

بررسی آثار به‌کارگیری استراتژیهای رقابتی مناسب بر کارایی شرکتهای تجاری ایران

بهروز قاسمی^{۱*}، عبدالحمید ابراهیمی^۲

۱- استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

پذیرش: ۸۶/۳/۳۰

دریافت: ۸۴/۸/۲۴

چکیده

بخش تجاری کشور به دلیل عقب‌ماندگی علمی و فنی و بهره‌وری پایین عوامل تولید، آمادگی لازم برای رقابت با سایر رقبا را ندارد. واقعیت آن است که در محیط فعلی، ایران فرصت اندکی برای کسب مزیت رقابتی در بخش تجارت دارد.

شکافهای عمیق در تکنولوژی، ناآشنایی با شرایط عرضه و تقاضا، درک نداشتن دقیق از رویکردهای محصول و بازار، ناآگاهی از رفتار مصرف‌کنندگان، ناموزونی در اتخاذ استراتژی و ساختار، اطلاع نداشتن از تلاطم‌های اجتماعی و سیاسی، افزایش سطوح تجارت جهانی و... مجموعه عواملی می‌باشند که آن واقعیت را تشدید کرده است. به همین منظور ضرورت دارد تا برای پیشگیری از آثار منفی اینگونه عوامل یک برنامه فراگیر، منسجم و انعطاف‌پذیر جهت پوشش آن شکافها طرح‌ریزی شود.

مقاله حاضر با عنوان "بررسی آثار به‌کارگیری استراتژیهای رقابتی مناسب بر کارایی شرکتهای تجاری ایران" به دنبال ارائه آن برنامه از طریق اتخاذ سیاستهای هم‌راستا برای کسب مزیت‌های تجاری است. نتایج مقاله، شواهدی را با توجه به شدت تأثیرگذاری استراتژیهای رقابتی در خصوص امکان عملی استفاده و اولویت‌بندی آن استراتژیها برای شرکتهای تجاری فراهم کرده است. با مشاهده آن نتایج می‌توان ادعان کرد که اولویت‌بندی و درجه اهمیت هر یک از چهار استراتژی رقابتی با یکدیگر متفاوت و دارای اختلاف معنادار می‌باشد. به عبارتی دیگر کارایی شرکتهای تجاری تحت تأثیر هر یک از این ابعاد، از خود واکنشی ویژه و متفاوت ارائه می‌کند. این به‌نحوی است که استراتژی رهبری قیمت تمام شده با اولویت اول بیشترین تأثیر را در کارایی شرکتهای تجاری دارد و در گام بعد استراتژیهای



بهترین شیوه هزینه کردن، تمایز و تمرکز دیگر اولویتهای مهم در ارتقای کارایی شرکتهای تجاری به شمار می آیند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی رقابتی، استراتژی رهبری قیمت تمام شده، استراتژی تمایز، استراتژی تمرکز، استراتژی بهترین شیوه هزینه کردن.

۱- مقدمه

یکی از بزرگترین چالشهایی که اقتصاد و صنعت کشور با آن مواجه می باشد، جهانی شدن تجارت است. در سایه تحولات تکنولوژیک امروزه بیش از هر زمان دیگر، زمینه بسط تجارت و سازماندهی تولید در مقیاس جهانی به وسیله شرکتهای فراملیتی فراهم آمده و همچنین دولتها سیاست آزادسازی تجارت بین المللی را در جریان فعالیتهای خود قرار داده اند.

واقعیت این است که در محیط جهانی کنونی ما فرصت اندکی برای کسب مزیت رقابتی صنعتی تجاری و پرکردن شکافهای تکنولوژیک با دنیای پیشرفته وجود دارد. به طور کلی اگر از این فرصت باقی مانده - که گمان نمی رود بیش از ۵ - ۷ سال باشد - به درستی بهره گیری شود، در تقسیم کار جهانی جایگاه مناسبی به دست نخواهد آورد و با تبدیل کشور به صادرکننده تک محصولی نفت در آینده شانس خوبی برای جذب فرصتهای محیطی وجود نخواهد داشت.

تجربه کشورهای تازه صنعتی شده آسیای شرقی نشان داده است که توسعه صنعتی سریع این کشورها، مرهون پیروی از نیروهای بازار آزاد در داخل و تجارت نبوده، بلکه مدیون اتخاذ استراتژی رقابتی مناسب، مداخله های مبتنی بر تشخیص و نهادهای تجاری اقتصادی و همچنین شاخصهای عملکرد سیاسی است [۱، ص ۱۶]. به طور کلی از آنجایی که مجموعه شاخصهای عملکرد سیاسی و اقتصادی چارچوبهای نمادی سیاستهای دولت را در محیط کسب و کار تعیین می کنند. لذا می توان نتیجه گرفت که هر قدر این محیط مناسب تر باشد، خطرهای تجاری و غیرتجاری سرمایه گذاری کمتر و هزینه مبادله در اقتصاد پایین تر خواهد بود.

از این رو برای پیشگیری از آثار منفی اینگونه تغییرات داشتن یک برنامه فراگیر و انعطاف پذیر، نه تنها در بخش صنعت، بلکه در تمامی بخشها یک ضرورت است ولی از

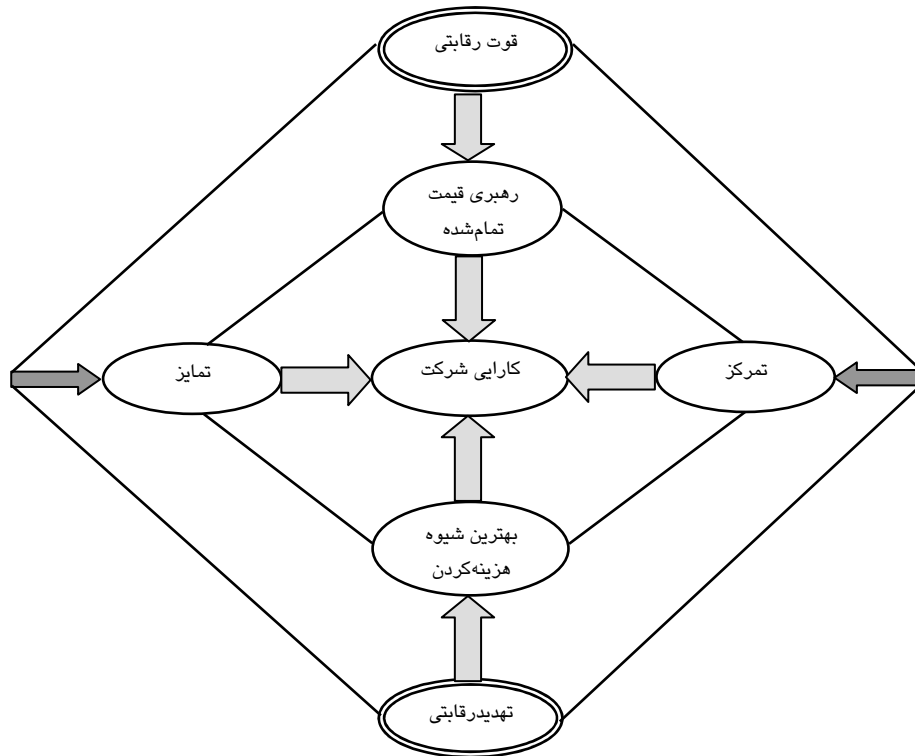
آنجا که در حال حاضر صنعتی شدن به عنوان مهمترین شاخص توسعه جوامع مطرح شده است، تهیه و تدوین یک برنامه منسجم و فراگیر در سازمانهای تجاری نیز برای کسب مزیت رقابتی ضروری و پراهمیت می باشد.

