



فصلنامه مدیریت عملیات

سال دوم، شماره ۵، بهار ۱۴۰۱

## واکاوی عوامل استراتژیک مؤثر در کسب و کار بر پویایی رقابتی با نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری در شرکت‌های بازرگانی استان اردبیل

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۳

احد نوروززاده\*

### چکیده:

ساماندهی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های بازرگانی به نحوی که اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های مرتبط با آن را فراهم کند، از بزرگترین چالش‌های فراروی مدیران و سرپرستان است. در پژوهش حاضر و در جهت تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از آرایش مدل، آزمون‌های درست‌نمایی ماکزیمم، کشیدگی، چولگی، تحلیل مسیر بر اساس پیشنهاد بارون و کنی و همچنین مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده و نرم‌افزارهای مورد استفاده نیز SPSS و Amos بوده است. نتایج آزمون فرضیه‌ها بر اساس مراحل پیشنهادی بارون و کنی نشان داده شد. هنگامی که مشتری‌مداری نقش واسطه‌ای دارد و هنگامی که بدون نقش واسطه‌ای است. بر این اساس در مرحله اول آزمون ضریب رگرسیونی متغیر عوامل استراتژیک در کسب و کار روی متغیر پویایی رقابت  $0/573$  و ضریب رگرسیونی عوامل استراتژیک در کسب و کار بر مشتری‌مداری نیز برابر  $0/302$  می‌باشد. در مرحله دوم ضریب مسیر ( $0/669$ ) و ضریب رگرسیونی عوامل استراتژیک در کسب و کار روی پویایی رقابت از  $0/573$  به  $0/372$  تنزیل پیدا کرد. نتایج روش تحلیل مسیر نشان داد با ورود متغیر مشتری‌مداری به مدل مفهومی از میزان تأثیر عوامل استراتژیک کسب و کار بر پویایی رقابتی کاسته می‌شود. در واقع مشتری‌مداری این رابطه را واسطه‌گری می‌نماید. همچنین نتایج نشان‌دهنده تأثیر معنادار عوامل استراتژیک کسب و کار بر پویایی رقابتی و مشتری‌مداری بوده و در نهایت تأثیر مثبت و معنادار مشتری‌مداری بر پویایی رقابتی به تأیید رسیده است.

**واژگان کلیدی:** عوامل استراتژیک در کسب و کار، مشتری‌مداری، پویایی رقابت، شرکت‌های بازرگانی استان اردبیل.

\* نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، واحد گرمی، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمی، ایران. Ahadnorouzzadeh@gmail.com

## ۱- مقدمه

در سال‌های اخیر شاهد رقابتی‌تر شدن عرصه کسب و کار در صنایع مختلف بوده‌ایم. موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط در هر کشوری، اثرات قابل توجهی بر ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی آن دارند. اکثر محققان روی توسعه اقتصادی ناشی از کسب و کار توافق دارند و اهمیت اقتصادی آن را قبل از هر مورد دیگری بیان می‌کنند. با رقابتی شدن محیط کسب و کار، شانس موفقیت تصادفی افراد در این حوزه کمتر می‌شود. پس لازم است علل و عوامل موفقیت کسب و کارهای موجود بررسی و بر اساس همین اطلاعات مسیر مناسبی برای موفقیت در کسب و کار انتخاب گردد. به کارگیری روشهای سنتی و قدیمی، کمبود سرمایه، تکنولوژی نامناسب و محدودیتهای داخلی باعث می‌شود حتی برخی از کسب و کارها تعطیل شوند. تحول محیطهای رقابتی کسب و کار، صاحبان و مدیران این حوزه را با چالشهای متعددی روبرو می‌سازد. مدیران این کسب و کارها باید از یک طرف، توان رقابتی و توسعه داشته باشند و از طرف دیگر، از ایجاد هزینه‌های اضافی خودداری کنند (نوبخت و همکاران، ۱۳۹۴). بنابر نظر محققان عرصه کسب و کار، دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب برای یک شرکت، تنها با کمک یک الگوی مناسب کسب و کار امکان‌پذیر است. یک مدل کسب و کار موفق، نشان‌دهنده یک راه بهتر نسبت به گزینه‌های موجود می‌باشد که می‌تواند ارزش بیشتری را پیشنهاد کرده و منافع بیشتری را به شرکت بازگرداند. در محیط پویا و رقابتی کنونی، اهمیت بکارگیری استراتژی مناسب در برابر رقبا بر هیچ مدیر داناایی پوشیده نیست. پیروی از استراتژی درست رقابت در چنین بازاری منجر به تثبیت موقعیت سازمان در صنعت متبوع می‌گردد. موقعیت سازمان نسبت به دیگر بازیگران یک صنعت، تعیین‌کننده سود وی بوده و سازمانی که بتواند خود را در موقعیتی مناسب نسبت به رقبای خود قرار دهد، سودی بالاتر از میانگین آن صنعت را کسب خواهد نمود. علاوه بر این، چنین سازمانی حتی با وجود ساختار نامناسب صنعتی که در آن فعال است طعم شیرین بازگشت سریع سرمایه را خواهد چشید. پایه اساسی ماندگاری چنین موقعیتی

میان رقبا حفظ مزیت رقابتی بنگاه در صنعت مربوطه است. بسته به ساختار هر صنعت، مزیت‌های رقابتی بنگاه‌ها در مواجهه با یکدیگر ابعاد بسیار وسیعی به خود می‌گیرد. در دنیای کسب و کار امروز، سازمانها با شرایطی از قبیل بازارهای به شدت متغیر، رقابت جهانی، کاهش سیکل نوآوری فناوری، دسترسی جهانی و به موقع به اطلاعات و همچنین تغییرات گسترده در محیط‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مواجه هستند، که مزیت رقابتی پایدار، و مهمتر از آن، حیات و بقای آنها را به چالش کشیده‌اند (افجهء و همکاران، ۱۳۹۴). محققان معتقدند به‌کارگیری روشهای سنتی و قدیمی، کمبود سرمایه، تکنولوژی نامناسب و محدودیتهای داخلی باعث می‌شود حتی برخی از کسب و کارها تعطیل شوند. از طرفی، تحول محیط‌های رقابتی کسب و کار، کارآفرینان را با چالشهای متعددی روبه‌رو می‌کند. بنابراین، کارآفرینان برای موفقیت در کسب و کار خود باید از یک طرف توان رقابتی و توسعه داشته باشند و از طرف دیگر، از ایجاد هزینه‌های اضافی خودداری کنند (رحیمی و همکاران، ۱۴۰۰).

با گذشت زمان شاهد دگرگونیهای متعددی در عرصه‌های مختلف علمی هستیم، به گونه‌ای که بی‌توجهی به این پیشرفت‌ها و ابزارهای نوین در نهایت سبب مطمئن نبودن در تصمیم‌گیری‌ها خواهد شد. بنابراین، نظریه‌پردازان مدیریت سعی بر مجهز کردن یکی از راههای تصمیم‌گیران به این تکنیکها و ابزارهای جدید دارند (مؤمنی و همکاران، ۲۰۰۶). بسیاری از سازمانها به اهمیت شناسایی این عوامل پی برده‌اند و توجه بسیاری به آنها می‌کنند. برای ایجاد نوعی سیستم عملکرد باید معیارهایی انتخاب شوند که به بهترین شکل، بازتاب استراتژی‌های سازمان باشند. این معیارها می‌توانند عوامل کلیدی موفقیت حال یا آینده‌ی سازمان باشند که خود برگرفته از استراتژی‌های سازمانی هستند. از دیدگاه ورهیز و هارکر (۲۰۰۰) عملکرد سازمانها دربردارنده‌ی چهار بُعد سودآوری، رشد، رضایت مشتریان و سازگاری و وفق‌پذیری می‌باشد (رحیم‌نیا، ۱۳۸۸). اهمیت این موضوع و تأثیرگذاری آن بر عملکرد شرکتها در دنیای کنونی بیانگر این واقعیت است که عدم بررسی تأثیر این متغیر بر عملکرد شرکتها و

