



# **Designing a model of strategies and measures related to competitive advantage with the mediation of environmental factors and operational capabilities of the organization in the apparel industry**

**Iman Akhbarati<sup>1</sup>, Fariz Taherikia<sup>2\*</sup>, Seyed Mehdi Jalali<sup>3</sup>**

1- Ph.D. student of Business Management Department, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

2\*- Assist. Prof. In business management Department of Business management, firozkoh branch, Islamic Azad University, Firozkoh, Iran.

3- Assistant Professor of Business Management Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

## **Abstract**

This research was done with the Strategies and measures related to competitive advantage with the mediation of environmental factors and operational capabilities of the organization in the clothing industry. The statistical population includes 15 experts and managers of clothing manufacturing companies who were selected in a non-random way. The main tool of data collection is semi-structured in-depth interview. After confirming the reliability and validity of the interviews, a qualitative analysis method with a data base approach was used using MAXQDA software, and then, based on the findings of this stage, the research model was developed. Next, in order to explain the model based on the findings of the qualitative method, the initial questionnaire in the quantitative part of the design, validity and reliability of this tool was reviewed by referring to the opinions of experts and managers and approved after the corrections. The statistical population in the quantitative section, the customers of clothing products in Tehran and the statistical sample, according to Morgan's table, a sample consisting of 384 people was selected and distributed and collected by available sampling method. Analysis and processing of quantitative data was done with the help of PLS software. Coding has been done in three stages: open, central and selective coding. Based on the obtained paradigm model, the research in the apparel industry in three categories of central phenomenon (competitive advantage), strategies (company planning), intervening conditions (competition management factors) were identified.

**Keywords:** apparel, competitive, advantage, identity

## **Citation:**

Akhbarati, I., Taherikia, F., & Jalali, S. M. (2024). Designing a model of strategies and measures related to competitive advantage with the mediation of environmental factors and operational capabilities of the organization in the apparel industry. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 5(1), 148-169.



## تدوین مدل راهبردها و اقدامات مربوط به مزیت رقابتی با واسطه‌گری عوامل محیطی و قابلیت‌های عملیاتی سازمان در صنعت پوشاک

ایمان اخباراتی<sup>۱</sup>، فریز طاهری کیا<sup>۲\*</sup>، سید مهدی جلالی<sup>۳</sup>

۱ - دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

۲ - استادیار رشته مدیریت بازرگانی گروه مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.

۳ - استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدل راهبردها و اقدامات مربوط به مزیت رقابتی با واسطه‌گری عوامل محیطی و قابلیت‌های عملیاتی سازمان در صنعت پوشاک در صنعت پوشاک می‌باشد. روش تحقیق از نوع آمیخته، کیفی و کمی بوده و ابتدا داده‌های کیفی، گردآوری شد. سپس بر مبنای یافته‌های حاصل از اجرای مرحله کیفی، ابزاری ساخته شد تا در چارچوب آن داده‌های کمی گردآوری و تعمیم‌پذیری یافته‌ها میسر شود. برای دستیابی به داده‌های کیفی با توجه به نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی از ۱۵ نفر خبرگان دانشگاهی و مدیران باتجربه در شرکت‌های تولیدی پوشاک انتخاب گردید و با روش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مطرح نمودن سؤالات باز انجام گرفته و از رویکرد مبتنی بر داده‌بنیاد (گراند تئوری) با استفاده از نرم افزار MAXQDA و سپس براساس یافته‌های این مرحله الگوی مدل تحقیق تدوین شد. در ادامه به منظور تبیین مدل بر مبنای یافته‌های روش کیفی، پرسشنامه اولیه در بخش کمی طراحی، روایی و پایایی این ابزار با مراجعه به نظر صاحب‌نظران و مدیران بررسی و پس از اصلاحات مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری در بخش کمی، مشتریان محصولات پوشاک در شهر تهران و نمونه آماری با توجه به جدول مورگان نمونه‌ای متشکل از ۳۸۴ نفر انتخاب و به روش نمونه‌گیری در دسترس توزیع و جمع‌آوری گردید. بررسی و پردازش داده‌های کمی با کمک از نرم‌افزار PLS صورت گرفت. بر اساس مدل پارادایمی بدست آمده، مولفه‌های مرتبط با مزیت رقابتی در صنعت پوشاک در سه دسته عوامل پدیده محوری (مزیت رقابتی)، راهبردها (برنامه‌ریزی شرکت)، شرایط مداخله‌گر (عوامل مدیریتی رقابت) شناسایی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** پوشاک، رقابت‌پذیری، مزیت رقابتی

### استناد:

اخباراتی، ایمان، طاهری کیا، فریز، & جلالی، سید مهدی. (۱۴۰۳). تدوین مدل راهبردها و اقدامات مربوط به مزیت رقابتی با واسطه‌گری عوامل محیطی و قابلیت‌های عملیاتی سازمان در صنعت پوشاک. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵(۱)، ۱۴۸-۱۶۹.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۳، دوره ۵، شماره ۱، پیاپی ۲۳

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

صنعت پوشاک یکی از صنایع مهم و جهانی است. تقریباً هر ملتی در جهان، صرف نظر از مراحل توسعه اقتصادی، مشغول تولید و تجارت پوشاک است و سبب رشد سایر صنایع تولیدی نیز می‌شود (اشتاوس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ ویکتورونا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). گسترش صنعت پوشاک یک راه مهم برای رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال است (آلام و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در برخی از کشورهای آسیایی، صنعت پوشاک حدود یک‌چهارم ارزش افزوده صنعتی را ایجاد می‌کنند که این امر نشان‌دهنده اهمیت صنعت پوشاک است (ممون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ سایبروف و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). یک مدل کسب و کار خوب با ایجاد مزیت رقابتی، باعث ایجاد پیشنهادی ارزشی در پاسخ به خواسته‌های در حال تغییر مشتریان می‌شود (شریف‌زادگان و همکاران، ۱۴۰۲). انتخاب و اجرای یک استراتژی مناسب و توسعه یافته برند به عنوان عامل نهایی موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود. برندها، خصوصاً آن‌هایی که ارزش بالایی دارند، می‌توانند به عنوان ارزشمندترین و قدرتمندترین دارایی‌های سازمان مطرح گردند. علاوه بر مسایل مطرح شده ماهیت صنعت مد و نساجی به گونه‌ای است که فعالیت‌های ایجاد مزیت رقابتی بعنوان یک عامل کلیدی موفقیت در این صنعت محسوب می‌شود (روفیانو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). امروزه میزان تقاضا برای پوشاک و محصولات نساجی تغییرات زیادی را شاهد بوده است. مطالعات نشان می‌دهد ویژگی‌های محصولات نساجی و همچنین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تاثیر مهمی بر افزایش تقاضا برای پوشاک دارند. در چنین شرایطی ایجاد مزیت رقابتی برتر می‌تواند یک عامل بالقوه موثر برای موفقیت و پیشرو شرکت‌های تولیدکننده پوشاک قلمداد شود (لوپز<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). با این توضیحات مطالعه حاضر با هدف ارائه مدل راهبردها و اقدامات مربوط به مزیت رقابتی با واسطه‌گری عوامل محیطی و قابلیت‌های عملیاتی سازمان در صنعت پوشاک انجام شده است.

## ۱. مبانی نظری پژوهش

عصر کنونی برای سازمانها با چالش‌ها و فرصت‌های زیادی همراه می‌باشد که بقا و موفقیت در چنین دوران پرتلاطمی به طور فزاینده‌ای به رقابت بستگی دارد. رقابت‌پذیری یک مفهوم چند بعدی است که از سه سطح کشور، صنعت و شرکت می‌توان به آن نگاه کرد (فالچپولا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰؛ فایلا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲). رقابت‌پذیری به شناسایی اهمیت و عملکرد فعلی فرآیندهای مدیریت استراتژیک، فرآیندهای منابع انسانی، فرآیندهای مدیریت عملیات و فرآیندهای مدیریت فناوری کمک می‌کند (پینیرا-سالمرن و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۳). همچنین رقابت‌پذیری یک فرآیند متعادل‌کننده‌ای است که فرآیندهای عملکردی سنتی مانند مدیریت عملیات و

<sup>۱</sup>. Stauss, R.

<sup>۲</sup>. Victorovna Morozova, T., Alayi, R., Grimaldo Guerrero, J. W., Sharifpur, M., Ebazadeh, Y.

<sup>۳</sup>. Alam, Md Samsul, EA

<sup>۴</sup>. Memon, N. A., & Dean, F. B. M. S.

