

همایش ملی مطالعات و پژوهش های علمی علوم انسانی

نهاد برگزار کننده همایش: موسسه قانون یار با حمایت معنوی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه
سرمدیر علمی و مسئول برگزاری همایش: دکتر بهنام اسدی شماره مجوز: ۷۸۸۶۴-۴۸۵۳
سال برگزاری همایش: ۱۳۹۷ شماره مقاله: ۱۱۳۵/۱۴۹ رده بندی کنگره: ذ ۸۹۳/۲

بررسی تاثیر استراتژی های رقابتی بر عملکرد مالی با توجه به نقش تعدیلگر ویژگی های سازمانی در بانک های شهر ایلام

سمیه آرمیده^۱

علیرضا سهراب زاده

چکیده

در دنیای رقابتی امروز سازمان ها با یکدیگر در رقابتند و سعی بر غلبه بر یکدیگر را دارند، بنابراین برخورداری از مزایای رقابتی دغدغه هر سازمان و مدیری است. یکی از راه های موفقیت سازمان ها توجه به جنبه های جدید در حوزه مدیریت و علاوه بر آن توجه به عملکرد سازمان خود می باشد. این اعتقاد وجود دارد که عملکرد تنها در یک فضای تصمیم گیری و ساختاری درست با استراتژی های رقابتی مناسب معنی پیدا می کند، عملکرد نقش بسیار مهمی را در اقتصاد جهانی بر عهده دارد و به عنوان ابزاری مفید در به دست آوردن رشد اقتصادی و مزایای رقابتی سازمان به شمار می آید. هدف از انجام این مقاله، بررسی تاثیر استراتژی های رقابتی بر عملکرد مالی با توجه به نقش تعدیلگر ویژگی های سازمانی (ساختار سازمانی و شیوه تصمیم گیری) در بانک های شهر ایلام می باشد. این تحقیق برای گردآوری اطلاعات پیشنهادی و مبانی نظری از روش کتابخانه ای و داده های آماری از روش میدانی به کار گرفته شده است.

واژگان کلیدی: ویژگی های سازمانی، ایلام، عملکرد مالی، استراتژی رقابتی، نقش

تعدیلگر

بخش اول: کلیات

در این مقاله تاثیر استراتژی های رقابتی بر عملکرد مالی با توجه به نقش تعدیلگر ویژگی های سازمانی (ساختار سازمانی و شیوه تصمیم گیری) در بانک های شهر ایلام را مورد بررسی قرار می دهیم که متناسب با عنوان کار در این قسمت از تحقیق؛ خواننده را با کارها و زمینه های قبلی و همچنین با حیطه موضوع مورد مطالعه آشنا می سازیم. این فصل به دو بخش تقسیم شده است در بخش اول به مطالعه مبانی نظری پرداخته شده است و در بخش دوم مطالعات و بررسی های انجام شده در رابطه با موضوع تحقیق ذکر می شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت های خود بالاخص در محیط های متغیر نیاز مبرم به نظام نظارت و کنترل دارد. از سوی دیگر نبود نظارت و کنترل به معنی نبود رابطه با محیط خود و بیرون می باشد که آثار آن پیری و نهایتاً مرگ موسسه می باشد. این امکان وجود دارد که پدیده مرگ سازمانی ملموس و مشهود نباشد. و نبود امکانات نظارتی مرگ را تسریع می بخشد سرانجام این پدیده مرگ سازمانی می باشد (عادل، ۱۳۸۴، ص ۱۲۵). مسئله نظارت و کنترل سالیان زیادی می باشد که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان های تجاری در گذشته تنها از معیار های مالی به عنوان ابزار نظارت و کنترل استفاده می کردند؛ تا اینکه «کاپلن و نورتن» در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و نظارت و کنترل سیستم های حسابداری، بسیاری از ناکامی های این دانش را برای نظارت و کنترل سازمان ها مشخص کردند که این ناکامی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (نورتون و کاپلان^۱، ۱۹۹۲). لذا

^۱ Kaplan & Norton

استفاده از سیستم های نظارت و کنترل که تنها بر معیار های مالی متکی هستند می تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود (گالایینی^۱ و همکاران، ۱۹۹۷).

بند اول: مدل های ارزیابی عملکرد

مدل سینک و تاتل: یکی از رویکردها به سیستم ارزیابی عملکرد مدل «سینک و تاتل» است که در شکل زیر نشان داده شده است. در این مدل، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است: ۱- اثر بخشی که عبارت است از «انجام کارهای درست، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل اثر بخشی با نسبت خروجی های واقعی بر خروجی های مورد انتظار معرفی می شود. ۲- کارایی که معنای ساده آن «انجام درست کارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می شود. ۳- کیفیت که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس تر کردن مفهوم کیفیت، آن را از شش جنبه مختلف بررسی و اندازه گیری می کنند. بهره وری که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است. ۵- کیفیت زندگی کاری که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می کند. ۶- نوآوری که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است. ۷- سودآوری که هدف نهایی هر سازمانی است. اگرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است، اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با وجود این، این مدل دارای یکسری محدودیتهای اساسی نیز هست. به عنوان مثال در این مدل به «انعطاف پذیری» که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی شود. همچنین محدودیت دیگر مدل بی توجهی به مشتریان سازمان است (تانگن^۲، ۲۰۰۴).

^۱ Ghalayin

^۲ Tangen

ماتریس عملکرد: «کیگان» در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه‌های مالی و غیر مالی و جنبه‌های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می‌دهد. اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی‌دهد (نیلی^۱ و همکاران، ۲۰۰۰).

