

طراحی مدل موضع یابی استراتژیک بازارگرا در صنعت پوشاک با استفاده از تکنیک دلفی

محمد مهدی پرهیزگار^۱، توخید علیزاده حسین حاجلو^{۲*}، محمد تقی امینی^۳، سیده معصومه غمخواری^۴^۱ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران^۲ دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران^۳ استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران^۴ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۵

Designing a market-oriented strategic positioning model in the clothing industry using the Delphi technique

Mohammad Mehdi Parhizgar¹, Tohid Alizadeh Hossein Hajlou^{2*}, Mohamamd Taghi Amini³, Seyedeh Maasoumeh Ghamkhari⁴¹ Associate Professor, Department of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran² Ph.D. student of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran³ Professor of the Business Management Department of Payam Noor University, Tehran, Iran⁴ Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: (30/06/2022)

Accepted: (29/07/2022)

شناسه یکتا: <https://doi.org/10.52547/JABM.3.2.109>

Abstract

Objective: According to the importance of strategic positioning, the present study aims to provide a model for market-oriented strategic positioning in the apparel industry using the Delphi technique.**Methodology:** The statistical population in this study is the garment industry experts in Tehran province that 15 people have been consciously selected as the sample size and as the panel of experts. Data collection tools are notes from previous research and a questionnaire to collect data from the panel of experts. Delphi method was used to analyze the collected data in 3 steps.**Findings:** After analyzing the data obtained from the Delphi technique in 3 stages, a paradigm model of market-oriented strategic positioning in the clothing industry was presented. Findings show that this model has 7 variables of organizational factors (9 components), customer factors (5 components), competitiveness (2 components), contextual factors (4 components), strategies (4 components), facilitators (5 components)) And the consequences as a dependent variable (3 components).**Conclusion:** Based on the findings and by creating a suitable brand position in the clothing industry, which today is also competing with foreign brands, it is possible to create appropriate competitive conditions and market share by using the correct positioning policies while improving its position in the market. And gained more profitability.

Keywords

Strategic positioning, market orientation, clothing industry, Delphi technique

چکیده

هدف: با توجه به اهمیت موضع یابی استراتژیک، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای موضع یابی استراتژیک بازارگرا در صنعت پوشاک با استفاده از تکنیک دلفی انجام شده است.**روش شناسی:** جامعه آماری در این پژوهش خبرگان صنعت پوشاک در استان تهران می باشد که به صورت آگاهانه ۱۵ نفر به عنوان حجم نمونه و به عنوان پانل خبرگان انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده ها یادداشت برداری از تحقیقات پیشین و پرسشنامه جهت جمع آوری داده از پانل خبرگان می باشد. برای تحلیل داده های جمع آوری شده از روش دلفی در ۳ مرحله استفاده شده است.**یافته ها:** پس از تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از تکنیک دلفی در ۳ مرحله مدل پارادایمی موضع یابی استراتژیک بازارگرا در صنعت پوشاک ارائه شد. یافته ها نشان می دهد این مدل دارای ۷ متغیر عوامل سازمانی (۹ مولفه)، عوامل مشتری (۵ مولفه)، توان رقابت (۲ مولفه)، عوامل زمینه ای (۴ مولفه)، راهبردها (۴ مولفه)، عوامل تسهیل کننده (۵ مولفه) و پیامدها به عنوان متغیر وابسته (۳ مولفه) می باشد.**نتیجه گیری:** بر اساس یافته ها و با ایجاد جایگاه مناسب برند در صنعت پوشاک که امروزه در حال رقابت با برندهای خارجی نیز می باشد، می توان با استفاده از خط مشی های صحیح موضع یابی ضمن ارتقاء جایگاه در بازار شرایط رقابتی مناسبی را ایجاد کرد و سهم بازار و سودآوری بیشتری را به دست آورد.

واژه های کلیدی

موضع یابی استراتژیک، بازارگرا، صنعت پوشاک، تکنیک دلفی

مقدمه

شدن به ذهن و حیطه نگاه مصرف کننده از طریق اتخاذ ترکیبی مناسب از سید ارزشی بازار می خواند (Darling, 2001). رایز و تروت معتقدند موضع یابی همزمان با خلق یک محصول آغاز می شود بنابراین موضع یابی عبارتست از جایگاهی که یک محصول از آغاز در ذهن مشتری به خود اختصاص می دهد. موضع یابی راهی است که هر محصول باید از آغاز به آن پا بگذارد و شاید مهمترین دلیل آن نیز این باشد که امروزه مصرف کنندگان در معرض هجوم تبدادی از اطلاعات و تبلیغات قرار گرفته اند. امام امروزه گاهی کمبود محصول در بازارها بر اساس سیاست های مختلف بازاریابی در ایجاد ادراکات ذهنی مشتریان و جایگاه های ذهنی محصولات موجود و قصد خرید به شدت اثرگذار است (Zhao et al, 2021).

صنعت پوشاک ایران از جمله صنایعی است که علی رغم 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 آن با زندگی روزمره و نیازهای اساسی خانوارها همواره مورد توجه بوده و علی رغم 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 لباس هایی که مردم در محیط های عمومی به تن می کنند، از سوی حاکمیت با سیاستهای خاصی دنبال می شده است و نوعی از پوشش به عنوان پوشش رسمی ترویج می شده و با اشکالی از پوشش های 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 ویژه های مواجه بوده است که این صنعت را در شرایطی قرار داده است که رشد آن دچار وقفه شده است.

در دهه های 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 می باشیم 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 می

شرکت ها آن زمان از مزیت رقابتی برخوردار می باشند که بتوانند با ارائه ارزشی برتر جایگاه خود را در بازار مورد نظر تثبیت کنند. این جایگاه بیانگر شیوه ای است که مصرف کنندگان درباره ویژگی های مهم محصول می اندیشند. یعنی جایگاهی که آن محصول در ذهن مصرف کننده در مقایسه با محصولات رقیب دارد (Feng & Morgan, 2015).