به همین منظور در این مقاله سعی شده است تا ضمن تبیین و بررسی استراتژیهای رقابتی، اولویتهای اتخاذ آن استراتژیها برای کارایی شرکتهای تجاری ایران شناسایی شود. در اصل مهمترین مسأله ای که محقق در این مقاله به دنبال آن می باشد آن است که چگونه می توان استراتژیهای رقابتی را با شرایط لازم به هر یک از شرکتهای منطبق ساخت.

۲- مدل تحلیلی تحقیق و پایگاه نظری

برای تبیین و ارائه ساختاری مشخص جهت رسیدن به کارایی شرکتهای تجاری، مدل های مختلفی همچون مدل جان برنی [۲، ص ۴۶]، ال - ناگل [۳، ص ۸۳]، گریگور پارسونس [۴، ص ۵] و مایکل پورتر [۵، ص ۶۵] مورد توجه قرار گرفته است. با مطالعه آن مدلها - که هر یک به بعضی از ابعاد استراتژیهای رقابتی پرداخته است - محقق را بر آن داشت تا با تجمیع مباحث مطرح شده، پایه های استقرار و آزمون فرضیه های تحقیق را با در نظر گرفتن فرایندهای موضوعی شرکتهای تجاری ایران بنا کند.

کارایی شرکتهای تجاری ایران به عنوان متغیر وابسته زمانی محقق می شود که استراتژیهای رقابتی با بینش و درایت ویژه به نحو مناسب به وسیله سازمان اتخاذ شود. به طور کلی کارآمدی این استراتژیها زمانی تثبیت می شود که سازمان بتواند از مزیت های رقابتی برخوردار باشد. در این وضعیت سازمان با اتکا به قوت سازمانی که به طور عمده از محیط داخلی منشأ می شود می تواند به قوت رقابتی نایل شده و همچنین با شناسایی و مقابله با تهدیدات محیط خارجی و شناخت محیط برونی به ارزش رقابتی برسد [۶] (شکل ۱).



شکل ۱ نمودار استراتژیهای رقابتی براساس قوت و تهدید محیطی

در اصل سازمان زمانی قادر می‌شود به کارایی دست پیدا کند که شرایط قوت رقابتی را داشته و همچنین از هرگونه تهدید محیطی نیز واگرمه نداشته باشد. درخصوص تهدید رقابتی چنین می‌توان اذعان کرد که سازمان حتی با کنترل نداشتن تهدیدات بالقوه و بالفعل و صرفاً با شناسایی و احاطه بر آنها بتواند آن وضعیت رقابتی را مهیا کند. حالات تحقق یافته به‌عنوان پیش فرضهای مزیت رقابتی زمانی که به‌وسیله استراتژیهای مناسب رقابتی - که همان متغیرهای مستقل می‌باشند - هدایت شوند، موجب کارایی سازمانها می‌شوند. اولین بعد این پیش فرض شناسایی قوت رقابتی می‌باشد. منابع مالی، فیزیکی، انسانی و سازمانی که به‌عنوان منابع داخلی تلقی می‌شود [۷]، زمانی می‌توانند به قوت رقابتی تبدیل شوند که آن منابع و تواناییهای با ارزش، منحصر به‌فرد و غیرقابل تقلید باشند [۸، ص ۵۳].

دومین بعد پیش فرض، تهدید رقابتی می‌باشد. عرضه کنندگان، مشتریان، رقبای موجود^۱، رقبای بالقوه^۲ و رقبای غیرمستقیم^۳ که به عنوان محیط خرد^۴ خارجی تلقی می‌شوند [۹] زمانی می‌توانند به ارزش رقابتی نایل شوند که سازمان بتواند با شناخت مشتریان، عرضه کنندگان و درک قدرت مذاکره آنان و همچنین سنجش میزان رقابت شرکتهای موجود، تهدیدات جایگزینهای جدید، سیاستهایی را برای کنترل و مقابله با آن تهدیدات اعمال کند.

با تحقق موارد فوق، فرایند آغازین آزمون فرضیه‌های تحقیق و شناسایی استراتژیهای رقابتی تکوین می‌شود. استراتژیهای رهبری قیمت تمام شده، تمایز، تمرکز و بهترین شیوه هزینه کردن جزء استراتژیهای این بعد می‌باشد [۵، ص ۶۹].

در این راستا مدیر با ایجاد تمایز در کالاها و خدمات نسبت به سایر رقبا و ایجاد قیمت پایینتر نسبت به دیگران معیاری را در عرصه کسب و کار ایجاد می‌کند که جنبه کارایی دارد [۱۰، ص ۵۳]. در اصل کارایی شرکتهای تجاری ایران که نتیجه به‌کارگیری مناسب استراتژیهای رقابتی است، زمانی متبلور می‌شود که این ابعاد همچنین از سوی فرایند مدیریت اقتضایی استراتژیک که شامل استقرار مسیر استراتژیک، استراتژیهای سازمانی، ساختار و کنترل استراتژیک منطبق شود [۱۱، ص ۲۵۹]. با این انطباق کارایی در ابعادی همچون شاخصها و عملکردهای مالی تبلور یافته و می‌توان قابلیتها را اندازه‌گیری کرد که می‌تواند مقیاسی جهت کارایی باشد [۱۲، ص ۵۸].

۳- پیشینه تحقیق

متأسفانه علی‌رغم مطالعه و تحقیقاتی که در زمینه اولویت‌بندی شرکتها و صنایع به طور اعم در داخل و خارج کشور صورت گرفت و با توجه به تحقیقات معدودی که درباره استراتژیهای رقابتی در داخل کشور انجام شد است، هیچ‌گونه پژوهش جامع و قابل توجهی درباره اتخاذ استراتژیهای رقابتی صورت نپذیرفت.

-
1. Existing Competitors
 2. Potential Competitors
 3. Indirect Competitors
 4. Task Environment



پژوهشهای صورت گرفته در داخل کشور اگرچه به‌طور مستقیم مربوط به موضوع مقاله نمی‌شود، اما تحقیقات خارجی مؤید آزمون فرضیه‌های تحقیق می‌باشد که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

۳-۱- بررسی استراتژیهای بهره‌وری در صنعت خودروسازی از لحاظ رقابتی شدن
هدف این مقاله نشان دادن وضعیت صنعت خودروسازی کشور از لحاظ رقابتی بودن و بررسی نقاط ضعف کارایی می‌باشد. توجه به استراتژیهای رقابتی و ارائه راهکارهای مؤثر بر بهبود و رشد کارایی از اهداف تحقیق حاضر بوده است. به منظور تأیید دقیقتر نتایج بدست آمده از مطالعه تطبیقی، وضعیت کارایی شرکتهای خودروسازی داخلی با شرکتهای بین‌المللی فعال و ایجاد مدارک پشتوانه برای این نتیجه که حاکی از پایین بودن کارایی و عدم توان رقابتی در مورد شرکتهای خودروسازی داخلی در تحقیق مذکور آورده شده است [۱۳].

