



## Identifying and explaining competition in the strategic positioning of the clothing industry

**Mohammad Mahdi Parhizgar \***, Professor, Payam Noor University, Tehran, Iran

**Tohid Alizadeh Hossein Hajlu**, Ph.D. Student, Payam Noor University, Tehran, Iran

**Mohammad Taghi Amini**, Professor, Payam Noor University, Tehran, Iran

**Seyedeh Masoumeh Ghamkhari**, Assistant Professor, Payam Noor University, Tehran, Iran

Accepted Date: 15.08.2022

Received Date: 02.12.2021

### Abstract

**Introduction:** Managers of organizations in today's completely turbulent environment have to identify the environmental factors that will cause competition in an uncertain environment due to the existence of numerous competitors and its rapid changes, therefore, strategic planning is a useful and powerful tool to achieve Organizational goals are discussed. The purpose of the current research is to identify and explain the effective competitive factors in the strategic positioning of the industry. Iran's clothing industry is one of the industries that despite its historical background, after industrialization and the establishment of industrial production factories, it did not reach its historical position, and after a period of prosperity, it has faced many challenges in the last two decades, and its share in Iran's economy has declined. This industry has always been of interest due to its direct connection with the daily life and basic needs of households, and despite its small contribution to the national economy, it is highly sensitive. Also, Iran's clothing industry has also been active in foreign markets, which has also decreased in the last decade. On the other hand, the issue of clothing and the type of clothes that people wear in public environments has been pursued by the government with special policies, and a type of clothing is promoted as official clothing, and some forms of unconventional clothing have been violently dealt with. The current situation of Iran's clothing industry indicates that there are problems in creating a competitive advantage over foreign products, and one of these problems is improper positioning of Iranian clothing. Choosing the wrong positioning policies and not re-positioning in the clothing industry has made the position of foreign clothing in the minds of customers to be better compared to Iranian clothing, which is clearly evident in the purchase situation in the market.

According to the problem in this research, we are trying to design a competitive model of strategic positioning of the Iranian clothing industry, so that in this way, the problems of the existing position of Iranian clothing are determined, and while choosing the appropriate policies, appropriate methods are suggested to create a suitable position in the minds of customers.

**Methodology:** The research method is mixed one(qualitative-quantitative). Delphi technique is used in the qualitative part. The panel of experts of this research consists of 15 people who are experts in the garment industry in Tehran province, who have been

\* Corresponding Author; ([m.parhizgar@pnu.ac.ir](mailto:m.parhizgar@pnu.ac.ir))



Consciously selected. In the quantitative part, the statistical population consisted of all business owners and clothing sellers in Tehran province, according to Morgan's table, 385 people were randomly selected as the sample size. Quantitative data collection was done using a researcher-made questionnaire and quantitative data analysis was done using the structural equation modeling method (PLS software 2.0) and SPSS 26 statistical software.

**Results and Discussion:** The final model was formed from the categories of organizational factors, customer factors, competitiveness, contextual factors, facilitating factors, strategies and consequences. Therefore, Iran's garment industry has faced economic logic on the one hand and special social and political considerations on the other hand, which has put this industry in a situation where its growth has been interrupted. In recent decades, the import of foreign clothing from illegal or smuggled materials has caused intense competition in this industry in the country. Meanwhile, despite the good quality of domestically produced products, we still see the desire of customers to buy foreign products, which has caused some violations such as the sale of domestic products with foreign brands. The results indicate that by using the correct positioning policies while improving the position in the market and in case of adoption of differentiation strategies, cost leadership and concentration, consequences such as strategic positioning, increase in relative market share and growth and profitability are possible.

**Conclusion:** Based on the obtained results, the consequences of the relationship between these variables and their components, which were prioritized, will be strategic positioning in the Iranian clothing market, which will lead to the growth of market share and profitability. Based on this and by creating a suitable position of the brand in the clothing industry, which today is competing with foreign brands, it is possible to create suitable competitive conditions by using the correct positioning policies while improving the position in the market.

**Keywords:** Positioning, Strategic positioning, Clothing, Competitive advantage.



## شناسایی و تبیین رقابت در جایگاه‌یابی استراتژیک صنعت پوشاک

محمد مهدی پرهیزگار\*، استاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

توحید علی زاده حسین حاجلو، دانشجوی دکتری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

محمد تقی امینی، استاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

سیده معصومه غمخواری، استادیار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۱

### چکیده

مدیران سازمان‌ها در محیط‌های کاملاً متلاطم امروزی مجبورند با توجه به وجود رقبای متعدد و تغییرات شتابان آن، عوامل محیطی را که باعث رقابت در محیط نامطمئن خواهد شد شناسایی نمایند، لذا برنامه ریزی استراتژیک، به منزله‌ی یک ابزار مفید و قدرتمند برای رسیدن به اهداف سازمانی مطرح است. هدف از پژوهش حاضر شناسایی و تبیین عوامل موثر رقابتی در جایگاه‌یابی استراتژیک صنعت پوشاک می‌باشد. روش پژوهش، ترکیبی (کیفی- کمی) است. در بخش کیفی از تکنیک دلفی استفاده شده است. نمونه خبرگان این پژوهش متشکل از ۱۵ نفر از افراد خبره صنعت پوشاک در استان تهران می‌باشند که به صورت آگاهانه انتخاب شده است. در بخش کمی، جامعه آماری متشکل از کلیه صاحبان کسب‌وکارها و فروشندگان پوشاک در استان تهران بودند که برحسب جدول مورگان، ۳۸۵ نفر به صورت تصادفی در دسترس، حجم نمونه انتخاب شدند. گردآوری داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و تحلیل داده‌های کمی، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (نرم‌افزار PLS software 2.0) و نرم افزار آماری SPSS 26 انجام شد.

مدل نهایی از مقوله عوامل سازمانی، عوامل مشتری، توان رقابت، عوامل زمینه‌ای، عوامل تسهیل‌کننده، راهبردها و پیامدها تشکیل شد. نتایج حاکی از آن است که با استفاده از خط مشی‌های صحیح جایگاه‌یابی ضمن ارتقاء جایگاه در بازار و در صورت اتخاذ راهبردهای تمایز، رهبری هزینه و تمرکز، پیامدهایی چون جایگاه‌یابی استراتژیک، افزایش سهم نسبی بازار و رشد و سودآوری ممکن می‌گردد.

بر اساس نتایج، پیامدهای ارتباط این متغیرها و مولفه‌های آنان که اولویت‌بندی شدند، جایگاه‌یابی استراتژیک در بازار پوشاک ایران خواهد بود، این امر رشد سهم بازار و سودآوری را به همراه خواهد داشت. بر این اساس و با ایجاد جایگاه مناسب برند در صنعت پوشاک که امروزه در حال رقابت با برندهای خارجی نیز می‌باشد، می‌توان با استفاده از خط‌مشی‌های صحیح جایگاه‌یابی ضمن ارتقاء جایگاه در بازار، شرایط رقابتی مناسبی را ایجاد کرد.

**کلیدواژه‌ها:** جایگاه‌یابی، جایگاه‌یابی استراتژیک، پوشاک، مزیت رقابتی.

## ۱. مقدمه

شرکت‌ها زمانی از مزیت رقابتی برخوردار می‌شوند که بتوانند با یک ارزش برتر نسبت به رقیب از آنها پیشی بگیرند. این ارزش برتر در ذهن مشتری ایجاد جایگاه می‌کند، به طوری که جایگاه ایجاد شده در برابر جایگاه محصول رقیب در ذهن مشتری برتر است [۶].

نقش استراتژیک بازاریابی برای شرکت‌ها آشکار شده و این سوال پیش روی هر سازمانی وجود دارد که آیا مدیر ارشد بازاریابی<sup>۱</sup> و تیم وی در پشت میز استراتژی جایگاه خود را دارند یا مجریان انجام وظایفی همچون مدیریت برنامه‌های تبلیغاتی هستند. این دیدگاه که بازاریابی مجری برنامه‌ها است در حال تغییر بوده و بازاریابی، بخشی از مدیریت استراتژیک سازمان پذیرفته می‌شود. با توجه به تعریف استراتژی کسب‌وکار و ساختار مدیریت استراتژیک بازار نقش‌هایی که بازاریابی می‌تواند و باید بازی کند مشخص‌تر می‌شوند [۳].

تحلیل استراتژیک از وظایف مهم بازاریابی در سازمان‌ها است. بازاریابان در بهترین مکان برای درک کامل رقیبان، مشتری‌ها، بازار و زیربازارها و نیروها و فرآیندهای محیطی قرار دارند و با کنترل تحقیقات بازاریابی و مطالب جمع‌آوری شده از بازار، بیشتر داده‌های مورد نیاز در بررسی محیط پیرامون را ایجاد می‌کنند. همچنین بازاریابی باید برای برخی دارایی‌های منتخب (نظیر سبد برندها<sup>۲</sup> و کانال‌های توزیع) و قابلیت‌ها (همچون معرفی محصولات جدید و مدیریت حمایت‌ها<sup>۳</sup>) نقش هدایت کننده را در تحلیل داخلی بازی کند [۸].