بند دوم: فرایند کسب و کار

چارچوبهای توضیح داده شده تا بدینجا سلسله مراتبی - مدار هستند. چارچوب‌های دیگری نیز وجود دارند که مدیران را تشویق می‌کنند تا به جریان‌ات افقی مواد و اطلاعات در بین سازمان توجه بیشتری کنند. برای مثال می‌توان «فرایندهای کسب و کار» را نام برد که توسط «براون» در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد شده است. این چارچوب بسیار مناسب و کاربردی است چرا که تفاوت بین شاخصهای ورودی، فرایند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. «براون» برای تشریح مدل خود از مثال «پختن کیک» استفاده کرده است. در این مثال، شاخص‌های ورودی عبارتند از: میزان آرد و کیفیت تخم مرغها و غیره، شاخصهای فرایند نیز بر روی مواردی همچون دمای اجاق و مدت زمان پخت تمرکز دارند. شاخص‌های خروجی مواردی همچون کیفیت کیک را شامل شده و شاخص‌های نتایج مواردی همچون رضایت خورنده آن را در بر می‌گیرد. براساس این مدل در یک سازمان ورودیها، فرایند، خروجی‌ها و نتایج برای تعیین شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد عبارتند از:

ورودی‌ها: کارمندان ماهر و باانگیزه، نیازهای مشتریان، موادخام، سرمایه و غیره

¹ Neely

سیستم پردازش: گواهی محصولات، تولید محصولات، تحویل محصولات و غیره

خروجیها: محصولات، خدمات، نتایج مالی و غیره

نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و غیره (نیلی و همکاران، ۲۰۰۰).

بند سوم: چارچوب مدوری و استیپل

این مدل یکی از چارچوب های جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است. مانند اغلب چارچوب های دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است (گام ۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با ش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می شوند. سپس انتخاب شاخص های مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می شود (گام ۳). بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می شود تا شاخص های مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند (گام ۴). در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخص ها پرداخته می شود و هر شاخص با هشت جزء تشریح می شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام ۵). مرحله آخر به بازنگری های دوره ای سیستم ارزیابی عملکرد شرکت می پردازد (گام ۶). مدوری و استیپل^۱، ۲۰۰۰. کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب منابع بازاریابی و هماهنگ نمودن فعالیت ها است به منظور تامین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار محصول خاص. لذا، مسئله اصلی مربوط

^۱ Medori and Steeple

به قلمرو استراتژی بازاریابی، عبارت است از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول خاص و یا یک محصول خاص، سپس شرکت‌ها از طریق آمیخته بازاریابی طبق نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف به دنبال مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی می‌باشند (واکر و همکاران، ۱۳۸۳). از دیدگاه پورتر، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرند. آنها عبارتند از رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص. پورتر این سه مبنای استراتژی‌های ژنریک یا عمومی می‌نامد در رهبری هزینه‌ها شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات و خدمات استاندارد می‌کند که بهای تمام شده آن برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می‌یابد. مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول اینست که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصولی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی‌دهند. مقصود از متمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که نیازهای گروه کوچکی از مصرف‌کنندگان تامین شود (دیوید، ۱۳۸۸). در بررسی استراتژی‌های رقابتی، برور و هنشر دریافتند که تعیین توانایی استراتژیکی سازمان بر اساس منابع و امکانات پایدار به طور بالقوه به نسبت اینکه فقط بر مبنای کالا و موقعیت بازار باشد، بیشتر مورد تأیید است (برور و هنشر^۱، ۲۰۰۱). منظور از منابع پایدار، منابع و امکاناتی است که با ارزش، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین می‌باشند (بارنی^۲، ۱۹۹۱). بهره‌جستن از این منابع و مزایای رقابتی، موجب عملکرد بهتر،

¹ Berwer and Hensher

² Barney

توسعه و حفظ مزیت رقابتی مناسب برای کسب و کار می شود (اسریواستاو^۱ و همکاران، ۲۰۰۱). از این گذشته، منابع مورد نظر برای دستیابی به مزیت رقابتی آنهایی هستند که از نظر مشتری دارای ویژگی های با ارزش تری نسبت به رقبای باشند (بارنی، ۱۹۹۱)، کپی برداری از آن توسط رقبای مشکل باشد (دنیش و کول^۲، ۱۹۸۹) و ارزش (منفعت) مربوط به آن بتواند توسط سازمان تصرف شود (کولیس و مونتگومری^۳، ۱۹۹۵). هولی^۴ و همکاران (۲۰۰۵)، آن دسته از منابعی را که می توانند در ارتباط با منابع بازاریابی در بازار ارزشی کسب کنند را تلخیص کردند که شامل منابع مربوط به بازار و منابع حمایت از بازاریابی می باشند. منابع مربوط به بازار، آن منابعی می باشند که می توانند مستقیماً در بازار برای ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی به کار گرفته شوند که شامل توانایی ارتباط با مشتری، توانایی نوآوری در بازار، دارا بودن منابع انسانی و برخورداری از حسن شهرت هستند. در همین راستا، منابع حمایت کننده بازاریابی (منابع پشتیبانی کننده از بازاریابی) اساساً برای حمایت از فعالیت های بازاریابی و به طور غیرمستقیم فراهم کننده موجبات مزیت رقابتی مناسب می باشند که شامل توانایی های مدیریتی و تعیین موقعیت (موضع یابی) در بازار هستند. ارزشمندترین چیزی را که باید به خاطر سپرد این است که، تعیین موقعیت در بازار باید منابع مربوط به بازار را از طریق توانایی های مدیریتی در جهت عملکرد شرکت تحت تاثیر قرار دهد (هانت و مورگان^۵، ۱۹۹۵؛ دسفانده و وبستر^۶، ۱۹۸۹).