تأثیرپذیری آن از عامل رقابت در قالب استراتژی‌های رقابتی و خصوصاً استراتژی تمایز، می‌تواند محصولات رقابتی و با کیفیت را به دلیل بسته‌بندی غیر رقابتی با شکست روبرو سازد (گلوک و جاچ، ۱۳۹۰). هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ پویایی رقابتی در بازار است (راجیو و همکاران، ۲۰۱۴). به عقیده پورتر (۲۰۰۱)، هر بنگاهی در بلندمدت، یک موقعیت قابل دفاع در صنعت برای خود ایجاد می‌کند. این موقعیت یک عامل مهم و تعیین‌کننده در موفقیت بنگاه در برابر رقبا می‌باشد. افزایش ارزش برای مشتریان به منظور دستیابی به مزیت رقابتی، ارتباط نزدیکی با انتخاب دقیق استراتژی شرکت دارد. استراتژی در واقع این مسئله را بیان می‌کند که چگونه یک واحد تجاری می‌تواند برای خودش، از طریق تمایز با سایر رقبا، مزیت رقابتی ایجاد کند و چه رهبری هزینه وضعیت بهتری را در پویایی رقابت جاری خواهد داشت (ناندوکومار و همکاران، ۲۰۱۱) از طرفی هر نوع استراتژی را که سازمان‌ها انتخاب می‌کنند، ریسک‌هایی را به همراه دارد. شرکت‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه پیروی می‌کنند، به منظور دستیابی به اقتصاد مقیاس به طور قابل ملاحظه‌ای در دارایی‌های ثابت سرمایه‌گذاری می‌کنند. این موضوع موجب افزایش اهرم عملیاتی شرکت می‌شود و حساست سود نسبت به تغییرات فروش را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر سازماندهی فعالیت‌های بازاریابی، به گونه‌ای که زمینه اجرای موفق استراتژی‌های کسب و کار را فراهم کند، از سخت‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران است. با این حال هنوز یک شکاف تحقیقاتی در فهمیدن چگونگی تناسب مشتری‌مداری با اجرای استراتژی‌های رقابتی وجود دارد. محیط رقابتی موجود در مقایسه با گذشته میزان رقابت بالاتری را تجربه می‌نماید. در این محیط شدت، گستره و بهبود نیروهای رقابتی موجود و روابط گسترده میان آنها به گونه‌ای است که عدم شناخت اینگونه نیروها و عدم بررسی تأثیرات آنها بر پویایی رقابت سازمان‌ها می‌تواند موجبات شکست سازمان را فراهم آورد. بسیاری از شرکت‌ها در این محیط در تلاشند تا با تدوین استراتژی‌های رقابتی مناسب به کسب

مزیت رقابتی نائل گردیده و با افزایش میزان رقابت پذیری محصولات خود، موجبات رشد و پیشرفت شرکت را فراهم سازند (علوی دارابی، ۱۳۸۷).

از سوی دیگر در اقتصاد جهانی و دنیای رقابتی کنونی، مشتری مداری و حفظ مشتری به عنوان یک مزیت رقابتی در نظر گرفته می شود. رضایت مشتری در حال تبدیل شدن به هدف اصلی سازمان ها است و مدیران سازمان به خوبی آگاه هستند که دستیابی به اهداف کلان و بلندمدت بنگاه در گرو جلب رضایت مشتریان است. این برتری رقابتی زمانی حاصل می گردد که بتوان ارتباط مؤثری با مشتریان خود برقرار کرد (غلامی ترکسلویه و همکاران، ۱۳۹۹). مشتری مداری به مقداری از تعهد اشاره دارد که سازمان ها و کارکنان آنها به برآوردن نیازهای مشتری و بهبود رفاه مشتری متعهد هستند و به عنوان عامل کلیدی تعیین کننده موفقیت کسب و کار در نظر گرفته می شود (ژین ژائو، ۲۰۲۲). از دید پژوهشگران بازاریابی مشتری مداری در سه سطح فردی سازمانی و ملی اتفاق می افتد. در سطح فردی کارکنان با شناسایی نیازها و خواسته های مشتریان در راستای اجرای آنها گام برمی دارند. در سطح سازمانی مدیران سازمان با استفاده از عوامل سازمانی از عملکرد کارکنان خود در قبال مشتریان حمایت می کنند در سطح ملی نیز سیاستگذاران و سیاستمداران با بهبود فضای کسب و کار زمینه تخصیص بهینه عوامل و نهادهای تولید کالا و خدمات با کیفیت بالا و قیمت مناسب منطبق بر نیازها و سلیقه مشتریان، مشتری مداری را فراهم می کنند (خوش طینت و همکاران، ۱۳۹۹).

در عصر کنونی رشد ناپایدار در اقتصاد جهانی منجر به تغییرات رادیکالی در مدیریت کسب و کار شده است، بنابراین بایستی در کسب و کار فرصتها، اهداف کوتاه مدت و بلندمدت به درستی شناسایی گردند و همچنین فرصتهای آینده شناخته شوند. با توجه به گسترش روز افزون بنگاههای کوچک اقتصادی در ایران نیاز به شناسایی عوامل پایدار استراتژی کسب و کارهای کوچک بیش از پیش می باشد. همچنین بررسی های صورت گرفته در این پژوهش نشان می دهد که پویایی رقابت فعلی

و آتی شرکت‌ها با توجه به نوع استراتژی که در پیش می‌گیرند متفاوت خواهد بود. با توجه به نقش و اهمیتی که انتخاب نوع استراتژی در تأمین اهداف شرکت و روش‌های دستیابی به این اهداف دارد، مدیران مالی شرکت‌ها با تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند؛ می‌توانند بر پویایی رقابت تأثیر قابل توجهی داشته باشند. بنابراین سوال اصلی این تحقیق این می‌باشد که مشتری‌مداری در تأثیر عوامل استراتژیک در کسب و کار بر پویایی رقابت دارای چه نقشی است. برای این منظور یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی تدوین گردید.

## ۲- پیشینه پژوهش

محرر و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل مفهومی تأثیر استراتژی‌های مدیریت تولید و عملیات بر مزیت رقابتی پایدار در صنعت خودرو ایران (مورد مطالعه: شرکت‌های خودروسازی تهران) به این نتیجه رسیدند که متغیرهای هزینه، کیفیت، تنوع و انعطاف‌پذیری متغیر مکنون مزیت رقابتی پایدار را تبیین می‌کنند. همچنین استراتژی‌های کایزن، سازمان‌دهی منابع سازمانی، به‌موقع بودن و مدیریت زنجیره تأمین، متغیر مکنون استراتژی‌های تولید خودروسازان ایرانی را تبیین می‌کند. بر اساس یافته‌ها، مؤلفه‌های استراتژی تولید و عملیات بر مزیت رقابتی پایدار صنایع خودروسازی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مشکدانیان و حسین‌زاده (۱۳۹۷) در یک پژوهش با عنوان تبیین پویایی رفتار رقابتی براساس آمیخته بازاریابی مورد مطالعه: صنعت بانکداری به این نتیجه دست یافتند که بانک‌ها با توسل به حوزه‌ی معرفی محصولات و به‌روزرسانی خدمات، ترویج، کانال توزیع و مشارکت نهادی به رقابت می‌پردازند. علاوه بر این، مشخص شد که اولویت اتخاذ این استراتژی‌ها، با توجه به وضعیت بحرانی و غیربحرانی شرایط محیطی متفاوت است. دهقانی سلطانی (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان نقش تعدیلگری پویایی محیطی در تاثیرگذاری قابلیت پویا بر مزیت رقابتی انجام داد. در این پژوهش رابطه بین قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی؛ و همچنین نقشی که پویایی‌های محیطی بازی می‌کند بررسی شد. نتایج مطالعه تجربی ۲۰۷ شرکت در

ایران، نشان داد که قابلیت‌های پویا تاثیر مثبت زیادی بر مزیت رقابتی دارد، و پویایی محیطی یک پیشران است، و نه یک میانجی. رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۹) نیز پژوهشی با عنوان بررسی نقش میانجی قابلیت‌های پویا و استراتژی رقابتی ترکیبی در رابطه با ساختار و عملکرد سازمانی در شرکتهای تولیدی استان گیلان انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی بر روی عملکرد به طور مستقیم تأثیر ندارد، اما این تأثیرگذاری از طریق دو متغیر میانجی استراتژی‌های رقابتی ترکیبی و قابلیت‌های پویای سازمانی تأیید شد. ریحانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان تبیین استراتژی‌های کسب‌وکار و جهت‌گیری استراتژیک به‌منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران) به این نتیجه دست یافتند که سیاست‌گذاران بانک با نگاه آینده‌نگرانه و بهره‌مندی از تکنولوژی‌های نوین الکترونیکی، نسبت به بهبود خدمات منحصربه‌فرد به مشتریان اقدام و تمهیدات لازم به‌منظور کاهش هزینه ارائه خدمات اندیشیده شود و به‌جای قراردادهای برون‌سپاری، به منابع داخلی توجه نمایند. وظیفه دوست و همکاران (۱۳۹۲)، به بررسی تأثیر استراتژی‌های رقابتی پورتر (رهبری هزینه، تمرکز و تمایز) در پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان محصولات پلی اتیلن پتروشیمی پرداختند. نتایج حاکی از آن است که هر یک از استراتژی‌های پورتر در پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان محصولات پلی اتیلن تأثیر مثبت دارند و تأثیر استراتژی رهبری در هزینه اولویت بالاتری دارد. کرمپور و همکاران (۱۳۹۱)، با هدف طراحی و تبیین مدلی جهت ارزیابی تأثیر اجزای رویکرد مبتنی بر منابع بر عملکرد صادراتی براساس استراتژی رهبری هزینه در صنعت کانی غیرفلزی کشور با استفاده از تکنیک‌های تحلیل عاملی و مدلسازی معادلات ساختاریافته اصلاح و پس از تعدیل به تأیید رسید. بر اساس نتایج حاصل، فقط سیستم‌های سازمانی بر عوامل استراتژیک در کسب و کار تأثیر ندارد و قابلیت‌های رقابتی بیشترین تأثیر را بر عملکرد صادراتی دارند.

لیانگ و فروسن (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی و تحلیل ارتباط بین

استراتژی‌های بازاریابی شرکت‌ها و عملکرد صادراتی آنها با نقش میانجی توانایی یادگیری متمرکز نشان دادند که یک استراتژی کسب و کار شرکت می‌تواند اثربخشی کنترل بازار را تعدیل کند. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که نوع استراتژی می‌تواند پویایی رقابتی آنها را در بلندمدت تضمین کند. مورهوس و همکاران (۲۰۱۸)، با بررسی پاسخ‌های استراتژیک به رقبا، کم هزینه، ضمن برشمردن ویژگی این دسته از رقبای بیان کردند که چنین شرکت‌هایی با تمرکز بر قیمت رقابت می‌کنند و در پاسخ‌های رقابتی‌شان کمتر از استراتژی تمایز محصول استفاده می‌کنند. بایراکتار و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی روابط بین استراتژیهای رقابتی، نوآوری و عملکرد ۱۴۰ شرکت تولیدی در کشور ترکیه پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که مدیران شرکتها در شرایط رقابتی بازار، اغلب از استراتژیهای رقابتی تمایز محصول و مدیریت هزینه استفاده کرده‌اند. با وجود این، آنها باید به نوآوری که به عنوان پلی بین استراتژیهای رقابتی و عملکرد شرکت نقش مهمی ایفا می‌کند، اهمیت بیشتری بدهند. آگازی (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی تجربی مراحل برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعات استراتژیک: الگوهای طراحی فرآیند و اثربخشی به این نتیجه رسید که در زمینه استفاده از فناوری اطلاعات در استراتژی‌های کسب و کار، ارتباط مؤثر و مثبت بین استراتژی‌های رقابتی، فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی وجود دارد. بنتلی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی تاثیر استراتژی کسب و کار بر محیط شرکت‌های تجاری پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که استراتژی کسب و کار بر محیط شرکت‌ها تأثیرگذار بوده و شرکت‌های دارای استراتژی آینده‌نگر، در کاهش عدم تقارن بهتر و موفق‌تر عمل می‌کنند. بانکر و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان رابطه بین استراتژی-های رقابتی مدیریت هزینه و تمایز محصول و پایداری عملکرد را انجام دادند. بر اساس نتایج این پژوهش استفاده از استراتژی‌های رقابتی، به بهبود عملکرد جاری منجر شده، استراتژی تمایز محصول نسبت به استراتژی مدیریت هزینه منافع بیشتری برای شرکت‌ها دارد. یامین و همکاران (۱۹۹۹)، در تحقیقی با عنوان ارتباط میان استراتژی



رقابتی، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی: تجزیه و تحلیل تجربی به این نتیجه رسیدند که تمایز بالا و هزینه‌های کم لزوماً سازگار نیست. تمایز بالا غالباً به برداشت‌های منحصر به فرد نیاز دارد که با سهم بازار بالا ناسازگار است.

### ۳- روش شناسی تحقیق

این تحقیق را بر اساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نظر می‌توان در زمره تحقیق توصیفی به شمار آورد و چون داده‌های مورد نظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه، برای بررسی توزیع ویژگی‌های جامعه آماری انجام می‌شود، از نوع پیمایشی همبستگی بوده که به شیوه مقطعی صورت گرفت و هدف آن بررسی تأثیر عوامل استراتژیک در کسب و کار بر پویایی رقابت با واسطه‌گری مشتری‌مداری در شرکت‌های بازرگانی استان اردبیل می‌باشد. با توجه به هدف پژوهش و موضوع پژوهش جامعه آماری، کلیه شرکت‌های بازرگانی استان اردبیل که تعداد آنها بر اساس اعلام رسمی اداره کل صمت استان اردبیل ۳۲۹ شرکت می‌باشد. از آنجایی که برای مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل نمونه بایستی بیشتر از ۲۰۰ عدد باشد تعداد نمونه ۲۱۰ شرکت انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی طبقه‌ای نسبتی بود. برای جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری و به منظور آزمون فرضیه‌های تنظیم شده تحقیق حاضر از پرسشنامه‌ای که با عملیاتی نمودن متغیرهای تحقیق تنظیم شده، استفاده گردید. برای سنجش متغیر مشتری‌مداری از پرسشنامه استاندارد حجت شمامی (۱۳۹۲) در سه بُعد (کیفیت مناسب کالا، تناسب کالا با خواسته و نیاز مشتری، زمان دریافت کالا) استفاده شد. پرسشنامه عوامل استراتژیک در کسب و کار از پنج سوال تشکیل شده است (گیلگئوس، ۱۹۹۵). طیف پاسخگویی به این پرسشنامه نیز از نوع لیکرت بوده و در نهایت پرسشنامه پویایی رقابتی سوافورد (۲۰۰۳) مشتمل بر ۱۲ گویه مورد استفاده قرار گرفت.

### ۴- یافته‌های پژوهش

برای بررسی نرمال بودن سوالات از شاخص‌های کشیدگی و چولگی با کمک نرم‌افزار

Amos استفاده شد. باین در سال (۲۰۱۰) استفاده از دامنه ۷- تا ۷+ به عنوان بازه قابل قبول برای کشیدگی و دامنه ۲- تا ۲+ برای چولگی توزیع‌های نرمال را پیشنهاد کرده است که نتایج آن در جدول شماره ۱ ارائه شد. در این جدول  $q$  سوالات مشتری‌مداری،  $a$  سوالات پویایی رقابت و  $t$  سوالات عوامل استراتژیک در کسب و کار می‌باشد.

بر اساس نتایج جدول ۱ چولگی و کشیدگی سوالات از توزیع نرمال پیروی می‌کند. بر این اساس می‌توان ادعا نمود همه متغیرها دارای توزیع نرمال می‌باشند. به منظور بررسی استقلال خطاها از یکدیگر آزمون دوربین واتسون مورد استفاده قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۲ مشخص شده است.

