

## تبیین استراتژی های موقعیت‌یابی بنگاه‌های اقتصادی

دکتر محمد رضا حمیدی زاده  
استاد دانشگاه شهید بهشتی  
(نویسنده مسئول)

[M-Hamidizadeh@sbu.ac.ir](mailto:M-Hamidizadeh@sbu.ac.ir)

فرید ترهنده  
کارشناس ارشد مدیریت اجرایی  
دانشگاه شهید بهشتی  
[farid\\_tarhandeh@yahoo.com](mailto:farid_tarhandeh@yahoo.com)

### چکیده

هدف این تحقیق شناخت و تبیین استراتژی های موقعیت بنگاه ها و نیز ارایه ی مدل ارزیابی موقعیت یابی استراتژیک بنگاه های اقتصادی است. این تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی است که مدلی دو بعدی را در ابعاد استراتژی عمومی و موقعیت‌یابی طراحی و ارزیابی می کند. نمونه تحقیق ۶۷ نفری از جامعه آماری ۱۳۰ نفر از کارکنان و فروشندگان شرکت پارت برق ایرانیان انتخاب گردید و در نهایت ۵۶ پرسشنامه تکمیل و جمع آوری گردید. پرسشنامه میان افراد آگاه از مسایل درون و بیرونی سازمان توزیع گردید. در نهایت فرضیه اصلی تحقیق یعنی وجود رابطه ی معنادار میان مدل استراتژی های عمومی پورتر با مدل موقعیت یابی استراتژیک و فرضیات فرعی شامل رابطه ی معنادار میان رهبری هزینه با موقعیت یابی استراتژیک محصول و بنگاه ، رابطه ی معنادار میان رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک محصول و بنگاه ، رابطه ی معنادار میان تمرکز و موقعیت یابی استراتژیک محصول و بنگاه ، مورد تایید قرار گرفتند .

### کلیدواژه:

موقعیت یابی، رهبری هزینه ، استراتژی تمایز ، استراتژی تمرکز

### مقدمه

ورود رقبای جدید داخلی و خارجی و پیشرفت های تکنولوژیک موجب پیچیدگی هر چه بیشتر بازار شده است. با وجود رقابت تنگاتنگ میان بنگاه های اقتصادی جایی برای اشتباه در تصمیم گیری وجود ندارد. هر تصمیم اشتباه می تواند عواقب غیر قابل جبرانی برای بنگاه ها داشته باشد. سازمان هایی که الگوی مشخص تصمیم گیری و شناخت مناسبی از بازار و رقابت نداشته باشند ، از چرخه ی رقابت حذف می شوند. علی رغم نیاز شدید شرکت های ایرانی به مدلی جامع جهت موقعیت یابی استراتژیک، همچنان فقدان مدلی مطابق با شرایط بازار داخلی احساس می شود. در موقعیت کنونی سازمان ها بدون آگاهی از موقعیت استراتژیک خود اقدام به تصمیم گیری می نمایند و چه بسا این تصمیمات کورکورانه در راستای توان و موقعیت استراتژیک سازمان نمی باشند. از این رو، این تحقیق



درصد است تا با بهره گیری از مدل استراتژی های عمومی «پورتر» و مدل موقعیت یابی استراتژیک، مدلی جامع برای موقعیت یابی استراتژیک بنگاه اقتصادی کشور ارائه دهد.

