

بررسی رابطه بین استراتژی رقابتی پورتر و عملکرد سازمانی

حسین محسنی قلعه قاضی^۱، حسام الدین کمال زاده^۲، مهدی باقری^۳

^۱ گروه مدیریت اجرایی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

^۲ استادیار، سیستم های اطلاعاتی، گروه پزشکی اجتماعی دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان، بندرعباس، ایران (مسؤل مکاتبات)

^۳ گروه مدیریت اجرایی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

چکیده

امروزه شاهد رشد بکارگیری مدیریت استراتژیک توسط بنگاه‌ها و سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت خود می‌باشیم. استراتژی‌ها نشان می‌دهند که چگونه سازمان در یک محیط می‌تواند به عملکردی ممتاز دست پیدا کند. هدف این تحقیق بررسی رابطه بین استراتژی‌های رقابتی پورتر و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات استان هرمزگان می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت مخابرات هرمزگان می‌باشند که از میان آن‌ها ۲۰۷ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است که نهایتاً ۱۸۶ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد، که استراتژی‌های رهبری هزینه و تمرکز با عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه دارند و ارتباط استراتژی تمایز با عملکرد سازمانی در آن شرکت رد شده است.

واژه‌های کلیدی: استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز، استراتژی تمرکز، عملکرد سازمانی.

مقدمه

در چشم انداز قرن ۲۱، بنگاه‌ها در یک وضعیت رقابتی پیچیده متأثر از عوامل متعدد نظیر جهانی شدن، توسعه تکنولوژیکی و سرعت فزاینده انتشار تکنولوژی‌های جدید قرار گرفته اند. در چارچوب این چشم‌انداز جدید، بنگاه‌ها برای بقا و پیشرفت خود باید متفاوت از قبل عمل کنند به ویژه بنگاه‌ها باید به دنبال منابع جدید مزیت رقابتی باشند و اشکال جدید استراتژی‌های رقابتی را بکار گیرند تا عملکرد سازمان خود را بهبود بخشند. از مشخصه‌های دنیای امروز تغییرات سریع و مداوم در محیط اقتصادی جهان است که حاصل آن شکل‌گیری رقابت شدید در اقتصاد جهان می‌باشد. استراتژی تشریح می‌کند که چگونه سازمان در یک محیط رقابتی می‌تواند به عملکردی ممتاز دست پیدا کند و همچنین استراتژی‌ها مزایای رقابتی سازمان در دوره‌های بلند مدت را تعیین می‌نمایند (پورتر^۱، ۱۹۸۵).

استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت رقابتی بهره گیرد. آن‌ها عبارتند از رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه به محصولات و خدمات خاص. پورتر این سه مبنا را استراتژی‌های ژنریک یا عمومی می‌نامد. هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیت ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار است (پورتر، ۱۹۸۵).

عملکرد سازمانی، مهمترین مسأله برای سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی است. اطلاع از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان برای مدیران بسیار مهم بوده است. ادعای هر روش مدیریت این است که عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. مدیریت استراتژیک این امکان را بوجود می‌آورد که سازمان از کارایی بیشتری برخوردار شود و مسأله مهم‌تر این است که روش مزبور برای شرکت این امکان را بوجود می‌آورد که کارها را به شیوه‌ای اثر بخش انجام دهد. بر اساس ادعای پورتر، شرکت‌ها برای داشتن یک عملکرد متوسط به بالا نیاز به ایجاد مزیت رقابتی از طریق اتخاذ یکی از سه نوع استراتژی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز را دارند (دیوید، ۱۳۸۸).

بسیاری از محققان بر تأثیر استراتژی‌های مورد استفاده در سازمان‌ها بر عملکرد آنان تأکید کرده‌اند (دس و دیویس^۲، ۱۹۸۴) و (هانگر و ویلن^۳، ۱۳۸۹). همچنین تحقیقات (کلیور - کرتس و همکاران^۴، ۲۰۱۲)، (لیتنر و گلدنبرگ^۵، ۲۰۱۰) و (پارنل و کاراهر^۶، ۲۰۰۲) نشان داد که ترکیبی از استراتژی‌های رقابتی، اثرگذاری بیشتری در بهبود عملکرد سازمانی دارند. در ارزیابی عملکرد سازمان وضعیت سازمان در مقایسه با روند گذشته وضعیت رقبا و اهداف از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار می‌گیرد و از نتایج آن در جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت، تدوین برنامه و اعطای پاداش عملکرد به مدیران و کارمندان استفاده می‌شود (نادری و همکاران، ۱۳۸۶).