صنعت پوشاک ایران از جمله صنایعی است که علی‌رغم پیشینه تاریخی، پس از صنعتی شدن و با تاسیس کارخانجات تولیدی صنعتی، به جایگاه تاریخی خود دست پیدا نکرد و پس از یک دوره رونق، در دو دهه گذشته با چالش‌های فراوانی مواجه بوده و سهم آن در اقتصاد ایران کاهش یافته است. این صنعت به دلیل ارتباط مستقیم با زندگی روزمره و نیازهای اساسی خانوارها همواره مورد توجه بوده و علی‌رغم سهم اندک آن در اقتصاد ملی، از حساسیت بالایی برخوردار می‌باشد. همچنین صنعت پوشاک ایران در بازارهای خارجی نیز فعالیت داشته که این امر نیز در دهه اخیر کاهش یافته است. از سوی دیگر موضوع پوشش و نوع لباس‌هایی که مردم در محیط‌های عمومی به تن می‌کنند، از سوی حاکمیت با سیاست‌های خاصی دنبال می‌شده است و نوعی از پوشش رسمی ترویج می‌شده و با اشکالی از پوشش‌های نامتعارف برخورد قهرآمیز صورت می‌گرفته است. بنابراین صنعت پوشاک ایران از یک سو با منطق اقتصادی و از سوی دیگر با ملاحظات اجتماعی و سیاسی ویژه‌ای مواجه بوده که این صنعت را در شرایطی قرار داده که رشد آن دچار وقفه شده است [۱].

بررسی آخرین گزارش آماری تجارت جهانی ۲۰۱۹ نشان می‌دهد که ارزش دلاری صادرات منسوجات و پوشاک جهان به ترتیب ۳۱۵ و ۵۰۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۸ بوده است که نسبت سال قبل از آن به ترتیب ۶/۴ و ۱۱/۱ درصد افزایش یافته است. این افزایش سریع‌ترین رشد تجارت نساجی و پوشاک جهان از سال ۲۰۱۲ بوده است. همچنین پیش‌بینی می‌شود که با یک نرخ رشد مرکب سالانه در حدود ۵ درصد بین سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۵، صادرات منسوجات و پوشاک جهان در سال ۲۰۲۵ به حدود ۱۲۰۷ میلیارد دلار برسد [۱۹]. در ایران نیز حدود ۵ هزار واحد صنعتی با اخذ پروانه بهره‌برداری از وزارت صنعت معدن و تجارت در صنایع نساجی و پوشاک کشور فعال هستند که این تعداد ۱۱ درصد از کل بنگاه‌های فعال صنعتی کشور را تشکیل می‌دهد. همچنین این واحدهای صنعتی در حدود ۱۲ درصد از اشتغال صنعتی کشور را به خود اختصاص داده‌اند. شایان ذکر است که این میزان مربوط به واحدهای صنعتی بوده و با توجه به تعداد زیاد واحدهای کوچک و صنفی میزان شاغلین در صنعت نساجی، پوشاک و چرم کشور ۲۱ درصد از کل صنعت است [۵].

از مهمترین مزیت‌های صنعت نساجی کشور می‌توان به سابقه دیرین نساجی و پوشاک در کشور، وجود منابع غنی نفت و گاز به منظور تولید مواد اولیه، وجود بازارهای بزرگ داخلی و منطقه‌ای، ارزش افزوده بسیار بالای

<sup>۱</sup> Chief marketing officer

<sup>۲</sup> Sponsorship

<sup>۳</sup> Brand portfolio

پوشاک، اشتغال‌زایی بالا، ارزآوری بالا و امکان رشد و توسعه این صنعت در حوزه فناوری‌های نوین اشاره کرد. از این رو این حوزه بخش مهمی از صنعت کشور را به خود اختصاص داده است [۲]. در دهه‌های اخیر ورود پوشاک خارجی از موادی قانونی و یا قاچاق باعث ایجاد رقابت شدیدی در این صنعت در کشور شده است. در این میان با وجود کیفیت مناسب محصولات تولید داخل کشور همچنان شاهد تمایل مشتریان به خرید محصولات خارجی می‌باشیم که این امر باعث بروز برخی تخلفات مانند فروش محصولات داخلی با برندهای خارجی شده است. وضعیت موجود صنعت پوشاک ایران حاکی از وجود اشکال در ایجاد مزیت رقابتی نسبت به محصولات خارجی می‌باشد که یکی از این اشکالات جایگاه‌یابی نامناسب پوشاک ایرانی می‌باشد. انتخاب خط‌مشی‌های اشتباه جایگاه‌یابی و عدم جایگاه‌یابی مجدد در صنعت پوشاک باعث شده است تا جایگاه پوشاک خارجی در ذهن مشتریان در برابر پوشاک ایرانی وضعیت بهتری داشته باشد که این امر در وضعیت خرید در بازار کاملاً مشهود می‌باشد [۱].

با توجه به مسئله موجود در این پژوهش سعی بر طراحی مدل رقابتی جایگاه‌یابی استراتژیک صنعت پوشاک ایران می‌باشیم تا از این طریق اشکالات جایگاه موجود پوشاک ایرانی مشخص شده و ضمن انتخاب خط‌مشی‌های مناسب، روش‌های مناسبی جهت ایجاد جایگاه مناسب در ذهن مشتریان پیشنهاد گردد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رایز و تروت معتقدند جایگاه‌یابی، جایگاهی است که محصولی از آغاز در ذهن مشتری به خود اختصاص می‌دهد. در واقع جایگاه‌یابی راهی است که هر محصول باید از آغاز به آن پا بگذارد و شاید مهمترین دلیل آن نیز این باشد که امروزه مصرف‌کنندگان در معرض هجوم تندبادی از اطلاعات و تبلیغات قرار گرفته‌اند [۲۰]. وورال<sup>۱</sup> و همکاران در پژوهشی به موقعیت تجاری پایدار در شرکت‌های حمل و نقل با توجه به ارتباطات رسانه‌های اجتماعی پرداخته‌اند. در این پژوهش به این نتیجه رسیده‌اند علی‌رغم اینکه شرکت‌ها از مزایای پایداری عملکردی در بازار استفاده می‌کنند، موقعیت پایدار اجتماعی یک شکاف در بازارهای امروز می‌باشد. آنها پیشنهاد می‌دهند که برندها به مزایای پایداری احساسی توجه کنند چرا که می‌تواند تمایز برند را با شرکت‌های موثر مشتری در سطوح مختلف برای شرکت و یا برند خاص ایجاد نماید [۱۸].

کوتسی و پیکه<sup>۲</sup> در پژوهشی به توسعه تم موقعیت‌یابی برند مقصد بر اساس ارزش‌های شخصی مصرف‌کنندگان پرداخته‌اند. بر اساس نتایج به دست آمده مشخص شده است ویژگی‌های شخصی اندکی می‌تواند در انتخاب یک برند گردشگری دخیل باشد و این امر را می‌توان به صنایع مشابه نیز گسترش داد. شناسایی ارزش‌های شخصی مشتریان می‌تواند مشکل توسعه موقعیت‌یابی برندهای گردشگری را برطرف نموده و از این طریق تمایز رقابتی ایجاد نماید [۱۰].

کوما<sup>۳</sup> و همکاران در «یادگیری سازمانی و موقعیت‌یابی استراتژیک در صنعت ارتباطات در کنیا» نشان داده‌اند که یادگیری مداوم در موضع‌یابی استراتژیک صنایع ارتباطات از راه دور در کنیا تأثیر دارد. نتایج تأیید کرد که صنایع ارتباطی که یادگیری مداوم را بر اساس نوآوری تجربه می‌کردند، نسبت به سازمان‌هایی که این کار را ندارند، دارای موقعیت استراتژیک بهتری هستند [۱۳].

ساندراستورم و هجلم-لیدهولم<sup>۴</sup> در «موضع‌یابی مجدد وفاداری مشتری در بازار کالاهای مصرفی» به این نتیجه رسیدند که در بازار کالاهای مصرفی توجه به جایگاه کالا در ذهن مشتریان از اهمیت فراوانی برخوردار است. جایگاه‌یابی مجدد در بازار کالاهای مصرفی وفاداری مشتری و کارکنان شرکت را در پی خواهد داشت. وفاداری مشتری و منابع انسانی وفادار در یک رابطه دو سویه می‌تواند بر روی یکدیگر اثرگذار باشند [۱۷].

<sup>۱</sup> Vural

<sup>۲</sup> Kuma

<sup>۳</sup> Kotsi & Pike

<sup>۴</sup> Sundström & Hjelm-Lidholm

کوچ<sup>۱</sup> و همکاران در «موضع‌یابی برند تجاری در شرکت‌های پیچیده صنعتی: معرفی یک رویکرد پویا و فرایندی برای تعیین موضع» به این نتیجه رسیدند که درک موضع‌یابی برند شرکت‌ها، فرآیندی تکرار شونده و چند سطحی است و این امر چیزی بیش از یک فعالیت بازاریابی در سطح شرکت‌ها است [۱۱].

فوماسولی<sup>۲</sup> و همکاران در شناخت «عوامل تعیین‌کننده موقعیت استراتژیک دانشگاه: ارزیابی مجدد سازمان» به این نتیجه رسیدند که علاوه بر نیروهای محیطی و عقلانیت مدیریتی، بعد سازمانی نیز باید در نظر گرفته شود. با پرداختن به شواهد تجربی مختلط در پیشینه، بعد سازمانی را می‌توان متغیر مداخله‌ای با تأثیرات بیرونی (خارج از درون) و اقدامات سازمانی (درون-خارج) در نظر گرفت [۷].

