

بررسی اثر راهبردهای رقابتی برگسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران (مطالعه موردی شهر تهران)

عادل صلواتی

دکترای مدیریت دولتی، استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

میشم برزگر

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

نوید آریا نژاد

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی



فصلنامه

علمی - پژوهشی

انجمن علمی

فرش ایران

شماره ۱۵

بهار ۱۳۸۹



چکیده

روی گسترش بازار برای دو گروه آماری کاملاً متفاوت است. از دیدگاه کارشناسان، رهبری هزینه بیشترین سهم را در گسترش بازار دارد و دو استراتژی دیگر سهم بسیار کمی را در گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف خواهند داشت، ولی از دیدگاه فروشندگان، دو استراتژی تمرکز و تمایز به ترتیب بیشترین تأثیر را در گسترش بازار داخلی فرش دستباف دارند و استراتژی رهبری هزینه معنادار نمی‌باشد. علی‌رغم تأیید فرضیه‌های پژوهش، تحلیل‌های آماری در مورد این دو گروه حاکی از شکاف عمیق میان دیدگاه فروشندگان فرش دستباف شهر تهران و کارشناسان مرکز ملی فرش ایران می‌باشد.

شناسایی استراتژی‌های مناسب در یک محیط رقابتی، به یک کسب و کار کمک می‌کند تا با یافتن راه درست به موفقیت دست پیدا کند. در این مقاله اثرات استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر شامل تمایز، تمرکز و رهبری هزینه برگسترش بازار داخلی فرش دستباف سنجیده شده است و روش انجام این پژوهش، توصیفی و از شاخه پیمایشی می‌باشد.

برای انجام این پژوهش، پرسش‌نامه‌ای طراحی و پس از اعتبارسنجی، میان دو گروه آماری شامل کارشناسان مرکز ملی فرش ایران و فروشندگان فرش دستباف شهر تهران که بیش از ده سال سابقه دارند، توزیع گردید.

نتایج حاکی از آن است که هر سه استراتژی رقابتی می‌تواند موجب گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف شود، ولی نتایج تأثیر هم‌زمان این سه استراتژی

واژگان کلیدی: فرش دستباف، استراتژی‌های رقابتی، تمایز، رهبری هزینه، تمرکز، گسترش بازار.

مقدمه

فرش همواره به عنوان مهم‌ترین کالای صادراتی غیر نفتی مطرح بوده است و به خاطر تنوع و گوناگونی که در طرح، رنگ، بافت و ... دارد، جزو معدود کالاهایی است که مصرف کنندگان با سلايق مختلف را تحت گستره خود قرار می‌دهد (وکیلی، ۱۳۸۱: ۲۸). حفظ جایگاه فرش دستباف به دلایل مختلفی برای اقتصاد کشور ما ضروری و حساس است. این مسئله که بعد از نفت، فرش دستباف جزو ارزآورترین کالاها برای کشور می‌باشد، می‌تواند اهمیت و ضرورت توجه به این صنعت را توجیه کند. صنعت فرش بیشتر یک صنعت روستایی است که موجب افزایش درآمد روستاییان، افزایش حجم تولید و افزایش تولید ناخالص ملی می‌شود. همچنین فرش دستباف یکی از مهم‌ترین حرفه‌های اجتماعی است که با کمترین سرمایه‌گذاری، بیشترین بهره‌دهی را دارد و ارزش افزوده این صنعت حدود ۶۵ درصد می‌باشد (حشمتی رضوی، ۱۳۸۰: ۱۰۱).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که بازاریابی فرش دستباف در ایران به صورت علمی دنبال نمی‌شود و هنوز جنبه سنتی دارد که در آن پس از تولید فرش دستباف، برای یافتن مشتریان اقدام می‌شود (شم‌آبادی، ۱۳۸۳: ۱۲). بنابراین با توجه به رکود موجود در بازار داخلی صنعت فرش دستباف، توجه به اصول و مبانی علمی در بازار و استفاده درست و مناسب از مزیت‌های رقابتی می‌تواند به پویایی این صنعت کمک کند.

طرح پژوهش

بیان مسئله:

فرش دستباف کالایی است که در دنیای امروز مورد توجه و سلیقه بسیاری از افراد است و همین امر می‌تواند توجیهی

برای لزوم استفاده از روش‌های مختلف بازاریابی به منظور افزایش فروش این محصول باشد. با توجه به این که سهم بازار رقبای فرش دستباف در حال افزایش است و یکی از عوامل آن، وجود جانشین‌های قوی برای این محصول است؛ باید در صدد کم کردن مزیت نسبی رقبا در این بازار باشیم؛ بنابراین در این پژوهش از استراتژی‌های رقابتی (پورتر) استفاده شده است.

استراتژی‌ها این امکان را فراهم می‌کنند تا از سه مبنای متفاوت مزیت‌های رقابتی بهره‌گرفت؛ آن‌ها عبارتند از: رهبری در هزینه‌ها، متفاوت و متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام، تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدمات خاص، جهت تأمین نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف کنندگان (دیوید، ۱۳۸۷: ۱۳۶). برای گسترش بازار داخلی نیز می‌توان از این سه روش استفاده کرد: گسترش بازار از طریق جذب خریداران ناخودآگاه از محصول یا کسانی که در برابر آن مقاومت می‌کنند (استفاده کنندگان جدید)، گسترش بازار از طریق یافتن راه‌های جدید استفاده از محصول (کاربردهای جدید) و گسترش بازار از طریق متقاعد ساختن مردم به مصرف بیشتر محصول (کاتلر، ۱۳۸۳: ۲۴۹). این پژوهش سعی دارد این دو مسئله را بررسی کند که «به‌کارگیری استراتژی‌های رقابتی چه اثراتی بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران خواهد داشت» و «چه ترکیبی از استراتژی‌های رقابتی باعث خواهد شد که بازار داخلی فرش دستباف گسترش پیدا کند».

اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش

تعیین میزان تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران

اهداف فرعی پژوهش

۱) شناسایی استراتژی‌های رقابتی مناسب جهت گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران
۲) شناسایی تأثیر همزمانی استراتژی‌های رقابتی بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران از دیدگاه کارشناسان و فروشندگان

۳) ارائه پیشنهادات کاربردی جهت گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران



شکل ۱: مدل تحلیلی پژوهش

فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی

استراتژی‌های رقابتی تأثیر معنی داری بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران دارند.

فرضیات فرعی

۱) استراتژی رهبری هزینه تأثیر معنی داری بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران دارد.

۲) استراتژی تمایز تأثیر معنی داری بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران دارد.

۳) استراتژی تمرکز تأثیر معنی داری بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران دارد.

سؤالات پژوهش

سؤال اصلی پژوهش

استراتژی‌های رقابتی چه تأثیراتی بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران میتوانند داشته باشند؟
سؤالات فرعی پژوهش

- ۱) استراتژی رهبری هزینه تا چه اندازه میتواند بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران تأثیر داشته باشد؟
- ۲) استراتژی تمایز تا چه اندازه میتواند بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران تأثیر داشته باشد؟
- ۳) استراتژی تمرکز تا چه اندازه میتواند بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران تأثیر داشته باشد؟
- ۴) تا چه اندازه میان دیدگاه فروشندگان و کارشناسان فرش دستباف، از نظر اثرگذاری استراتژی‌های رقابتی بر گسترش بازار داخلی فرش دستباف تفاوت وجود دارد؟

مدل تحلیلی پژوهش

برای انجام پژوهش حاضر، اثرات استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر (به عنوان متغیر مستقل) بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران (به عنوان متغیر وابسته) در قالب مدل زیر مورد بررسی قرار گرفته است. لازم به ذکر است که کلیه فرضیات پژوهش، بر مبنای این

مدل بنا نهاده شده‌اند.

مبانی نظری پژوهش

واژه استراتژی در اصل از واژه یونانی استراتژیا گرفته شده است که به فعالیت، ابزار یا برنامه به‌کار رفته توسط رهبر اشاره می‌کند. برخی نیز واژه استراتژی را برگرفته از لغت یونانی استراتگوس یا استراتگی به معنای «هنر ژنرال‌ها» می‌دانند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴: ۱۵). در دهه ۵۰ و در زمانی که پاسخگویی به گسستگی‌های محیطی اهمیت یافت، مفهوم استراتژی وارد فرهنگ مدیریت شد (ایگورانچ و همکاران، ۱۳۷۵: ۹۶). در واقع، امروزه هنر ژنرال‌ها به هنر مدیران کل تبدیل شده است (ابراهیمی، ۱۳۷۹: ۱۴).

مفهوم نوین استراتژی

استراتژی‌ها وسیله‌ای برای برآورده کردن اهداف بلند مدت هستند (David, 2006). آنها منابع شرکت را برای بهره برداری از فرصتها و حداقل کردن تهدیدات، تنظیم می‌کنند (Robinson & Lundstorm, 2003). استراتژی‌های کسب و کار نشان می‌دهد که چگونه یک شرکت باید در یک صنعت خاص رقابت یا همکاری نماید و می‌تواند به شکل استراتژی‌های رقابتی یا مشارکتی، یا به هر دو شکل باشد (هانگرو ویلن، ۱۳۸۱: ۱۳۳).

استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر

بیشترین درک ما از استراتژی‌های رقابتی را میتوان در چهارچوب اصلی پورتر ردیابی کرد (Parnell, 2006). استراتژی‌های عمومی پورتر شامل رهبری هزینه، تمایز، تمرکز و ترکیب استراتژی‌ها، به عنوان یک نوع شناسی استراتژیک برای سازمان‌ها پذیرفته شده هستند.

(Allen & Helms, 2006)

استراتژی‌های عمومی به عنوان گزینه‌هایی برای هر سازمانی که بخواهد به طول عمر و موفقیت دست یابد، پذیرفته شده‌اند (Akan And et al., 2006).

در واقع، عملکرد برتر هر سازمان به میزان زیادی بستگی به این دارد که چگونه قادر است مجموعه‌های منحصر به فرد منابعشان را همراه با محیط رقابتی همیشه در حال تغییر، ایجاد و مدیریت کنند (Chan & Wong, 1999). به طور کلی می‌توان گفت پیام مهم استراتژی‌های رقابتی، دستیابی به مزیت‌های رقابتی است (Jap, 2001).

استراتژی تمایز

تمایز به ایجاد هر چیزی که در گستره صنعت به صورت منحصر به فرد وجود داشته باشد، گفته می‌شود (هکس و

مجلوف، ۱۳۸۷: ۱۳۴). در استراتژی تمایز، چون محصول منحصر به فرد است، شرکت اجازه دارد قیمتش بالاتر از حد متوسط باشد (Salavou and Halikias, 2009). در اجرای استراتژی تمایز در بازار هدف، باید تعدادی از محصولات و مشتریان را با استراتژی تمایز همراه کرد، تا یک موقعیت قوی برای واحد تجاری در بازار ایجاد شود. به منظور تسهیل این کار، استراتژی کسب و کار باید متقابلاً با اهداف و سیاست‌های واحد تجاری سازگار باشد (Rumlet, 1980). چون دانش مشتریان، در حال افزایش و تکنولوژی به سرعت در حال پیشرفت است؛ به دست آوردن مشتری، جلب رضایت و حفظ مشتری بسیار مهم است (Hodges and Liou, 2010). با در نظر گرفتن حوزه گسترده بازار و تمایز مبتنی بر انعطاف پذیری با توجه به نیاز مشتری، نیازهای گسترده مشتریان ممکن است به عنوان یک مانع نشان داده شوند.

