



## **Investigating the Effectiveness of Organizational Capacities on the Adoption of Business Strategies in Food Industry**

Javid Ahmadi\*<sup>1</sup> , Farzaneh Khalili<sup>2</sup>

Received date: 09/02/2023

Acceptance date: 27/06/2023

### **Abstract**

The main goal of this research is to identify organizational capacities and abilities in Iran's food industry and to use them in the way of adopting correct and timely strategies to improve the organization's performance. The current research was conducted with a broad conceptual model using a descriptive/survey method. The statistical population of the research is all the active food industrial companies in the country, and the number of 221 companies has been determined as the sample size. Data was analysed by structural equation method using lisrel software. The validity of the questionnaire was confirmed by the analysis of elites and professors, and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test. The findings indicate that there is a significant relationship between the organization's capacities and the organization's strategy orientation and performance. There is a positive and significant relationship between the marketing capabilities of the organization and the focus strategy, managerial ability and cost leadership strategy, but the technological capacity in the organization is not sufficiently effective despite the positive and significant relationship with the focus strategy. The final results show that by adopting Porter's general strategies along with identifying and increasing the quality of operators related to organizational capacities in Iran's food industry, the organization's financial and market performance can be significantly increased.

**Keywords:** Business Strategy, Iranian Food industry, Organizational Capacities, Strategic orientation

---

1- Ph.D. Student in Business Management, Department of Business Management, Qazvin branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran, (corresponding author)  
2- Department of Economics, Abhar branch, Islamic Azad University, Abhar, Iran

## بررسی اثربخشی ظرفیت‌های سازمانی بر اتخاذ استراتژی‌های کسب و کار در صنایع غذایی ایران

جاوید احمدی<sup>۱\*</sup>، فرزانه خلیلی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۶

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناسایی ظرفیت‌ها و توانایی‌های سازمانی در صنایع غذایی ایران و بهره‌گیری از آنها در مسیر اتخاذ راهبردهای صحیح و بهنگام، جهت بهبود عملکردهای سازمان می‌باشد. پژوهش حاضر با مدل مفهومی گسترده و استفاده از روش توصیفی/پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق، کلیه شرکت‌های صنایع غذایی فعال در کشور می‌باشند که تعداد ۲۲۱ شرکت، بعنوان حجم نمونه تعیین گردیده است. محاسبات با روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار *lisrel* انجام شده و روایی پرسشنامه با کمک تحلیل نخبگان و اساتید، پایایی آن نیز توسط آزمون آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده و پایایی مرکب، تأیید گردیده است. یافته‌ها حاکی از وجود ارتباط معنادار بین ظرفیت‌های سازمان با جهت‌گیری استراتژی و عملکرد سازمان می‌باشد. بین توانایی‌های بازاریابی سازمان و استراتژی تمرکز، توان مدیریتی و استراتژی رهبری هزینه، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اما ظرفیت تکنولوژیکی موجود در سازمان با وجود رابطه مثبت و معنادار با استراتژی تمرکز، به حد کافی تاثیرگذار نمی‌باشد. نتایج نهایی نشان می‌دهد که با اتخاذ استراتژی‌های عمومی پورتر (با تأکید بر راهبرد ترکیبی) در کنار شناسایی و افزایش کیفیت عملگرهای مربوط به ظرفیت‌های سازمانی در صنایع غذایی ایران، می‌توان عملکرد مالی و بازاری سازمان را افزایش چشمگیری داد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی کسب و کار، جهت‌گیری استراتژیک، صنایع غذایی ایران، ظرفیت‌های سازمان

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران، (نویسنده مسئول)

۲- گروه اقتصاد، واحد ایهر، دانشگاه آزاد اسلامی، ایهر، ایران

## مقدمه

داشتن تفکر استراتژیک به معنای آمادگی ذهنی و اجرایی همه آحاد سازمان برای انطباق با شرایط تقدم زمانی و معنایی بر تغییرات محیطی است. تغییرات شدید و سریع عوامل محیط بیرونی ضرورت استفاده مدیریت استراتژیک و داشتن تفکر استراتژیک را الزامی می سازد. مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن آینده خود انفعالی عمل نکند. به این ترتیب سازمان دارای ابتکار عمل بوده و سرنوشت خود را رقم زده و آینده را تحت کنترل خود خواهد داشت. شدت یافتن رقابت جهانی، افزایش بی اطمینانی و تقاضای فزاینده برای محصولات و خدمات متنوع باعث شده است که صنایع درصدد ایجاد مزیت های رقابتی پایدار در مقایسه با رقبای با تأکید بر استفاده از روشهای بازاریابی نوآورانه باشند (تقوی، ۱۳۹۰)

فرآیند جهانی شدن و گسترش بازارهای مصرف و نیز افزایش تعداد رقبای و شدت رقابت، باعث اهمیت بخشیدن به مفاهیمی مانند رقابت پذیری شده است. این امر موجب گردیده تا بنگاه ها، صنایع و کشورهای مختلف در جهت ارتقای رقابت پذیری خود به شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت پذیری و تقویت آنها تلاش کنند (پورتر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳)

با توجه به ساختار هر صنعت، مزیت های رقابتی بنگاه ها ابعاد بسیار وسیعی دارد. همچنین بسته به اینکه محدوده فعالیت سازمان، کل بازار است یا بخش یا بخش هایی از بازار، استراتژی های متفاوتی در بنگاه ها اجرا می شود. در این میان مهم ترین و پرکاربردترین جهت گیری استراتژیک مورد استفاده، استراتژی های عمومی پورتر می باشد. از دیدگاه پورتر، استراتژی ها به سازمان این امکان را می دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت های رقابتی بهره گیرد. آنها عبارتند از:

- رهبری در هزینه ها
- متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات
- متمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدمات خاص

پورتر این سه مبنای استراتژی های ژنریک یا عمومی می نامد. در رهبری هزینه ها، شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می یابد. مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول، این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی دهند. مقصود از متمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص، این است که نیازهای گروه های کوچکی از مصرف کنندگان تامین شود (دیوید<sup>۲</sup>، ۱۳۹۶)

با این وجود، اخیراً مطالعات دیگر با پورتر مخالفت کرده و برای استفاده موفقیت آمیز از استراتژی های ترکیبی حمایت می کنند. شرکت هایی که استراتژی ترکیبی را اجرا می کنند، مزایای عملکردی افزایشی قابل ملاحظه ای نسبت به کسانی که تنها راهبرد رهبری هزینه را اجرا می کنند، دارند.

