

## ۱- انگیزه و طرح کلی (نمای کلی)

در بسیاری از کتاب های مالی در بحث اقتصاد تجارت، استراتژی حقوقی (صنفي) یک نفر حاکم بعنوان شاهکار منحصر به فرد نبوغ و رهبری توسط مدیران اجرایی رده بالا در این شرکت ارائه شده است. در شرح مفصل این کار تحقیقاتی می بینیم که این تحقیق بوسیله تاکید بر جنبه های اجتماعی سازمان شرکت که درون نیروی کارش پتانسیل نوآوری وجود دارد کامل می شود.

اگرچه انتخاب های استراتژیک ساخته شده توسط افراد در سیستم های کم و بیش بهم پیوسته از سازمان های اجتماعی را تصدیق می کنیم، اما هدف ما در این مقاله آزمایش وجود بعد ساختاری تکمیلی برای استراتژی سازمان می باشد. علی الخصوص می خواهیم اثبات کنیم که تفاوت های سازمانی (سیستماتیک) بین صنایع در رابطه با خصوصیات و ورودی های آنها وجود دارد که در روابط آنها تاثیر می گذارد و بصورت آماری بر یک دسته انتخاب های استراتژیک در نظر گرفته شده در یک نمونه از هیئت مدیران اجرایی شرکت قابل اندازه گیری می باشد.

هسته دیدگاه ما در مورد بازارها و سازمان های شرکتی تکاملی است.

بخصوص تاکید ما بر واگرایی اساسی در رفتار صنفی بعنوان یک شرط لازم برای هر حرکت صنعتی است.

این اثبات ریشه در دو مسیر همخوان اقتصاد تکاملی دارد. این یک فرض لازم برای مدلسازی بازار رقابتی بعنوان یک روند پویاست که برگرفته از اثر متقابل تکاملی تنوعی باشد (متکلف، ۱۹۹۸)، همچنین این بحث در نظر ابتکارانه بنگاه اقتصادی (نپروس ۱۹۵۹) حتما این پژوهشگران بدون ابهام تاکید بر واگرایی در رفتار بنگاه (واحد) اقتصادی و توانایی های فوق العاده به عنوان منبع نهایی مزیت رقابتی دارند.

در نگاه اول بنظر می رسد که ما به تضاد برمی خوریم. برای مثال اگر سیاست صنفی (شرکتی) یک پدیده باشد که باید در سطح واحدهای اقتصادی تحقق پیدا کند، ممکنست بستگی به مهارت فردی و روحیه کارآفرینی داشته باشد. چرا باید مشخصه های ساختاری صنعت بر سیاست بنگاه (واحد) اقتصادی تاثیری به طور آماری قابل اندازه گیری داشته باشد؟

پاسخ به صورت در یک راه حل (تدبیر) تکاملی که بر طبیعت تصادفی رفتار رقابتی تاکید می کند شکل می گیرد. به زبان دیگر عمل رقابتی بستگی به توانایی رقابت یک سازمان اقتصادی و سیاست محدودیت ها و قیود فنی، اجتماعی و اقتصادی تحمیل شده توسط محیط خارجی اش دارد.

نتیجه ی فوری این فرض ها بطور وسیع توسط اقتصاددان های تجارتي قبول شده است. "موفقیت یک صنف برگرفته از مشکل مزیت رقابتی است و خود اینها بر اساس توانایی های مشخصی است که بیشتر اوقات شکل روابط شرکت با کارپرداز (فروشنده یا عرضه کننده) و مشتریان یا کارمندان در بازارهای مرتبط (Kay 1990) به طور دقیق شناخته شده و به کار گرفته می شود در حالیکه در قسمت اول این بحث تکرار می شود تاکید محصول بر واگرایی رفتار شرکتی (صنفي) است ، قسمت دوم وابستگی ویژگیهای خاص بازار را نمایان تر می کند. بحث در مورد یک چارچوب روشن، تحولی، (دوسی و مالربا (۱۹۹۶)) است . مالبرا و اورسینگو (۱۹۹۶) به خوبی وابستگی متقابل رفتار صنفی هر شرکت خاص را به محیط تجاری خاص نشان داده و به صفتی از نظر روش فنی ارتباط می دهد. آنها بطور مشابه به این نتیجه می رسند که یک انحصار (محدودیت) قدرتمند بر الگوهای یادگیری و تکامل سازمانی را میببینیم که مستقر در ویژگیهای دانش است و به طور وسیع توسط تمامی صنوفی که این فعالیت ها را به عهده دارند عملی می شود. (دوسی و مالربا 1996, P14) و آن سطح و اشباع موقعیت هاست. رفتار و تراکم سطوح و پیچیدگی پایه و اساس دانش ، شکل و تحمیل رفتار قابل دوام توسط صنوف از نظر سیاست اساسی فنی و انواع سازمان (مالبرا و اورسینگو (۱۹۹۶) P.66) .

نتیجتا این فرض ها این مطلب را بیان می کنند که در قضیه قابل آزمایش مشاهده شده که مشروط بر "روش فنی" است ، تمام صنوف بیشتر متمایل به در اختیار گذاشتن ویژگیهای رفتاری و سازمانی خواهند بود (دوسی و مالبرا , P15) (1996) ما این فرضیه را بعنوان نقطه شروع در نظر می گیریم، اگرچه طبیعت محدود پایگاه داده ها به ما اجازه بررسی مستقیم این فرضیه را نمی دهد. با توجه به مشاهدات رفتار صنفی منحصر بفرد، ما چگونگی صنایع که به طور بالفعل در زمینه اقتصادی تفاوت دارند ، با توجه به یک سری موقعیت های استراتژیک قابل دسترسی برای کارآفرین ها بررسی می کنیم. اگر ما بتوانیم حقیقتا وجود ساختاری بارز برای تحلیل استراتژی صنفی را نهادینه کنیم، باید تثبیت ارتباط مالی فرضیه فوق را در نظر بگیریم. در نهایت با تکیه بر شرح های صفصه گرایانه ویژه و به طور مکرر به عمل گذاشته شده، بتوان تحلیل های ویژگی های بازار و رفتار شرکتی (صنفي) را تقویت کرد.

طرح تحقیق ما می تواند به ۴ قدم تحلیلی تقسیم شود.

در قدم اول ما یکسری استراتژی های رقابتی عمومی را می سازیم که معتقدیم به طور خاص در بالا بردن مزیت نهایی رقابتی یک شرکت مهم هستند (بخش ۲).

سپس صنایع را بر اساس تفاوت های آنها در اتکای نوعی بر سرمایه گذاری های نامحسوس، منابع انسانی و خدمات خارجی مانند ورودی های پربار با استفاده از سه رده بندی جدید دایفو گروه بندی می کنیم (بخش ۳).

به وسیله ظرفیت کیفی تشریح و سری جامع صفت منحصر بفرد مونوگراف های منتشر شده در صنعت پارونامای اروپایی برای نشانه های ارتباط استراتژی های رقابتی انتخاب شده با صنایع تحت نظر. تست بینوسیل پس از آن بکار گرفته می شود.

پس از آن آزمایش بینوسیل برای مشخص کردن (متمایز کردن) استراتژی های رقابتی برحسب نوع صنعت بکار گرفته شد (بخش ۴).