#### ۱. مباحث نظری و پیشینه تحقیق

برای کسب اطمینان از فقدان مدلی جامع در زمینه ی موقعیت یابی و آگاهی از اقدامات انجام شده به منظور افزودن بر غنا و تکمیل مدل پیشنهادی، تحقیقات پیشین انجام شده در زمینه ی موقعیت یابی مورد بررسی قرار گرفتند: «لطیفی» (۱۳۹۰) به بررسی رابطه ی میان موقعیت یابی فیزیکی و ادراکی با استراتژی های عمومی پورتر در راستای موقعیت یابی استراتژیک می پردازد. هدف وی ارایه ی چارچوبی استراتژیک برای تعیین موقعیت یابی استراتژیک شرکت «نودر» در راستای دستیابی به مزیت رقابتی است. وی پس از موقعیت یابی فیزیکی و موقعیت یابی ادراکی، استراتژی سازمان را از میان استراتژی های مدل عمومی پورتر بر می گزیند. «حمیدی زاده» در «موقعیت یابی راهبردی؛ رهیافتی در تحقق سند چشم انداز و برتری اقتصادی در منطقه» (۱۳۸۷) به ارایه ی دیدگاهی جهت شناخت نحوه ی رقابت بنگاه ها و چگونگی ساماندهی فرآیندهای تصمیم گیری برای نیل به اصول مطمئن تر جهت اخذ تصمیمات استراتژیک مناسب می پردازد. وی با بررسی چگونگی خلق و توزیع ارزش در بنگاه های اقتصادی به بررسی تصمیمات پیش روی مدیریت بنگاه ها می پردازد. وی با بهره گیری از مدل استراتژی های عمومی پورتر و مطرح ساختن مفاهیمی چون تعهدات استراتژیک، مکمل ها و جانشین های استراتژیک، تحلیل از عمل و عکس العمل استراتژیک بنگاه های اقتصادی ارایه می کند. «اسلامی» و «نیوریولاوا»<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به موقعیت یابی شرکت «نیچر پاور ای بی»<sup>۲</sup> تولیدکننده ی میوه ی خشک پرداختند. این تحقیق دو هدف عمده را دنبال می کرد: گردآوری اطلاعات در زمینه ی جذابیت بازار سوئد برای محصولات ایرانی، شناسایی موانع ورود و محدودیت های قانونی، خریداران، تامین کنندگان، قدرت چانه زنی آنها و جانشین ها، تعیین آمیخته ی چانه زنی برای شرکت. آنها به دنبال پاسخ به این سوال بودند که: «صادرکنندگان میوه های خشک چگونه می توانند وارد بازار سوئد شوند؟» نتیجه تحقیق آنها این بود که بازار سوئد پذیرش بالایی برای محصول با کیفیت حتی با قیمت بالا دارد. مشکل اینجاست که اغلب تامین کنندگان در تامین محصول اعلا محدودیت دارند. شرکت می باید با توجه به کیفیت بالای محصولات ایرانی نسبت به رقبا (آمریکا و ترکیه) قیمت بالایی را برای محصول خود در نظر بگیرد. شرکت باید به بسته بندی و تطابق محصول با ذائقه ی اروپایی توجه نماید. همچنین محصولات باید در محدوده ی مجاز استانداردهای سلامت اروپا (بخصوص از حیث افلاتوکسین) باشند. کیفیت و بسته بندی نقش کلیدی در این بازار ایفا می کنند. «شراما»<sup>۳</sup> و «سرنیواسان»<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) مدلی برای موقعیت یابی شرکت ها در بازار هند طراحی کردند. نمونه های این تحقیق ۳۵۰ شرکت خارجی در ۱۵ شاخه ی تولیدی را که سابقا فعالیت در بازار هند را داشته اند، در برمی گیرد. وجه تمایز مدل آنها با ادبیات موقعیت یابی کاستن از تعداد متغیرها و طراحی انحصاری آن برای بازار هند است. مدل این



محققان تنها با استفاده از ۱۸ متغیر فرآیند موقعیت یابی را به انجام می رساند. «گودرز ناصری» و «سلیمی» (۱۳۸۶) در تحقیق استراتژی واحد سواری سازی شرکت ایران خودرو را با استفاده از مدل SWOT تدوین نمودند. آنها با بهره گیری از «نظریه الگوی رقابتی پورتر»، ماتریس ارزیابی داخلی، خارجی، ماتریس بررسی مقایسه ای رقابت (CPM) و با بهره گیری از تجزیه و تحلیل SWOT استراتژی هایی را تدوین کردند. در گام آخر استراتژی ها با تکنیک QSPM اولویت بندی شدند. «سوتار»<sup>۹</sup> و «مازارو»<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) به بررسی ارتباط عملکرد مراکز خدمات آموزشی استرالیا و موقعیت یابی استراتژیک پرداختند. آنها نمونه ای از تمام مقاطع تحصیلی انتخاب نمودند و میزان استفاده ی آنها از استراتژی های ژنریک پورتر مورد سوال قرار گرفت. جهت بررسی ارتباط از تطبیق و تجزیه و تحلیل خوشه ای استفاده گردید. نتیجه ی مطالعات بیانگر آن بود که موسساتی که از استراتژی روشن و جامعی برای موقعیت یابی در بازار و بخش هدف استفاده نمی کنند عملکرد مناسبی ندارند. همچنین این شرکتها در فعالیت بلندمدت خود نیز دچار تهدید هستند. «جولیچ»<sup>۱۱</sup> و «شترک»<sup>۱۲</sup> در زاگرب (۲۰۰۷) نسبت به تهیه ی مدلی جهت موقعیت یابی استراتژیک بنادر کرواسی اقدام کردند. آنها فاکتورهای موثر در انتخاب بندر، فرآیند انتخاب مشتریان و مسایل قانونی موثر بر انتخاب را شناسایی کردند. ایشان در تحقیق خود از سه روش برای آنالیز استفاده کردند: آنالیز پورتر فوی خدمات، آنالیز سهم و آنالیز تنوع. در این مدل ماحصل این آنالیزها توان رقابتی بندر را در محیط رقابتی نمایان می سازد. برای آنالیز پورتر فوی خدمات از ابزار ماتریس BCG، برای آنالیز سهم سه متغیر: تاثیر سهم، خدمات و رقابت و برای آنالیز تنوع نیز شاخص «هیرشمان-هرفیندال»<sup>۱۳</sup> معرفی گردید. از آنجا که بنادر تحت تاثیر رویکردهای حمل و نقل و اقتصاد کرواسی است لذا فهرستی از اهداف کلان حمل و نقل کرواسی تهیه و براساس آن استراتژی های مناسب تدوین می گردد. در تحقیق «بلنکسون»<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۴) تحت عنوان استراتژی موقعیت یابی و وجود تجانس در مارک های کارت اعتباری فروشگاههای انگلیس به بررسی فعالیت ها و تجانس استراتژی های موقعیت یابی در بخش کارت های اعتباری فروشگاههای انگلیس پرداخته شده و نتایج به دست آمده از تحلیل با میزان استفاده از فعالیت های مارک گذاری رقابتی و مهاجمانه تطبیق داده شدند. یافته ها نشان دهنده این بودند که خدمت، ارزش پول و نام مارک به عنوان مهمترین استراتژی های موقعیت یابی است که توسط کارت اعتباری مارکس اند اسپنسر دنبال می شوند. در مورد کارت اعتباری هارودن، بالاتر بودن از دامنه و نام مارک، به عنوان دو استراتژی موقعیت یابی مهم به کار برده شده شناسایی شدند. مطالعه علاوه بر این، تجانس میان استراتژی های ادراک مشتریان و تلاش های ارتباطات بازاریابی دو نوع کارت اعتباری را آشکار کرد. «شیرازی» (۱۳۸۰) در تحقیق میدانی به شناسایی و بررسی اولویت های رقابتی در تعیین استراتژی شرکت پرداخت. وی نمونه ای شامل ۸۵ شرکت صنعتی را انتخاب و از طریق پرسشنامه، پنج عامل: کیفیت، طراحی محصول، انعطاف پذیری، حجم محصول، زمان تحویل، هزینه، انعطاف پذیری محصول را استخراج کرده است. در این تحقیق ۶۵ درصد افراد، مشتری پسند بودن محصول را امری مهم دانسته اند. «مورگان»<sup>۱۵</sup> و سایرین (۲۰۰۳) در تحقیق خود تحت عنوان «موقعیت یابی محصول