صنعت مواد غذایی همچون سایر صنایع، از لحاظ تکنولوژی و تنوع در حال گسترش است. به همین نسبت نیز بازارهای مربوط به آن مدام در حال ایجاد تنوع و گسترش هستند. بنابراین شرایط ایجاد مزیت می کند که به دنبال راه حل های جدید و نو برای ایجاد مزیت

1 - Michael Porter  
2 - Fred David

رقابتی و پیدا کردن بازارهای مورد نظر بود. در میان صنایع فعال در کشور، صنعت مواد غذایی با در دست داشتن ۱۹,۴ درصد اشتغال کشور و ۱۸ درصد از کل کارگاه‌های صنعتی موجود در کشور، از پویایی، پیشرفت و تنوع رقابتی خاصی برخوردار است. هان و پاورز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) استدلال می‌کنند که علیرغم اهمیت بسیار زیاد اجرای استراتژی مناسب در بهبود عملکرد، رابطه بین کیفیت فرمول بندی استراتژی و اجرای آن بطور شایسته است مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین با توجه به فقدان و حفره موجود بین شناخت و تدوین استراتژی‌های سازمان و اجرای درست این استراتژی‌ها، در این تحقیق چگونگی تعامل بین توانایی‌های استراتژی (بازاریابی، فن آوری و مدیریت)، انواع استراتژی‌ها، کیفیت فرمول بندی استراتژی و قابلیت اجرا بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های مواد غذایی ایرانی و تاثیرات آن مورد بررسی قرار گرفته است.

### مبانی نظری تحقیق

استراتژی، الگوی تصمیم‌هایی است که در سازمان اخذ می‌شود و فعالیتها و نتایج را شکل می‌دهد. پورتر<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) استراتژی رقابتی را عاملی برای ایجاد موقعیتی رقابتی در محیط بازار تلقی می‌کند. هدف استراتژی رقابتی، ایجاد تدابیر در بازار بوسیله پیش بینی رفتار سایر رقباست. استراتژی رقابتی باعث می‌شود، بنگاه در تولید محصولی نقش داشته باشد که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای وی شود. بنابراین استراتژی رقابتی، استراتژی تعریف می‌گردد که باعث خلق مزیت در بازار رقابتی می‌گردد (بارنی، ۱۹۹۱).

### جهت‌گیری استراتژیک

در طول دهه‌های اخیر بیشترین جهت‌گیری استراتژیک مورد استفاده، استراتژی عمومی پورتر بوده است. مطالعات، سطوح مختلفی از نتایج را نشان داده، برخی محققان به حمایت از پورتر تأکید می‌کنند و برخی معتقدند که یک کسب و کار باید بین رهبری هزینه‌ها و استراتژی‌های تمایز یکی را انتخاب کند و یا بصورت میانه پیش رفته یا بدون استراتژی منسجمی پیش برود. به نظر می‌رسد مطالعاتی که اخیراً انجام شده است، برتری استراتژی‌های تمایز و استراتژی‌های ترکیبی را تضمین می‌کنند. بیشترین دغدغه مدیرانی که بدنبال استراتژی رهبری هزینه هستند، کنترل هزینه‌ها بصورت بهینه است. از طرفی تمایز باعث افزایش حاشیه سود می‌شود. اما با این وجود، گاهی ایجاد تمایز باعث می‌شود سهم بازاری نیز کاهش یابد (مجیدی و مهرپویا، ۱۳۸۳).

### ظرفیت اجرای استراتژیک

اجرای استراتژی فرآیندی است که بر اساس آن سیاست‌ها و استراتژی‌ها، با بهره‌گیری از برنامه، بودجه و رویه‌ها، به اجرا درآیند و عملی شوند. اگرچه مرحله اجرای استراتژی بعد از مرحله تدوین استراتژی قرار دارد، اما بخش مهم و کلیدی از فرآیند مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود (فاگک دیویس، ۱۳۸۵). بر اساس مطالعاتی که توسط نشریه معتبر فورچون<sup>۳</sup> به عمل آمده است، بیش از ۹۰ درصد از شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود و اجرای آن ناکام می‌مانند (کولین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). همچنین مطالعات نشان داده است که بیش از ۷۰ درصد علل شکست برنامه‌های استراتژیک در مرحله اجرای آن نهفته است (حمیدی، ۱۳۸۵). ری و همکاران (۲۰۰۴) معتقد هستند که شرکت‌ها باید منابع و قابلیت‌های خود را به صورت کارآمد و مؤثر به فرآیند کسب و کار برگردانند، در غیر این صورت نمی‌توان انتظار داشت که مزیت رقابتی این منابع را درک کنند و استراتژی‌ها را به درستی اجرا و نگه داشت.