کولت<sup>۳</sup> و همکاران در شناخت «تأثیر موقعیت استراتژیک راه‌حل‌های کلی مشتری بر عملکرد سازمانی در صنعت ارتباطات، در جکسون لمومو اوله کلت کنیا» به این نتیجه رسیده‌اند که تغییر در آیین‌نامه‌های دولت تأثیر مثبت و بسیار معناداری بر عملکرد شرکت‌های مخابراتی در کنیا داشته است. این نتایج نشان می‌دهد که بین مقررات دولتی و عملکرد سازمانی شرکت‌های مخابراتی در کنیا همبستگی ضعیف و مثبت وجود دارد که معنادار است. این مطالعه نتیجه گرفت که کل موقعیت‌یابی استراتژیک راه‌حل مشتری تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های مخابراتی در کنیا دارد. این مطالعه همچنین نتیجه گرفت که با مقررات مناسب دولت، مواضع استراتژیک مورد مطالعه عملکرد سازمانی در صنعت ارتباطات از راه دور در کنیا را ارتقاء می‌بخشد. این مطالعه توصیه می‌کند که مدیران برای دستیابی به عملکرد سازمانی عالی در سازمان‌ها، باید روی کل موقعیت استراتژیک مشتری تکیه کنند. این مطالعه به سیاست‌گذاران توصیه می‌کند تدوین مقررات خوب و کارآمد دولت است که به نوبه خود باعث افزایش عملکرد سازمان می‌شود [۱۲].

ریچارد و تامپسون<sup>۴</sup> در بررسی «چارچوب موقعیت‌یابی جدید برای ارزش سازمانی: ترکیب ارزش‌های سازمانی با محوریت مشتری»، در به رسمیت شناختن موقعیت‌های متمایز، هنگامی که با مشتری در مقابل جهت‌گیری‌های شرکت محور قرار می‌گیرند چارچوب موقعیت‌یابی اصلی ارائه کردند. زیرا موفقیت را برای رهبران تعیین می‌کند، مزیت رقابتی را فراهم می‌کند و به رونق اقتصادی کمک می‌کند. ارزش ممکن است یک مفهوم عالی باشد که زمینه‌هایی از قبیل کیفیت محصولات، رضایت خدمات و بازاریابی روابط را ایجاد کرده است [۱۶].

پاندا<sup>۵</sup> و همکاران در پژوهش «تأثیر موضع‌یابی استراتژیک بر ساختار هزینه حق امتیاز» به این نتیجه رسیده‌اند که در استراتژی قابلیت اطمینان حضور بین‌المللی و اندازه شبکه، در استراتژی جهت‌گیری خدمات آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان و پشتیبانی از خدمات ارائه شده بر هزینه‌های جاری حق امتیاز دهنده‌ها و هزینه‌های وفاداری تأثیر مثبت می‌گذارند. و در نهایت در استراتژی گزینشی نیز ارزش خالص مورد انتظار بر هزینه‌های جاری حق امتیاز دهنده‌ها و هزینه‌های وفاداری تأثیرگذار منفی می‌گذارد [۱۵].

بلنکسون<sup>۶</sup> و همکاران در شناخت «استراتژی‌های موقعیت‌یابی برای خرده‌فروشی بومی و خارجی در غنا» با هدف ایجاد موقعیت استراتژیک در ذهن مشتریان در خرده‌فروشی‌های بومی و خارجی در کشور غنا مجموعاً شش خرده‌فروشی را در صنعت پوشاک مورد بررسی قرار دادند. بر اساس نتایج مقایسه دو دسته بومی و خارجی مشخص شد ایجاد موقعیت مناسب در ذهن مشتریان به عواملی جز بومی بودن و یا خارجی بودن خرده‌فروش بستگی دارد. بر این اساس استفاده از استراتژی مناسب موضع‌یابی از طریق خدمات مناسب، ایجاد اطمینان و جذابیت پیشنهادها باعث ایجاد جایگاه از آن خرده‌فروشی مناسب در ذهن مشتریان می‌گردد [۳].

محمودیان محمود جیق و همکاران در «جایگاه‌یابی برند هتل‌های پنج ستاره از دیدگاه آژانس‌های مسافرتی» بر اساس سه متغیر هسته اصلی محصول، خدمات تسهیل‌کننده و خدمات فزاینده به متغیرهای موثر در ایجاد جایگاه

<sup>۱</sup> Koch

<sup>۲</sup> Fumasoli

<sup>۳</sup> Kulet

<sup>۴</sup> Richardson & Thompson

<sup>۵</sup> Panda

<sup>۶</sup> Blankson

مناسب در ذهن مشتریان مورد شناسایی قرار دادند. مولفه‌های داده‌ها، گرفتن سفارش، صدور صورت حساب، پرداخت برای متغیر خدمات تسهیل‌کننده و مولفه‌های مشاوره، مهمان‌نوازی، امانت‌داری و خدمات استثنایی برای متغیر خدمات فزاینده مد نظر مشتریان می‌باشد. بر این اساس هتل‌های پنج ستاره مشهد جهت ایجاد جایگاه مناسب در ذهن مشتریان می‌بایست بر اساس این متغیرها و مولفه‌های شناسایی شده با یکدیگر رقابت کنند [۱۴].

### ۳. روش شناسایی پژوهش

روش انجام پژوهش حاضر، ترکیبی است. این روش مبتنی بر پارادایم اصالت عمل و با رویکرد استقرایی-قیاسی است [۴]. برای استخراج نظریه، از روش دلفی، استفاده شده است. برای ارائه الگوی جایگاه‌یابی استراتژیک در قالب شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها مطابق با رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) انجام شده است. جامعه آماری برای بخش کیفی ۱۵ نفر از افراد خبره صنعت پوشاک در استان تهران می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند و نظری انتخاب شدند. به منظور شناسایی مؤلفه‌های مدل از تکنیک دلفی استفاده شده است. پنل دلفی متشکل از افرادی است که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص کافی باشند. گزینش این افراد که واجد شرایط لازم باشند از مهمترین مراحل روش دلفی است. اولین نکته در تشکیل پنل دلفی، چگونگی انتخاب اعضای آن است که از طریق نمونه‌گیری غیر احتمالی صورت می‌گیرد. در این روش اعضاء به صورت نمونه‌گیری هدف‌دار یا قضاوتی انتخاب می‌شوند زیرا این روش بر این فرض استوار است که دانش پژوهشگر درباره جامعه برای گزینش اعضای پنل قابل استفاده است. بر این اساس، اعضای پنل دلفی برای این پژوهش به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار و یا قضاوتی برگزیده شدند. در دور اول فهرستی از مولفه‌های جایگاه‌یابی استراتژیک در صنعت پوشاک که از مرور پیشینه پژوهش به دست آمده است برای تعیین میزان اهمیت آنها در اختیار اعضاء قرار گرفت. سپس از آنها خواسته شد که ایده‌های خود را درباره مولفه‌هایی ارائه نمایند که در فهرست قرار ندارند. در دور دوم مجموعه عواملی که در دور اول پیشنهاد شده بودند برای تعیین اهمیت در اختیار آنان قرار گرفت و در دور سوم، نظر اعضای پنل درباره عواملی که در دورهای اول و دوم مهم تشخیص داده شده بودند، مجدداً دریافت گردید و نهایتاً با توجه به میانگین پاسخ‌ها عوامل موثر بر جایگاه‌یابی استراتژیک با رویکرد رقابتی در صنعت پوشاک ایران شناسایی و تبیین شد. پژوهشگر پس از کسب اجازه از شهروندان شرکت‌کننده و با هماهنگی آن‌ها، زمان و مکان مصاحبه را مشخص نموده است.

ابتدا هماهنگی لازم با شرکت‌کنندگان برای جلب نظرشان جهت حضور در مصاحبه و تعیین زمان و مکان مصاحبه به عمل آمد و روش پژوهش و اهداف آن توضیح داده شد و رضایت آگاهانه برای شرکت در مصاحبه و ضبط مصاحبه کسب گردید و اطمینان داده شد که اطلاعات شخصی آن‌ها کاملاً محرمانه خواهد ماند. همچنین اعلام گردید که نکات استخراج‌شده به آن‌ها عودت داده خواهد شد تا نظراتشان را نسبت به تأیید یا رد مطالب بیان شده و استخراج‌شده از محتوای مصاحبه اعلام نمایند در هنگام مصاحبه حرمت، شأن و آزادی عمل آنان حفظ شد. در حین مصاحبه سعی شد سایر پرسش‌ها در جریان مصاحبه شکل بگیرد؛ به طوری که اهداف پژوهش را پوشش دهد. همچنین، برحسب نیاز در ادامه مصاحبه سؤالات کاوشی مانند نظر شما راجع به موضوعی چیست؟ و آیا می‌توانید در این مورد بیشتر توضیح دهید؟ نیز مطرح می‌گردید. سپس به طرح سؤالات دیگری بر اساس راهنمای مصاحبه و پاسخ مشارکت‌کنندگان صورت گرفت. روایی این مطالعه بر مبنای سه معیار اعتبار (صرف زمان کافی و به‌کارگیری دو کدگذار جهت چند نمونه مصاحبه به منظور کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران)، انتقال‌پذیری (مشورت با متخصصین در خصوص یافته‌های پژوهش) و اطمینان‌پذیری استفاده شد [۹]. برای تضمین معتبر بودن، یافته‌های این مطالعه به شرکت‌کنندگان ارائه شد و آنها نظرات خود را در مورد هماهنگی یافته‌ها با تجربیات خود به پژوهشگر ابراز کردند.