عملکرد شرکت‌های مخابراتی نیز به عنوان سازمان‌هایی پویا، تحت تأثیر استراتژی‌های استفاده شده در این سازمان‌هاست. بنابراین تحقیق و تفکر در زمینه استراتژی یکی از حیطه‌های مهم برای کمک به رشد سازمان‌ها و شرکت‌های مخابراتی و در نهایت جامعه خواهد بود. در این راستا پژوهش حاضر در تلاش است تا به بررسی رابطه بین استراتژی رقابتی پورتر و عملکرد سازمانی شرکت مخابرات استان هرمزگان به عنوان یکی از شرکت‌های مخابراتی و ارائه دهنده ی خدمات ICT در ایران بپردازد تا در نهایت بتوان از نتایج حاصل از پژوهش به ارائه راهکارهای موثری برای افزایش عملکرد سازمانی در این شرکت دست یافت.

¹ Porter

² Dess and Davis

³ Hunger and Villen

⁴ Claver-cortes et al

⁵ Leitner and Goldenberg

⁶ Parnel and Caraher

فرضیه‌های تحقیق

۱. بین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین استراتژی تمایز و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین استراتژی تمرکز و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر گردآوری اطلاعات یک تحقیق توصیفی پیمایشی از نوع مقطعی می‌باشد که در آن گردآوری داده‌ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام می‌شود و به دلیل غیر آزمایشی بودن آن و اجرا در شرایط واقعی، مطالعه‌ای میدانی محسوب می‌گردد (سرمد، ۱۳۸۳). جامعه آماری در این پژوهش، مجموعاً ۴۵۳ نفر شامل کلیه کارکنان شرکت مخابرات هرمزگان می‌باشند. در این تحقیق جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب استفاده شده است. در نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای افراد نمونه به تناسب از بین تمامی طبقات انتخاب می‌گردند. از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده گردیده است. جامعه آماری محدود ۴۵۳ از فرمول کوکران استفاده شد که براساس این فرمول حجم مطلوب نمونه ۲۰۷ نفر انتخاب شده است. پرسشنامه این پژوهش، محقق ساخته و دارای چهار بخش شامل سوالات عمومی و سوالات مربوط به استراتژی رقابتی پورتر و عملکرد سازمانی می‌باشد (سوالات مربوط به استراتژی رقابتی پورتر برگرفته از پرسشنامه استاندارد می‌باشد. همچنین در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی استفاده شده است. در این تحقیق نیز از مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای برای پاسخ سوالات استفاده شده است. محقق پس از جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ابزارهای مناسب، باید با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری مناسب که با روش تحقیق، سازگاری دارد به تجزیه و تحلیل داده‌ها بپردازد و نتایج علمی مربوطه را استخراج کند. در این تحقیق از نرم افزار SPSS23 و نرم افزار Lisrel برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

یافته‌ها

پیش از آنکه روابط بین متغیرها را آزمون کنیم لازم است تا نرمال بودن متغیرها را بررسی کنیم. یکی از روش‌های بررسی ادعای نرمال بودن توزیع متغیر استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است. نتایج این آزمون در جدول ۱، ارائه شده است. آیا متغیرهای طراحی شده دارای توزیع نرمال است؟
فرضیه صفر: متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.
فرضیه یک: متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال نیستند.

جدول ۱: توزیع نرمال متغیرها

مؤلفه	کولموگروف اسمیرنوف	معنی داری
رهبری در هزینه	۰/۷۲۸	۰/۴۳۶
تمایز	۰/۵۰۳	۰/۲۶۴
تمرکز	۰/۷۳۹	۰/۳۹۷
عملکرد سازمانی	۰/۶۸۷	۰/۳۵۹