۳-۲- بررسی ارتباط مدیریت استراتژیک با موفقیت سازمانی در سازمان صنایع ملی ایران

تحقیق انجام یافته به‌وسیله نگارنده در واقع دربرگیرنده شناخت عوامل برون و درون سازمانی و نحوه اتخاذ استراتژیهای بازرگانی اثرگذار بر فعالیت صنایع شیمیایی، غذایی، دارویی و برق سازمان صنایع ملی ایران در طول دوره تحقیق بوده است. به تعبیر دیگر کوشش محقق بر این بوده است که مشخص کند تا علت موفقیت نداشتن صنایع مذکور چه بوده است.

نتیجه پژوهش نشانگر عدم اعمال مدیریت استراتژیک به‌نحو مطلوب و عدم موفقیت در مواردی همچون توجه نکردن به استراتژیهای سازمانی و نحوه رقابت و درگیر شدن به سیستم روزمرگی خلاصه شده است [۱۴].

۳-۳- برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی ایران

در این تحقیق سه فرضیه مهارتهای مدیران، نگرش مدیریت و نقش استراتژیها در دو دوره سالهای (۶۲-۶۸) و (۶۸-۷۲) بحث و بررسی شده است. هدف این مقاله انطباق سه فرضیه با کارایی صنعت است. نتایج تحقیق گویای نبود سیستم و نهاد برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم تأکید بر برنامه‌ریزی سالیانه، عدم تجزیه و تحلیل فرصتها و تهدیدات محیطی، عدم اهتمام به

اتخاذ استراتژی رقابتی مناسب، عدم استفاده از ارزشهای علمی و نگرشهای کوتاه مدت و خوشبینانه در صنعت مذکور بوده است [۱۵].

۳-۴- طراحی تدوین الگوی راهبردی عملیات تولیدی شاخه‌های صنعتی برای مقیاس عملکرد و اولویتهای رقابتی

نیاز به اتخاذ تصمیمهای منطقی با اهداف استراتژیک رقابتی یکی از یافته‌های اصول استراتژی عملیات است. این پژوهش به دنبال جستجوی روابط میان مقایسه‌های عملکرد و عاملهای محیطی، تقدم رقابتی و استراتژیهای موقعیت با استفاده از داده‌های تجربی انجام گرفته است [۱۶].

۳-۵- تبیین الگوی مدیریت موفق در شرکتهای صنعتی ایران

امروزه به دلیل شرایط خاص اقتصادی حاکم بر کشور، شناسایی الگوهای مدیریت موفق و تبیین آن برای رسیدن به کارایی یک ضرورت می‌باشد. در این تحقیق به منظور الگوی مدیریت موفق و کارایی، مطالعه میدانی درخصوص شناسایی مؤلفه‌های مدیریت موفق صورت پذیرفته است [۱۷].

۳-۶- طراحی الگوی صادرات براساس قیمت‌گذاری در صنایع کاشی و سرامیک ایران

در این پژوهش با تأکید بر متغیرهای اصلی تأثیرگذار به صادرات صنعتی در زمینه قیمت‌گذاری، الگوی صادرات در صنایع کاشی و سرامیک ایران مطالعه شده است.

صادرکنندگان در رشته مطالعه شده در صادرات خود فقط بر یک عامل عمده که قیمت ارزان باشد، تکیه کرده و از سایر عوامل مزیت رقابتی بهره نداشته‌اند. استراتژی قیمت ارزان با تکیه بر مزیت تولید با هزینه پایین با هدف گسترش سهم بازار به وسیله رقیبان بزرگ جهانی گرفته شده است در حالی که در شرکتهای مطالعه شده این پژوهش، قیمت ارزانتر صادراتی نسبت به قیمت‌های بین‌المللی توأم با حجم کم صادرات به وسیله تفاوت نرخ ارز و همچنین قیمت‌های بالاتر داخلی جبران شده است که در واقع نمی‌تواند تأمین کننده یک مزیت رقابتی پایدار باشد [۱۸].



۳-۷- تبیین علل و عوامل تحقق استراتژی رهبری قیمت تمام شده

این مقاله به شناخت علل و عوامل ساختارهای هزینه‌ای اشاره کرده است. محقق اذعان کرده است که شرکت‌هایی که به دنبال استراتژیهای قیمت تمام شده هستند، به طور معمول می‌باید یک یا چند عامل ذیل را به کار گیرند که این عوامل عبارتند از: ۱- استفاده از حداکثر ظرفیت تولید و پیش‌بینی دقیق تقاضا، ۲- صرفه جویی در مقیاس، ۳- پیشرفتهای تکنولوژی؛ ۴- نقش آموزش و تجربه. در این مقاله به صراحت بیان شده است که استراتژی رهبری قیمت تمام شده زمانی می‌تواند به عنوان استراتژی اصلی طرح شود که شرکت قابلیت بهره برداری از عوامل فوق را داشته باشد [۱۹].

۳-۸- تبیین الگوی ورود به بازارهای پر رقیب از طریق استراتژی رهبری قیمت تمام شده

محقق در مقاله خود شرایط اتخاذ استراتژی رهبری قیمت تمام شده را به عنوان یکی از استراتژیهای ورود به بازار تفسیر کرده است و به این نتیجه رسیده است در بازارهایی که رقابت شدید می‌باشد و استانداردهای تولیدی محصولات در یک حد می‌باشد، اتخاذ استراتژی رهبری قیمت تمام شده الگوی برترین می‌باشد [۲۰].

۳-۹- بررسی ارتباط استراتژی تمایز با بقای سازمانی

محقق در مقاله خود در اتخاذ استراتژی تمایز اعتقاد دارد که سازمانها برای باقی ماندن در رأس رقابت بویژه در توسعه محصول نیاز به نوآوری و ابتکار عمل دائم دارند. طبق نتایج این تحقیق، محقق به صراحت بیان داشته است که «برای انجام کار فوق العاده، شرکتها باید، استراتژی تمایز را اتخاذ کنند تا همیشه در بقا و پیشتازی قرار داشته باشند» [۲۱].

۳-۱۰- تبیین دلایل اتخاذ استراتژی بهترین شیوه هزینه کردن در توسعه بازار

در این مقاله محقق استدلال کرده است که ترکیب و تلفیق استراتژی تمایز و قیمت تمام شده پایین، موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار و بادوام می‌شود. او اشاره کرده است: «تأثیر فوری استراتژی تمایز اگرچه موجب افزایش هزینه‌های هر واحد کالا خواهد شد، اما اگر با افزایش مقدار تولید، قیمت تمام شده در کنترل باشد، در نهایت تأثیر طولانی مدت آن منجر به کاهش قیمت تمام شده هر واحد کالا و پیشتازی در توسعه بازار خواهد شد» [۲۲].

۳-۱۱- طراحی استراتژی تمرکز در خطوط هوایی ژاپن

در این مقاله خطوط هوایی ژاپن با فراهم کردن تسهیلات برای مسافران ثروتمند، به دنبال استراتژی تمرکز بر مبنای تمایز می‌باشد. در این تحقیق عملیاتی، این خط هوایی ۹۵۰۰۰ دلار روی هر یک از سرویسهای بهداشتی لوکس خود در کابینهای درجه یک پروازهای مسیر ژاپن- نیویورک سرمایه گذاری کرد که باعث شد تا سهم بازار متمرکزی را به خود تخصیص دهد [۲۳].