1 - Hahn & powers  
2 -Fortune  
3 - Colin

دلایل شکست و موانع اجرای استراتژی را می توان از ۴ منظر مورد بررسی قرار داد:

- چشم انداز سازمانی: تنها ۵٪ از نیروی کار کاملاً قادر به درک استراتژی های سازمان هستند.
- مدیریت: ۸۵٪ از تیم های اجرایی در فواصل زمانی طولانی، تنها مدت زمان کمی را بحث در رابطه با استراتژی های سازمان و موضوعات استراتژیک اختصاص می دهند.
- منابع: عدم برقراری ارتباط بین بودجه و استراتژی های سازمان.
- نیروی انسانی: تنها ۲۵٪ از مدیران استراتژی های سازمان را به درستی دنبال می کنند (قاسمی، ۱۳۸۲).

### توانایی و قابلیت بازاریابی

کارکرد اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب به همراه هماهنگی منابع و اقدامات بازاریابی است که بدنال تامین اهداف عملیاتی شرکت می باشد، بنابراین مهم ترین مسئله استراتژی بازاریابی، تعیین بازارهای هدف خاص برای یک محصول می باشد. در گام بعدی شرکت ها از طریق طراحی و اجرای مناسب عناصر آمیخته بازاریابی طبق نیازها و خواسته های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، به دنبال کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم افزایی می باشند (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۳).

### ظرفیت تکنولوژیکی

تکنولوژی، ابزاری است جهت کمک به راحت تر شدن فعالیت های انسانی. توانایی های فناوری، قابلیت سازمان در استفاده، ارتقاء و بهره مندی از فناوری های نوین و تکنولوژیک را شامل می شود. تکنولوژی وسعت بسیار بیشتری از ابزار و تجهیزات را در برمی گیرد. در خصوص کاربرد های دیگر تکنولوژی به نرم افزارها و مهارت های انسانی می توان اشاره نمود. زلنی<sup>۱</sup> تکنولوژی را متشکل از سه جزء می داند:

- سخت افزار: ساختار فیزیکی و آرایش منطقی تجهیزات یا ماشین آلاتی که قرار است برای انجام وظایف لازم مورد استفاده قرار گیرد.
- نرم افزار: دانش نحوه استفاده از سخت افزار برای انجام وظایف لازم.
- مغز افزار: دلایل استفاده از تکنولوژی به شیوه ای خاص این را می توان توجیه فنی نیز نامید.
- دانش فنی: دانش یا مهارت فنی فراگرفته شده یا کسب شده درباره نحوه انجام درست کارها.

### توانایی و قابلیت مدیریتی

در نقش تولیدی از مدیر انتظار می رود تا نتایجی برابر یا بهتر از رقیب کسب کند. مدیر در نقش اجرایی خود، برنامه زمان بندی شده ای تهیه می کند و هماهنگی، کنترل و انضباط را برقرار می کند. در حالیکه ایفای نقش های تولیدی و اجرایی در یک محیط متحول مهم است. در نقش ابداعی مدیر باید در سازمان نوآور و مبتکر باشد، زیرا بر خلاف رؤسای اجرایی که برنامه هایی برای اجرا به آنها داده می شود، نقش دیگری نیز باید ایفا گردد و آن نقش ترکیبی است. مدیر در این نقش استراتژی های فردی را به استراتژی گروهی و سرانجام ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی تبدیل می کند. هرگاه گروهی بتواند با اتکای به جمع خود (بدون اتکا به فرد خاصی) و با جهت گیری و تعیین هدف های روشن عمل کند، می توان گفت که نقش ترکیبی به طور مناسبی ایفا شده است (رضائیان، ۱۳۷۶).

### کیفیت فرمول بندی استراتژی و قابلیت اجرا

منکینز و استیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) گزارش دادند که کسب و کار تنها ۶۳ درصد از ارزش بالقوه استراتژی خود را اجرا می‌کنند. در حالیکه جانسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) تأکید می‌کند که ۶۶ درصد از استراتژی کسب و کار هرگز اجرا نمی‌شوند. این مشکلات می‌توانند توضیح دهند که چرا شرکت‌هایی که برنامه‌های پیچیده و گسترده‌ای را برای برنامه ریزی دارند کماکان نمی‌توانند مزیت رقابتی را به دست آورند.

کریتندن<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) معتقد است که مشکل بین استراتژی و عملکرد بدلیل شکاف موجود در فرآیند فرمولاسیون تا رسیدن به اجرای استراتژی می‌باشد. به همین دلیل سخت است بگویم که آیا عملکرد ضعیف به دلیل اجرای خوب استراتژی بد یا نتیجه اجرای ضعیف استراتژی خوب است. یک برنامه استراتژیک با کیفیت بالا اثر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارد. پیچیدگی برنامه ریزی شامل بیان مأموریت، تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی، فرمولاسیون استراتژی، اجرا، کنترل و پیگیری می‌باشد (هان و پاورز، ۲۰۱۰).

### عملکرد بازار و عملکرد مالی

عملکرد بازار نیز نتیجه رفتار و ساختار بازار است و شاخص‌هایی نظیر سودآوری، ارزش افزوده و قیمت برای اندازه‌گیری آن مطرح هستند. ساختار بازار معرف خصوصیات سازمانی بازار می‌باشد که با شناسایی آن می‌توان رقابت در بازار را مشخص نمود. موفقیت استراتژی‌های هر شرکت، در عملکرد آن شرکت منعکس می‌شود. عملکرد شرکت میزان موفقیت یک شرکت در خلق ارزش برای قسمت‌های مختلف بازار است. در نهایت عملکرد شرکت بر اساس دستیابی به اهداف کسب و کار، از طریق واحدهای مختلف شرکت، تعیین می‌شود.