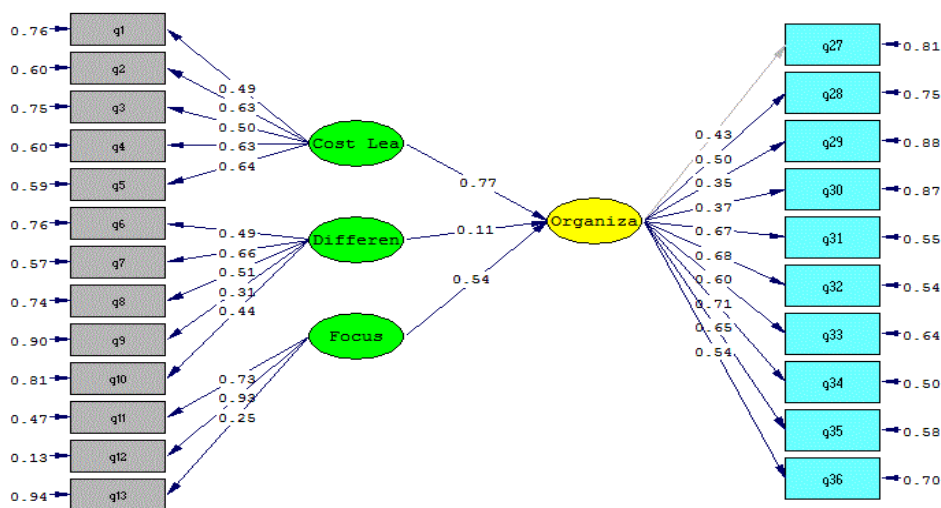
نتایج این آزمون نشان می‌دهد سطح معناداری متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ است و همچنین باید خاطر نشان کرد نرم افزار SPSS طبق قضیه حد مرکزی نتایج این پرسشنامه را نرمال تشخیص داده است، لذا فرضیه صفر یعنی نرمال بودن متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در تجزیه تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی روایی سازه را مورد آزمون قرار دهیم. آزمون برازندگی در تحلیل تاییدی و مسیر، شاخص RMSEA، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد شاخص χ^2/df کمتر از سه و (IFI و CFL و GFH و NNFI) بالاتر از ۹۰ درصد باشد. مقدار T-Value ضرایب معنی‌داری هر متغیر نیز بزرگتر از ۱/۹۶ و کوچکتر از ۱/۹۶- باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است یا به عبارتی تقریبی معقولی از جامعه برخوردار می‌باشد. از آنجا که در این بخش، خروجی نرم افزار بدون تغییر آورده شده است، قبل از مشاهده خروجی نرم افزار، جهت شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مکنون و مشاهده‌ای در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲: راهنمای شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مدل

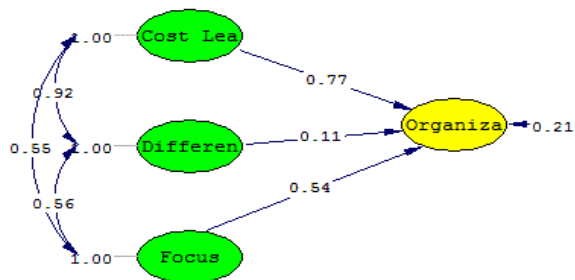
علامت اختصاری	شاخص
Cost leadership	استراتژی رهبری هزینه
differentiation	استراتژی تمایز
focus	استراتژی تمرکز
Organization performance	عملکرد سازمانی

مدل اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی نمودارهایی (۱، ۲، ۳، ۴)، که در بخش زیر آورده‌ایم مدل اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان طور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.



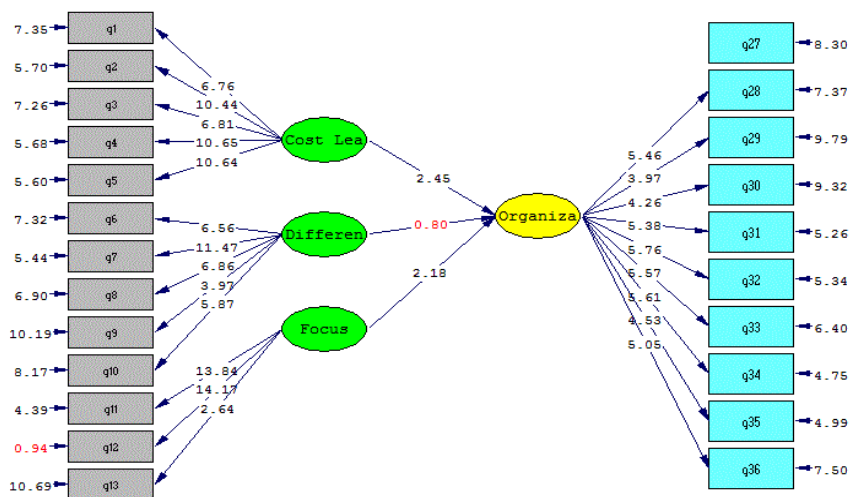
Chi-Square=275.57, df=224, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار ۱: مدل اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت استاندارد