در قسمت پنجم ما در مورد یافته های تجربی بحث می کنیم. و در قسمت آخر چند نتیجه کلی را مطرح می کنیم.

## ۲- ساختن فضای استراتژی رقابتی روش مند(سبک دار)

یک مشکل بارز و آشکار با تعریف یک سری استراتژی های شرکتی آزمون پذیر که در طبیعت بازرگانی ادبیات این زمینه قرار دارد مشخص میشود. بکارگیری منطق روند رقابتی در این بازار خاص و موفقیت بازرگانی یک بنگاه اقتصادی بستگی به متفاوت بودن و ثمربخشی بالاترین بازگشتها دارد هنگامی که راه حل های خاص می تواند در گردآوری ایده ها ارائه شود. نتیجه ناخوشایند رویه قبلی کمبود منابع معتبر برای یکسری استراتژی های عمومی قابل قبول توسط عام می باشد.

یک مشکل اساسی تر توسط جان کی بیان شده که اساسا این مسئله را مطرح میکند که هیچ دستور عملی برای موفقیت صنفی نمی تواند وجود داشته باشد زیرا اگر داشت پذیرش عمومی هر مزیت رقابتی را حذف می کرد. اساس موفقیت تصنیفی برای هر شرکت موفق، منحصر به فرد است و خاص خود آن شرکت است (کی ۱۹۹۳). در حالیکه ما با مخالفت او با دستورالعمل ساده موافقیم اما نمی توانیم ببینیم که چرا تاکید بر یکتایی عمل منحصر بفرد باید یک سازماندهی استراتژی های رقابتی که بتواند به طور موفق دنبال کند ارائه دهد.

اتفاقی که خودش یک سازماندهی بسیار مفید را برای چنین استراتژی ارائه داد که همچنین بر فرضیات ما تاثیر گذاشت. دو مرجع اصلی دیگر در ابعاد نسبی فضای استراتژی پورتر و ملر با و اوسینگو هستند.

ابتدا، تعدادی توضیح و اشکالات مفهومی می دهیم. ما از کی در بیان اینکه استراتژی های صنفی مربوط به انتخاب شرکت در تجارت، بازار و فعالیت هاست (Kay, 1903, p.4) پیروی می کنیم. این تعریف مغایرت دارد با انتخاب استراتژیک با مدیریت عملکردها با تاکید بر امتیاز بسیار مهم که تشکیل دهنده مسئولیت نهادینه کردن منابع مزیت های رقابتی بی همتای صنف را دارد در حالیکه دومی میتواند در جهت پیاده سازی کاربری برتر عموماً تصدیق شده کوشش کند.

بطور معکوس ما با مایکل پورتر (۱۹۸۰) در تاکید بر تمایز بین دو بخش بسیار اساسی انتخاب موافقیم: ۱- تلاش برای هدایت قیمت (هزینه) از یک طرف و ۲- تمایز محصولات و خدمات از طرف دیگر.

راندمان هزینه در تولید بطور گسترده قسمتی از مدیریت عملکردهاست، رابطه جایگزینی عمومی بین اهداف هدایت هزینه ها در مقابل امتیاز کیفیت، همچنین انتخابهای استراتژیک ترجیحات سرمایه گذاری و موقعیت صنفی. ما سعی می کنیم این جنبه را با دو متغیر مختلف در نظر بگیریم.

اولی انتخاب برای سرمایه گذاری در مدرن سازی و عقل گرایی تولید (شامل ابتکارهای عملی) را نشان می دهد که گاهی منجر به جانشینی افزوده کار می شود.

دومی به انتخاب های بر اساس قیمت برای جابجا کردن تولید از موقعیت های با دستمزد بالا برای بهره مندی از منابع کاری ارزان در اقتصادهای کمتر پیشرفته رجوع می کند.

مضافاً کی ۱۹۹۳ یک طبقه بندی مفید که آنرا منابع توانایی های ممتاز اساسی می نامد مطرح می کند. او سه بعد خاص انتخاب های استراتژیک شرکت کننده در تفکیک خدمات و محصولات را تشخیص می دهد: ۱- ابتکار و نوآوری ۲- اعتبار ۳- ساختار.

اولی در تحلیلها نمایان می شود، ما با دو متغیر از تمایز عمودی ابتکار تکنولوژیکی قابل توجه و تمایز افقی به نمایندگی سرمایه گذاری های استراتژیک با معرفی متغیرهای تازه روبرو هستیم، همچنین از تبلیغات و خلق برند بعنوان متغیر

نماینده سرمایه گذاری های استراتژیک برای بالا بردن اعتبار استفاده می کنیم. ساختار یک برجسب جامع برای سازمان داخلی به خوبی روابط خارجی صنفی می باشد، به خصوص با عرضه کنندگان و مشتریان. امر مختلط سازمان صنفی در خارج از حدود این تحلیل است. اگرچه به طور قطع یک متغیر برای خدمات مشتری به معنای بالا بردن تمایز خاص مشتری اختصاص می دهیم.

جدول ۱: شبدر چهاربرگ استراتژی رقابتی

بازده - قیمت	تمایز محصول
- مدرن سازی و عقل گرایی تولید شامل نوآوری عملکرد)	- ابتکار عمودی محصول
- جابجایی تولید	- خلاقیت به وسیله متغیرهای جدید
	- تبلیغ و برندسازی
	- خدمات مشتری
ساختار بازار	نفوذ بازار
- فعالیت اقتصادی به هم پیوسته	- تخصص گرایی
- ائتلاف عمودی	- گوناگونی (واگرایی)
	- جهانی شدن

جنبه های دیگر دربرگیرنده ساختار خاص روابط عرضه کننده است که به وسیله متغیرهای فعالیت های اقتصادی به هم پیوسته به ائتلاف افقی و ائتلاف های عمودی در نظر گرفته می شوند. می بینیم که ویژگی عام این استراتژی ها در اینست که آنها با اشکال مختلف و ائتلاف سازمانی متمایل به افزایش اتصال مربوط به سرمایه های استثماری در نظر گرفته می شوند. در هزینه ائتلاف سازمانی انتظار می رود که این هزینه که بوسیله سه معیار برای افزایش مزیت رقابتی جبران شود. اولاً صنوف ممکنست از کاهش هزینه ها بدلیل اقتصاد مقیاسی سود ببرند. دوماً از آن آنها از اشتراک عمل

(مساعی) میان تلاش و رقابت تکمیلی ممکنست سود ببرند. سوما ائتلاف سازمانی سرانجام بر ساختار بازار اثرگذار دارد و پتانسیل جابجایی تعامل قدرت متقابل رقیبان مشتریان به همراه عرضه کنندگان یا پخش کنندگان را دارد.