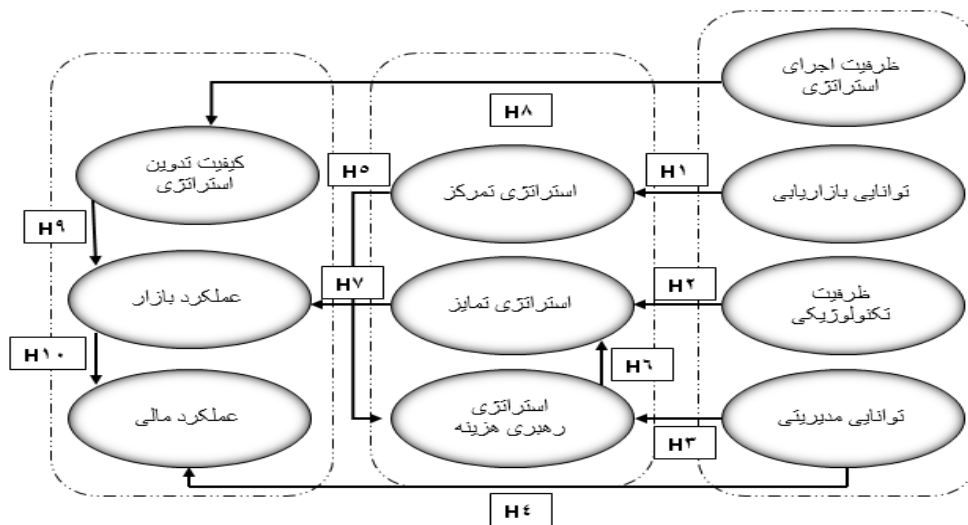
با توجه به آنچه مطرح شد، بررسی اثربخشی ظرفیت‌های سازمانی بر اتخاذ استراتژی‌های کسب و کار در صنایع غذایی ایران مورد توجه این پژوهش می‌باشد. ظرفیت اجرای استراتژی، کیفیت فرمول‌بندی استراتژی، توانایی بازاریابی، ظرفیت تکنولوژیکی، توانایی مدیریتی، استراتژی تمرکز، استراتژی تمایز، استراتژی رهبری هزینه، عملکرد مالی و عملکرد بازار متغیرهای این پژوهش بوده است.

بر اساس تحقیقات انجام شده همچون پارنل (۲۰۱۱)، مشخص گردیده‌است که توان اتخاذ یک استراتژی خاص بسیار تاثیر گذار بر جهت‌گیری خاص آن استراتژی می‌باشد، برای مثال جهت اتخاذ استراتژی تمرکز، ما نیازمند داشتن توانایی قابل قبولی در بازاریابی آن بازار خاص می‌باشیم و یا جهت اتخاذ استراتژی تمایز نیازمند گسترش توان تکنولوژیکی بوده و همینطور توانایی مدیریت سازمان تاثیر مستقیمی در اتخاذ استراتژی رهبری هزینه دارد و توانایی و قابلیت‌های مدیریتی نیز بر عملکرد مالی موثر می‌باشد. به این ترتیب فرضیه‌های ذیل مطرح می‌گردد:

- فرضیه ۱: ظرفیت و توانایی بازاریابی بر استراتژی تمرکز ارتباط مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۲: ظرفیت تکنولوژی با استراتژی تمایز رابطه مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۳: توانایی و ظرفیت مدیریتی رابطه مثبت و معناداری با استراتژی رهبری هزینه دارد.

1- Makins & Steele  
2- Johnson  
3- Crittenden

- فرضیه ۴: توانایی و ظرفیت مدیریتی بر عملکرد مالی ارتباط و اثر مثبت و معناداری دارد. بر اساس پژوهش های صورت گرفته توسط پارنل (۲۰۱۱) و اسپانوس، لوکاس (۲۰۰۱) مشخص گردید که رابطه معناداری بین استراتژی های عمومی پورتر با یکدیگر وجود داشته و هر سه بر یکدیگر تاثیر گذار می باشند. همینطور یافته ها حاکی از آن است که استراتژی های عمومی پورتر بر عملکرد بازار و مالی تاثیر مثبت دارد. از طرفی طبق تحقیقات عمده ای همچون آکوآه و اردکانی (۲۰۰۸) نشان داده شده است که ترکیب هر سه استراتژی تاثیر گذاری بیشتری بر موفقیت سازمان دارد. بر این اساس فرضیه های زیر جهت بررسی بیشتر مطرح می گردد:
  - فرضیه ۵: استراتژی تمرکز بر استراتژی رهبری هزینه اثر مثبت و معناداری دارد.
  - فرضیه ۶: استراتژی رهبری هزینه با استراتژی تمایز رابطه معنادار و مثبتی دارد.
  - فرضیه ۷: استراتژی تمایز با عملکرد بازار ارتباط مثبت و معناداری دارد.
  - کیفیت تدوین یک استراتژی می تواند نشأت گرفته از توانایی اجرای استراتژی باشد بدین گونه که یک سازمان توانمند در اجرای استراتژی، کیفیت تدوین استراتژی بالایی دارد. هان و پاورز (۲۰۱۰) طی مطالعه ای به این نتیجه رسیده اند که شرکت های دارای برنامه استراتژیک با کیفیت بالا که قدرت اجرای استراتژی بالایی نیز داشته اند عملکرد بسیار خوبی نسبت به شرکت های بدون برنامه با کیفیت و قدرت اجرای خوب دارند. بدین ترتیب فرضیه های فرعی به شرح ذیل مطرح گردیده اند:
  - فرضیه ۸: ظرفیت و قابلیت اجرای استراتژی بر کیفیت تدوین استراتژی اثر مثبت و معناداری دارد.
  - فرضیه ۹: کیفیت فرمول بندی و تدوین استراتژی با عملکرد بازار دارای ارتباط معنادار و مثبت می باشد.
  - اسپانوس و لوکاس (۲۰۱۰) از وجود رابطه ای معنی دار بین عملکرد بازار و عملکرد مالی خبر داده اند که فرضیه نهایی را به شکل زیر مطرح کرد:
  - فرضیه ۱۰: عملکرد بازار بر عملکرد مالی اثر مثبت و معنادار دارد.
- بنابر فرضیه های مستخرج، جهت بررسی اثربخشی ظرفیت های سازمانی بر اتخاذ استراتژی های کسب و کار مدل مفهومی مطابق شکل ۱ استخراج می گردد.