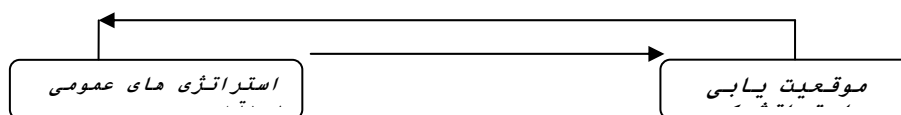
بازار و استراتژی پیشرو» به استراتژی شرکت های پیشرو در موقعیت یابی محصولات خود در بازار های مختلف پرداخته و تفاوت آنها را با استراتژی های تدافعی و انفعالی در موقعیت یابی مورد بررسی قرار می دهند. «دارلینگ»<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۱) در تحقیق خود تحت عنوان «موقعیت یابی رقابتی موفقیت آمیز»: «کلیدی برای دستیابی به بازار مصرف اروپا» بر روی اهمیت موقعیت یابی رقابتی تمرکز می کند. در این مقاله مدلی برای ایجاد یک موقعیت رقابتی در اذهان مشتریان ارائه شده است. همچنین در این مقاله مطرح می شود که این مدل برای کمک به مدیران بازاریابی در دستیابی به موقعیت رقابتی بهتر در بازار اروپا، به وسیله استفاده موفقیت آمیز از اجزا و عناصری که تعیین شده است، ارائه شده است. در تحقیق «لونگارت»<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۱) تحت عنوان «بازاریابی ملل و شرکت های چند ملیتی، نداشت موقعیت یابی رقابتی» به بررسی موقعیت رقابتی کشورها در اروپای جنوبی در زمینه جذب شرکت های چند ملیتی از طریق سرمایه گذاری مستقیم خارجی پرداخته شده است. در این تحقیق به عنوان عوامل اصلی که توسط شرکت های چند ملیتی در تنظیم فعالی آنها جهت انجام سرمایه گذاری مستقیم خارجی مورد توجه قرار می گیرد، اشاره شده است. علاوه بر این، بر مبنای ادراکات شرکت های چند ملیتی، تکنیک هایی توسعه داده شده اند که به سیاستگذاران کمک می کند تا کشورشان را برای سرمایه گذاری های مستقیم خارجی جذاب تر نمایند. در ادامه به موقعیت یابی رقابتی در چهار کشور از اروپای جنوبی پرداخته شده است و نداشت هایی از کشورها برای ارزیابی موقعیت آنها بر اساس جذابیت برای فعالیت ها شرکت های چند ملیتی به عنوان یک ارزیابی مستقل ارائه شده است. در نهایت اعمالی که ممکن است یک کشور خاص در موقعیت یابی بهتر خود جهت جذب سرمایه گذاری های مستقیم خارجی انجام دهد، مورد بحث قرار گرفته است. «کولیر»<sup>۱۴</sup> و «میر»<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۸) در تحقیقی تحت عنوان ماتریس موقعیت یابی خدمات با بررسی مدل های مختلف موقعیت یابی، به نقد این مدل ها از دیدگاه خدمات و ویژگی های خدمات پرداخته اند و نقاط ضعف هر یک را مورد نظر قرار می دهند. به زعم این نویسندگان بنا به ویژگی های خاص خدمات، موقعیت یابی آنها می باید بر اساس خواسته های مشتریان صورت پذیرد. «هیبرت»<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۵) در تحقیقی با عنوان موقعیت یابی بازار مؤسسات خیریه پزشکی انگلیس، به موقعیت یابی و امکان استفاده از آن در بهبود موقعیت رقابتی این مؤسسات در جو رقابتی ایجاد شده در آن کشور پرداخته است. هدف این تحقیق، گروه بندی مؤسسات خیریه پزشکی در گروه هایی است که در آن گروه ها طرز فکرای مردم در مورد فعالیت های این مؤسسات دارای تجانس و همگونی می باشد و سپس تعیین طرز فکرای که بیشترین درجه تأثیرگذاری را در گروه های مربوطه دارند. «استاورس»<sup>۱۷</sup> و «سایرین» (۱۹۹۴) نیز به بررسی استراتژی های موقعیت یابی در سطح بنگاه می پردازند. به زعم این نویسندگان مهم ترین عوامل موثر بر موقعیت یک بنگاه، عبارتند از کیفیت محصولات آن، فاکتور های مربوط به ایجاد ارتباطات، درجه ادغام، گستره خدمات قابل عرضه و همچنین ساختار سازمانی. «ابراهیم» و «گیل»<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۳) در تحقیق خود تحت عنوان استراتژی موقعیت یابی یک محل توریستی