ما همچنین چهار بعد اصلی که همراه آنها صنوف باید انتخاب های استراتژیک خود را داشته باشند را انتخاب کرده ایم . این مطلب دربرگیرنده موقعیت صنوف بر اساس درجه و جهت نفوذ بازاری اش است. پس از آنما متغیرهای بعدی خصوصی سازی و گوناگونی و جهانی سازی هریک از آنها را در نظر می گیریم که شکل دهنده یک انتخاب خاص درباره آشفستگی دلخواه توسعه میباشد. در این مورد توسعه بستگی دارد به گردآوری متمرکز سرمایه های دانشی خاص دارد که به یک تنوع کم و بیش وابسته به محصولات نیاز دارد و سوم اختصاص به انتخاب دارد که بازارهای جغرافیایی جدید را پوشش می دهد. مالربا و اورزینگو (۱۹۹۶) پیشنهاد می دهندیک بحث کامل از اینکه چگونه شرایط موقعیتی اشباع بر جایگزینی ها میان خصوصی سازی و گوناگون سازی اثر میگذارند. کیوز (۱۹۹۶) و دانینگ (۱۹۹۴) یک تحلیل بصیرانه در مورد عوامل موثر در انتخاب های صنف برای چند ملیتی شدن را فراهم می کنند. به شکل شبیه شبدر چهارپر (شکل ۱) توجه کنید. این شکل یک نمای شماتیک که انتخاب ما از دوازده بعد جدا از هم انتخاب های استراتژی رقابتی است را ارائه میدهد.

مشخصا ما آن سومی را به وسیله نقطه نظرها و با تلاش برای آمیختن چند نقطه نظر ساخته ایم که ما آنها را به عنوان نسبت جز به جز (اختصاصی) برای هدفمان در نظر میگیریم. و وانمود نمی کنیم که محصول (نتیجه) یک نماینده کامل از فضای استراتژی باشد.

### ۳- مشخص کردن ساختار صنعتی

طبقه بندی های جدید WIFO در یک سری پروژه های تحقیقاتی انجام شده از طرف کمیسیون اروپا در آماده سازی برای گزارش های سالانه اش بر روی رقابت اروپایی شکل گرفتند . طبقه بندی ها ابتدا تمایل به ارائه یک سری ابزار دارند که درخواست ها را درون اجرای صنعتی با توجه به منابع غیر ملموس مزیت رقابتی مجهز می کند. اولین طبقه بندی بر تمایز بین فاکتورهای داده شده ملموس و غیر ملموس تمرکز دارد. دومین طبقه بندی معطوف میشود به بعد منابع انسانی و سومین طبقه بندی صنایع را بر طبق تفاوت در کثرت خدمات خارجی تفکیک می کند.

طبقه بندی ۱ اولین بار در گزارش رقابتی ۱۹۹۸ بکار گرفته شد. طبقه بندی دوم (بعد منابع انسانی) در سال ۱۹۹۹ اضافه شد. آخری تمایز صنایع بر طبق درجه های متنوع تقاضا برای داده های خدمات خارجی شامل میشود. این آخرین طبقه بندی ( طبقه بندی سوم) برای گزارش رقابتی سال ۲۰۰۰ آماده شده بود.

مقایسه طبقه بندی های اولیه و طبقه بندی های جدید WIFO به صورت زیر تشخیص داده میشوند: بوسیله تکیه آنها بر تحلیل خوشه ای آماری، که تکنیکی قوی است و به طور خاص برای طبقه بندی مشاهدات از جانب شباهت های نسبی شان با توجه به آرایش چند بعدی متغیرها طراحی شده است. ایده اصلی این است که تقسیم اطلاعات خاص یک پروفایل به چند قسمت بوسیله خلق بیشینه همگنی و بیشینه جدایی بین آنها (pender,1995). همه انواع صنایع ممتاز در جدول ۱ خلاصه شده است.

روند خوشه ای برای طبقه بندی ۱ بر اساس داده هایی برای حقوق و دستمزدها، سرمایه گذاری ها در سرمایه های فیزیکی و هزینه تبلیغات و هزینه تحقیق و توسعه آمده است. اینها برای اندازه گیری چهار بعد مستقل داده های مولد برای نسل بازده- نسبت ارزش تمام اضافه شده محاسبه شده است و برای دستمزدها و سرمایه های فیزیکی-هزینه های تبلیغات و تحقیق و توسعه بوسیله نسبتشان به فروش کل نشان داده شده است. و آخری ها بطور مستقیم از اطلاعات تراز گرفته می شوند. طبقه بندی دوم بر اساس اطلاعات شغلی (حرفه ای) است.

طبقه بندی ۱: ترکیبهای داده فاکتور	
صنایع برگرفته از بازاریابی (HDF)	ساخت اصلی (MM)
صنایع برگرفته از تکنولوژی (TDI)	صنایع کثرت کارگر (LI)
	صنایع کثرت سرمایه (CI)
طبقه بندی ۲: نیازهای مهارتی (لازمه های مهارتی)	
صنایع با مهارت پایین (پایین دستی) (LS)	صنایع دفتری با مهارت متوسط (MWC)
صنایع کارگری با مهارت متوسط (MBC)	صنایع با مهارت بالا (بالادستی) (HS)
طبقه بندی ۳: داده های خدمات خارجی	

صنایع با داده های بالا از خرده فروشی و خدمات تبلیغات (IRRS) دیگر صنایع  
صنایع با داده های بالا از خدمات اطلاعات و دانش محور صنایع با داده های بالا از خدمات نقل و انتقال (ITRS)

در دو طبقه بندی، ناهمگنی هنوز در هر دسته اختصاصی می تواند یافت شود. مضافا ما نمی توانیم یک مطابقت کامل بین نواحی مختلف اقتصادی با توجه به ترکیب های نوعی متغیرهای اساسی فرض کنیم. از آنجایی که استراتژی های استخراج شده از مونوگراف های صنایع اروپایی و زمینه خلق طبقه بندی های ۳ و ۱ ممکنست تضادی برانگیزد که فاکتور صنایع مربوطه اقتصاد US نمی تواند با آنها در EU مقایسه شود.

خوشبختانه این یکی از مزایای راه حل طبقه بندی است که تطابق قیمت ها برای کاربرد و طبقه بندی به عنوان متغیر تبعیض آمیز (مجزا) لازم نیست.

#### ۴) استخراج یک منبع اطلاعات (دیتا) منحصر به فرد

پاناروما (دورنمای) صفت اروپایی ۱۹۹۷ مشترکا توسط Eueostut و کمیسیون اروپایی DG3 منتشر شده و مونوگرافهای گسترده ای را بر روی بیشتر Nace , 3- digit منحصر به فرد صنایع به تصویر می کشد. این مونوگرافها بوسیله ی مشاوران بین المللی و انجمن های تجارت اروپا نماینده صنایع مربوطه تالیف شده اند.

اگر چه مونوگرافها در فرم و زبانی که پیروی می کنند یک ساختار معمول را که مکررا در بر گیرنده ی یک بخش از استراتژی صنف است تغییر می کنند. این اطلاعات کیفی اساس تحلیل های آماری از این موضوع است. برای هر مونوگراف تمام انتخاب های استراتژیک که در ارتباط با صنوف یک صفت خاص جمع آوری و ضبط شده اند از نظر مفتاح کلام استفاده و سپس این اطلاعات کیفی در راستای ابعاد فضای استراتژی رقابتی ما یکی شده اند.

در یک ماتریس A از بعد  $I=76$  زمان های ساخت  $S=12$  در استراتژی عمومی، المان نوعی A به صورت زیر است:

$$a_{is} \begin{cases} \text{اگر استراتژی } S \text{ در ارتباط با صفت گزارش شده باشد: } 1 \\ \text{اگر استراتژی } S \text{ در ارتباط با صفت گزارش نشده باشد: } 0 \end{cases}$$

سر انجام سه طبقه بندی مجزا در جدول ۱ نشان داده شده و برای مجزا سازی صنایع بر طبق روابط داده شده که به طور فرضی تفاوت های سازمانی در رژیم های تکنولوژیکی رایج انعکاس می دهند استفاده شده است.