¹ Srivastava

² Dierickx and Cool

³ Collis and Montgomery

⁴ Hooley

⁵ Hunt & Morgan

⁶ Desphande & Webster

توانایی‌های مدیریتی بیشتر به وضعیت مالی سازمان، تکنولوژی مدیریت عملیات، داشتن نیروی انسانی کارآمد و غیره اشاره دارد. در بعد توانایی ارتباط با مشتری، دی^۱ (۱۹۹۴) معتقد است که مهمترین توانایی برای هر سازمانی، توانایی ارتباط با مشتری است. هولی و همکاران (۲۰۰۵) نیز در این زمینه بیان نمودند که توانایی ایجاد و ساخت روابط مطلوب با مشتریان، موجب توانایی شناسایی همزمان خواسته‌ها و نیازهای آنان می‌شود. توانایی ارتباط با مشتری شامل سطح خدمات رسانی به مشتری، ارتباط با مشتریان کلیدی، درک نیازها و خواسته‌های مشتریان، ایجاد ارتباط با مشتریان و حفظ و افزایش ارتباط با مشتریان می‌باشد.

در ارتباط با توانایی نوآوری در بازار، هان^۲ و همکاران (۱۹۹۸) دریافتند که توانایی نوآوری در کالا یا خدمات در بازار وجود دارد. این توانایی‌ها قاعده‌تاً به ارتباط همه وظایف، اعتماد به مهارت‌ها و دانش تلویحی سازمان و نوآوری در سازمان به گونه‌ای که به سادگی توسط رقبا قابل تقلید و کپی برداری نباشد، نیاز دارد (هولی و همکاران، ۲۰۰۵). بوناکورسی، معتقد است که سازمانهایی با اندازه‌های بزرگ می‌توانند منابع انسانی بیشتری را به ارائه خدمات مرتبط با مشتری تخصیص دهند (بوناکورسی^۳، ۱۹۹۲). دارا بودن منابع انسانی می‌تواند مواردی همچون برخورداری از تعداد زیادی منابع انسانی برای ارائه خدمات بیشتر و بهتر، سفارشی‌سازی خدمات برای مشتریان مختلف، داشتن نیروی انسانی ماهر، تحصیلکرده، خوش برخورد و غیره را در بر گیرد. سرانجام در بخش برخورداری از حسن شهرت که بر مبنای اعتبار و وجهه سازمان در میان مشتریان، عرضه کنندگان و توزیع کنندگان است. علاوه بر منابع و امکانات ذکر شده، برخورداری از حسن شهرت نیز جزء

¹ Day

² Han

³ Bonaccorsi

دارایی‌های مهم برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی می‌باشد. توسعه و پرورش وجهه و نام تجاری نیازمند صرف وقت زیادی است و برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و کمک به ایجاد موقعیت‌های رقابتی مناسب، کار مشکلی است (هولی و همکاران، ۲۰۰۵).

بخش دوم: استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر

استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر در سه زمینه قابل بررسی است. گاهی شرکت‌ها به دلیل شرایط ویژه‌ای که دارند می‌توانند قیمت تمام‌شده کمتری نسبت به شرکت‌های دیگر داشته باشند. به همین دلیل، دارای توان رقابتی در زمینه قیمت‌گذاری اند، مانند شرکت‌هایی که با منابع ارزان‌تر، نیروی انسانی مناسب‌تر و استفاده از ظرفیت تولیدی بیشتر، هزینه تمام‌شده مطلوب‌تری نسبت به رقبای دارند که عامل ایجاد توان رقابتی در بازار است. در واقع، تعیین‌کننده قیمت در بازار خواهند بود. در مواردی، مهمترین توان رقابتی شرکت‌ها از متمایزبودن هر یک از عناصر آمیخته بازاریابی ناشی می‌شود، مانند متمایزبودن نوع رنگ، بسته‌بندی، ظاهر و مدل، خدمات پس از فروش، قیمت و شیوه دریافت آن، کانال‌های توزیع و نوع تبلیغات. این عوامل باعث جذب و جلب انواع مشتریان می‌شود و سهم بازار شرکت را، نسبت به رقبای، افزایش می‌دهد. سومین استراتژی، در نوع انتخاب بازارها قرار دارد که آن را «بازارکانون» می‌نامند، یعنی انتخاب بخشی از بازار و نفوذ عمیق در آن به گونه‌ای که رقبای نتوانند یا نخواهند با آن مقابله کنند (پورتر^۱، ۱۹۹۰).

ریموند مایلز و چارلز اسنو دو نظریه پرداز رشته مدیریت، ضمن تحقیق در مورد انواع سازمان‌های مختلف دریافتند که، سازمان‌ها به منظور کاهش تأثیرپذیری منفی از محیط و

^۱ porter

افزایش بهره‌وری از فرصت‌ها چهار نوع استراتژی شامل: تدافعی، آینده‌نگر، تحلیلگر و انفعالی (واکنش‌گر) را دنبال می‌کنند. تدافعی‌ها و آینده‌نگرها در دو سر راهبردهای احتمالی جای می‌گیرند. تحلیلگران در جایی میان تدافعی‌ها و آینده‌نگرها قرار می‌گیرند و به عبارتی تحلیلگران حالتی بینابین را دارند. اما انفعالی‌ها با سایرین متفاوت‌اند. به نظر می‌رسد که سازمان‌های واکنش‌گر نمی‌توانند فقط از یکی از انواع راهبردها تبعیت کنند و ناگزیر پس از وقوع هر نوع رویداد من‌فعاله نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند. مایلز و اسنو چارچوب استراتژی خود را بر اساس ارزیابی مدیریت سازمان از عدم اطمینان محیطی مطرح نموده‌اند. به طور مثال استراتژی تدافعی در خصوص سازمان‌هایی به کار گرفته می‌شود که در محیط ثابتی مستقر می‌باشند. لذا هر چه محیط بی‌ثبات‌تر باشد استراتژی سازمان‌ها باید از تدافعی به آینده‌نگر سوق داده شوند، ساختار مجددی طراحی کنند و تا حد زیادتری منعطف و انطباق‌پذیر باشند، رسمیت و پیچیدگی کمتر و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز داشته باشند تا موفق عمل نمایند (رحمان سرشت، ۱۳۸۳).

سازمان‌های تدافعی تغییر یا عدم اطمینان محیطی را درک نمی‌کنند و از طریق کارایی به حفظ موجودیت می‌پردازند. این کارایی از راه تقسیم کار زیاد، استاندارد نمودن عملیات، رسمیت سطح بالا و سطح تصمیم‌گیری متمرکز حاصل می‌شود. اما سازمان‌های انفعالی نسبت به برخی از تغییرات واکنش نشان داده و برخی را درک نمی‌کنند. لذا ساختارشان شباهت بسیاری به سازمان‌های تدافعی دارد. سازمانهای تحلیل‌گر به میزان قابل توجهی تغییرات و عدم اطمینان محیطی را درک می‌کنند اما منتظر می‌مانند تا رقبا پاسخ مناسب و پایداری به آن بدهند و سپس ایشان به سرعت از آن واکنش تبعیت نمایند. بنابراین برای فعالیت‌های عادی و معمولی، ساختاری نسبتاً ثابت و برای فعالیت‌های جدید که با عدم اطمینان بیشتری همراه است، ساختاری منعطف‌تر می‌گزینند. سرانجام استراتژی‌های آینده

نگر مستلزم بالاترین درجه انعطاف پذیری ساختاری است و باید همراه با تغییرات و عدم اطمینان محیطی، ساختار بشدت انطباقی شود یعنی دارای پیچیدگی و رسمیت کم گردیده و تصمیم گیری ها بصورت نامتمرکز انجام شوند (رایینز، ۱۳۷۹).

بند اول: استراتژی های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر

از دیدگاه پورتر، این استراتژی ها به سازمان امکان می دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت های رقابتی بهره گیرد که عبارتند از رهبری در هزینه ها، متفاوت یا متمایز کردن محصولات و خدمات، و تمرکز بر محصولات و خدماتی خاص. پورتر این سه مبنا را استراتژی های ژنریک یا عمومی می نامد. در رهبری هزینه، شرکت محصولات استاندارد تولید و عرضه می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می یابد. مقصود از استراتژی تمایز این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت موردنظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شود و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندانی ندارند. مقصود از متمرکز کردن، توجه به محصولات و خدمات خاصی است که نیازهای گروه های کوچکی از مصرف کنندگان را تأمین می کند. استراتژی های پورتر به ساختارهای سازمانی متفاوت، رویه های کنترل و سیستم های انگیزشی نیاز دارد. شرکت های بزرگتر، که به منابع بیشتری دسترسی دارند، در رهبری هزینه رقابت می کنند یا محصولات و خدماتی ویژه و متمایز نسبت به شرکت های رقیب عرضه می کنند، در حالی که اغلب، شرکت های کوچکتر به محصولات و خدمات خاص توجه می کنند. پورتر تأکید می کند به هنگام به کارگیری این استراتژی ها در شرکت ها و واحدهای تجاری موجود و بالقوه برای ارزیابی «مشارکت در فرصت ها» از شیوه تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت استفاده شود. ۱۱ | مشارکت در فرصت ها و منابع امکان می دهد با استفاده از مزیت های رقابتی هزینه ها را

کاهش داد، یا محصولات و خدماتی متفاوت و متمایز تولید و عرضه کرد. پورتر، علاوه بر تشویق به مشارکت در فرصت‌ها، تأکید می‌کند شرکت‌ها برای بهره‌مند شدن از مزیت‌های رقابتی می‌توانند تخصص‌ها و مهارت‌ها را بین واحدهای تجاری مستقل به شیوه‌ای اثربخش مبادله کنند. با توجه به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه و بزرگی شرکت و ماهیت رقابت، می‌توان با استفاده از استراتژی‌های گوناگون (از نظر رهبری هزینه‌ها، متمایز ساختن محصول یا توجه خاص به گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان)، به مزایای خاصی دست یافت. پورتر استدلال می‌کند به منظور ارزیابی توانایی رقابتی در محیط بازار، سازمان باید یکی از این سه استراتژی عمومی را انتخاب کند. شرکت تازه وارد به بازار، رقابت را شدت می‌دهد و بر قیمت‌گذاری و سودآوری تأثیرگذار است. با توجه به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه شرکت و ماهیت رقابت، می‌توان با استفاده از استراتژی‌های گوناگون (رهبری در هزینه‌ها، متمایز ساختن محصول، توجه به گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان به مزایای خاصی دست یافت (دیوید، ۱۳۹۰). بازاریابی به معنی کار با بازارها به منظور تحقق مبادلات بالقوه با هدف تأمین خواسته‌ها و نیازهای انسانها است (کاتلر، ۱۳۸۹). در تقسیم‌بندی استراتژی‌های رقابتی از ۱۳ نوع استراتژی اصلی و ۳ نوع استراتژی ژنریک نام برده شده است که در این فصل به بحث استراتژی‌های اصلی می‌پردازیم. این استراتژی‌ها عبارت‌اند از:

استراتژی‌های یکپارچگی: در استراتژی‌های یکپارچگی عمودی شرکت‌ها می‌کوشند توزیع‌کنندگان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و یا شرکت‌های رقیب را تحت کنترل در آورند. این استراتژی‌ها شامل: استراتژی عمودی رو به بالا، یکپارچگی عمودی رو به پایین

و یکپارچگی افقی است.