براساس تجزیه و تحلیل ادراکات و رضایت مشتریان، به بررسی موقعیت استراتژیک منطقه باربادوس از منظر درک مشتریان و خرده بازارهای بالقوه آن می پردازند. طی بررسی های انجام شده چهار خرده بازار تفریحی، ورزشی، فرهنگی و گردشگری اقتصادی شناسایی شده است. متغیرهای آنها در این تحقیق ادراک مشتریان و رضایتمندی آنها بود. بدین منظور ۱۸ ویژگی در رابطه با ادراک مشتریان با توجه به تحقیقات «اتچنر»<sup>۱۹</sup> و «ریتیچی»<sup>۲۰</sup> و (۱۹۹۳) و ۱۹ مورد برای سنجش میزان رضایتمندی مطابق با تحقیقات «چو»<sup>۲۱</sup> (۱۹۹۸) انتخاب گردید. پرسشنامه ها در سال ۲۰۰۳ در فصل های اوج گردشگری جزیره توزیع گردیدند. ۴۰۰ پرسشنامه ی تکمیل شده بر مبنای تکنیک های کمی آماری (آنالیز فاکتور و رگرسیون چندگانه) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. پاسخ ها به پرسش های باز نیز برای آگاهی از دیدگاه مشتری مطالعه گردیدند. یافته ها حاکی از چهار خلا در بازار بود که می توانستند در استراتژی موقعیت یابی مجدد مورد توجه قرار گیرند: اماکن تفریحی، ورزش، فرهنگ و طبیعت گردی. همچنین نتایج حاکی از آن بود که مهمترین شاخص رضایتمندی کیفیت خدمات و جو حاکم است.

## ۲. روش شناسی تحقیق

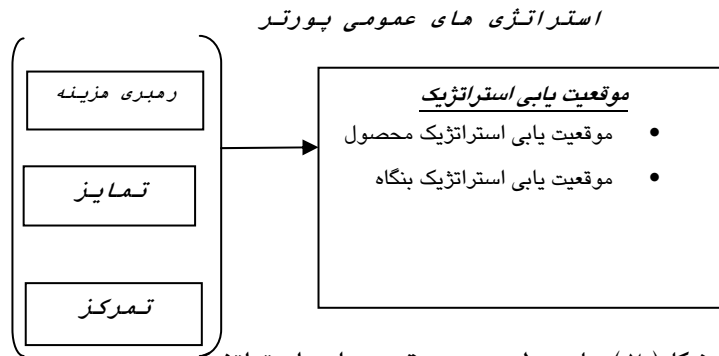
این تحقیق بر پایه مدل مفهومی شکل «۱» با موقعیت یابی (فیزیکی، ادراکی و برند) محصولات (جدید و قدیمی) شرکت در مقایسه با محصولات داخلی و خارجی، استراتژی مناسب سازمان را از میان استراتژی های عمومی «پورتر» (شامل: استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز) برمی گزیند. از این طریق با ارایه ی مسیر توسعه و راهکار جهت رسیدن به مزیت رقابتی به ارایه ی الگو می پردازد.



شکل (۱) مدل سطح اول موقعیت یابی استراتژیک  
(Walker , Boyd , Mullins , Larreche , ۲۰۰۷)



مدل سطح دوم تحقیق ابعاد دو گانه ی مدل را به صورت تفصیلی نمایان می سازد.



شکل (۲) مدل سطح دوم موقعیت یابی استراتژیک

تحقیق حاضر برای حل مسایل تحقیق و دستیابی به اهداف آن ، در چارچوب مدل تحقیق درصدد پاسخگویی به سوالات پژوهشی زیر است:

- ۱- آیا میان استراتژی های عمومی و موقعیت یابی استراتژیک رابطه ی معنادار وجود دارد؟
  - ۱-۱- آیا میان استراتژی رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک محصول رابطه ی معنادار وجود دارد؟
  - ۲-۱- آیا میان استراتژی رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه رابطه ی معنادار وجود دارد؟
  - ۳-۱- آیا میان استراتژی رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک محصول رابطه ی معنادار وجود دارد؟
  - ۴-۱- آیا میان استراتژی رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه رابطه ی معنادار وجود دارد؟
  - ۵-۱- آیا میان استراتژی تمرکز و موقعیت یابی استراتژیک محصول رابطه ی معنادار وجود دارد؟
  - ۶-۱- آیا میان استراتژی تمرکز و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه رابطه ی معنادار وجود دارد؟
- در پاسخ به این سوالات یک فرضیه ی اصلی و شش فرضیه ی فرعی طرح می گردد.
- فرضیه اصلی : میان استراتژی های عمومی و موقعیت یابی استراتژیک رابطه ی معنادار وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱: میان استراتژی رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک محصول رابطه ی معنادار وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲: میان استراتژی رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه رابطه ی معنادار وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۳: میان استراتژی رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک محصول رابطه ای معنادار است.
- فرضیه فرعی ۴: میان استراتژی رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه رابطه ای معنادار است.
- فرضیه فرعی ۵: میان استراتژی تمرکز و موقعیت یابی استراتژیک محصول رابطه ای معنادار است.
- فرضیه فرعی ۶: میان استراتژی تمرکز و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه رابطه ای معنادار است.



