

## بررسی تأثیر پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر در پاسخگویی

### به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی

حسین وظیفه‌دوست<sup>۱</sup>، محمد حسین حاجلو<sup>۲</sup>، فریده نظرپور<sup>۳\*</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران

۲. استادیار گروه علوم انسانی، دانشگاه جامع علمی کاربردی، تهران

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی تهران

(تاریخ دریافت: ۹۲/۰۳/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۵/۱۳)

### چکیده

امروزه، با توجه به خصوصی‌سازی سازمان‌ها و در شرایط رقابتی روزافزون در زمینه افزایش فروش و اندازه سهم بازار، آنچه بیش از همه در فرآیند برنامه‌ریزی بازار و بازاریابی اهمیت دارد، به‌کارگیری استراتژی‌های رقابتی است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر استراتژی‌های رقابتی پورتر (رهبری هزینه، تمرکز و تمایز) در پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان محصولات پلی‌اتیلن پتروشیمی است. این تحقیق از نوع کاربردی و توصیفی/پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق، کلیه مدیران فعال در بخش پتروشیمی است که در تولید محصول پلی‌اتیلن فعالیت دارند. تعداد کل این افراد ۷۰ نفر است. برای دستیابی به اطلاعات و داده‌ها، از ابزار پرسشنامه، همچنین مصاحبه با گروهی از کارشناسان و متخصصان، استفاده شد. برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف استفاده شد و برای آزمون فرضیه‌ها، آزمون‌های تی استیودنت و فریدمن اجرا شد. نتایج حاکی از آن است که هر یک از استراتژی‌های پورتر در پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان محصولات پلی‌اتیلن تأثیر مثبت دارند و تأثیر استراتژی رهبری در هزینه اولویت بالاتری دارد.

### واژگان کلیدی

استراتژی تمایز، استراتژی تمرکز، استراتژی رهبری در هزینه، استراتژی‌های رقابتی پورتر، بازارمحوری، صنعت پتروشیمی.

### مقدمه

موقعیت سازمان در صنعت، تعیین‌کننده سود آن است و سازمانی که بتواند خود را در موقعیتی مناسب نسبت به رقبایش قرار دهد، سودی بالاتر از میانگین صنعت کسب می‌کند. علاوه بر این، چنین سازمانی، حتی با وجود ساختار نامناسب صنعتی، نرخ بازگشت سرمایه بالایی خواهد داشت. ایجاد و حفظ چنین موقعیتی میان رقبا به توانایی حفظ مزیت رقابتی بنگاه در صنعت ارتباط دارد. با توجه به ساختار هر صنعت، مزیت‌های رقابتی بنگاه‌ها ابعاد بسیار وسیعی دارد. همچنین، بسته به اینکه محدوده فعالیت سازمان کل بازار است یا بخش یا بخش‌هایی از بازار، استراتژی‌های متفاوتی در بنگاه‌ها اجرا می‌شود. در میان ابعاد بی‌شمار مزیت‌های رقابتی می‌توان دو بعد پایه‌ای را به عنوان فصل مشترک این رویکردها شناسایی کرد. از ترکیب این دو بعد پایه‌ای با محدوده فعالیت سازمان در صنعت، سه استراتژی عمومی برای مدیران ایجاد می‌شود که عبارت‌اند از:

- عرضه ارزان‌ترین محصول به بازار یا همان رهبری هزینه<sup>۱</sup>؛

- عرضه محصول متفاوت به بازار یا استراتژی تمایز<sup>۲</sup>؛

- تمرکز روی بخشی از بازار با رویکرد قیمت یا تمایز<sup>۳</sup>.

هدف دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز، به دست آوردن کل بازار و هدف استراتژی تمرکز، تصاحب بخش‌هایی از بازار است (دیوید، ۱۳۹۰، ص ۱۳۶). بازارمحوری در نظریه بازاریابی ریشه دارد و متمایل به مفهوم یادگیری بازار است. راکرت بازارمحوری را درجه‌ای می‌داند که واحد بازرگانی الف) اطلاعات را از مشتریان کسب می‌کند و به کار می‌بندد؛ ب) استراتژی را جهت برآوردن نیازهای مشتریان تدوین می‌کند و ج) آن استراتژی را برای پاسخگویی به نیاز مشتریان اجرا می‌کند. در کل، می‌توان گفت بازارمحوری درباره این که محصولات باید تقاضای بازار و تغییر در ترجیحات مصرف‌کننده را منعکس کند، بحث می‌کند (حسینی، ۱۳۸۸، ص ۵۲).

- 
1. Cost Leadership
  2. Differentiation
  3. Focus

### مسئله اصلی تحقیق

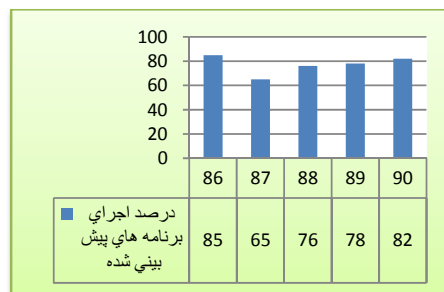
هر شرکتی که در صنعت رقابت می‌کند، دارای استراتژی رقابتی آشکار و یا ضمنی است. ممکن است که این استراتژی، به طور آشکار از طریق فرایند برنامه‌ریزی شکل بگیرد و یا طی فعالیت بخش‌های متعدد اجرایی یک شرکت، به‌طور تدریجی و ضمنی، ایجاد شود. نگاهی نافذ به جهان نشان می‌دهد که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است». از ویژگی‌های غالب جهان امروز عبارت‌اند از جهانی‌شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارآیی ارتباطات و دانش، اطلاعات و قدرت روزافزون مشتری. در چنین فضایی این سؤال قابل طرح است که راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در بازار فرارقابتی امروز چیست؟ پاسخ آن، «داشتن استراتژی رقابتی» است.