استراتژی های تمرکز: گاهی رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول را استراتژی های تمرکز می نامند. زیرا آنها به تلاش های متمرکز و فشرده ای نیاز دارند تا شرکت بتواند بدان وسیله محصولات خود را از نظر رقابتی بهبود ببخشد. استراتژی های تنوع: شرکت ها به سه روش عمده استراتژی های خود را متنوع می کنند. آن سه روش عبارت اند از: تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی.

استراتژی های تدافعی: این استراتژی ها عبارت اند از: مشارکت، کاهش، واگذاری و انحلال.

مایکل پورتر اولین کسی بود که به طور خاص به مفهوم استراتژی رقابتی پرداخت. او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی خود را به وسیله انتشارات فری پرس به بازار عرضه کرد. از دیدگاه پورتر برای غلبه بر حریفان قدرتمند در بازار رقابت، باید به سلاحی مجهز شد که احتمال شکست را به حداقل برساند. شاید گفتن چنین سخنی به زبان ساده باشد، اما در عمل بسیار سخت است. از دیدگاه پورتر، استراتژی رقابتی، به سازمان این امکان را می دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیت های رقابتی خود بهره گیرد. این زوایا عبارت اند از: رهبری هزینه ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات و تمرکز بر محصول یا خدمتی خاص. این سه دیدگاه استراتژی های عمومی پورتر هستند (دیوید؛ ۱۳۹۰).

استراتژی تمایز: اولین استراتژی ژنریک آن است که شرکت محصولات و خدمات متمایز ارائه دهد. این اقدام باعث ایجاد موقعیتی می شود که در کل صنعت منحصر به فرد است. مقصود از این استراتژی این است که محصولات یا خدماتی که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول و یا خدمتی منحصر به فرد تلقی می شود به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی دهند.

استراتژی تمرکز: دومین استراتژی ژنریک، تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید یا بازار. این استراتژی جغرافیایی می‌باشد. مقصود از این استراتژی این است که نیازهای گروه‌های کوچکی از مشتریان را با محصولات و خدماتی خاص تامین کنند.

استراتژی‌های رهبری در هزینه‌ها: سومین استراتژی که در سال‌های دهه ۱۹۷۰ به واسطه عمومی شدن مفهوم منحنی تجربه به طور فزاینده‌ای متداول شده بود، خود شیوه‌ای است برای دست‌یابی به پیشرو بودن کلی در هزینه از طریق یک سری راهکارهای عملکردی که برای رسیدن به این هدف طراحی شده‌اند. هزینه پایین شرکت در مقایسه با رقبای فاکتوری است که باید در کل استراتژی محور قرار گیرد، اگر چه نمی‌توان کیفیت، خدمات و دیگر حوزه‌ها را نادیده گرفت، قرار گرفتن در یک موقعیت کم‌هزینه باعث می‌شود که علی‌رغم عوامل رقابتی نیرومند، در آمد شرکت در درون صنعت بالاتر از حد میانگین باشد. این موقعیت هزینه‌ای شرکت به آن امکان می‌دهد که از یک سپر دفاعی در برابر دیگر رقبای برخوردار باشد؛ چرا که هزینه پایین‌تر به این معنی است که شرکت هنوز می‌تواند بعد از آنکه رقبایش سود را صرف رقابت کرده‌اند، از در آمد برخوردار باشد و سود کسب کند (پورتر، ۱۳۹۳).

بند دوم: بازار محوری

بازارمحوری عبارت است از پذیرش مفهوم بازاربایی به عنوان فلسفه بازرگانی، که هدایت‌کننده استراتژی‌های رقابتی سازمان است. بازارمحوری راجع به این مقوله که محصولات باید تقاضای بازار و تغییر در ترجیحات مصرف‌کننده را منعکس کنند، بحث می‌کند. بازارمحوری، به عنوان دیدگاهی یکپارچه، با تعیین توانایی سازمان‌ها در پیش‌بینی، واکنش و تبدیل به سرمایه کردن تغییرات محیطی، عاملی است که عملکرد شرکت

ها را بهبود می‌دهد. بازارمحوری موجب می‌شود شرکت‌ها بر جمع‌آوری مداوم اطلاعات مرتبط با نیازهای مشتریان هدف و توانمندی‌های رقبا و کاربرد این اطلاعات در جهت خلق ارزش برتر برای مشتریان تمرکز کنند. بازارمحوری، به عنوان شایستگی سازمانی، می‌تواند عملکرد صادرات را موفق کند. فلسفه بازارمحوری بر این اصل استوار است که برای رسیدن به هدف‌های سازمانی، باید به نیازها و خواسته‌های بازار توجه داشت و رضایت مشتریان را بیشتر، بهتر و با کارایی بالاتر، نسبت به رقبا تأمین کرد. با توجه به پیچیدگی و تغییر مداوم شرایط بازار، کسب سریع اطلاعات بازرگانی، رمز موفقیت در بازارهای بین‌المللی است (حبیب‌اله دعائی، ۱۳۸۹).