شکل ۱- مدل مفهومی برگرفته از مبانی نظری

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف این پژوهش که بررسی اثربخشی ظرفیت‌های سازمانی بر اتخاذ استراتژی‌های کسب و کار در صنایع غذایی ایران است، لذا پژوهش از نوع کاربردی و نحوه جمع‌آوری داده از نوع پیمایشی می‌باشد، جامعه آماری نیز شامل تمامی شرکت‌های فعال در بخش صنایع غذایی ایران می‌باشد.

در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب حجم نمونه، استفاده گردیده است، با سطح اطمینان ۹۵ درصد و دقت احتمالی ۵درصد، حجم نمونه (شرک‌های منتخب)، ۲۲۱ شرکت تعیین گردید. پرسشنامه این پژوهش بصورت استاندارد براساس پژوهش پائولو سزار<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، مطابق متغیرهای موجود، تدوین گردیده است. در تدوین پرسشنامه از طیف هفت درجه‌ای لیکرت که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود استفاده شده است. از طیف ۱ (بدون اهمیت) تا ۷ (بسیار مهم) جهت بررسی استراتژی‌های تمرکز، تمایز و رهبری هزینه بهره‌گیری شده است. از طیف ۱ (بسیار ناراضی) تا ۷ (بسیار راضی) جهت بررسی قابلیت‌های بازاریابی، قابلیت‌های مدیریتی، توانایی تکنولوژیکی سازمان و کیفیت تدوین و فرمول بندی استراتژی استفاده گردیده است. مواردی همچون تبلیغات و بازارهای هدف و فعالیت‌های بازاریابی و دانش مشتری شناسی عوامل موثری بر قابلیت‌های بازاریابی می‌باشند. قابلیت‌های مدیریتی تحت تاثیر عواملی همچون پیش بینی سودآوری و درآمد، مدیریت منابع انسانی و کنترل هزینه‌های سازمان بوده و تکنولوژی نیز از امکانات تولید، پیش بینی تغییرات تکنولوژیکی و توسعه نشأت می‌گیرد. از طیف ۱ (قویاً مخالف) تا طیف ۷ (بسیار موافق) جهت متغیر ظرفیت اجرای استراتژی استفاده گردیده است و در انتها نیز از طیف ۱ (بسیار پایین تر از حد انتظار) تا ۷ (بسیار فراتر از حد انتظار) جهت بررسی متغیرهای عملکرد بازار و عملکرد مالی استفاده شده است.

جهت اطمینان به روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید علم مدیریت آشنا به موضوع استراتژی‌های رقابتی کسب و کار، همچنین مدیران استراتژیک و بازاریابی چند شرکت صنعتی، پرسشنامه مقدماتی تهیه و در نهایت با مشاوره از این خبرگان، پرسشنامه نهایی تهیه گردید.

برای آزمون پایایی پرسشنامه، از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که این روش برای محاسبه، هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها بکار می‌رود. در پژوهش حاضر، با استفاده از نرم افزار SPSS میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده است. میزان آلفا در همه موارد از ۰,۷ بیشتر می‌باشد (جدول ۱) و نشان از همبستگی درونی بالای گویه‌ها و مطلوب بودن آنها دارد، بنابراین پایایی پرسشنامه قابل تایید می‌باشد. از طرفی توسط محاسبه تحلیل ساختاری، میزان پایایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نیز نشان از تأیید گویه‌ها دارند (جدول شماره ۱).

جدول ۱- محاسبه و بررسی پایایی پرسشنامه

متغیر	سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	CR	AVE
قابلیت بازاریابی	۴	۰,۹۴۳	۱۳,۸	۰,۷۵
قابلیت مدیریتی	۴	۰,۹۳۶	۱۳,۳۰	۰,۷۷
توانایی تکنولوژیکی	۳	۰,۹۲۹	۷,۷۷	۰,۸۰
ظرفیت اجرای استراتژی	۶	۰,۹۶۰	۲۸,۴۳	۰,۷۴
رهبری هزینه	۳	۰,۹۳۰	۹,۹۹	۰,۸۱
تمایز	۵	۰,۹۵۲	۹,۷۴	۰,۷۸



۰.۷۷	۲۳.۸۶	۰.۹۳۶	۳	تمرکز
۰.۷۷	۳۳.۴	۰.۹۶۱	۶	کیفیت فرمول بندی و تدوین استراتژی
۰.۸۲	۵.۱۳	۰.۹۴۹	۳	عملکرد مالی
۰.۸۲	۱۰.۱۸	۰.۹۲۶	۲	عملکرد بازار