اهمیت خاصی که امروزه شرکت‌های مختلف در آمریکا و کشورهای دیگر برای تدوین استراتژی قایل‌اند، مبین این عقیده است که در فرایند آگاهانه تدوین استراتژی فواید ارزشمندی نهفته است (پورتر، ۱۳۸۳، ص ۲۷). در این پژوهش نیز محقق معتقد است که شرکت پتروشیمی از قاعده شرکت‌های تجاری مستثنا نیست؛ به عبارتی، تمامی استراتژی‌های رقابتی پورتر در بازاریابی شرکت، و در پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی مصداق دارد. در این پژوهش، استراتژی‌های رقابتی که بیشترین تأثیر را در پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی دارد، شناسایی و بررسی می‌شود.

کشور ایران با داشتن منابع طبیعی فراوان و سرشار انرژی و برخورداری از خوراک ارزان‌قیمت گاز طبیعی، نیازی به واردات خوراک موردنیاز صنایع پتروشیمی ندارد و در این زمینه، مزیت نسبی فوق‌العاده‌ای دارد. براساس پیش‌بینی‌ها، با فرض ضریب بازیافت ۲۵ درصدی از مخازن هیدروکربوری، ایران حداقل تا ۱۰۰ سال آینده نفت خام و تا حدود ۲۰۰ سال آینده گاز طبیعی برای تولید و صادرات دارد. در حالی که حجم ذخایر نفت و گاز بسیاری از کشورهای فعلی صادرکننده انرژی جهان، همچون آمریکا، کویت، امارات، عمان، نروژ، مالزی و اندونزی، رو به کاهش است و برخی از این کشورها حتی تا دو دهه آینده از بزرگترین واردکنندگان نفت و گاز

خواهند بود. طبق آمارهای سال ۸۷ سهم پتروشیمی ایران در صادرات غیرنفتی کشور معادل ۴۷ درصد و در صادرات محصولات صنعتی، معادل ۵۵ درصد بوده است و طبق برنامه‌های اعلام‌شده، سهم پتروشیمی در صادرات غیرنفتی کشور در پایان برنامه پنجم توسعه به ۶۰ درصد خواهد رسید؛ که بیانگر نقش مهم این صنعت در رشد مولد اقتصادی و ایجاد اشتغال است. بخشی از اهداف کمی پتروشیمی در چشم‌انداز بیست‌ساله برای توسعه مطلوب این صنعت به موازات تکمیل زنجیره ارزش آن، عبارت‌اند از:

- سرمایه‌گذاری به میزان ۵۰ میلیارد دلار طی ۲۰ سال آینده؛
  - دستیابی به ظرفیت تولید محصولات عمده پتروشیمی به میزان ۱۲۶ میلیون تن در سال؛
  - دستیابی به سهم ۳۴ درصدی از ارزش ظرفیت محصولات عمده پتروشیمی در خاورمیانه.
- با توجه به تفاوت در روندی که بین برنامه تولید منابع نفتی و اجرای واقعی آن، این دغدغه برای مدیران وجود دارد که برنامه‌ریزی استراتژی رقابتی شرکت چگونه باشد تا با وجود بازار پاسخگو به نیاز بازارمحوری مشتریان، به حیات رقابتی خود ادامه دهد.



نمودار ۱. درصد اجرای برنامه‌های پیش‌بینی‌شده

از طرفی، در طول دهه گذشته پس از بازشدن نسبی مرزهای کشور بر روی برخی محصولات خارجی، تولیدکنندگان داخلی با مشکلاتی روبرو شده‌اند و اغلب کارخانه‌های داخلی بدون حمایت‌های دولتی و بدون ایجاد موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای واردات، قادر به ادامه حیات نیستند. از طرف دیگر، با توجه به افزایش شرایط رقابت بازار داخل و مازاد عرضه محصولات در دنیا و احتمال مواجه شدن با تبعات پیوستن به سازمان تجارت جهانی (WTO)، این شرکت، بدون تغییر در نگرش مدیریتی و بدون استفاده بهینه و مناسب از استراتژی رقابتی، نمی‌تواند به حیات و فعالیت خود ادامه دهد.

با توجه به اینکه برخی شرکت‌های پتروشیمی خصوصی شده‌اند و لازم است مطابق با نیاز بازار و منطبق با نظر مشتریان، تولید کنند، آیا پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر، چنین نیازی در این شرکت‌ها پاسخگو است؟

بر این اساس، مسئله اصلی در این تحقیق، بررسی تأثیر پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر در پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی است؟

## چارچوب نظری پژوهش

### مفهوم رقابت‌پذیری

چرا برخی کشورها در رقابت بین‌الملل از سایرین موفق‌ترند؟

این پرسش اقتصادی در عصر حاضر، ذهن اغلب اقتصاددانان، مدیران صنایع و شرکت‌ها، و حتی دولت‌مردان را مشغول کرده است. به عبارت دیگر، بحث رقابت‌پذیری یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تجارت و فعالیت در محیط پویا و رقابتی امروز است. از مشخصه‌های دنیای امروز، تغییرات سریع و مداوم در محیط اقتصادی جهان است که حاصل آن، شکل‌گیری رقابت شدید در اقتصاد جهانی است (Shurchuluu, 2002, p.409).

با اینکه کشورها و صنایع اغلب در جستجوی عوامل کلیدی موفقیت اقتصادی‌اند، ولی بهتر آن است که با تمرکز بیشتری منشأ این عوامل را جستجو کنند. به عبارت دیگر، به دنبال پاسخ این

سؤال برآیند که چه ویژگی‌هایی در کشور منجر به ایجاد زمینه‌های موفقیت بین‌المللی می‌شود و اینکه چگونه یک کشور، زمینه‌ها و بسترهای لازم را برای ایجاد مزیت رقابتی و حفظ آن در صنعتی خاص فراهم می‌آورد.

پاسخ این سؤال برای صناعی که به منظور بقا در بازارهای بین‌المللی رقابت می‌کنند، اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. یک کشور باید بدانند کدامین عامل و ویژگی در کشورش در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بین‌المللی حیاتی و ضروری است، سپس، آن را تقویت کند (porter, 1990, p.2).

### رقابت جهانی

فرآیند جهانی‌شدن، به وجود آمدن سازمان تجارت جهانی و یکپارچگی بازارهای جهانی، پیشرفت‌های سریع و بنیادین در فناوری، پیشرفت‌های جدید در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، تبیین کنترل‌های آلودگی محیط‌زیست و حفظ منابع انرژی، و کمبود منابع و هزینه‌های بالای آن‌ها، چالش‌هایی‌اند که بنگاه‌ها و صنایع مختلف در عرصه تجارت و فعالیت‌های اقتصادی با آن مواجه‌اند و ادامه حیات آن‌ها، به تصمیم‌گیری درست و به‌موقع در برابر این تغییرات بستگی دارد. در این میان، فرآیند جهانی‌شدن و گسترش بازارهای مصرف، و نیز افزایش تعداد رقبای و شدت رقابت، مفاهیمی‌مانند رقابت‌پذیری را مهم می‌کند. این امر موجب شده بنگاه‌ها، صنایع و کشورهای مختلف در جهت ارتقای رقابت‌پذیری به شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری و تقویت آن‌ها پردازند. پیامدهای اجتناب‌ناپذیر گسترش فعالیت‌های بازاریابی جهانی، رشد رقابت در سطح جهان است. رقابت جهانی در صنایع مختلف، عامل مهمی است که بر موفقیت اثر می‌گذارد. در بعضی صنایع، شرکت‌های جهانی سایر مؤسسات را از صحنه رقابت خارج کرده‌اند. رقابت جهانی، همواره، به نفع مصرف‌کنندگان در کلیه کشورها بوده است. در نتیجه رقابت جهانی، محصولاتی به بازار عرضه شد که از نظر عملکرد و قیمت، مناسب نیاز مصرف‌کنندگان بود. همچنین، رقابت جهانی دامنه کالاها را گسترش می‌دهد و موجب می‌شود مصرف‌کنندگان، اقلام مورد نیاز خود را به دست آورند.

## استراتژی‌های رقابتی

استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر در سه زمینه قابل بررسی است. گاهی شرکت‌ها به دلیل شرایط ویژه‌ای که دارند می‌توانند قیمت تمام‌شده کمتری نسبت به شرکت‌های دیگر داشته باشند. به همین دلیل، دارای توان رقابتی در زمینه قیمت‌گذاری‌اند، مانند شرکت‌هایی که با منابع ارزان‌تر، نیروی انسانی مناسب‌تر و استفاده از ظرفیت تولیدی بیشتر، هزینه تمام‌شده مطلوب‌تری نسبت به رقبای دارند که عامل ایجاد توان رقابتی در بازار است. در واقع، تعیین‌کننده قیمت در بازار خواهند بود. در مواردی، مهم‌ترین توان رقابتی شرکت‌ها از متمایز بودن هر یک از عناصر آمیخته بازاریابی ناشی می‌شود، مانند متمایز بودن نوع رنگ، بسته‌بندی، ظاهر و مدل، خدمات پس از فروش، قیمت و شیوه دریافت آن، کانال‌های توزیع و نوع تبلیغات. این عوامل باعث جذب و جلب انواع مشتریان می‌شود و سهم بازار شرکت را، نسبت به رقبای، افزایش می‌دهد. سومین استراتژی، در نوع انتخاب بازارها قرار دارد که آن را «بازارکانون» می‌نامند، یعنی انتخاب بخشی از بازار و نفوذ عمیق در آن به گونه‌ای که رقبای نتوانند یا نخواهند با آن مقابله کنند (porter, 1990, p.159).

## استراتژی‌های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر

از دیدگاه پورتر، این استراتژی‌ها به سازمان امکان می‌دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره گیرد که عبارت‌اند از رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز کردن محصولات و خدمات، و تمرکز بر محصولات و خدماتی خاص. پورتر این سه مبنای استراتژی‌های ژنریک یا عمومی<sup>۱</sup> می‌نامد. در رهبری هزینه، شرکت محصولات استاندارد تولید و عرضه می‌کند که بهای تمام‌شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می‌یابد. مقصود از استراتژی تمایز این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت موردنظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شود، و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت

---

1. Generic Strategies

حساسیت چندان زیادی ندارند. مقصود از متمرکز کردن، توجه به محصولات و خدمات خاصی است که نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان را تأمین می‌کند.

استراتژی‌های پورتر به ساختارهای سازمانی متفاوت، رویه‌های کنترل و سیستم‌های انگیزشی نیاز دارد. شرکت‌های بزرگتر، که به منابع بیشتری دسترسی دارند، در رهبری هزینه رقابت می‌کنند یا محصولات و خدماتی ویژه و متمایز نسبت به شرکت‌های رقیب عرضه می‌کنند، در حالیکه اغلب، شرکت‌های کوچکتر به محصولات و خدمات خاص توجه می‌کنند. پورتر تأکید می‌کند به هنگام به‌کارگیری این استراتژی‌ها در شرکت‌ها و واحدهای تجاری موجود و بالقوه برای ارزیابی «مشارکت در فرصت‌ها» از شیوه تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت استفاده شود. مشارکت در فرصت‌ها و منابع امکان می‌دهد با استفاده از مزیت‌های رقابتی هزینه‌ها را کاهش داد، یا محصولات و خدماتی متفاوت و متمایز تولید و عرضه کرد. پورتر، علاوه بر تشویق به مشارکت در فرصت‌ها، تأکید می‌کند شرکت‌ها برای بهره‌مند شدن از مزیت‌های رقابتی می‌توانند تخصص‌ها و مهارت‌ها را بین واحدهای تجاری مستقل به شیوه‌ای اثربخش مبادله کنند. با توجه به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه و بزرگی شرکت و ماهیت رقابت، می‌توان با استفاده از استراتژی‌های گوناگون (از نظر رهبری هزینه‌ها، متمایز ساختن محصول یا توجه خاص به گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان)، به مزایای خاصی دست یافت. پورتر استدلال می‌کند به منظور ارزیابی توانایی رقابتی در محیط بازار، سازمان باید یکی از این سه استراتژی عمومی را انتخاب کند.

شرکت تازه‌وارد به بازار، رقابت را شدت می‌دهد و بر قیمت‌گذاری و سودآوری تأثیرگذار است. با توجه به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه شرکت و ماهیت رقابت، می‌توان با استفاده از استراتژی‌های گوناگون (رهبری در هزینه‌ها، متمایز ساختن محصول، توجه به گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان) به مزایای خاصی دست یافت (دیوید، ۱۳۹۰، ص ۱۴۲-۱۳۶).

بازاریابی به معنی کار با بازارها به منظور تحقق مبادلات بالقوه با هدف تأمین خواسته‌ها و نیازهای انسان‌ها است (کاتلر، ۱۳۸۹، ص ۵۲).



## بازار محوری

بازارمحوری<sup>۱</sup> عبارت است از پذیرش مفهوم بازاریابی به عنوان فلسفه بازرگانی، که هدایت‌کننده استراتژی‌های رقابتی سازمان است. بازارمحوری راجع به این مقوله که محصولات باید تقاضای بازار و تغییر در ترجیحات مصرف‌کننده را منعکس کنند، بحث می‌کند. بازارمحوری، به عنوان دیدگاهی یکپارچه، با تعیین توانایی سازمان‌ها در پیش‌بینی، واکنش و تبدیل به سرمایه کردن تغییرات محیطی، عاملی است که عملکرد شرکت‌ها را بهبود می‌دهد. بازارمحوری موجب می‌شود شرکت‌ها بر جمع‌آوری مداوم اطلاعات مرتبط با نیازهای مشتریان هدف و توانمندی‌های رقبا و کاربرد این اطلاعات در جهت خلق ارزش برتر برای مشتریان تمرکز کنند. بازارمحوری، به عنوان شایستگی سازمانی، می‌تواند عملکرد صادرات را موفق کند. فلسفه بازارمحوری بر این اصل استوار است که برای رسیدن به هدف‌های سازمانی، باید به نیازها و خواسته‌های بازار توجه داشت و رضایت مشتریان را بیشتر، بهتر و با کارایی بالاتر، نسبت به رقبا، تأمین کرد. با توجه به پیچیدگی و تغییر مداوم شرایط بازار، کسب سریع اطلاعات بازرگانی، رمز موفقیت در بازارهای بین‌المللی است (حبیب‌اله دعائی، ۱۳۸۹، ص ۶۴-۶۱).

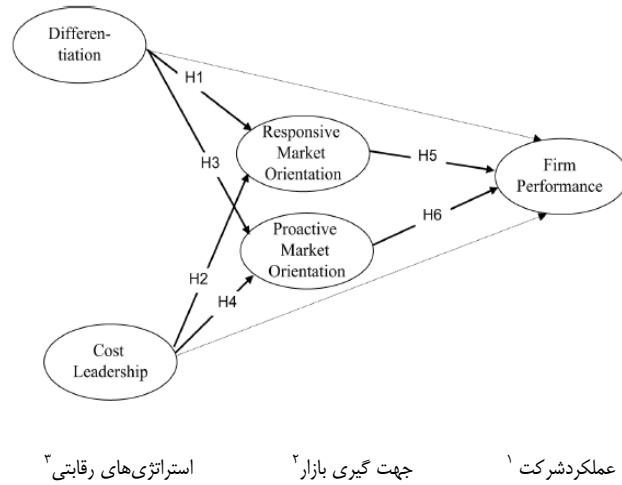
## پژوهش‌های انجام شده

رانجیت و ولا (۲۰۰۸) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه بر عملکرد سازمان، به طور مستقیم و نیز از طریق میانجی‌های جهت‌گیری بازار پاسخگو و فعال، اثر مثبت دارد. مدلی که آن‌ها برای تحقیق خود طراحی و تأیید کردند، به صورت زیر است<sup>۲</sup>:

---

1. Market Orientations

۲. H مخفف کلمه Hypotheses به معنی فرضیه است.



بازار پاسخگو<sup>۴</sup> بازار فعال<sup>۵</sup> تمایز<sup>۶</sup> رهبری هزینه<sup>۷</sup>

شکل ۱. مدل رانجیت و ولا (۲۰۰۸) درباره تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد شرکت

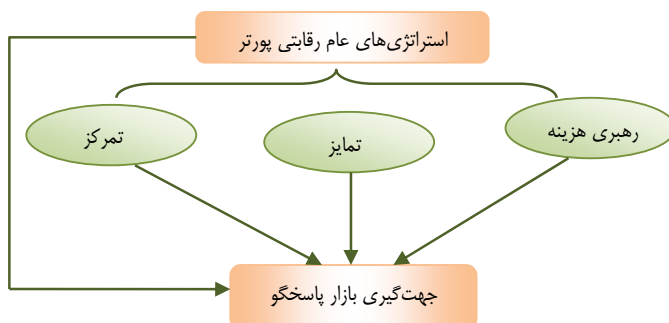
بازار پاسخگو، بازاری است که سعی در برآورده کردن نیازهای بالفعل و شناخته‌شده مشتریان دارد و بازار فعال، سعی در شناخت و برآورده کردن نیازهای نهان و بالقوه مشتریان دارد. هدف این پژوهش این است که نشان دهد استراتژی‌های رقابتی بر جهت‌گیری‌های بازار اثر قابل توجهی دارد و جهت‌گیری‌های بازار بر عملکرد شرکت اثر قابل توجهی دارد. طبق نتایج

1. Firm Performance
2. Market Orientations
3. Competitive Strategies
4. Responsive Market Orientation (RMO)
5. Proactive Market Orientation (PMO)
6. Differentiation
7. Cost Leadership

استراتژی‌های تمایز، نسبت به استراتژی‌های رهبری در هزینه، بر RMO و PMO اثر قویتری دارد و PMO نسبت به RMO، اثر قویتری در عملکرد دارد (Voola & O’Cass, 2010, pp.248-252).

### مدل مفهومی تحقیق

مدل این پژوهش بر اساس مطالعات انجام‌شده و با الهام از مدل رانجیت و ولا (۲۰۰۸) طراحی شده است که محقق با توجه به سازمان مورد بررسی، فقط جهت‌گیری بازار پاسخگو را بررسی می‌کند. همچنین، مدل پایه، دو استراتژی رقابتی پورتر (تمایز و رهبری در هزینه) را بررسی کرده است، در حالی که مدل تحقیق حاضر هر سه استراتژی رقابتی پورتر را بررسی می‌کند.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

۱. استراتژی رهبری هزینه بر پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی تأثیر مثبت دارد.
۲. استراتژی تمایز بر پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی تأثیر مثبت دارد.
۳. استراتژی تمرکز بر پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان پتروشیمی تأثیر مثبت دارد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران فعال در شرکت پتروشیمی است که در زمینه تولید محصولات پلی اتیلن فعالیت می‌کنند. تعداد کل جامعه ۷۰ نفر است. قلمرو مکانی تحقیق حاضر مجتمع‌های تولیدکننده محصولات پلی اتیلن است.

### نمونه آماری

روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین شد.

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 * 0.25}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{70} \left( \frac{1.96^2 * 0.25}{0.05^2} - 1 \right)} = 59$$

### ابزار سنجش

ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای استاندارد است که سؤال‌های آن در پژوهش‌های خارجی استفاده شده است و با توجه به اهداف تحقیق تغییراتی در آن صورت گرفته است. پرسشنامه شامل ۲۷ سؤال است، طیف مورد استفاده در آن لیکرت پنج گزینه‌ای که از دامنه خیلی زیاد تا خیلی کم درجه‌بندی شده است. نحوه امتیازدهی از کاملاً مخالفم=۱، تا کاملاً موافقم=۵ دامنه دارد.

### روایی و پایایی ابزار تحقیق

از آنجا که پرسشنامه تحقیق از تحقیقات خارجی گرفته شده است، به منظور اطمینان بیشتر از روایی ابزار سنجش، با توجه به مبانی نظری و مقالات علمی مرتبط، از ده نفر از اساتید و کارشناسان پتروشیمی نظرخواهی شد.

برای سنجش پایایی پرسشنامه، در مرحله مطالعه مقدماتی، تعداد ده عدد پرسشنامه توزیع شد و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. از آنجا که این ضریب برای هر یک از ابعاد بالاتر از ۰٫۷، و برای کل پرسشنامه ۰٫۷۴۴ به دست آمد، پایایی پرسشنامه تأیید شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در جدول ۱ متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه نشان داده شده است.

جدول ۱. متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

متغیر	مؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	زن	۹	۱۵٫۳	۱۵٫۳
	مرد	۵۰	۸۴٫۷	۱۰۰
تحصیلات	کارشناسی	۲۹	۴۹٫۲	۴۹٫۲
	کارشناسی ارشد	۲۷	۴۵٫۸	۹۴٫۹
	دکتری	۳	۵٫۱	۱۰۰
سن	۲۹-۳۵ سال	۱۹	۳۲٫۲	۳۲٫۲
	۳۶-۴۵ سال	۱۹	۳۲٫۲	۶۴٫۴
	بیشتر از ۴۶ سال	۲۱	۳۵٫۶	۱۰۰
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۴	۶٫۸	۶٫۸
	۵-۱۰ سال	۱۳	۲۲	۲۸٫۸
	۱۰-۱۵ سال	۷	۱۱٫۹	۴۰٫۷
	۱۵-۲۵ سال	۱۷	۲۸٫۸	۶۹٫۵
	۲۰ سال به بالا	۱۳	۳۰٫۵	۱۰۰

نتایج آمار توصیفی نشان می‌دهد که بیشترین حجم نمونه مرد، و با تحصیلات کارشناسی و کارشناسی‌ارشد، و سن بیش از ۴۶ سال و سابقه کاری بیش از ۲۰ سال است.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون کلموگروف اسمیرونف انجام شد. با تأیید نرمال بودن توزیع داده‌ها، برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی استیودنت استفاده شد. همچنین، برای

تعیین اولویت تأثیرگذاری هر کدام از متغیرها آزمون فریدمن اجرا شد. همه آزمون‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرونف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیرها	مقدار آماره آزمون	تعداد	سطح معنی داری
استراتژی تمایز	۰٫۷۳۵	۵۹	۰٫۶۲۵
استراتژی تمرکز	۱٫۰۷۳	۵۹	۰٫۲
استراتژی رهبری هزینه	۰٫۷۲۵	۵۹	۰٫۶۷۰
استراتژی رقابتی	۰٫۷۷۴	۵۹	۰٫۵۸۶

برای انجام این آزمون فرض‌های زیر ایجاد شد.

فرض صفر: توزیع داده‌ها نرمال است.

فرض یک: توزیع داده‌ها نرمال نیست.

با توجه به جدول، از آنجا که سطح معنی داری آزمون بیش‌تر از ۰٫۰۵ است، فرض صفر تأیید می‌شود و توزیع داده‌ها نرمال است. بنابراین، از آزمون پارامتریک تی استیودنت جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود.

### بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق، فرض‌های زیر ایجاد شد.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

جدول ۳. تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

متغیرها	آماره t	میانگین	سطح معنی داری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				حد پایین	حد بالا
استراتژی رقابتی	۶٫۸۴۲	۳٫۳۰	۰٫۰۰	۰٫۳۰۲۵	۰٫۲۱۴۱
استراتژی رهبری هزینه	۷٫۴۳۷	۳٫۳۶	۰٫۰۰	۰٫۳۶۹۱	۰٫۲۶۹۸
استراتژی تمایز	۶٫۳۱۳	۳٫۴۵	۰٫۰۰	۰٫۴۵۳۹	۰٫۳۱۰۰
استراتژی تمرکز	۱٫۴۸۸	۵۸	۰٫۰۰۲	۰٫۰۸۴۷	۰٫۰۲۹۲

نتایج بررسی فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر اینکه استراتژی‌های رقابتی پورتر بر پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی تأثیر مثبت دارد، نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری آزمون کمتر از معیار ۰/۰۵ است و حد بالا و پایین مثبت است، در نتیجه، فرض صفر رد می‌شود و فرضیه اصلی تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. همچنین، سطح معناداری در بررسی فرضیه استراتژی رهبری هزینه بر پاسخگویی به نیاز بازارمحوری تأثیر مثبت دارد، کمتر از ۰/۰۵ است و حد بالا و پایین مثبت‌اند، فرض صفر رد می‌شود و فرضیه فرعی اول پذیرفته می‌شود.