سال هاست که نقش استراتژیک بازاریابی در حال رشد است. این سوال پیش روی هر سازمانی وجود دارد که آیا مدیر ارشد بازاریابی و تیم وی در پشت میز استراتژی جایگاه خود را دارند یا مجریان انجام وظایفی همچون مدیریت برنامه های تبلیغاتی هستند. این دیدگاه که بازاریابی مجری برنامه ها است در حال تغییر است و امروزه بازاریابی به عنوان بخشی از مدیریت استراتژیک سازمان پذیرفته می شود. با توجه به تعریف استراتژی کسب و کار و ساختار مدیریت استراتژیک بازار نقش هایی که بازاریابی می تواند و باید بازی کند مشخص تر می شوند (Blankson et al, 2018).

اهمیت بازاریابی استراتژیک آنجا بیش از پیش مشخص می شود که صادرات یک کشور به شدت تحت تاثیر شناخت بین المللی محصولات یک کشور می باشد و این کار دقیقاً از بازاریابی داخلی آغاز می شود و با به دست آوردن جایگاه مناسب رشد کرده و فراتر از مرزهای یک کشور نیز مطرح می شود. این پویایی و جریانات موجود در بازارها رفته رفته به هم نزدیک شده و با ظهور دهکده جهانی عملاً تفاوت بازارهای داخلی و خارجی کمرنگ تر می شود (Khan & Khan, 2021).

یکی از ابزارهای بازاریابی ایجاد موضع مناسب برای نام تجاری در اذهان مشتریان می باشد. به نظر می رسد موضع یابی با تقسیم بندی بازار، هدف گذاری و تغییر ساختار بازار در خلال سال های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ تکامل یافت (اعظمی، ۱۳۹۳). از دید کاتلر موضع یابی طراحی کالا و تصویر ذهنی شرکت است به گونه ای که این دو در اذهان مشتریان هدف از موضع رقابتی برجسته و نمایانی برخوردار گردد (کاتلر، ۱۳۸۵). مک کارتی در سال ۱۹۹۹ موضع یابی را تفکر مشتری در رابطه با مارک های موجود و یا پیشنهادی در بازار قلمداد می کند (Gwin, 2003).

جایگاه یک کالا بر طبق صفات برجسته آن از دیدگاه مصرف کنندگان تعریف می شود. کاتلر جایگاه یک محصول را چنین تعریف می کند: جایگاه یک کالا مکانی است که آن کالا در مقایسه با کالاهای رقیب در اذهان مصرف کنندگان اشغال می کند (Kotler, 1998). دارلینگ نیز جایگاه یابی را وارد

مورد تردید قرار گرفت و مفهوم بازاریابی پا به عرصه گذاشت. مفهوم بازاریابی بیان می کند " راه رسیدن به اهداف سازمانی این است که برای کامل و یکپارچه کردن فعالیت های بازاریابی به منظور تشخیص و تامین نیازها و خواسته های بازارهای هدف از رقبا بهتر و موثرتر عمل کنیم (Jaiswal et al, 2018) با شکل گرفتن مفهوم بازاریابی تلاش سازمان ها جهت توجه به نیاز مشتریان و متمایز ساختن محصولات خود نسبت به رقبا آغاز شد.

مثال بارز این مسئله در ایران صنعت پوشاک می باشد. با حضور برندهای خارجی در عرصه صنعت پوشاک کشور و ایجاد بازار رقابتی در بازار هدف بخش بازاریابی و برندهای داخلی در متمایز ساختن خدمات خود آغاز گردید و تا کنون ادامه داشته است.

وورال و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی به موقعیت تجاری پایدار در شرکت های حمل و نقل با توجه به ارتباطات رسانه های اجتماعی پرداخته اند. در این تحقیق به این نتیجه رسیده اند علارغم اینکه شرکت ها از مزایای پایداری عملکردی در بازار استفاده می کنند، موقعیت پایدار اجتماعی یک شکاف در بازارهای امروز می باشد. آنها پیشنهاد می دهند که برندها به مزایای پایداری احساسی توجه کنند چراکه می تواند تمایز برند را با مشارکت های موثر مشتری در سطوح مختلف برای شرکت و یا برند خاص ایجاد نماید (Vural et al, 2021).

کوتسی و پیکه (۲۰۲۱) در تحقیقی به توسعه تم موقعیت یابی برند مقصد بر اساس ارزشهای شخصی مصرف کنندگان پرداخته اند. این تحقیق علاوه بر مرور تحقیقات گذشته در زمینه موقعیت یابی برند گردشگری تحقیقات میدانی نیز صورت داده است. بر اساس نتایج به دست آمده مشخص شده است ویژگی های شخصی اندکی می تواند در انتخاب یک برند گردشگری دخیل باشد و این امر را می توان به صنایع مشابه نیز گسترش داد. شناسایی ارزش های شخصی مشتریان می تواند مشکل توسعه موقعیت یابی برندهای گردشگری را برطرف نموده و از این طریق تمایز رقابتی ایجاد نماید (Kotsi & Pike, 2021).

کوما و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان "یادگیری سازمانی و موقعیت یابی استراتژیک در صنعت ارتباطات در کنیا" نشان داده اند که یادگیری مداوم در موضع یابی استراتژیک صنایع ارتباطات از راه دور در کنیا تأثیر دارد. نتایج تأیید کرد که صنایع ارتباطی که یادگیری مداوم را بر اساس نوآوری تجربه می کردند، نسبت به سازمان هایی که این کار را ندارند، دارای موقعیت استراتژیک بهتری هستند. این بدان

باشد که یکی از این اشکالات جایگاه یابی نامناسب پوشاک ایرانی می باشد.

انتخاب خط مشی های اشتباه موضع یابی و عدم جایگاه یابی 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 می باشد.