این تحقیق از حیث هدف، تحقیقی کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، تحقیقی توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق ۱۳۰ نفر از کارکنان و فروشندگان (فروشنندگان وابسته به سازمان که از اوضاع درونی آن نیز آگاهی نسبی دارند) «شرکت پارت برق ایرانیان» است. بنابراین تحقیق موردی به شمار می رود. پیش از هر چیز تحقیقات کتابخانه ای و بررسی مقالات و مطالعات پیشین انجام گردید. در زمینه ی موضوع تحقیق جهت تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و حجم نمونه ی تصادفی مناسب ۶۷ نفر برآورد گردید. مقیاس پاسخگویی به سوالات تحقیق مقیاس پنج گزینه ای لیکرت است. پرسشنامه ها با توجه به شناخت محقق از کارکنان، میان کارکنان آگاه سازمان توزیع گردیدند که در نهایت تعداد ۵۶ پرسشنامه جمع آوری گردید. برای افزودن بر دقت گردآوری داده ها از ابزار مصاحبه نیز در کنار پرسشنامه بهره گرفته شد.

به منظور بررسی روایی و اعتبار محتوای سوالات پرسشنامه از نظر اساتید دانشگاهی، کارشناسان و مدیران سازمان بهره گرفته شد. پایایی پرسشنامه نیز با آلفای کرونباخ اندازه گیری شد که این مقدار برای پرسشنامه ۰.۸۷۳٪ برآورد گردید (جدول ۳). بررسی داده ها با نرم افزار SPSS انجام شد. پس از توصیف داده های جمعیت شناختی پرسشنامه ها، با انجام آزمون کولموگروف - اسمیرنوف از نرمال بودن آنها اطمینان حاصل شد (جدول ۴). برای بررسی فرضیات تحقیق از روش های پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی استفاده شد.

### ۳. تحلیل و توصیف آزمون فرضیه ها

فرضیه ی اصلی تحقیق بیان می کند که میان استراتژی های عمومی پورتر و موقعیت یابی استراتژیک رابطه ی معناداری وجود دارد.

از آنجا که ضریب همبستگی متغیرها مخالف صفر است لذا فرضیه تایید می شود. از این رو مدل پورتر با مدل موقعیت یابی استراتژیک رابطه ی مستقیم شدید دارد. برای سنجش کمی میزان وابستگی ها از تحلیل رگرسیون و همبستگی استفاده گردید.

#### ۱.۴. فرضیات فرعی:

فرضیه ی فرعی اول رابطه ی معنادار میان رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک محصول را بیان می کند. استراتژی رهبری هزینه، در راستای موقعیت یابی استراتژیک محصول است ( $p = 0.238$ ). این نتیجه منطبق با نتیجه ی تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) می باشد که بیانگر وجود رابطه ی معنادار میان استراتژی رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک می باشد.

فرضیه ی فرعی دوم رابطه ی معنادار میان رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه را بیان می کند. انجام آزمون پیرسون میان این دو متغیر ارتباط مستقیم میان آنها را نشان می دهد ( $p = 0.237$ ). نتیجه آنکه استراتژی رهبری



هزینه ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک بنگاه است . این نتیجه با نتیجه ی تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) که نمایانگر وجود رابطه ی معنادار میان استراتژی رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک بود، مطابقت دارد.

فرضیه ی فرعی سوم رابطه ی معنادار میان رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک محصول را بیان می کند. استراتژی رهبری تمایز ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک محصول است ( $p = 0.517$ ). تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) نیز نشان دهنده ی وجود رابطه ی معنادار میان استراتژی رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک است.

فرضیه ی فرعی چهارم رابطه ی معنادار میان رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه را بیان می کند. انجام آزمون پیرسون میان این دو متغیر ارتباط مستقیم شدید میان آنها را نشان می دهد ( $p = 0.465$ ) . لذا استراتژی رهبری تمایز ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک بنگاه است . تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) نیز وجود رابطه ی معنادار میان استراتژی رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک در شرکت «نودر» را نشان داد.

فرضیه ی فرعی پنجم رابطه ی معنادار میان استراتژی تمرکز و موقعیت یابی استراتژیک محصول را بیان می کند. استراتژی تمرکز ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک محصول نیست ( $p = -0.190$ ). تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) نیز نمایانگر عدم وجود رابطه ی مستقیم میان استراتژی تمرکز و موقعیت یابی فیزیکی می باشد.