اگر مدیریت تلاش کند سفارشات که تا اندازه‌های شبیه هم دیگر هستند را بدون از دست دادن مزیت انعطاف پذیری در یک طبقه قرار دهد، این مسئله نیز می‌تواند حل شود (Pehrsson, 2006). شرکت تمایز را از طریق جستجوی منحصر به فرد بودن در صنعت خود، همراه با ابعادی که برای مشتریان با ارزش است و به معنی سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و بازاریابی محصول است، دنبال می‌کند (Wook yoo et al., 2006). به علاوه، واقعیت این است که تمایز محصول منجر به ترویج ساختار انحصار چند جانبه فروش در بازار می‌شود که ممکن است اثراتی منفی بر رفاه عمومی داشته باشد (Hingley et al., 2008).

جدول ۱: متغیرهایی که موجب متمایز شدن محصول می‌شوند (کاتلر، ۱۳۸۳:۳۳۲)

محصول	خدمات	کارکنان	کانال‌ها	تصویر
شکل و ویژگی‌ها عملکرد سازگاری دوام قابلیت اعتماد قابلیت تعمیر نما و ظاهر طرح	راحتی سفارش تحويل دادن نصب آموزش مشتری مشاوره به مشتری نگهداری و تعمیر متفرقه	شایستگی مؤدب بودن قابل اعتماد قابل اتکا مسئولیت پذیر روابط عمومی	پوشش تخصص عملکرد رویدادها	نماد رسانه‌ها جو رویدادها

استراتژی رهبری هزینه

در این خط مشی، شرکت هزینه‌های تولید و توزیع خود را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد (ونوس، ۱۳۸۶:۳۵۲). اصلی‌ترین کار در اجرای استراتژی رهبری هزینه، تمرکز روی حفظ کارایی از طریق همه فعالیت‌ها، به منظور کنترل مؤثر هزینه‌ها و یافتن منابع جدید کاهش هزینه‌های بالقوه است (Dess & Davis, 1984). وقتی که طرح‌ها، محصولات و فروش یک شرکت در مقایسه با محصول رقبا کارا تر باشد در حالی که دامنه بازار آن به وسعت صنعت است، این معنی را می‌دهد که شرکت استراتژی رهبری هزینه را به طور موفقیت آمیز اجرا می‌کند (Parnell, 2000; Brooks, 1993). یک سازمان برای دستیابی به مزیت هزینه کم، باید گرایش به رهبری هزینه کم، ساخت با هزینه کم، توزیع سریع و تجدید تدارکات و تعهد نیروی کار به استراتژی هزینه کم را داشته باشد.

راههای مختلفی برای دستیابی به این رهبری هزینه برای سازمان وجود دارد از جمله: تولید انبوه، توزیع انبوه، صرفه جویی به مقیاس، فنآوری، طراحی محصول، هزینه‌های ورودی، ظرفیت بهره برداری از منابع و دسترسی به مواد خام (Allen et al., 2008).

استراتژی تمرکز

تمرکز یعنی انتخاب گوشه یا بخشی از یک بازار و نفوذ

عمیق در آن، به گونه‌ای که رقبا نتوانند یا نخواهند به مقابله با آن بپردازند (حسینی، ۱۳۸۳: ۲۱۶). عملکرد تمرکز شامل تمرکز روی یک بخش خاص از بازار، تمرکز روی محدوده باریکی از محصولات خاص یا تمرکز روی نوع خاصی از مشتریان، به طور مؤثرتری نسبت به رقبایی است که به طور گسترده رقابت می‌کنند.

استراتژی تمرکز، شامل رهبری هزینه یا تمایز و یا هر دو می‌باشد (Salavou and Halikias, 2009). اغلب شرکت‌های کوچک‌تر توجه خود را معطوف به محصولات و خدمات خاص می‌نمایند (Hitt et al., 1997: 128). تمرکز می‌تواند موجب ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار شود و به عنوان یک نیروی محرک قلمداد گردد (آکر، ۱۳۸۶: ۱۶). استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان، هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد. استراتژی‌هایی مانند رسوخ در بازار و توسعه بازار به گونه‌ای هستند که با استفاده از آن‌ها می‌توان به میزان زیادی از مزایای ناشی از تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده کرد (دیوید، ۱۳۸۷: ۱۴۰).

گسترش دادن کل بازار

گسترش بازار شامل سه بخش به شرح زیر می‌باشد:

مصرف کنندگان جدید

هر نوع کالا دارای خریدارانی است که از وجود آن اطلاع ندارند، یا اگر هم اطلاع دارند به دلایلی نظیر قیمت یا فقدان ویژگی‌های خاصی از خرید آن امتناع می‌کنند. یک فروشنده معمولاً می‌تواند در همه جا مصرف کنندگان جدید را از طریق استراتژی مبتنی بر رسوخ در بازار، استراتژی مبتنی بر بخش‌های جدید بازار و یا استراتژی مبتنی بر گسترش دادن منطقه جغرافیایی پیدا کند (واکر و دیگران، ۱۳۸۷: ۴۷۳). بنابراین مصرف کنندگان جدید را می‌توان با استفاده از

استراتژی‌های نفوذ در بازار و توسعه بازار به دست آورد.

موارد مصرف جدید

کاربردهای جدید از طریق تحقیقات بازاریابی، بهتر شناسایی می‌شوند؛ چرا که این تحقیقات دقیقاً تعیین می‌کنند مشتریان چقدر از یک نام تجاری استفاده می‌کنند. از بین مجموعه کاربردهای شناسایی شده فقط برخی از آن‌ها برای پیگیری انتخاب می‌شوند. روش دیگر، توجه به کاربردهای محصولات رقابتی است. کشف و بهره برداری از کاربردهای جدید یک نام تجاری می‌تواند کسب و کاری را که سال‌های متمادی مطرح بوده است، دوباره احیا کند. قابلیت انجام و هزینه‌های بهره‌برداری از یک حوزه کاربردی باید تخمین زده شوند. برخی از کاربردهای جدید ممکن است به برنامه‌های بازاریابی کلانی نیاز داشته باشند. مسئله این است که آیا یک نام تجاری با کاربرد جدیدش می‌تواند به یک مزیت پایدار دست یابد یا خیر (آکر، ۱۳۸۶: ۲۸۶-۲۸۵).