با توجه به مسئله موجود در این تحقیق سعی بر ارائه مدل موضع یابی استراتژیک بازارگرا صنعت پوشاک ایران می باشیم تا راهنمایی جهت انتخاب مناسب خط مشی های موضع یابی استراتژیک این صنعت باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

زمانی که یک شرکت از لحاظ یک ویژگی خود را از سایر رقبا متمایز می سازد دارای مزیت رقابتی می گردد. تنها داشتن این عامل متمایز کننده جهت رقابت کافی نمی باشد. شرکت برای اینکه بتواند در فضای رقابتی موفق باشد و از عامل متمایز کننده خود بهترین استفاده را ببرد باید خود را با این عامل متمایز کننده به مشتریان بالقوه و بالفعل معرفی نماید. به عبارتی باید موضع یا جایگاه شرکت یا محصول خود را بر اساس آن عامل متمایز کننده قرار داده و خود را معرفی کند. با ظهور بازارهای رقابتی موضع یابی به عنوان یکی از ابزارهای مهم بازاریابی مطرح گردیده است (García-Pérez et al, 2015).

جا انداختن یک محصول جدید در ذهن مشتریان یا دوباره جا انداختن و بهبود جایگاه یک محصول موجود در ذهن آنها، مستلزم انجام یک سری اقدامات و برداشتن گام هایی است. این اقدامات را در مورد کالاها و خدمات، در بازارهای داخلی و بین المللی و برای محصولات موجود یا جدید می باید اجرا نمود. قصد نداریم که بگوییم ویژگی های تعیین کننده محصولات و ادراکات و نقطه نظرات مشتریان در رابطه با محصولات مختلف در کشورهای مختلف یا در دیگر بخش های بازار تغییری نمی کنند و ثابت می ماند؛ بلکه این ویژگی ها در مورد بسیاری از محصولات تغییر می کنند (واکر و همکاران، ۱۳۹۵).

زمانی به دلیل محدود بودن رقابت در بازارهای کسب و کار نیازی به فعالیت های مختلف و گسترده بازاریابی احساس نمی شد. حضور دولت در عرصه تجارت و انحصار در بسیاری از صنایع باعث به وجود آمدن مفاهیم رقابتی تولید، کالا و فروش شده بود تا اینکه در اواسط دهه ۱۹۵۰ این سه مفهوم

پرهیزگار و همکاران: طراحی مدل موضع یابی استراتژیک بازارگرا در صنعت پوشاک با استفاده از تکنیک دلفی

زیر مؤلفه ها و شاخص ها بیشتر توضیح داده شده است (Fumasoli et al, 2019).

کولت و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "تأثیر موقعیت استراتژیک راه حل های کلی مشتری بر عملکرد سازمانی در صنعت ارتباطات، در جکسون لمومو اوله کلت کنیا" به این نتیجه رسیده اند که تغییر در آیین نامه های دولت تأثیر مثبت و بسیار معنی داری بر عملکرد شرکت های مخابراتی در کنیا داشته است. این نتایج نشان می دهد که بین مقررات دولتی و عملکرد سازمانی شرکت های مخابراتی در کنیا همبستگی ضعیف و مثبت وجود دارد که معنی دار است. این مطالعه نتیجه گرفت که کل موقعیت یابی استراتژیک راه حل مشتری تأثیر معنی داری بر عملکرد سازمانی شرکت های 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 ارتقا می بخشد. این مطالعه توصیه می کند که مدیران برای دستیابی به عملکرد سازمانی عالی در سازمان های مربوطه، باید روی کل موقعیت استراتژیک مشتری استفاده کنند. این مطالعه به سیاست گذاران توصیه می کند تدوین مقررات خوب و کارآمد دولت است که به نوبه خود باعث افزایش عملکرد سازمان می شود (Kulet et al, 2019).

ریچارد و تامپسون (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان "یک چارچوب موقعیت یابی جدید برای ارزش سازمانی: ترکیب ارزشهای سازمانی با محوریت مشتری" انجام داده اند. در به رسمیت شناختن موقعیتهای متمایز که تا به امروز ارزش تحقیق را اشغال کرده است، موقعیتهای متمایز و همپوشانی مشخص شده اند که (هنگامی که با مشتری در مقابل جهت گیری های شرکت محور قرار می گیرند) یک چارچوب موقعیت یابی اصلی تولید می کنند. "ارزش" شایسته مطالعه است زیرا موفقیت را برای رهبران تعیین می کند، مزیت رقابتی را فراهم می کند و به رونق اقتصادی کمک می کند. ارزش ممکن است یک مفهوم عالی باشد که زمینه هایی از قبیل کیفیت محصولات، رضایت خدمات و بازاریابی روابط را ایجاد کرده است (Richardson & Thompson, 2019).

پاندا و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان "تأثیر موضع یابی استراتژیک بر ساختاری هزینه حق امتیاز" به این نتیجه رسیده اند که در استراتژی قابلیت اطمینان حضور بین المللی و اندازه شبکه، در استراتژی جهت گیری خدمات آموزش های ضمن خدمت کارکنان و پشتیبانی از خدمات ارائه شده بر هزینه های جاری حق امتیاز دهنده ها و هزینه های وفاداری تأثیر مثبت می گذارند. و در نهایت در استراتژی گزینشی نیز

معنی است که بهبود یادگیری مداوم منجر به ایجاد موضع استراتژیک بهتر در صنعت ارتباطات از راه دور در کنیا می شود. این مطالعه نتیجه گیری می کند که به طور کلی یادگیری سازمانی از نظر آماری ارتباط معنا داری با موضع یابی استراتژیک دارد (Kuma et al, 2020).

ساندراستورم و هجلم-لیدهولم (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان "موضع یابی 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. بدین سبب می بایست در فاصله های مشخص شده موضع یابی مجدد صورت گیرد. جایگاه یابی 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 می توانند بر روی یکدیگر اثرگذار باشند (Sundström & Hjelm-Lidholm, 2020).

کوچ و همکاران (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان "موضع یابی یابی برند تجاری در شرکتهای پیچیده صنعتی: معرفی یک رویکرد پویا و فرایندی برای تعیین موضع" انجام داده اند. این مطالعه با رویکرد جعبه سیاه و بر روی دو هولدینگ با ساز و کارهای پیچیده تولیدی و تجاری صورت گرفته است. یافته ها حاکی از درک موضع یابی برند شرکت ها به عنوان یک فرآیند تکرار شونده و چند سطحی است و این امر چیزی بیش از یک فعالیت بازاریابی در سطح شرکت ها است. یافت می شود که قسمت های موقعیت یابی از هفت مرحله (مراحل مدل واکر) می گذرند که هر یک باعث ایجاد موانع در ایجاد تغییر می شوند. موضع یابی برند شرکت ها باید به عنوان یک فرایند استراتژیک تلقی شود که ادغام سطوح پایدار تولیدی-تجاری و سطوحی موقتی در رویدادهای کوچک رویه استراتژیک مهم پدید می آید (Koch et al, 2019).