<sup>۵</sup>. Sabirov, O. S., Suyunov, Y. B., Aslonov, A. F. O., Subhonov, M. R. O., Kamilov, A. Q. O.

<sup>۶</sup>. Rofianto, W., Haque, M. G., Sunarsi, D., Purwanto, A., & Sapari, H. S. H.

<sup>۷</sup>. Lopes, R. C.

<sup>۸</sup>. Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V.

<sup>۹</sup>. Faiella, I., & Mistretta, A.

<sup>۱۰</sup>. Piñera-Salmerón, J., Sanz-Valle, R. Jiménez-Jiménez, D.

مدیریت منابع انسانی را تکمیل و توانایی سازمان را برای رقابت موثرتر افزایش می‌دهد که سبب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌گردد که خود گویایی اهمیت بررسی مزیت رقابتی در سازمان‌هاست (آگوستینا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

عوامل متعددی که بصورت خرد و کلان طبقه‌بندی می‌شوند رقابت‌پذیری یک شرکت را تعیین می‌کنند که می‌توان به کیفیت مدیریت؛ قیمت؛ کیفیت خدمات؛ نرخ تبدیل؛ سیاست‌های دولت؛ ثبات سیاسی؛ سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های انسانی و فیزیکی؛ و عوامل دیگری که یک کشور را از رقبای خود جلوتر می‌کند، مانند مرکزیت یا نزدیکی به بازارها اشاره کرد. به گفته پورتر، موفقیت یک شرکت در بازار بین‌المللی به عوامل الف) مزیت مبتنی بر هزینه در تولید محصولات و خدمات نسبتاً استاندارد و ب) مزیت مبتنی بر محصول در توسعه محصولات و خدمات متمایز، بستگی دارد (چیکان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ آگراوال و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). اغلب، در میان گروهی از رقبای، یک یا دو رهبر واضح و یک یا دو رقیب آشکار وجود دارد. مزیت مبتنی بر هزینه بدیهی‌ترین راه دستیابی به مزیت رقابتی است. مشتریان همیشه از قیمت آگاه هستند و اگر همه چیز برابر باشد، کمترین قیمت را انتخاب خواهند کرد. قیمت‌های پایین تنها زمانی پایدار هستند که هزینه‌ها کم باشد. اگر پیشنهاد به گونه‌ای متفاوت باشد که مشتریان برای آن ارزش قائل شوند، ممکن است مزیت رقابتی ارائه دهد (تاگر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲؛ نایاک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ مادنی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲).

مزیت رقابتی چیزی است که محصولات یا خدمات یک واحد تجاری را بیش از هر رقیب دیگری برای مشتریان مطلوب‌تر می‌کند. مزیت‌های رقابتی را می‌توان به مزیت‌های نسبی و مزیت‌های متمایزکننده تقسیم کرد. مزیت نسبی توانایی یک شرکت برای تولید چیزی کارآمدتر از رقیب است که منجر به حاشیه سود بیشتر می‌شود (سوپاپون و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳).

چهار روش اصلی برای کسب مزیت رقابتی عبارتند از: رهبری هزینه، تمایز، استراتژی‌های دفاعی و اتحاد استراتژیک. رهبری هزینه اولین مزیت رقابتی است (استور و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). رهبری هزینه به عنوان یک مزیت زمانی رخ می‌دهد که یک کسب و کار بتواند محصولی با کیفیت مشابه با رقبای خود ارائه دهد، اما با قیمت پایین‌تر. برای استفاده از این استراتژی، یک شرکت باید راه‌هایی برای تولید کالا با هزینه کمتر از طریق بهینه‌سازی روش‌های تولید یا با استفاده از منابع به شیوه‌ای کارآمدتر از رقبای پیدا کند. رهبری هزینه ممکن است به عنوان یک استراتژی تهاجمی طبقه‌بندی شود، به موجب آن کسب و کارها سعی می‌کنند با استفاده مداوم از استراتژی-های قیمتی که برای جلب نظر مصرف‌کنندگان طراحی شده‌اند، رقبای خود را از بازار بیرون کنند (وانگسانسو کچاروئن و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۳). ویژگی‌های درون سازمان (صلاحیت همکاری، مکانیزم اداری، حمایت سازمانی، انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی، مدت برنامه‌ریزی) هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق بازاریابی کارآفرینی بر مزیت رقابتی اثر می‌گذارند (عارف‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۲). ظرفیت‌های نوآوری محصول، هوش بازار و قیمت‌گذاری بر عملکرد بین‌المللی شرکت‌ها با نقش میانجی مزیت رقابتی تأثیر مثبت دارد

<sup>۱</sup>. Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J.

<sup>۲</sup>. Chikán, A., Czákó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D.

<sup>۳</sup>. Agrawal, S. Poonam S. Mainak M.

<sup>۴</sup>. Tucker, J. L.

<sup>۵</sup>. Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B.

<sup>۶</sup>. Madni, A. M.

<sup>۷</sup>. Supapon S. Roopsing Ta. Silpcharu Th.

<sup>۸</sup>. Stoever, J., & Weche, J. P.

<sup>۹</sup>. Wongsansukcharoen J, Thaweeipaiboonwong J.

(علی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). عملکرد ریسک بر مزیت رقابتی تاثیر معناداری دارد. همچنین تاثیر ساختار فناوری اطلاعات و استراتژی فناوری اطلاعات بر مزیت رقابتی نیز معنادار بود (علی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). رابطه مثبتی بین نوآوری محصول و فرآیند کسب‌وکار و عملکرد صادرات وجود دارد و مزیت رقابتی واسطه این رابطه است، اما تنها زمانی که بر اساس هزینه‌ها باشد، نه بر تمایز (پینیرا-سالمرون و همکاران، ۲۰۲۳). کلیدواژه‌هایی که به طور گسترده در ارتباط با کلمات کلیدی در این مورد استفاده می‌شوند. مطالعه عبارتند از مزیت رقابتی پایدار؛ پایداری، توسعه پایدار، نوآوری، در حالی که کلمات کلیدی که به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از مزیت رقابتی پایدار، زنجیره تامین، استراتژی رقابتی، این کلمات کلیدی که به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرند می‌توانند به عنوان انتخابی از موضوعات تحقیقاتی آینده استفاده شوند (لیوفا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در محیط کسب‌وکار پویا و رقابتی امروز، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا خود را از رقبای متمایز کنند و موقعیت منحصربه‌فردی را در بازار کسب کنند. استراتژی تمایز به عنوان یک رویکرد قدرتمند ظاهر می‌شود که شرکت‌ها را قادر می‌سازد محصولات، خدمات یا تجربیات متمایزی را ارائه دهند که با مشتریان طنین انداز می‌شود. این مقاله به پیچیدگی‌های استراتژی تمایز می‌پردازد و بررسی می‌کند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند به طور موثر از این چارچوب برای ایجاد ارزش، افزایش وفاداری مشتری و تضمین مزیت رقابتی پایدار استفاده کنند (جراب و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). تصویر برند و تعامل با مشتری بر مزیت رقابتی مثبت و معناداری دارد. شهرت برند هیچ تاثیری بر مزیت رقابتی ندارد. تعامل مشتری و مزیت رقابتی تاثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط دارد. تصویر برند و شهرت برند هیچ تاثیری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط ندارد. شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط می‌توانند از تعامل با مشتری برای به دست آوردن مزیت رقابتی استفاده کنند که در نهایت عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد. نیاز به ارزیابی تصویر و شهرت برند شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط وجود دارد و شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط می‌توانند تشخیص دهند که تصویر و شهرت برند دارایی است که می‌تواند عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد (نینگسیه<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). مزیت هزینه به طور قابل توجهی با نوآوری، کنش‌پذیری، ریسک‌پذیری و به طور کلی پرخاشگری رقابتی بیشتر مرتبط است. با این حال، مزیت هزینه ارتباط قوی با استقلال ندارد. این یافته‌ها از این جهت مهم هستند که نشان می‌دهند چگونه مزیت‌های رقابتی از طریق جهت‌گیری کارآفرینانه کارآفرینان در منطقه حایلی شکل می‌گیرد. این کمک نظری قابل توجهی به ادبیات جهت‌گیری کارآفرینی است، به ویژه در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط. این یافته‌ها همچنین ممکن است در حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط در موفقیت با افزایش رقابت‌پذیری آن‌ها ارزشمند باشد، زیرا شرکت‌های کوچک و متوسط مشارکت کنندگان کلیدی در توسعه و رشد اقتصاد هستند (تومران و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

<sup>1</sup>. Liwafa, A., Suyanto, B. ., & Choirunnisa, Z.

<sup>2</sup>. Jerab, D.A. Mabrouk, T.

<sup>3</sup>. Ningsih, W.

<sup>4</sup>. Thomran M, Alshallaqi M, Al-Mamary YH and Abdulrab M

## ۲. سؤال‌های پژوهش

- ۱- مدل راهبردها و اقدامات مربوط به مزیت رقابتی در صنعت پوشاک دارای چه الگویی می‌باشد؟
- ۲- مدل راهبردها و اقدامات مربوط به مزیت رقابتی با واسطه‌گری عوامل محیطی در صنعت پوشاک چه عواملی هستند؟
- ۳- مدل راهبردها و اقدامات مربوط به مزیت رقابتی با واسطه‌گری قابلیت‌های عملیاتی سازمان در صنعت پوشاک چه عواملی هستند؟

## ۳. روش‌شناسی

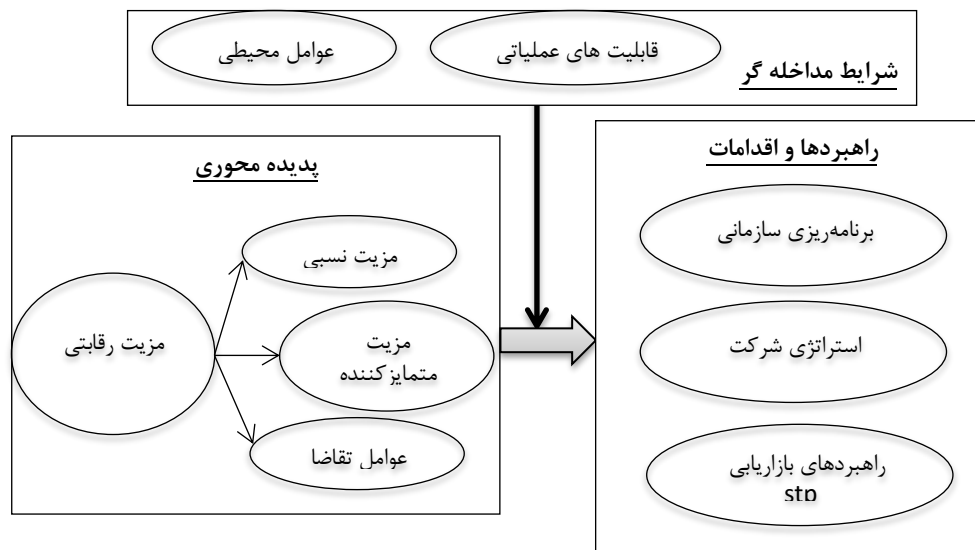
در پژوهش حاضر نوع شناسی تحقیق از الگوی پیاز، ساندرز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) استفاده شده است. هدف اصلی از انجام این پژوهش طراحی تدوین مدل راهبردها و اقدامات مربوط به مزیت رقابتی با واسطه‌گری عوامل محیطی و قابلیت‌های عملیاتی سازمان در صنعت پوشاک می‌باشد، بنابراین روش تحقیق، نوعی تحقیق توسعه‌ای می‌باشد. از آنجایی که در این پژوهش از داده‌های حاصل از مصاحبه به یک الگوی کلی می‌رسیم، لذا رهیافت این پژوهش استقرایی است. تحلیل داده‌های کیفی با روش نظریه داده بنیاد از نوع اکتشافی و مصاحبه انجام شده و جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، خبرگان و مدیران صنعت پوشاک داخلی ایران (مدیران شعب برندهای داخلی پوشاک ذکر شده در جدول ۱) که با بحث مزیت رقابتی آشنایی داشته باشند، ۱۵ نفر از آنها برای نمونه انتخاب و در قسمت کیفی، کلیه مشتریان پوشاک شهر تهران (جامعه نامحدود) که بر این اساس با استفاده از جدول مورگان نمونه‌ای متشکل از ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در قسمت کیفی حاصل از هر مصاحبه عمیق با استفاده از روش نمونه-گیری هدفمند گلوله برفی ادامه یافت و تا سطح اشباع نظری و کفایت داده‌ها ادامه می‌یابد. نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی هدفمند انجام شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته است. در بخش کمی، برای آزمون این فرضیات تحقیق، از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. جهت ارزیابی پایایی پرسشنامه از محاسبه ضریب آلفا کرونباخ و برای بررسی روایی از دو روش روایی صوری-محتوایی و روایی واگرا استفاده شد. تحلیل داده‌های کیفی با روش نظریه داده بنیاد و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات تحقیق از آمار استنباطی و تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

<sup>۱</sup> Saunders, M. Lewis, Ph. Thornhill, A

جدول ۱: مصاحبه شوندگان عمیق (در روش کیفی)

ردیف	خبرگان	پست سازمانی	سابقه حضور در صنعت	تحصیلات
M1	هاکوپیان	رئیس هیئت مدیره ، مدیر عامل	۵۲	دکتری رشته طراحی مد آلمان
M2	هاکوپیان	مدیر اجرایی	۳۱	فوق لیسانس
M3	ال سی من	مشاور رئیس هیئت مدیره	۲۵	دکتری بازاریابی
M4	ال سی من	مدیر عامل	۴۱	فوق لیسانس مدیریت
M5	ماکسیم	مدیر مالی	۲۰	دکتری حسابداری
M6	گراد	مدیر منابع انسانی	۱۸	دکتری منابع انسانی
M7	گراد	مدیر مارکتینگ	۵	فوق لیسانس بازاریابی
M8	خانه مد راد	موسس	۱۵	دکتری رشته برندینگ
M9	موکارلو	مدیر عامل	۲۹	فوق لیسانس بازرگانی
M10	جامعه سرا (موکارلو)	معاونت بازاریابی	۳۲	دکتری بازاریابی
M11	کمرن زیگنال	موسس و مدیر عامل	۱۶	فوق لیسانس طراحی لباس در انگلستان
M12	زاگرس پوش	مشاور مدیر عامل	۱۸	دکتری مدیریت استراتژیک
M13	استاد	عضو هیات علمی دانشگاه فیروز کوه	۱۵	دکتری مدیریت
M14	استاد	عضو هیات علمی دانشگاه آبادان	۱۰	دکتری مدیریت
M15	استاد	عضو هیات علمی دانشگاه کرج	۵	دکتری مدیریت بازرگانی

جامعه آماری در فاز کیفی، خبرگان دانشگاهی و متخصصین صنعت پوشاک (جدول ۱) و تعداد نمونه بر اساس روش هدفمند یا گلوله برفی ۱۵ نفر، ۶ نفر از خبرگان و ۹ نفر از مدیران صنعت پوشاک انتخاب شده است. پس از انجام مصاحبه و شناسایی مؤلفه‌ها در مرحله قبل از روش دلفی جهت نهایی‌سازی مؤلفه‌ها استفاده گردید. در این مرحله به ۱۰ نفر از خبرگان و متخصصین این حوزه مراجعه گردید و پس از ۳ مرحله ارسال پرسشنامه به متخصصین مؤلفه‌ها شناسایی گردید که در ذیل ذکر گردیده است. با طی این مراحل مدل اولیه و پرسشنامه‌ای طراحی شد؛ که برای اطمینان از پرسشنامه طراحی شده از روایی محتوا (CVR) و شاخص نسبت روایی محتوایی (CVI) استفاده شد که ۵۵ سؤال به صورت شکل ۱ و جدول ۲ نهایی شدند.



شکل ۱: پارادایم کدگذاری محوری (یافته های پژوهشگر، ۱۴۰۲)

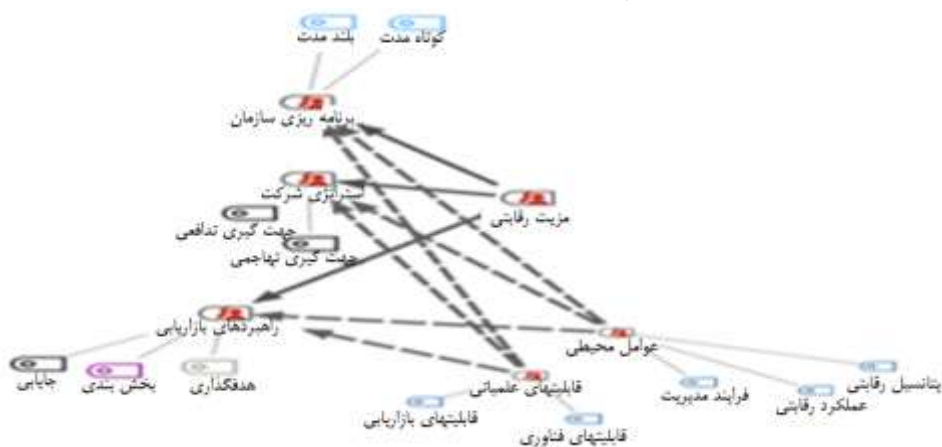
جدول ۲: پارادایم، مقوله های اصلی و فرعی پژوهش و کدهای اولیه (یافته های پژوهشگر، ۱۴۰۲)

پارادایم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای اولیه
پدیده محوری	مزیت رقابتی	مزیت نسبی	موقعیت جغرافیایی، سیستم داخلی کارآمد، حاشیه سود بیشتر، کارایی بیشتر کالا و خدمات
		مزیت متمایز کننده	تمایز محصول و خدمات، کیفیت قیمتی محصول، کیفیت غیر قیمتی محصول، منطقه سکونت، قومیت، سن
		عوامل تقاضا	سنجش بازار هدف، قاچاق پوشاک، ویژگی جمعیت شناختی، ویژگی محصولات شرکت
راهبردها و اقدامات	برنامه ریزی	کوتاه مدت	ماموریت شرکت، همکاری با شرکا، اجرای استراتژی ارزش آفرینی توسط شرکت، استراتژی های دفاعی، صرفه جویی در مقیاس
	سازمان	بلندمدت	ارتقا قدرت رقابت پذیری با استراتژی های بازاریابی، چشم انداز برند، اهداف بلندمدت، اتحاد استراتژیک، نزدیکی به مشتریان
	استراتژی شرکتی	جهت گیری تهاجمی	برنامه ی چندلایه ای شرکت، تعیین و دستیابی به اهداف کاری



کاهش پروژه‌های ریسکی، کمتر کردن سرمایه‌گذاری در پروژه‌های بلندمدت	جهت‌گیری تدافعی	
تقسیم بندی بازار، جمع آوری خریداران احتمالی در گروه‌ها	بخش بندی	
هدف قرار دادن، انتخاب کردن بازار	هدف گذاری	راهبردهای بازاریابی
شناسایی کردن بازار، تعیین جایگاه خود در بازار، درک کردن شرایط بازار	جایابی	
مالکیت معنوی، حفظ قدرت رقابت پذیری، روابط مدیریت، مزیت مالکیت، رهبری زنجیره تامین	فرایند مدیریت	
تمرکز بر مشتریان با ارزش بالا، موقعیت رقابتی در بازار، اعتبار بالا، سودآوری، نرخ رشد فروش، سهم بازار	عملکرد رقابتی	عوامل محیطی
استعداد بازاریابی، تعهد به تجارت درونی و بیرونی، رقابت پذیری هزینه، تلاش در جهت پیدا کردن بازار جدید	پتانسیل رقابتی	
توانایی‌های خاص یک شرکت در شناسایی بازارها، فرآیندهای پیچیده‌ای از مهارت‌ها و ذخایر دانش	قابلیت‌های بازاریابی	قابلیت‌های عملیاتی
توانایی استفاده اثربخش از دانش فناورانه، ایجاد فناوری‌های جدید و توسعه محصولات و فرایندهای جدید	قابلیت‌های فناورانه	

همچنین در شکل زیر خروجی نهایی نرم افزار MAXQDA20



شکل ۲: نمودار درختی مدل اشتراوس و کوربین (یافته‌های پژوهشگر، ۱۴۰۲)

#### ۴. تبیین فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه ۱: عوامل محیطی بر تاثیر مزیت رقابتی بر برنامه‌ریزی سازمان نقش تعدیل گر دارد.
- فرضیه ۲: عوامل محیطی بر تاثیر مزیت رقابتی بر استراتژی شرکت نقش تعدیل گر دارد.
- فرضیه ۳: عوامل محیطی بر تاثیر مزیت رقابتی بر راهنمادهای بازاریابی نقش تعدیل گر دارد.
- فرضیه ۴: قابلیت‌های عملیاتی بر تاثیر مزیت رقابتی بر استراتژی شرکت نقش تعدیل گر دارد.
- فرضیه ۵: قابلیت‌های عملیاتی بر تاثیر مزیت رقابتی بر راهنمادهای بازاریابی نقش تعدیل گر دارد.
- فرضیه ۶: قابلیت‌های عملیاتی بر تاثیر مزیت رقابتی بر برنامه‌ریزی سازمان نقش تعدیل گر دارد.

## ۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

### ۵-۱. توزیع داده‌ها: آزمون نرمالیت

جدول ۳: نتایج بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش (آزمون کلموگروف-اسمیرنف)

وضعیت	سطح معناداری	آماره کلموگروف-اسمیرنف	پارامترهای نرمال		تعداد	ابعاد	متغیر
			انحراف معیار	میانگین			
نرمال نیست	۰/۰۰۰	۴/۴۸۰	۱۲/۶۳	۴۱	۳۸۴	مزیت رقابتی	محرر پدیده
نرمال نیست	۰/۰۰۰	۴/۲۴۰	۱۳/۹۴	۳۴	۳۸۴	برنامه‌ریزی سازمان	راهبردها و اقدامات
نرمال نیست	۰/۰۰۰	۲/۳۵۲	۴/۰۴	۱۰/۳۴	۳۸۴	استراتژی شرکتی	
نرمال نیست	۰/۰۰۰	۴/۲۴۰	۱۱/۱۴	۲۲	۳۸۴	راهبردهای بازاریابی STP	
نرمال نیست	۰/۰۰۰	۳/۲۵۴	۱/۱۴	۲۲	۳۸۴	عوامل محیطی	مدخله مگر
نرمال نیست	۰/۰۰۰	۴/۴۶۰	۱۳/۵۴	۲۳	۳۸۴	قابلیت‌های عملیاتی	

بنابر جدول ۳ چون مقدار سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای متغیرهای پژوهش کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین فرض صفر رد می‌شود یا به عبارت دیگر توزیع متغیرها نرمال نمی‌باشد و به این دلیل از نرم‌افزار مربعات جزئی استفاده می‌شود.

### ۵-۲. بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری

این برازش شامل ۳ معیار پایایی، روایی همگرا و واگرا است.

**پایایی:** با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شده است؛ که نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است. در صورتی که مقدار دو معیار برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد.

**روایی همگرا و واگرا:** این روایی با مقدار ضریب AVE، متغیرها بررسی می‌شود؛ و در جدول ۴ از ماتریس سنجش واگرایی به روش فورنل و لاکر استفاده شده است که مقدار جذر AVE تمام متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که نشان‌دهنده روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری است. روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS3 به کار برده می‌شود.

جدول ۴: مقادیر پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و روایی همگرا برای مدل تحقیق

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	ضریب پایایی اشتراکی	میانگین واریانس استخراجی
محور پدیده	مزیت رقابتی	۰/۹۷۱	۰/۹۷۴	۰/۷۳۰	۰/۷۳۰
	برنامه ریزی سازمان	۰/۹۳۰	۰/۹۴۷	۰/۶۶۰	۰/۶۶۰
اقدامات راهبردها و	استراتژی شرکتی	۰/۹۰۵	۰/۹۳۴	۰/۷۷۹	۰/۷۷۹
	راهبردهای بازاریابی STP	۰/۹۰۶	۰/۹۲۸	۰/۶۸۲	۰/۶۸۲
شرایط مداخله گر	عوامل محیطی	۰/۸۸۰	۰/۹۰۲	۰/۸۴۷	۰/۸۴۷
	قابلیت‌های عملیاتی	۰/۸۶۷	۰/۹۰۹	۰/۷۱۵	۰/۷۱۵

همان‌طور که در جدول ۴ مشخص است، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها مربوط به مدل تحقیق برای هر سازه بالای ۰/۷ می‌باشد در نتیجه تمامی سازه‌ها در مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد. پایایی اشتراکی تمامی متغیرها مدل تحقیق بالای ۰/۵ می‌باشد که خود نشان پایایی بالای مدل می‌باشد و تمامی میانگین واریانس اشتراکی استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده، همچنین  $CR > AVE$  می‌باشد. لذا این پژوهش از روایی و اگریایی مناسبی برخوردار است.

### ۳-۵. آزمون کیفیت مدل ساختاری (Q2) و کیفیت کل مدل ساختاری (GOF)

هنسلر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل (آزمون کیفیت مدل ساختاری) در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند. با توجه به نتایج بدست آمده چون مقادیر افزونگی یا (CV Red) بیشتر از ۰/۳۵ هست در نتیجه کیفیت مدل قوی می‌باشد. معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ که به صورت ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی و حصول ۰/۶۹۸ برای کیفیت کل مدل ساختاری در این پژوهش، نشان از برازش بسیار مناسب و قوی مدل می‌باشد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

میزان *Communalities* از میانگین مقادیر اشتراکی که در جدول بالا آمده است، بدست می‌آید. که میزان آن برابر است با:

۰/۷۸۹، میزان میانگین مقدار  $R^2$  برابر است با: ۰/۶۱۸ در نتیجه مقدار معیار GOF برابر است با: ۰/۶۹۸ بدست می‌آید.

<sup>۱</sup> Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R.

## ۴-۵. تست‌های مدل اندازه‌گیری

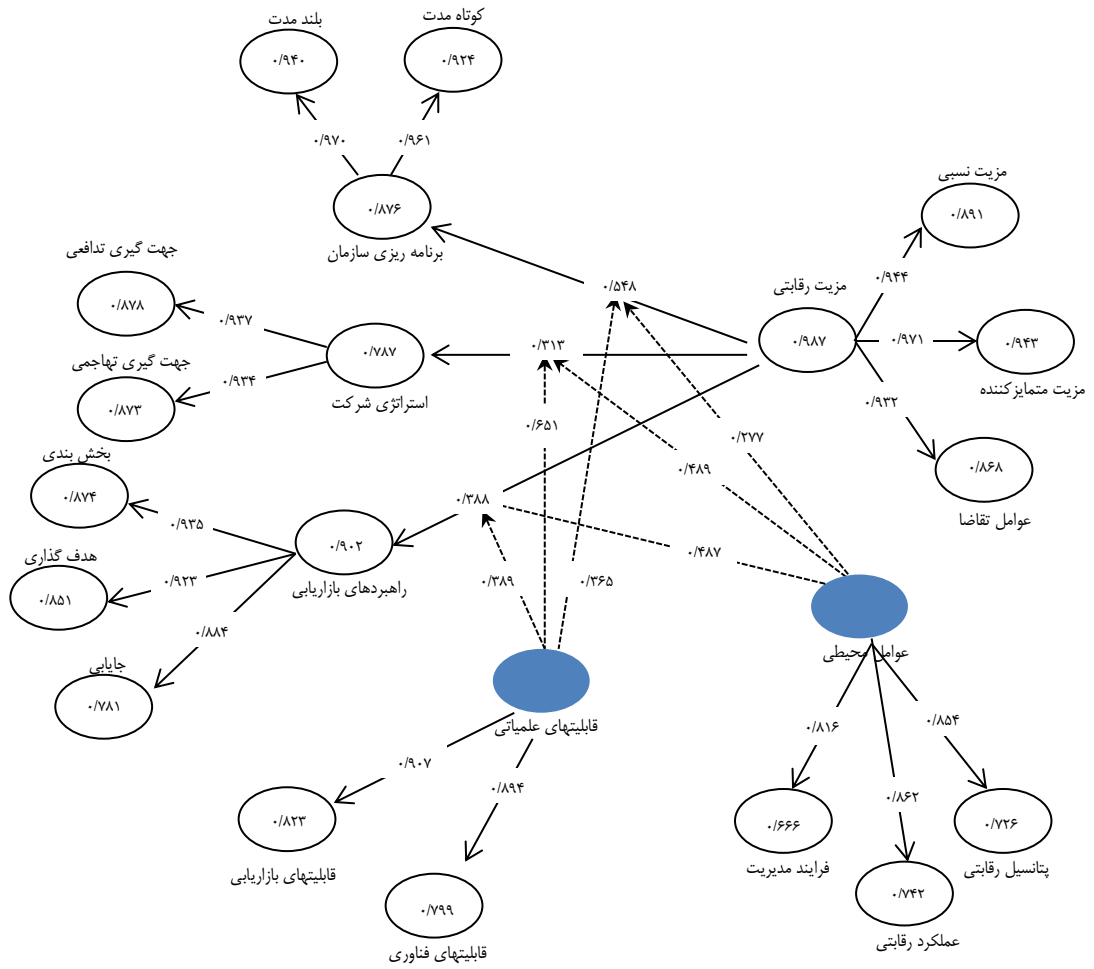
برای مدل اندازه‌گیری از بار عاملی گویه‌ها استفاده شده که در جدول ۵ به آن‌ها اشاره شده است:

جدول ۵: نتایج بار عاملی سوالات مدل اندازه‌گیری

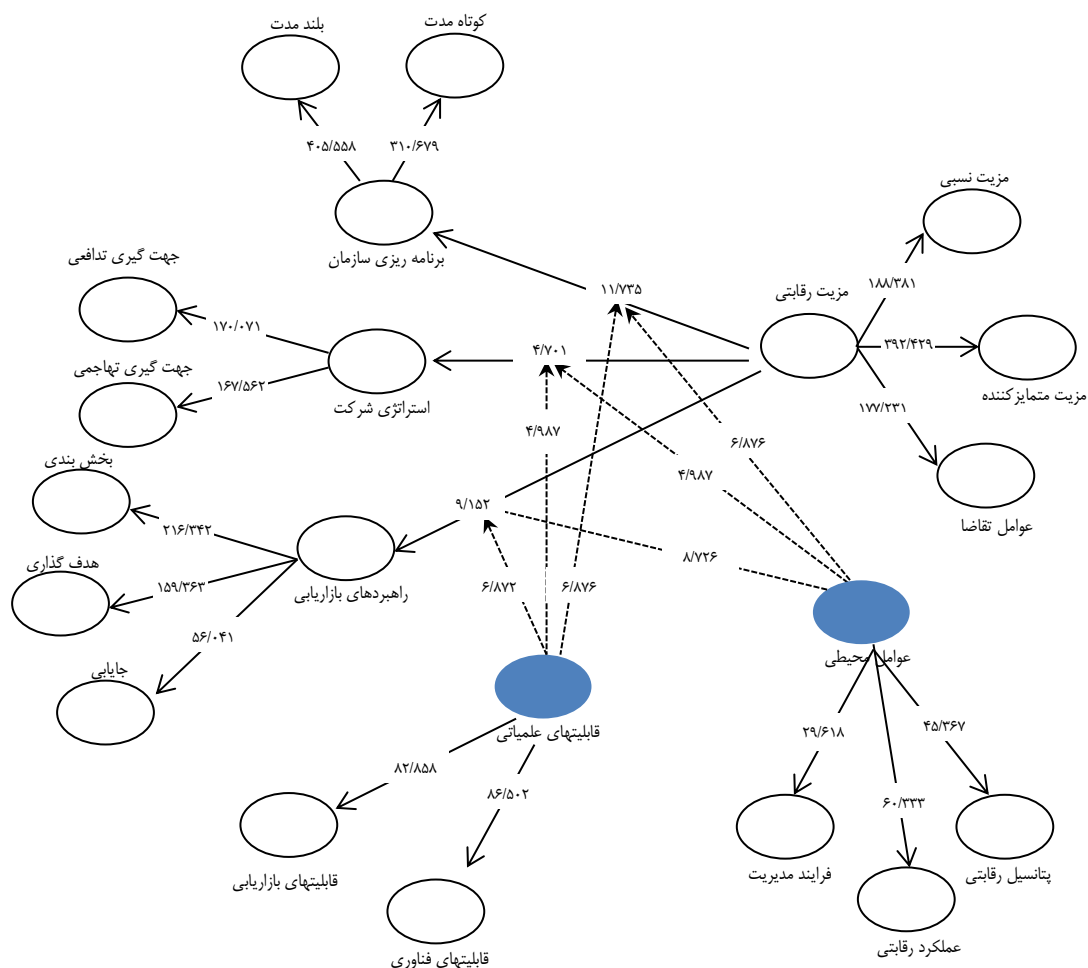
بار عاملی ثانویه	بار عاملی اولیه	گویه	بار عاملی ثانویه	بار عاملی اولیه	گویه	بار عاملی ثانویه	بار عاملی اولیه	گویه	بار عاملی ثانویه	بار عاملی اولیه	گویه
۰/۷۹۸	۰/۸۱۲	q43	۰/۹۱۵	۰/۹۱۵	q29	۰/۸۹۷	۰/۸۹۷	q15	۰/۹۴۰	۰/۹۴۰	q01
۰/۸۹۵	۰/۸۹۴	q44	۰/۹۱۰	۰/۹۱۰	q30	۰/۹۰۰	۰/۹۰۰	q16	۰/۹۶۳	۰/۹۶۴	q02
۰/۸۴۱	۰/۸۲۰	q45	۰/۹۱۱	۰/۹۱۱	q31	۰/۷۷۰	۰/۷۷۰	q17	۰/۹۴۹	۰/۹۴۹	q03
۰/۸۴۵	۰/۸۲۲	q46	۰/۹۱۱	۰/۹۱۱	q32	۰/۹۰۷	۰/۹۰۷	q18	۰/۹۱۶	۰/۹۱۶	q04
حذف	۰/۲۷۹	q47	۰/۸۶۹	۰/۸۶۹	q33	۰/۹۱۹	۰/۹۱۹	q19	۰/۸۵۱	۰/۸۵۱	q05
۰/۷۹۶	۰/۷۸۶	q48	۰/۹۰۴	۰/۹۰۴	q34	۰/۸۵۴	۰/۸۵۴	q20	۰/۸۷	۰/۸۷۳	q06
۰/۸۹۸	۰/۸۵۸	q49	۰/۸۰۶	۰/۸۰۶	q35	۰/۸۷۱	۰/۸۷۱	q21	۰/۸۵۷	۰/۸۵۷	q07
۰/۷۹۶	۰/۷۸۶	q50	۰/۷۶۷	۰/۷۶۷	q36	۰/۸۸۹	۰/۸۸۹	q22	۰/۸۵۸	۰/۸۵۸	q08
۰/۸۹۸	۰/۸۹۸	q51	۰/۸۹۵	۰/۸۹۵	q37	۰/۸۹۶	۰/۸۹۶	q23	۰/۸۴۴	۰/۸۸۴	q09
۰/۹۸۸	۰/۹۵۸	q52	۰/۸۷۷	۰/۸۷۷	q38	۰/۸۴۴	۰/۸۴۴	q24	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴	q10
۰/۹۸۳	۰/۹۵	q53	۰/۷۳۷	۰/۷۳۷	q39	۰/۹۳۱	۰/۹۳۱	q25	۰/۸۹۴	۰/۸۹۴	q11
۰/۹۲۸	۰/۹۲۸	q54	۰/۸۷۳	۰/۸۷۳	q40	۰/۹۳۸	۰/۹۳۸	q26	۰/۹۱۸	۰/۹۱۸	q12
۰/۹۱۸	۰/۹۱۸	q55	۰/۸۴۱	۰/۸۲۵	q41	۰/۹۵۴	۰/۹۵۴	q27	۰/۸۹۷	۰/۸۹۷	q13
			۰/۸۸۹	۰/۸۷۹	q42	۰/۹۵۰	۰/۹۵۰	q28	۰/۸۷۵	۰/۸۷۵	q14

با توجه به جدول ۵ از آنجا که بار عاملی بدست آمده در بار اولی که مدل اجرا (ران) می‌گردد در سوال ۴۷ کمتر از حد استاندارد ۰/۷ می‌باشد بنابراین این دو سوال از مدل حذف و مدل بدست آمده دوباره اجرا می‌گردد و بعد دوباره اجرا شدن از آنجا که تمامی بارهای عاملی بدست آمده برای سوالات بیشتر از ۰/۷ می‌باشد در نتیجه با احتمال اطمینان ۰/۹۵ وضعیت سوالات مطلوب و مدل بدست آمده درست می‌باشد.

۵-۵. مدل ساختاری پژوهش



نمودار ۱: خروجی نرم افزار درباره ضرایب تخمین استاندارد مدل تحقیق



## نمودار ۲: خروجی نرم افزار درباره ضرایب معناداری (نمرات تی) مدل تحقیق

با توجه به نمودارهای (۱ و ۲) از آنجا که عدد ضرایب معناداری به دست برای تمامی سؤالات بیشتر از ۱/۹۶ می باشند، در نتیجه با احتمال اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن مسیرها تایید می شوند. در جدول ۶ با توجه به روابط عنوان شده در نمودارهای ۱ و ۲ ضرایب مسیر، مقدار t مسیرهای ترسیمی، آورده شده است:

جدول ۶: آزمون فرضیه‌های بدست آمده در تحقیق

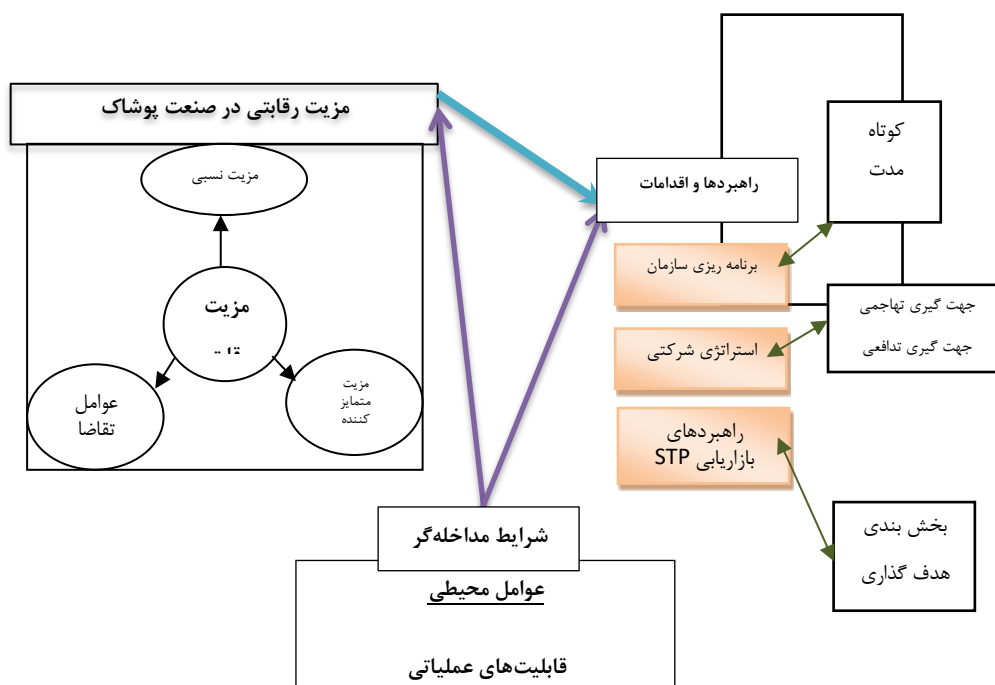
نتیجه آزمون	آماره تی	ضریب مسیر	متغیر تعدیل گر	متغیر پیش بینی شونده (متغیر وابسته)	متغیر پیش بین (متغیر مستقل)
تایید	۶/۸۷۶	۰/۲۷۷	عوامل محیطی	برنامه ریزی سازمان	مزیت رقابتی
تایید	۴/۹۸۷	۰/۴۸۴	عوامل محیطی	استراتژی شرکت	مزیت رقابتی
تایید	۶/۸۷۲	۰/۴۸۷	عوامل محیطی	راهبردهای بازاریابی	مزیت رقابتی
تایید	۳/۸۷۶	۰/۳۶۵	قابلیت‌های عملیاتی	برنامه ریزی سازمان	مزیت رقابتی
تایید	۶/۷۳۲	۰/۶۵۱	قابلیت‌های عملیاتی	استراتژی شرکت	مزیت رقابتی
تایید	۳/۴۳۳	۰/۳۸۹	قابلیت‌های عملیاتی	راهبردهای بازاریابی	مزیت رقابتی

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۶) از آنجا که مقدار  $t$  برای همه‌ی سؤالات بالاتر از  $1/96$  می‌باشند بنابراین با احتمال اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت تمامی مسیرها تأیید می‌شوند؛ بنابراین تمامی مسیرهای عنوان شده در جدول تأیید می‌گردد و در کل بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که تمامی فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. همان گونه که توضیح داده شد نتایج حاصل از آزمون برازش مدل نیز نشان داد که مدل پیشنهادی تحقیق از اعتبار و برازش مناسب برخوردار است.

#### ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش، طراحی تدوین مدل راهبردها و اقدامات مربوط به مزیت رقابتی با واسطه‌گری عوامل محیطی و قابلیت‌های عملیاتی سازمان در صنعت پوشاک، سؤالات پژوهش را پاسخ می‌دهد. پاسخ کلیه سؤالات پژوهش، در تبیین شماتیک در قالب شکل ۳ نشان داده شده است.





شکل ۳: الگوی راهبردها و اقدامات مربوط به مزیت رقابتی با واسطه‌گری عوامل محیطی و قابلیت‌های عملیاتی سازمان (یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۲)

#### ۱- پدیده‌های محوری در مدل مزیت رقابتی در صنعت پوشاک کدامند؟

بر اساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های مزیت نسبی، مزیت متمایزکننده و عوامل تقاضا به عنوان مقوله‌های محوری در تدوین مدل پژوهش انتخاب شدند. تمامی شاخص‌های شناسایی شده ذیل مفهوم مزیت رقابتی تعریف می‌شوند. مزیت رقابتی ویژگی‌هایی متمایزی دارد: بسیار مطلوب است، تعریف یا اندازه‌گیری آن سخت است و حتی ممکن است خیالی باشد. تجربیات بیشتر صنایع نشان می‌دهد که مزیت رقابتی واضح به جای یک قاعده، فقط یک استثناست و انتخاب‌های استراتژیک به ندرت می‌تواند تضمین‌کننده ارائه آن باشد. اغلب، در میان گروهی از رقبای، یک یا دو رهبر واضح و یک یا دو رقیب آشکار وجود دارد. برای ارزیابی اینکه آیا گزینه‌ها و در نهایت انتخاب‌ها مزیت رقابتی پایدار را به ارمغان می‌آورند، لازم است پیشنهادات را در برابر روش‌های مختلفی که از طریق آن می‌توان برای مدتی مزیت رقابتی به دست آورد، آزمایش کرد. مزیت مبتنی بر هزینه بدیهی‌ترین راه دستیابی به مزیت رقابتی است. مشتریان همیشه از قیمت آگاه هستند و اگر همه چیز برابر باشد، کمترین قیمت را انتخاب خواهند کرد. قیمت‌های پایین تنها زمانی پایدار هستند که هزینه‌ها کم باشد. اگر پیشنهاد به گونه‌ای متفاوت باشد که مشتریان برای آن ارزش قائل شوند، ممکن است مزیت رقابتی ارائه دهد. نتیجه بدست آمده با یافته‌های تاکر و همکاران (۲۰۲۲)، لیبرمن<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نباتی نصرت‌آباد (۱۴۰۲)، لیوفا و همکاران (۲۰۲۳) و جراب و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

<sup>۱</sup> Lieberman, M.

۲- عوامل مداخله‌گر در مدل مزیت رقابتی مربوط به عوامل محیطی و قابلیت‌های عملیاتی در صنعت پوشاک کدامند؟

بر اساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های فرایند مدیریت، عملکرد رقابتی و پتانسیل رقابتی به عنوان مقوله‌های مداخله‌ای در تدوین مدل پژوهش انتخاب شدند. واژه رقابت به معنی تمایل یک شرکت برای مبارزه با سایر شرکت‌ها است. بر این اساس عملکرد رقابتی شامل تمامی اقدامات و فعالیت‌هایی است که یک شرکت انجام می‌دهد تا رقابتی را با سایر شرکتها شروع نموده و بدین ترتیب بتواند سهم بازاری خود را افزایش دهد. عموماً هدف از عملکرد رقابتی افزایش توانمندی‌های شرکت و به تبع آن افزایش سهم بازاری شرکت است. عملکرد رقابتی بین سازمان و شرکت‌هایی از همان صنعت و هم بازار یا شرکت‌های تولید کننده همان محصولات و خدمات اتفاق می‌افتد تا سازمان بتواند به یک مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کند. همواره دو نیروی متضاد وجود دارد که بنگاه‌ها را به همکاری یا تقابل سوق می‌دهد. اول اینکه نفع مشترک بنگاه‌ها اقتضا می‌کند که برای حداکثر کردن سود خود با هم تبانی کنند. دوم اینکه هر بنگاه تنها به سود فردی خود می‌اندیشد. لذا هر کدام می‌توانند با رفتار رقابت‌آمیز، سود خود را افزایش دهند. بسته به تعامل این دو نیروی متضاد، همکاری یا رقابت میان بنگاه‌ها شکل می‌پذیرد. مدیریت فرایندهای رقابتی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. این رقابت‌ها شامل تغییرات کیفی در محصول، تغییر و نوآوری و دیگری ایجاد روابط بلند مدت و پایدار میان خود و مشتریان می‌باشد (نظیر سرمایه‌گذاری‌های مشترک). اگر بنگاه‌ها در این بازار به طور مستقل عمل کنند نسبت به وقتی که تبانی می‌کنند قیمت پایین‌تری برای مصرف کننده وضع می‌شود. بنابراین هرچه تعداد بنگاه‌ها افزایش یابد قیمت مصرف کننده کاهش بیشتری می‌یابد و قدرت انحصار بنگاه‌ها نیز کاهش می‌یابد. نتایج بدست آمده با یافته‌های داگنینو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، نایاک و همکاران (۲۰۲۲)، لیوفا و همکاران (۲۰۲۳) و جراب و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

### ۳- راهبردها و اقدامات مدل مزیت رقابتی در صنعت پوشاک کدامند؟

بر اساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت، به عنوان مقوله‌های راهبردی در تدوین مدل پژوهش انتخاب شدند. نتایج بدست آمده اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک جهت کسب مزیت رقابتی در صنایع را نشان می‌دهد. موفقیت در فضای رقابتی‌ای که بر کسب و کار در جهان امروز حاکم است، منوط به داشتن توانمندی و هوشمندی در جهت خلق بازار کار است که با ارائه یک حرکت قوی و منسجم در بازارها (بازارسازی)، این امر و به تبع آن، رسیدن به شرایط رقابتی امکان‌پذیر می‌شود. در این میان و برای دستیابی به این هدف، داشتن استراتژی به خصوص استراتژی رقابتی امری اجتناب‌ناپذیر است. استراتژی تغییر نگاه در رفتارها و تصمیمات مدیریتی است که در آن، تجزیه و تحلیل مدیریتی نقش اساسی را در تعیین استراتژی برعهده دارد؛ در واقع استراتژی یک تعامل تنگاتنگ بین ایده‌سازی، مدل‌سازی و طراحی الگویی است که با توجه به متغیرهای محیطی صورت می‌گیرد و می‌توان ادعا کرد که استراتژی فقط در بازارهای رقابتی تبلور پیدا می‌کند. نقش استراتژی در بازارهای رقابتی بر پایه سودآوری، کیفیت و مشتری‌مداری بنا نهاده شده است که به وسیله مشاوران و مدیران حرفه‌ای و با دستیابی به مزیت رقابتی حاصل می‌شود. در این میان، انتخاب مزیت رقابتی حاصل می‌شود. در این میان، انتخاب مزیت رقابتی از جمله مواردی است که حضور بنگاه‌های خصوصی را در عرصه رقابت جهانی رقم می‌زند. دستیابی به یک راهبرد مناسب، بدون داشتن یک تفکر استراتژیک صحیح، امکان‌پذیر نیست. نتیجه بدست آمده در این تحقیق با یافته‌های استیونس و همکاران (۲۰۲۱)، لو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، نینگسیه (۲۰۲۳)، جراب و همکاران (۲۰۲۳)، لیوفا و همکاران (۲۰۲۳)، عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) و علی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) مطابقت دارد.

<sup>۱</sup>. Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G.

<sup>۲</sup>. Lu, H., Ma, W., Yang, Q., & Zhao, P.

همچنین فرضیه‌های تحقیق نقش تعدیل‌گری عوامل محیطی و قابلیت‌های عملیاتی را نشان می‌دهد. مقدار بدست آمده بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد پس معنادار می‌شوند در نتیجه قابلیت‌های عملیاتی و عوامل محیطی نقش تعدیل‌گر دارند. محیط کسب و کار عبارت است از مجموعه‌ی تمام عوامل داخلی و خارجی مانند کارکنان، نیازها و انتظارات مشتریان، عرضه و تقاضا، مدیریت، مشتریان، تأمین‌کنندگان، مالکان، فعالیت‌های دولت، نوآوری در فن‌آوری، روندهای اجتماعی، روند بازار، تغییرات اقتصادی و غیره. این عوامل بر نحوه‌ی عملکرد، اقدامات، تصمیمات، استراتژی‌های تجاری شرکت و محیط و موقعیت یک شرکت یا سازمان تجاری به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم تأثیر می‌گذارند. گرچه هر کسب‌وکاری در محیط منحصربه‌فرد خود فعالیت می‌کند، اما هیچ کسب‌وکاری نمی‌تواند مستقل از نیروهای متقابل و تأثیرگذار خارجی یا پیرامونی خود باشد و عملکرد آن به‌نحوی متأثر از آن‌هاست. محیط کسب‌وکار تأثیر گسترده‌ای بر سازمان دارد و معمولاً موفقیت یک تجارت وابسته به محیط آن است. به همین دلیل، از کسب‌وکارها انتظار می‌رود که همه‌ی تهدیدها و فرصت‌ها را در محیط خود شناسایی، ارزیابی و به آنها پاسخ دهند. کسب‌وکارهایی که به تأثیر محیط بر رشد و سودآوری خود پی می‌برند، دائماً در حال هماهنگ‌سازی خود با آن هستند. این یافته‌ها با نتایج گزارش شده توسط نایاک و همکاران (۲۰۲۲)، نینگسیه (۲۰۲۳)، جراب و همکاران (۲۰۲۳)، لیوفا و همکاران (۲۰۲۳)، پینیرا-سالمرن و همکاران (۲۰۲۳)، تومران و همکاران (۲۰۲۲)، عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲)، نباتی نصرت‌آباد (۱۴۰۲) و علی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) مطابقت دارد.

با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده برای مقوله‌های راهبردی و مداخله‌گر مزیت رقابتی در صنعت پوشاک به مدیران ارشد، بازاریابان و تصمیم‌گیرندگان پیشنهاداتی ارائه می‌گردد: تمرکز بر مشتریان با ارزش بالا و استفاده از استراتژی اقیانوس آبی (ورود به بازارهایی با سطح پایین رقابت) به مدیران شرکت‌های پوشاک توصیه می‌شود. از روش هدف‌گذاری بازاریابی، بخش‌بندی مشتریان و جایگاه‌یابی برای ارائه محصولات مجزا به هر گروه از مشتریان استفاده شود. تجهیزات تولیدی مورد استفاده ارتقاء داده شود تا محصولاتی با کیفیت برتر تولید و به مشتریان عرضه شود. رسیدگی به شکایات مشتریان در اسرع وقت بعنوان یک عامل موجد اعتماد پیشنهاد می‌گردد. قیمت محصولات تولیدی را تا حد ممکن کاهش دهند تا از این طریق حس اعتماد را در بین مشتریان تقویت شود. در صورت کنسرسیون می‌از شرکت‌های تولیدی ایجاد شود تا از طریق خرد جمعی بتوان استراتژی‌هایی برای رقابت با محصولات خارجی قاچاق را تدوین نمایند. تدوین استراتژی شرکت‌های پوشاک بر اساس اطلاعات و داده‌های گردآوری شده از محیط صورت گیرد. از راهبردهای مدیریت ریسک برای کاهش ریسک تولید و فروش استفاده نمایند. از روش بخش‌بندی مشتریان برای تعیین محصولات ارائه شده به هر بخش استفاده شود و در نهایت روش قیمت‌گذاری رقابتی استفاده شود و برای دست‌جات مشتری هدف که درآمد پایین‌تری دارند تخفیف بیشتری ارائه گردد.

## References

- Agrawal, S., Poonam, S., & Mainak, M. (2021). Innovation, firm size and ownership: a study of firm transition in India. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 16(1), 15-27.
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108–117. <https://doi.org/10.61100/adman>.
- Alam, M.D., Samsul, E.A., Selva, S., Saroja, S., & Moazzem, H. (2019). Causal relationship between apparel exports and macroeconomic factors. *Applied Economics*, 51, 2687-2702.
- Alizadeh, N., & Tuan, A. (2023). determination of product innovation capacities, market intelligence, pricing and marketing communications on the international performance of companies with the mediating role of competitive advantage. *Modern Management Engineering*, 30, 116-83. (In Persian)
- Arifnejad, M., Yarahamdi, L., & Vahdati, H. (2023). Investigating the effect of intra-organizational characteristics on competitive advantage with the mediating role of entrepreneurial marketing in knowledge-based organizations active in the science and technology park of Lorestan province. *Productivity management*, 30, 83-116. (In Persian)
- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316.
- Dagnino, G.B., Picone, P.M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 85-115.
- Faiella, I., & Mistretta, A. (2022). The Net Zero Challenge for Firms' Competitiveness. *Environmental and Resource Economics*, 1-29.
- Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development*, 129, 104857.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *New Challenges to International Marketing*, 20, 277-320.
- Jerab, D.A., & Mabrouk, T. (2023). Strategic Excellence: Achieving Competitive Advantage through Differentiation Strategies. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn>.
- Lieberman, M. (2021). Is competitive advantage intellectually sustainable. *Strategic Management Review*, 2(1), 29-46.
- Liwafa, A., Suyanto, B., & Choirunnisa, Z. (2023). Sustainable Competitive Advantage: A Literature Review and Future Research. RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences, 3(3), 428–439. <https://doi.org/10.31098/bmss.v3i3.707>.
- Lopes, R.C. (2022). Personal Branding and Social Customer Relationship Management in Science, Nurturing Research? In *Essential Writing, Communication and Narrative Skills for Medical Scientists Before and After the COVID Era* (37-44). Springer, Cham.
- Lu, H., Ma, W., Yang, Q., & Zhao, P. (2020). Exploring the impact of factors influencing case selection in the place branding literature from 2014 to 2018. *Journal of Urban Affairs*, 1-19.
- Madni, A.M. (2022). Models in Systems Engineering: From Engineering Artifacts to Source of Competitive Advantage. In *Recent Trends and Advances in Model Based Systems Engineering* (567-578). Springer, Cham.

- Memon, N.A., & Dean, F.B.M.S. (2018). Readymade garment industry: Brand consciousness among people increasing every day. *Pakistan Textile Journal*, 67(1), 54-54.
- Nabati Nusratabad, H. (2023). The effect of risk performance on competitive advantage with the moderating role of information technology (case study: companies active in the Tehran Stock Exchange). *new challenges in management and accounting*, 60, 11-22. (In Persian)
- Nayak, B., Bhattacharyya, S.S., & Krishnamoorthy, B. (2022). Exploring the black box of competitive advantage—An integrated bibliometric and chronological literature review approach. *Journal of Business Research*, 139, 964-982.
- Ningsih, W. (2023). The Mediated Competitive Advantage Effect Of Brand Image, Customer Engagement, And Brand Reputation On Msme Performance. *Journal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 1(1), 01-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.55542/juim.v1i1.217>.
- Piñera-Salmerón, J., Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2023). Product and business process innovation, competitive advantage and export performance. *Multinational Business Review*, 31(4), 545-564. <https://doi.org/10.1108/MBR-03-2022-0045>.
- Rofianto, W., Haque, M. G., Sunarsi, D., Purwanto, A., & Sapari, H.S.H. (2021). Cultural Product Branding, Antecedents, And Its Implications: A Study On The Context Of Indonesian Batik. *International Journal Of Social, Policy And Law*, 2(2), 37-46.
- Sabirov, O.S., Suyunov, Y.B., Aslonov, A.F.O., Subhonov, M.R.O., & Kamilov, A.Q.O. (2021). Improvement of Ways to Develop the Textile Industry on the Basis of Resource-Technology. *International Journal of Modern Agriculture*, 10(2), 1868-1877.
- Saunders, M., Lewis, Ph., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education.
- Sharif Zadegan M., & Fazli Mutlaq, S.R. (2023). The effect of management relationships on company performance with the mediating role of business model innovation and environmental disturbance moderation. *Operations Management Quarterly*, 3(10), 41-70. (In Persian)
- Stauss, R. (2021). RI (a) P. On Fashion, Branding and Irony—An Interview with Professor Wowo Kraus. *Fashion Practice*, 13(3), 486-501.
- Stevens, V., Klijn, E.H., & Warsen, R. (2021). Branding as a public governance strategy: AQ methodological analysis of how companies react to place branding strategies. *Public Administration Review*, 81(4), 752-762.
- Stoever, J., & Weche, J.P. (2018). Environmental regulation and sustainable competitiveness: evaluating the role of firm-level green investments in the context of the Porter hypothesis. *Environmental and Resource Economics*, 70(2), 429-455.
- Supapon, S., Roopsing, T.A., Silpcharu, T.H. (2023). The Approach of Well Know Branding for Creating a Competitive Advantage. *resmilitaris*, 13, 2.
- Thomran, M., Alshallaqi, M., Al-Mamary, Y.H., & Abdulrab, M. (2022). The key enablers of competitive advantage formation in small and medium enterprises: The case of the Ha'il region. *Front. Psychol*, 13, 1030405. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1030405
- Tucker, J.L. (2022). The Hidden Power and Competitive Advantage of Applying Green Chemistry Metrics. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 100606.
- Victorovna Morozova, T., Alayi, R., Grimaldo Guerrero, J.W., Sharifpur, M., & Ebazadeh, Y. (2022). Investigation and optimization of the performance of energy systems in the textile industry by using CHP systems. *Sustainability*, 14(3), 1551.
- Wongsansukcharoen, J., Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium

enterprises' performance in Thailand. *Management and Business Economics*, 29. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100210>.