بند سوم: استراتژی ترکیبی رقابتی

یک استراتژی عبارت است از طرح جامع و مادر شرکت که نشان می‌دهد شرکت چگونه به سمت مأموریت و اهداف حرکت می‌کند (لینتر و گولدنبرگ^۱، ۲۰۱۰). استراتژی مزیت رقابتی را بیشینه (حداکثر) و کمبودهای رقابتی را کمینه (حداقل) می‌کند (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰). استراتژی، تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویاست و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک سازمان حیات بخشیده، افراد را به حرکت درمی‌آورد. 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، تمرکز) دارند که به نام استراتژی‌های عمومی پورتر نام‌گذاری شده‌اند. در استراتژی رهبری هزینه، شرکت با کاهش هزینه‌های خود، یک مزیت رقابتی در ارائه محصولات و خدمات با قیمت پایین‌تر نسبت به رقبا ایجاد و در نتیجه امکان رقابت در شرایط شدید رقابتی حاکم

^۱ Leitner and Guldenberg

بر صنعت را پیدا خواهد نمود (کلاور کورتز^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). در استراتژی تمایز، شرکت با نوآوری در تولید و ارائه محصولات و خدمات متمایز، مزیت رقابتی برای خود ایجاد و محصولات و خدمات متمایز خود را با قیمت بالاتر به مشتریانی ارائه می‌دهد که برای ارزش متمایز ایجاد شده توسط شرکت حاضرند بهای بیشتری بپردازند (کلاور کورتز و همکاران، ۲۰۱۱). در استراتژی تمرکز، شرکت با توجه به منطقه جغرافیایی و شرایط متفاوت اقتصادی، یکی از دو نوع استراتژی تمایز یا رهبری هزینه را انتخاب می‌نماید (اورتگا^۲، ۲۰۱۰). مطالعات کلیور-کرتس و همکاران، لیتر و گلدنبرگ، اورتگا، پارنل و کاراهر و میتزبرگ نشان می‌دهند با توجه به شرایط متغیر محیطی و تغییر سریع در نیازهای مشتریان، تمرکز بر یکی از استراتژی‌های بیان شده، شرکت‌ها را به چالش خواهد کشاند. ولی تأکید بر هر دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز منجر به کاهش چالش و انعطاف‌پذیری بیشتر شرکت می‌گردد. استراتژی ترکیبی رقابتی در واقع استفاده هم‌زمان از استراتژی‌های عمومی پورتر با توجه به شرایط محیطی است (کلاور کورتز و همکاران، ۲۰۱۲). سازمان‌ها به منظور پیشی گرفتن از رقبای خود و رسیدن به جایگاه برتر در بین دیگر رقبای، به جای استفاده از یکی از استراتژی‌های رهبری هزینه یا تمایز از هر دوی آنها به صورت هم‌زمان بهره می‌برند (کلاور کورتز و همکاران، ۲۰۱۱). ترکیب استراتژی‌های رقابتی به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد که انعطاف‌پذیری و چابکی بیشتری در ارائه محصولات و خدمات به مشتریان خود از طریق تمرکز بر هر دو مزیت رقابتی رهبری هزینه و تمایز داشته باشند (پارنل و کاراهر^۳، ۲۰۰۲).

¹ Claver- Cortés

² Ortega

³ Parnell and Carraher

بهره گیری از استراتژی های تمایز و هزینه باعث خواهد شد که شرکت ها ضمن ارائه محصولات و خدمات با کیفیت متمایز نسبت به دیگر رقبای، هزینه های تولید محصولات و خدمات خود را کاهش داده و در نهایت آنها را با قیمت پایین تر در اختیار مشتریان خود قرار دهند (لیتنر و گولدنبرگ، ۲۰۱۰). این اقدام منجر به افزایش میزان فروش محصولات و خدمات ارائه شده توسط شرکت ها خواهد گردید که در نهایت عملکرد بهتری برای آنان نسبت به دیگر رقبای ایجاد خواهد نمود (اورتگا، ۲۰۱۰).

بند چهارم: نیروهای رقابتی صنعت

پورتر چهارچوبی فراهم کرد که نشان می دهد صنعت تحت تأثیر نیروهای پنج گانه ای قرار می گیرند که رویکرد نیروهای پنج گانه پورتر نامیده می شود. در هر صنعت، مزیت رقابتی می تواند از طریق پنج نیروی رقابتی: تهدید تازه واردان، تهدید محصولات جدید، قدرت چانه زنی تأمین کنندگان، قدرت چانه زنی مشتریان و رقابت بین شرکت های موجود در بخش مشابه توصیف شوند (پاسیمارد و کلینر^۱، ۲۰۰۰). هدف از مدل نیروهای پنج گانه پورتر این است که یک درک کامل از یک صنعت خاص با تجزیه و تحلیل محیط بیرونی از طریق تجزیه و تحلیل نیروهای مشخص پنج گانه رقابتی به دست آید (پورتر^۲، ۱۹۸۵).

رقابت شدید حاصل تعامل تعدادی از عوامل ساختاری؛ رقبای متعدد و متعادل، رشد کند صنعت، بالا بودن هزینه های ثابت یا ذخیره سازی، عدم تمایز یا هزینه های سوئیچینگ، افزایش ظرفیت در توسعه وسیع و رقبای گوناگون است (باتن و مک مانوس^۳، ۱۹۹۹).

^۱ Passemard and Kleiner

^۲ Porter

^۳ Botten and McManus

رقابت زمانی اتفاق می‌افتد که رقبا احساس فشار کنند یا فرصت بهبود موقعیت در محصولات یا خدمات را داشته باشند. رقابت بین شرکت‌ها می‌تواند از طریق ایجاد محصولات یا خدمات متمایز کاهش یابد (انز^۱، ۲۰۱۰). همچنین خریداران نیز با تلاش جهت کاهش قیمت با صنعت رقابت می‌کنند و همواره سعی دارند محصولی که دریافت می‌کنند از کیفیت بالاتر و بهتری برخوردار باشد یا حتی خدمات بیشتری را دریافت کنند. آنها ممکن است شرکت‌های رقیب را علیه هم برانگیزند. بسیاری از شرکت‌ها قدرت خریداران را از طریق خلق برنامه‌های وفاداری و ارائه محصولات/خدمات متمایز خنثی می‌کنند (کروک^۲ و همکاران، ۲۰۰۳).