این سوال مدنظر ماست که آیا انواع طبقه بندی از نظر استراتژی پورتفلوی تفاوت می کند. رسماً ما آزمایش می کنیم که آیا احتمال وقوع بعضی از استراتژی ها درون نوع داده شده با احتمال وقوع استراتژی مشابه در سایر صنایع متفاوت است.

به یاد داشته باشید که انواع منحصر به فرد صنایع در جدول ۱ آورده شده اند. اجازه بدهید نمای  $n$  را صنایع ( $1 < n < I$ ) کد تشکیل نوع خاص به صورت  $J=1,2,3,\dots,n$  صنایع باقیمانده را با  $n+k$   $K=1,2,\dots,(I-n)$  بنامیم. با در نظر گرفتن طبیعت باینری داده ها، ما این را فرض می کنیم که برای استراتژی داده شده  $S$  و سری منطقی دنباله های مستقل برنولی هستند. که احتمالشان به ترتیب در موقعیت  $\theta$  و  $\theta^*$  می باشند. که در آن  $P(a_{js} = 1) = \theta$  و  $P(a_{(n+k)s} = 1) = \theta^*$  تحت فرض بالا ما میتوانیم  $H_0: \theta = \theta^*$  را در برابر گزینه  $H_A: \theta \neq \theta^*$  امتحان دو جمله ای دو وجهی امتحان کنیم.

برای هر ۱۲ استراتژی ما گزارش می دهیم:

$$\bar{\theta} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_{js} \quad \bar{\theta}^* = \frac{1}{I-n} \sum_{k=1}^{I-n} a_{(n+k)s}$$

و  $P$  احتمال اینکه  $\theta = \theta^*$  فرض تهی اگر  $P \leq \alpha$  در جدول هایی که نتایج آنرا مشخص کردیم در  $\alpha = 0.1$  با  $(*)$  و  $\alpha = 0.05$  با  $(**)$  و  $\alpha = 0.01$  با  $(***)$  مشخص بودند.

ما معتقدیم که پارانوما یک منبع به واقع منحصر به فرد از اطلاعات در مورد استراتژی های رقابتی است که متأسفانه این تلاش بر اساس منظمی ملتزم نشده است. برای مثال چاپ جدید اخیر پارانوما صنایع اروپایی برای سال ۲۰۰۰ در مفاد و عمق بسیار کوتاه شده است که جمع آوری اطلاعات مشابه را غیر ممکن می سازد. بنابراین ما منحصرأ به چاپ ۱۹۹۷ تکیه می کنیم که آنرا یک گنجینه کمیاب در نظر می گیریم که به سادگی جهت استفاده تحلیلی باید مد نظر گرفته می شد.

اگر چه به صورت زیرکانه از محدودیتهای بزرگ که طبیعت خاص اطلاعات به تحلیل تحمیل می کند آگاه هستیم لذا برای شروع مونوگرافها تشکیل یک منبع بسیار بزرگ برای اطلاعات گیری می دهد.

تنها خط سیر به سوی کمیت سنجی، تشخیص اولیه می باشد که آیا استراتژی به عنوان اهمیت خاص برای یک صنعت داده شده ذکر شده است یا نه.

این نتیجه یک سری متغیر های باینری بدون هیچ اطلاعات بیشتر در ارتباط با تفاوتها در انواع یا درجه ارتباط آن دارد.

سری ها در دسترس ابزار آماری که در یک روند جدی که محدود شده و انحصاری است می تواند به کار برده شود. ما همچنین آگاهییم که واقعیتی که در واقع برای تشکیل ماتریس داده های ابتدایی خودمان داشتیم ممکن است یک سری

شک در مورد اعتبار نتیجه های بعدی را در پی داشته باشد واقعیت تحلیل کیفیتی محتوا همیشه یک درجه قابل توجه از تشخیص و تخمین معقول کارما را حتی بیشتر شکننده و آسیب پذیر می کند. طبق این انتقاد از همان ابتدا تقسیم مسؤلیت جهت انجام تحلیل محتوا و خلق طبقه بندی ها تنها راه حل قابل انجام کاری برای مشکل اعتبار به نظر می رسد.

این اندازه گیری به طور بی رحمانه ای این کار را دنبال کرده است. امر آخر در هر مورد و برای اهداف جداگانه بر اساس نظر مایکل پندر است که دانش او را در مورد موقعیت صنایع درون سه طبقه بندی ناچارا دخالت می دهیم حتی اگر تخمین کیفی ناخودآگاه . بطور معکوس این سرگی کانوسکی بود که مستقلا تحلیل کیفی از محتوا بدون دخالت دادن در طبقه بندی های کار را انجام داد.

ما بر این باوریم که این به ما اجازه می دهد که صریحا هر بایاس قضاوت گرانه در استخراج استراتژی پرتفلوی ابتدایی صنعت سه رقمی انکار کنیم. برای رفع کردن آخرین شک ها ما خوشحال خواهیم شد اگر ماتریس داده ها را بر اساس درخواست تهیه می کنیم.

## ۵- یافته های تجربی

### یک سری استراتژی های یک بار مصرف (قابل عرضه)

ما با یک سوال ساده شروع می کنیم که آیا تعداد انتخابهای استراتژیک نوعا در دسترس صنف وابسته به نوع صنعتی است که روی آن عمل می کند یا خیر . برای این هدف ما به یک نوع صنعت داده شده و به نسبت تعداد اتفاق تمام استراتژیها ذکر شده به عنوان اهمیت های خاص به تعداد ورودیها نگاه می کنیم. در دو طبقه بندی از سه طبقه بندی این نسبت یک روند بطور شگفت آور واضح از تعداد گزینه های استراتژیک برای افزایش پیچیدگی فرض شده رژیم تکنولوژی اساسی نشان می دهد.

ممتاز کردن بر طبق طبقه بندی اول صنایع با کثرت کارگر ن پایین ترین میانگین تعداد پیش آمدها را در هر صنعت برای هر استراتژی دنبال شده توسط کثرت سرمایه و صنایع گرفته شده از بازاریابی را نشان میدهد. به کارگیری تست دو جمله ای برای سری های واقعی  $a_{1s}, \dots, a_{ns}$  و  $a_{1s}, \dots, a_{ms}$  برای  $S=1, \dots, S$  نشان می دهد که تعداد استراتژی های گزارش شده در صنایع کثرت کارگر به طور مشخص پایین تر از سایر صنایع است. در صنایع تولید اصلی و بر گرفته از تکنولوژی این تعداد به طور مشخص بالاتر است .

میانگین تعداد ورودی ها همچنین با درجه متناظر از نیروی انسانی شاغل افزایش می یابد. تعداد پیش آمدها در صنایع مهارت بالا مشخصا بیشتر است در صنایع مهارت پایین مشخصا از باقی گروهها کمتر است. در مقابل هیچ طرح به صورت

برهانی خوشایند با توجه به داده های خدمات خارجی بروز کرده بود. پیش آمدهایی که مشخصا کمتر تکراری هستند در صنایع با داده های بالا از خدمات حمل و نقل به عنوان گروه دیگر صنایع و آنها بوسیله ی داده های بالا از خرده فروشی و تبلیغات توصیف شد. صنایع با داده های بالا از خدمات دانش محور به طور مشخص با دیگر انواع تفاوت نمی کنند.