۴- اهداف تحقیق

اهداف مقاله را می‌توان به دو دسته اهداف نظری و اهداف کاربردی تقسیم‌بندی کرد:

۴-۱- اهداف نظری

- تعیین نقش و جایگاه مدیریت استراتژیک در شرکتهای تجاری ایران؛
- تبیین نظری ابعاد استراتژیهای رقابتی در قالب یک نظام استراتژیک؛
- تبیین ابعاد قوت رقابتی، تهدید رقابتی و استراتژی رقابتی؛

۴-۲- اهداف عملی

- تبیین متغیرهای تأثیرگذار بر استراتژیهای رقابتی؛
- اولویت‌بندی ترکیب استراتژیهای رقابتی در ارتقای کارایی شرکتهای تجاری ایران؛
- تبیین روند اقتضایی استراتژیهای رقابتی در شرکتهای تجاری؛

۵- فرضیه‌های تحقیق

با توجه به آنچه به عنوان اهداف تحقیق مطرح شده و به لحاظ مطالعه موارد مربوط به آن، فرضیه‌های زیر برای تحقیق در نظر گرفته شده است.

- ۱- استراتژیهای رهبری قیمت تمام شده مهمترین استراتژیهای نسبت به سایر استراتژیهای رقابتی است.
- ۲- بین ابعاد فرایندی استراتژیهای رقابتی و شاخصهای عملکرد مالی ارتباط و همبستگی وجود دارد.



۶- قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق از جهتهای ذیل قابل تأمل می‌باشد.

۶-۱- موضوعی

موضوع مقاله از آنجایی که به بررسی آثار به‌کارگیری استراتژیهای رقابتی توجه دارد سعی بر آن دارد تا با بررسی همه جانبه فاکتورهای تأثیرگذار بر استراتژیهای رقابتی کارایی شرکت‌های تجاری را در قالب و الگوی مشخص تحت مباحث قوت رقابتی، تهدید رقابتی و نظام اقتضایی مدیریت استراتژیک ارائه کند.

در این طیف باید باور داشت که توجه نداشتن به پویایی محیط، اهداف و استراتژیها که از اجزای مؤثر مدیریت استراتژیک شمرده می‌شود، باعث شده است که فعالیتهای سازمانی در یک محدوده سنتی قرار گیرد. به همین منظور در موضوع فوق سعی بر آن شده است تا با شناسایی دقیق استراتژیهای رقابتی، الگویی اقتضایی درخصوص کاربرد هر یک از آنها ارائه شود. در این خصوص محقق بر آن است با بررسی متغیرهای مذکور در بین شرکتهای نمونه و سنجش تأثیرگذاری هر یک از آنها در کارایی خود الگویی را طراحی کند که اتخاذ هرگونه تصمیم و سیاستگذاری را با اطمینان بیشتر میسر نماید.

۶-۲- قلمرو زمانی

در این مقاله وضعیت آثار به‌کارگیری استراتژیهای رقابتی مناسب بر کارایی مالی شرکتهای تجاری ایران در فاصله زمانی سالهای ۱۳۸۳-۱۳۷۹ بررسی علمی و همه جانبه شد و سعی گردید تا با ارائه تحلیلهای آماری اهداف تحقیق بصورت دقیقتری پیگیری شود [۲۴].

۶-۳- قلمرو مکانی

قلمرو مکانی این مقاله شامل شرکتهای تجاری نمونه کشور جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که از طریق وزارت صنایع و معادن، وزارت بازرگانی و مرکز توسعه صادرات برگزیده می‌شوند [۲۵، ۲۶].

۷- روش تحقیق

در این مطالعه از روش همبستگی برای تعیین ارتباط بین ابعاد استراتژیهای رقابتی با شاخص عملکرد مالی که با استفاده از ضریب همبستگی صورت می‌پذیرد، استفاده شده است.

مطالعه موردنظر از آن دیدگاه که به بررسی داده‌های مرتبط با دوره‌ای از زمان می‌پردازد، مقطعی^۱ است و از آن لحاظ که نتایج کسب شده می‌تواند در فرایند اتخاذ استراتژیهای رقابتی به خدمت آید، کاربردی^۲ خواهد بود و از این نظر که بر پایه داده‌های واقعی صورت می‌گیرد، تحقیقی توصیفی می‌باشد.

جامعه آماری این تحقیق ۴۲ شرکت عضو بورس می‌باشد که به عنوان نمونه معرفی شده‌اند. صورت‌های مالی اساسی نمونه مطالعه شده و همچنین سایر گزارشها و اطلاعات غیر مالی مرتبط با استراتژیهای رقابتی ابزار تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند.

۸- داده‌ها و متغیرهای تحقیق

داده‌های لازم برای تعیین ابعاد استراتژیهای رقابتی به شرح زیر استخراج شده است. (X_1) داده‌های تفضیلی، براساس عناصر استاندارد شده دهگانه؛ $(X_{1,1}$ تا $X_{1,10})$ مربوط به بعد شناسایی استراتژی رهبری قیمت تمام شده و $(X_{1,..})$ در مدل فرایند استراتژیهای رقابتی است.

