



## رابطه بین راهبرد کسب و کار، سیستم‌های کنترل مدیریتی و عملکرد شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران

دکتر عبدالحسین طالبی نجف آبادی

استادیار، عضو هیئت علمی گروه حسابداری دانشگاه بجنورد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۹ اسفند ۱۳۹۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۵ مرداد ۱۳۹۷)

در آستانه قرن بیست و یکم، اقتصاد ایران به اقتصادی پیچیده و تا حدودی تاثیرگذار بر اقتصاد خاورمیانه و جهان تبدیل گردیده است. در این فرآیند، نقش تغییرات در شرکت‌های ایرانی و به کار بردن راهبردهای نوین در این شرکت‌ها به منظور بهبود عملکرد، قابل توجه است. در این پژوهش به بررسی رابطه احتمالی بین راهبرد تمایز و سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی و راهبرد رهبری هزینه و سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی و عملکرد در این شرکت‌ها پرداخته شده است. برای این منظور ۲ فرضیه تدوین شده است. جامعه آماری این پژوهش، شامل شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران است. برای جمع آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده و به همین منظور ۱۳۰ پرسشنامه بین نمونه مورد بررسی پخش و در نهایت ۱۱۴ پرسشنامه مورد پذیرش قرار گرفت. جهت آزمون فرضیات از رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی، عملکرد را در شرکت‌هایی که از راهبرد تمایز استفاده می‌کنند به طور قابل ملاحظه‌ای بهبود می‌بخشد. اما بین سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی و راهبرد رهبری هزینه و عملکرد در نمونه مورد بررسی، ارتباط معناداری وجود نداشت.

**واژه‌های کلیدی:** راهبرد رهبری هزینه، راهبرد تمایز، سیستم‌های کنترل مدیریتی، عملکرد.

## مقدمه

در محیط متغیر صنعت و تجارت امروزی که در آن پیوسته نمی‌توان رویکرد ثابتی را در پیش گرفت، موفقیت راهبرد کسب‌وکار به اجرا و کنترل آن بستگی دارد. چرا که این محیط پیوسته در حال تغییر، راهبردهای کسب و کار مختلفی را طلب می‌کند و با توجه به سیستم‌های کنترل مدیریتی لازم است از راهبردهای کسب و کار و برنامه‌های مدیریتی در جایگاه مناسب آن استفاده شود. زمانی که فرآیند کنترل انجام می‌شود، چنانچه انحرافات در اجرای راهبرد کسب‌وکار مشاهده شود، می‌توان این انحرافات را برطرف کرد و یا اینکه با استفاده از بازخورهای مشاهده شده، اصلاحاتی را در راهبرد انجام داد. به عبارت دیگر، برنامه‌ها یا راهبردهای شرکت همواره با احتمال خطا همراه‌اند. شناخت این خطاها و اصلاح آن‌ها و نیز کسب اطمینان از کمیت و کیفیت راهبردها و برنامه‌های شرکت نیازمند یک سیستم موثر کنترل مدیریتی است. انجام این اصلاحات در برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد شرکت که توسط سیستم‌های کنترل مدیریتی انجام می‌شود، باعث بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌شود و ضرورت وجود هماهنگی بین راهبرد کسب‌وکار و سیستم‌های کنترل مدیریتی را نشان می‌دهد.

هدف از این پژوهش یافتن پاسخی برای این پرسش است که آیا هماهنگی بین راهبرد کسب‌وکار و سیستم‌های کنترل مدیریتی می‌تواند روی عملکرد شرکت تاثیرگذار باشد یا خیر. این نوشتار از ۴ بخش تشکیل شده است. در بخش نخست، ادبیات نظری پژوهش بازبینی شده و بر پایه آن مدل مفهومی پژوهش معرفی می‌گردد. در بخش دوم روش شناسی پژوهش ارائه خواهد شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از شرکت‌ها و آزمون مدل مفهومی پژوهش در قسمت سوم این نوشتار آورده خواهد شد و در قسمت پایانی، یافته‌ها مورد بحث قرار خواهد گرفت و پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی در این زمینه ارائه می‌شود.

## پیشینه تحقیق

در طول دو دهه گذشته، مشخص کردن وجود یک رابطه احتمالی بین راهبرد شرکت‌ها و سیستم‌های کنترل مدیریتی همواره یکی از مسائل مورد علاقه برای پژوهشگران مدیریتی بوده است [۵]. این علاقه بیش از هر چیز ریشه در جو رقابتی فزاینده‌ای دارد که امروزه شرکت‌ها در آن کار می‌کنند [۲۶]. علاوه بر این، شکل‌گیری روش‌هایی مانند کارت‌های امتیازی متوازن، حسابداری مدیریتی راهبردی و مدیریت مبتنی بر ارزش نیز در شکل‌گیری این گرایش بی‌تاثیر نبوده‌اند [۲۰].

محققان بر این باورند که برای دستیابی به بهره‌وری بیشتر و مزیت رقابتی، تنها داشتن یک راهبرد مناسب کافی نیست، بلکه شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که راهبرد آن‌ها با سیستم‌های کنترل مدیریتی شان هماهنگی و تناسب دارد [۱۰]. بنابراین راهبرد کسب و کار برای مطالعه این مسئله که سیستم‌های کنترل مدیریتی چگونه روی عملکرد شرکت تاثیر می‌گذارند یک عامل حیاتی هستند [۲۱]. اهمیت راهبرد در تحقیقات مربوط به <sup>۱</sup>MCS توسط چن‌ها<sup>۱</sup> این گونه بیان می‌شود: نقش راهبرد از

<sup>۱</sup>Management Control Systems

این رو مهم است که تحقیقات مبتنی بر احتمالات فرض می‌کنند که نوع MCS شرکت‌ها به طور پیش فرض مشخص شده‌است و مدیران از لحاظ انتخاب نوع آنها، در بند ویژگی‌های محیط عملیاتی خود هستند [۲۰].