اهمیت	P			مجموع ۱۲ استراتژی
*	۰,۰۹	۰,۳۰	<	۰,۳۳
**	۰,۰۱	۰,۳۲	>	۰,۲۵
	۰,۲۲	۰,۳۰		۰,۳۰
	۰,۲۱	۰,۳۰		۰,۳۰
**	۰,۰۳	۰,۲۹	<	۰,۳۶
**	۰,۰۳	۰,۳۲	>	۰,۲۷
	۰,۱۴	۰,۳۲		۰,۲۹
	۰,۱۱	۰,۲۹		۰,۳۲
**	۰,۰۲	۰,۲۹	<	۰,۳۹
*	۰,۰۶	۰,۲۹	<	۰,۳۳
**	۰,۰۰	۰,۳۳	>	۰,۲۴
**	۰,۰۳	۰,۲۹	<	۰,۳۴
	۰,۱۷	۰,۳۱		۰,۲۹

### بازده قیمت (کار آمدی قیمت)

در ادامه ما یک خلاصه کامل از مهمترین یافته ها درمورد بعد ساختاری استراتژی های رقابتی ارائه می دهیم. برای شروع گروه استراتژی های هزینه محور که شامل واقع سازی، مکانیزه کردن محصول، نیاز اصلی برای اصول رقابتی باقیمانده در نظر گرفته شده است. پیشامدهای قرار گرفته در این گروه به طور یکنواخت در انواع صنایع توزیع میشوند. طبق داده ها و روش های استفاده شده آنها به یک بعد انتخاب - استراتژی تعلق دارند که در آن تمایز ساختاری بندرت مورد اهمیت است.

به عنوان نتیجه هیچ تفاوت بارزی بین صنایع با توجه به ترکیبات فاکتور نوعی گزارش نمی شود اگرچه داده های جزئی برای هر دو صنایع برگرفته از تکنولوژی و بازاریابی کمتر از دیگر صنایع می شود ولی مشابهها هیچ تمایز بارزی نمی تواند رخ دهد با توجه به بعد طبقه بندی محور منطقی سازی تولید سازی که مشخصا بالاتر در صنایع کارمندان با مهارت متوسط این نوع افزایش بازده هزینه تولید گزارش شده در ۱۹ صفت از ۲۰ صفت به نظر می رسد.

جا بجایی تولید که گاه در منوگرافها توضیح داده شده در نتیجه ی صرفه جویی در هزینه های کارگری به عنوان یک گزینه انتخاب استراتژیک در گروه صنایع با مهارت بالا غایب است. تمایز بعدی بر طبق انواع ترکیب های فاکتور داده آشکار می کند یک فرق بارز توجه به دو فرم ایده آل از سرمایه گذاری های ناملموس گرفته شده توسط آن طبقه بندی نظر به اینکه تحلیل کیفیتی محتوا نشان می دهد ورودی های بالاتر برای صنایع بر گرفته از بازاریابی جابجایی تولید به دلیل مزایای هزینه به سختی در صنایع بر گرفته از تکنولوژی مرتبط است.

با توجه به طبقه بندی ها در صنایع کثرت حمل و نقل آشکار می شوند و مشخصا کمتر در معرض جابجایی قرار گرفته اند در حالیکه این گزینه در برابر سایر صنایع رایج تر به نظر می رسد.

این گروه شامل تمام صنایع بدون وابستگی رسمی بر داده ها از عرضه کنندگان خدمات خارجی است.

### تمایز (تفکیک)

با برگشت به استراتژی های رقابتی با هدف تمایز افزایش محصول ما فرضیه ی رایج را تکرار می کنیم که می گوید که سرمایه گذاری های ناملموس مهارت های بالاتر کارگری و داده ها از خدمات خاص موقعیت ها برای تمایز نتیجه را بر می انگیزد. با گزارش فقط مثال های بارز آماری خلاقیت تولید عمودی در صنایع بر گرفته از تکنولوژی بیشتر بیان شده و همچنین از اهمیت بالاتری در صنایع (کارگری) با مهارت متوسط و با مهارت بالا و تولید اصلی برخوردار است.

این اهمیت دارد بطور مشخص کمتر در صنایع با مهارت پایین کثرت کارگر و بر گرفته شده از بازاریابی. تقاضا برای داده های خدمات خارجی به نظر می رسد نقشی ندارد.

در منوگراف ها در مورد تولید اصلی و صنایع با مهارت بالا، موقعیت برابر کسب کردن در یک مزیت رقابتی بوسیله گسترش تنوع محصولات هیچگاه ذکر نشده است. طبقه بندی توسط داده های خدمات خارجی هیچ قدرت تمایزی همراه این بعد از استراتژی صنفی ندارد.

وقتی که ما به طبقه بندی مربوطه به تبلیغات و علامت گذاری تجاری برمیگردیم، این تصویر بصورت واضح و مشخص تغییر میکند. حال تمام ورودی های ماتریس پورتفلویی استراتژی بوسیله صنایع با حد بالا از داده های خارجی از خرده فروشی و خدمات تبلیغاتی دوباره به نمایش گذاشته می شوند و این واقعیت برای صنایع دیگر نیز درست است.

با به کارگیری دو طبقه بندی اگر صنایع برگرفته از بازاریابی بالاتر از گروه های دیگر قرار گرفت، تبلیغات و علامت تجاری بعنوان یک ارتباط خارجی برای زوج صنایع مهارت بالا و پایین به نظر می رسد، اما اگر اینطور نبود در رابطه با انواع صنایع با مهارت متوسط است.

با بازگشت به متغیر استراتژی نهایی در کنار بعد تمایز تولید، عرضه تکمیلی خدمات خاصی مشتری مهمتر است. کمترین اهمیت را در صنایع با مهارت پایین دارد. با توجه به این واقعیت که این نوع موقعیت های استراتژیک ذکر شده به عنوان ۱۳ صنعت از ۷۶ صنعت مربوطه می باشد و تست دو جمله ای هر تمایز بارز را نتوانست بخوبی نشان دهد.

## ساختار بازار

برای پیشرفت دسترسی به بازارها و عبور از تنگناها گاهی در خدمات متمرکز توزیعی، و در ائتلاف عمومی گاهها به نظر میرسد که در بازاریابی مصرف کننده محور مهمترین است.

تمایز صنایع بوسیله استفاده از داده های خدمات خارجی هیچ بعد ساختار بارز دیگری را در مورد استراتژی صنفی نمی دهد.

به طور معکوس صنایع با مهارت بالا و تولید اصلی بیشترین ورودی ها را نشان می دهند. در ائتلاف افقی، صنایع برگرفته از بازاریابی، کمترین ورودی ها را نشان می دهد. مشاهدات اخیر تا حدی با این واقعیت اتفاق نظر دارد که این صنایع، که به طور عمده به ورودی های خارجی از خرده فروشی و خدمات تبلیغاتی تعلق دارند، بیشترین مقدار پیشامد ها را بر خوردار می شود. صنایع با حد بالای ورودی ها از خدمات دانش محور، نسبت به ترکیبات افقی کمتر شیبدار هستند.