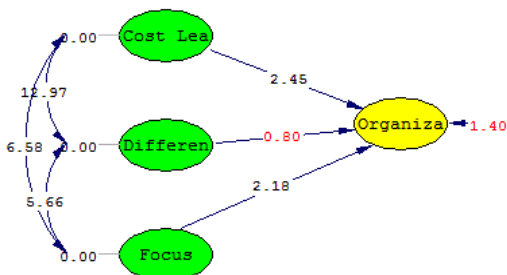
Chi-Square=275.57, df=224, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار ۲: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت استاندارد



Chi-Square=275.57, df=224, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار ۳: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت معناداری



Chi-Square=275.57, df=224, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار ۴: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت معناداری

مدل‌های فوق (۱، ۲، ۳، ۴)، مدل اندازه‌گیری تاثیر ابعاد رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت تخمین استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد، میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توزیع واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می‌دهد. برای مدل بعدهای اندازه‌گیری استراتژی رقابتی پورتر در حالت تخمین استاندارد تحلیل عاملی تاییدی هر کدام از بعدها که بار عاملی بزرگتری داشته باشد دارای تاثیر بیشتر از سایر عوامل است در اینجا رهبری در هزینه با بار عاملی (۰/۷۷)، تمرکز با بار عاملی ۰/۵۴ و تمایز با بار عاملی ۰/۱۱ می‌باشد. خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه‌گیری تاثیر ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی را در تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. که نمودار فوق نشان می‌دهد تاثیر رهبری در هزینه بر عملکرد سازمانی با عدد معناداری ۲/۴۵ معنادار و مورد تایید است. تاثیر استراتژی تمرکز بر عملکرد سازمانی با عدد معناداری ۲/۱۸ معنادار و مورد تایید است. همچنین تاثیر استراتژی تمایز بر عملکرد سازمانی با توجه به کوچکتر بودن از ضریب معناداری ۱/۹۶، معنادار نمی‌باشد.

جدول ۳: شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی

X2/df	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	CFI	NNFI	IFI	
<3.00	<0.08	<0.05	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	شاخص‌های استاندارد
1.23	0.035	0.080	0.80	0.86	0.90	0.85	0.90	شاخص‌های تحقیق

نمودارهایی که در این بخش آوردیم مدل اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان طور که این نمودارها نشان می‌دهند، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است. مدل فوق اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر و تاثیر هر یک از این ابعاد بر عملکرد سازمانی را در حالت معناداری در تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد. نتایج تحقیق حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار $2X$ محاسبه شده برابر با 275.57 می‌باشد. همچنین مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۳۵ می‌باشد (جدول ۳). که نشان از خوبی برازش دارد. حد مجاز RMSEA، ۰/۰۸ است؛ مشاهده می‌شود که این مقدار کوچکتر از این حد مجاز است که این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد. هر چه این مقدار کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. برازندگی مدل شاخص GFI و AGFI یعنی اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کورایانس‌هاست که به گونه‌ای مشترک بوسیله مدل توجیه می‌شود. هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد برازش داده‌ها مناسب‌تر خواهد بود. این مقدار در اینجا برابر است با ۰/۸۰ و ۰/۸۶ که مناسب می‌باشد.

همانطور که در قسمت قبلی ثابت کردیم، از آنجایی که توزیع ما نرمال تشخیص داده شد (نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) با استفاده از نرم افزار لیزرل، روابط علی بین متغیرها آزمون شده است. برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تایید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم افزار LISREL 8.80 انجام شده است. نتایج حاصل از خروجی‌های لیزرل نشان می‌دهد که نسبت مجذور کای به درجه آزادی کمتر از سه است و سایر شاخص‌های برازندگی برازش مدل را مورد تایید قرار می‌دهند. جدول ۴، ضریب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

در فرضیه اول پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی رهبری در هزینه و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرزگان رابطه معناداری وجود دارد که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴؛ عدد معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر برابر ۲/۴۵ می‌باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد.

در فرضیه دوم پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی تمایز بر عملکرد سازمانی شرکت مخابرات هرمزگان رابطه‌ای وجود دارد که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴، عدد معنی‌داری مسیر ما بین دو متغیر برابر ۰/۸۰ می‌باشد و چون این مقدار کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد، از این رو این فرضیه فوق مورد تایید نیست و رد می‌شود.