$(X_{1,1})$ نسبت افزایش در میزان تولید

$(X_{1,2})$ نسبت حجم تولید تحقق یافته به حجم تولید بودجه شده

$(X_{1,3})$ نسبت موجودی‌ها

$(X_{1,4})$ نسبت افزایش ماشین‌آلات تولیدی

$(X_{1,5})$ نسبت افزایش در داراییهای ثابت

$(X_{1,6})$ نسبت تغییرات در کارکنان صف

$(X_{1,7})$ اندازه سازمان

$(X_{1,8})$ نسبت تغییرات کارکنان متخصص صف

$(X_{1,9})$ نسبت آموزش

1. cross - sectional
2. application



- X_{11} نسبت تجربه کارکنان
- X_2 داده‌های تفضیلی براساس عناصر استاندارد شده ده‌گانه؛ ($X_{2.1}$ تا $X_{2.10}$) مربوط به بعد شناسایی استراتژی تمایز و ($X_{2..}$) در مدل فراینداستراتژیهای رقابتی است.
- $X_{2.1}$ نسبت افزایش محصولات جدید
- $X_{2.2}$ نسبت افزایش روشهای ارائه محصول
- $X_{2.3}$ نسبت افزایش در کانالهای توزیع
- $X_{2.4}$ نسبت تغییرات در میزان سرمایه‌گذاریهای محصولات جدید
- $X_{2.5}$ نسبت تعداد افراد واحدهای مرزبانی
- $X_{2.6}$ نسبت افزایش روشهای تبلیغات
- $X_{2.7}$ نسبت افزایش سطح نوآوری در محصولات جدید
- $X_{2.8}$ نسبت افزایش در سطح کیفیت برتر محصولات
- $X_{2.9}$ نسبت سطح ارزشمندی محصول
- $X_{2.10}$ نسبت افزایش سطح خدمات پس از فروش
- X_3 داده‌های تفضیلی براساس عناصر استاندارد شده پنج‌گانه؛ ($X_{3.1}$ تا $X_{3.5}$) مربوط به بعد شناسایی استراتژی بهترین شیوه هزینه‌کردن و ($X_{3..}$) در مدل فراینداستراتژیهای رقابتی است.
- $X_{3.1}$ نسبت افزایش سطح تکنولوژی و سطح محصولات جدید
- $X_{3.2}$ نسبت افزایش تولید و سطح محصولات متمایز
- $X_{3.3}$ نسبت ارائه محصولات جدید و کاهش هزینه تولید
- $X_{3.4}$ نسبت ارزشمندی و قیمت مناسب محصول
- $X_{3.5}$ نسبت افزایش کانالهای توزیع، خدمات و قیمت مناسب محصول ارائه شده
- X_4 داده‌های تفضیلی براساس عناصر استاندارد شده شش‌گانه؛ ($X_{4.1}$ تا $X_{4.6}$) مربوط به بعد شناسایی استراتژی تمرکز و ($X_{4..}$) در مدل فراینداستراتژیهای رقابتی است.
- $X_{4.1}$ نسبت ارائه محصولات با تمرکز به بازار محدود شده و بر مبنای قیمت پایین
- $X_{4.2}$ نسبت تولید محصولات با تمرکز به بازار محدود شده و بر مبنای قیمت پایین
- $X_{4.3}$ نسبت ارائه خدمات با تمرکز به بازار محدود شده و بر مبنای قیمت پایین
- $X_{4.4}$ نسبت ارائه محصولات با تمرکز به بازار محدود شده و بر مبنای تمایز
- $X_{4.5}$ نسبت تولید محصولات با تمرکز بر بازار محدود شده و بر مبنای تمایز

$X_{i.1}$ نسبت ارائه خدمات با تمرکز به بازار محدود شده و بر مبنای تمایز
 $Y_{i..}$ حاشیه سود

۹- نتایج پارامترهای توصیفی

۹-۱- نتایج پارامترهای وضعیتی

با توجه به ارقام به دست آمده می توان اذعان کرد که متغیرهای استراتژی رهبری قیمت تمام شده، تمایز، بهترین شیوه هزینه کردن و تمرکز و همچنین متغیر عملکرد مالی از توزیع متقارن برخوردار می باشند. برای مثال میانگین و میانه تجمیع متغیرهای استراتژی رهبری قیمت تمام شده اعداد $0/4434$ و $0/4400$ دارای چنین خاصیتی می باشد. همچنین وضعیت برای استراتژی تمایز با اعداد $0/3822$ و $0/3725$ و برای استراتژی بهترین شیوه هزینه کردن $0/4578$ و $0/4715$ و در نهایت استراتژی تمرکز نیز با اعداد میانگین $0/3565$ و میانه $0/3415$ که گویای متقارن بودن توزیع آنها می باشد، صادق است. در همین راستا با مشاهده میانگین و میانه مقادیر داده های متغیر عملکرد مالی که دارای همین روند می باشد، می توان به تقارن آن توزیعها نیز دست پیدا کرد.

۹-۲- نتایج پارامترهای پراکندگی

نتایج تحقیق نشان می دهد که واریانس و انحراف معیار متغیرهای تمایز، بهترین شیوه هزینه کردن و تمرکز در یک محدوده مشابه قرار دارد، همچنین مقادیر هر یک از آنها از مقدار استراتژی رهبری قیمت تمام شده بیشتر می باشد. برای مثال واریانس و انحراف معیار تجمیع مقادیر استراتژی تمایز بترتیب $0/38072$ ، $0/19512$ ، استراتژی بهترین شیوه هزینه کردن $0/35661$ ، $0/188802$ و استراتژی تمرکز نیز $0/267084$ ، $0/163427$ است که بیانگر نزدیکی اعداد به یکدیگر می باشد. این آمار در مقایسه با واریانس، انحراف معیار مقادیر استراتژیهای رهبری قیمت تمام شده که $E-3$ $37.02/8$ ، $0/914888$ و شاخص عملکرد مالی که $E-3$ $2/88148$ ، $0/623015$ می باشد، بیشتر است.

در این راستا می توان اذعان کرد که اختلاف بین مقادیر و میانگین توزیع متغیرهای استراتژی رهبری قیمت تمام شده و شاخص متغیر عملکرد مالی بیشتر از استراتژیهای تمایز، بهترین شیوه هزینه کردن و تمرکز می باشد.



به طور کلی نتایج حاصل از آزمون واریانس و انحراف معیار در تحقیق حاضر نشان می‌دهد که بین تغییرپذیری هریک از استراتژیها تفاوت آماری وجود دارد ولی این تفاوت به غیر از استراتژی رهبری قیمت تمام شده و متغیرهای عملکرد مالی برای استراتژیهای تمایز، بهترین شیوه هزینه کردن و تمرکز معنادار نیست، به طوری که میزان آن به هم نزدیک است.

۹-۳- نتایج پارامترهای چولگی

به طور کلی استفاده از ضرایب چولگی برای آشکار ساختن قرینگی و تقارن توزیع متغیرها کاربرد دارد. نتایج مربوط به معیار چولگی داده‌های تحقیق نشان می‌دهد که نسبتهای ارائه شده تقریبی از منحنی نرمال است.

از آنجایی که اندازه چولگی هر توزیع ضریبی است که مقدار دوری آن را از توزیع متقارن نشان می‌دهد، لذا می‌توان اذعان کرد از آنجایی که مقادیر متغیرهای تحقیق نزدیک به صفر می‌باشد، پس منحنی آن متغیرها نرمال است.

۹-۴- نتایج پارامترهای کشیدگی

بطور کلی معیار کشیدگی کمک می‌کند تا نرمال بودن توزیع داده‌ها تبیین شود. بنابراین با توجه به نتایج تحقیق، داده‌های آن متغیرها از توزیع نرمال برخوردار هستند. برای مثال ضریب کشیدگی داده‌های تحقیق بترتیب $0/588468$ ، $0/557027$ ، $0/910357$ ، $0/633164$ و $0/535036$ است. نزدیک شدن کشیدگی داده‌های تحقیق به صفر در همه متغیرها مصداق دارد، در نتیجه نرمال بودن توزیع متغیرها تأیید می‌شود.

۱۰- شاخصهای آزمون نرمال بودن

برای آزمون نرمال بودن داده‌ها و اطمینان از مناسب بودن برآزش منحنیها از روش کلموگروف اسمیرنوف استفاده شده است.

هدف از مطالعه چگونگی توزیع متغیرها و انجام آزمونهای مقایسه توزیع آنها با توزیع نرمال، بر این محور قرار دارد تا مشخص شود که آیا عملیات، محاسبات و قضاوتها در مورد متغیرها به عنوان نمونه، قابلیت تعمیم و پیش بینی خواهد داشت.

۱-۱۰- آزمون کلموگروف اسمیرنوف بر اساس جدول تابع توزیع

در این بررسی شواهدی به دست می آید که نشان می دهد نسبتهای تجمیع استاندارد شده استراتژیهای چهارگانه و متغیر عملکرد مالی از توزیع نرمال برخوردار هستند. برای مثال مقدار کلموگروف اسمیرنوف در جدول در سطح اطمینان ۹۵ درصد بوده و مقایسه آن با مقادیر DPLVS, DMINUS نشان دهنده آن می باشد که میزان مقادیر جدول بیشتر از مقادیر احصایی می باشد، لذا می توان اذعان کرد که فرض H. تأیید می شود و آن توزیعها نرمال می باشد.