فرضیه ی فرعی ششم رابطه ی معنادار میان استراتژی تمرکز و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه را بیان می کند. انجام آزمون پیرسون میان این دو متغیر ارتباط مستقیم میان آنها را نشان می دهد ( $p = 0.023$ ) . پس استراتژی تمرکز ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک بنگاه است .

استراتژی رهبری هزینه ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک بنگاه است . این نتیجه با نتیجه ی تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) که نمایانگر وجود رابطه ی معنادار میان استراتژی رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک بود، مطابقت دارد. استراتژی رهبری تمایز ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک بنگاه است . تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) نیز وجود رابطه ی معنادار میان استراتژی رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک تمرکز ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک بنگاه است . استراتژی رهبری هزینه ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک است . این نتیجه با نتیجه ی تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) که نمایانگر وجود رابطه ی معنادار میان استراتژی رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک بود، مطابقت دارد. استراتژی رهبری تمایز ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک است . تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) نیز وجود رابطه ی معنادار میان استراتژی رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک در شرکت «نودر» را نشان داد. استراتژی تمرکز ، در راستای موقعیت یابی استراتژیک نیست . تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) نیز نمایانگر عدم وجود رابطه ی مستقیم میان استراتژی تمرکز و موقعیت یابی فیزیکی بود.





روابط متغیرهای مدل پورتر: هر سه استراتژی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز در راستای مدل کلی پورتر می باشند. روابط متغیرهای موقعیت یابی استراتژیک: موقعیت یابی فیزیکی محصول، در راستای موقعیت یابی استراتژیک است. این نتیجه منطبق با مطالعات لوچتی و همکاران (۱۹۹۶) که نمایانگر تاثیر مثبت تجزیه و تحلیل موقعیت فیزیکی بر موقعیت یابی استراتژیک می باشد، است. بر طبق مطالعات وی، از آنجا که ارزیابی خریداران عمدتاً براساس ویژگی ها و مشخصات محصول است لذا مقایسه های فیزیکی تاثیر زیادی بر موقعیت یابی استراتژیک سازمان دارد. نتایج حاصله همچنین با تحقیق لطیفی (۱۳۹۰) در شرکت «نودر» مطابقت دارد. تحقیق وی نمایانگر وجود رابطه ی معنادار میان موقعیت یابی فیزیکی و موقعیت یابی ادراکی است. موقعیت یابی ادراکی محصول، در راستای موقعیت یابی استراتژیک است. این نتیجه مطابق با یافته ی لطیفی (۱۳۸۰) است. تحقیق وی نمایانگر وجود رابطه ی معنادار میان موقعیت یابی ادراکی و موقعیت یابی استراتژیک می باشد. موقعیت یابی برند محصول، موقعیت یابی فیزیکی بنگاه، موقعیت یابی ادراکی بنگاه، موقعیت یابی برند بنگاه، موقعیت یابی استراتژیک محصول، موقعیت یابی استراتژیک بنگاه در راستای موقعیت یابی استراتژیک است. یافته های لطیفی (۱۳۸۰) در شرکت «نودر» نیز حاکی از وجود رابطه ی معنادار میان موقعیت یابی ادراکی و موقعیت یابی استراتژیک بوده است.

#### ۴. مدل پیشنهادی موقعیت یابی بنگاه ها

با توجه به نتایج تحقیق و تجربیات کسب شده ، مدلی به قرار زیر جهت موقعیت یابی استراتژیک بنگاه ها ارایه می گردد.



شکل ( ۳ ) مراحل موقعیت یابی استراتژیک بنگاه

#### ۱.۴. گام اول شناسایی محصولات رقابتی سازمان :

از آنجا که ممکن است محصولات تولیدی سازمان در موقعیت یکسانی قرار نداشته باشند، لازم است تا محصولاتی که نقشی تعیین کننده در رقابت سازمان دارند، شناسایی شوند. برای شناسایی این محصولات می توان از کمک متخصصان بهره گرفت. بررسی آمار فروش سازمان نیز کمک زیادی در این زمینه می کند. چرا که برخی از اقلام تولیدات سازمان ها تنها به سبب بر آورده ساختن نیاز مشتریان کالاهای اصلی می باشد و این دسته کالاها نقشی تعیین کننده در رقابت ایفا نمی کنند.

#### ۲.۴. گام دوم، گردآوری نظرات کارشناسان درباره ی سطح توانمندی های رقابتی سازمان، محیط رقابت و رقبا :

در این مرحله به شناسایی توانمندی های سازمان و راه های ممکن پیش روی آن می پردازیم. در اینجا مسیرهای ممکن برای سازمان بررسی می شوند. در این مرحله در جستجوی توانمندی های ویژه ی سازمان هستیم. توانمندی در زمینه ی صرفه جویی در هزینه ها، ارایه ی محصولاتی با ویژگی های ممتاز و یا توانایی سازمان در برآورده ساختن نیازهای



خاص گروه های محدودی از مشتریان است. معیار سنجش توانمندی های سازمان، رقبای آن می باشند. کارشناسانی که در این مرحله از آنها کسب اطلاع می کنیم می باید آگاهی کاملی از سازمان داشته باشند.

#### ۳.۴. گام سوم، گردآوری نظرات کارشناسان و مطلعین بازار درباره ی عوامل موفقیت محصول و بنگاه در رقابت:

در این مرحله عوامل تعیین کننده ی موفقیت در بازار محصولات تولیدی سازمان شناسایی می شوند. این عوامل در سه گروه: عوامل فیزیکی، عوامل ادراکی و عوامل مربوط به برند طبقه بندی می شوند. بدین ترتیب بررسی چند جانبه ای از عوامل موفقیت در رقابت صورت می گیرد. در این مرحله نیز استفاده از پرسشنامه و مصاحبه توصیه می شود. اگر چه نظرات مشتریان بسیار حایز اهمیت می باشد اما از آنجا که در مورد برخی از کالاها مشتریان دانش چندانی ندارند، نظرات فروشندگان اهمیت زیادی پیدا می کند. از طرف دیگر نظرات فروشندگان به سبب فعالیت مداوم آنها در بازار حایز اهمیتی ویژه است.

#### ۴.۴. گام چهارم، بررسی وضعیت کنونی سازمان از حیث عوامل موفقیت در رقابت:

پس از شناسایی عوامل موفقیت، می باید وضعیت کنونی سازمان را از حیث عوامل شناسایی شده بسنجیم. این بررسی جایگاه کنونی سازمان را نمایان می سازد. بدین ترتیب می توانیم نقاط قوت و ضعف سازمان را در زمینه ی عوامل فیزیکی، عوامل ادراکی و عوامل مربوط به برند شناسایی نماییم.

#### ۵.۴. گام پنجم، تدوین برنامه ی استراتژیک بازاریابی سازمان:

در این مرحله با توجه به نتایج گام های پیشین می توانیم اقدام به تدوین برنامه ی استراتژیک بازاریابی سازمان نماییم. این برنامه در بر گیرنده ی مباحث مدیریتی، تولیدی، بازاریابی، لجستیک، فروش و ... می باشد. تصمیمات این مرحله به وسیله ی مدیران ارشد سازمان اخذ می گردند. از آنجا که موقعیت یابی کاری نیست که تنها یک بار انجام شود لذا انجام این مراحل چرخه ای بی پایان است.

### نتیجه گیری

بررسی ها وجود ارتباط میان دو بعد مدل را تایید می کنند. میزان ضریب همبستگی، وجود ارتباط مستقیم شدید میان این دو را نشان می دهد ( $r = 0.614$ ). با بررسی ابعاد داخلی مدل درمی یابیم که به غیر از رابطه ی استراتژی تمرکز با موقعیت یابی استراتژیک محصول که رابطه ای معکوس است، مابقی ابعاد رابطه ای مستقیم دارند. به این ترتیب میان رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک محصول، میان رهبری هزینه و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه، میان رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک محصول، میان رهبری تمایز و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه و میان استراتژی تمرکز و موقعیت یابی استراتژیک بنگاه رابطه ای مستقیم وجود دارد.



## منابع

- اسفیدانی، محمد رحیم و همکاران (۱۳۸۵). معاونت پژوهش های فناوری اطلاعات و ارتباطات، استراتژی های بازاریابی در بازارهای اینترنتی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران، ۱۳۸۵.
- آقازاده، هاشم، ناطق، محمد (۱۳۸۷). موقعیت یابی رقابتی شرکت در بازارهای هدف، ماهنامه ی کار و جامعه. شماره ۹۶-۹۷، صص ۹۸-۱۰۹.
- بزانکو و همکاران (۱۳۸۵). اقتصاد استراتژی، ترجمه محمد توسلی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تهران.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۷). موقعیت یابی راهبردی: رهیافتی در تحقق چشم انداز و برتری اقتصادی در منطقه، نگرش راهبردی، سال نهم، شماره ۹۵ و ۹۶، مهر و آبان، صص ۱۳۷-۱۰۱.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۹). اقتصاد مدیریت پیشرفته، نشر حامی، تهران.
- شیرازی، محمود (۱۳۸۰). بررسی اولویت های رقابتی در تعیین استراتژی عملیات بخش صنعت، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۸، صص ۳۹-۴۹.
- کاتلر، فیلیپ، سیتوال، ایوان؛ کتاجایا، هرماول (۱۳۹۰) بازاریابی ۳، ترجمه عبدالحمید ابراهیمی، صمد عالی، علیرضا بافنده، الناز علیزاده نراقی، سازمان مدیریت صنعتی، تبریز.
- گودرز ناصری، هادی، سلیمی، نگین، تدوین استراتژی واحد سواری سازی شرکت ایران خودرو، ۱۳۸۶.
- لطیفی، محمد مهدی (۱۳۹۰). تبیین و ارزیابی موقعیت یابی استراتژیک شرکت نودر در صنعت تولید درب، رساله ی کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.

Walker, Boyd, Mullins, Larreche (۲۰۰۷). *Marketing Strategy (A Decision Focused Approach)*, McGraw-Hill.

Al Reis, J. T. (۲۰۰۰). *Positioning: The Battle For Your Mind*, McGraw-Hill.

Ansari, A. N. (۱۹۹۴). *Competitive Positioning in Markets*, *Marketing Science*, ۱۳(۲), ۲۴۸-۲۷۳.