فوماسولی و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "عوامل تعیین کننده موقعیت استراتژیک دانشگاه: ارزیابی مجدد سازمان" با تئوری سازی عوامل تعیین کننده موقعیت استراتژیک نهادی، به بحث در مورد فعالیت سازمانی دانشگاه کمک می کند. این استدلال می کند که علاوه بر نیروهای محیطی و عقلانیت مدیریتی، بعد سازمانی نیز باید در نظر گرفته شود. با پرداختن به شواهد تجربی مختلط در ادبیات مربوطه، بعد سازمانی را به عنوان متغیر مداخله ای با تأثیرات بیرونی (خارج از درون) و اقدامات سازمانی (درون-خارج) تأثیر می گذارد، مفهوم سازی شده است. بعد سازمانی در سه مؤلفه عملیاتی می کنیم: ساختار سازمانی، هویت و مرکزیت، که در

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش انجام تحقیق، توصیفی و برحسب نحوه اجرا و از بعد گردآوری اطلاعات از نوع دلفی (کیفی) و با بهره‌گیری از پرسش‌نامه ۵ درجه‌ای لیکرت به انجام رسیده است. از آنجا که در تحقیق حاضر با استفاده از ابزار پرسشنامه، داده‌هایی برای دست‌یابی به موضع‌یابی استراتژیک گردآوری شده و همچنین هدف این تحقیق بسط دانش کاربردی در زمینه‌ی موضع‌یابی استراتژیک و تدوین و تهیه‌ی برنامه‌ها، طرح‌ها و امثال آن است.

جامعه آماری تحقیق پانل خبرگان شامل مدیران شرکت‌ها و تولیدکنندگان مطرح پوشاک در استان تهران می‌باشد. با توجه به آنکه نمونه‌گیری به صورت قضاوتی انجام گرفته است ۱۵ نفر از مدیران شرکت‌های بزرگ و مطرح تولید پوشاک در استان تهران انتخاب شدند.

در این پژوهش از روش‌های روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقاله‌ها، کتابها، پایان‌نامه‌های مرتبط با موضوع پژوهش و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر استفاده شده است. همچنین پرسشنامه‌هایی در سه مرحله بین اعضای پانل خبرگان تحقیق توزیع و پاسخ‌های اعضا برای کسب نتایج مدنظر محقق جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردید.

به منظور شناسایی مولفه‌های مدل از تکنیک دلفی استفاده شده است. پانل 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 پانل دلفی، چگونگی انتخاب اعضای آن است که از طریق نمونه‌گیری غیر احتمالی صورت می‌گیرد. در این روش اعضا به صورت نمونه‌گیری هدف‌دار یا قضاوتی انتخاب می‌شوند زیرا این روش بر این فرض استوار است که دانش پژوهشگر درباره جامعه برای گزینش اعضای پانل قابل استفاده است. بر این اساس، اعضای پانل دلفی برای این پژوهش به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار و یا قضاوتی برگزیده شدند.

در دور اول لیستی از مؤلفه‌های موضع‌یابی استراتژیک در صنعت پوشاک که از مرور پیشینه تحقیق به دست آمده است برای تعیین میزان اهمیت آنها در اختیار اعضا قرار گرفت. سپس از آنها خواسته شد که ایده‌های خود را درباره مؤلفه

ارزش‌خالص مورد انتظار بر هزینه‌های جاری حق امتیاز دهنده‌ها و هزینه‌های وفاداری تأثیرگذار منفی می‌گذارد (Panda et al, 2018).

بلنکسون و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان "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 در صنعت پوشاک مورد بررسی قرار دادند. که سه خرده‌فروشی بومی و سه خرده‌فروشی خارجی بودند. بر اساس نتایج به دست آمده از 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 پیشنهادات ارائه شده باعث ایجاد جایگاه از آن خرده‌فروشی مناسب در ذهن مشتریان می‌گردد (blankson et al, 2018).

محمودیان محمود جیق و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان "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 مناسب در ذهن مشتریان مورد شناسایی قرار دادند. مولفه‌های اطلاعات، 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 (محمودیان محمود جیق و همکاران، ۱۳۹۵).

اعظمی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان "طراحی و ارائه مدل موقعیت‌یابی استراتژیک صنعت پتروشیمی (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی بیستون)" انجام داده‌اند. بر اساس مدل نهایی به دست آمده از پژوهش که دارای اعتبار و معیار بالایی می‌باشد، متغیرهای محیطی، زمینه‌ای، آمیخته بازاریابی و ادراکی بر موقعیت‌یابی استراتژیک شرکت پتروشیمی بیستون اثرگذارند و میان این متغیرها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج آزمون فریدمن متغیرهای محیطی دارای بیشترین تأثیر و متغیرهای ادراکی دارای کمترین تأثیر در تعیین موقعیت استراتژیک این شرکت پتروشیمی دارند (اعظمی، ۱۳۹۳).

پرهیزگار و همکاران: طراحی مدل موضع یابی استراتژیک بازارگرا در صنعت پوشاک با استفاده از تکنیک دلفی

بخش دوم پرسشنامه دور اول روش دلفی به ارائه عوامل موثری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ دهندگان مهم و کلیدی محسوب می شد. در این بخش، پاسخ دهندگان 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 موضع یابی استراتژیک استخراج گردید.

هایی ارائه نمایند که در لیست 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 پانل درباره عواملی که در دورهای اول و دوم مهم تشخیص داده شده بودند، مجددا دریافت گردید و نهایتاً با توجه به میانگین پاسخ ها مدل پارادایمی موضع یابی استراتژیک بازارگرا صنعت پوشاک به دست آمد.