۱-۱۰-۲- تبیین نتایج با مقایسه Sig. Level در سطح اطمینان ۹۵ درصد با عدد ۰/۰۵

در این صورت اگر مقدار Sig. Level از مقدار ۰/۰۵ بزرگتر باشد، فرض مساوی بودن توزیع انتخاب شده با توزیع اطلاعات خام، یعنی فرض نرمال بودن توزیع (H.) پذیرفته می شود. برای مثال مقدار Sig. Level برای مقادیر تجمیع استاندارد شده استراتژیهای چهارگانه و متغیر عملکرد مالی که به ترتیب ۰/۶۳۱۳۹، ۰/۴۲۸۲۹۵، ۰/۴۵۳۷۷۶، ۰/۹۸۸۲۸، ۰/۹۸۵۱۴۶ و بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، فرض H. تأیید می توان گفت که آن متغیرها از توزیع نرمال تبعیت می کنند.

۱۱- آزمون وجود ارتباط بین ابعاد چهارگانه

به منظور تبیین ارتباط بین ابعاد چهارگانه هریک از متغیرهای تحقیق با متغیر دیگر از حیث آزمونهای کواریانس، نسبت همبستگی و ضرایب همبستگی پیرسون، اسپیرمن و کندال



سنجش شد. به طور کلی هدف از آزمونهای فوق آن است که رابطه خطی و معناداری بین متغیرها مورد مذاقه قرار گیرد. در اصل با سنجش ضرایب همبستگی، محقق به دنبال آن است که رابطه خطی دو جانبه بین دو متغیر ۱- که با یکدیگر بستگی داشته باشند- معین کند. در این راستا محقق برای تبیین ارتباط هر یک از متغیرها با یکدیگر، از آزمونهای متفاوتی استفاده نموده است. در این آزمونها فرض صفر بیانگر نبودن هرگونه ارتباط بین دو متغیر می باشد که تأیید یا رد آن با اندازه گیری Sig. level تأیید شده است. در این مقوله در صورتی که مقدار Sig. level بزرگتر از ۰/۰۵ باشد، فرض صفر که بیانگر نبود هرگونه ارتباط خطی و معناداری دو متغیر می باشد، تأیید و زمانی که Sig. level کمتر از ۰/۰۵ باشد، می توان به ارتباط رابطه خطی و معنادار بودن آن دست پیدا کرد (جدول ۱).

جدول ۱ آزمون وجود ارتباط بین متغیرهای چهارگانه

متغیر آزمون		X _{۱..} با X _{۲..}	X _{۱..} با X _{۳..}	X _{۱..} با X _{۴..}	X _{۲..} با X _{۳..}	X _{۲..} با X _{۴..}
کواریانس استاندارد شده		۰/۵۹۸۶	۰/۷۶۷۲	۰/۶۷۷۷	۰/۸۱۷۸	۰/۹۰۰۸
نسبت همبستگی		۰/۰۱۰۶۹	۰/۰۱۲۲۵	۰/۰۱۰۱۳	۰/۰۳۰۱۳	۰/۰۲۷۷۹
ضریب همبستگی	r	۰/۵۹۸۶	۰/۷۶۷۲	۰/۶۷۷۷	۰/۸۱۷۸	۰/۹۰۰۸
پیرسون	Sig.level	۰	۰	۰	۰	۰
ضریب همبستگی	r	۰/۶۴۵۱	۰/۸۰۱۱	۰/۶۷۳۴	۰/۸۲۴۳	۰/۸۹۳۹
اسپیرومن	Sig.level	۰	۰	۰	۰	۰
ضریب همبستگی	r	۰/۴۷	۰/۶۲۲۸	۰/۴۹۸۰	۰/۶۳۴۵	۰/۷۳۶۸
کندال	Sig.level	۰	۰	۰	۰	۰
آزمون فرضیه		رد	رد	رد	رد	رد
نتیجه		رابطه خطی و معنادار	رابطه خطی و معنادار	رابطه خطی و معنادار	رابطه خطی و معنادار	رابطه خطی و معنادار

با دقت بر هر یک از نتایج آزمون می توان شدت همبستگی را سنجش کرد. این سنجش به صورتی است که می توان X_{۱..} با X_{۲..} در محدوده همبستگی متوسط، ضریب همبستگی

$X_{1..}$ با $X_{3..}$ در محدوده همبستگی بالا، ضریب همبستگی $X_{1..}$ با $X_{4..}$ در محدوده همبستگی متوسط، ضریب همبستگی $X_{2..}$ با $X_{3..}$ در محدوده همبستگی بالا، ضریب همبستگی $X_{2..}$ با $X_{4..}$ در محدوده همبستگی بالا و ضریب همبستگی $X_{3..}$ با $X_{4..}$ در محدوده همبستگی بسیار بالا تعریف کرد.

با توجه به نتایج فوق می‌توان گفت که بین ابعاد متغیرهای چهارگانه رابطه خطی و معنادار مشاهده می‌شود، اما اینکه کدام متغیر نسبت به دیگر متغیرها برتری دارد که معیاری برای سنجش فرض شده در تحقیق باشد می‌باید از مکانیزم تجزیه و تحلیل رگرسیون استفاده کرد.

در این راستا هر یک از متغیرهای چهارگانه با نتیجه عملکرد مالی مقایسه می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲ اولویت‌بندی اهمیت متغیرهای چهارگانه

اولویت	فهرست اهمیت متغیر	سنجش مدل		آزمون استراتژی
		نتیجه	Sig.level	
اول	۰/۲۳۱۶۸۹	تأیید مدل	۰/۰۲۷۴	رهبری قیمت تمام‌شده
چهارم	۰/۱۱۴۴۳۶	تأیید مدل	۰/۰۱۹۷۷	تمایز
دوم	۰/۱۶۶۳۵۲	تأیید مدل	۰/۰۱۲۳۲	بهترین شیوه هزینه‌کردن
سوم	۰/۱۳۲۰۹۹	تأیید مدل	۰/۰۲۴۵۷	تمرکز

نتایج بیانگر آن است که استراتژی رهبری قیمت تمام‌شده با توجه به اولویت اول و ضریب اهمیت ۰/۲۳۱۶۸۹ مهمترین استراتژی نسبت به سایر استراتژیهای رقابتی می‌باشد. سایر یافته‌ها به این صورت است که استراتژیهای بهترین شیوه هزینه‌کردن، تمرکز و تمایز در اولویتهای بعدی قرار گرفته است.

۱۲- آزمون مقایسه‌ای و اولویت‌بندی اقتضایی استراتژیهای رقابتی

هدف از اجرای این آزمون، مقایسه و اولویت‌بندی استراتژی رقابتی می‌باشد. به‌طور کلی وقتی به مطالعه روابط بین تغییرات صفات مختلف پرداخته می‌شود، رگرسیون‌های چند متغیره یکی از ابزارهای مهم مطالعاتی است که استفاده می‌شود. بنابراین



اگر اطلاعاتی درباره یک یا چند متغیر داشته باشیم، با تشکیل معادلات همبستگی آنها می توان درباره تغییرات متغیرهای دیگری که با تغییرات آنها ارتباط دارد، اطلاعاتی کسب کرد. به طور کلی اگر اطلاعاتی از چندین متغیر در اختیار باشد، برای اطلاع از نوع ارتباط این متغیرها و تأثیر آنها می توان از رگرسیون خطی چند متغیره استفاده کرد. در این راستا از آنجایی که رابطه بین یک عامل Y در یک جامعه محدود و مورد نظر با چند عامل کمی X_1, X_2, \dots, X_m ، به صورت خطی باشد، این رابطه را می توان به صورت معادله ذیل نمایش داد.

$$Y = a + bx_1 + cx_2 + dx_3 + \dots + Nx_m$$

این رابطه معادله رگرسیون خطی حقیقی متغیر تصادفی Y برحسب متغیرهای X_1, X_2, \dots, X_m نامیده می شود. با توجه به تحقیق مورد نظر و از آنجایی که حجم نمونه ۴۲ و تعداد چهار متغیر تأثیرگذار در پیش بینی Y می باشد، لذا فرایند احصا از معادله ذیل محقق پیدا می کند. در این راستا لازم به توضیح است که هریک از استراتژیهای چهارگانه از فاکتورهای فرعی تشکیل می شود که در معادله رگرسیون مورد توجه قرار می گیرند.

	Y	X_1	X_2	X_3	X_4
۱	Y_1	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}
۲	Y_2	X_{21}	X_{22}	X_{23}	X_{24}
۳	Y_3	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{34}
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
۴۲	Y_{42}	X_{421}	X_{422}	X_{423}	X_{424}

در این مقاله برای آزمون وجود معادله خط رگرسیون چندمتغیره از تجربه و تحلیل واریانس و آزمونهای t و F برای سنجش مدل استفاده شده است. با تبیین فرایند عملیاتی، محقق برای سنجش تأثیرگذاری هریک از متغیرهای استراتژیهای رقابتی و فاکتورهای تشکیل دهنده آنها در متغیر وابسته آن فاکتورها را مورد آزمون قرار داده است.

در این راستا، تأثیر هریک از متغیرهای استراتژیهای رقابتی به صورت مجزا ارزیابی شده است. با این مرحله می توان به شکلی مستقل تأثیر هریک از استراتژیها را ارزیابی کرد.

۱۳- آزمون وجود معادله خط رگرسیون براساس استراتژیهای رقابتی

هدف از اجرای این آزمون مقایسه وجود معادله خط رگرسیون براساس فاکتورهای هریک از استراتژیهای رقابتی می‌باشد. با این آزمون می‌توان به تأثیرگذاری هریک از فاکتورهای تأثیرگذار در استراتژیها و متغیر وابسته نائل شد. این وضعیت در جدول ۳ نشان داده شده است (جدول ۳).

جدول ۳ آزمون وجود معادله خط رگرسیون براساس فاکتورهای هریک از استراتژیهای رقابتی

معادله رگرسیون	آنالیز t		آزمون مدل	آنالیز واریانس		نام استراتژی
	Sig.level	F		Sig.level	F	
	۰/۰۲۷۵	۲/۲۸۸۳	تأیید	۰/۰۲۷۴۸	۵/۲۳۶۴۹۳	رهبری قیمت تمام شده
$Y_1 = 0/324458 + 0/2816X_{1,1} + 0/573X_{1,2} + 0/1222X_{1,3} - 0/41X_{1,4} + 0/146X_{1,5} - 0/059X_{1,6} + 0/956X_{1,8} + 0/529X_{1,9} + 0/055X_{1,10}$						
	۰/۰۱۹۸	۲/۴۲۸۰	تأیید	۰/۰۱۹۷۷	۵/۸۹۵۲۳۹	تمایز
$Y_2 = 0/3834446 + 1/20967X_{2,1} - 0/47X_{2,2} - 0/114X_{2,3} + 0/394X_{2,4} + 0/591X_{2,5} - 0/469X_{2,6} + 0/816X_{2,7} + 0/686X_{2,8} + 0/625X_{2,9} + 0/439X_{2,10}$						
	۰/۰۱۲۳	۲/۶۲۱۵	تأیید	۰/۰۱۲۳۲	۶/۸۷۲۱۷۱	بهترین شیوه هزینه‌کردن
$Y_3 = 0/369339 + 0/161X_{3,1} + 0/492X_{3,2} + 0/594X_{3,3} - 0/662X_{3,4} + 0/032X_{3,5}$						
	۰/۰۲۴۶	۲/۳۳۶۳	تأیید	۰/۰۲۴۵۷	۵/۴۵۸۴۳	تمرکز
$Y_4 = 0/380094 + 0/198X_{4,1} + 0/665X_{4,2} + 0/4263X_{4,3} + 0/659X_{4,4} - 0/56X_{4,5} + 0/22X_{4,6}$						

نتایج به دست آمده از آزمونهای آنالیز واریانس و t و با توجه به مقدار Sig.level که کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان بیان کرد که مدل رگرسیون برای هریک از استراتژیهای رقابتی تأیید می‌شود. با توجه به ضرایب هریک از متغیرهای استراتژی رقابتی می‌توان گفت که بالاترین ضریب متعلق به استراتژی رهبری قیمت تمام شده و به عنوان اولویت اول معرفی می‌شود. استراتژیهای بهترین شیوه هزینه‌کردن، تمرکز تمایز در اولویتهای بعدی قرار می‌گیرند که می‌توانند معیاری برای پیش‌بینی متغیر وابسته قلمداد شوند.



۱۴- نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق و همچنین مطالعه نتایج حاصل از سایر یافته‌ها، در مجموع می‌توان چنین نتیجه‌گیری و قضاوت کرد که کارایی شرکت‌های تجاری ایران در راستای کسب موفقیت به اتخاذ مناسب استراتژیهای چهارگانه رهبری قیمت تمام شده، تمایز، بهترین شیوه هزینه‌کردن و استراتژی تمرکز در فرایندهای متمرکز می‌باشد. نتایج تحقیق شواهدی را با توجه به شدت تأثیرگذاری آن استراتژیها در خصوص امکان عملی استفاده و اولویت‌بندی آن استراتژیها برای شرکت‌های تجاری فراهم آورده است. با مشاهده آن نتایج می‌توان اذعان کرد که اولویت‌بندی و درجه اهمیت این توجه و تمرکز درباره چهار بعد استراتژی رقابتی با یکدیگر متفاوت و از هر حیث از اختلاف معنادار برخوردار می‌باشد. به عبارتی دیگر کارایی شرکت‌های تجاری تحت تأثیر هر یک از این ابعاد، از خود واکنشی ویژه و متفاوت ارائه می‌کنند. این به نحوی است که استراتژی رهبری قیمت تمام شده با اولویت اول بیشترین تأثیر را در کارایی مالی شرکت‌های تجاری و بعد از آن استراتژیهای بهترین شیوه هزینه‌کردن، تمایز و تمرکز در اولویت‌های بعدی و در ارتقای کارایی شرکت‌های تجاری تأثیرگذار می‌باشند.

