

## بررسی تاثیر استراتژی های تمرکز و تمایز بر عملکرد با در نظر گرفتن نقش واسط قابلیت های بازاریابی و قابلیت های تکنولوژی

دکتر علیرضا حدادیان

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی

a.hadadian@gmail.com

مسعود منظمی برهانی\*

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه فردوسی مشهد

mas.monazzami@gmail.com

ابراهیم رحیمی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه فردوسی مشهد

ebrahim9232@gmail.com

امید شبان

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه فردوسی مشهد

omid1472@gmail.com

### چکیده

رقابت گسترده موجود در بازار، شرکت ها را ناگزیر از بکارگیری استراتژی هایی جهت رویارویی با این رقابت نموده است. محققین کمی پژوهش های خود را به استراتژی های تاثیر گذار بر عملکرد سازمانی در حوزه صنعت اختصاص داده اند، تحقیق حاضر به منظور بررسی میزان تأثیر استراتژی تمرکز و استراتژی تمایز بر عملکرد با در نظر گرفتن نقش واسط قابلیت های بازاریابی و قابلیت های تکنولوژی، انجام شده است. برای رسیدن به این هدف از طرح تحقیق کمی و پرسش نامه استفاده گردیده است. جامعه این پژوهش را مدیران صنایع استان خراسان رضوی تشکیل می دهند، از طریق فرمول کوکران با حجم جامعه نامعلوم ۹۱ مدیر انتخاب و پرسش نامه تحقیق در اختیار آن ها قرار گرفت، نتایج نشان داد رابطه مثبت و معنی داری بین تأثیر استراتژی تمرکز و استراتژی تمایز با در نظر گرفتن نقش واسط قابلیت های بازاریابی و قابلیت های تکنولوژی بر عملکرد وجود دارد.

واژه های کلیدی: استراتژی تمرکز، استراتژی تمایز، قابلیت های بازاریابی، قابلیت های تکنولوژی، عملکرد.

در ورود به هزاره جدید، تغییرات با شتاب زیادی در حال رخ دادن است. امروز شباهتی به دیروز ندارد و فردا با امروز متفاوت خواهد بود. افزایش رقابت در مقیاس جهانی منجر به افزایش تعداد شرکت هایی شده که در جستجوی فرصتهایی در بازارهای داخلی و بین المللی بودند تا به اهداف مورد نظر خود دست پیدا کرده و بقای بازار خویش تضمین کنند (Ralph, 1998). عده ای از صاحب نظران مدیریت که اثر محیط خارجی را بر تدوین استراتژی سازمان مهمتر از عوامل داخلی می دانند، این تفاوت را در چگونگی انطباق با محیط و شرایط و الزامات محیط جست و جو می کنند (Bani-Hani and AlHawary, 2009; Chetty and Hamilton, 1993).

استراتژی های رقابتی در واقع دسته ای از استراتژی های سازمان می باشد که قابلیت انطباق و سازگاری با محیط رقابتی پیچیده را داشته باشند. برای افزایش و بهبود ارزش سهام شرکت، لازم است که چنین شرکت هایی در محیط رقابتی به عملکرد مطلوب مانند حداکثر سود دست یابند. پس می توان به این نتیجه رسید که عملکرد، یک شاخص بسیار مهم برای ارزیابی اثربخشی استراتژی رقابتی است (Barney, 2001).

## ۱-۲) مبانی نظری

### ۱-۲-۱) استراتژی تمایز

در استراتژی تمایز فعالیت های شرکت بر تهیه و ساخت محصول و یا خدمتی منحصر به فرد متمرکز می گردد. در این استراتژی شرکت تلاش می کند تا با ارائه محصولاتی منحصر به فرد، قیمتی بالاتر از حد معمول را از مشتریان دریافت نماید (پورتر، ۱۳۸۳). اعتقاد محقق در این پژوهش بر این مبنا می باشد که سازمانها برای باقی ماندن در رأس رقابت به ویژه در توسعه محصول نیاز به نوآوری و ابتکار عمل دائم دارند و لازم است برای انجام کار فوق العاده، شرکت ها استراتژی تمایز را اتخاذ کنند تا همیشه در بقا و پیشتازی قرار داشته باشند (Ghemawat, 1986).