مصرف بیشتر

استراتژی سوم برای گسترش بازار این است که مردم را متقاعد ساخت که در هر فرصت و موقعیت، از مقدار بیشتری محصول استفاده کنند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۷۰۳). حتی وقتی یک شرکت سهم برتر یک بازار - محصول را داراست، با ترغیب مشتریان کنونی به وفاداری بیشتر و متمرکز کردن خریدهایشان، استفاده بیشتر از کالاها یا خدمات شرکت، استفاده از محصولات شرکت در اغلب موارد یا استفاده از محصولات شرکت به شیوه‌های جدید، می‌تواند به رشد بیشتر دست یابد (واکر و دیگران، ۱۳۸۷: ۹۲). افزایش مصرف به دو روش امکان‌پذیر است. روش اول

این است که تعداد دفعات مصرف افزایش یابد. در روش دوم، مقداری که در هر بار مصرف به کار گرفته می‌شود، افزایش یابد.

۱) افزایش تعداد دفعات مصرف از طریق تبلیغات جهت یادآوری، ایجاد موقعیت مناسب جهت مصرف دائمی، آسان‌تر نمودن کاربرد کالاها و خدمات، تشویق کردن و کاهش پیامدهای نامطلوب استفاده مکرر امکان‌پذیر می‌باشد.

۲) افزایش مقدار مصرف از طریق ارائه تبلیغات جهت یادآوری، کاربرد تشویق، تلاش در جهت تأثیر بر سطح متوسط مصرف و توجه به پیامدهای نامطلوب مصرف زیاد امکان‌پذیر است (آکر، ۱۳۸۶: ۲۸۴-۲۸۲).

پیشینه پژوهش

در مطالعه‌ای که در سال ۱۹۹۹ توسط ریگی و وونگ در هنگ‌کنگ انجام شد، ارتباط استراتژی‌های رقابتی و عملکرد در بانک‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رویکرد چند استراتژی منجر به عملکرد بهتر خواهد شد. هیواکا و دیگران در پژوهشی که در سال ۲۰۰۱ انجام شد، به بررسی استراتژی‌های رقابتی در بیمارستان‌های اسلوواکی پرداختند؛ نتایج این مطالعه نشان می‌دهد بیمارستان‌هایی که کمتر از استراتژیهای رقابتی استفاده می‌کنند عملکرد ضعیفی دارند. در سال ۲۰۰۴ توماس و دیگران به بررسی استراتژی‌های رقابتی در صنعت بانکداری پرداختند. این بررسی نشان داد بانک‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه پیروی می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به بانک‌های دیگر دارند. پرسون در سال ۲۰۰۶ به بررسی حوزه کسب و کار و تمایز رقابتی در شرکت‌های صنعتی پرداخت. این مطالعه نشان داد که تأکید بیش از حد بر تمایز، می‌تواند

تأثیر منفی روی عملکرد محصول داشته باشد. در سال ۲۰۰۹ هلن و دیگران به بررسی استراتژی‌های شرکت‌های صادراتی پرداختند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد استفاده از استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت دارد. شم آبادی در سال ۱۳۸۳ در رساله دکتری خود تحت عنوان «طراحی الگوی بازاریابی صادراتی فرش دستباف ایران»، با یک دسته بندی نشان می‌دهد که پنج عامل مهم و مؤثر در بازاریابی صادراتی فرش دستباف ایران به ترتیب عبارتند از: مدیریت، محیط، بخش بندی، استراتژی و آمیخته بازاریابی؛ روابط میان این بخش‌ها نیز از این قرار می‌باشند: عامل بخش بندی بازار با استراتژی‌های بازاریابی ارتباط معنادار و تأثیر متقابل دارد، استراتژی‌های بازاریابی فرش دستباف از عوامل مدیریتی و بخش بندی بازار متأثر می‌باشند و عامل آمیخته بازاریابی از بخش‌بندی بازار و استراتژی‌های بازاریابی صادراتی صنعت فرش دستباف تأثیر می‌پذیرد. سکه روانی در پژوهشی در سال ۱۳۸۶ به بررسی روش‌های مناسب بازاریابی فرش دستباف در کشور آلمان پرداخت. نتایج نشان می‌دهند که استراتژی‌های تمرکز، تمایز و رهبری هزینه به ترتیب بیشترین تأثیر را بر بازاریابی صادراتی فرش دستباف دارند. شم آبادی و حسینی نیز در پژوهش خود در سال ۱۳۸۶ دریافته‌اند که در صنعت فرش دستباف، به استراتژی‌های رقابتی بی‌توجهی شده است و استراتژی کاهش هزینه و تمایز دچار ضعف هستند.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است و از نظر روش، پژوهش توصیفی و از شاخه پیمایشی می‌باشد. همچنین این پژوهش از نظر ارتباط بین متغیرها از

نوع پژوهش‌های همبستگی است و با توجه به زمان جمع آوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های مقطعی می‌باشد. در این پژوهش از شیوه‌های پرسش‌نامه و مراجعه به اسناد، مدارک و آمار موجود در مرکز ملی فرش ایران استفاده شده است.

جامعه و نمونه آماری

الف) کارشناسان گروه‌های تخصصی مرکز ملی فرش ایران: به عنوان سیاست‌گذار و متولی فرش دستباف ایران؛ با توجه به محدود بودن تعداد آن‌ها، از روش سرشماری استفاده شد و ۲۳ پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری گردید. ب) فروشندگان فرش دستباف شهر تهران که بیش از ده سال سابقه فروشندگی دارند؛ با توجه به این که تعداد آن‌ها ۷۹۱ نفر می‌باشد، برای دستیابی به تعداد نمونه از جدول کوهن و مورگان استفاده شد. ۲۶۰ پرسش‌نامه در بین آنها که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده بودند، توزیع و جمع‌آوری گردید.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش از ابزار پرسش‌نامه استفاده گردید. این پرسش‌نامه با توجه به اهداف و فرضیات پژوهش و به صورت سؤال‌های ۵ گزینه‌ای با مقیاس لیکرت طراحی شد. همچنین جهت اعتبارسنجی پرسش‌نامه، از دو گروه ۵ نفری از اساتید گروه فرش دانشگاه هنر تهران و کارشناسان فرش دستباف استفاده شد و پرسش‌نامه نهایی با نظر و تأیید آنها طراحی گردید. جداول ۲ و ۳ نشان می‌دهند که در اولویت بندی شاخص‌های مربوط به استراتژی‌های رقابتی و شاخص‌های مربوط به گسترش بازار، میان دو گروه آماری تفاوت‌هایی وجود دارد که این مسئله در بخش بعدی به وسیله تحلیل رگرسیون بررسی خواهد شد.

جدول ۲: اولویت بندی شاخص های مربوط به استراتژی های رقابتی با توجه به نتایج پرسش نامه و با استفاده از شاخص میانگین

ردیف	دیدگاه فروشندگان	دیدگاه کارشناسان
۱	نوآوری و تنوع در رنگ بندی و طرح و نقش	نوآوری و تنوع در رنگ بندی و طرح و نقش
۲	تولید فرش هایی با کیفیت برتر از نظر مواد اولیه، بافت و ...	تولید فرش هایی با کیفیت برتر از نظر مواد اولیه، بافت و ...
۳	تبلیغات متنوع از طریق رسانه های مختلف	تولید فرش بر اساس تقاضا و سلیقه هر یک از مناطق کشور
۴	نوآوری و خلاقیت در شیوه ها و تکنولوژی بازاریابی	تولید سفارشی برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتری
۵	تولید فرش بر اساس تقاضا و سلیقه هر یک از مناطق کشور	آموزش افراد جهت به کارگیری مناسب مواد اولیه، کاهش ضایعات و آموزش شیوه های صحیح بافت و تکمیل فرش
۶	توجه به استاندارد سازی مواد اولیه، تجهیزات و نیروی انسانی	نوآوری و خلاقیت در شیوه ها و تکنولوژی بازاریابی
۷	آموزش افراد جهت به کارگیری مناسب مواد اولیه، کاهش ضایعات و آموزش شیوه های صحیح بافت و تکمیل فرش	دسترسی آسان به مواد اولیه مرغوب
۸	دسترسی آسان به مواد اولیه مرغوب	تمرکز بر بخش های متقاضی فرش های گران قیمت و هنری در بازار
۹	تمرکز بر بخش های متقاضی فرش های ارزان قیمت در بازار	توجه به استاندارد سازی مواد اولیه، تجهیزات و نیروی انسانی
۱۰	تولید متمرکز در کارگاه ها و مجتمع های قالبیابی	تبلیغات متنوع و از طریق رسانه های مختلف
۱۱	تمرکز بر بخش های متقاضی فرش های گران قیمت و هنری در بازار	تولید متمرکز در کارگاه ها و مجتمع های قالبیابی
۱۲	کاربرد تکنولوژی های جدید در مراحل تولید و تکمیل فرش	تمرکز بر بخش های متقاضی فرش های ارزان قیمت در بازار
۱۳	تولید سفارشی برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتری	کاربرد تکنولوژی های جدید در مراحل تولید و تکمیل فرش

جدول ۳: اولویت بندی شاخص های گسترش بازار با توجه به نتایج پرسش نامه و با استفاده از شاخص میانگین

ردیف	دیدگاه فروشندگان	دیدگاه کارشناسان
۱	ارائه و تکرار تبلیغات، جهت یادآوری استفاده از فرش دستباف	تنوع در قیمت یا ویژگی های منحصر به فرد با هدف رفع نیاز مشتریان
۲	تبلیغات از طریق رسانه های منتخب با هدف تحریک بخش های ناخریدار یا خریدار اتفاقی	افزایش تعداد نمایشگاه ها و گالری های فرش دستباف
۳	تنوع در قیمت یا ویژگی های منحصر به فرد با هدف رفع نیاز مشتریان	ارائه و تکرار تبلیغات، جهت یادآوری استفاده از فرش دستباف
۴	تلاش جهت کاهش پیامدهای نامطلوب استفاده از فرش دستباف	تلاش جهت کاهش پیامدهای نامطلوب استفاده از فرش دستباف
۵	کشف دلیل بی علاقهگی به خرید فرش دستباف از طریق تحقیقات بازاریابی	کشف دلیل بی علاقهگی به خرید فرش دستباف از طریق تحقیقات بازاریابی
۶	تلاش های فروشندگان با هدف جلب نسل جدید مشتریان	تلاش های فروشندگان با هدف جلب نسل جدید مشتریان
۷	افزایش تعداد نمایشگاه ها و گالری های فرش دستباف	استفاده از تشویق های قیمتی نظیر تخفیف ها و جوایز به مشتری
۸	استفاده از تشویق های قیمتی نظیر تخفیف ها و جوایز به مشتری	تبلیغات از طریق رسانه های منتخب با هدف تحریک بخش های ناخریدار یا خریدار اتفاقی
۹	شناخت کاربردهای جدید فرش دستباف از طریق تحقیقات بازاریابی	شناخت کاربردهای جدید فرش دستباف از طریق تحقیقات بازاریابی
۱۰	ترویج استفاده های جدید فرش دستباف، مانند رومبلی، رومیزی و ...	تخفیف، جهت تشویق به استفاده از کاربردهای دیگر فرش دستباف
۱۱	تخفیف، جهت تشویق به استفاده از کاربردهای دیگر فرش دستباف	ترویج استفاده های جدید فرش دستباف، مانند رومبلی، رومیزی و ...

آزمون فرضیات پژوهش فرضیه شماره ۱

آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون یک متغیره استفاده گردید. با توجه به این که همبستگی، مثبت و معنادار بوده و مدل رگرسیون نیز تأیید شده است، بنابراین فرضیه اول تأیید گردید.

جدول ۴: آزمون فرضیه شماره ۱ (ضریب همبستگی)

کارشناسان	فروشنندگان	
۰/۵۸۶	۰/۳۸۵	ضریب همبستگی
۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	سطح معنی داری

(مأخذ: داده های پژوهش)

جدول ۵: آزمون فرضیه شماره ۱ (تحلیل رگرسیون)

کارشناسان	فروشنندگان	
۰/۳۴۴	۰/۱۴۸	ضریب تعیین
۰/۰۰۳	۰/۰۰۰	سطح معنی داری مدل رگرسیون
$y = 1/863 + 0/454(x1)$	$y = 2/213 + 0/288(x1)$	معادله رگرسیون

(مأخذ: داده های پژوهش)

فرضیه شماره ۲

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون یک متغیره استفاده گردید. با توجه به این که همبستگی، مثبت و معنادار بوده و مدل رگرسیون نیز تأیید شده است، فرضیه دوم نیز تأیید گردید.

جدول ۶: آزمون فرضیه شماره ۲ (ضریب همبستگی)

کارشناسان	فروشنندگان	
۰/۷۴۶	۰/۳۳۱	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری

(مأخذ: داده های پژوهش)

جدول ۷: آزمون فرضیه شماره ۲ (تحلیل رگرسیون)

کارشناسان	فروشنندگان	
۰/۵۵۶	۰/۱۱	ضریب تعیین
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری مدل رگرسیون
$y = 1/354 + 0/640(x2)$	$y = 2/409 + 0/277(x2)$	معادله رگرسیون

(مأخذ: داده های پژوهش)

فرضیه شماره ۳

آزمون این فرضیه نیز با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون یک متغیره انجام شد. با توجه به این که همبستگی، مثبت و معنادار بوده و مدل رگرسیون نیز تأیید شده است، فرضیه سوم تأیید شد.

جدول ۸: آزمون فرضیه شماره ۳ (ضریب همبستگی)

کارشناسان	فروشنندگان	
۰/۷۰۶	۰/۵۴۵	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری

(مأخذ: داده های پژوهش)

جدول ۹: آزمون فرضیه شماره ۳ (تحلیل رگرسیون)

کارشناسان	فروشنندگان	
۰/۴۹۹	۰/۲۹۷	ضریب تعیین
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری مدل رگرسیون
$Y = 562/0 + 032/1(x3)$	$Y = 441/0 + 915/1(x3)$	معادله رگرسیون

(مأخذ: داده های پژوهش)

بررسی تأثیر هم زمان سه استراتژی رقابتی بر گسترش بازار

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، ضریب تعیین نشان دهنده این است که کارشناسان مرکز ملی فرش، گسترش بازار را به اندازه ۶۹/۵ درصد متأثر از استراتژی های رقابتی می دانند، در حالی که فروشنندگان

گسترش بازار را ۳۵/۳ درصد متأثر از استراتژی‌های رقابتی می‌دانند. همان‌گونه که در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود، در مورد گروه اول یعنی کارشناسان مرکز ملی فرش تنها متغیر دوم، یعنی رهبری هزینه، در مدل رگرسیون چندگانه معنی‌دار است و با ضریب ۰/۵ تأثیرگذارترین متغیر در مدل خواهد بود و دو متغیر دیگر معنی‌دار نبوده و از مدل حذف می‌شوند.

در مورد گروه دوم، یعنی فروشندگان فرش دستباف نیز دو متغیر تمرکز و تمایز در مدل رگرسیون چندگانه معنی‌دار هستند و با ضرایب ۰/۴۴۶ و ۰/۲۰۰، به ترتیب بیشترین تأثیر را در مدل خواهند داشت. متغیر رهبری هزینه به دلیل این که معنی‌دار نیست از مدل حذف می‌شود.

جدول ۱۰: ضریب تعیین و سطح معنی داری مدل رگرسیون چندگانه

کارشناسان	فروشنندگان	ضریب تعیین
۰/۶۹۵	۰/۳۵۳	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری مدل رگرسیون
$Y = 1/322 + 0/149(X1) + 0/361(X3)$		معادله رگرسیون

(مأخذ: داده‌های پژوهش)

جدول ۱۱: ضریب بتا و سطح معنی داری هر کدام از متغیرهای مستقل در مدل رگرسیون چندگانه

تمایز	ضریب بتا		سطح معنی داری	
	کارشناسان	فروشنندگان	کارشناسان	فروشنندگان
۰/۱۶۱	۰/۲۰۰	۰/۳۵۸	۰/۰۰۰	
۰/۵۰۰	۰/۱۰۱	۰/۰۰۴	۰/۰۷۵	
۰/۳۲۲	۰/۴۴۶	۰/۱۰۱	۰/۰۰۰	

(مأخذ: داده‌های پژوهش)

که این استراتژی‌ها تک تک به کار برده شوند، هر سه استراتژی رهبری هزینه، تمرکز و تمایز معنادار بوده و به ترتیب بیشترین تا کمترین تأثیر را بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران دارند؛ اما زمانی که این سه استراتژی رقابتی به طور همزمان به کار برده شوند، رهبری هزینه بیشترین سهم را در گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران خواهد داشت و دو استراتژی دیگر معنادار نبوده و سهم اندکی را در گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف خواهند داشت. در مورد گروه دوم نیز نتایج حاصل از بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش (داده‌های مربوط به فروشندگان فرش دستباف) نشان دهنده تأیید هر سه فرضیه پژوهش می‌باشند و زمانی که این استراتژی‌ها به تنهایی استفاده شوند، هر سه استراتژی تمرکز، تمایز و رهبری هزینه معنادار بوده و به ترتیب بیشترین تا کمترین تأثیر را بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران خواهند داشت، ولی زمانی که این سه استراتژی رقابتی همزمان به کار برده شوند، به ترتیب استراتژی‌های تمرکز و تمایز بیشترین تأثیر را در گسترش بازار خواهند داشت و استراتژی رهبری هزینه معنادار نبوده و سهم کمی را در گسترش بازار داخلی فرش دستباف ایران خواهد داشت.

تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد کارشناسان بیش از فروشندگان، استراتژی‌های رقابتی را بر گسترش بازار داخلی صنعت فرش دستباف ایران مؤثر می‌دانند.

علی‌رغم تأیید هر سه فرضیه پژوهش، در میزان تأثیرگذاری استراتژی‌های رقابتی بر گسترش بازار فرش دستباف ایران میان دو گروه آماری اختلاف نظر وجود دارد. به عنوان مثال از دیدگاه کارشناسان، استراتژی رهبری هزینه بیشترین تأثیر را بر گسترش بازار داخلی فرش دستباف ایران دارد، در حالی که از دیدگاه فروشندگان فرش دستباف، این

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش (داده‌های مربوط به کارشناسان مرکز ملی فرش ایران)، حاکی از تأیید هر سه فرضیه پژوهش می‌باشد. زمانی

استراتژی در میان سه استراتژی رقابتی (تمایز، تمرکز و رهبری هزینه) کمترین تأثیر را بر گسترش بازار داخلی فرش دستباف ایران دارد.

پیشنهادات کاربردی

یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند در تزریق نوآوری و تنوع (در زمینه‌هایی همچون رنگ‌بندی و طرح و نقش) به صنعت فرش دستباف کمک کند، حمایت و اجرای طرح‌های پژوهشی است که توسط پژوهشگران انجام می‌گیرد. استفاده از تحقیقات بازاریابی در مناطق مختلف و تولید بر اساس سلیقه و نیاز مردم در کنار تبلیغات و نوآوری در شیوه‌های بازاریابی، از جمله عواملی هستند که می‌تواند به رونق بازار داخلی فرش دستباف ایران کمک کند. یکی از نیازهای اساسی صنعت فرش دستباف ایران، آموزش شیوه درست کار و نوآوری و خلاقیت در این شیوه‌ها به افراد درگیر در این صنعت می‌باشد؛ در این راستا، آوردن رشته‌های مرتبط با فرش دستباف در دانشگاه‌های شهرستان‌هایی که مراکز قالبیافی کشور شناخته می‌شوند، می‌تواند در این مناطق موجب تزریق علم به این صنعت شود. همچنین می‌توان با آشنا کردن دانشجویان و متخصصان رشته‌های فنی و مهندسی با مشکلات این صنعت در جهت طراحی ابزارهای جدید و استاندارد حرکت کرد.

استفاده از علم ارگونومی یا مهندسی انسانی نیز در این صنعت می‌تواند مشکلات جسمی که برای بافندگان در طول زمان به وجود می‌آید را کاهش دهد.

سایر پیشنهادات پژوهشگران عبارت است از:

- ۱- استفاده از نمایشگاه‌های ترکیبی؛ مثلاً نمایشگاه کالاهای خانگی، دکوری، مبلمان و ... همراه با فرش دستباف
- ۲- با توجه به این که هنگام برگزاری نمایشگاه‌های فرش

دستباف، مردم از زمان و مکان این نمایشگاه‌ها اطلاع ندارند، اطلاع‌رسانی صحیح از طریق رسانه‌ها در کشور می‌تواند به افزایش تعداد بازدیدکنندگان کمک کند.

۳- تأسیس دهکده‌های فرش که تمام مراحل تولید فرش در آن انجام شود، جهت بازدید و تشویق مردم به خرید فرش دستباف

۴- دعوت به حضور از کشورهای خارجی در نمایشگاه‌های استانی برای افزایش اعتبار این نمایشگاه‌ها و افزایش استقبال مردم

۵- هماهنگی با تورهای گردشگری داخلی و خارجی، که همراه با بازدید از مناطق دیدنی از نمایشگاه‌های فرش دستباف نیز دیدن کنند.

۶- به روز شدن دکوراسیون فروشگاه‌های فرش دستباف، زیرا هنوز به شیوه چند دهه گذشته فرش‌ها در این فروشگاه‌ها به نمایش درمی‌آید.

۷- تأسیس فروشگاه‌های فرش دستباف در مجتمع‌های تجاری جدید و خروج آن از بازارهای قدیمی و مسقف، زیرا بیشتر مردم جهت تفریح و خریدهای خود به این مکان‌ها مراجعه می‌کنند.

منابع و مآخذ

- ۱- آکر، دیوید ا (۱۳۸۶)؛ مدیریت استراتژیک بازار، مترجمان: صفرزاده، حسین، فرهنگی، علی اکبر، خادمی، مهدی، چاپ دوم، مؤسسه انتشارات و پخش کتاب پویش.
- ۲- انسف، ایگور اچ، مک دائل ف، ادوارد جی (۱۳۸۱)؛ استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، انتشارات سمت.
- ۳- ابراهیمی نژاد، مهدی (۱۳۷۹)؛ مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، انتشارات سمت.
- ۴- حسینی، سید محمود (۱۳۸۳)؛ مدیریت راهبردی،

- انتشارات سمت.
- ۵- حشمتی رضوی، فضل الله (۱۳۸۰)؛ فرش ایران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- ۶- دیوید، فرد آر (۱۳۸۷)؛ مدیریت استراتژیک، مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- ۷- روستاسکه روانی، علیرضا (۱۳۸۶)؛ بررسی روش‌های مناسب بازاریابی فرش دستباف ایران در بازار کشور آلمان، پایان نامه منتشر نشده دوره کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد فیروزکوه.
- ۸- شم آبادی، محمد علی (۱۳۸۳)؛ طراحی الگوی بازاریابی صادراتی فرش دستباف ایران، پایان نامه منتشر نشده دوره دکتری دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
- ۹- شم آبادی، محمد علی، خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۸۶)؛ بازاریابی صادراتی فرش دستباف ایران: بررسی عوامل مؤثر و آسیب شناسی، فصلنامه پژوهش‌نامه بازرگانی، شماره ۴۳.
- ۱۰- غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا (۱۳۸۴)؛ استراتژی اثربخش، چاپ سوم، ناشر فردا.
- ۱۱- کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۳)؛ مبانی مدیریت بازاریابی، ترجمه علی پارسائیان، نشر ترمه، تهران.
- ۱۲- کاتلر، فیلیپ، آرمسترانگ، گری (۱۳۸۵)؛ اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، آتروپات، تهران.
- ۱۳- هانگر، دیوید جی، ویلن، توماس ال (۱۳۸۱)؛ مبانی مدیریت استراتژیک، چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۴- هکس، آرنولد، مجلوف، نیکلاس (۱۳۸۷)؛ مدیریت استراتژیک: مفهوم و فرایند (رویکرد عملی)، مترجمان: معمار زاده، غلامرضا، پور صادق، ناصر، صیاد، سعید، انتشارات اندیشه
- های گوهر باز.
- ۱۵- واکر، اورویل سی، بوید، هارپر دابلیو، مالینز، جان، لرش، ژان کلود (۱۳۸۷)؛ استراتژی بازاریابی، ترجمه اعرابی، سید محمد، ایزدی، داوود، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۶- وکیلی، ابوالفضل (۱۳۸۱)؛ بازاریابی فرش دستباف، نقش هستی، تهران.
- ۱۷- ونوس، داور پرچ، مهرداد، شمس، راحیل (۱۳۸۶)؛ بازاریابی، انتشارات اسرار دانش، نشر مهربان.
- 18- Akan, O. Allen, R. Helms, M. Spralls, S. (2006); "Critical Tactics for Implementing Porters Generic Strategies", Journal of Business Strategy, Vol. 27 No. 1, pp. 43- 55.
- 19- Akan, O. Allen, R. Helms, M. Spralls, S. (2006); "Critical Tactics for Implementing Porters Generic Strategies", Journal of Business Strategy, Vol. 27 No. 1, pp. 43- 55.
- 20- Allen, R. S. Helms, M. M. (2006); "Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies", Business Process Management Journal, Vol. 12 No. 4, pp. 433-454.
- 21- Allen, R.S, Helms, M.M, Jones, H, Margaret, B., Takeda, Charles S. (2008); "White Porter's business strategies in Japan", Business Strategy Series, Vol. 9 No. 1, pp. 37-44.
- 22- Brooks, M.R. (1993); "International competitiveness: assessing and exploring competitive advantage by ocean container carriers", Logistics and Transportation Review, Vol. 29 No. 3, pp. 275-93.
- 23- David, F. R. (2006); "Strategic Management: Concepts and Applications", Prentice Hall.
- 24- Dess, G. and Davis, P. (1984); "Porter's (1980)

“Bank generic strategies: does Porter’s theory apply in an international banking center”, *International Business Review*.

34- Rumelt, RP, (1980); “the evaluation of business strategy”, In *Business Policy and Strategic Management*, Glueck W (Ed.), McGraw-Hill: Maidenhead.

35- Robinson, Gary J. Lundstrom, W, J. (2003); “Market expansion strategy: development of a conceptual market expansion decision scorecard”, *Strategic Change*.

36- Standy, D. Jap (2001); “Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships”, *Intern. J. of Research in Marketing*.

37- Thomas L. powers, William Hahn (2004); “critical competitive methods generic strategies and firm performance”, *The International journal of Bank Marketing*, Vol. 22.

38- Yoo, J. W. Lemak, D. J. Choi, Y. (2006); “Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter”, *Journal of Management History*, Vol. 12 No. 4, pp. 352-368.

generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 3, pp. 467-88.

25- Helen E. Salavou and John Halikias (2009); “Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage”, *European Business review*, Vol. 21 No. 2.

26- Hivacka, S, Bacharova, L, Rasnakova, V, Wanger, R (2001); “Performance implications of porter’s generic strategies in slovak hospitals”, *Journal of management in medicine*, Vol. 15.

27- Hingley, M. Sodano, V. Lindgreen, A. (2008); “Differentiation strategies in vertical channels”, A case study from the market for fresh produce, *British Food Journal*, Vol. 110 No. 1, pp. 42-61.

28- Hitt, M.A, Irland, R. D, Hasskison, R. E. (1997); “Strategic Management: Globalization”, West Publishing.

28- Hodges, P. Liou, S.Y. (2010); “Knowledge-based competitive strategy using direct customer experience for automobile product development”, *Front. Mech. Eng, China*, 5(1), pp. 33-46.

30- Parnell, J.A. (2000); “Reframing the combination strategy debate: defining forms of combination”, *Journal of Management Studies*, Vol. 9 No. 1, pp. 33-54.

31- Parnell John A. (2006); “Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy”, *Management Decision*, Vol. 44 No. 8, pp. 1139-1154.

32- Pehrsson, A. (2006); “Business scope and competitive differentiation: a study of Strategy consistency”, *Strategic Change, DEC*, pp. 319-330.

33- Yee-kwong, Ricky, Y.H., Chan. Wong (1999);



فصلنامه

علمی - پژوهشی
انجمن علمی
فرش ایران
شماره ۱۵
بهار ۱۳۸۹

۲۳



فصلنامه
علمی - پژوهشی
انجمن علمی
فرش ایران
شماره ۱۵
بهار ۱۳۸۹