در فرضیه سوم پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی تمرکز بر عملکرد سازمانی شرکت مخابرات هرمزگان رابطه‌ای وجود دارد. که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴؛ عدد معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر برابر ۲/۱۸ می‌باشد و چون این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید است.

جدول ۴: نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه‌ها
تایید	۲/۴۵	۰/۷۷	بین استراتژی رهبری در هزینه بر عملکرد سازمانی مخابرات هرمزگان رابطه وجود دارد.
رد	۰/۸۰	۰/۱۱	بین استراتژی تمایز بر عملکرد سازمانی مخابرات هرمزگان رابطه وجود دارد.
تایید	۲/۱۸	۰/۵۴	بین استراتژی تمرکز بر عملکرد سازمانی مخابرات هرمزگان رابطه وجود دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در پایان هر فعالیت پژوهشی، محقق پس از آزمون فرضیات، می‌بایستی نتایج کار را ارائه دهد. نتایج حاصل از فرضیات نیز پایه‌ای هستند که پیشنهادهایی بر اساس آن شکل می‌گیرند. بنابراین یکی از قسمت‌های مهم تحقیق که در واقع می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده باشد. نتایج حاصل از فرضیات به صورت زیر است:

فرضیه یک: بین استراتژی رهبری هزینه و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد. در بررسی رابطه بین استراتژی رهبری در هزینه و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان نتایج نشان داد که این استراتژی رابطه مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد. یافته‌ها با نتایج پژوهش ماریا جونز رویز و ارتگا^۷ (۲۰۱۰) ماهونی و پاندیان^۸ (۱۹۹۲) ایبانوس و لوکاس^۹ (۲۰۰۱) یامین آکوناسکاران فلکس تی و ماوون دو^{۱۰} (۱۹۹۹) کاسی آموکو، یامپا، موسس و آکو^{۱۱} (۲۰۰۸) هم‌راستا می‌باشد.

فرضیه دو: بین استراتژی تمایز و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد. بررسی رابطه بین استراتژی تمایز بر عملکرد سازمانی در مخابرات هرمزگان نتایج نشان داد که بین استراتژی تمایز و عملکرد سازمانی رابطه‌ای وجود ندارد. برخی از تحقیقات صورت گرفته تاثیر بیشتر استراتژی تمایز نسبت به رهبری هزینه بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد که می‌توان به پژوهش اورتگا (۲۰۱۰) اشاره کرد که در شرکت‌های فناوری اطلاعات موجود در چهار ایالت کشور اسپانیا صورت گرفته است. این در حالی است که تحقیقات گلدنبرگ و لیتنر (۲۰۱۰) نشان داده که بهره‌گیری از استراتژی تمایز باعث خواهد شد که شرکت‌ها ضمن ارائه محصولات و خدمات با کیفیت متمایز، منجر به افزایش درآمد خواهد گردید که در نهایت عملکرد بهتری برای آنان نسبت به دیگر رقبا ایجاد خواهد نمود (اورتگا، ۲۰۱۰).

فرضیه سه: بین استراتژی تمرکز و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد.

⁷ Maria Jonse Ruiz and Ortega

⁸ Mahoney and Pandin

⁹ Ibanos and Lucas

¹⁰ Shahid Yamin , Flix Mavondo , Agonasekaran

¹¹ Kwasi Amoako , Gyampah , Moses Acquah

در بررسی رابطه بین استراتژی تمرکز بر عملکرد سازمانی نتایج نشان داد که بین تمرکز و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد یافته‌ها با نتایج پژوهش ماریا جونز رویز و ارتگا (۲۰۱۰) ماهونی و پاندیان (۱۹۹۲) ایبانوس و لوکاس (۲۰۰۱) یامین آکوناسکاران فلکس تی و ماووندو (۱۹۹۹) کاسی آموکو پامپا موسس و آکوا (۲۰۰۸) هم‌راستا می‌باشد.

پیشنهادات

- شرکت مخابرات استان هرمزگان برای افزایش عملکرد سازمانی از طریق استراتژی تمرکز بر گروه خاصی از خریداران بخشی از خط تولید یا بازار تمرکز نماید. ابزارهای استراتژی تمرکز استراتژی‌هایی مانند رسوخ در بازار و توسعه بازار به گونه‌ای هستند که می‌توان به میزان زیادی از مزایای ناشی از تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده کرد.
- رسوخ در بازار: شرکت در اجرای استراتژی‌های مبتنی بر رسوخ در بازار می‌کوشد از مجرای تلاش‌های بازاریابی سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند. رسوخ در بازار شامل اقدامات زیر می‌باشد. از طریق افزایش تعداد فروشندگان و هزینه تبلیغات در منطقه ویژه و ترویج گسترده برای افزایش فروش و تبلیغات و تقویت روابط عمومی.
- توسعه بازار: از طریق ارائه خدمات و یا محصولات جدید در مناطق جغرافیایی خاص برای گروه خاص مشتریان استراتژی تمرکز را تحقق بخشد.
- با توجه به اینکه شرایط فعلی شرکت مخابرات برای استفاده از استراتژی تمایز مساعد نمی‌باشد به منظور رسیدن به دستاوردهای استراتژی تمایز و برخورداری از مزایای فراوان آن در آینده، بایستی شرایط را جهت برطرف کردن ضعف‌های مربوط به تمایز سازی محصول در شرکت را از طریق ایجاد:
- تمایز در محصول شامل هم گام ساختن محصولات با تکنولوژی روز، سرعت در معرفی محصول جدید، تولید محصولات قابل اعتماد و با کیفیت و تمایز در ویژگی‌ها و بهبود محصولات فعلی نسبت به رقبای.
- تمایز در خدمات شامل تمایز در سهولت سفارش، تمایز در تحویل و تمایز در آموزش و مشاوره و همچنین تمایز در تعمیر و نگهداری.
- تمایز پرسنلی شامل تمایز در جواب‌گویی تمایز در اعتماد پذیری تمایز در صلاحیت و شایستگی.
- تمایز بر مبنای کانال‌های توزیع شامل تمایز در پوشش و تمایز در تخصصی بودن.
- تمایز بر مبنای تصویر ذهنی شامل تمایز در نام تجاری تمایز در تبلیغات تمایز در ارائه مشوق‌ها و جایگاه یابی محصول در بازار.

منابع

۱. دیوید. آر، فرد (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ هفتم: صص ۲۵-۳۸، ۴۵، ۱۰۴-۱۲۳، ۱۳۶-۱۴۰.
۲. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری - انتشارات آگاه.
۳. نادری، ناهید؛ رجایی‌پور، سعید و جمشیدیان، رسول (۱۳۸۶). مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۶.
4. Kwasi A-Gyampah, Moses A. Manufacturing strategy: competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment, University of North Carolina-Greensboro, Greensboro, NC 27402, USA, 5 March 20
5. Mahoney, J.T. and J.E. Pandian (1992) The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management, Strategic Management Journal, Volume 13, p. 363-380.

6. María Jonsé Ruiz Ortega . (2010) Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles, University of Castilla-La Mancha, Spain, Journal of Business Research 63 ,1273–1281.
7. Porter, M. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press New York.
8. Shahid y, felix m, A gunasekaran, James c.sarros.(1999) A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among austuralian manufacturing companies , University of Massachusetts , MA 02747-2300, 161-172.

The Relationship between Porter's Competitive Strategy and Organizational Performance

Hossein Mohseni GhaleQazi¹, Hesamadin Kamalizadeh^{2*}, Mehdi Bagheri³

¹ Department of Executive management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.

² Assistant Professor, Department of Community Medicine, Faculty of Medicine, & Statistics and Information Technology Manager, Hormozgan University of Medical Sciences, Bandar Abbas, Iran

³ Department of Executive management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.

*Author for Correspondence

Abstract

Currently we are faced with the growth in the use of strategic management by firms and organizations for their survival and progress. Strategies show how the organization can achieve excellent performance in an environment. The current paper aimed to investigate the relationship between Porter's competitive strategies and organizational performance in Hormozgan Telecommunication Company. This was an applied descriptive survey. The study population consisted of all Hormozgan Telecommunication Company employees. The number of 207 subjects was selected using stratified random sampling based on Cochran formula. A questionnaire was used to collect data and a number of 186 questionnaires were collected and analyzed. The results showed that there was a significant relationship between cost leadership strategy and focus strategy and organizational performance in Hormozgan Telecommunication Company with no relationship between differentiation strategy and organizational performance.

Keywords: Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy, Focus Strategy, Organizational Performance.