### راهبرد کسب و کار

راهبرد کسب و کار، بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک شرکت یا یک واحد تجاری (کالا یا خدمات) در یک صنعت یا یک بخش خاص بازار تاکید می‌کند. راهبرد کسب و کار می‌تواند رقابتی (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت) یا مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت نسبت به سایر رقبا) یا به هر دو شکل باشد. راهبرد کسب و کار نشان می‌دهد که یک شرکت چگونه باید در یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند [۲].

راهبرد می‌تواند در گذر زمان به وجود آمده و پیچیده باشد و یا اینکه صورتی رسمی داشته و برای آن از قبل برنامه‌ریزی شده باشد [۷]. با این وجود یافتن یک راهبرد که به صورت کامل به یکی از این ۲ صورت باشد، در عمل ممکن نیست. مینتزبرگ<sup>۱</sup> و واترز<sup>۲</sup> این گونه بیان می‌دارند که: بسیار محتمل تر است که در یک شرکت روندهای راهبردی مشاهده شود که آمیزه‌ای از برنامه‌ریزی قبلی و ایجاد خود به خودی باشند تا اینکه یک راهبرد خالص از یکی از این دو نوع داشته باشیم. در واقع این راهبردها ۲ قطب اند که شرکت‌های واقعی بین آنها قرار می‌گیرند [۲۲]. با این وجود، تعداد قابل ملاحظه‌ای از مطالعات تجربی، بر این اساس استوارند که راهبرد شرکت از پیش برنامه‌ریزی شده باشد. این پژوهش‌ها راهبردها را به عنوان یک نقشه آگاهانه و رسمی برای فعالیت‌هایی که رقابتی بودن شرکت را افزایش می‌دهد، مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

راهبردهای رقابتی، موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می‌کنند؛ به نحوی که شرکت بتواند بر رقبای خود غلبه کند. بنابراین ما در اینجا به بررسی راهبردهای عمومی مایکل پورتر که برای غلبه بر دیگر شرکت‌های رقیب موجود در یک صنعت پیشنهاد شده‌است می‌پردازیم. از این جهت این راهبردها را راهبردهای عمومی می‌نامند که هر شرکت تجاری در هر نوع و اندازه‌ای که باشد، می‌تواند از این راهبردها استفاده کند. [۲]

مایکل پورتر<sup>۳</sup>، راهبردهای رهبری هزینه و تمایز تمرکز را معرفی کرده‌است. با این وجود همواره این بحث مطرح بوده‌است که آیا تمرکز را می‌توان به عنوان یک راهبرد جداگانه در نظر گرفت یا خیر [۲۹] زیرا یک شرکت که از راهبردهای تمایز یا رهبری هزینه استفاده می‌کند می‌تواند تصمیم بگیرد که آیا روی بخش خاصی از بازار تمرکز کند یا بازار انبوه را هدف بگیرد. از این رو از میان راهبردهای ۳

<sup>1</sup>Chenhall

<sup>2</sup>Mintzberg

<sup>3</sup>Waters

<sup>4</sup>Michael Porter

گانه مایکل پورتر، ما راهبردهای رهبری هزینه و تمایز را برگزیدیم که مفهوم ساده‌تر و عمومیت بیشتری دارند.

**راهبرد رهبری هزینه (هزینه کمتر):** عبارت است از توانایی یک شرکت یا یک واحد تجاری در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول به صورتی کارا تر نسبت به رقبایش. رهبری هزینه‌ها، یک راهبرد رقابتی از نوع هزینه کمتر است که هدف آن بازارهای انبوه است. برای داشتن چنین راهبردی، انجام چند اقدام ضروری است:

۱. ساخت تجهیزات با کارایی بالا
  ۲. کاهش هزینه‌ها در بخش‌هایی چون تحقیق و توسعه
  ۳. کنترل هزینه‌های سربار و ثابت
  ۴. کاهش نارضایتی مشتری از محصول
  ۵. دسترسی آسان به منابع و قدرت چانه‌زنی بالا در برابر تامین کنندگان.
- شرکت‌هایی که هزینه‌های خود را پایین آورده‌اند، می‌توانند قیمت‌های پایین تری روی محصولات خود بگذارند و سود مطلوبی نیز به دست آورند. راهبرد رهبری هزینه باعث می‌شود که شرکت در شرایط رقابتی سخت همچنان بتواند سود ده باقی بماند. قیمت پایین محصولات این شرکت‌ها نیز می‌تواند به عنوانی مانعی در برابر رقبا در نظر گرفته شود. زیرا تنها تعداد معدودی از شرکت‌هایی که تازه وارد صنعت می‌شوند، می‌توانند کالاها یا خدمات را با قیمتی پایین تر از تولید کنندگان فعلی عرضه کنند [۲].

**راهبرد تمایز:** عبارت است از توانایی ارائه ارزشی منحصر به فرد و برتر به خریدار از حیث کیفیت، ویژگی‌های خاص محصول و یا خدمات پس از فروش. راهبرد تمایز، بازار انبوه و گسترده را هدف می‌گیرد و به تولید محصولاتی که در سراسر صنعت بی نظیر و منحصر به فرد باشند تاکید می‌ورزد. بنابراین شرکت یا واحد تجاری ممکن است قیمت بالا تری برای محصولات خود بخواهد که ناشی از برند، تکنولوژی، کانال‌های توزیع، ویژگی‌های ظاهری و خدمات ارائه شده به مشتریان می‌باشد. راهبرد تمایز، راهبرد مناسبی برای شرکت‌هایی است که در جستجوی نرخ بازگشت سرمایه‌ای بیشتر از حد متوسط هستند. زیرا وفاداری مشتریان به برند، حساسیت آن‌ها را نسبت به قیمت کالا پایین می‌آورد. لذا این افزایش هزینه که در کالاها صورت می‌گیرد، توسط خریداران تامین می‌شود. وفاداری مشتریان به برند نیز همانند مانع عمل می‌کند. زیرا شرکت‌های جدیدی که می‌خواهند محصولات خود را به شکل متمایزی ارائه کنند، باید ویژگی‌های بارزی داشته باشند. تحقیقات نشان می‌دهد که سودآوری راهبرد تمایز بیشتر از راهبرد رهبری هزینه است. زیرا تمایز مانع بهتری در برابر رقبای جدید ایجاد می‌کند. البته از سوی دیگر، راهبرد رهبری هزینه سهم بازار بیشتری برای شرکت ایجاد می‌کند [۲].