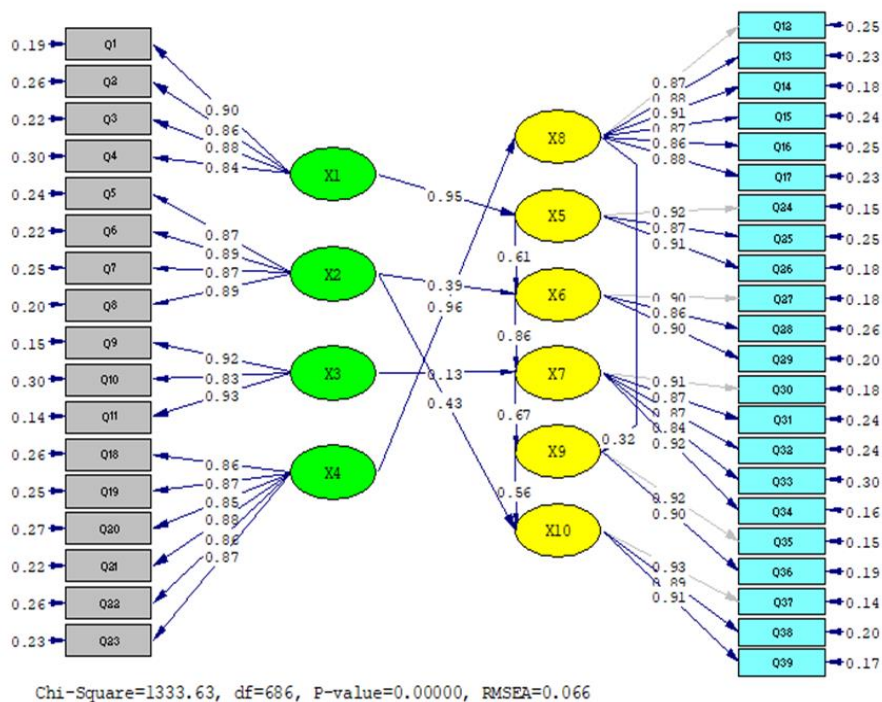
روش تحلیل آماری مورد استفاده در پژوهش روش معادلات ساختاری می باشد. مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup>، ابزاری قدرتمند در تحلیل های چند متغیره آماری محسوب می شود. این روش که به اختصار SEM نیز نامیده می شود، از روش هایی که در تحلیل چند متغیره وجود دارد در حالت خاص استفاده کرده و مدل هایی مناسب برای داده هایی مربوط به تحقیقات کیفی ارائه می دهد. مدل ساختاری یا تحلیل مسیر روابط بین متغیرها را بررسی کرده و حکم تاییدی بر وجود ارتباط یا عدم ارتباط را به همراه شاخص های مورد نظر ارائه می کند. برای اینکار از نرم افزار تحلیلی لیزرل جهت محاسبات تحلیل عامل و مدل معادلات ساختاری استفاده گردیده است. این نرم افزار از طریق محاسبه همبستگی و کوارینانس بین متغیرها، مقادیر بارهای عاملی، واریانس ها و خطاهای متغیرهای مکنون را استخراج می نماید.

### یافته های تحقیق

برای بررسی مدل، نخست از تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه های سنجش آنها استفاده شده است. مدل اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی) ارتباط گویه ها یا همان سوالات پرسشنامه را با سازه ها مورد بررسی قرار می دهد، سپس با استفاده از مدل ساختاری ارتباط عامل ها با یکدیگر جهت آزمون فرضیات مورد بررسی گرفته است. لذا برای اثبات اینکه مفاهیم به خوبی اندازه گیری شده اند از مدل اندازه گیری یا تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردیده است. طبق بررسی بعمل آمده، میزان بارهای عاملی خروجی از مدل (شکل شماره ۲) و p-value (شکل شماره ۳) به شرح ذیل تخمین زده شده است:

جدول ۲- میزان بارهای عاملی خروجی از مدل

P-value	بار عاملی	فرضیه	فرضیه
۱۶.۵۹	۰.۹۵	استراتژی تمرکز (X۵)	قابلیت و توانایی بازاریابی (X۱)
۵.۰۰	۰.۳۹	استراتژی رهبری هزینه (X۶)	قابلیت و توانایی مدیریتی (X۲)
۴.۳۳	۰.۴۳	عملکرد مالی (X۱۰)	قابلیت و توانایی مدیریتی (X۲)
۱.۹۹	۰.۱۳	استراتژی تمایز (X۷)	توانایی و ظرفیت تکنولوژیکی (X۳)
۱۵.۴۰	۰.۹۶	کیفیت تدوین و فرمول بندی استراتژی (X۸)	ظرفیت اجرای استراتژی (X۴)
۱۱.۵۰	۰.۸۶	استراتژی تمایز (X۷)	استراتژی رهبری هزینه (X۶)
۱۰.۷۰	۰.۶۷	عملکرد بازار (X۹)	استراتژی تمایز (X۷)
۷.۶۲	۰.۶۱	استراتژی رهبری هزینه (X۶)	استراتژی تمرکز (X۵)
۵.۴۳	۰.۳۲	عملکرد بازار (X۹)	کیفیت فرمول بندی و تدوین استراتژی (X۸)
۵.۶۱	۰.۵۶	عملکرد مالی (X۱۰)	عملکرد بازار (X۹)