Boyd, H.W. C. (۱۹۹۸). *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation*, Irwin McGraw-Hill.

Kotler, P. (۲۰۰۶). *Marketing Management*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Timothy, W. Mazarol, G. (۲۰۰۸). *Startegy matters: Strategic positioning and performance in the education services sedctor*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Volume ۱۳, NO. ۲, ۱۴۱-۱۵۱.

Natalija, Jolić. D. Š. (۲۰۰۷). *Strategic positioning – instrument of port system competitiveness analysis*, ۲nd International Conference on Ports and Waterways – POWA.

Mita Sujana, James R Bettman (۱۹۸۹). *The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research*, *Marketing Research*: ۴۵۴- ۴۶۷.

Bachmann, J.W. (۲۰۰۲). *Competitive strategy: Its OK. to be different*, *academy of management Executive*, Vol. ۱۶, No. ۲: ۶۶-۶۱.

Lumpkin, G.T., Droegge, S.B. and Dess, G.G. (۲۰۰۵). "Risk Mangement for Small and Medium-Sized Enterprises in Countrirs in Transition", OPA/AC.



- Ries, Al, Trout, Jack (۲۰۰۱). *Positioning: The Battle for Your Mind*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (۲۰۰۶). *Marketing Management (1<sup>st</sup> ed.)*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Boyd, H. W. Walker, O. C. & Larreche, J. C. (۱۹۹۸). *Marketing management: A strategic approach with a global orientation*, ۳rd edition, Irwin McGraw-Hill.
- Ansari, A., Economides, N., & Ghosh, A. (۱۹۹۴). *Competitive Positioning in Markets with Nonuniform Preferences*, *Marketing Science*, ۱۳ (۳): ۲۴۸-۲۷۳.
- Timothy W. Mazzarol, Geoffrey N. Soutar. (۲۰۰۸). *Australian educational institutions's international markets: A correspondence analysis*, *International Journal of Educational Management*, Vol. ۲۲, NO. ۳: ۲۲۹-۲۳۸.
- Kotler, Philip, Armstrong (۲۰۰۹). *Principles of Marketing (Principles of Marketing)*, (1<sup>1</sup>th ed.) Prentice Hall.
- Anderson J R, Bower G H. *Human associative memory*, Washington, DC: Winston & Sons (۱۹۷۳). ۵۲۴ p, [Yale Univ., New Haven, CT and Stanford Univ., Stanford, CA.
- John R. Darling. (۲۰۰۱). *Successful competitive positioning: the key for entry into the European consumer market*, *European Business Review*, Vol. ۱۳, NO. ۴: ۲۰۹-۲۲۱.
- Lowengart, Oded, Menipaz, Ehud (۲۰۰۱). *On the marketing of nations and multinational corporations: A Competitive positioning mapping*, *Management Decision*, ۳۹/۴: ۳۰۲-۳۱۴.
- Blankson, Charles (۲۰۰۴). *Positioning strategies and incidence of congruence of two UK store card brands*, *Journal of Product & Brand Management*, Volume ۱۳, NO. ۵: ۳۱۵-۳۲۸.
- Hibbert, Sally A. (۱۹۹۹). *The market positioning of British medical charities*, *European Journal of Marketing*, Vol. ۲۹, No. ۱۰: ۶-۲۶.
- Collier, David A., Meyer, Susan M. (۱۹۹۸). *A service positioning matrix*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. ۱۸, No. ۱۲: ۱۲۲۳-۱۲۴۴.
- Stavros et al. (۲۰۰۰). *Positioning Strategies in business markets*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. ۱۹, No. ۶: ۴۱۶-۴۳۷.
- Morgan, Robert E., Strong, Carolyn A., McGuinness, Tony (۲۰۰۳). *Product-market positioning and prospector strategy: An analysis of strategic patterns from the resource-based perspective*, *European Journal of Marketing*, Vol. ۳۷, No. ۱۰: ۱۴۰۹-۱۴۳۹.
- Ibrahim, Essam E, Gill, Jacqueline (۲۰۰۹). *A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers perceptions and satisfactions*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. ۲۳, No. ۲: ۱۷۲-۱۸۸.
- Sharma, Somesh Kumar, Srinivasan, R. (۲۰۰۸). *Perceptions of foreign players for effective positioning in India*, *Management Decision*, Vol. ۴۶, No. ۱۰: ۱۴۶۵-۱۴۸۱.
- Alizadeh Eslami, Hamid, Nurullaeva, Kamola (۲۰۰۹). *Attractiveness of Swedish Market and Optimal Marketing Mix for Iranian pistachio*, *Master Thesis*, Mälardalen University, School of Sustainable Development of Society and Technology.



پی نوشت:

- 
- ۱ Nurullaeva  
۲ Nature power AB  
۳ Sharma  
۴ Srinivasan  
۵ Soutar  
۶ Mazzaro  
۷ Jolić  
۸ Štrk  
۹ Hirshman-Herfindahl  
۱۰ Blankson  
۱۱ Morgan  
۱۲ Darling  
۱۳ Lowengart  
۱۴ Collier  
۱۵ Meyer  
۱۶ Hibbert  
۱۷ Stavros  
۱۸ Gill  
۱۹ Etchner  
۲۰ Ritchie  
۲۱ Cho