هدف از استراتژی تمایز ارائه محصولاتی متمایز از رقبا به مشتریانی می باشد که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی دهند. در این حالت، سازمان می تواند از نظر عرضه محصولات و خدمات از انعطاف پذیری بیشتر برخوردار شود، همچنین از توان بیشتری برای سازش با محیط در حال تغییر برخوردار باشد و برای نگهداری دستگاه ها و ماشین آلات هزینه های کمتری صرف نماید (Porter, 2008).

### ۱-۲-۲) استراتژی تمرکز

هدف از استراتژی تمرکز تأمین نیاز گروه های کوچکی از مشتریان با ارائه محصولات و یا خدماتی خاص می باشد. این استراتژی هنگامی موفق است که بخشی از صنعت، دارای اندازه و وسعت کافی بوده و از رشد بالقوه برخوردار باشد. از آنجا که تنها یک سازمان می تواند با کمترین هزینه، محصولات و خدماتی متمایز از محصولات و خدمات سازمان های رقیب ارائه کند، سایر سازمان ها باید برای متمایز ساختن محصول و خدمت خود درصدد یافتن راه های دیگری در صنعت مربوطه برآیند. استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان، زمانی بسیار اثربخش خواهد بود که مشتریان دارای سلیقه های بسیار متمایز باشند و سازمان رقیب هم درصدد دستیابی به همین بخش از بازار نباشد. خطرات ناشی از استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان به شرح زیر است: تعداد زیادی از سازمان های رقیب ضمن اینکه متوجه این واقعیت می شوند که سازمان توانسته است استراتژی مزبور را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد، درصدد ارائه نسخه دومی از

استراتژی تمایز برمی آید؛ همچنین در برخی مواقع، سلیقه مشتریان تغییر می کند و نسبت به ویژگی های محصول مربوط بی علاقه می شوند؛ سازمانی که از استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده می کند، می کوشد خدمات خاصی را به بازاری محدود عرضه کند که این بازار می تواند به صورت منطقه جغرافیایی، بخش خاصی از مصرف کنندگان یک محصول یا خدمت، و یا گروه های ویژه ای از مشتریان باشد (Porter, 2008).

#### ۱-۲-۳) قابلیت های تکنولوژیکی

جونز (۱۹۹۷) استدلال می کند که قابلیت های تکنولوژیکی از طریق علم آموزان و فعالیت های حل مسئله در زمینه های مختلف پیاده سازی شده است (Jones, 1997). قابلیت تکنولوژی در ارتباط با مسائل پیچیده و به هم مرتبطی که شامل متغیر های متعدد فنی، رویه ای، مفهومی و اجتماعی است، می باشد (Hansen and Froelich, 1994). توسعه راه حل های تکنولوژیکی فعالیت های پیچیده ای است که شامل شناسایی مشکلات، جمع آوری اطلاعات از منابع گوناگون و با استفاده از انواع تکنیک ها، کاوش در ایده ها، مدل سازی و آزمایش، ارزیابی و فعالیت های دیگر می باشد، لازم است بدانیم که مدلسازی یکی از ویژگی های کلیدی از قابلیت های تکنولوژیکی است (Kimbell, 1991).

قابلیت های تکنولوژی در سه سطح شرکت، شاخه صنعتی، و ملی مطرح شده است (Gonsen, 1998) از طرفی قابلیت های تکنولوژیکی به تجهیزات فیزیکی، راهنماها، طرح ها، مدارک علمی اخذ شده توسط کارکنان، و مهارت افراد محدود نمی شود. قابلیت های تکنولوژی توانایی عملکردی همانند سازمان را دارد (Lall, 1996) در سطح صنعتی، که سطح تحقیقی این پژوهش می باشد قابلیت های تکنولوژی شامل توانایی انتخاب، جذب، تطابق، بهبود، و ایجاد فن آوری های جدید می باشد (Gonsen, 1998).