از طرفی تهدید تازه واردان اشاره به چشم انداز رقبای تازه وارد به صنعت دارد. شایع‌ترین موانع ورود عبارت‌اند از: صرفه جویی‌های مقیاس (صرفه جویی به مقیاس)، تمایز محصول، نیازمندی‌های سرمایه‌گذاری (سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز)، هزینه‌های راه اندازی، دسترسی به کانال‌های توزیع و سیاست دولت (باتن و مک‌مانوس، ۱۹۹۹). رقبای تازه وارد به یک صنعت ظرفیت‌های جدید، تمایل به گرفتن سهم بازار و منابع جدید را با خود به همراه می‌آورند (انز، ۲۰۱۰). تهدید ورود به یک صنعت بستگی به موانع حاضر بر سر راه ورود و واکنش رقبای موجود در آن دارد که شرکت تازه وارد انتظار آن را می‌تواند داشته باشد، اگر موانع ورود به یک صنعت زیاد باشد تهدید ناشی از این نیروی رقابتی پایین می‌آید (پورتر، ۱۳۸۵). بارت بیان نمود که شرکت‌های خدماتی باید برای توسعه استراتژی رقابتی و افزایش عملکرد، دانش و آگاهی کافی از صنعت داشته باشند. هنگامی که شرکت‌ها اثر هر یک از نیروهای صنعت را درک کنند، می‌توانند به منظور

¹ Enz

² Crook

قرارگیری در یک موقعیت مناسب (در مقابل فشار اعمال شده توسط نیروهای صنعت) اقدامات تدافعی یا تهاجمی انجام دهند (اورمانیدی و استرینگا^۱، ۲۰۰۸). شرکتهای موجود می توانند از نیروهای رقابتی صنعت به منظور اجرای استراتژی های جدید یا تصمیم به خروج از صنعت استفاده کنند (انز، ۲۰۱۰).

بخش سوم: تصمیم گیری

زمانی در نیمه سده گذشته، چستر بارنارد از مدیران ارشد صنعت تلفن، عبارت «تصمیم گیری» را از ادبیات بخش دولتی به دنیای کسب و کار آورد، این اصطلاح رفته رفته جانشین عبارت های کم عمق تری هم چون «سیاست گذاری» و «تخصیص منابع» شد (لیوچانان، ۱۳۸۵). تصمیم گیری انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند گزینه در یک رفتار پیشگیرانه و به منظور حصول یک هدف یا ستاده خاص با حداقل ریسک ممکن است (سروان^۲، ۲۰۰۵). بنابراین تصمیم گیری هسته مرکزی برنامه ریزی را تشکیل می دهد. یک برنامه نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه تصمیم ایجاد شده باشد (ونیز و کوونتز^۳، ۱۹۹۳). مدیران همواره در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آنها را می طلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه تصمیم گیری را در تمامی وظایف مدیران و فرآیند های سازمانی نیز نشان می دهد. تصمیمات پاسخ های ما به پدیده ها و وقایع محیطی می باشند و از سه جنبه تشکیل شده اند (اولیوریا^۴، ۲۰۰۷):

¹ Ormanidhi and Stringa

² Cervone

³ Weinz & Koontz

⁴ Oliveira

۱. می‌بایست پیش از یک راهکار به منظور پاسخگویی به پدیده مورد نظر وجود داشته باشد. به عبارتی چنانچه فقط یک راهکار برای حل یک مساله و یا بهره‌گیری از یک فرصت وجود داشته باشد، تصمیم‌گیری معنایی نخواهد داشت.

۲. تصمیم‌گیران پیش‌بینی‌های خود را از وقایع آینده بر پایه یکسری احتمالات و با یک درجه اطمینان خاص ایجاد می‌کنند.

۳. پیامدهای ناشی از هر راهکار می‌بایست در قالب میزان تحقق ارزش‌های شخصی و اهداف، مورد ارزیابی قرار گیرند.

تصمیم‌گیری اولین وظیفه هر مدیر است. عمل تصمیم‌گیری در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که برخی نویسندگان سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. هربرت سایمون تصمیم‌گیری را جوهر اصلی مدیریت می‌داند. دریافت تصمیم‌گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی می‌کند. نیومن کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری می‌داند و مدعی است که تصمیم‌گیری به تنهایی مهم‌ترین وظیفه مدیر است. پیتز دراکر بیان می‌دارد: تأکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم‌گیری و درک این فراگرد است. همه مدیران با فراگرد تصمیم‌گیری سروکار دارند، زیرا حرفه آنها چنین اقتضا می‌کند (اعرابی و پارسائیان، ۱۳۷۵).