تحلیل داده ها و یافته ها

پرسشنامه دور اول دلفی به تعداد ۱۵ پرسشنامه به صورت حضوری بین اعضای پانل توزیع گردید. در بخش اول پرسشنامه یاد شده، پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان تأثیر هر یک از عوامل استخراج شده از پژوهش های پیشین اعلام می کردند که نتایج حاصل از این بخش در جدول ذیل مشخص می باشد

جدول ۱: نظر پانل خبرگان درباره مولفه های مستخرج از پیشینه

تحقیق

متغیر	مولفه ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اولویت
عوامل سازمانی	مهارتها	۱۵	۴.۴۶۶۷	۰.۵۱۶۴۰	۳
	دانش	۱۵	۴.۴۶۶۷	۰.۵۱۶۴۰	۳
	منابع انسانی	۱۵	۴.۶	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	۴.۲	۰.۴۱۴۰۴	۲
	وفاداری مشتری	۱۵	۴.۴۶۶۷	۰.۵۱۶۴۰	۱
توان رقابت	توان رقابت	۱۵	۴.۴۶۶۷	۰.۵۱۶۴۰	۱
	محیط صنعت	۱۵	۴.۴۶۶۷	۰.۴۸۷۹۵	۳
عوامل زمینه ای	آمیخته بازاریابی	۱۵	۳.۰۰۰۰	۱.۲۵۳۷۵	۵
	سطح تکنولوژی	۱۵	۴.۷۳۳۳	۰.۴۵۷۷۴	۲
	پ رسانه اجتماعی	۱۵	۴.۸۶۶۷	۰.۳۵۱۸۷	۱
راهبردها	تمایز	۱۵	۴.۸	۰.۶۳۳۴۶	۱
	رهبری هزینه	۱۵	۴.۴	۰.۴۱۴۰۴	۲
عوامل تسهیل کننده	چرخه عمر محصول	۱۵	۴.۴۶۶۷	۰.۵۱۶۴۰	۲
	کیفیت محصول	۱۵	۴.۷۳۳۳	۰.۴۵۷۷۴	۱

جدول ۲: عوامل مؤثر بر تعیین موقعیت استراتژیک از نظر خبرگان

متغیر	مولفه ها	تعداد تکرار
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	۸
	رهبری	۷
	قدرت جذب منابع	۲
	تجهیزات مناسب	۲
	اخلاق حرفه ای	۱
	فناوری اطلاعات	۱
عوامل مشتری	هدف گذاری کوتاه و بلند مدت	۱
	ادراکات ذهنی مشتری	۱۳
	آمیخته بازاریابی	۶
توان رقابت	نمونه کاری	۲
	مدیریت هزینه ها	۱۱
	تامین مالی	۸
	کیفیت	۹
عوامل زمینه ای	مزیت رقابتی	۴
	تبلیغات	۳
	نوع بسته بندی	۸
	بازاریابی آنلاین	۴
راهبردها	قدرت خرید	۶
	قوانین حاکمیتی	۵
	تمرکز	۷
عوامل تسهیل کننده	برندسازی	۳
	رقابت خارجی	۶
	مواد اولیه با کیفیت	۵
	طراحی محصول	۹
	خدمات پس از فروش	۱۰
	بهبود مستمر	۳
	استانداردهای بین المللی	۴

پرسشنامه دور دوم به صورت حضورى به تعداد ۱۵ نفر از اعضای پانل تحویل داده شد. تمامی پاسخ دهندگان در دور دوم دلفی، در دور اول نیز شرکت کرده بودند. در پرسشنامه دور دوم، لیستی از عوامل ارائه گردید که از سوی شرکت کنندگان در دور اول به عنوان عوامل مؤثر بر موضع یابی استراتژیک مطرح شده بودند. اعضای پانل میزان اهمیت هر یک از این عوامل بر موضع استراتژیک تعیین کرده اند که نتایج در جدول ذیل مشخص می باشد.

مجدداً نظر خود را درباره میزان تاثیر هر یک از آنها بر ابعاد متغیرهای عوامل سازمانی، عوامل مشتری، توان رقابت، عوامل زمینه ای، راهبردها و عوامل تسهیل کننده را اعلام کرده است. در بخش دوم لیست عوامل به ترتیب میانگین اهمیت آنها بر اساس پاسخهای دوره‌های پیش ارائه گردیده است. در این بخش پاسخگو نظر خود را درباره ترتیب اهمیت مولفه های موثر بر متغیرهای عوامل سازمانی، عوامل مشتری، توان رقابت، عوامل زمینه ای، راهبردها و عوامل تسهیل کننده اعلام کرده است که نتایج آن در جدول ذیل مشخص می باشد:

جدول ۴: نتایج پاسخ پانل خبرگان به دور سوم پرسشنامه دلفی

متغیر	مولفه ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اولویت
عوامل سازمانی	مهارت ها	۱۵	۴.۲۶۶۷	۰.۴۵۷۷۴	۸
	دانش	۱۵	۴.۶	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	۴.۲	۰.۴۱۴۰۴	۹
	فرهنگ سازمانی	۱۵	۴.۷۳۳۳	۰.۴۵۷۷۴	۲
	رهبری	۱۵	۴.۶	۰.۵۰۷۰۹	۴
	قدرت جذب منابع	۱۵	۴.۴۶۶۷	۰.۵۱۶۴۰	۶
	رضایت محصول	۱۵	۴	۱	۴
عوامل مشتری	جذابیت	۱۵	۴.۰۶۶۷	۰.۷۰۳۷۳	۳
	قابلیت اطمینان	۱۵	۳.۷۳۳۳	۰.۷۹۸۸۱	۶
	وفاداری مشتری	۱۵	۴	۰.۹۲۵۸۲	۵
	ادراکات ذهنی	۱۵	۴.۴	۰.۹۱۰۲۶	۱
توان رقابت	آمیخته بازاریابی	۱۵	۴.۲۶۶۷	۰.۷۰۳۷۳	۲
	مدیریت هزینه ها	۱۵	۴.۱۳۳۳	۰.۷۴۳۲۲	۲
عوامل زمینه ای	تامین مالی	۱۵	۳.۷۳۳۳	۰.۷۰۳۷۳	۱
	مزیت رقابتی	۱۵	۴.۱۳۳۳	۰.۶۳۹۹۴	۳
	محیط صنعت	۱۵	۴.۳۳۳۳	۰.۸۹۹۷۴	۴
	سطح تکنولوژی	۱۵	۴.۳۳۳۳	۱.۱۱۱۲۰	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	۰.۶۱۷۲۱	۱