همچنین تعمق مشارکتی پیرامون مضمون‌های پدیدار شده برای پژوهشگر انجام شد. پژوهشگران با حفظ مستندات در تمام مراحل پژوهش قابلیت تأیید این پژوهش را تضمین نمودند.

جامعه‌آماری در بخش کمی شامل کلیه صاحبان کسب‌وکارها و فروشندگان پوشاک در استان تهران بودند که با توجه به نامعلوم بودن حجم جامعه از فرمول کوکران برای جوامع نامعلوم استفاده شد و حجم نمونه برابر با ۳۸۵ نفر تعیین شد. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و روش میدانی استفاده شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

پرسشنامه دور اول دلفی به تعداد ۱۵ پرسشنامه به صورت حضوری بین اعضای نمونه توزیع گردید. در بخش اول پرسشنامه یاد شده، پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان تأثیر هر یک از عوامل استخراج شده از پژوهش‌های پیشین اعلام می‌کردند که نتایج این بخش در جدول ۱ مشخص می‌باشد.

جدول ۱. نظر نمونه خبرگان درباره مولفه‌های مستخرج از پیشینه پژوهش

متغیر	مولفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اولویت
عوامل سازمانی	مهارت‌ها	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۳
	دانش	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۳
	منابع انسانی	۱۵	۴/۶۰۰۰	۰/۵۰۷۰۹	۱
	ساختار سازمانی	۱۵	۴/۵۳۳۳	۰/۵۱۶۴۰	۲
	عملکرد سازمانی	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۳
	نوآوری سازمانی	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۳
عوامل مشتری	رضایت از محصول	۱۵	۴/۵۳۳۳	۰/۵۱۶۴۰	۱
	جذابیت	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۱
	قابلیت اطمینان	۱۵	۴/۲۰۰۰	۰/۴۱۴۰۴	۲
	وفاداری مشتری	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۱
توان رقابت	توان رقابت	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۱
	محیط صنعت	۱۵	۴/۶۶۶۷	۰/۴۸۷۹۵	۳
	آمیخته بازاریابی	۱۵	۳/۰۰۰۰	۱/۲۵۳۷۵	۵
عوامل زمینه‌ای	سطح فناوری	۱۵	۴/۷۳۳۳	۰/۴۵۷۷۴	۲
	رسانه اجتماعی	۱۵	۴/۱۸۶۶۷	۰/۴۵۱۸۷	۱
راهبردها	تمایز	۱۵	۴/۸۰۰۰	۰/۶۳۲۴۶	۱
	رهبری هزینه	۱۵	۴/۴۰۰۰	۰/۴۱۴۰۴	۲
عوامل تسهیل‌کننده	چرخه عمر محصول	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۲
	کیفیت محصول	۱۵	۴/۷۳۳۳	۰/۴۵۷۷۴	۱

بخش دوم پرسشنامه دور اول روش دلفی به ارائه عوامل موثری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ‌دهندگان مهم و کلیدی محسوب می‌شد. در این بخش، پاسخ‌دهندگان در مجموع ۵۲ عامل را مطرح کردند که با ترکیب برخی از آنها، تعداد ۳۳ عامل باقی ماند. از این میان، ۶ عامل به نوعی با عوامل مندرج در بخش اول پرسشنامه یکسان بود که پس از حذف آنها ۲۷ عامل مؤثر بر جایگاه‌یابی استراتژیک استخراج گردید (جدول ۲).



جدول ۲. عوامل موثر بر تعیین موقعیت استراتژیک از نظر خبرگان

متغیر	مولفه‌ها	تعداد تکرار
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	۸
	رهبری	۷
	قدرت جذب منابع	۲
	تجهیزات مناسب	۲
	اخلاق حرفه‌ای	۱
	فناوری اطلاعات	۱
عوامل مشتری	هدف‌گذاری کوتاه و بلند مدت	۱
	ادراکات ذهنی مشتری	۱۳
	آمیخته بازاریابی	۶
توان رقابت	نمونه کاری	۲
	مدیریت هزینه‌ها	۱۱
	تامین مالی	۸
	کیفیت	۹
عوامل زمینه‌ای	مزیت رقابتی	۴
	تبلیغات	۳
	نوع بسته بندی	۸
	بازاریابی آنلاین	۴
راهبردها	قدرت خرید	۶
	قوانین حاکمیتی	۵
	تمرکز	۷
عوامل تسهیل‌کننده	برندسازی	۳
	رقابت خارجی	۶
	مواد اولیه با کیفیت	۵
	طراحی محصول	۹
	خدمات پس از فروش	۱۰
	پهپود مستمر	۳
	استانداردهای بین‌المللی	۴

پرسشنامه دور دوم به صورت حضوری به تعداد ۱۵ نفر از اعضای نمونه تحویل داده شد. تمامی پاسخ‌دهندگان در دور دوم دلفی، در دور اول نیز شرکت کرده بودند. در پرسشنامه دور دوم، فهرستی از عوامل ارائه گردید که از سوی شرکت‌کنندگان در دور اول، عوامل موثر بر جایگاه‌یابی استراتژیک مطرح شده بودند. اعضای نمونه میزان اهمیت هر یک از این عوامل بر جایگاه استراتژیک تعیین کرده‌اند که نتایج در جدول ۳ مشخص می‌باشد.

جدول ۳. نتایج پاسخ نمونه خبرگان به دور دوم پرسشنامه دلفی

متغیر	مولفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اولویت
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	۱۵	۴/۵۳۳۳	۰/۵۱۶۴۰	۱
	رهبری	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۲
	قدرت جذب منابع	۱۵	۴/۲۶۶۷	۰/۴۵۷۷۴	۳
	تجهیزات مناسب	۱۵	۲/۶۰۰۰	۱/۰۵۵۶۰	۷
	اخلاق حرفه‌ای	۱۵	۳/۱۳۳۳	۱/۰۶۰۱۰	۵
	فناوری اطلاعات	۱۵	۳/۲۰۰۰	۱/۲۰۷۱۲	۴
عوامل مشتری	هدف‌گذاری کوتاه و بلند مدت	۱۵	۲/۹۳۳۳	۱/۰۳۲۸۰	۶
	ادراکات ذهنی مشتری	۱۵	۴/۲۰۰۰	۱/۰۸۲۳۳	۲
	آمیخته بازاریابی	۱۵	۴/۳۳۳۳	۰/۶۱۷۲۱	۱

متغیر	مولفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اولویت
توان رقابت	نمونه کاری	۱۵	۲/۸۶۶۷	۱/۲۴۵۹۵	۳
	مدیریت هزینه‌ها	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۱
	تامین مالی	۱۵	۴/۰۶۶۷	۰/۷۰۳۷۳	۳
	کیفیت	۱۵	۲/۴۶۶۷	۰/۹۱۵۴۸	۴
	مزیت رقابتی	۱۵	۴/۲۶۶۷	۰/۴۵۷۷۴	۲
عوامل زمینه‌ای	تبلیغات	۱۵	۳/۴۰۰۰	۰/۹۱۰۲۶	۵
	نوع بسته بندی	۱۵	۳/۸۰۰۰	۰/۶۷۶۱۲	۳
	بازاریابی آنلاین	۱۵	۳/۶۶۶۷	۰/۸۱۶۵۰	۴
	قدرت خرید	۱۵	۴/۳۳۳۳	۰/۸۹۹۷۴	۲
راهبردها	قوانین حاکمیتی	۱۵	۴/۷۳۳۳	۰/۴۵۷۷۴	۱
	تمرکز	۱۵	۴/۴۰۰۰	۰/۶۳۳۴۶	۲
	برندسازی	۱۵	۴/۵۳۳۳	۰/۵۱۶۴۰	۱
عوامل تسهیل‌کننده	رقابت خارجی	۱۵	۲/۶۶۶۷	۰/۸۹۹۷۴	۳
	مواد اولیه با کیفیت	۱۵	۳/۳۳۳۳	۱/۰۴۶۵۴	۵
	طراحی محصول	۱۵	۴/۴۰۰۰	۰/۶۳۳۴۶	۳
	خدمات پس از فروش	۱۵	۳/۴۰۰۰	۰/۸۲۸۰۸	۴
	بهبود مستمر	۱۵	۴/۵۳۳۳	۰/۵۱۶۴۰	۲
	استانداردهای بین‌المللی	۱۵	۴/۷۳۳۳	۰/۴۵۷۷۴	۱

پس از پیمایش دور اول و دوم عواملی آزمون شد که محقق و پاسخ‌دهندگان شناسایی کردند. با حذف عوامل نامربوط و همپوش، از مجموع ۴۵ مولفه ۳۲ مولفه بر جایگاه‌یابی استراتژیک صنعت پوشاک ایران موثر شناخته شد. در دور سوم دلفی فهرستی از مولفه‌ها ارائه گردیده که میانگین نظر شرکت‌کنندگان در دوره اول و دوم درباره میزان تأثیر آن‌ها زیاد و بسیار زیاد بوده است. در این بخش پاسخگو مجدداً نظر خود را درباره میزان تأثیر هر یک از آنها بر ابعاد متغیرهای عوامل سازمانی، عوامل مشتری، توان رقابت، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و عوامل تسهیل‌کننده را اعلام کرده است. در بخش دوم فهرست عوامل به ترتیب میانگین اهمیت آنها بر اساس پاسخ‌های دوره‌های پیش ارائه گردیده است. در این بخش پاسخگو نظر خود را درباره ترتیب اهمیت مولفه‌های موثر بر متغیرهای عوامل سازمانی، عوامل مشتری، توان رقابت، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و عوامل تسهیل‌کننده اعلام کرده است که نتایج آن در جدول ۴ مشخص می‌باشد:

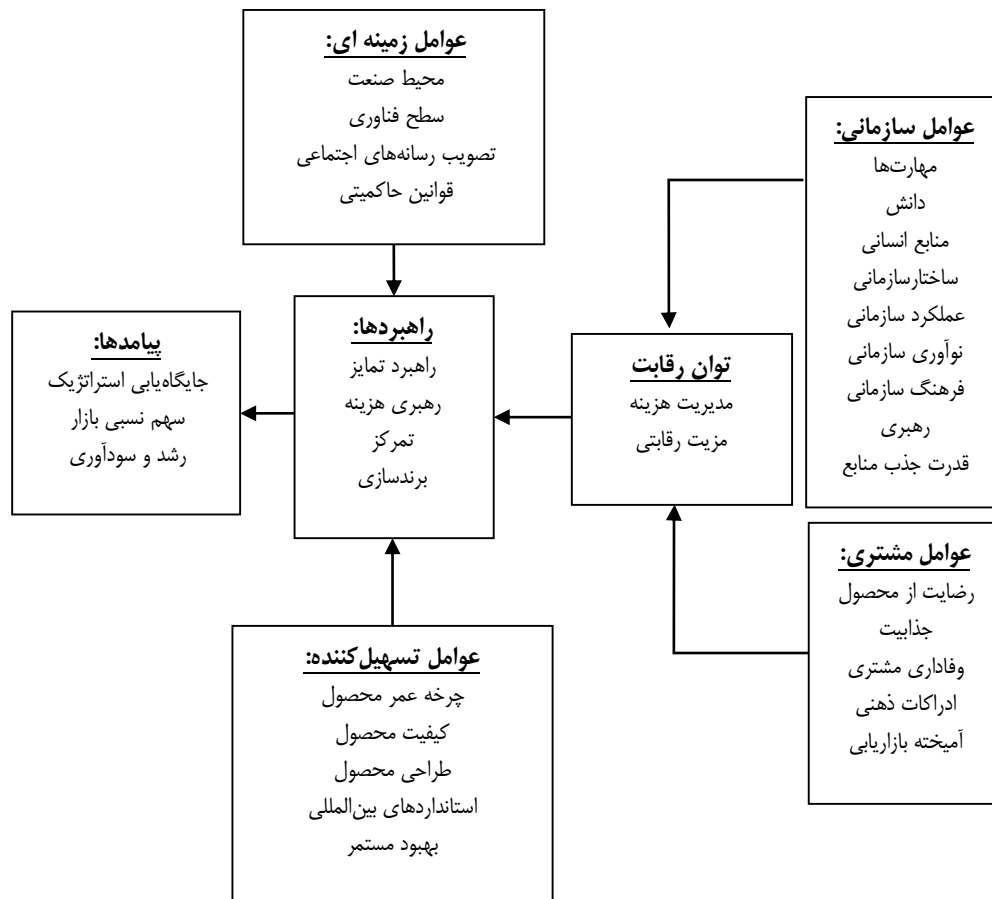
جدول ۴. نتایج پاسخ نمونه خبرگان به دور سوم پرسشنامه دلفی

متغیر	مولفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اولویت
عوامل سازمانی	مهارت‌ها	۱۵	۴/۲۶۶۷	۰/۴۵۷۷۴	۸
	دانش	۱۵	۴/۶۰۰۰	۰/۵۰۷۰۹	۵
	منابع انسانی	۱۵	۴/۳۳۳۳	۰/۴۸۷۹۵	۷
	ساختار سازمانی	۱۵	۴/۷۳۳۳	۰/۴۵۷۷۴	۱
	عملکرد سازمانی	۱۵	۴/۶۶۶۷	۰/۴۸۷۹۵	۳
	نوآوری سازمانی	۱۵	۴/۲۰۰۰	۰/۴۱۴۰۴	۹
	فرهنگ سازمانی	۱۵	۴/۷۳۳۳	۰/۴۵۷۷۴	۲
عوامل مشتری	رهبری	۱۵	۴/۶۰۰۰	۰/۵۰۷۰۹	۴
	قدرت جذب منابع	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۶
	رضایت محصول	۱۵	۴/۰۰۰۰	۱/۰۰۰۰۰	۴
	جذابیت	۱۵	۴/۰۶۶۷	۰/۷۰۳۷۳	۳
	قابلیت اطمینان	۱۵	۴/۷۳۳۳	۰/۰۷۹۸۸	۶
وفاداری مشتری	۱۵	۴/۰۰۰۰	۰/۹۲۵۸۲	۵	

متغیر	مولفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اولویت
توان رقابت	ادراکات ذهنی	۱۵	۴/۴۰۰۰	۰/۹۱۰۲۶	۱
	آمیخته بازاریابی	۱۵	۴/۲۶۶۷	۰/۷۰۳۷۳	۲
	مدیریت هزینه‌ها	۱۵	۴/۱۳۳۳	۰/۷۴۳۲۲	۲
	تامین مالی	۱۵	۳/۷۳۳۳	۰/۷۰۳۷۳	۱
	مزیت رقابتی	۱۵	۴/۱۳۳۳	۰/۶۳۹۹۴	۳
عوامل زمینه‌ای	محیط صنعت	۱۵	۴/۳۳۳۳	۰/۸۹۹۷۴	۴
	سطح فناوری	۱۵	۴/۳۳۳۳	۱/۱۱۲۷۰	۳
	تصویب رسانه اجتماعی	۱۵	۴/۵۳۳۳	۰/۹۱۵۴۸	۱
	قدرت خرید جامعه	۱۵	۳/۹۳۳۳	۱/۱۶۲۹۲	۵
	قوانین حاکمیتی	۱۵	۴/۴۶۶۷	۰/۹۱۵۴۸	۲
راهبردها	رهبری هزینه	۱۵	۴/۶۶۶۷	۰/۶۱۷۳۱	۱
	تمایز	۱۵	۴/۱۳۳۳	۰/۹۱۵۴۸	۴
	تمرکز	۱۵	۴/۲۰۰۰	۰/۹۴۱۱۲	۳
	برندسازی	۱۵	۴/۶۶۶۷	۰/۶۳۹۹۴	۲
	چرخه عمر محصول	۱۵	۴/۲۶۶۷	۰/۸۸۳۷۲	۵
عوامل تسهیل‌کننده	کیفیت محصول	۱۵	۴/۵۳۳۳	۰/۶۳۹۹۴	۱
	طراحی محصول	۱۵	۴/۲۶۶۷	۰/۷۰۳۷۳	۴
	استانداردهای بین‌المللی	۱۵	۴/۳۳۳۳	۰/۸۳۳۸۱	۳
	بهبود مستمر	۱۵	۴/۵۳۳۳	۰/۸۱۶۵۰	۲

با توجه به انحراف معیار طی سه دوره توزیع پرسشنامه دلفی و کاهش مقدار آن در دوره سوم می‌توان به این نتیجه رسید که اتفاق نظر بین خبرگان حاصل شده و این دوره متوقف می‌شود. با توجه به میانگین‌های دوره سوم پرسشنامه دلفی قابلیت اطمینان، تامین مالی و قدرت خرید جامعه از زیرمجموعه متغیرهای متناظر خود حذف می‌شوند.

در بخش کیفی، از نظرات خبرگان صنعت پوشاک و کسب آراء و عقاید ایشان طی مراحل مختلف از قبیل نشست‌ها، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. برای تعیین مدل مفهومی پژوهش و سنجش اعتبار آن و نیز بیان نظرات کارشناسی خبرگان در زمینه‌های مختلف مرتبط با مدل و در قالب سه دور توزیع پرسشنامه، به ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان صنعت پوشاک که در زمینه جایگاه‌یابی استراتژیک دارای آگاهی و دانش کافی بودند، تحویل داده شد و از آن‌ها خواسته شد که عناصر و مولفه‌های مدل جایگاه‌یابی استراتژیک را مورد ارزیابی قرار دهند. هنگامی که مقوله‌ها شکل گرفتند، محقق اقدام به انتخاب یک مقوله کرد که ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها نمایان بود. این مقوله که مقوله محوری (توان رقابتی) نام دارد تحت کدگذاری محوری داده‌ها استخراج شده و می‌توان سرمنشأ و ریشه تمامی مباحث توان رقابتی را در آن یافت. در مرحله بعد محققین تلاش کردند تا دریابند رابطه هر یک از دیگر مقوله با مقوله محوری چگونه است. در این مرحله جایگاه دیگر مقوله‌ها حول مقوله محوری مشخص شده است؛ یعنی محققین از میان دیگر مقوله‌ها اقدام به شناسایی شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها کردند؛ سپس نحوه دخالت هر یک از این مقوله‌ها در رخداد مقوله محوری روایت گونه تشریح شد. در نهایت، مدل مفهومی پژوهش بر اساس مولفه‌های مراحل سه‌گانه پژوهش کیفی صورت گرفته و بر مبنای شکل ۱ ارائه می‌گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی جایگاه‌یابی استراتژیک

**ارزیابی الگوی تحقیق.** روش این بخش مبتنی بر شیوه کمی و مبتنی بر روش‌شناسی حاکم اثبات‌گرایی است. جهت جمع‌آوری داده‌های کمی از پرسش‌نامه با سؤالات بسته با طیف پنج‌گزینه‌ای استفاده گردید. شایان ذکر است، به منظور تعیین روایی همگرا و واگرایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و در راستای سنجش پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است. تحلیل داده‌های کمی در این مطالعه، با استفاده از شیوه‌ای از مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS Smart و نرم‌افزار SPSS انجام شده است.