از بین سه استراتژی مطرح شده، رهبری هزینه آشناترین استراتژی در بازار است. هدف این استراتژی، رسیدن به موقعیت ارزان‌ترین تولیدکننده محصول یا خدمات در بازار است. اتخاذ چنین استراتژی، هنگامی که بنگاه به مواد اولیه یا فناوری تولید پیشرو دسترسی مناسب دارد و یا بازده صعودی به مقیاس دارد، بسیار مثمرتر است. بنگاهی که با این استراتژی در صنعت فعالیت می‌کند، تمامی بازار را تحت پوشش قرار می‌دهد و حتی در صنایع مرتبط نیز وارد می‌شود. این بنگاه، نه تنها از تمامی ظرفیت‌های موجود برای تولید ارزان‌ترین محصول استفاده می‌کند، بلکه همواره، در حال بهبود عملکرد و افزایش بازدهی خود است و روش‌های نوینی را برای تولید تحویل ارزان‌تر محصول ابداع می‌کند. چنین بنگاه‌هایی محصولی استاندارد با کیفیت بالا و بدون ویژگی‌هایی خاص را به بازار عرضه می‌کنند. نتایج بررسی نشان داد که اتخاذ استراتژی رهبری هزینه رابطه معنی‌داری با پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان دارد. این موضوع دربارهٔ مجتمع‌های تولیدکننده محصولات پلی‌اتیلنی، و با توجه به خصوصی شدن این مجتمع‌ها و افزایش رقابت در تولید بهتر با قیمت تمام شده پایین‌تر تأیید شد. با توجه به اینکه در بررسی تأثیر استراتژی تمایز بر پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان، ضریب معناداری ۰/۰۵ است و حد بالا و پایین در محدوده مثبت است، در نتیجه، فرض صفر رد می‌شود و فرضیه تحقیق تأیید می‌شود.

در این رویکرد بنگاه سعی می‌کند موقعیت متمایزی نسبت به رقیب در صنعت به دست آورد. برای رسیدن به چنین موقعیتی، بنگاه به یک یا چند ویژگی که از نظر خریداران مهم تلقی می‌شود، تأکید می‌کند و بنابراین، قیمتی بالاتر را به بازار پیشنهاد می‌دهد. منشأ این تمایز در خود محصول،

شیوه تحویل آن، روش های بازاریابی، خدمات پس از فروش و غیره است. حیاتی ترین تصمیم بنگاه در این استراتژی، انتخاب درست ویژگی ای است که در نظر اغلب خریداران ارزش پرداخت هزینه بالاتر را توجیه کند. در سال های اخیر، انواع محصولات پتروشیمی، از جمله محصول مورد بحث این تحقیق، از طریق مرزهای ملی و در قالب واردات از کشورهای همچون عربستان و قطر، کویت به کشور وارد شده اند. که این امر بر تنوع رقابت در بازار این محصول افزوده است. در این میان، مشتریان این محصولات با تنوع خرید بالاتری نسبت به گذشته مواجهه اند. بنابراین، ایجاد تمایز، که یکی از راهکارهای جذب و جلب نظر مشتریان است، در پتروشیمی لحاظ شده است. نتایج آزمون فرضیه تأثیر استراتژی تمرکز بر پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی، نشان داد ضریب معناداری کمتر از ۰/۰۵ است و حد بالا و پایین در محدوده مثبت قرار دارند، بنابراین، فرض صفر رد می شود و فرضیه اصلی تحقیق پذیرفته می شود.

تمرکز، سومین استراتژی عمومی است. دو استراتژی دیگر، یعنی رهبری هزینه و تمایز، نگاهی به کل بازار دارند، در حالی که این استراتژی به بخش یا بخش هایی از بازار توجه دارد. بنگاه با رویکرد متمرکز، بخشی از بازار را انتخاب می کند، و تمام تلاش خود را بر خدمت به بخش هدف متمرکز می کند. ممکن است حتی روش هایی متفاوت از روش های معمول صنعت را در پیش بگیرد. همان طور که اشاره شد، استراتژی تمرکز به دو حالت قابل دستیابی است، تمرکز روی قیمت و تمرکز بر روی تمایز. در وضعیت اول، هدف بنگاه خدمت رسانی به بخشی از بازار است که نسبت به قیمت حساسیت بالایی دارد؛ و در حالت دوم، مشتریانی با نیازهای خاص وجود دارند که پاسخی برای نیازهای خود از تولیدکنندگان دیگر دریافت نکرده اند. مهمترین متغیر در این استراتژی، انتخاب صحیح بخش هایی از بازار است که تفاوت معناداری با کل بازار دارد، از مواردی که در زمینه تمایز محصولات پلی اتیلن پتروشیمی می توان مطرح کرد، این است که هر چند این محصولات با یک نام (پلی اتیلن) شناخته می شوند، اما درجه بندی (گرید) های مختلفی دارند. بنابراین، تمرکز در این محصولات به معنی تمرکز بر درجه خاصی از محصول است. در واقع، پتروشیمی با تمرکز بر درجه خاصی از خلوص پلی اتیلن، استراتژی تمرکز را اجرا کند.



### رتبه‌بندی استراتژی‌های مؤثر بر پاسخگویی به نیاز بازارمحوری

برای رتبه‌بندی استراتژی‌های مؤثر بر پاسخگویی به نیاز بازارمحور از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، اهمیت این استراتژی‌ها از نظر پاسخگویان یکسان نیست. همچنین، نشان داده شد استراتژی رهبری هزینه (با میانگین رتبه ۲/۲۲)، استراتژی تمایز (با میانگین رتبه ۲/۱۹)، و استراتژی تمرکز (با میانگین رتبه ۱/۵۹)، به ترتیب، بالاترین تا کم‌ترین رتبه را دارند.