جدول ۳: نتایج پاسخ پانل خبرگان به دور دوم پرسشنامه دلفی

متغیر	مولفه ها	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	۲.۶	۱.۰۵۵۶۰	۷
	اخلاق حرفه ای	۱۵	۳.۱۳۳۳	۱.۰۶۰۱۰	۵
	فناوری اطلاعات	۱۵	۳.۲	۱.۲۰۷۱۲	۴
عوامل مشتری	هدف گذاری کوتاه و بلند مدت	۱۵	۲.۹۳۳۳	۱.۰۳۲۸۰	۶
	ادراکات ذهنی مشتری	۱۵	۴.۲	۱.۰۸۳۳۳	۲
	آمیخته بازاریابی	۱۵	۴.۳۳۳۳	۰.۶۱۷۲۱	۱
توان رقابت	نمونه کاری	۱۵	۲.۸۶۶۷	۱.۲۴۵۹۵	۳
	مدیریت هزینه ها	۱۵	۴.۴۶۶۷	۰.۵۱۶۴۰	۱
	تامین مالی	۱۵	۴.۰۶۶۷	۰.۷۰۳۷۳	۳
	کیفیت	۱۵	۲.۴۶۶۷	۰.۹۱۵۴۸	۴
عوامل زمینه ای	مزیت رقابتی	۱۵	۴.۲۶۶۷	۰.۴۵۷۷۴	۲
	تبلیغات	۱۵	۳.۴	۰.۹۱۰۲۶	۵
	نوع بسته بندی	۱۵	۳.۸	۰.۶۷۶۱۲	۳
	بازاریابی آنلاین	۱۵	۳.۶۶۶۷	۰.۸۱۶۵۰	۴
	قدرت خرید	۱۵	۴.۳۳۳۳	۰.۸۹۹۷۴	۲
	قوانین حاکمیتی	۱۵	۴.۷۳۳۳	۰.۴۵۷۷۴	۱
راهبردها	تمرکز برندسازی	۱۵	۴.۵۳۳۳	۰.۵۱۶۴۰	۱
	رقابت خارجی	۱۵	۲.۶۶۶۷	۰.۸۹۹۷۴	۳
	مواد اولیه با کیفیت	۱۵	۳.۳۳۳۳	۱.۰۴۶۵۴	۵
عوامل تسهیل کننده	طراحی محصول	۱۵	۴.۴	۰.۶۳۳۴۶	۳
	خدمات پس از فروش	۱۵	۳.۴	۰.۸۲۸۰۸	۴
	بهبود مستمر	۱۵	۴.۵۳۳۳	۰.۵۱۶۴۰	۲
	استانداردهای بین المللی	۱۵	۴.۷۳۳۳	۰.۴۵۷۷۴	۱

پس از پیمایش دور اول و دوم عواملی که توسط محقق و پاسخ دهندگان شناسایی گردیده بود، آزمون شد. با حذف عوامل نامربوط و همپوش، از مجموع ۴۵ مولفه ۳۲ مولفه بر موقیت یابی استراتژیک صنعت پوشاک ایران موثر شناخته شد. در دور سوم دلفی لیستی از مولفه ها ارائه گردیده است که میانگین نظر شرکت کنندگان در دوره اول و دوم درباره میزان تاثیر آن ها زیاد و بسیار زیاد بوده است. در این بخش پاسخگو

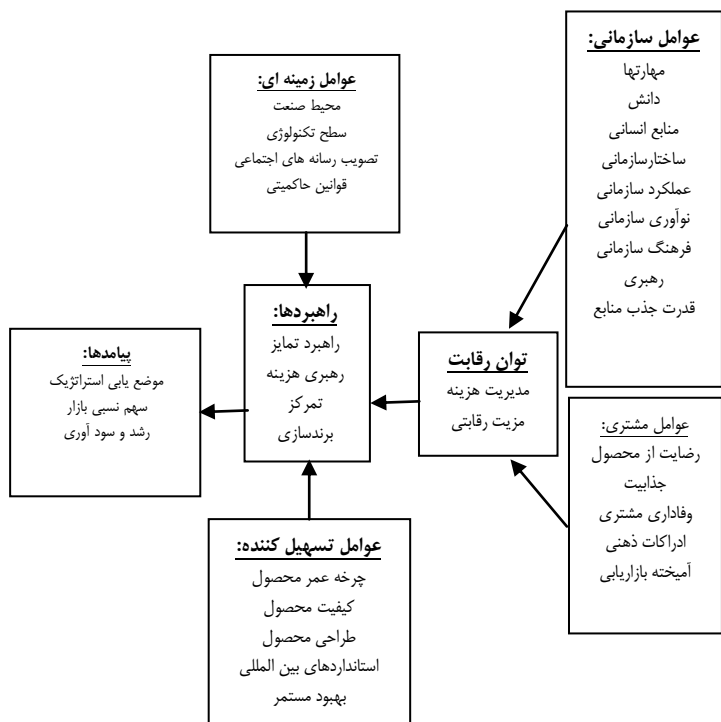
پرهیزگار و همکاران: طراحی مدل موضع یابی استراتژیک بازارگرا در صنعت پوشاک با استفاده از تکنیک دلفی

