع. و شمسی گوشکی، س. (۱۳۹۱) تبیین استراتژی محصول- بازار و قابلیت‌های بازاریابی شرکت بر عملکرد بازار. فصلنامه کوشش‌های مدیریت بازرگانی. (۴): ۲۳-۴۴.
- شافعی، ر. (۱۳۹۱) مطالعه تاثیرپذیری استراتژی‌های حضور در بازار از نگرش‌های مدیریتی و رابطه آنها با انتخاب الگوی سنج‌های بازاریابی در شرکت‌های تولیدی صنعتی. فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین. (۴): ۸۲-۱۰۴.
- مهرانی، س. مهرانی، ک و لهراسی، ح. (۱۳۸۹) تاثیر مدیریت هزینه و مدیریت محصول بر عملکرد مالی در بلندمدت. فصلنامه مطالعات حسابداری، (۲۷): ۵۹-۷۴.
- وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، (۱۳۹۱) مرکز آمار و اطلاعات راهبردی، گزیده‌های آماری.
- Abu Aliqah, K.M. (2012) Differentiation and Organizational Performance: Empirical Evidence from Jordanian Companies. *J Economics*, 3(1).
- Bester, H., & Petrakis, E. (1993) The Incentives for cost reduction in a differentiated industry. *International Journal of Industrial Organization*, 11.
- Campbell-Hunt, C. (2000) What have we learned about generic competitive strategy: A meta-analysis, *Strategic Management Journal*, 21.
- Chakraborty, S., & Philip, T. (1996) Vendor development strategies, *International Journal of Operations and Productions Management*, 16(10).
- Dess, G.G., & Davis, P.S. (1984) Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*. 27(3).
- Hambrick, D. C. (1983) High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26

- Hill, L. W. C. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*. 13(3).
- Nayyar, P. R. (1993) On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct U.S. firm. *Academy of Management Journal*. 36(6).
- Phillips, L. W., Chang, D. R., & Buzzell, R.D. (1983) Product quality, cost position, and business performance: A test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*. 47.
- Scott Long, J. (1997) Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables. *SAGE Publication, London*.