بنا بر نظر پورتر، از دهه ۹۰ میلادی به بعد، تاکید صرف روی بهره‌وری عملیاتی نمی‌تواند یک راهبرد رقابتی کارآمد باشد. او نتیجه می‌گیرد شرکت‌هایی که از هر دو راهبرد به صورت همزمان استفاده می‌کنند، در نهایت جایگاه مشخص خود را در صنعتشان از دست می‌دهند؛ در حالیکه تبدیل به " همه

چیز برای همه مشتریان " شده‌اند. از مباحثی که پورتر مطرح می‌کند می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که اتخاذ یک راهبرد واضح- چه رهبری هزینه، چه تمایز- موجب بهره‌وری بیشتری نسبت به یک رویکرد دوگانه می‌شود [۱۱]

### سیستم‌های کنترل مدیریتی

کنترل و ارزیابی فرآیندی است که طی آن نتایج عملکرد و فعالیت‌های شرکت طوری تحت نظارت و بررسی قرار می‌گیرند که بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. این فرآیند بازخور لازم را به مدیران می‌دهد تا بتواند نتایج را ارزیابی کنند و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی را اتخاذ نمایند. کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌گردند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه که هست و آنچه باید باشد، به اصلاح آن‌ها اقدام می‌شود [۳]

سیستم‌های کنترل مدیریتی در ادبیات مدیریت، به روش‌های مختلفی دسته‌بندی شده‌اند. برخی از این دسته‌بندی‌ها عبارتند از: کنترل‌های رسمی و غیررسمی، کنترل‌های فعالیت‌ها یا نتیجه، کنترل‌های شدید یا اندک و کنترل مالی یا غیر مالی [۲۷] اگرچه این دسته‌بندی‌های مختلف برای مطالعه رابطه بین راهبرد و سیستم‌های کنترل مدیریتی به کار گرفته شده‌اند، ولی تمایز بین کنترل‌های مالی و غیر مالی در کانون توجه مطالعات اخیر بوده است [۱۹]

به کمک کنترل است که مدیران نسبت به تحقق اهداف و فعالیت‌ها آگاهی می‌یابند و قدرت پیگیری و در صورت لزوم اصلاح آن‌ها را به دست می‌آورند. کنترل ابزار کار مدیران در همه رده‌های سازمان از بالا تا پایین می‌باشد. سازمان بدون وجود یک سیستم موثر کنترل، نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند و در تحقق ماموریت‌های خود موفق نمی‌شود [۳].

یکی از کاستی‌های روش‌های کنترل و ارزیابی راهبردهای کسب و کار و برنامه‌های سازمان، نگاه یک بعدی به موضوع است. برای مثال در فرآیند کنترل، صرفاً مسائل مالی سازمان کنترل می‌شوند. در حالی که جامعیت سیستم‌های کنترل مدیریتی ایجاب می‌کند که جنبه‌های گوناگون عملکرد سازمان در کنار هم دیده شوند. مسائل مالی بدون در نظر گرفتن مراجعان سازمان و بدون توجه به خلاقیت و نوآوری و یادگیری سازمانی و فرآیندهای درونی سازمان نمی‌توانند تصویر کاملی را از سازمان به دست دهند. مدل امتیازات متوازن ابزاری برای ارزیابی و کنترل برنامه‌هاست که از جامعیت کافی برخوردار است و می‌تواند کاستی‌های یک بعدی بودن کنترل را جبران کند. [۳]

در زمان عملیاتی کردن یک راهبرد، هر دوی سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی و غیر مالی مهم هستند [۶] در این پژوهش، سیستم‌های کنترل مدیریتی به دو دسته مالی و غیر مالی تقسیم بندی می‌شود. این دسته‌بندی این امکان را فراهم می‌کند که ارتباط سیستم‌های کنترل مدیریتی با راهبرد، در شرکت‌های بزرگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، قابل ارزیابی و تحلیل باشد. همان‌گونه

که چن‌هال<sup>۱</sup> بیان می‌دارد، روز به روز نیاز بیشتری برای انجام تحقیقات روی ابعاد غیر مالی سیستم‌های کنترل مدیریتی احساس می‌شود. این سبک بر هم کنشی کنترل می‌تواند توانایی مدیران را برای پیش بینی و مدیریت ریسک‌های آتی، خصوصاً در محیط رقابتی کنونی ارتقا دهد [۳۱]

عناصر سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی شامل روش‌هایی چون هزینه‌یابی استاندارد، آنالیز واریانس، کنترل بودجه، هزینه‌یابی متغیر، هزینه‌های جذب شده و آنالیز سربار می‌باشد. [۱۰] سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی که در مقدمه از آن بحث شد، شامل رضایت مشتری، تحویل به‌موقع و مطمئن، ارزیابی مولفه‌های کلیدی تولید، محک زنی، کیفیت، ارزیابی‌های مبتنی بر کارکنان و برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد [۲۴]