متغیر	مؤلفه ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اولویت	
	تمایز	۱۵	۴.۱۳۳۳	۰.۹۱۵۴۸	۴	
	تمرکز	۱۵	۴.۲	۰.۹۴۱۱۲	۳	
	برندسازی	۱۵	۴.۶۶۶۷	۰.۶۳۹۹۴	۲	
عوامل تسهیل کننده	چرخه عمر محصول	۱۵	۴.۲۶۶۷	۰.۸۸۳۷۲	۵	
	کیفیت محصول	۱۵	۴.۵۳۳۳	۰.۶۳۹۹۴	۱	
	طراحی محصول	۱۵	۴.۲۶۶۷	۰.۷۰۳۷۳	۴	
	استانداردهای بین المللی	۱۵	۴.۳۳۳۳	۰.۸۳۳۸۱	۳	
	بهبود مستمر	۱۵	۴.۵۳۳۳	۰.۸۱۶۵۰	۲	
	مهارتها					
	دانش					
	منابع انسانی					
ساختار سازمانی						
عملکرد سازمانی						
نوآوری سازمانی						
فرهنگ سازمانی						
رهبری						
قدرت جذب منابع						
عوامل مشتری:						
رضایت از محصول						
جذابیت						
وفاداری مشتری						
ادراکات ذهنی						
آمیخته بازاریابی						

با توجه به انحراف معیار به دست آمده طی سه دوره توزیع پرسشنامه دلفی و کاهش مقدار آن در دوره سوم می توان به این نتیجه رسید که اتفاق نظر بین خبرگان حاصل شده و این پانل متوقف می شود. با توجه به میانگین های حاصل شده در دوره سوم پرسشنامه دلفی قابلیت اطمینان، تامین مالی و قدرت خرید جامعه از زیرمجموعه متغیرهای متناظر خود حذف می شوند.

۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش سعی بر آن بود تا با روش کیفی و با استفاده از نظر خبرگان مدل موضع یابی استراتژیک بازارگرا در صنعت پوشاک ارائه شود. در این پژوهش و با رویکرد کیفی، از نظرات خبرگان صنعت پوشاک و کسب آراء و عقاید ایشان طی مراحل مختلف از قبیل نشست ها، مصاحبه و پرسشنامه مربوط استفاده شده است. پس از آن که بر اساس ادبیات و پیشینه تحقیق مدل پژوهش بر اساس چارچوب نظری و پیشینه پژوهش و مصاحبه های اکتشافی پیرامون موضوع شکل یافت و عناصر، مؤلفه ها و متغیرهای آن ها مشخص شدند، برای تعیین مدل مفهومی پژوهش و سنجش اعتبار آن و نیز بیان نظرات کارشناسی خبرگان در زمینه های مختلف مرتبط با مدل، و در قالب سه دور توزیع پرسشنامه، به ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان صنعت پوشاک که در زمینه موضع یابی استراتژیک دارای آگاهی و دانش کافی بودند، تحویل داده شد و از آن ها خواسته شد که عناصر و مؤلفه های مدل موضع یابی استراتژیک را مورد ارزیابی قرار دهند. در نهایت، مدل مفهومی پژوهش بر اساس مؤلفه های به دست آمده از مراحل سه گانه پژوهش کیفی (تکنیک دلفی) شکل گرفته و بر مبنای شکل ذیل ارائه می گردد.



شکل ۱: مدل موضع یابی استراتژیک بازارگرا صنعت پوشاک

بر این اساس جهت موضع یابی استراتژیک با سهم بازار و سود آوری مناسب مدلی با متغیرهای عوامل سازمانی با مؤلفه های مهارتها، دانش، منابع انسانی، ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی، نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری، قدرت جذب منابع، متغیر عوامل مشتری با مؤلفه های رضایت از محصول، جذابیت، وفاداری مشتری، ادراکات ذهنی، آمیخته بازاریابی، توان رقابت با مؤلفه های مدیریت هزینه، مزیت رقابتی، عوامل زمینه ای با مؤلفه های محیط صنعت، سطح تکنولوژی، تصویب رسانه های اجتماعی، قوانین حاکمیتی، رابدها با مؤلفه های تمایز، رهبری هزینه، تمرکز، برندسازی و نهایتاً عوامل تسهیل کننده با مؤلفه های چرخه عمر محصول، کیفیت محصول، طراحی محصول، استانداردهای بین المللی و بهبود مستمر ارائه می شود. با شناسایی مؤلفه های هر متغیر در مدل و بر اساس میانگین پاسخ ها در روش دلفی لولیت بندی بین مؤلفه ها نیز صورت گرفت و نهایتاً در دور سوم نظر نهایی پانل خبرگان جهت اولویت مؤلفه ها نیز اخذ شد. بر اساس نتایج حاصل در میان مؤلفه های 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، مهارت ها و نهایتاً نوآوری سازمانی در اولویت های بعدی قرار

بر اساس نتایج به دست آمده و بر اساس میانگین نظرات خبرگان، راهبردهای ایجاد موضع استراتژیک در صنعت پوشاک دارای ۴ مولفه می باشد. بر اساس این نتایج رهبری هزینه، برندسازی، تمرکز و تمایز به ترتیب اولویت های اول تا چهارم در این متغیر را به خود اختصاص داده اند. لازم به توضیح است هریک از راهبردهای شناسایی شده بر اساس خط مشی های موضع یابی قابل اجرا می باشد.

عوامل تسهیل کننده آخرین متغیر شناسایی شده جهت مدل موضع یابی استراتژیک صنعت پوشاک می باشد که بر اساس مطالعات پیشین و نظرات پانل خبرگان دارای ۵ مولفه می باشد. بر اساس نظر خبرگان مولفه های این متغیر از جمله عواملی است که در بازار امروز می تواند به شدت در ایجاد جایگاه مناسب بازار رقابتی را سرعت بخشد. بر اساس میانگین پاسخ ها و اولویت بندی صورت گرفته اولویت این پنج مولفه به ترتیب عبارتند از کیفیت محصول، بهبود مستمر، استانداردهای بین المللی، طراحی محصول و چرخه عمر محصول

بر اساس نتایج به دست آمده پیامدهای حاصل از ارتباط این متغیرها و مولفه های آنان که اولویت بندی شدند، موضع یابی استراتژیک در بازار پوشاک ایران خواهد بود که 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 می باشد، می توان با استفاده از خط مشی های صحیح موضع یابی ضمن ارتقاء جایگاه در بازار شرایط رقابتی مناسبی را ایجاد کرد.