جدول ۲: نتایج آزمون دوربین واتسون

Durbin – Watson STAT	انحراف معیار	میانگین	متغیرهای تحقیق
۱/۹۳۵	۰/۷۹۱	۳/۷	پویایی رقابت
۱/۱۵۹	۰/۴۲۶	۳/۶	مشتری‌مداری
۱/۷۷۳	۰/۴۷۹	۳/۴	عوامل استراتژیک در کسب و کار

از آنجایی که مقدار آماره دوربین واتسون برای تمام متغیرها بین ۱/۵ تا ۲/۵ قرار گرفته است لذا فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها پذیرفته می‌شود و می‌توان از الگوی معادلات ساختاری استفاده کرد. همچنین در خصوص بررسی هم خطی بین متغیرهای مستقل نیز از آزمون هم خطی متغیرهای مستقل VIF استفاده می‌شود. مقدار این آزمون برای متغیرهای پویایی رقابتی، مشتری‌مداری و عوامل استراتژیک در کسب و کار به ترتیب ۳/۱۵۷، ۳/۸۷۶ و ۳/۲۱۴ بدست آمده است. با توجه به مقادیر VIF یا تورم واریانس متغیرهای مستقل پژوهش که از عدد ۵ کمتر است نشان از این است که عدم هم خطی بین متغیرها وجود دارد و رگرسیون برای پیش‌بینی مناسب است. همچنین به منظور آزمون همگن بودن متغیرهای پژوهش از آزمون وونگ استفاده شده است که مقدار این آماره ۱/۵۴۹- و مقدار سطح زیر منحنی آن ۰/۹۲۷ بدست آمده است.

جدول ۱: آزمون نرمال بودن سوالات پژوهش

سوالات	min	max	چولگی	کشیدگی	سوالات	min	max	چولگی	کشیدگی
q20	۱	۵	-۰/۴۱۲	۰/۰۸۴	a1	۱	۵	-۱/۶۷۳	۳/۶۱۹
q19	۱	۵	-۰/۴۶۸	-۰/۶۸۵	a2	۱	۵	-۱/۵۷۲	۳/۳۱۲
q18	۱	۵	-۰/۱۷۹	۰/۰۰۶	a3	۱	۵	-۱/۴۳۴	۳/۱۲۷
q17	۱	۵	-۰/۵۱۸	۰/۰۳۳	a4	۱	۵	-۰/۴۳۰	-۰/۸۸۲
q16	۱	۵	-۰/۵۳۵	۰/۱۵۹	a5	۱	۵	-۰/۴۳۱	-۰/۷۶۸
q15	۱	۵	-۰/۳۹۹	۰/۳۰۶	a6	۱	۵	-۰/۵۱۸	-۰/۴۸۶
q14	۱	۵	-۰/۵۷۲	-۰/۰۹۳	a7	۱	۵	-۰/۶۸۹	۰/۱۳۷
q13	۱	۵	-۰/۵۹۸	-۰/۶۲۱	a8	۱	۵	-۰/۶۴۴	-۰/۱۴۲
q12	۱	۵	-۰/۳۲۵	-۰/۵۳۸	a9	۱	۵	-۰/۸۱۵	۰/۳۹۴
q11	۱	۵	-۰/۱۴۷	-۰/۵۵۷	a10	۱	۵	-۰/۷۴۲	۰/۰۸۸
q10	۱	۵	-۰/۲۲۹	-۰/۴۶۵	a11	۱	۵	-۰/۳۹۷	۰/۴۶۷
q9	۱	۵	-۰/۲۴۷	-۰/۵۳۲	a12	۱	۵	-۱/۰۸۰	۱/۰۷۸
q8	۱	۵	-۰/۷۶۱	۰/۰۸۴	a13	۱	۵	-۱/۲۱۹	۱/۴۰۹
q7	۱	۵	-۰/۳۸۵	-۰/۲۴۶	a14	۱	۵	-۱/۴۶۴	-۰/۳۵۲
q6	۱	۵	-۰/۴۹۰	-۰/۳۵۲	t1	۱	۵	-۱/۰۶۴	۱/۵۷۹
q5	۱	۵	-۰/۱۲۰	-۰/۹۰۳	t2	۱	۵	-۰/۷۳۵	۰/۳۳۴
q4	۱	۵	-۰/۳۳۲	-۰/۷۴۴	t3	۱	۵	-۰/۶۸۹	۰/۱۱۲
q3	۱	۵	-۰/۵۸۴	-۰/۳۲۲	t4	۱	۵	-۰/۷۸۲	۰/۲۲۵
q2	۱	۵	-۰/۵۶۴	-۰/۲۱۶	t5	۱	۵	-۰/۷۲۴	۰/۳
q1	۱	۵	-۰/۵۴۲	-۰/۵۳۰					

همانطور که مشخص است سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر است و مقادیر سطح منحنی بیش از ۰/۷ می‌باشد، در نتیجه می‌توان گفت که تفاوت معناداری میان متغیرها در مدل وجود دارد. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس و پایایی اشتراکی استفاده شده که نتایج آن بصورت جدول ۳ است.

**جدول ۳: مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده**

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی	نتیجه
پویایی رقابت	۰/۸۷۲	۰/۹۶۰	۰/۶۳۰	برقراری پایایی
مشتری‌مداری	۰/۸۶۷	۰/۹۷۵	۰/۶۷۸	برقراری پایایی
عوامل استراتژیک در کسب و کار	۰/۷۹۰	۰/۹۰۱	۰/۶۴۲	برقراری پایایی

با توجه به این که مقادیر پایایی کرونباخ و ترکیبی و اشتراکی بالای ۰/۷ و مقدار AVE بالای ۰/۵ بدست آمده نشان می‌دهد پایایی و روایی پرسشنامه مورد تأیید است.

**جدول ۴: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر**

متغیرهای پژوهش	MCV	ASV	CR	۱	۲	۳
پویایی رقابت	۰/۶۵۵	۰/۵۴۵	۰/۷۶۲	۰/۷۸۸		
مشتری‌مداری	۰/۵۴۰	۰/۵۲۳	۰/۶۳۹	۰/۵۱۸	۰/۷۴۲	
عوامل استراتژیک در کسب و کار	۰/۶۷۹	۰/۵۹۸	۰/۵۴۴	۰/۵۳۸	۰/۵۱۸	۰/۸۱۹

مطابق جدول ۴، بررسی روایی واگرا به روش فورنل لارکر به وسیله ماتریس همبستگی صورت می‌پذیرد که یک مؤلفه در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها، باید تمایز بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای خودش داشته باشد تا بتوان گفت مؤلفه مدنظر روایی واگرایی بالایی دارد. جذر روایی همگرا هر مؤلفه (پررنگ شده) باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن مؤلفه با مؤلفه‌های دیگر باشد که اعداد مندرج نشان از روایی

واگرای مناسبی در روش فورنل و لارکر است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در سطح استنباطی با استفاده از آزمونهای درست‌نمایی ماکزیمم، آرایش مدل، چولگی، کشیدگی و همچنین روش تحلیل مسیر بر اساس پیشنهاد بارون و کنی به تحلیل فرضیات تحقیق در بستر مدلسازی معادلات ساختاری پرداخته شد و نرم افزارهای مورد استفاده نیز SPSS و Amos بوده است.

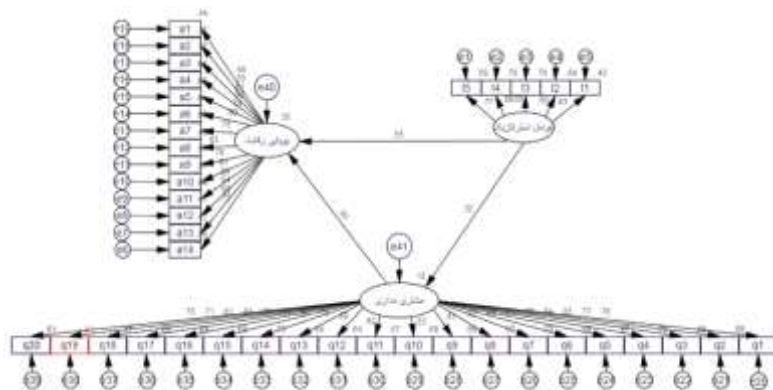
برای برازش و بهینه‌سازی مدل مفهومی تحقیق از روش تحلیل مسیر مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. همچنین از روش درست‌نمایی ماکسیمم استفاده و ماتریس واریانس کواریانس داده‌ها به عنوان اطلاعات ورودی وارد مدل شدند. پس از برازش و تحلیل مدل ابتدا نیاز است بررسی شود آیا مدل مفهومی تحقیق کفایت لازم برای بررسی روابط یعنی معنی‌داری ضرایب را دارد یا خیر؟ به همین سبب، از شاخص‌های برازش استفاده شده است. شاخص‌های موردنظر با مقادیر قابل قبول برای این که مدل مورد نظر توسط آن‌ها تایید شود بر اساس نظر تنسلی و برون (۲۰۰۵) پس از تایید برازش مدل نظری بر اساس داده‌ها، حال در قالب این مدل می‌توان روابط تعریف شده را از لحاظ معنی‌داری و ارزیابی فرضیه‌های پژوهشی، مورد بررسی قرار داد که برای آن از نرم‌افزار Amos 22 استفاده شده است. شاخص‌های برازش برای بررسی مناسب بودن مدل تحلیل مسیر مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری، برای مدل‌های تحقیق در حالت "با" و "بدون" نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری مطابق جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵: نمای مدل استاندارد با ضرایب استاندارد با نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری قبل از آرایش مدل

شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل	برازش قابل قبول
برازش تطبیقی	شاخص برازش توکر- لویس	TLI	۰/۶۳۳	>۹۰٪ TLI
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۶۰۸	>۹۰٪ NFI
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۶۵۴	>۹۰٪ CFI
	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۶۵۶	>۹۰٪ IFI

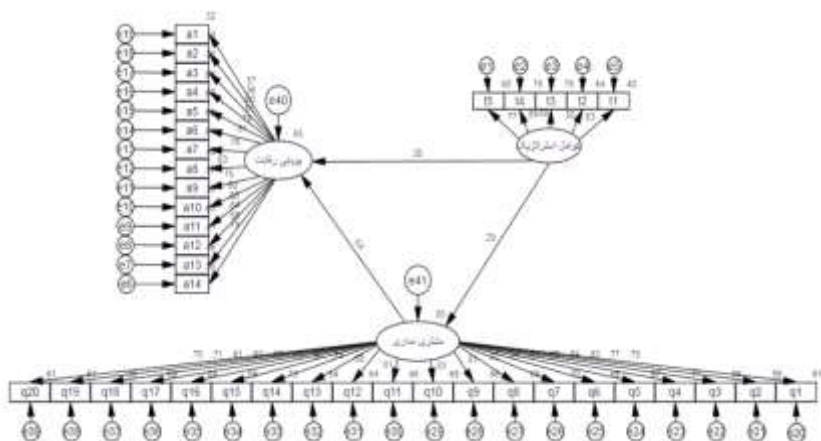
شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل	برازش قابل قبول
$\begin{matrix} 2 \\ 3 \\ 3 \end{matrix}$	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۵۷۴	بالاتر از ۵۰ درصد
	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	PCFI	۰/۶۱۷	بالاتر از ۵۰ درصد
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۱۴۵	کمتر از ۸ درصد

همچنان که از جدول ۵ مشخص است، شاخص‌ها دارای برازش مناسب برای مدل مفهومی نیستند (تنها شاخص برازش مقتصد هنجار شده و شاخص برازش تطبیقی مقتصد دارای برازش مناسب هستند). همچنین، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، معیار دیگری است که در صورتی که بیشتر از هشت درصد باشد، مدل نامناسب تشخیص داده می‌شود. با توجه به این که مقدار این خطا در مدل ۰/۱۴۵ به دست آمده است، برازش مدل، نامناسب ارزیابی شده است. مدل مفهومی تحقیق قبل از برازش مدل مفهومی ارتباط عوامل استراتژیک در کسب و کار با پویایی رقابتی بدون واسطه‌گری مشتری‌مداری به صورت زیر می‌باشد:



نمودار ۱: ضرایب استاندارد تحلیل مسیری برای مدل بدون نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری قبل از آرایش مدل

ضرایب استاندارد تحلیل مسیری برای مدل مفهومی تحقیق با نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری در شرکت‌های بازرگانی استان اردبیل در نمودار ۲ ارائه شده است:



نمودار ۲: ضرایب استاندارد تحلیل مسیری برای مدل با نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری قبل از آرایش

بررسی معنی‌داری ضرایب تحلیل مسیری در مدل مفهومی با نقش واسطه‌ای مشتری-مداری در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶: معنی‌داری ضرایب استاندارد تحلیل مسیر با نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری قبل از آرایش

نتیجه	PVALUE	نسبت بحرانی (C.R)	S.E	ضریب رگرسیونی	تأثیر
تایید	***	۳/۸۸۲	۰/۰۹۱	۰/۲۸۷	عوامل استراتژیک در کسب و کار ← مشتری‌مداری
تایید	***	۸/۹۶۷	۰/۰۶۰	۰/۳۵	مشتری‌مداری ← پویایی رقابت
تایید	***	۶/۰۶۹	۰/۰۶۰	۰/۶۳۵	عوامل استراتژیک در کسب و کار ← پویایی رقابت

بر اساس نتایج جدول ۶، ضرایب تحلیل مسیری برای تمامی متغیرها معنی‌دار بودند ( $P < 0.05$ ) و روایی سازه پرسشنامه‌ها نیز تایید گردید.

جدول ۷: معنی داری ضرایب تحلیل مسیر در حالت کلی بدون نقش واسطه‌ای مشتری مداری قبل از آرایش مدل

نتیجه	PVALUE	نسبت بحرانی (C.R)	S.E	ضریب رگرسیونی	تأثیر
تایید	***	۴/۳۶۸	۰/۰۹۲	۰/۳۲۴	عوامل استراتژیک در کسب و کار ← مشتری مداری
-	-	-	-	-	مشتری مداری ← پویایی رقابت
تایید	***	۶/۹۸۴	۰/۰۸۲	۰/۵۵۲	عوامل استراتژیک در کسب و کار ← پویایی رقابت

ارزیابی کفایت مدل برای تحلیل مسیری بعد از آرایش مدل: برای برازش مدل مفهومی با توجه به نتایج به دست آمده قبل از آرایش مدل تغییراتی در مدل صورت گرفت. بدین صورت که سوال شماره دو از متغیر پویایی رقابت به جهت اینکه بار عاملی آنها در حین آرایش مدل کمتر از ۰/۵ به دست آمدند (۰/۳۳۴) از مدل مفهومی تحقیق حذف گردید و روابطی بین کوواریانس حاصل از هر یک از سوالات مدل تشخیص داده بود نیز برقرار گردید.

جدول ۸: نمای مدل استاندارد با ضرایب استاندارد با نقش واسطه‌ای مشتری مداری بعد از آرایش

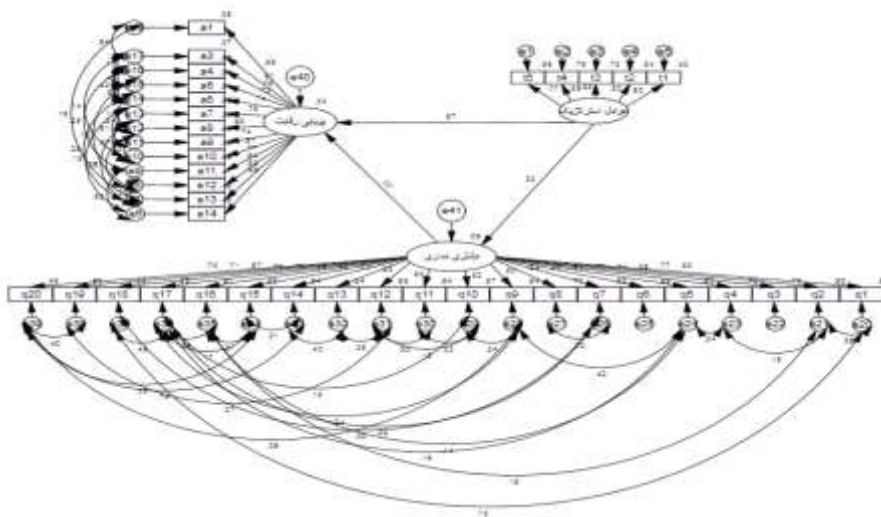
گروه بندی	نام شاخص	اختصار	مدل	برازش قابل قبول
شاخص های	شاخص برازش توکر-لویس	TLI	۰/۹۱۵	>۹۰٪ TLI
برازش	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۸۸۵	>۹۰٪ NFI
تطبیقی	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۳۹	>۹۰٪ CFI
	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۴۰	>۹۰٪ IFI
شاخص های	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۶۸۵	بالاتر از ۵۰ درصد
برازش مقتصد	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	PCFI	۰/۷۳۱	بالاتر از ۵۰ درصد
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۷۴	کمتر از ۸ درصد