#### ۱-۲-۴) قابلیت های بازاریابی

قابلیت ها دسته های پیچیده ای از دانش، مهارت ها و توانایی ها هستند که در فرایندهای کسب و کار در سطوح متنوع، جاگرفته اند (Krasnikov et al, 2008) قابلیت های بازاریابی فرایندی یکپارچه است که در آن شرکت ها منابع محسوس و نامحسوس را برای درک پیچیدگی نیازهای خاص مشتریان، دستیابی به یک تمایز نسبی در محصولات برای برتری در رقابت و در نهایت دستیابی به یک کیفیت برند مناسب به کار می برند (Song et al, 2007). قابلیت های بازاریابی شرکت را قادر می سازد تا به صورتی تأثیرگذار جهت گیری های استراتژیکی که به منظور مطابقت با شرایط بازار طراحی شده است را اجرا، و به اهداف عملکردی خاص دست پیدا کند (Morgan et al, 2009). دستیابی به شناخت کافی از بازار و کنترل منابع ارزشمند مزیت رقابتی، همچون قابلیت های بازاریابی میتواند شواهدی واقعی برای مدیران در راستای تشخیص نیاز به بهبود قابلیت ها فراهم کند (Vorhies and Morgan, 2005).

#### ۱-۲-۵) عملکرد

متغیر وابسته در این پژوهش عملکرد می باشد. عملکرد یکی از مهم ترین سازه های مورد بحث در پژوهش های مدیریتی است و بدون شک مهم ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت های تجاری محسوب می شود. مایدنو و لادو (۲۰۰۳) عملکرد سازمانی را از طریق سهم بازار، میزان رشد فروش و نرخ بازگشت سرمایه اندازه گیری کرده اند و اطلاعات آن از طریق پاسخگویی مدیران سازمان به صورت ذهنی به سوالات پرسشنامه و با مقیاس لیکرت به دست آمده است (Maydeu-Olivares and Lado, 2003). به عنوان مثال پاهام (۱۹۹۷) مؤلفه های عملکرد را در سه دسته جای داده است:

- ۱) اثربخشی سازمانی شامل: کیفیت محصول، موفقیت محصول جدید، نرخ حفظ مشتری.  
 ۲) رشد/ سهم که شامل: سطح فروش، نرخ رشد فروش و سهم بازار.  
 ۳) سودآوری که شامل: نرخ بازده ویژه، نرخ بازگشت سرمایه، حاشیه سود ناویژه.  
 در این پژوهش ابعاد متغیرهای اثربخشی سازمانی و رشد/ سهم سنجیده شده است.

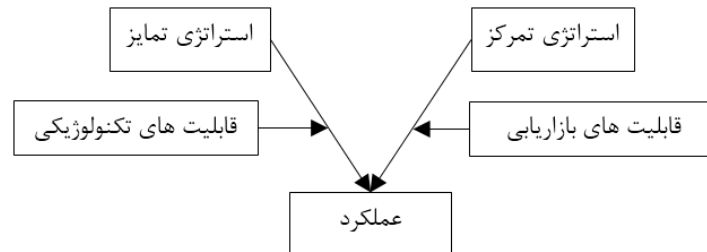
### ۳-۱) پیشینه تحقیق

پارنل (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان "قابلیت های استراتژیک، استراتژی رقابتی و عملکرد میان خرده فروشان آرژانتین، پرو و آمریکا" نشان می دهد که بین استراتژی تمرکز با نقش واسطه قابلیت بازاریابی و استراتژی تمایز با نقش واسطه قابلیت تکنولوژیکی و تأثیر این دو استراتژی بر عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد. پژوهش مورگان، ورهیس و ماسون (۲۰۰۹) نشان می دهد که رابطه مثبت و معنی داری بین استراتژی کسب و کار و قابلیت های بازاریابی وجود دارد.