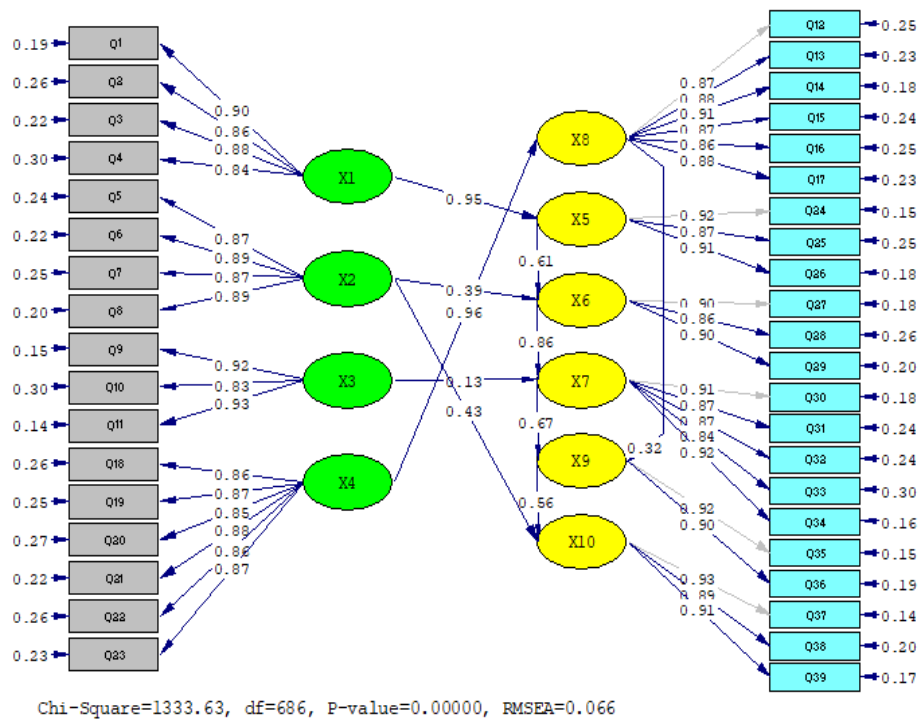


شکل ۲ - بار عاملی

بدین ترتیب می‌توان اذعان نمود میزان بار عاملی میان توانایی بازاریابی و استراتژی تمرکز، قابلیت اجرای استراتژی و کیفیت تدوین استراتژی، استراتژی تمرکز و استراتژی رهبری هزینه، استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز، استراتژی تمایز و عملکرد بازار بالاتر از مقدار ۰٫۶ بدست آمده و این نشان از مطلوبیت بالای رابطه و بار عاملی دارد. در عین حال بار عاملی فیمابین توانایی مدیریتی با استراتژی رهبری هزینه و عملکرد مالی، کیفیت تدوین استراتژی و عملکرد بازار و عملکرد مالی بیش از مقدار ۰٫۳ بوده پس بار عاملی و رابطه موجود قابل قبول می‌باشد اما رابطه عاملی بین ظرفیت تکنولوژیکی و استراتژی تمایز پایین تر از حد مورد نظر یعنی کمتر از ۰٫۳ بوده و بار عاملی رابطه ضعیف می‌باشد.

مقادیر بدست آمده در سطح معنی داری ۰٫۵ برای تمامی فرضیه‌ها نشان دهنده وجود رابطه معنا دار و مثبت می‌باشد و مقدار بار عاملی نشان دهنده مطلوبیت بالای رابطه است.

مقدار T-Value بدست آمده از رابطه‌ها (که بزرگتر از قدر مطلق ۱٫۹۶ در سطح معناداری ۰٫۰۵ می‌باشد) نشان دهنده وجود رابطه معنا دار و مثبت تمامی فرضیه‌ها می‌باشد.



شکل ۳- مدل T-Value

مقدار شاخص برازش خی- دو بهنجار طبق تخمین بدست آمده از مدل برابر ۱.۹۴ می باشد که نشان از برازش مطلوب مدل دارد. مقدار شاخص ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین برازش شده RMSEA برابر ۰,۰۶۶ محاسبه گردیده است و مقدار Standardized RMR در این پژوهش معادل ۰,۰۳۴ و شاخص CFI برابر ۰,۹۹ بدست آمده است که گویای برازش خیلی خوب مدل می باشد همینطور مقدار شاخص برازش هنجار شده (NFI) ۰,۹۹ و شاخص برازش هنجار نشده (NNFI) نیز ۰,۹۹ محاسبه گردیده است که نشان دهنده برازش خوب مدل می باشد (جدول شماره ۳).

جدول ۳- نیکویی برازش مدل

نام شاخص	حد مجاز	برآورد مدل	نتیجه
خی دو بهنجار	کمتر از ۳	۱,۹۶	قابل قبول
RMSEA	کمتر از ۰,۰۸	۰,۰۶۶	قابل قبول
SRMR	کمتر از ۰,۰۵	۰,۰۳۴	قابل قبول
CFI	بالاتر از ۰,۹	۰,۹۹	قابل قبول
NFI	بالاتر از ۰,۹	۰,۹۹	قابل قبول
NNFI	بالاتر از ۰,۹	۰,۹۹	قابل قبول
PGFI	بالاتر از ۰,۵	۰,۰۶۷	قابل قبول

### نتیجه گیری و پیشنهادات

هرگاه توانایی بازاریابی سازمان ارتقا یابد توانایی اتخاذ استراتژی تمرکز در سازمان بهبود یافته و قوی تر خواهد شد. عبارتی با بهبود قدرت بازاریابی، استراتژیست ها توانمندتر می توانند در پیاده سازی استراتژی تمرکز گام بردارند. با وجود اینکه در برخی از

مطالعات علمی همچون رنگل<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نشان داده شده‌است رابطه معناداری بین توان تکنولوژیکی و اتخاذ استراتژی تمایز برقرار است. اما در اینجا این رابطه بسیار ضعیف مشاهده و برآورد گردیده است که می‌توان این چنین تحلیل نمود که بدلیل اینکه تمایز داشتن و منحصر به فرد بودن صرفاً نمی‌تواند بدلیل داشتن قدرت تکنولوژیکی یک سازمان باشد قطعاً بدلالی دیگری همچون طراحی، تصویر ذهنی برند، امکانات و قابلیت‌ها، خدمات مشتریان، شبکه فروش یا شبکه توزیع و یا سایر ابعاد دیگر نیز بستگی دارد. پس باید اذعان نمود که یک شرکت در صنعت مواد غذایی ایران صرفاً بدلیل داشتن قدرت تکنولوژی، متمایز نخواهد بود چون صنعت غذایی رقابتی، بخش‌ها و توانمندی‌هایی فراتر از تکنولوژی را جهت تمایز و منحصر بفرد بودن نیاز دارد، اما بدلیل وجود رابطه منطقی علمی هرچند ضعیف، نمی‌توان قدرت تکنولوژی را نادیده گرفت بلکه باید گفت تکنولوژی بخشی از پازل بزرگ ایجاد تمایز می‌باشد. از طرفی هرچقدر مقدار توان مدیریتی گسترش یافته و افزایش یابد، اتخاذ استراتژی رهبری هزینه بهتر و قویتر شده و شانس عملکرد بهتر آن افزایش خواهد یافت و با افزایش توانایی و قابلیت‌های مدیریتی عملکرد مالی نیز قدرتمندتر شده و توان مالی افزایش خواهد یافت. با اتخاذ استراتژی تمرکز، استراتژی رهبری هزینه نیز قدرت گرفته و با تأسی مثبت، اثر بهتری بر سازمان خواهد داشت.