به طور شگفت انگیزی، صنایعی که با حد ورودی بالایی از خدمات دانش محور روبرو هستند خیلی بیشتر بر همکاری بوسیله ی مشارکت متصل تاکید دارد. به نظر می آید که مشارکت متصل کمترین موقعیت ها را برای مزایای خاص رقابتی در صنایع با مهارت پائین و برگرفته از بازاریابی ارائه می دهد، مانند صنایع با حد بالای داده های خارجی از خدمات تبلیغاتی و خرده فروشی و حمل و نقل.

## سیر گسترش و نفوذ در بازار

به نظر می رسد که استراتژی موقعیت ها همراه با ابعاد گسترش و نفوذ بازار توسط نویسندگان مونوگراف صنعتی نادیده گرفته شده است. در کل، جهانی سازی فقط هشت بار ذکر شده است. بنابراین هیچ تمایز معنی داری بوجود نیامده و ما نباید این متغیر را در نظر بگیریم. گوناگونی کمتر تکرار شده، ولی ۴ تا ۶ ورودی در یکی از صنایع مشخص شده، بوسیله ورودی های خارجی بالا از خرده فروشی و خدمات تبلیغات نمایان شده است.

با توجه به طبقه بندی اول، صنایع برگرفته از بازاریابی خیلی اندک، هدف بارز بودن بصورت آماری در حد ۱۰٪ را از دست دادند، اگرچه آنها سه پیش آمد از ۶ پیش آمد را جذب کردند.

بازگشت به اصل (هسته) یک ایده معروف است که نویسندگان مونوگراف ها به نظر میرسد از آن بیشتر آگاه بودند. ما این را بعنوان متغیر قبول داریم که چرا خصوصی سازی حداقل ۱۵ بار ذکر شد. ورودی های جزئی در صنایع کثرت سرمایه و برگرفته از تکنولوژی بالا ترند.

جدول ۲ - خلاصه نتایج تست دوجمله ای

استراتژی های بطور بار ذکر شده بیشتر کمتر	نوع صنعت
مکررا مورد اهمیت بودن	فاکتور های ورودی
متغیر های جدید-ائتلاف عمودی، خلاقیت تکنولوژی خلاقیت تکنولوژی خصوصی سازی، ائتلاف افقی، مشارکت اتصالی- جابجایی	تولید اصلی کثرت کارگر کثرت سرمایه برگرفته از بازاریابی برگرفته از تکنولوژی
	نیاز های مهارتی
خلاقیت تکنولوژیکی خلق علامت تجاری- ائتلاف عمودی خلق علامت تجاری جابجایی و ائتلاف افقی	مهارت پایین کارمندان (متوسط) کارگر (متوسط) صنایع با مهارت بالا
	ورودی های خدمات خارجی
مشارکت متصل- گوناگونی- خلق علامت تجاری خلق علامت تجاری- ائتلاف افقی	سایر ورودی های بالای حمل و نقل دانش محور
مشارکت متصل- خلق علامت تجاری- جابجایی گوناگونی- خلق علامت تجاری- ائتلاف افقی خصوصی سازی - مشارکت متصل	

## ۶- خلاصه و نتیجه

علی رغم محدودیت های تحمیل شده بوسیله طبیعت داده ها ، تحلیل های تجربی ما ثابت می کند که بعد ساختاری تفاوت سازمانی بین صنایع بطور بارز استراتژیهای صنفی را متمایز می کند که نوعاً " برای اینکه مزیت رقابتی یک صنف را بالا ببرند دنبال شده اند... کاربرد سه طبقه بندی صنایع مجزا یک تصویر چند وجهی از این تفاوتها ارائه می دهد. تست دو جمله ای ثابت کرد که برای انتخاب فقط آنهایی که آثارشان بطور بارز آماری هستند کافی است.

در میان نتایج منحصر به فرد بسیار ما موارد زیر را در نظر میگیریم که آثار اقتصادی فرض شده آنها بیشتر گفته شد. استراتژی قابل عرضه (یک بار مصرف) پورتفلوی .

تفاوت های ساختاری با توجه به دارائی نا مملوس منابع انسانی و تکیه آن بر ورودی های خدمات خارجی بطور مشخص به انتخاب استراتژی های صنفی اثر می گذارد. در هر حال به نظر میرسد که کثرت مهارت و برگرفته از تکنولوژی بزرگترین پورتفلوی از استراتژی رقابتی در مصرف خود دارند. ما این را بعنوان نشانه ی این واقعیت تفسیر میکنیم که این صنایع باید درون پیچیده ترین محیط تجاری عمل کنند. ما بطور کلی انتظار داریم که این محیط ها بیشتر خواستار انتخاب های استراتژیک هستندولی در عین حال موقعیت های بهتری برای سودهای کارفرمایی دارند.

کاهش کثرت کار تولید.

در تمام انواع صنایع صرفه جویی در هزینه ها بوسیله خلاقیت جریان و ادامه ی منطقی سازی و مدرن سازی تولید جزء اساسی و واجب از مخلوط استراتژی صنفی است. این استراتژی ها نوعاً " باعث کاهش در کثرت کار و تولید می شوند. در میان صنایع کارمندان دفتری با مهارت متوسط برای دستیابی به این راه حل مکرراً " در نظر گرفته می شوند. این باید که یک فشار رو به پایین (به تعداد شغل ها) ، با رد کردن گزارش شده ارتباط شغل های کارگری با کارمندی سازگار است. درون اشتغال تولیدی دلالت داشته باشد. برای مثال در (کلوچیا - پوپاکنستاتینو، ۱۹۹۶)

در شبکه گرفتن محلی.

جابجایی تولید که هدف آن کاستن هزینه ها مانند هزینه ی کار یا ذخیره مواد خام یک انتخاب مهم برای صنایع برگرفته از بازایابی است. این گزینه با اهمیت کمتری برای صنایع با ورودی های بالا از خدمات حمل و نقل آشکار میشود همانگونه که برای صنایع با مهارت بالا و برگرفته از تکنولوژی میباشد. دو نوع اخیر به نظر میرسند که بطور چشمگیری به انتخاب های موقعیتی دسترسی محلی منابع انسانی و دانش خصوصی سازی شده. متصل هستند

پیوستگی استراتژیک ، ادغام و فراگیری .

صنایع برگرفته از تکنولوژی به نظر میرسند که بطور خاص به سوی فراگیری های افقی و شرکت در مشارکت متصل ، شبکه بندی یا انواع مشابه همکاری های موقت بین صنف متمایل شدند. در نظر این بطور اساسی نشانگر آگاهی برای نیازمندی به رسیدن به یک ادغام شایسته از منابع دانشی خاص می باشد. در مقابل ، صنایع برگرفته از بازاریابی کمتر به شرکت در مشارکت متصل یا ادغام افقی روی می آورد. بجای آن آنها بر ائتلاف عمودی جهد و کوشش میکنند. این انگیزه های کمتر دانش محور یا شایستگی محور را برای ادغام و فراگیری پیشنهاد میکند. ولی یک استراتژی قوی نیازمند است که یک کنترل ایمن بر روی کانال های توزیع داشته باشد.

تمایز عمودی علیه تمایز افقی .

صنایع برگرفته از تکنولوژی و بازاریابی هر دو بوسیله ی یک وابستگی بیان شده بر سرمایه گذاری نامملوس با مقیاس بالا برای افزایش تمایز محصول مشخص شوند. اما بطور خاص در تضاد با پورتفولی استراتژیکشان، موفقیت صنف در اینجا به یک منطق مجزای استراتژی رقابتی ارتباط دارد.

از آنجائیکه صنایع برگرفته از بازاریابی بطور عام توسط تنوع محصول جدید مصرفی و پیوستگی علامت تجاری متمایز میشوند ، صنایع برگرفته از تکنولوژی همین کار را به طور اساسی بوسیله سرمایه گذاری در تحقیق و تمایل به پیشرفت برای خلاقیت عمودی محصول انجام می دهد.

ما بطور هوشیارانه آگاه هستیم که اعتبار نتیجه های منحصر به فرد به به طبیعت لم یزرع (بی جان ) داده ها بستگی دارد. بطور ایده آل ، مطالعه جامع در حد صنف نیازمند تحقیق در درجه تنوع در استراتژی های صنفی درون هر صنعت دارد. مضافاً باید متذکر شویم که دخالت گسترده ارزیابی خصوصی ، ابتدا" در نوشتن منوگراف های صنعت و در تحلیل بعدی محتوا ، از نیرومندی یافته ها تجاوز می کند. با این حال با تنها درجه جامع پوشش منوگراف ها مجاز برای تحلیل آماری معنی دارد، در نظر ما این تلاش برای یافتن این منبع اطلاعاتی منحصر به فرد را این مقاله ناشی شد از میل به تحقیق اینکه آیا بعد ساختاری بیان شده استراتژی صنفی می تواند تعیین شود توجیه میکند. حتی اگر ما تمام نتیجه های منحصر به فرد را یک احتیاط مناسب تفسیر کنیم ، یافته های تجربی ما وجود تفاوت های سازمانی میان صنایع که یک سری انتخاب های استراتژی نوعی را شکل می دهند و محدود می کنند تایید میکنند.

ما نتیجه می گیریم که بعد ساختاری استراتژی صنفی باید یک مکمل واجب برای تاکید بر انتخاب منحصر به فرد بطور گسترده پذیرفته شده و سازمان صنفی مناسب باشد.



EMBED	EMBED	EMBED	EMBED	EMBED	EMBED	
EMBED	EMBED	EMBED	EMBED	EMBED	EMBED	
EMBED	EMBED	EMBED	EMBED	EMBED	EMBED	
0.297	0.28		0.35	9	26	مهارت پایین
0.339	0.29		0.35	7	20	کارگر
0.489	0.3		0.32	7	22	کارمند
** 0.037	0.34	>	0	0	8	مهارت بالا
** 0.014	0.24	<	0.48	10	21	سایر
*** 0.004	0.38	>	0.1	2	21	ITRS
0.413	0.29		0.33	7	21	IR & S
0.586	0.3		0.31	4	13	IKBS

## تمایز

معناداری	P	$\bar{\theta}^*$		$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	خدمات به مشتریان
*	0.07	0.14	<	0.29	5	17	مسیر اصلی
	0.567	0.17		0.18	3	17	کار فشرده
	0.144	0.19		0	0	9	سرمایه بر
	0.452	0.18		0.14	3	21	محرك بازار
	0.658	0.17		0.17	2	12	محرك فناوری
*	0.064	0.22	>	0.08	2	26	مهارت پایین
	0.147	0.14		0.25	5	20	کارگر
	0.399	0.19		0.14	3	22	کارمند
*	0.1	0.15	<	0.38	3	8	مهارت بالا
	0.452	0.18		0.14	3	21	سایر
	0.179	0.15		0.24	5	21	ITRS
	0.452	0.18		0.14	3	21	IR & S

							IKBS
معناداری	$\bar{\theta}^*$		$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	نوآوری در خدمات به مشتریان	
**	0.014	0.36	<	0.65	11	17	مسیر اصلی
***	0.008	0.49	>	0.18	3	17	کار فشرده
	0.152	0.45		0.22	2	9	سرمایه بر
***	0.003	0.51	>	0.19	4	21	محرك بازار
***	0	0.31	<	1	12	12	محرك فناوری
***	0	0.58	>	0.12	3	26	مهارت پایین
	0.105	0.46		0.3	6	20	کارگر
***	0	0.31	<	0.68	15	22	کارمند
***	0	0.35	<	1	8	8	مهارت بالا
	0.185	0.45		0.33	7	21	سایر
	0.185	0.45		0.33	7	21	ITRS
	0.133	0.38		0.52	11	21	IR & S
	0.222	0.4		0.54	7	13	IKBS
معناداری	$\bar{\theta}^*$		$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	نوآوری به وسیله تنوع مشتریان	
***	0.007	0.25	>	0	0	17	مسیر اصلی
*	0.063	0.24	>	0.06	1	17	کار فشرده
	0.208	0.18		0.33	3	9	سرمایه بر
***	0	0.09	<	0.48	10	21	محرك بازار
	0.225	0.22		0.08	1	12	محرك فناوری
**	0.015	0.14	<	0.31	8	26	مهارت پایین
	0.124	0.23		0.1	2	20	کارگر
	0.386	0.19		0.23	5	22	کارمند
	0.136	0.22		0	0	8	مهارت بالا
	0.116	0.16		0.29	6	21	سایر
*	0.097	0.24	>	0.1	2	21	ITRS
	0.332	0.18		0.24	5	21	IR & S

معناداری	0.48	0.21		0.15	2	13	IKBS
	$\bar{\theta}^*$			$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	ایجاد نام تجاری
	0.506	0.27		0.29	5	17	مسیر اصلی
*	0.054	0.32	>	0.12	2	17	کار فشرده
	0.198	0.3		0.11	1	9	سرمایه بر
***	0	0.18	<	0.52	11	21	محرك بازار
	0.26	0.3		0.17	2	12	محرك فناوری
***	0.005	0.2	<	0.42	11	26	مهارت پایین
**	0.016	0.34	>	0.1	2	20	کارگر
**	0.035	0.33	>	0.14	3	22	کارمند
**	0.021	0.24	<	0.63	5	8	مهارت بالا
**	0.025	0.22	<	0.43	9	21	سایر
**	0.01	0.35	>	0.1	2	21	ITRS
***	0.004	0.2	<	0.48	10	21	IR & S
***	0.005	0.33	>	0	0	13	IKBS

### ساختار بازار

معناداری	P	$\bar{\theta}^*$		$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	ادغام افقی
***	0.004	0.47	<	0.82	14	17	مسیر اصلی
	0.261	0.58		0.47	8	17	کار فشرده
	0.339	0.57		0.44	4	9	سرمایه بر
**	0.024	0.62	>	0.38	8	21	محرك بازار
	0.259	0.53		0.67	8	12	محرك فناوری
	0.265	0.58		0.5	13	26	مهارت پایین
	0.15	0.59		0.45	9	20	کارگر
	0.387	0.54		0.59	13	22	کارمند