نتایج پژوهش چو و دیگران (۲۰۰۸) نشان داد روابط مثبتی بین قابلیت های بازاریابی و استراتژی های رقابتی تمرکز و تمایز وجود دارد (۲۱). نتایج پژوهش ورهیس و هارکر (۲۰۰۰) نشان داد استراتژی های کسب و کار تمایز، رهبری هزینه و قلمرو محصول بازار با قابلیت های معماری و تخصصی شده بازاریابی و عملکرد ارتباط معنی داری دارند. پژوهش حاجیبور و همکاران (۱۳۹۱) بیان می کند که قابلیت های بازاریابی با استراتژی تمایز رابطه معنی داری دارد.

### ۴-۱) مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

برای بررسی مسئله مد نظر در این تحقیق، چهار متغیر اصلی تحت عناوین استراتژی تمرکز، استراتژی تمایز، قابلیت های بازاریابی و قابلیت های تکنولوژیکی مد نظر گرفته شدند و در این پژوهش سعی ما بر بررسی اثرات متغیرهای مذکور بر عملکرد سازمانی بوده است، و از مدل تحقیقات پارنل (۲۰۱۱) به شکل زیر استفاده شده است.



شکل شماره ۱: مدل تئوریک تحقیق.

- بر اساس مدل و اهداف پژوهش، فرضیه های زیر بیان شده است:
- ۱- بین استراتژی تمرکز بر عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد.
  - ۲- بین استراتژی تمایز بر عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد.
  - ۳- قابلیت های بازاریابی رابطه معنی داری بین استراتژی تمرکز و عملکرد را واسطه گری می کند.
  - ۴- قابلیت های تکنولوژیکی رابطه معنی داری بین استراتژی تمایز و عملکرد را واسطه گری می کند.

### ۲) روش تحقیق

#### ۲-۱) ابزار جمع آوری داده ها

یکی از روش‌های رایج در گردآوری اطلاعات در پژوهش‌های پیمایشی استفاده از پرسشنامه می‌باشد. با توجه به اینکه چگونگی اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق مشخص است بهترین روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه در نظر گرفته شد. پرسشنامه این پژوهش از دو بخش جمعیت شناختی با ۴ سؤال و بخش سازمانی شامل ۲۷ گویه، با طیف لیکرت ۵ تایی که دارای طیف کاملاً مخالف تا کاملاً موافق، تشکیل شده است. ۲۷ گویه استفاده شده در این پژوهش را می‌توان به ۵ قسمت استراتژی تمایز با ۷ گویه و استراتژی تمرکز با ۴ گویه برگرفته از پژوهش زهرا و کوین (۱۹۹۳)، قابلیت بازاریابی با ۶ گویه و قابلیت تکنولوژیکی یا ۵ گویه برگرفته از تحقیقات دسارو و همکاران (۲۰۰۵) و در نهایت عملکرد را با ۵ گویه برگرفته از پژوهش رامانوجام و ونکاترامان (۱۹۸۷)، تقسیم نمود.

## ۲-۲) جامعه و نمونه تحقیق

در این پژوهش جامعه آماری را مدیران صنایع استان خراسان رضوی شهر مشهد، در سال ۱۳۹۳ را تشکیل می‌دهند، که به دلیل عدم دسترسی به لیست جامع مدیران، از طریق فرمول کوکران و با حجم جامعه نامعلوم ۹۱ مدیر انتخاب و پرسش‌نامه تحقیق در اختیار آن‌ها قرار گرفت و از طرف دیگر با توجه به غیرقابل تعمیم بودن نتایج، بخاطر استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی در دسترس، حجم نمونه قابل قبول می‌باشد بنابراین ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شده که با توجه به پیگیری به عمل آمده و حضور خود محقق به هنگام پاسخگویی، تمامی پرسشنامه‌ها برگشت داده شد و ۹۱ نسخه آن مورد تجربه و تحلیل قرار گرفت. سنج‌ها به منظور استفاده در زمینه سازمان‌های ایرانی با استفاده از شیوه ترجمه - بازگشت ترجمه، بومی سازی شده است. به منظور سازگار کردن پرسشنامه‌ها با شرایط شرکت‌های ایرانی، از نقطه نظرات مدیران شرکت‌ها در این حوزه استفاده شد و روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرات صاحب نظران مدیریت، مورد تایید قرار گرفت.

## ۲-۳) روایی و پایایی ابزار

برای بررسی دقت ابزار اندازه‌گیری تمامی مراحل مربوط به روایی و پایایی به طور کامل طی گردید. برای بررسی روایی پرسشنامه ابتدا تمامی سوالات از منابع معتبر استخراج گردید، سپس ابزار اندازه‌گیری در اختیار چند تن از خبرگان برای بررسی بیشتر قرار گرفت. در انتها برای بررسی اعتبار ساختاری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. جدول شماره ۱ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی

DIF7 ۰,۶۱۲	DIF6 ۰,۹۹۵	DIF5 ۰,۹۰۶	DIF4 ۰,۹۹۵	DIF3 ۰,۹۰۶	DIF2 ۰,۸۲۸	DIF1 ۰,۷۳۰	استراتژی تمایز
			FOC4 ۰,۷۸۲	FOC3 ۰,۷۲۵	FOC2 ۰,۸۳۴	FOC1 ۰,۷۴۵	استراتژی تمرکز
	MC6 ۰,۹۷۸	MC5 ۰,۸۳۹	MC4 ۰,۷۴۳	MC3 ۰,۹۷۸	MC2 ۰,۸۳۹	MC1 ۰,۷۴۳	قابلیت بازاریابی
		TC5 ۰,۷۳۵	TC4 ۰,۷۷۳	TC3 ۰,۳۳۴	TC2 ۰,۷۳۵	TC1 ۰,۷۷۳	قابلیت تکنولوژی
		PF5 ۰,۷۴۹	PF4 ۰,۷۰۵	PF3 ۰,۸۲۵	PF2 ۰,۶۷۶	PF1 ۰,۴۲۲	عملکرد

با توجه به این که داده‌های جدول شماره ۱، بالای ۰,۳ می‌باشد، هیچکدام از گویه‌ها حذف نمی‌شود (Pallant, 2010).

پایایی ابزار اندازه گیری با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ که رایج ترین آزمون سازگاری داخلی برای مقیاس های چندعاملی است مورد ارزیابی قرار گرفت. جدول شماره ۲ مقدار این ضریب را برای مؤلفه های تحقیق نشان می دهد.

جدول شماره ۲- نتایج تعیین پایایی ابزار تحقیق

عملکرد	قابلیت تکنولوژی	قابلیت بازاریابی	استراتژی تمرکز	استراتژی تمایز
۰,۸۷۶	۰,۸۷۹	۰,۶۹۶	۰,۶۵۵	۰,۸۱۸

آلفای کرانباخ بالاتر از ۰,۶ به عنوان عدد مورد قبول در پایایی ابزار لحاظ می گردد (Saif, 2001).

### ۳) یافته ها

#### ۳-۱) بررسی ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

متوسط سن پاسخ دهندگان به پرسش نامه در بازه ۴۰ تا ۴۹ سال و متوسط سابقه مدیریتی در بازه ۲۰ تا ۳۰ سال قرار دارد. از بین پاسخ دهندگان برای سؤال جنسیت ۶۷ نفر مرد و ۲۴ نفر زن بوده اند و از پاسخ دهندگان به سؤال سطح تحصیلات از مجموع ۹۱ نفر، ۱۲ نفر دیپلم، ۸ نفر فوق دیپلم، ۵۴ نفر لیسانس، ۱۱ نفر فوق لیسانس و ۶ دکترا نفر بوده اند.

#### ۳-۲) آزمون فرضیه ها

برای شناخت ارتباط میان متغیرها و با استفاده از نرم افزار SPSS ver.22 از تحلیل همبستگی پیرسون استفاده شده است. میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرهای پژوهش به صورت داده های جدول ۳ می باشد.