هر چقدر کیفیت تدوین استراتژی در سازمان بهبود یابد، عملکرد بازاری سازمان نیز ارتقا خواهد یافت و هر چقدر عملکرد بازاری افزایش یافته و قوی‌تر شود بطور حتم عملکرد مالی سازمان نیز بهبود یافته و قدرتمندتر خواهد شد. پائولو باتسیتا و همکاران بیان نموده بودند که در صنعت نساجی استراتژی‌های پورتر دارای تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بازار و مالی شرکت‌های مورد مطالعه داشته و توانایی مدیریتی باعث افزایش عملکرد مالی می‌گردد که تمام موارد مورد تایید قرار گرفته و نتایج مشابه یافت شد. امروزه با توجه به گسترش فضای رقابتی، تنوع تولید و ذائقه و از طرفی توجه بیش از پیش مشتریان به صنعت غذایی، به نظر می‌رسد تولید کنندگان مواد غذایی در ایران باید نگاهی راهبردی و سیستماتیک‌تر به عملکرد سازمان و تدوین و اجرای استراتژی داشته باشند و تلاش بیشتری در شناسایی سگمنت‌های موجود و هدف‌گیری آنها داشته و مدیران با قدرتمند کردن واحدهای تحقیق و توسعه و تحقیقات بازار بدنبال شناسایی دقیق بازارهای هدف و رفتار مصرف‌کنندگان باشند تا استراتژی‌های شرکت در همان جهت تدوین گردد.

از طرفی شرکت‌ها باید با کاهش هزینه‌های خود و بهبود مستمر تولید و تمرکز بر محصولات تخصصی مورد نیاز مشتریان سعی بر ایجاد برندی قدرتمند و قابل رقابت باشند و برای اغنای مشتریان و افزایش قدرت رقابتی، خدمات حین و پس از فروش محصولات خود را متناسب با زمینه تولید و محصول تولیدی به شکلی که مصرف‌کننده رضایت کامل از تمامی فرآیند داشته باشند، ایجاد گردد.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادات آتی

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عدم دسترسی آسان به نمونه‌ها و محدودیت منابع مالی مورد نیاز مطالعه و محدودیت‌هایی همچون پراکندگی جغرافیایی شرکت‌های مورد مطالعه و حجم بالای روابط مورد مطالعه اشاره نمود.

از طرفی جهت پژوهش های آتی می توان پیشنهاد داد، ارتباط بین ظرفیت تکنولوژیکی سازمان با استراتژی های کسب و کار ژنریک پورتر مورد بررسی بیشتر قرار گیرد تا دلایل ضعیف بودن ارتباط مذکور شناسایی گردد. از طرفی می توان مدل پژوهش را در سایر صنایع نیز مطالعه نمود تا میزان انحراف نتایج مورد مقایسه قرار گیرد.

## منابع

- پورتر، مایکل (۱۳۸۳): استراتژی رقابتی، تکنیکهای تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا، تهران، انتشارات رسا
- توماس، ال، ویلن، دیوید، جی، هانگر (۱۳۸۴): مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه داود ایزدی و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر انتشارات پژوهش های فرهنگی.
- تقوی، عاطفه (۱۳۹۰). ارائه مدلی پیرامون بازاریابی نوآورانه در مدیریت زنجیره تأمین با رویکرد فناوری اطلاعات: برای خلق ارزش بالاتر، پایان نامه دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه خواجه نصیر الدین طوسی.
- دیوید، فرد (۱۳۹۶): مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی تهران.
- دیویس، فاک (۱۳۸۵): اجرای برنامه استراتژیک؛ طبیی سیدجمال الدین، ملکی محمدرضا، ماهر علی؛ چاپ اول، تهران، انتشارات سیمای فرهنگ.
- قاسمی، محمد (۱۳۸۲): مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفاهیم و فرایندها، فصلنامه توسعه مدیریت، ۳۱، مرداد، ص ۲۶-۲.
- رضائیان، علی (۱۳۷۶): اصول مدیریت، تهران، سمت، چاپ هشتم، ص ۲۱-۱۹.
- مهرپویا، عباس، مجیدی، جهانگیر (۱۳۸۳): خوشه‌های صنعتی الگوی موفق توسعه درون‌زا، تهران، رسا
- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Batista, P. C. de S., Lisboa, J. V. O., Augusto, M. G., & Almeida, F. E. B. (2016). Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry. *Revista de Administração [RAUSP]*, 51(2), 225-239. doi: 10.5700/rausp1236
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
- Collins, D. (1992). *Brief history of strategy*, <https://nimbus.osic.temple.edu>.
- Hahn, W., & Powers, T. L. (2010). Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1), 63-81.
- Johnson, C. J., and Anglin, J. M. (1995). Qualitative developments in the content and form of children's definitions. *Journal of Speech, Language, and Hearing Research*. 38(3):612-29. doi: 10.1044/jslr.3803.612
- Mankins, M. C., and Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance, *Harvard Business Review*, 39 (4), P.64-72.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 130-155.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37.

Rangel, A. S., Silva, M. M. Da, & Costa, B. K. (2010). Competitividade da Indústria têxtil brasileira. *Revista de Administração e Inovação [RAI]*, 7(1), 109-126.

Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.