### نتیجه‌گیری

فرایند جهانی‌شدن و گسترش بازارهای مصرف و نیز افزایش تعداد رقبا و شدت رقابت، به مفاهیمی مانند رقابت‌پذیری اهمیت بخشیده است. این امر موجب شده بنگاه‌ها، صنایع و کشورهای مختلف در جهت ارتقای رقابت‌پذیری به شناسایی و تقویت عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری اقدام کنند. بسیاری از محققان، جهت توجیه و تفسیر رقابت‌پذیری و عوامل مؤثر بر آن، نظریه و مدل‌هایی را عرضه داشته‌اند و عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری را دسته‌بندی کرده و در قالب مدل‌هایی ارائه کرده‌اند. این نظریه‌ها و مدل‌ها نیز از تنوع نسبتاً زیادی برخوردارند. در این میان، با توجه به اینکه اکثر مجتمع‌های تولیدکننده محصولات پتروشیمی و پلی‌اتیلنی به بخش خصوصی واگذار شده است، رقابت بین آن‌ها افزایش یافته است. از طرف دیگر، با توجه به افزایش شرایط رقابتی بازار داخل و مازاد عرضه محصولات در دنیا و احتمال مواجه شدن با تبعات پیوستن به سازمان تجارت جهانی، این شرکت‌ها نمی‌توانند بدون تغییر در نگرش مدیریتی و بدون استفاده بهینه و مناسب از استراتژی‌های رقابتی به حیات و فعالیت خود ادامه دهند. بنابراین، استراتژی‌های رقابتی پورتر در این سازمان بررسی شد و نتایج به‌دست‌آمده تأثیر معنادار این استراتژی‌ها بر نیاز بازارمحوری مشتریان را نشان داد.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود.

- به‌کارگیری سیستم‌های نوین تولیدی در بخش تولید محصولات و افزایش انعطاف‌پذیری سیستم‌های تولیدی به منظور کاهش هزینه‌های تولیدی.
- به‌کارگیری سیستم حسابداری قیمت‌تمام‌شده، به منظور شناسایی عناصر قیمت‌تمام‌شده محصولات، که در برنامه‌ریزی‌های تولیدی مدیران نقشی مؤثر دارد.
- با شناسایی استانداردهای تولید محصولات و با در نظر گرفتن رقبا در شناسایی اهداف تولیدی در جهت انطباق تولید با استانداردها، می‌توان در جهت کاهش هزینه‌های تولیدی اقدام کرد.
- شناسایی و اولویت‌بندی عناصر کلیدی تولید و فروش محصول با استفاده از پنج مارک، که منجر به شناسایی و برنامه‌ریزی مناسب در ایجاد مزیت رقابتی در محصولات، به منظور ایجاد تمایز در بازار رقابتی می‌شود.
- به منظور ایجاد و بهره‌گیری از استراتژی متمایزسازی، می‌توان از فناوری سیستم تولید واحدی استفاده کرد و با توجه به نیازهای مشتریان درصد خلوص مناسبی از کالا تولید شود.
- توجه به نیازهای مشتریان و بازاریابی، به منظور طراحی ویژگی‌هایی از محصول که در حفظ مزیت رقابتی در بازار اهمیت زیادی دارد.
- تولید برخی گریدهای خاص محصولات وارداتی که مشتریان به آن‌ها احتیاج دارند و به دلایلی در ایران تولید نمی‌شود.
- کاهش واردات و افزایش صادرات با شناسایی و رفع نیازهای مشتریان داخلی و خارجی.

## منابع و مأخذ

۱. دیوید، فرد آر. (۱۳۹۰). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسایان، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۹). *مدیریت بازاریابی*، ترجمه بهمن فروزنده، اصفهان، نشر آموخته.
۳. کاتلر، فیلیپ؛ آرمسترانگ، گری (۱۳۷۹). *اصول بازاریابی*. ترجمه علی پارسایان، تهران، جهان نو.
۴. صبوری، آمنه (۱۳۸۸). *بررسی موقعیت رقابتی ذوب آهن اصفهان در راستای توسعه صادرات محصولات فولادی با استفاده از مدل الماس ملی پورتر*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۵. حاجی زمانی، علی (۱۳۸۳). *چهارچوبی برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۶. حسینی، زهرا (۱۳۸۸). *تعیین میزان تأثیر بازارمحوری صادرات بر عملکرد صادرات در شرکت‌های تولیدی صادراتی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری.
۷. دعائی، حبیب‌اله؛ حسینی رباط، منصوره (۱۳۸۹). «تجارت خارجی بازارمحور، روابط بازرگانی بین‌الملل و عملکرد صادراتی (مطالعه موردی: شرکت‌های صادراتی شهر مشهد)». *مدیریت بازرگانی*، دوره ۲، شماره ۶، صفحات ۸۲-۶۱.
8. voola R & O'Cass (2010). "Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations". *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245-266.
9. Shurchuluu. P (2002). *national productivity and competitive strategies for new millennium*.
10. porter, Michael (1990). *the competitive advantage of nation*. newyork ,.
11. Zahir Quraeshi, (2011). "Privatizing state-owned enterprises: a model for developing countries". *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 256- 272.