طبق نتایج به دست آمده از جدول ۸، برای شاخص های برازش تطبیقی شاخص -

های TLI، CFI و IFI دارای برازش مناسب هستند (بیشتر از ۰/۹) و تنها شاخص

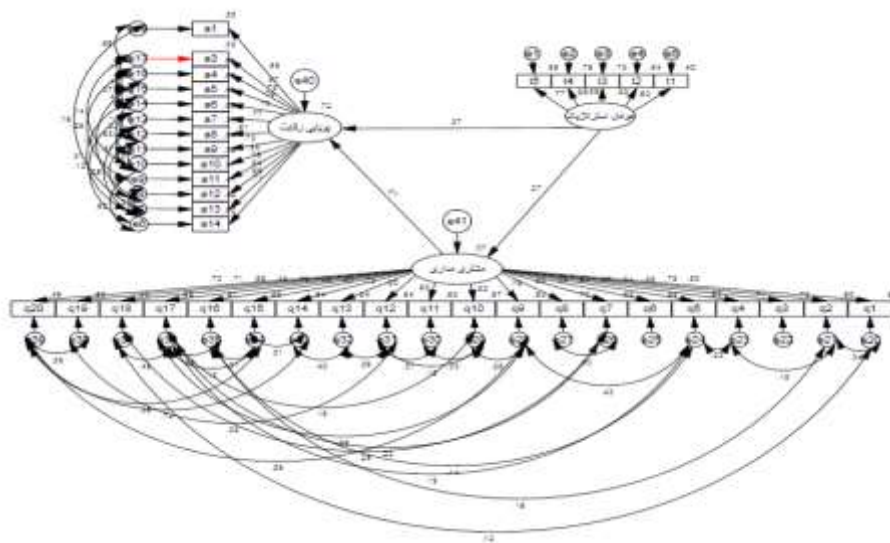


برازش هنجار شده NFI دارای برازش مناسب نیست که این شاخص هم بر اساس پژوهش روبرت و پینگ (۲۰۰۴) اگر شاخصهای برازش تطبیقی بالاتر از ۰/۸ باشد این برازش نیز قابل قبول است. بنابراین تمامی شاخصهای برازش تطبیقی قابل قبول بودند. همچنین، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، نیز ۰/۰۷۴ به دست آمده است، که کمتر از ۰/۰۸ می باشد بنابراین برازش مدل، مناسب ارزیابی می شود. همچنین سایر شاخص های برازش مدل همانطور که در جدول بالا نشان داده شده و با مقایسه آنها با حد قابل قبول وضعیت مناسبی را نشان می دادند. مدل مفهومی تحقیق بعد از برازش (آرایش): بعد از اصلاحات انجام شده، مدل مفهومی به صورت نمودار شماره ۳ ارائه شده است.



نمودار ۳: ضرایب استاندارد روش تحلیل مسیر بدون نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری بعد از آرایش مدل

ضرایب استاندارد به دست آمده برای روش تحلیل مسیر برای مدل مفهومی تحقیق با نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری بعد از آرایش در نمودار ۴ ارائه شده است:



نمودار ۴: ضرایب استاندارد تحلیل مسیری برای مدل مفهومی با نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری بعد از آرایش

بر اساس نمودار ۴ تمامی روابط معنی‌دار هستند و نتایج بررسی معنی‌داری ضرایب تحلیل مسیری در مدل مفهومی با نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری بعد از آرایش مدل در جدول ۹ و ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۹: معنی‌داری ضرایب تحلیل مسیر بدون نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری بعد از آرایش مدل

تأثیر	ضریب رگرسیونی	نسبت بحرانی (C.R)	PVALUE نتیجه
عوامل استراتژیک در کسب و کار ← مشتری‌مداری	۰/۳۰۲	۴/۰۶۵	*** تایید
مشتری‌مداری ← پویایی رقابت	-	-	-
عوامل استراتژیک در کسب و کار ← پویایی رقابت	۰/۵۷۳	۶/۶۹۹	*** تایید

جدول ۱۰: معنی داری ضرایب تحلیل مسیر با نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری بعد از آرایش مدل

نتیجه	PVALUE	نسبت بحرانی (C.R)	ضریب رگرسیونی	تأثیر
تایید	***	۳/۵۷۷	۰/۲۶۵	عوامل استراتژیک در کسب و کار ← مشتری‌مداری
تایید	***	۸/۷۶۵	۰/۶۶۹	مشتری‌مداری ← پویایی رقابت
تایید	***	۶/۰۸۵	۰/۳۷۲	عوامل استراتژیک در کسب و کار ← پویایی رقابت

بر اساس نتایج جدول ۹ و ۱۰، ضرایب تحلیل مسیری برای تمامی متغیرها معنی‌دار بودند ( $P < 0.05$ ). پس می‌توان از روی این نتایج به فرضیات تحقیق پاسخ گفت. همچنین برای آزمون کیفیت ساختاری مدل ارائه شده از روایی متقاطع شاخص افزونگی استفاده شده است که مقدار این آزمون برای متغیر پویایی رقابت ۰/۶۴۵، برای متغیر مشتری‌مداری ۰/۶۸۱ و برای متغیر عوامل استراتژیک در کسب و کار ۰/۷۲۵ بدست آمده است. شاخص روایی متقاطع شاخص افزونگی را به مقدار ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ می‌سنجیم که به ترتیب ضعیف و متوسط و قوی می‌باشند. با توجه به مقادیر بدست آمده برای متغیرهای تحقیق، این مقدار قوی ارزیابی می‌شود که نشان دهنده‌ی توانایی بالای مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن است.

#### آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: مشتری‌مداری در تأثیر عوامل استراتژیک در کسب و کار بر پویایی رقابت نقش واسطه‌ای دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده، در زمانی که متغیر مشتری‌مداری دارای نقش واسطه‌ای و بدون نقش واسطه‌ای است طبق نظر بارون و کنی مشاهده می‌شود که در مرحله اول آزمون بارون و کنی ضریب رگرسیونی متغیر عوامل استراتژیک در کسب و کار روی متغیر پویایی رقابت ۰/۵۷۳ بود و ضریب رگرسیونی عوامل استراتژیک در کسب و کار بر مشتری‌مداری نیز برابر ۰/۳۰۲ و معنی‌دار می‌باشند. در مرحله دوم طبق

نتایج به دست آمده این ضریب مسیر (۰/۶۶۹) معنی دار بود و ضریب رگرسیونی متغیر عوامل استراتژیک در کسب و کار روی متغیر پویایی رقابت از ۰/۵۷۳ به ۰/۳۷۲ کاهش پیدا نمود. بنابراین واسطه‌گری ثابت می‌شود که در نتیجه می‌توان ادعا نمود متغیر مشتری‌مداری در تأثیر عوامل استراتژیک در کسب و کار بر پویایی رقابت نقش واسطه‌ای دارد. نتیجه آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش هم در جدول ۱۱ ارائه شده است.

جدول ۱۱. معنی‌داری ضرایب تحلیل مسیر برای فرضیه‌های فرعی پژوهش

نتیجه	PVALUE	نسبت بحرانی (C.R)	S.E	ضریب رگرسیونی	فرضیه‌های فرعی
تایید	***	۶/۷۸۲	۰/۰۸۱	۰/۵۳۴	۱) عوامل استراتژیک در کسب و کار ↔ پویایی رقابت
تایید	***	۳/۸۸۴	۰/۰۹۲	۰/۲۸۸	۲) عوامل استراتژیک در کسب و کار ↔ مشتری‌مداری
تایید	***	۹/۳۹۴	۰/۰۶۷	۰/۷۳۶	۳) مشتری‌مداری ↔ پویایی رقابت

با توجه به نتایج جدول ۱۱ و در ارتباط با فرضیه‌ی فرعی اول و با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که ضریب مسیر متغیر عوامل استراتژیک در کسب و کار در تأثیر بر پویایی رقابت در نمودار معنی‌دار می‌باشد و همچنین یافته‌های این جدول ضریب رگرسیونی این مسیر با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده که کمتر از ۰/۰۰۱ می‌باشد معنی‌دار نشان می‌دهد (۰/۵۳۴) و همچنین نسبت بحرانی نیز در نسبت بحرانی کمتر از ۱/۹۶ قرار نگرفته است (۶/۷۸۲) با توجه به مطالب گفته شده نتیجه می‌شود که فرضیه‌ی فرعی اول یعنی «عوامل استراتژیک در کسب و کار بر پویایی رقابت تأثیر دارد» مورد تایید قرار می‌گیرد. با توجه به یافته‌های مربوط به فرضیه‌ی فرعی دوم نیز می‌توان نتیجه گرفت که ضریب مسیر متغیر عوامل استراتژیک در کسب و کار در رابطه با مشتری‌مداری، معنی‌دار می‌باشد و ضریب رگرسیونی این مسیر با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده که کمتر از ۰/۰۰۱ می‌باشد ۰/۲۸۸ به

دست آمده است و همچنین نسبت بحرانی نیز در نسبت بحرانی کمتر از ۱/۹۶ قرار نگرفته است (۳/۸۸۴) با توجه به مطالب گفته شده نتیجه می‌شود که فرضیه‌ی فرعی دوم یعنی «عوامل استراتژیک در کسب و کار بر مشتری‌مداری تأثیر دارد» مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین در ارتباط با فرضیه‌ی فرعی سوم و با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که ضریب مسیر متغیر مشتری‌مداری در رابطه با پویایی رقابت در نمودار، معنی‌دار می‌باشد و همچنین جدول ۱۷ ضریب رگرسیونی این مسیر (۰/۷۳۶) با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده که کمتر از ۰/۰۰۱ است نشان می‌دهد و همچنین نسبت بحرانی نیز در نسبت بحرانی کمتر از ۱/۹۶ قرار نگرفته است (۹/۳۹۴) با توجه به مطالب گفته شده نتیجه می‌شود که فرضیه‌ی فرعی سوم یعنی «مشتری‌مداری بر پویایی رقابت تأثیر دارد» مورد تایید قرار می‌گیرد.

#### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج آزمون فرضیه اصلی تحقیق بر اساس مراحل پیشنهادی بارون و کنی نشان داده شد. بر این اساس هنگامی که مشتری‌مداری نقش واسطه‌ای دارد و هنگامی که بدون نقش واسطه‌ای است بر اساس روش بارون و کنی مشاهده شد در مرحله اول ضریب رگرسیونی متغیر عوامل استراتژیک در کسب و کار روی متغیر پویایی رقابت ۰/۵۷۳ می‌باشد و ضریب رگرسیونی عوامل استراتژیک در کسب و کار بر مشتری‌مداری نیز برابر ۰/۳۰۲ می‌باشد. در مرحله دوم هنگامی که از مسیر مشتری‌مداری به سمت پویایی رقابت فلشی ترسیم گردید طبق نتایج به دست آمده این ضریب مسیر (۰/۶۶۹) معنی‌دار بود و ضریب رگرسیونی عوامل استراتژیک در کسب و کار روی پویایی رقابت از ۰/۵۷۳ به ۰/۳۷۲ تنزیل پیدا کرد. بنابراین بر اساس پیشنهاد بارون و کنی چنانچه با ورود متغیر واسطه‌ای (مشتری‌مداری) به معادله، اثر متغیر برونزاد یا مستقل از گام اول به گام دوم کاهش پیدا کند واسطه‌گری احراز می‌شود که در نتیجه می‌توان ادعا نمود متغیر مشتری‌مداری در تأثیر عوامل استراتژیک در کسب و کار بر پویایی رقابت نقش واسطه‌ای دارد که این نتایج با تحقیقات پارنل (۲۰۱۱)، مورگان و همکاران (۲۰۰۹)، چو

و همکاران (۲۰۰۳)، ورهایس و هارکر (۲۰۰۰)، حاجی پور و همکاران (۱۳۹۱) همسو می باشد. نتایج آزمون فرضیه فرعی اول نشان داد که ضریب مسیر متغیر عوامل استراتژیک در کسب و کار در تأثیر بر پویایی رقابت معنی دار می باشد و همچنین ضریب رگرسیونی این مسیر با توجه به سطح معنی داری به دست آمده که کمتر از ۰/۰۰۱ می باشد معنی دار بود. با توجه به مطالب گفته شده می تواند ادعا نمود که عوامل استراتژیک در کسب و کار بر پویایی رقابت تأثیر دارد. عوامل استراتژیک در کسب و کار به دنبال ایجاد تمایز در محصولات از دیدگاه مشتری است و اگر سازمان ها بتوانند نیازهای نهفته و بیان نشده مشتریان خود را کشف کرده و آنها را برآورده کنند، مشتری، این سازمان را متمایز از رقبا تصور می کند. در واقع، اینجا ما از خود مشتریان استفاده کرده و با کشف نیازهای نهفته آنها و ارائه محصولات مطابق با آن، سازمان خود را از رقبا متمایز می کنیم که این نتیجه با مطالعات پیشین وولا و دیگران (۲۰۱۰) و اسلاتر و اوسون (۲۰۰۱) مطابقت دارد. نتایج آزمون فرعی دوم نشان داد که ضریب مسیر متغیر عوامل استراتژیک در کسب و کار در رابطه با مشتری مداری، معنی دار می باشد و همچنین ضریب رگرسیونی این مسیر با توجه به سطح معنی داری به دست آمده که کمتر از ۰/۰۰۱ می باشد معنی دار بود با توجه به مطالب گفته شده می توان ادعا نمود که عوامل استراتژیک در کسب و کار بر مشتری مداری تأثیر دارد. که این موضوع با تحقیقات هامبورگ و دیگران (۲۰۰۱)، وولا و دیگران (۲۰۱۰)، ولی پور و دیگران (۱۳۹۰) مطابقت داشت. گرایش به عوامل استراتژیک در کسب و کار سبب ارائه محصولاتی متمایز از رقبا به مشتریانی که حساسیت زیادی نسبت به قیمت نشان نمی دهند، می شود و سازمان می تواند از نظر عرضه محصولات و خدمات از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار شده و پویایی رقابت خود را بهبود ببخشد. امروزه مشتریان به دنبال کیفیت هستند و اگر سازمانی بتواند با اتخاذ عوامل استراتژیک در کسب و کار، این کیفیت را برای مشتریان خود تضمین کند، مسلماً پویایی رقابت بهتری خواهد داشت. با استفاده از عوامل استراتژیک در کسب و کار می توانیم این احساس را به مشتریان خود

منتقل کنیم که وقتی محصول سازمان ما را خریداری می‌کنند، نسبت به مشتریان رقبای ما، متفاوت و متمایز می‌شوند. آزمون فرضیه فرعی سوم نشان داد که که ضریب مسیر متغیر مشتری‌مداری در رابطه با پویایی رقابت، معنی‌دار می‌باشد و همچنین ضریب رگرسیونی این مسیر (۰/۷۳۶) با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد (۰/۰۰۰) معنی‌دار بود با توجه به مطالب گفته شده می‌تواند ادعا نمود مشتری‌مداری بر پویایی رقابت تأثیر معنی‌داری دارند. برای حفظ و گسترش یک مزیت رقابتی، شرکت‌ها باید علاوه بر شایستگی، قابلیت استراتژیک را اجرا کنند. در واقع، قابلیت استراتژیک، سازمان ما را یک گام جلوتر از رقبای می‌برد. چون در حالی که اکثر سازمان‌ها، روی نیازهای بیان شده مشتریان تمرکز دارند، ما فراتر از این مرحله گام برداشته و نیازهای نهفته مشتریان که در آینده بروز خواهد کرد را شناسایی می‌کنیم. بنابراین، مشتریان به سازمان ما به عنوان یک سازمان پیشگام نگاه کرده و اشتیاق بیشتری برای خریداری محصولات ما خواهند داشت که این نتیجه با مطالعات پیشین وولا و دیگران (۲۰۱۰)، صادقی (۱۳۹۳)، نارور و دیگران (۲۰۰۱) مطابقت داشت.

#### پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش پیشنهادات زیر جهت بهبود شرایط شرکت‌های بازرگانی فعال در استان ارائه می‌گردد:

- مدیران شرکت‌های بازرگانی استان با توجه به نقش واسطه‌ای مشتری‌مداری، روش‌ها و فناوری‌های جدید برای تولید محصولات برتر استفاده نمایند.
- مدیران شرکت‌های بازرگانی استان سعی بر توسعه محصولات فعلی نمایند.
- مدیران باید تلاش کنند تا از مشتریان و رقبای خود آگاهی کامل کسب نمایند.
- شرکت‌ها برای پیاده‌سازی بهتر عوامل استراتژیک در کسب و کار، با مشتریان ارتباط نزدیک تری داشته باشند و با نظرسنجی مستمر از آنها، به عواملی که باعث متمایز شدن آنها از دیدگاه مشتری می‌شود، پی ببرند و کیفیت محصولات خود را مطاب با نیازهای مشتریان خود افزایش دهند.

- شناسایی و اولویت‌بندی عناصر مهم در رابطه با تولید و فروش محصول با استفاده از پنج‌مارک، که منجر به شناسایی و برنامه‌ریزی مناسب در ایجاد مزیت رقابتی در محصولات، به منظور ایجاد تمایز و کسب مزیت رقابتی در بازار رقابتی می‌شود. با توجه به نتایج حاصل شده به مدیران توصیه می‌گردد که سازمان با تأکید بر استراتژی تمرکز قادر است با هزینه‌ی کمتری، به صورت تخصصی به مشتریان محصولات و خدمات خود را ارائه نماید، مخصوصاً زمانی که مشتریان دارای سلیقه‌های بسیار مختلفی باشند. با انتخاب این استراتژی، پویایی رقابت می‌تواند ارتقا یابد. از طرفی گرایش به عوامل استراتژیک سبب ارائه محصولات متمایز از رقبا به مشتریانی که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی‌دهند، می‌شود و سازمان می‌تواند از نظر عرضه محصولات و خدمات از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار شود، و عملکرد خود را بهبود بخشد

#### فهرست منابع

افجه، سیدعلی‌اکبر؛ محمودزاده، ابراهیم؛ صالحی صدقیانی، جمشید و ادبی فیروزجانی، محسن (۱۳۹۴). الگوی هماهنگی استراتژیهای کسب و کار با تغییر و اثر هماهنگی بر عملکرد شرکتها، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۷(۴۱)، ۳-۲.

جاچ، لارنس و گلوک، ویلیام (۱۳۹۰). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، تهران، چاپ ۱۰، جلد ۱، ص ۴۹.

خوش‌طینت، بهناز؛ شاه‌آبادی، ابوالفضل و رکاب، مسعود (۱۳۹۹). تأثیر درجه مشتری‌مداری بازار کالا بر برند کشورهای منتخب. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت برند، ۷(۲)، ۴۵-۶۸.

دهقانی سلطانی، مهدی (۱۳۹۹). نقش تعدیلگری پویایی محیطی در تاثیرگذاری قابلیت پویا بر مزیت رقابتی، ششمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران، تهران.



رحمان سرشت، حسین، قاسمی شمس، معصومه و اکبری، محسن (۱۳۹۹). بررسی نقش میانجی قابلیت‌های پویا و استراتژی رقابتی ترکیبی در رابطه با ساختار و عملکرد سازمانی در شرکتهای تولیدی استان گیلان. *مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۰(۴۰)، ۵۷-۸۲.

رحیمی، فرج الله؛ محمدی، سارا و سلامی، میعاد (۱۴۰۰). تبیین الگوی پیشران‌های نهادی موفقیت کسب‌وکارهای کارآفرینانه زنان با اثر میانجی خودکارآمدی کارآفرینانه (مطالعه موردی: زنان کارآفرین استان خوزستان). *زن در توسعه و سیاست*، ۹(۲)، ۲۲۳-۲۴۲.

رحیمی‌نیا، فریبرز و علوی، سیدمسلم (۱۳۸۸). تأثیر نیروهای رقابتی بازار بر استراتژی بسته بندی کالا با استفاده از مدل رقابتی پورتر، *مجله بررسی‌های بازرگانی*، دوره مهر و آبان (۳۱)، ۱۶-۶.

ریحانی، محمدرضا، مجیبی، تورج، آقاجانی، حسنعلی، طبری، مجتبی و مهدیزاده اشرفی، علی (۱۳۹۸). تبیین استراتژی‌های کسب‌وکار و جهت‌گیری استراتژیک به منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران). *آینده پژوهی مدیریت*، ۳۰(شماره ۱ (پیاپی ۱۱۶))، ۱۷۰-۱۸۵.

علوی دارابی، سیدمسلم (۱۳۸۷). بررسی تأثیر استراتژی تمایز پورتر بر عملکرد سازمانی از طریق بسته بندی کالاها در شرکتهای مواد غذایی آستان قدس رضوی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

غلامی ترکسلویه، سجاد؛ محمدی، مرتضی و عبدالهی، محمدحسن (۱۳۹۹). نقش آداب و معاشرت و خلاقیت فروشندگان در رابطه بین مشتری‌مداری و رضایت مصرف کنندگان پوشاک ورزشی. *مطالعات بازاریابی ورزشی*، ۱(۱)، ۱۸-۱.

کرمپور، عبدالحسن، شریفی، کیومرث و صفابخش شهلا (۱۳۹۱). ارائه مدلی برای ارزیابی تأثیر اجزای رویکرد مبتنی بر منابع بر پویایی رقابت صادراتی براساس استراتژی رهبری هزینه در صنعت کانی غیرفلزی، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۴(۱۲)، ۱۲۸-۱۱۳.

محقر، علی، اصغری زاده، عزت‌الله، قدسی پور، سیدحسن و ثمرخی، امیر (۱۴۰۰). ارائه مدل مفهومی تأثیر استراتژی‌های مدیریت تولید و عملیات بر مزیت رقابتی پایدار در صنعت خودرو ایران (مورد مطالعه: شرکت‌های خودروسازی تهران). *مدیریت بهره‌وری*، ۱۵(۱۱۵) (بهار)، ۱۶۳-۱۸۷.

مشکدانیان، فاطمه و حسین‌زاده شهری، معصومه (۱۳۹۷). تبیین پویایی رفتار رقابتی براساس آمیخته بازاریابی مورد مطالعه: صنعت بانکداری. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت برنند*، ۵(۱)، ۱۳۴-۱۰۷.

نوبخت، فرزاد، احسانی، محمد، کوزه‌چیان، هاشم و امیری، مجتبی (۱۳۹۴). عوامل زمینه‌ای موثر بر موفقیت کسب و کارهای متوسط و کوچک ورزش کشور، *فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۱۴(۲۸)، ۳۷-۲۵.

وظیفه‌دوست، حسین، حاجلو، محمدحسین و نظریور، فریده (۱۳۹۲). بررسی تأثیر پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر در پاسخگویی به نیاز مشتریان شرکت پتروشیمی، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱(۳)، ۱۳۹-۱۲۱.

Bentley, K. A., Omer, T. C. & Twedt, B. J. (2016). Does Business Strategy Impact a Firm's Information Environment? Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2162240>.

Banker, R.D., Mashruwala, R. & Tripathy, A. (2014). Does a Differentiation Strategy Lead to More Sustainable Financial Performance than a Cost Leadership Strategy? *Management Decision*, 52(5), 872 – 896.

Bayraktar, C.A., Hancerliogullari, G., Cetinguc, B. & Calisir, F. (2017). Competitive strategies, innovation, and firm performance: an

empirical study in a developing economy environment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 38-52.

Liang, X. & Frösén, J. (2020). Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability. *Journal of Business Research*, 109, 545-556 .

Algazi, U. (2017). An empirical evaluation of stages of strategic information systems planning: patterns of process design and effectiveness. *Information & Management*. 42(12): 761-779.

Moumeni, Mansour, Mohaghar, Ali. & Matin Nafas, Farhad. (2006). “The Performance Evaluation of the Queuing System of Staff- Cashier Project in SEPAH Bank”, *Journal of Management Knowledge*, 19(74), 112-128 .

Nandakumar, Kozhikode, Ghobadian, Abby. & O’Regan, Nicholas. (2011). “Generic Strategies and Performance – Evidence from Manufacturing Firms”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 222-251.

Rajiv, Banker, Raj, Mashruwala. & Arindam, Tripathy. (2014). “Does a Differentiation Strategy Lead to More Sustainable Financial Performance than a Cost Leadership Strategy?” *Management Decision*, 52(5), 872 – 896.

Yamin, Shahid. Gunasekaran, Sankar. & Felix, Mavondo. (1999). “Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis”, *Technovation*, 19, 507–518.

Zhao, X. (2022). Customer Orientation: A Literature Review Based on Bibliometric Analysis. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/21582440221079804>