### عملکرد

تعاریف فراوانی از عملکرد در حیطه دانش مدیریت انجام شده است. در حوزه کسب و کار، عملکرد یک شرکت این‌گونه تعریف می‌شود: خروجی ارزش افزوده‌ای که از یک شرکت داریم، چه به صورت کالا باشد و چه به صورت خدمات. به عبارت ساده تر، عملکرد، دستاوردها و موفقیت‌های شرکت است و نه توان بالقوه آن [۲۸] عملکرد یک شرکت خروجی‌هایی از آن است که در راستای بیانیه مأموریت آن باشند و از اهداف شرکت پشتیبانی کنند [۱۶] در این پژوهش عملکرد به عنوان یک متغیر وابسته به نوع راهبرد و نوع سیستم‌های کنترل مدیریتی در نظر گرفته شده است

### مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

تئوری اقتصادی، چهارچوب تئوریک غالبی است که توسط پژوهشگران، برای تحلیل ارتباط بین راهبرد و سیستم‌های کنترل مدیریتی و اینکه چگونه روی بهره‌وری شرکت‌ها تاثیر می‌گذارند مورد استفاده قرار گرفته است [۸] این تحقیقات پیشنهاد می‌کنند که یک جهت‌گیری خاص راهبردی موجب ارتقای سطح عملکرد در شرکت‌ها خواهد شد، در صورتی که از یک سیستم کنترل مدیریتی خاص استفاده کنند [۱۰] برخی از تحقیقاتی که با این رویکرد انجام شده‌اند، در چهارچوب راهبردهای تمایز-رهبری با راهبرد تمایز به بودجه‌بندی دقیق بهای زیادی نمی‌دهند، در حالیکه شرکت‌هایی که راهبرد رهبری هزینه را دنبال می‌کنند، توجه خاصی به بودجه‌بندی و ارزیابی عملکرد دارند [۱۴] در یک نظر سنجی که از ۱۴۵ مدیر ارشد به عمل آمد، اکثریت قریب به اتفاق آن‌ها اعتقاد داشتند که برای راهبرد رهبری هزینه، کنترل‌های مبتنی بر پارامترهای مالی منجر به بهبود عملکرد می‌شود، در حالیکه برای راهبرد تمایز، کنترل‌های غیر مالی اثربخش تر خواهد بود. راهبرد تمایز نیاز به کنترل‌های غیرمالی دارد تا خلاقیت و نوآوری را تقویت کند [۲۵] یافته‌های اخیر نیز این نتیجه مطالعات پیشین را تایید می‌کنند که شرکت‌هایی با محصولات و خدمات کم هزینه، بهتر عمل می‌کنند اگر سیستم‌های کنترلی آن‌ها

<sup>1</sup>Chenhall

مالی باشد و شرکتهایی با کالاها و خدمات متمایز، در صورتی که از کنترل غیر مالی استفاده کنند موفق تر خواهند بود [۱۸]

با توجه به بحث‌های مطرح شده، فرضیات ۱ و ۲ به صورت زیر مطرح می‌شوند:

**فرض ۱:** میزان استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی، به صورت مثبت تاثیر می‌گذارد روی ارتباط بین به‌کارگیری راهبرد تمایز و سطح عملکرد در شرکت‌های ایرانی.

این فرض به صورت ضمنی بیان می‌دارد که برای دو شرکت با میزان یکسانی از بهره‌گیری از راهبرد تمایز، شرکتی که بیشتر از سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی استفاده می‌کند، انتظار می‌رود عملکرد بهتری داشته‌باشد نسبت به شرکتی که از سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی استفاده می‌کند.

**فرض ۲:** میزان استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی، به‌صورت مثبت تاثیر می‌گذارد روی ارتباط بین به‌کارگیری راهبرد رهبری هزینه و سطح عملکرد در شرکت‌های ایرانی.

این فرض به‌صورت ضمنی بیان می‌دارد که برای دو شرکت با میزان یکسانی از بهره‌گیری از راهبرد رهبری هزینه، شرکتی که بیشتر از سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی استفاده می‌کند، انتظار می‌رود عملکرد بهتری داشته‌باشد نسبت به شرکتی که از سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی استفاده می‌کند.

### روش تحقیق

در این مطالعه ۳ متغیر لحاظ شده‌اند:

۱. راهبرد که توسط شرکت دنبال می‌شود
۲. نوع سیستم‌های کنترل مدیریتی به کار گرفته‌شده توسط شرکت‌ها
۳. سطح عملکرد شرکت. هر سه این متغیرها با استفاده از ابزارهایی سنجیده شده‌اند که پیش از این در مطالعات مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

### راهبرد

برای مشخص کردن نوع راهبرد شرکت، ما از ابزاری استفاده کردیم که برای اولین بار توسط گوین داریان<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۸، [۱۴] به‌کار گرفته‌شد و در سال ۲۰۰۴ توسط جرمیاس<sup>۲</sup> و گانی<sup>۳</sup> [۱۸] گسترش پیدا کرد. گوین داریان از پاسخ دهندگان خواست که جایگاه محصولات و خدمات شرکت خود را نسبت به رقبای اصلی خود در بازار در این ۶ حیطه مشخص کنند: قیمت فروش محصولات، درصدی از فروش که صرف تحقیق و توسعه می‌شود، درصدی از فروش که صرف هزینه‌های بازاریابی می‌شود، کیفیت محصول، جایگاه برند محصول و ویژگی‌های محصول. ابزار جرمیاس و گانی علاوه بر این ۶ مولفه، ۳ مولفه دیگر را نیز در بر می‌گرفت: خدمات پس از فروش، تغییرات در طراحی محصول و تولید محصولات جدید. در این پژوهش از این پرسشنامه ۹ موردی استفاده شده‌است.

<sup>1</sup>Govindarajan

<sup>2</sup>Jermias

<sup>3</sup>Gani

با استفاده از یک مقیاس ۵ گزینه‌ای، ما از پاسخ دهندگان خواستیم که جایگاه شرکت خود را در این ۹ مورد، با نزدیک ترین رقبای خود در بازار مقایسه کنند. محدوده این گزینه‌ها از خیلی پایین تر تا خیلی بالا تر متغیر بود و یک میانگین ۳ به این معنی بود که شرکت تقریباً راهبردمشابهی با شرکت‌های رقیب را دنبال می‌کند. یک میانگین بالا تر از ۳ نشانه یک گرایش نسبی به سمت راهبرد تمایز و یک میانگین پایین تر از ۳ نشانه یک گرایش نسبی به سمت راهبرد رهبری هزینه نسبت به رقبای بود. [۱۸]

اگرچه محققان به محدودیت‌های سنجش راهبرد از طریق یک طیف پاسخ‌های پیوسته به این دلیل که یک شرکت ممکن است هر دو راهبرد را همزمان دنبال کند آگاهند، ولی این رویکرد می‌تواند قابل دفاع باشد. زیرا زنجیره ارزشی که مورد نیاز یک راهبرد رهبری هزینه است، به لحاظ کیفی با زنجیره ارزش مورد نیاز برای یک راهبرد تمایز فرق می‌کند. تاکید راهبرد تمایز روی دستیابی به کیفیت برتر و ساختن جایگاهی خاص از محصول در ذهن مصرف کنندگان، از طریق زنجیره ارزش است. در حالیکه تاکید راهبرد رهبری هزینه رو پایین تر آوردن قیمت‌ها به هر شکل ممکن است [۱۵]

بنا بر گفته پورتر، یک راهبرد رهبری هزینه مستلزم صرف نظر کردن از تعدادی از مشتریان و کاهش هزینه در زمینه‌هایی مانند تحقیق و توسعه، خدمات، نیروی فروش و تبلیغات تا حد ممکن می‌باشد؛ با عنایت به این که حجم بالای فروش، این نقیصه را جبران خواهد کرد [۲۵].

با توجه به بحث‌های بالا، فرض می‌شود شرکت‌های با راهبرد رهبری هزینه عموماً محصولاتی به قیمت پایین تر تولید می‌کنند و اساساً پول کمتری را صرف تحقیق و توسعه، برند، توسعه محصول، تغییر در طراحی محصول، کیفیت محصول و خدمات پس از فروش می‌نمایند. ادعا نمی‌شود که مولفه‌های ذکر شده برای شرکت‌های با راهبرد رهبری هزینه مهم نیستند. بلکه منظور این است که این شاخص‌ها نسبت به هدف پایین نگاه داشتن هزینه‌ها، برای این‌گونه شرکت‌ها در اولویت‌های بعدی قرار دارند. بنا بر گفته دس<sup>۱</sup> و دیویس<sup>۲</sup>، رهبری هزینه اگرچه کیفیت، خدمات و سایر زمینه‌ها را نادیده نمی‌گیرد، ولی تاکید آن روی قیمت پایین تر نسبت به رقباست. وایت<sup>۳</sup> نیز به این مسئله پی برد که برای شرکتی که پایین بودن هزینه‌ها را دنبال می‌کند، این مسئله تنها مزیت رقابتی آن شرکت می‌تواند باشد. پژوهش تازه دیگری که رهبری هزینه و تمایز را توسط یک طیف از پاسخ‌های پیوسته سنجیده است به جرمیاس<sup>۴</sup> تعلق دارد که نتیجه گرفته است شرکت‌های با هزینه پایین کارایی بیشتری از شرکت‌های در جستجوی تمایز در زمینه استفاده بهینه از دارایی‌ها و میزان اثربخشی آنها داشته‌اند [۱۷].

در این پژوهش، محققان آگاه به وجود احتمالی شرکت‌هایی که احیاناً هر دو راهبرد را دنبال می‌کنند هستند. اما از سوی دیگر تاکید می‌شود که با توجه به گفته پورتر این شرکت‌ها در اقلیت اند و تاثیر نسبتاً کمی روی نتایج پژوهش خواهند گذاشت [۲۵]

<sup>1</sup>Dess

<sup>2</sup>Davis

<sup>3</sup>White

<sup>4</sup>Jermias



### سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی

میزان استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی بر مبنای کار فرث<sup>۱</sup> صورت گرفت. وی در پژوهشی که روی شرکت‌های چینی انجام می‌داد، برخی از پارامترهایی را که مربوط به سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی هستند را شناسایی و فهرست کرد [۱۲]. محققان درباره میزان استفاده شرکتشان از کنترل هزینه و مولفه‌های کنترل بودجه که در پژوهش فرث به آن‌ها اشاره شده بود، پرسیدند. گزینه‌ها یک مقیاس ۵ تایی از خیلی کم تا خیلی زیاد را در بر می‌گرفتند. این آیتم‌ها شامل عملکرد بودجه، آنالیز واریانس و ۲۲ مورد دیگر بود که فرث در پرسشنامه خود آورده بود.

### سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی

غیر مالی بودن سیستم‌های کنترل مدیریتی، با استفاده از آیتم‌هایی که توسط چن‌هال<sup>۲</sup> و اسمیت<sup>۳</sup> ارائه شده بودند، اندازه‌گیری شد [۹]. این آیتم‌ها شامل تحویل مطمئن محصول، کیفیت، محک زنی و غیره می‌شدند و پاسخ‌های آن‌ها یک مقیاس ۵ تایی از خیلی کم استفاده می‌شود تا خیلی زیاد استفاده می‌شود را در بر می‌گرفتند. میانگین متقارنی که از این آیتم‌ها به دست می‌آمد، بیانگر سطح استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی در شرکت بود.

### عملکرد

تحقیقات متعددی در رابطه با عملکرد از جنبه‌های گوناگون در ایران انجام شده که از جمله آن می‌توان به تحقیق اسعدی و همکاران (۱۳۹۴) اشاره نمود. در این تحقیق که از آزمون‌های برابری آماری میانگین‌ها و کی-دو جهت بررسی فرضیه‌ها استفاده شده در نهایت به این نتیجه دست یافته‌اند که شرکت‌هایی که از معیارهای تنزیلی برای انتخاب سرمایه‌گذاری استفاده می‌کنند از عملکرد مالی بهتری برخوردارند [۱]. در تحقیق حاضر مشابه تحقیقات قبلی، عملکرد با بررسی شاخص‌های اثربخشی مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفت. [۲۵] از پاسخ دهندگان خواسته شد جایگاه شرکت خود را به لحاظ عملکرد نسبت به رقبا در یک مقیاس ۵ تایی از خیلی پایین تر از متوسط تا خیلی بالا تر از متوسط مشخص کنند. میانگین این پاسخ‌ها به عنوان شاخص عملکرد شرکت در نظر گرفته شد.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

#### معادلات رگرسیون

از آنجایی که ما در این فرضیات متغیر تعدیل کننده داریم، برای آزمون فرضیات باید از معادلات رگرسیون چند متغیره استفاده شود. چنانچه  $Y$  متغیر وابسته،  $X_1$  متغیر مستقل و  $X_2$  متغیر تعدیل کننده باشد، برای آزمون فرض باید از معادله زیر استفاده شود [۴].

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3(X_1 \times X_2) +$$

بنابراین برای انجام آزمون از معادلات رگرسیونی زیر استفاده می‌شود:

<sup>1</sup>Firth

<sup>2</sup>Chenhall

<sup>3</sup>Smith

فرض ۱:

$$P = b_0 + b_1D + b_2N + b_3D * N + \varepsilon$$

فرض ۲:

$$P = b_0 + b_1C + b_2F + b_3C * F + \varepsilon$$

که در آن‌ها داریم:

P: سطح عملکرد شرکت در مقیاس ۱ تا ۵. C: میزان استفاده از راهبرد رهبری هزینه در مقیاس ۱ تا ۵. D: میزان استفاده از راهبرد تمایز در مقیاس ۱ تا ۵. F: میزان استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی در مقیاس ۱ تا ۵. N: میزان استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی در مقیاس ۱ تا ۵. ابتدا مقدار میانگین برای نمره راهبرد شرکت‌ها را محاسبه کردیم (۲,۸۸). سپس شرکت‌هایی که نمره راهبرد آن‌ها کمتر از این میزان بود به عنوان شرکت‌هایی با راهبرد غالب رهبری هزینه و آن‌هایی که نمره آن‌ها بیشتر از این میانگین بود به عنوان شرکت‌هایی با راهبرد غالب تمایز دسته بندی کردیم. D نمره راهبرد شرکت‌هایی با راهبرد تمایز است؛ اما برای اینکه C واقعا نشان دهنده میزان استفاده از راهبرد رهبری هزینه باشد، ۳ واحد (مقدار میانگین پاسخ‌های پرسشنامه) از نمره بدست آمده برای شرکت‌های گروه رهبری هزینه کم کردیم و از آن قدر مطلق گرفتیم. به این ترتیب شرکتی که کمترین نمره را از پرسشنامه به دست آورده بود، بیشترین نمره را در میزان استفاده از راهبرد رهبری هزینه به دست می‌آورد.

آزمون فرضیات:

بررسی فرضیه اول

۱- میزان استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی، بر روی ارتباط بین به‌کارگیری راهبرد تمایز و سطح عملکرد در شرکت‌های ایرانی به صورت مثبت تاثیر می‌گذارد

جدول نتایج آماری فرضیه ۱

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	P-value
	B	Std. Error	Beta	
مقدار ثابت	-7.930	4.284		0.069
D	2.811	1.320	1.646	0.037
N	4.143	1.340	4.541	0.003
D*N	-1.084	0.412	-4.707	0.011
F-value	26.153			0.000
R <sup>2</sup>	0.551	0.324		0.019
Adj.R <sup>2</sup>	0.530			

با توجه به P-value به دست آمده برای ضریب  $D*N$  که مقدار آن ۰,۰۱۱ و کمتر از ۰,۰۵ است وجود یک رابطه معنا دار بین ۳ متغیر عملکرد، میزان استفاده از راهبرد تمایز و میزان استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی اثبات می‌شود. بنابراین سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی، یک نقش تعدیل کننده روی تاثیر میزان استفاده از راهبرد تمایز بر سطح عملکرد دارد. اما آنچه در این جا حائز اهمیت است، چگونگی و جهت این رابطه است.

موس شولدر<sup>۱</sup> و همکارانش (1990)، [۲۳] نشان داده اند که علامت ضریب مولفه حاصلضرب متغیرهای تعدیل کننده و مستقل (در این جا ۱,۰۸۴-) لزوما جهت این رابطه تعدیل کنندگی را به درستی نشان نخواهد داد. برای پی بردن به جهت این رابطه، از روشی که آیکن<sup>۲</sup> و وست<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۱ ارائه کرده‌اند، استفاده کرده‌ایم. [۴]

برای این منظور ابتدا با استفاده از ضرایب استاندارد، معادله رگرسیون را به صورت زیر باز نویسی می‌شود:

$$P = 1.646D + 4.541N - 4.707DN$$

حال میزان انحراف معیار متغیر  $N$  را توسط نرم افزار SPSS محاسبه می‌شود (0.519). اکنون  $N=+0.519$  را به عنوان نماینده شرکت‌هایی با میزان استفاده بالا از سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی؛  $N=0$  را برای متوسط‌ها و  $N=-0.519$  را برای آن‌هایی که به میزان کمتری از این سیستم کنترل مدیریتی استفاده می‌کنند، در معادله بالا جایگزین می‌شود. معادلات زیر به دست می‌آیند:

$$N = +0.519 \rightarrow P = -0.797D + 2.357$$

$$N = 0 \rightarrow P = +1.646D$$

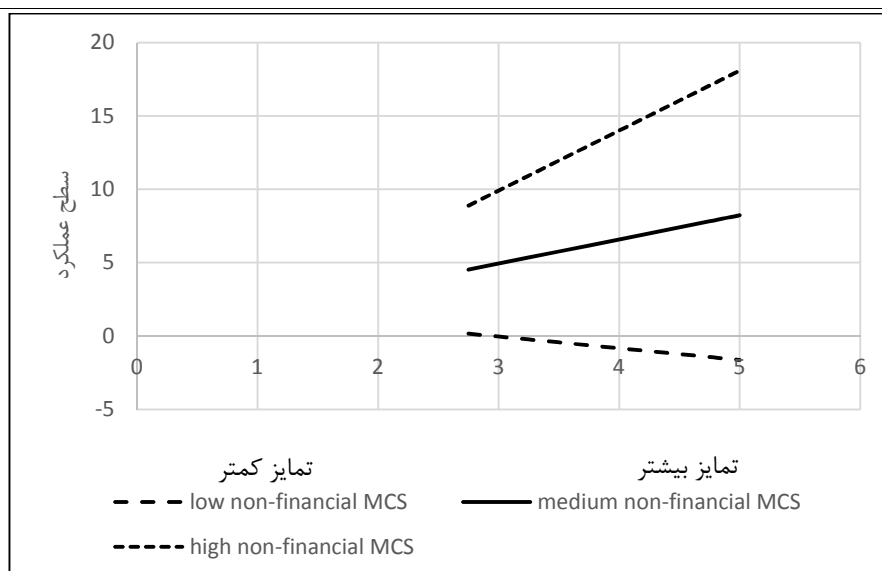
$$N = -0.519 \rightarrow P = +4.089D - 2.357$$

این معادلات را در دستگاه مختصات و در محدوده ۲,۷۵ تا ۵ (دامنه تغییرات متغیر  $D$ ) رسم می‌شود:

<sup>1</sup>Mossholder

<sup>2</sup>Aiken

<sup>3</sup>West



با توجه به این نمودار می‌توان نتیجه گرفت چنانچه دو شرکت به یک اندازه از راهبرد تمایز استفاده کنند، شرکتی که از سیستم‌های کنترل مدیریت غیر مالی به صورت گسترده‌تر استفاده می‌کند، به مراتب عملکرد بهتری خواهد داشت.

#### بررسی فرضیه دوم

۲- میزان استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی، به صورت مثبت تاثیر می‌گذارد روی ارتباط بین به‌کارگیری راهبرد رهبری هزینه و سطح عملکرد در شرکت‌های ایرانی.

#### جدول ۲- نتایج آماری فرضیه ۲

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	P-value
	b	Std. Error	Beta	
مقدار ثابت	4.038	3.090		.199
C	-4.331	4.860	-1.992	.378
F	-0.0344	1.059	-.151	.747
C*F	1.466	1.664	1.997	.384
F-value	1.081			.368
R <sup>2</sup>	0.075	0.665		0.013
Adj.R <sup>2</sup>	0.006			

با توجه به مقداری که برای P-value ضریب C\*F به دست آمده است (۰,۳۸۴) و انحراف بسیار زیاد آن از حد پذیرش ۰,۰۵ می‌توان پی برد که رابطه معنا داری بین سطح عملکرد، میزان استفاده از راهبرد رهبری هزینه و میزان استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی وجود ندارد. بنابراین این فرض ما رد می‌شود.

#### بحث و نتیجه‌گیری:

این مطالعه به منظور آزمون وجود یک رابطه احتمالی بین راهبرد شرکت‌ها، سیستم‌های کنترل مدیریتی و عملکرد آن‌ها در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران طراحی شد. فضای فعالیت‌های تجاری در ایران نسبت به دو دهه گذشته، به مراتب رقابتی تر شده است. این فضای رقابتی مستلزم بهره‌گیری از هر نوع توانایی شرکت به منظور دستیابی به مزیت رقابتی است. هدف ما این بود که کارایی سیستم‌های کنترل مدیریتی شرکت‌ها را در رابطه با راهبرد که اتخاذ کرده‌اند مورد سنجش و ارزیابی قرار دهیم.

در این پژوهش دو فرضیه اساسی مطرح شد و مورد آزمون قرار گرفت. فرضیه اول، وجود یک نقش تعدیل کننده برای سیستم‌های کنترل مدیریتی غیر مالی در رابطه بین راهبرد تمایز و سطح عملکرد شرکت را مطرح می‌کرد که اثبات گردید. فرضیه دوم، وجود نقش تعدیل کننده سیستم‌های کنترل مدیریتی مالی را برای رابطه راهبرد رهبری هزینه و سطح عملکرد شرکت پیشنهاد می‌کرد که با توجه به اطلاعات به دست آمده از شرکت‌ها، شواهد کافی برای اثبات این فرضیه وجود نداشت.

یکی از محدودیت‌های اساسی این پژوهش، مربوط به این فرض ما می‌شود که راهبرد شرکت‌ها از پیش برنامه‌ریزی شده است. این پیش فرض اگرچه به ما در تعریف عملیاتی کردن متغیرهای پژوهش کمک زیادی کرد، اما این مسئله را که راهبرد ممکن است از دل یک شرایط خاص سر برآورده باشد نادیده می‌گیرد. محدودیت دیگر، ابزاری بود که برای جمع آوری داده مورد استفاده قرار گرفت. فرض بر این بود که نوع راهبرد شرکت را می‌توان با استفاده از یک طیف ۵ گزینه‌ای از پاسخ‌ها مشخص کرد. این رویکرد شرکت‌هایی که همزمان هر دو راهبرد را دنبال می‌کنند -اگرچه تعداد آن‌ها اندک است- را، نادیده می‌گیرد. محدودیت سوم این پیش فرض است که تنها راهبرد شرکت و سیستم‌های کنترل مدیریتی روی عملکرد تاثیر گذار هستند و عوامل دیگری مانند شرایط بازار، سیاست‌های دولت برای یک بخش خاص از صنعت و ... لحاظ نشده‌اند.

برای مطالعات بعدی، پیشنهاد می‌شود که نقش سیستم‌های کنترل مدیریتی در تصمیم سازی راهبردی مورد بررسی قرار گیرد. از آن جایی که راهبرد شرکت‌ها می‌تواند بسیار پیچیده باشد، این پژوهش لازم است که به صورت مطالعه موردی انجام گیرد. این رویکرد، ما را قادر می‌سازد که به درک بهتری از چگونگی توسعه و اجرای راهبرد و نیز سیستم‌های کنترل مدیریتی که در یک محیط سیاسی و اجتماعی خاص به وجود آمده‌اند، دست یابیم.

## فهرست منابع

۱. اسعدی، عبدالرضا، زنده دل، احمد، آرشنیا، نگار (۱۳۹۴) "روش‌های تصمیم‌گیری مدیران مبتنی بر بودجه‌بندی سرمایه‌ای و تاثیر آن بر عملکرد مالی شرکت‌های خصوصی و دولتی"، **تحقیقات حسابداری و حسابرسی**، علمی پژوهشی، انجمن حسابداری ایران، شماره ۲۸، زمستان.
۲. ال‌ویلن، ت. و. & هانگر، ج. (۱۳۸۹). **مبانی مدیریت استراتژیک**. (س. م. اعرابی، & د. ایزدی، مترجمان) تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۹)، **مدیریت عمومی**. تهران: نشر نی.
4. Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. **Newbury Park: Sage**.
5. Auzair, M. d., & Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life-cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. **Management Accounting Research, 16, 399-421**.
6. Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. **Management Accounting Research, 18, 3-31**.
7. Bruggeman, W., & Van der Stede, W. (1993). Fitting management control systems to competitive advantage. *British Journal of Management*, 4, 205–218.
8. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society, 28, 127-168**.
9. Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. *Management Accounting Research*, 9, 361–386.
10. Collins, F., Holmann, O., & Mendoza, R. (1997). Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organization and Society, 22, 669-689*.
11. Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal, 27, 467-488**.
12. Firth, M. (1996). The diffusion of management accounting procedures in the People's Republic of China and the influence of foreign partnered joint ventures. **Accounting, Organizations and Society, 21, 629-654**.
13. Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. **Academy of Management Journal, 31, 828-853**.
14. Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business unit performance. **Academy of Management Journal, 33, 259-285**.

15. Helms, D., & Wright, D. (1997). Competitive strategies and business performance: Evidence from the adhesives and sealants industry. **Management Decision**, 35, 689–703.
16. Holton, E., & Swanson, R. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: **Berrett-Koehler**.
17. Jermias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. **The British Accounting Review**, 40, 71–86.
18. Jermias, J., & Gani, L. (2004). Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with effectiveness: A fitness landscape approach. **Management Accounting Research**, 15, 179–200.
19. Johnson, H., & Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
20. Kald, M., Nilsson, F., & Rappt, B. (2000). On strategy and management control: The importance of classifying the strategy of the business. **British Journal of Management**, 11, 197–212.
21. Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. **Accounting, Organizations and Society**, 22, 07–232.
22. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, 6, 257–272.
23. Mossholder, K., Kemery, E. R., & Bedeian, A. G. (1990). On using regression coefficients to interpret moderator effects. **Educational and Psychological Measurement**, 50, 255–263.
24. Otley, D. T. (1994). Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. **Management Accounting Research**, 5, 289–299.
25. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
26. Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspective. **Accounting, rganisation and Society**, 15, 127–143.
27. Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, 12, 49–62.
28. Swanson, R. (1999). The foundations of performance improvement and implications for practice, in: R.J. Torraco (Ed.), *Performance Improvement Theory and Practice*. **Advances in Developing Human Resources**, 1, 1–25.
29. Tsameny, M., Sahadev, S., & Shi Qiao, Z. (2011). The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, 27, 193–203.
30. White, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation. **Strategic Management Journal**, 7, 217–231.
31. Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting Organizations and Society**, 32, 757–788.



## **Relationship Between Business Strategy, Management Control Systems and Firm Performance in Listed Firms of Tehran Stock Exchange**

**Abdolhossein Talebi Najafabadi<sup>1</sup> (Ph.D)**

Assistant Professor of Accounting University of Bojnord, iran.

(Received: 10 Mar 2018; Accepted: 6Aug2018)

In the beginning of 21 century, the Iran economy has become a complex and relatively effective one in Middle East and world economy. In this process, the changing Iranian firms and utilization of new strategies in them to improve the firm performance has played significant role. this study investigate the possible relationship between business distinction strategy, non-financial management control systems, cost leadership strategy , financial management control systems and performance in this firms. So, twohypotheses have been formulated.The population of this research includes firms in listed firms of Tehran stock exchange. To collect data, the questionnaire tools were used. So 130 questionnaires were distributed among sample and finally 114 of them were accepted. To test hypothesis, the multi-variant regression was used.Due to results of this study, the non -financial management control systems will improve the firm performance significantly which used the distinction strategy. But there hasn't been a significantrelationship between, financial management control systems,cost leadership strategyand performance in this sample.

**Keywords:**Cost Leadership Strategy,Distinctionstrategy,Management Control Systems,Performance.

---

<sup>1</sup>hossein.taleby@gmail.com