مقداری	P	$\bar{\theta}^*$		$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	ادغام عمودی
**	0.042	0.51	<	0.88	7	8	مهارت بالا
	0.222	0.58		0.48	10	21	سایر
	0.267	0.53		0.62	13	21	ITRS
**	0.033	0.49	<	0.71	15	21	IR & S
**	0.3	0.6	>	0.31	4	13	IKBS
مقداری	P	$\bar{\theta}^*$		$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	ادغام عمودی
**	0.01	0.24	>	0	0	17	مسیر اصلی
	0.299	0.2		0.12	2	17	کار فشرده
	0.498	0.18		0.22	2	9	سرمایه بر
**	0.012	0.13	<	0.33	7	21	محرك بازار
	0.342	0.17		0.25	3	12	محرك فناوری
*	0.053	0.14	<	0.27	7	26	مهارت پایین
**	0.036	0.23	>	0.05	1	20	کارگر
	0.301	0.17		0.23	5	22	کارمند
	0.53	0.19		0.13	1	8	مهارت بالا
	0.548	0.18		0.19	4	21	سایر
	0.548	0.18		0.19	4	21	ITRS
	0.548	0.18		0.19	4	21	IR & S
	0.539	0.19		0.15	2	13	IKBS
مقداری	P	$\bar{\theta}^*$		$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	سرمایه گذاری مشترک
	0.46	0.37		0.41	7	17	مسیر اصلی
	0.245	0.41		0.29	5	17	کار فشرده
**	0.049	0.34	<	0.67	6	9	سرمایه بر
**	0.011	0.45	>	0.19	4	21	محرك بازار
*	0.078	0.34	<	0.58	7	12	محرك فناوری
*	0.06	0.44	>	0.27	7	26	مهارت پایین
	0.492	0.38		0.4	8	20	کارگر
*	0.078	0.33	<	0.5	11	22	کارمند

	0.636	0.38		0.38	3	8	مهارت بالا
**	0.049	0.33	<	0.52	11	21	سایر
**	0.011	0.45	>	0.19	4	21	ITRS
*	0.051	0.44	>	0.24	5	21	IR & S
***	0.006	0.32	<	0.69	9	13	IKBS

## Market penetration

معناداری	P	$\bar{\theta}^*$		$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	Globalisation
	0.171	0.08		0.18	3	17	مسیر اصلی
	0.529	0.1		0.12	2	17	کار فشرده
	0.32	0.12		0	0	9	سرمایه بر
	0.234	0.13		0.05	1	21	محرك بازار
	0.313	0.09		0.17	2	12	محرك فناوری
	0.354	0.12		0.08	2	26	مهارت پایین
	0.261	0.09		0.15	3	20	کارگر
	0.552	0.11		0.09	2	22	کارمند
	0.581	0.1		0.13	1	8	مهارت بالا
	0.063	0.07	<	0.19	4	21	سایر
	0.234	0.13		0.05	1	21	ITRS
	0.298	0.09		0.14	3	21	IR & S
	0.171	0.13		0	0	13	IKBS
معناداری	P	$\bar{\theta}^*$		$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	Diversification
	0.57	0.08		0.06	1	17	مسیر اصلی
	0.57	0.08		0.06	1	17	کار فشرده
	0.428	0.09		0	0	9	سرمایه بر
	0.106	0.05		0.14	3	21	محرك بازار
	0.623	0.08		0.08	1	12	محرك فناوری

	0.619	0.08		0.08	2	26	مهارت پایین
	0.42	0.07		0.1	2	20	کارگر
*	0.075	0.11	>	0	0	22	کارمند
*	0.077	0.06	<	0.25	2	8	مهارت بالا
	0.46	0.07		0.1	2	21	سایر
*	0.089	0.11	>	0	0	21	ITRS
***	0.006	0.04	<	0.19	4	21	IR & S
	0.273	0.1		0	0	13	IKBS
	EMBED	EMBED		EMBED		EMBED	
معناداری	P	$\bar{\theta}^*$		$\bar{\theta}^1$	پیشامد	N	تخصص
	0.063	0.24	>	0.06	1	17	مسیر اصلی
	0.146	0.17		0.29	5	17	کار فشرده
	0.046	0.16	<	0.44	4	9	سرمایه بر
	0.001	0.27	>	0	0	21	محرك بازار
	0.028	0.16	<	0.42	5	12	محرك فناوری
	0.104	0.24		0.12	3	26	مهارت پایین
	0.281	0.18		0.25	5	20	کارگر
	0.148	0.17		0.27	6	22	کارمند
	0.486	0.21		0.13	1	8	مهارت بالا
	0.097	0.24	>	0.1	2	21	سایر
	0.332	0.18		0.24	5	21	ITRS
	0.097	0.24	>	0.1	2	21	IR & S
	0.006	0.14	<	0.46	6	13	IKBS

## References

- Caves, R.E. (1996, 2<sup>nd</sup> ed), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.
- Colecchia, A., Papaconstantinou, G. (1996), 'The Evolution of Skills in OECD Countries and the Role of Technology', *STI Working Papers*, 1996/8, OECD: Paris.
- De Geus, A. (1997), *The Living Company*. Brealey: London.
- Dosi, G., Malerba, F. (1996), 'Organizational Learning and Institutional Embeddedness', in: Dosi and Malerba (eds.), *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*, MacMillan: London, pp. 1-26.
- Dunning, J.H. (1994), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley: Wokingham.
- European Communities (2000), *The Competitiveness of European Industry: 2000 Report*, Luxembourg (forthcoming).
- European Communities (1999), *The Competitiveness of European Industry: 1999 Report*, Luxembourg.
- European Communities (1998), *The Competitiveness of European Industry: 1998 Report*, Luxembourg.
- Gilmore, F. (ed.) (1997), *Brand Warriors. Corporate Leaders Share their Winning Strategies*, HarperCollins: London.
- Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press: Oxford.
- Legraw, D. J. (1984), 'Diversification Strategy and Performance', *The Journal of Industrial Economics*, 33 (2), pp. 179-198.
- Malerba, F., Orsenigo, L. (1996), 'Technological Regimes and Firm Behaviour', in: Dosi and Malerba (eds.), *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*, MacMillan: London, pp. 27-42.
- Metcalf, J.S. (1998), *Evolutionary Economics and Creative Destruction. The Graz Schumpeter Lectures*, Routledge: London.
- Nonaka, I. (1994), 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation', *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press: Oxford.

Peneder, M. (2001), *Entrepreneurial Competition and Industrial Location*, forthcoming, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Peneder, M. (2000), *External Services, Structural Change, and Industrial Performance*, paper prepared for the Competitiveness Report 2000 on behalf of the European Commission.

Peneder, M. (1999), 'Intangible Investment and Human Resources. The New WIFO Taxonomy of Manufacturing Industry', *WIFO Working Papers* No. 114.

Peneder, M. (1995), 'Cluster Techniques as a Method to Analyse Industrial Competitiveness', *International Advances in Economic Research*, **1** (3), pp. 295-303.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press: New York.

14

Penrose, E. (1959/1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, 3<sup>rd</sup> ed, Oxford University Press: Oxford.

Slywotzky, A.J., Morrison, D.J., and B. Andelman, (1997), *The Profit Zone. How Strategic Business Design Will Lead You To Tomorrow's Profits*, Random House: New York.

Teece, D. and G. Pisano (1998), 'The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction', in Dosi, G., Teece, D.J. and J. Chytry (eds.), *Technology, Organization, and Competitiveness. Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press: Oxford, pp. 1-

14.