مدل این پژوهش بر اساس نظر متخصصان طراحی و مؤلفه‌های اصلی آن شناسایی گردید. سپس، پرسش‌نامه‌ای متشکل از ۱۰۳ سؤال برای اندازه‌گیری متغیرهای مورد نظر تهیه و میان نمونه آماری توزیع گردید.

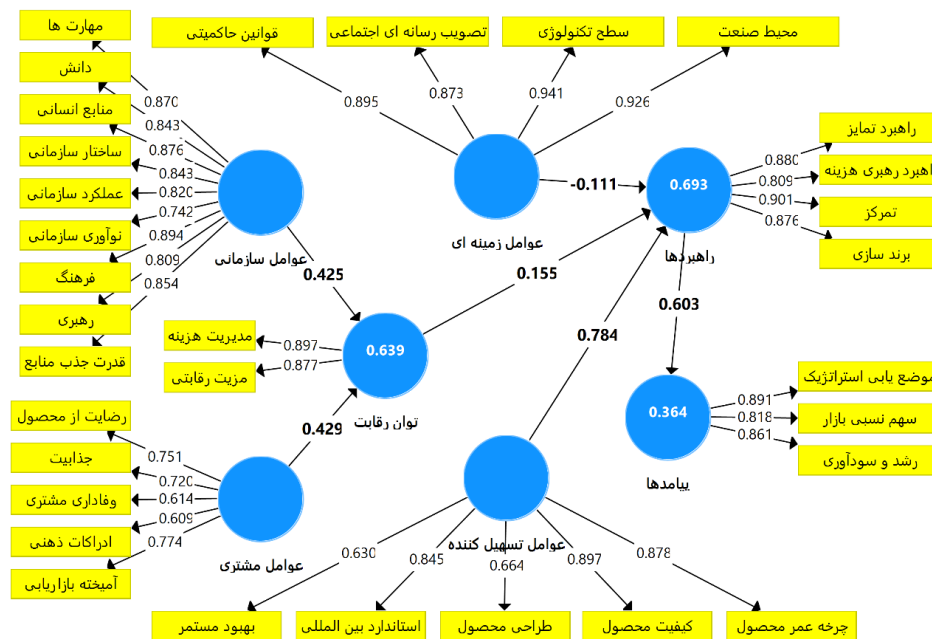
**آزمون نرمال بودن متغیرها.** سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تمامی متغیرها بیشتر از مقدار ۰/۰۵ به دست آمده است که نشان‌دهنده نرمال بودن شکل توزیع داده‌ها است ( $p > 0/05$ ). بررسی مقادیر کجی و کشیدگی نشان می‌دهد با توجه به این که مقادیر کجی تمامی متغیرها در دامنه +۲ تا -۲ است و مقادیر کشیدگی برای تمامی متغیرها در دامنه +۲ تا -۲ بود می‌توانیم نتیجه گرفت تمامی متغیرها از توزیع نرمال یا نزدیک به نرمال هستند و می‌توان توزیع تمامی متغیرها را نرمال در نظر گرفت. لذا از آزمون‌های پارامتریک (مانند همبستگی پیرسون و تی تک نمونه‌ای) استفاده می‌شود (جدول ۵).

### تحلیل عاملی تأییدی

به منظور سنجش و تأیید مدل استخراج‌شده و آزمون فرضیه‌های پژوهش با توجه به نرمال نبودن توزیع تمام متغیرها از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. ضرایب مسیر، واریانس تبیین‌شده متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل و بار عاملی متغیرهای مشاهده‌شده در شکل ۲ مشخص شده‌اند.

جدول ۵. بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

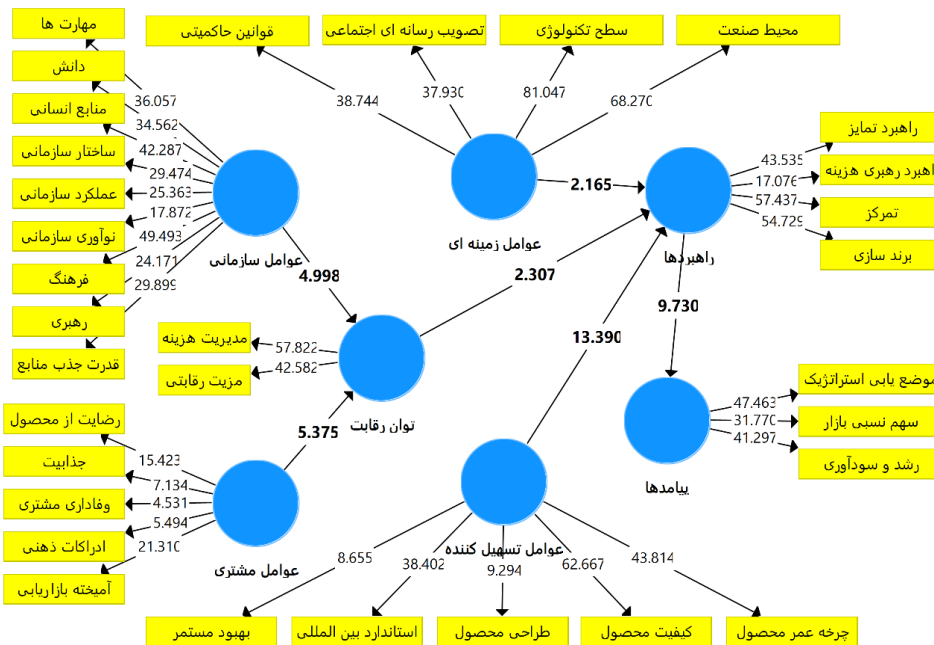
متغیر	معناداری کولموگروف-اسمیرنوف (p-value)	کجی	کشیدگی
عوامل سازمانی	۰/۰۹۵	-۰/۱۶۳	-۰/۷۲۶
عوامل مشتری	۰/۰۷۱	-۰/۴۰۳	-۰/۴۷۲
توان رقابت	۰/۰۸۲	-۰/۳۰۴	-۰/۳۳۹
عوامل زمینه‌ای	۰/۰۸۹	-۰/۲۳۱	-۰/۵۸۵
راهبردها	۰/۰۸۶	-۰/۳۸۳	۰/۰۳۹
عوامل تسهیل‌کننده	۰/۱۰۶	-۰/۱۲۲	-۰/۴۰۰
پیامدها	۰/۰۷۳	-۰/۳۴۱	-۰/۴۹۹



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت معنی‌داری (مقدار تی)

شکل ۲ مدل اصلی را در حالت ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. ضرایب استاندارد معیاری برای مقایسه شدت تاثیر متغیرها بر یکدیگر هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد قوی‌ترین رابطه در مدل مربوط به تاثیر عوامل تسهیل‌کننده بر راهبردها با ضریب ۰/۷۸۴ و بعد از آن مربوط به تاثیر راهبردها بر پیامدها با ضریب ۰/۶۰۳ است. ضعیف‌ترین رابطه در مدل مربوط به تاثیر عوامل زمینه‌ای بر راهبردها با ضریب ۰/۱۱۱ است.

معناداری ضرایب مسیر و بارهای عاملی مربوط به هر کدام از متغیرهای پنهان با استفاده از روش خودگردان بررسی و در شکل ۳ به نمایش آمده است. در این شکل اعداد روی مسیر و نیز خطوط مربوط به بارهای عاملی مقادیر آماره تی مربوطه هستند و همانند آزمون تی تفسیر می‌شوند؛ یعنی برای تعداد نمونه‌های بالا مقادیر بیشتر از  $\pm 1/96$  در سطح ۵ درصد معنادار می‌باشند.



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد

شکل ۳ مدل را در حالت مقدار تی یا معناداری نشان می‌دهد. چنانچه مقدار تی بزرگتر از  $1/96$  شود بدین معناست که رابطه آماری در سطح اطمینان حداقل ۹۵ درصد تایید می‌شود. بررسی مقادیر تی نشان می‌دهد. **پایایی (همسانی درونی) گویه‌ها.** جهت بررسی پایایی هر کدام از گویه‌ها، بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌شده روی متغیرهای مکنون مربوط در جدول ۶ گزارش شده است. معمولاً بارهای عاملی بالاتر از  $0/4$  مورد قبول و در سطح  $0/05$  معنادار هستند و بار عاملی تمام گویه‌ها بالاتر از میزان مطلوب هستند.