جدول شماره ۳- ماتریس تحلیل همبستگی

	TC	MC	PF	FOC	DIF	انحراف معیار	میانگین	
DIF					۱	۰,۵۳۴۲۵	۳,۵۰۲۴	
FOC				۱	۰,۹۴۰	۰,۵۳۱۲۷	۳,۳۳۵۲	
PF			۱	۰,۹۵۸	۰,۹۲۲	۰,۵۱۹۴۰	۳,۴۰۲۲	
MC		۱	۰,۷۳۳	۰,۷۱۸	۰,۷۰۵	۰,۷۳۴۱۹	۳,۵۱۲۸	
TC	۱	۰,۹۹۰	۰,۷۰۰	۰,۶۷۷	۰,۶۴۵	۰,۷۸۲۳۱	۳,۵۲۷۵	

نتایج تحلیل همبستگی در جدول شماره ۳ نشان می دهد که در مجموع رابطه مثبت و قابل قبولی میان متغیرهای پژوهش وجود دارد که مؤید نتایج پژوهش های پیشین است.

برای بررسی رگرسیون، ابتدا جدول رگرسیون بدون نقش واسطه یعنی تاثیر مستقیم استراتژی تمرکز و استراتژی تمایز را بطور جداگانه بر عملکرد بررسی می نماییم. سپس رگرسیون کلی بررسی نقش واسطه قابلیت ها در تاثیر استراتژی های پژوهش را بطور جداگانه بر عملکرد بررسی می نماییم، در ادامه جهت تعیین میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته از ضرایب استاندارد شده  $\beta$  استفاده می شود که در آن، مقیاس متغیرها یکسان شده و امکان مقایسه برآورد پارامترها را فراهم می نماید.

جدول شماره ۴- بررسی نقش استراتژی تمرکز بر عملکرد

متغیرها	b	خطای استاندارد	$\beta$	t-value	سطح معناداری*	فرضیه	نتایج
عرض از مبدا	۰,۲۸۰	۰,۱۰۱		۲,۷۷۶	۰,۰۰۷		
استراتژی تمرکز	۰,۹۳۶	۰,۰۳۰	۰,۹۵۸	۳۱,۳۷۷	۰,۰۰۰	H <sub>۱</sub>	تایید
ضریب تعیین: ۰,۹۱۷							

جدول شماره ۵- بررسی نقش استراتژی تمایز بر عملکرد

متغیرها	b	خطای استاندارد	$\beta$	t-value	سطح معناداری*	فرضیه ها	نتایج
عرض از مبدا	۰,۲۶۴	۰,۱۴۲		۱,۸۶۶	۰,۰۶۵		
استراتژی تمایز	۰,۸۹۶	۰,۰۴۰	۰,۹۲۲	۲۲,۳۸۶	۰,۰۰۰	H <sub>۲</sub>	تایید
ضریب تعیین: ۰,۸۴۹							

همانطور که در جدول شماره ۵ و ۴ ملاحظه می شود ۹۱٪ تغییرات عملکرد در نتیجه تغییر در متغیر استراتژی تمرکز و ۸۴٪ تغییرات عملکرد در نتیجه تغییر در متغیر استراتژی تمایز است. با مشاهده سطح معناداری و برقراری شرط  $P \leq 0.05$ ، فرضیه های H<sub>۱</sub> و H<sub>۲</sub> تایید می شوند و از طرفی به ازای یک واحد تغییر در استراتژی تمرکز، ۰,۹۵۸ واحد تغییر، و به ازای یک واحد تغییر در استراتژی تمایز، ۰,۹۲۲ واحد تغییر در عملکرد ایجاد می شود.

جدول شماره ۶- بررسی نقش واسط قابلیت بازاریابی در تاثیر استراتژی تمرکز بر عملکرد

متغیرها	b	خطای استاندارد	$\beta$	t-value	سطح معناداری*	فرضیه	نتایج
عرض از مبدا	۰,۲۶۶	۰,۰۹۹		۲,۶۹۱	۰,۰۰۹		
استراتژی تمرکز	۰,۸۷۰	۰,۰۴۲	۰,۸۹۰	۲۰,۷۳۸	۰,۰۳۰	H <sub>۳</sub>	تایید
قابلیت بازاریابی	۰,۶۷	۰,۰۳۰	۰,۹۹۵	۲,۲۱۰	۰,۰۰۰		
ضریب تعیین: ۰,۹۲۱							