نتیجه‌گیری

در این مقاله به بررسی تاثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد مالی با توجه به نقش تعدیلگر ویژگی‌های سازمانی در بانک‌های شهر ایلام پرداخته شده است که نقش تعدیلگر ویژگی‌های سازمانی (ساختار سازمانی و شیوه تصمیم‌گیری) مورد قبول بود و تاثیر استراتژی‌های رقابتی و ابعاد آن را بر عملکرد مالی تعدیل می‌کرد. در مجموع می

توان انتظار داشت که با افزایش آگاهی مدیران و کارکنان نسبت به مسئولیت های سازمانی خود چه در حیطه تصمیم گیری، چه حمایتی و نظارت و کنترل و حدود و زمینه های آن و نیز توجه به ساختار سازمانی در خصوص مدیریت مسائل از یک طرف و استفاده از استراتژی های رقابتی (تمایز، تمرکز و رهبری) در سازمان و تلاش برای پیشی گرفتن از رقبا، عملکرد مالی سازمان بهبود می یابد.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

۱. ارشادی، زهرا؛ لشکری، محمد؛ سامی، ابوالفضل. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین استراتژی های رقابتی و عملکرد سازمانی در شرکت های مواد غذایی استان خراسان رضوی، کنفرانس بین المللی مدیریت، چالشها و راهکارها، شیراز.
۲. اعرابی، سید محمد؛ پارسائیان، علی. (۱۳۷۵) مدیریت، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
۳. باقری، فاطمه؛ محمدی، اسفندیار. (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر سلامت مالی و اخلاقی در شهرداری ایلام. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد ایلام.
۴. پورتر، مایکل. (۱۳۹۳). استراتژی رقابتی تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا. عباس مهرپویا و جهانگیر مجیدی (مترجمین). تهران: رسا.
۵. پورتر، مایکل. (۱۳۸۵). استراتژی رقابتی، تکنیک های تحلیل رقبا ترجمه جهانگیر حمیدی و عباس مهرپویا. تهران: انتشارات رسا.
۶. تورانی، سوگند؛ زنگنه بایگی، مهدی؛ صالحی، مسعود؛ چوبان قلعه جوق، بهرام. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین ابعاد محتوایی و ابعاد ساختاری در ساختار سازمانی بیمارستان خاتم زاهدان. تحقیقات نظام سلامت. دوره ۱۱، شماره ۱، ۲۱-۲۹.
۷. حدادیان، علیرضا و منظمی برهانی، مسعود و ابراهیم رحیمی (۱۳۹۳). تاثیر استراتژی های تمرکز و تمایز بر عملکرد با در نظر گرفتن نقش واسط قابلیت های بازاریابی و قابلیت های تکنولوژی. اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت، ایران.

۸. رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید؛ شهرآیینی، سعید. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بورس تهران. راهبرد مدیریت مالی، دوره ۲، شماره ۴.
۹. رابینز، استیفن (۱۳۷۴). رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد سوم، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۰. رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۹). "تئوری سازمان"، ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، چاپ چهارم، انتشارات صفار.
۱۱. لیو بوچانان، اندرو اوکانل. (۱۳۸۵)، "تاریخچه تصمیم گیری"، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشریه گزیده مدیریت، سال هفتم، شماره ۵۷، تهران، ص ۷
۱۲. مجیبی میکلائی، تورج؛ میلانی، منا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران. پژوهشگر (مدیریت : Journal of Industrial Strategic Management) دوره ۸، شماره ۲۲، از صفحه ۱۴ تا صفحه ۲۳.
۱۳. نایب زاده، شهناز؛ اشرف گنجوئی، اسما؛ معین الدین، محمود. (۱۳۹۲). بررسی روابط بین گرایش‌ات استراتژیک، قابلیت های سازمانی و عملکرد با توجه به نقش تغییرات سیستم های کنترل و حسابداری مدیریت. فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال دوم / شماره هشتم.
۱۴. نجات، سیدامیررضا؛ میرزاده، اکبر؛ شهبازی، محمد؛ مهدی جواهری کامل، بررسی تأثیر خصوصی سازی بر عملکرد شرکت های دولتی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، پژوهشنامه بازرگانی، دوره ۱۴، شماره ۵۵؛ از صفحه ۷۵ تا صفحه ۱۰۸، ۱۳۸۹.

۱۵. نجف بیگی، رضا. (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد.

منابع لاتین

- i. Adams, B. & Sykes, V., Performance measures and profitability factors of successful African-American entrepreneurs: An exploratory study. *Journal of American Academy of Business*, 2(3), 418- 424, 2003.
- ii. Ajayi Jimoh , (2016), "Relationship between competitive strategy and construction organization performance", *Management Decision*, Vol. 54 Iss 9 pp. 2340 – 2366 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/MD-01-2016-0040>
- iii. Acquaaah, R., Ahmed Agyapong. (2016) The Relationship between Competitive Strategy and Firm Performance in Micro and Small Businesses in Ghana: The Moderating Role of Managerial and Marketing Capabilities. *Africa Journal of Management* 1:2, 172-193.
- iv. Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*. 17(1).pp. 99-120
- v. Berwer, A. M. and Hensher (2001). "Identifying the Overreaching Logistics Strategy of Business Processes: An Exploratory Analysis". *International Journal of Logistics: Research and Applications*. 4(1).pp. 1-14.
- vi. Botten, N. and McManus, J., 1999. *Competitive Strategies for Service Organizations*, West Lafayette, Indiana: Purdue University Press.
- vii. Bonaccorsi, A. (1992). "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity". *Journal of International Business Study*. 23(4). pp. 605-636.
- viii. Claver- Cortés, E., Pertusa- Ortega n, E.M. and Molina- Azorín, J.F., 2012. Characteristics of organizational structure relating to

hybrid competitive strategy: Implications for performance.
Journal of Business Research, 25(4), pp. 993–1002.

- ix. Chen, C. J., Huang, J.W. & Hsiao, Y.C. (2010). Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure. *International journal of manpowe*. 31(8): 848-870.
- x. Cervone, H. Frank, "Making Decisions", (2005), International Digital Library Perspectives, Vol 21, No 1, The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/1065-075X.htm, p 31.
- xi. Chen, C. J. & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management- social interaction perspective.