جدول ۶. بار عاملی گویه‌ها

عوامل سازمانی	عوامل مشتری	توان رقابت	عوامل زمینه‌ای	راهبردها	عوامل تسهیل کننده	پیامدها
0/900						مهارت‌ها
0/906						دانش
0/880						منابع انسانی
0/866						ساختار سازمانی
0/876						عملکرد سازمانی
0/885						نوآوری سازمانی
0/900						فرهنگ
0/856						رهبری
0/873						قدرت جذب منابع
	0/910					رضایت از محصول
	0/823					جذابیت
	0/773					وفاداری مشتری
	0/910					ادراکات ذهنی
	0/785					آمیخته بازاریابی
		0/900				مدیریت هزینه
		0/865				مزیت رقابتی
			0/790			محیط صنعت
			0/873			سطح فناوری

عوامل سازمانی	عوامل مشتری	توان رقابت	عوامل زمینه‌ای	راهبردها	عوامل تسهیل‌کننده	پیامدها
تصویب رسانه‌ای اجتماعی			۰/۸۲۲			
قوانین حاکمیتی			۰/۹۲۶			
راهبرد تمایز				۰/۸۵۳		
رهبری هزینه				۰/۹۰۶		
تمرکز				۰/۹۰۶		
برندسازی				۰/۷۴۵		
چرخه عمر محصول					۰/۸۴۲	
کیفیت محصول					۰/۸۵۶	
طراحی محصول					۰/۸۳۶	
استاندارد بین‌المللی					۰/۸۶۰	
بهبود مستمر					۰/۷۹۰	
موضوع‌یابی استراتژیک						۰/۸۲۵
سهم نسبی بازار						۰/۹۱۶
رشد و سودآوری						۰/۸۰۶

نتایج معناداری ضرایب مسیر نیز در جدول ۷ آورده شده‌اند. در این جدول مقدار ضریب مسیر، انحراف استاندارد، مقدار آماره تی و سطح معناداری مربوط به هر کدام از مسیرها نوشته شده است. مطابق نتایج جدول ۷، تمام فرضیه‌های پژوهش تأیید شد.

جدول ۷. آزمون ضرایب مدل ساختاری: ضرایب استاندارد شده، مقدار تی و سطح معنی داری

تأثیرها	ضریب استاندارد	مقدار t	مقدار p	نتیجه
تأثیر عوامل سازمانی بر توان رقابت	۰/۴۲	۵/۰۰	< ۰/۰۰۱	تأیید
تأثیر عوامل مشتری بر توان رقابت	۰/۴۳	۵/۳۷	< ۰/۰۰۱	تأیید
تأثیر توان رقابت بر راهبردها	۰/۱۵	۲/۳۱	۰/۰۲۱	تأیید
تأثیر عوامل زمینه‌ای بر راهبردها	۰/۱۱	۲/۱۶	۰/۰۳۱	تأیید
تأثیر عوامل تسهیل‌کننده بر راهبردها	۰/۷۸	۱۳/۳۹	< ۰/۰۰۱	تأیید
تأثیر راهبردها بر پیامدها	۰/۶۰	۹/۷۳	< ۰/۰۰۱	تأیید

به منظور رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۸ مشخص می‌باشد. بر این اساس راهبردها با میانگین ۴/۹ در رتبه اول و عوامل زمینه‌ای با رتبه ۲/۹۳ کمترین تأثیر را بر پیامدها داشته‌اند.

جدول ۸. نتایج آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	عوامل
۱	۴/۹۰	راهبردها
۲	۳/۹۷	عوامل مشتری
۳	۳/۱۹	توان رقابت
۴	۳/۰۸	عوامل تسهیل‌کننده
۵	۲/۹۴	عوامل سازمانی
۶	۲/۹۳	عوامل زمینه‌ای

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر اساس نتایج، در میان مولفه‌های عوامل سازمانی ساختار سازمانی بر اساس نظر خبرگان مهمترین مؤلفه شناسایی شد و به ترتیب فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی، رهبری، دانش، قدرت جذب منابع، مدیریت منابع انسانی، مهارت‌ها و نهایتاً نوآوری سازمانی در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. ساختار سازمانی می‌تواند همراهی مناسب مدیران ارشد سازمان را به همراه داشته باشد و راهبردها و برنامه‌های عملیاتی طراحی شده به منظور ایجاد موضع مناسب در بازار و یا ارتقاء موضع ایجاد شده با کمترین مانع و مقاومت سازمانی اجرایی شود بر اساس نتایج حاصل در میان مولفه‌های عوامل سازمانی، ساختار سازمانی بر اساس نظر خبرگان مهمترین مولفه شناسایی شد و به ترتیب فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی، رهبری، دانش، قدرت جذب منابع، مدیریت منابع انسانی، مهارت‌ها و نهایتاً نوآوری سازمانی در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات فوماسولی و همکاران (۲۰۱۹)، کولت و همکاران (۲۰۱۹) و پاندا و همکاران (۲۰۱۸) همراستا است.

متغیر دیگر مدل جایگاه‌یابی استراتژیک در صنعت پوشاک عوامل مشتری می‌باشد. بر اساس نمونه دلفی از ۱۵ خبره در این صنعت ۶ مولفه برای این متغیر شناسایی شد که بر اساس نظر آنها و میانگین مولفه ادراکات ذهنی به عنوان اولویت اول شناسایی شد. بر اساس نظر خبرگان و بر اساس تعریف جایگاه‌یابی ادراکات ذهنی مشتریان عاملی است که می‌تواند جایگاه یک برند را تعیین نماید. قابلیت اطمینان نیز آخرین اولویت در میان این عوامل شناسایی شد. همچنین مولفه‌های آمیخته بازاریابی، جذابیت، رضایت محصول و وفاداری مشتری بین دو مولفه فوق و رتبه‌های دوم تا پنجم را از نظر اهمیت اثرگذاری بر جایگاه‌یابی استراتژیک صنعت پوشاک را به خود اختصاص داده‌اند. نتایج این فرضیه همراستا با نتایج تحقیقات ساندراستورم و هجلم-لیدهولم (۲۰۲۰)، کولت و همکاران (۲۰۱۹) و ریچارد و تامپسون (۲۰۱۹) است. به نظر می‌رسد که سرمایه‌گذاری در سطوح مختلف ارتباط با مشتری جهت ایجاد تعامل و بالا بردن جذابیت محصولات از اهمیت بالایی در صنعت پوشاک برخوردار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران صنعت پوشاک عوامل با اهمیت از نظر مشتریان و ترسیم نقشه ادراکی به منظور یافتن خط‌مشی مناسب جایگاه‌یابی را شناسایی کنند.

توان رقابت در ابتدا متغیر وارد مدل شد. اما پس از سه دور روش دلفی و بر اساس نظر خبرگان سه مولفه برای این متغیر شناسایی شد که به ترتیب اولویت عبارتند از تامین مالی، مدیریت هزینه‌ها و نهایتاً مزیت رقابتی. بر اساس نظر متخصصین این مولفه‌ها خود عواملی هستند که می‌توانند توان رقابتی یک برند را افزایش یا کاهش دهند. بر این اساس مزیت رقابتی اشاره شده در این مدل مزیت‌های غیر مالی می‌باشد و گاهی می‌تواند کالا را به عنوان یک کالای لوکس و برای یک بازار خاص معرفی نماید و یا با به کارگیری راهبرد مناسب کالا را به عنوان یک کالای ضروری مطرح نماید. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های تحقیقات کوتسی و همکاران (۲۰۲۱) و ریچارد و تامپسون (۲۰۱۹) انطباق دارد. ایجاد جایگاه مناسب برای یک برند در بازارهای به شدت رقابتی امروز بدون ایجاد تمایزها و مزیت رقابتی امکان‌پذیر نمی‌باشد. پژوهشگران این تحقیق معتقدند که رقابت و توان رقابتی، اصل مهم و اساسی در ایجاد یک جایگاه مناسب از برند محصول در اذهان مشتریان است. برای افزایش رقابت‌پذیری این صنعت پیشنهاد می‌شود تولیدکنندگان ایرانی در نمایشگاه‌ها و مجامع علمی ارائه‌کننده فناوری‌های این صنعت در نقاط مختلف دنیا شرکت کنند که در این راستا اتاق بازرگانی و یا وزارت صمت می‌تواند شرایط لازم را مهیا نماید. شرکت در این مجامع باعث آشنایی با فناوری‌های جدید می‌شود که بهره‌مندی از دانش و فناوری در تولیدات این صنعت، می‌تواند به صورت معجزه‌آسایی بر روی رونق تولید و فروش تأثیرگذار باشد.

عوامل زمینه‌ای متغیر دیگری است که برای مدل مذکور شناسایی شد. بر اساس نتایج به دست آمده از پنل خبرگان این متغیر دارای ۵ زیر مؤلفه می‌باشد که مانند سایر مؤلفه‌ها در متغیرهای دیگر اولویت‌بندی شده است. بر اساس نظرات حاصل تصویب رسانه‌های اجتماعی به عنوان اولین اولویت شناسایی شد. بر اساس اظهار نظر خبرگان حضور در عصر دیجیتال و نقش‌آفرینی شبکه‌های اجتماعی، تاثیرگذارترین عامل در ایجاد موضع رقابتی خواهد بود.



پس از آن مؤلفه‌های قوانین حاکمیتی، سطح فناوری، محیط صنعت و قدرت خرید جامعه به ترتیب در رتبه‌های بعدی این متغیر قرار دارند. پیشنهاد می‌شود که هیئت مدیره شرکت‌های فعال در صنایع پوشاک در کوتاه‌ترین زمان ممکن در ساختار سازمانی خود ایجاد تغییر نمایند. بر اساس این تغییر ساختار با انتخاب یک مدیر ارشد دیجیتال در سازمان جهت ایجاد تحول دیجیتال بر اساس مدل‌های موجود و یا جریان‌های درآمدی متفاوت بهره‌برداری صحیح از ابزارهای موجود در فضای کسب‌وکار امروز صورت می‌گیرد و جایگاه رقابتی قوی ایجاد می‌شود.