همانطور که از جدول شماره ۶ مشخص است در صورت نقش واسط داشتن قابلیت بازاریابی، به ازای یک واحد تغییر در استراتژی تمرکز، ۰,۹۹۵ واحد تغییر در عملکرد ایجاد می شود، که این میزان تغییر رابطه استراتژی تمرکز و عملکرد را با توجه به واسطه عامل قابلیت های بازاریابی تأیید می نماید و فرضیه H<sub>۳</sub> تایید می شود.

جدول شماره ۷- بررسی نقش واسط قابلیت تکنولوژیکی در تاثیر استراتژی تمایز بر عملکرد

متغیرها	b	خطای استاندارد	$\beta$	t-value	سطح معناداری*	فرضیه	نتایج
عرض از مبدا	۰,۲۳۸	۰,۱۳۳		۱,۷۸۴	۰,۰۷۸		
استراتژی تمایز	۰,۷۸۲	۰,۰۴۹	۰,۸۰۴	۱۵,۹۰۰	۰,۰۰۱	H <sub>۴</sub>	تایید
قابلیت تکنولوژیکی	۰,۱۲۱	۰,۰۳۴	۰,۸۸۲	۳,۵۹۲	۰,۰۰۰		
ضریب تعیین: ۰,۸۶۸							

با توجه از نتایج بدست آمده از جدول ۷ مشخص است در صورت نقش واسط داشتن قابلیت تکنولوژیکی ، به ازای یک واحد تغییر در استراتژی تمایز ، ۰.۸۸۲ واحد تغییر در عملکرد ایجاد می شود. که این میزان تغییر رابطه استراتژی تمایز و عملکرد را با توجه به واسطه عامل قابلیت های تکنولوژیکی تأیید می نماید، و فرضیه H<sub>۱</sub> تأیید می شود.

#### ۴) بحث و نتیجه گیری

با توجه به تجزیه و تحلیل های صورت گرفته، نتایج این تحقیق تأکید بیشتری بر توجه مدیران عالی به استراتژی های انتخابی، برای شرکت های صنعتی دارد. چرا که عملکرد صنایع شدیداً تحت تاثیر استراتژی قرار دارد. همانطور تجزیه و تحلیل رگرسیون های صورت گرفته بیان می کند، استراتژی تمرکز ۹۱٪ و استراتژی تمایز ۸۴٪ بر عملکرد تأثیر می گذارد و از سوی دیگر حضور نقش واسطه قابلیت بازاریابی در رابطه بین استراتژی تمرکز بر عملکرد و قابلیت تکنولوژیکی بر استراتژی تمایز، می تواند رابطه را قوی تر و باعث تأثیر گذاری بیشتر شود، که این نتایج با تحقیقات پارنل (۲۰۱۱) ، مورگان و همکاران (۲۰۰۹) ، چو و دیگران (۲۰۰۸) ، ورهایس و هارکر (۲۰۰۰) ، حاجیبور و همکاران (۱۳۹۱) همسو می باشد.

با توجه به نتایج حاصل شده می توان بیان نمود که سازمان با تأکید بر استراتژی تمرکز می تواند با کمترین هزینه، به صورت تخصصی به مشتریان محصولات و خدمات خود را ارائه نماید، مخصوصاً زمانی که مشتریان دارای سلیقه های بسیار متمایز باشند با انتخاب این استراتژی، عملکرد شرکت می تواند ارتقا یابد. از طرفی گرایش به استراتژی تمایز سبب ارائه محصولاتی متمایز از رقبای به مشتریانی که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی دهند، می شود و سازمان می تواند از نظر عرضه محصولات و خدمات از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار شود، و عملکرد خود را بهبود بخشد.

با توجه به تأثیر مثبت قابلیت های تکنولوژیکی در کنار استراتژی تمایز، توجه به آن می تواند به مدیران، توانایی انتخاب، جذب، تطابق، بهبود، و ایجاد فن آوری های جدید را بدهد و همچنین با توجه به نقش پر رنگ قابلیت بازاریابی به همراه استراتژی تمرکز، گرایش به این قابلیت شرکت را قادر می سازد تا به صورتی تأثیرگذار جهت گیری استراتژی تمرکز را به منظور مطابقت با شرایط بازار اجرا کرده، و به اهداف عملکردی خاص رهنما سازد.

#### ۴-۱) پیشنهادات

بر اساس یافته های تحقیق، شرکت ها می توانند با توجه به موارد زیر عملکرد کسب و کار خود را بهبود بخشند.

۱- از روش ها و فناوری های جدید برای تولید محصولات برتر استفاده نمایند.

۲- سعی بر توسعه محصولات فعلی نمایند.

۳- با توجه به محصولی که تولید می شود سعی نمایند بخش مشخص و واضحی از بازار را مورد هدف قرار دهند.

۴- مدیران باید تلاش کنند تا از مشتریان و رقبای خود آگاهی کامل کسب نمایند.

جهت پژوهش های آتی پیشنهاد می شود که قبل از اجرای هر پژوهشی در زمینه استراتژی، ابتدا مفهوم استراتژی در جامعه مورد نظر تفهیم شود تا نتایج بهتری حاصل گردد و برای نمونه گیری بهتر است از ترکیب منابع مختلف استفاده شود تا نتایج با قابلیت اعتماد بالا کسب شود، که در این پژوهش به موارد بیان شده، توجه شده بود که باعث شد نتایج با قابلیت اطمینان و دقت بالا حاصل شود.



۱. پورتر، م. (۱۳۸۳). "تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا (ترجمه ج.مجیدی و ع.مهرپویا). چاپ اول، تهران: رسا،
۲. حاجیپور ب. عزیزی د. شمسی گوشکی س. (بهار و تابستان ۱۳۹۱). تبیین استراتژی محصول-بازار و قابلیت های بازاریابی شرکت بر عملکرد عملکرد بازار. فصلنامه علمی پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، شماره ۷، سال چهارم.
3. Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
4. Bani-Hani, J. S., & Al-Hawary, F. (2009). The impact of core competencies on competitive advantage: Strategic challenge. *International Bulletin of Business Administration*, 6(6), 93-104.
5. Chetty, S. K., & Hamilton, R. T. (1993). Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis. *International Marketing Review*, 10(3).
6. Chew, D. A., Yan, S., & Cheah, C. Y. (2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*, 2(3), 203-214.
7. DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
8. Gonsen, R. (1998). Technological capabilities in developing countries.
9. Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard business review*, 64(5), 53-58.
10. Hansen, R., & Froelich, M. (1994). Defining technology and technological education: A crisis, or cause for celebration?. *International Journal of Technology and Design Education*, 4(2), 179-207.
11. Jones, A. (1997). An analysis of student existing technological capability: Developing an initial framework. *International Journal of Technology and Design Education*, 7(3), 241-258.
12. Kimbell, R., Stables, K., Wheeler, T., Wozniak, A., & Kelly, V. (1991). The assessment of performance in design and technology—the final report of the APU design and technology project. *London: SEAC/COI*.
13. Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
14. Lall, S. (1997). *Learning from the Asian Tigers: studies in technology and industrial policy*. Macmillan.
15. Maydeu-Olivares, A., & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284-309.
16. Mroz, R. P. (1998). Unifying marketing: The synchronous marketing process. *Industrial Marketing Management*, 27(3), 257-278.
17. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
18. Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. McGraw-Hill International.
19. Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 139-155.



20. Pelham, A. M. (1997). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5), 276-296.
21. Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
22. Ramanujam, V., & Venkatraman, N. (1987). Planning system characteristics and planning effectiveness. *Strategic Management Journal*, 8(5), 453-468.
23. Saif AA. (2009). Methods of educational measurement and evaluation. Tehran: Doran Publisher;. pp. 1-552. (in persian)
24. Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
25. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
26. Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian journal of management*, 25(2), 145-171.
27. Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.