همچنین با توجه قرار دادن شاخص استراتژی رقابتی و عملکرد مالی می‌توان اذعان کرد، بین آن متغیرها رابطه معناداری وجود دارد که نمایانگر وجود ارتباط و تأثیرپذیری از یکدیگر می‌باشد. به عبارتی دیگر این استراتژیها شاخصهای عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار داده و اتخاذ مناسب آن استراتژیها در شاخص عملکرد مالی تبلور یافته است.

میزان تأثیرگذاری عناصر مختلف هر یک از استراتژیهای رقابتی نیز یکسان نبوده و بر این اساس می‌توان میان اجزا و عناصر بعد درجه‌های اهمیت متفاوت را شناسایی کرد. در همین راستا سنجش و تبیین معادلات رگرسیون نیز بیانگر آن بوده است که استراتژیهای رهبری قیمت تمام شده، بیشترین تأثیر را در کارایی شرکت‌های تجاری داشته و پس از آن استراتژیهای بهترین شیوه هزینه، تمایز و استراتژیهای تمرکز در اولویت‌های دوم تا چهارم قرار گرفته‌اند.

در پایان می‌توان اذعان کرد که به‌کارگیری استراتژیهای مناسب و رعایت محدوده هر یک از آنها به صورت اقتضایی بر کارایی شرکت‌های تجاری ایران تأثیرگذار می‌باشد. در ذیل پیشنهادهای حاصل از تحقیق برای دسترسی به آن اهداف ارائه می‌شود.

- ۱- شرکتهای تجاری ایران در قدم اول، برای دسترسی به کانالهای معتبر و همچنین حضور در عرصه بین‌المللی تجارت، استراتژی رهبری قیمت تمام شده را با رعایت اصول کیفیت و استانداردهای جهانی در دستور کار خود قرار دهند.
- ۲- بقای هر سازمان منوط به اتخاذ استراتژیهای رقابتی مناسب می‌باشد. در این راستا برای ایجاد آنتروپی منفی پیشنهاد می‌شود که شرکتهای تجاری ایران پس از اتخاذ و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی رهبری قیمت تمام شده در گام دوم استراتژی بهترین شیوه هزینه‌کردن را در سرلوحه کار خود قرار دهند.
- ۳- با توجه به رقابت شدید در عرصه بین‌المللی و رشد روزافزون تکنولوژی درجهان ضروری است تا شرکتهای تجاری ایران در فعالیتهایی وارد شوند که نیاز کمتری به آن توسعه تکنولوژی داشته باشند.
- ۴- نتایج تحقیق تأییدکننده ارتباط بین کارایی و اتخاذ مناسب استراتژیهای رقابتی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود که شرکتهای تجاری برای تضمین بقای خود مطالعات جامعی درخصوص اجرای آن مکانیزمها انجام دهند.
- ۵- پیشنهاد می‌شود که شرکتهای تجاری ایران توجه ویژه‌ای به اولویت‌بندی و به‌کارگیری متغیرهای تشکیل دهنده استراتژیهای رقابتی مبذول کنند.
- ۶- به شرکتهای سرمایه‌گذار پیشنهاد می‌شود تا معاملات خود را در گام اول با شرکتهایی انجام دهند که جزء شرکتهای برتر بوده و در گام دوم با شرکتهایی که در اولویت بالا در این تحقیق قرار گرفته‌اند، انجام دهند.

۱۵- منابع

- [1] Sanjaye L.; Learning from the Asian figures; Studies In Technology And Industria Policy, 1996.
- [2] Byrne J.; Strategic planning – it is back; Business week, August 26, 1996.
- [3] Nagel L.; Strategy formulation for the smaller firm; A Practical Approach, Long Rang Planning, Vol. 14, No. 34.
- [4] Parsons G.; “A new model in competitive strategy”; *Sloan Management Review* 26, No.11, Fall 1994.
- [5] Porter M. E; Competitive strategy, techniques for analysing industries and competitors, New York, Free Press, 1980.

- [۶] هریسون، ج.، کارون ج.؛ مدیریت استراتژیک، ترجمه: بهروز قاسمی؛ چ۲، انتشارات آبتین، تهران، ۱۳۸۰.
- [7] Miller D., Shamsie J.; "The resource - based view of the firm two Environments"; *Academy of Management Journal* 39, 1996.
- [8] Barney J.B; "Looking inside for competitive advantage"; *Academy of Management Executive*, November, 1995.
- [9] Porter M.E.; *Competitive advantage, creating and sustaning superior performance*; New York, 1985.
- [10] This discussion of generic strategy draws heavily from concepts found In M. E. Porter, *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980.
- [11] Govindarajan V.; "Implementing competitive strategies"; *Strategic Management Journal*, Vol.10, 1989.
- [12] Douma S.; *Success and failure In New Venture*, Long Planning, Vol. 24, No. 2.
- [۱۳] میرحیدری، س.ع.؛ بررسی استراتژیهای بهره‌وری در صنعت خودروسازی از لحاظ رقابتی شدن؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، رساله دکتری مدیریت بازرگانی، ۱۳۷۸.
- [۱۴] رازی ع.؛ بررسی ارتباط مدیریت استراتژیک با موفقیت سازمانی در سازمان صنایع ملی ایران؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، رساله دکتری مدیریت بازرگانی، ۱۳۷۳.
- [۱۵] حسینی، س.م.؛ برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی ایران؛ دانشگاه تربیت مدرس، رساله دکتری مدیریت، ۱۳۷۳.
- [۱۶] حسینعلی شیرازی م.؛ طراحی تدوین الگوی راهبری عملیات تولید شاخه‌های صنعتی برای مقیاس عملکرد و اولویت‌های رقابتی؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، رساله دکتری رشته مدیریت گرایش تولید، ۱۳۷۹.
- [۱۷] موسی خانی، م.؛ تبیین الگوی مدیریت موفق در شرکتهای صنعتی ایران؛ دانشگاه تربیت مدرس، رساله دکتری مدیریت، ۱۳۷۷.

[۱۸] حقیقی نسب، م.؛ طراحی الگوی صادرات براساس قیمت گذاری در صنایع کاشی و سرامیک ایران؛ دانشگاه تهران، رساله دکتری مدیریت گرایش بازاریابی بین الملل، ۱۳۷۷.

[19] Stagner R.; “This discussion of factors leading to cost saving is based”; Corporate Making: An Empirical Study; Journal of Applied Psychology, No. 153, 1996.

[20] Deneckere R., Kovenock D.; “Price leadership strategy, working papers”; Northwestern University, *Center for Mathematical Studies In Economics and Management Science*, 1988.

[21] Ghemawat P.; Sustainable advantage, Harvard Business Review; September/October, 2000.

[22] Hill C.W.L.; Differentiation versus low cost or A contingency framework; *Academy of Management Review*, No. 34, 2002

[23] Sentinel, Orlando: Japan airlines puts money in toilet to Lure 1st – class travelers; 1996.

[۲۴] سازمان بورس اوراق بهادار تهران؛ صورت مالی سه ساله شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران؛ ۱۳۷۹-۱۳۸۳؛ ۱۳۸۴.

[۲۵] وزارت صنایع و معادن، نخبگان صنعت ایران؛ انتشارات وزارت صنایع و معادن، ۱۳۸۴.

[۲۶] مرکز توسعه صادرات ایران؛ آشنایی با صادرکنندگان نمونه جمهوری اسلامی ایران، منتخبین سالهای ۱۳۷۹ - ۱۳۸۳.