بر اساس نتایج و میانگین نظرات خبرگان، راهبردهای ایجاد موضع استراتژیک در صنعت پوشاک دارای ۴ مؤلفه می‌باشد. بر اساس این نتایج رهبری هزینه، برندسازی، تمرکز و تمایز به ترتیب اولویت‌های اول تا چهارم در این متغیر را به خود اختصاص داده‌اند. لازم به توضیح است هریک از راهبردهای شناسایی شده بر اساس خط‌مشی‌های جایگاه‌یابی قابل اجرا می‌باشد. نتیجه این بخش از پژوهش با یافته‌های تحقیقات چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، کوتسی و همکاران (۲۰۲۱) و پاندا و همکاران (۲۰۱۸) انطباق دارد. لازم به توضیح است هریک از راهبردهای شناسایی شده بر اساس خط‌مشی‌های جایگاه‌یابی قابل اجرا می‌باشد. پیشنهاد می‌شود که شرکت با استفاده از صرفه‌ناشی از مقیاس در خرید مواد اولیه و کاهش بهای تمام شده رهبری هزینه بازار را ایجاد کند. پیشنهاد می‌گردد مدیر تولید با ارائه گزارش میزان حداکثر ظرفیت تولید به مدیریت و با استفاده از برنامه‌های نوآورانه در طراحی و تولید کلیه ظرفیت کارخانه را زیر بار تولید ببرد. تیراژ بسیار بالا در تولیدات (که باعث می‌گردد هزینه‌ها به صورت ملموسی کاهش یابد) و استفاده از ماشین‌آلات روز و استانداردهایی که بازدهی و کیفیت را بالا برده و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. همچنین تشکیل تیم برندسازی با متخصصین داخلی و خارجی، ثبت برند کارخانه، تعیین جایگاه برند و اجرای برنامه‌های ترفیع بر اساس جایگاه برند مجموعه اقداماتی است که پیشنهاد می‌شود که باید مدیر بازرگانی و یا بازاریابی شرکت‌ها به صورت متوالی و در زمان‌های مشخص انجام دهند.

عوامل تسهیل‌کننده آخرین متغیر شناسایی شده جهت مدل جایگاه‌یابی استراتژیک صنعت پوشاک می‌باشد که بر اساس مطالعات پیشین و نظرات پانل خبرگان دارای ۵ مؤلفه می‌باشد. بر اساس نظر خبرگان مؤلفه‌های این متغیر از جمله عواملی است که در بازار امروز می‌تواند به شدت در ایجاد جایگاه مناسب، بازار رقابتی را سرعت بخشد. بر اساس میانگین پاسخ‌ها و اولویت‌بندی صورت گرفته اولویت این پنج مؤلفه به ترتیب عبارتند از کیفیت محصول، بهبود مستمر، استانداردهای بین‌المللی، طراحی محصول و چرخه عمر محصول. نتایج تحقیقات ریچارد و تامپسون (۲۰۱۹) با یافته‌های این پژوهش همسو است. تقسیم‌بندی بازار و تصمیم‌گیری درباره بازار هدف توسط مدیریت ارشد سازمان صورت گیرد. بر این اساس مشخص می‌گردد تا برند شرکت جایگاه برندی لوکس می‌باشد و یا بیشتر مقرون به صرفه بودن را مد نظر دارد. بنابراین مدیران بازاریابی شرکت‌ها در ابتدای تولید یک محصول با استفاده از خط‌مشی جایگاه‌یابی کیفیت/ قیمت، درک مناسب از قیمت و کیفیت محصول در ذهن مشتریان را ایجاد نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد با ورود وزارت صمت و حمایت از تولیدکنندگان داخلی با امضای تفاهم‌نامه‌های همکاری از ظرفیت‌های نخبگان هنری در رشد و ارتقاء این صنعت بهره برده شود.

بر اساس نتایج پیامدهای ارتباط این متغیرها و مؤلفه‌های آنان که اولویت‌بندی شدند، جایگاه‌یابی استراتژیک در بازار پوشاک ایران خواهد بود که این امر رشد سهم بازار و سودآوری را به همراه خواهد داشت. نتیجه این پژوهش با یافته‌های تحقیقات ساندرستورم و هجلم-لیدهولم (۲۰۲۰)، کولت و همکاران (۲۰۱۹) و ریچارد و تامپسون (۲۰۱۹) در یک راستا است.

بر این اساس و با ایجاد جایگاه مناسب برند در صنعت پوشاک که امروزه در حال رقابت با برندهای خارجی نیز می‌باشد، می‌توان با استفاده از خط‌مشی‌های صحیح جایگاه‌یابی ضمن ارتقاء جایگاه در بازار، شرایط رقابتی مناسبی را ایجاد کرد.

## منابع

1. Asgharpour, H., Falhi, F., Khodadadkashi, F., Pourebadahan Kevich, M., & Dehghani, A. (2013). The relationship between the impact of innovation on the market share in the textile, leather and clothing industries of Iran, *Scientific-Research Quarterly of Applied Economic Studies of Iran*, 1, 63-97. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23222530.1391.1.1.4.6>. [in Persian].
2. Bahrami, S. H., & Guderz, M. (2014). *Technical textiles*, AmirKabir University of Technology. [In Persian].
3. Blankson, C., Nkrumah, M. F., Opere, G., & Ketron, S. (2018). Positioning strategies and congruence in the positioning of high-end indigenous and foreign retailers in sub-Saharan Africa: An illustration from Ghana. *Thunderbird International Business Review*, 60(4), 535-548. <https://doi.org/10.1002/tie.21960>
4. Döringer S. (2021). The problem-centred expert interview'. Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge. *International journal of social research methodology*, 24(3), 265-278. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766777>
5. Ebadi, S. V., Kazroni H., & Semnani, D. (2021). Development Strategies of Iran's Advanced Textile Industry, *Strategic Management Studies Quarterly*, 45, 141-159. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286853.1400.12.45.8.2>. [In Persian].
6. Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1-20. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0522>
7. Fumasoli, T., Barbato, G., Turri, M. (2019). The determinants of university strategic positioning: a reappraisal of the organization, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-019-00481-6>.
8. Ghorbanifard, B. (2017). *Strategic positioning of Iranian banks' brand names (case study: banks of Alborz province)*, Master's thesis, Payam Noor University, Karaj Center. <https://civilica.com/doc/177979>. [In Persian].
9. Habibi, S., & Mira, A. (2018). Designing and explaining the strategic orientation model in knowledge-based companies in Iran. *Journal of Business Management*, 10(3), 603-22. doi: 10.22059/jibm.2017.235555.2642.
10. Kotsi, F., & Pike, S. (2021). Destination brand positioning theme development based on consumers' personal values, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(3), 78-93. <https://doi.org/10.1177/1096348020980056>
11. Koch, C., & Gyrd-Jones, R. (2019). Corporate brand positioning in complex industrial firms: Introducing a dynamic, process approach to positioning, *Industrial Marketing Management*, 81, 40-53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.011>
12. Kulet, J.L., Wanyoike, D., & Koima, J. (2019). Effects of total customer solutions strategic positioning on organizational performance in telecommunication industry, in Kenya, *European Journal of Business and Management*, 11(6), 103-120. doi: 10.7176/EJBM/11-6-13
13. Kuma, E. K., Kinyua, J.M., & Kariuki, S.N. (2020), Organizational learning and strategic positioning in telecommunication industry in Kenya, *Journal of Social Sciences Research*, 6(3), 252-258. doi.org/10.32861/jssr.63.252.258
14. Mohammadian Mahmoudjig, N., Ebrahimi, M., & Soltani Horand, A. (2015). Five-star hotel brand positioning from the point of view of travel agencies, *Modern Marketing Research Quarterly*, 6, 222-203. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2016.20674> [in Persian].
15. Panda, S., Paswan, A., & Mishra, S. (2018). Impact of positioning strategies on franchise fee structure, *Industrial Marketing Management*, 81, 30-39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.10.001>
16. Richardson, N., & Thompson, M.C. (2019). A new positioning framework for organizational value: Juxtaposing organizational value positions with customer centrality, *WILY*, 28(2), 123-132. <https://doi.org/10.1002/jsc.2253>

17. Sundström, M., & Hjälm-Lidholm, S. (2020). Re-positioning customer loyalty in a fast moving consumer goods market, *Australasian Marketing Journal*, 28(1), 30-34. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.09.004>
18. Vural, C.A., Baştuğ, S., & Gülmez, S. (2021). Sustainable brand positioning by container shipping firms: Evidence from social media communications, *Transportation Research Part D, Transport and Environment*, 97, 102938. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.102938>
19. WTO annual report, (2019). World Trade Organization, available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/anrep19\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/anrep19_e.htm).
20. Zhao, Y., Yongchao, W.U., Aarthyc, S.L., & Gopinathd, M.P. (2021). Positive scarcity effect of virtual product position in hunger marketing situation based on the model of psychological ownership and relative deprivation, *Aggression and Violent Behavior Journal*, 101630. doi:10.1016/j.avb.2021.101630