منابع

- Azami, M. (2014), Designing and Presenting a Strategic Positioning Model for the Petrochemical Industry (Case Study: Biston Petrochemical Company), PhD Thesis, *Payame Noor University of Tehran*[In persian]
- Blankson, C., Nkrumah, M. F., Opare, 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.
- Darling, John.R.(2001), Successful competitive positioning: the key for entry into the European consumer market. *European business review*. vol 13. No 4. pp 209-221
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1-20.
- Fumasoli, T. Barbato, G. Turri, M.(2019), The determinants of university strategic positioning:a reappraisal of the organization,

گرفتند. ساختار سازمانی می تواند همراهی مناسب مدیران ارشد سازمان را به همراه داشته باشد و راهبردها و برنامه های عملیاتی طراحی شده به منظور ایجاد موضع مناسب در بازار و یا ارتقاء موضع ایجاد شده با کمترین مانع و مقاومت سازمانی اجرایی شود.

متغیر دیگر شناسایی شده در مدل موضع یابی استراتژیک در صنعت پوشاک عوامل مشتری می باشد. بر اساس نتایج حاصل از پانل دلفی از ۱۵ خبره در این صنعت ۶ مولفه برای این متغیر شناسایی شد که بر اساس نظر آنها و میانگین به دست آمده مولفه ادراکات ذهنی به عنوان اولویت اول شناسایی شد. بر اساس نظر خبرگان و بر اساس تعریف موضع یابی ادراکات ذهنی مشتریان عاملی است که می تواند جایگاه یک برند را تعیین نماید. قابلیت اطمینان نیز آخرین اولویت در میان این عوامل شناسایی شد. همچنین مولفه های آمیخته بازاریابی، جذابیت، رضایت محصول و وفاداری مشتری بین دو مولفه فوق و رتبه های دوم تا پنجم را از نظر اهمیت اثرگذاری بر موضع یابی استراتژیک صنعت پوشاک را به خود اختصاص داده اند.

توان رقابت در ابتدا به عنوان یک متغیر و بر اساس مطالعات صورت گرفته 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 هزینه ها و نهایتاً مزیت رقابتی. بر اساس نظر متخصصین این مولفه ها خود عواملی هستند که می توانند توان رقابتی یک برند را افزایش یا کاهش دهند. بر این اساس مزیت رقابتی اشاره شده در این مدل مزیت های غیر مالی می باشد و گاهی می تواند 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.

عوامل زمینه ای متغیر دیگری است که برای مدل مذکور شناسایی شد. بر اساس نتایج به دست آمده از پانل خبرگان این متغیر دارای ۵ زیر مولفه می باشد که مانند سایر مولفه ها در متغیرهای دیگر اولویت بندی شده است. بر اساس نظرات حاصل تصویت رسانه های اجتماعی به عنوان اولین اولویت شناسایی شد. بر اساس اظهار نظر خبرگان حضور در عصر دیجیتال و نقش آفرینی شبکه های اجتماعی، این مولفه تاثیرگذارترین عامل در ایجاد موضع رقابتی خواهد بود. پس از آن مولفه های قوانین حاکمیتی، سطح تکنولوژی، محیط صنعت و قدرت خرید جامعه به ترتیب در رتبه های بعدی این متغیر قرار دارند.

- Evidence from social media communications, *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 97, 102938
- Walker, Orville C. Boyd, Harper. Mullins, John. Larsh, Jan, (2004), *Marketing Strategy with a Decision-Making Approach*, Arabic translation, Seyed Mohammad. Izadi, Davood, Tehran, Adabestan Publications [In persian]
- 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*, 101630
- <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-019-00481-6>
- García-Pérez, M, A., Yanes-Estévez, V., Ramón Oreja-Rodríguez, J. and González-Dávila, E. (2015), Strategic positioning and strategic types of small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21 No. 3, pp. 431-449.
- Gwin , Carol. F.(2003) Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning , *Journal of marketing* , vol 1. Spring
- Jaiswal, A.K. , Niraj, R. , Park, C.H. , Agarwal, M.K. , 2018. The effect of relationship and transactional characteristics on customer retention in emerging online markets. *J. Bus. Res.* 92, 25–35.
- Khan, H, Khan, Z, (2021), The efficacy of marketing skills and market responsiveness in marketing performance of emerging market exporting firms in advanced markets: The moderating role of competitive intensity, *International Business Review*, 101860
- Koch, C. Gyrd-Jones, R. (2019), Corporate brand positioning in complex industrial firms: Introducing a dynamic, process approach to positioning, *Industrial Marketing Management*, 81, pp: 40-53
- Kotler , Philip.(1998) Marketing management and strategy. Prentice – Hall international. Inc. *Englewood cliffs. New Jersey.* pp 189-224
- Kotler, Philip, (2006), *Marketing Management*, Bahman Forouzandeh, Isfahan, Learned Publishing [In persian]
- Kotsi, F, Pike, S, (2021), Destination Brand Positioning Theme Development Based on Consumers' Personal Values, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(3), 78-93
- 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), pp: 103-120
- 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*, Vol. 6, Issue. 3, pp: 252-258
- Mohammadian Mahmoudjiq, N, Ebrahimi, M, Soltani Horand, A, (2016), Positioning the Five Star Hotels Brand from the Perspective of Travel Agencies, *Journal of Modern Marketing Research*, Year 6, Issue 2, pp. 203-222 [In persian]
- Panda, S, Paswan, A, Mishra, S, (2018), Impact of positioning strategies on franchise fee structure, *Industrial Marketing Management*, 81, pp:30-39
- Richardson, N, Thompson, M.C, (2019), A new positioning framework for organizational value: Juxtaposing organizational value positions with customer centricity, *WILY*, 28(2), pp:123-132
- Sundström, M, Hjelm-Lidholm, S, (2020), Re-positioning customer loyalty in a fast moving consumer goods market, *Australasian Marketing Journal*, 28(1), pp:30-34
- Vural, C.A, Baştuğ, S, Gülmez, S, (2021), Sustainable brand positioning by container shipping firms: