

## بررسی رابطه بین استراتژی رقابتی پورتر و کسب مزیت رقابتی

حسین محسنی قلعه قاضی<sup>۱</sup>، حسام الدین کمال زاده<sup>۲</sup>، مهدی باقری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت اجرایی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، سیستم های اطلاعاتی، گروه پزشکی اجتماعی دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان، بندرعباس، ایران (مسؤل مکاتبات)  
<sup>۳</sup> گروه مدیریت اجرایی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

### چکیده

امروزه شاهد رشد بکارگیری مدیریت استراتژیک توسط بنگاه‌ها و سازمان‌ها برای بقاء و پیشرفت خود می‌باشیم. استراتژی‌ها مزایای رقابتی سازمان را در دوره‌های بلند مدت تعیین می‌کند. هدف این تحقیق بررسی رابطه بین استراتژی‌های رقابتی پورتر و کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات استان هرمزگان می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت مخابرات هرمزگان می‌باشند که از میان آن‌ها ۲۰۷ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است که نهایتاً ۱۸۶ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد، که استراتژی‌های رهبری هزینه و تمرکز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه دارند و ارتباط استراتژی تمایز با مزیت رقابتی در آن شرکت رد شده است.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز، استراتژی تمرکز، مزیت رقابتی.

## مقدمه

طی سه دهه گذشته مفهوم استراتژی به طور قابل توجهی تکامل یافته است. به نحوی که در این سالها بنگاهها چگونگی تجزیه تحلیل محیط رقابتی خود، توسعه مزایای رقابتی و شرکتی و نیز درک بهتر از چگونگی حفظ این مزایا در مواجهه با تهدیدها و چالشهای رقابتی را فرا می گیرند. رویکردهای متفاوت مدیریت استراتژیک همچون تئوری سازمان صنعتی، دیدگاه منبع محور، توانمندیهای پویا و تئوری شومپترین هر یک به نوبه خود تلاش داشته اند که با درک پویاییهای رقابت به بنگاهها در تعریف استراتژیهای رقابتی و شرکتی کمک کنند. استراتژیها به سازمان این امکان را می دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت رقابتی بهره گیرد. آنها عبارتند از رهبری در هزینهها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه به محصولات و خدمات خاص. پورتر این سه مبنا را استراتژیهای ژنریک یا عمومی می نامد. هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی، رقابت پذیری و دستیابی به موقعیت ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار است (پورتر، ۱۹۸۵).

مزیت رقابتی موقعیتی بی نظیر یک سازمان در برابر رقبایش است که از طریق الگوی توسعه منابع بسط پیدا می کند. در این چارچوب مزیت رقابتی شامل مواردی است که یک بنگاه می تواند انجام دهد ولی بنگاههای دیگر قادر به انجام آن نیستند که خود موجب تقاضای بیشتر و یا هزینه کمتر برای بنگاه می شود (هافر و اسچندل<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸).

تئوریهای مزیت رقابتی اساساً در سطح بنگاه ارائه شده اند، ولی این تئوریها قابل تعمیم به سطوح صنعت و کشور نیز می باشند (ماهنی و باندین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲).

در طی سالهای اخیر مزیت رقابتی در مرکز بحث استراتژیهای رقابتی قرار گرفته و بحثهای زیادی درباره آن مطرح شده است. رایج ترین تعریف مزیت رقابتی در حوزه استراتژی رقابت و در چارچوب خلق ارزش، هر آن چه موجب شود درآمد بیش از هزینه افزایش یابد تجلی پیدا می کند (راملت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

بنگاه هنگامی مزیت رقابتی را تجربه می کند که فعالیت های آن در صنعت یا بازار، ارزش اقتصادی ایجاد کند و تعداد کمی از بنگاهها مشغول فعالیت های مشابه باشند (بارنی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

## فرضیه های تحقیق

۱. بین استراتژی رهبری هزینه با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرزگان رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین استراتژی تمایز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرزگان رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین استراتژی تمرکز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرزگان رابطه معناداری وجود دارد.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر گردآوری اطلاعات یک تحقیق توصیفی پیمایشی از نوع مقطعی می باشد که در آن گردآوری دادهها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان از طریق نمونه گیری از جامعه انجام می شود و به دلیل غیر آزمایشی بودن آن و اجرا در شرایط واقعی، مطالعه ای میدانی محسوب می گردد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۳). جامعه آماری در این پژوهش، مجموعاً ۴۵۳ نفر شامل کلیه کارکنان شرکت مخابرات هرزگان می باشند. در این تحقیق جهت نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب استفاده شده است. در نمونه گیری تصادفی طبقه ای افراد نمونه به تناسب از بین تمامی طبقات انتخاب می گردند. از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده گردیده است. جامعه آماری محدود ۴۵۳ از فرمول کوکران استفاده شد که براساس این فرمول حجم مطلوب نمونه ۲۰۷ نفر انتخاب شده است. پرسشنامه این پژوهش،

<sup>1</sup> Hofer and Schendel , 1978

<sup>2</sup> Mahoney and Pandin , 1992

<sup>3</sup> Rumelt , 2003

<sup>4</sup> Barney , 2002

پرسشنامه استراتژی رقابتی پورتر و مزیت رقابتی می‌باشد. در این تحقیق نیز از مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای برای پاسخ سؤالات استفاده شده است. محقق پس از جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ابزارهای مناسب، باید با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری مناسب که با روش تحقیق، سازگاری دارد به تجزیه و تحلیل داده‌ها بپردازد و نتایج علمی مربوطه را استخراج کند. در این تحقیق از نرم افزار SPSS و از نرم افزار Lisrel برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه استفاده شده است.

### یافته‌ها

پیش از آنکه روابط بین متغیرها را آزمون کنیم لازم است تا نرمال بودن متغیرها را بررسی کنیم. یکی از روش‌های بررسی ادعای نرمال بودن توزیع متغیر استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است. نتایج این آزمون در جدول ۱، ارائه شده است. آیا متغیرهای طراحی شده دارای توزیع نرمال است؟  
فرضیه صفر: متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.  
فرضیه یک: متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال نیستند.

جدول ۱: توزیع نرمال متغیرها

مؤلفه	کولموگروف اسمیرنوف	معنی داری
رهبری در هزینه	۰/۷۸۲	۰/۴۳۶
تمایز	۰/۵۰۳	۰/۲۶۴
تمرکز	۰/۷۳۹	۰/۳۹۷
مزیت رقابتی	۰/۵۴۴	۰/۹۲۸

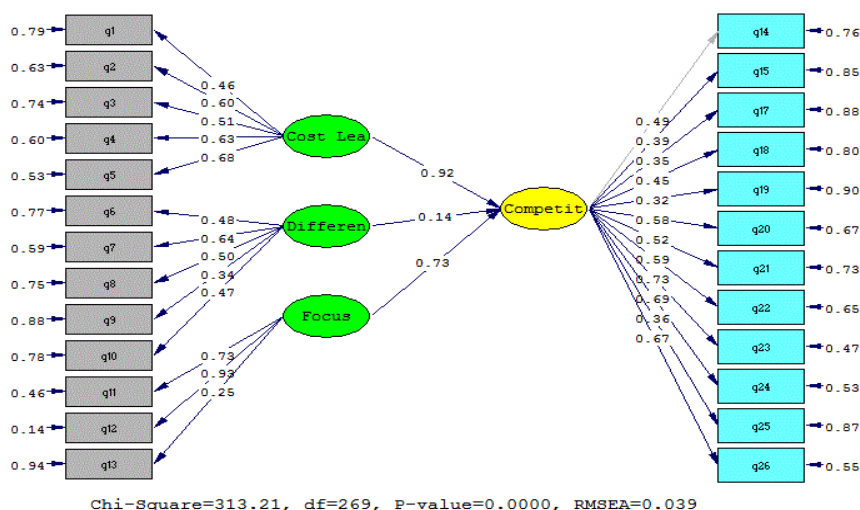
نتایج این آزمون نشان می‌دهد سطح معناداری متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ است و همچنین باید خاطر نشان کرد نرم افزار SPSS طبق قضیه حد مرکزی نتایج این پرسشنامه را نرمال تشخیص داده است، لذا فرضیه صفر یعنی نرمال بودن متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد. در تجزیه تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی رویی سازه را مورد آزمون قرار دهیم. آزمون برازندگی در تحلیل تاییدی و مسیر، شاخص RMSEA، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد شاخص  $X^2/df$  کمتر از سه و ( NNFI و GFH و CFL و IFI ) بالاتر از ۹۰ درصد باشد. مقدار T-Value ضرایب معنی داری هر متغیر نیز بزرگتر از ۱/۹۶ و کوچکتر از ۱/۹۶- باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است یا به عبارتی تقریبی معقولی از جامعه برخوردار می‌باشد. از آنجا که در این بخش، خروجی نرم افزار بدون تغییر آورده شده است، قبل از مشاهده خروجی نرم افزار، جهت شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مکنون و مشاهده‌ای، جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲: راهنمای شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مدل

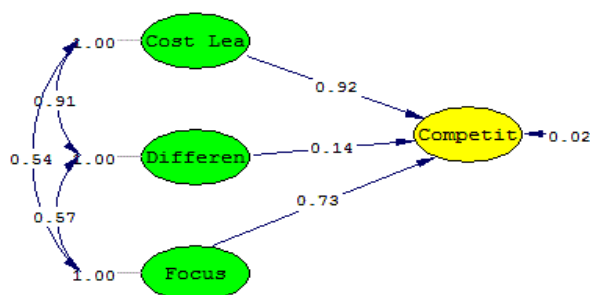
شخص	علامت اختصاری
استراتژی رهبری هزینه	Cost leadership
استراتژی تمایز	differentiation
استراتژی تمرکز	focus
مزیت رقابتی	Competitive Advantage

رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی

نمودارهایی که در زیر آورده‌ایم (۱، ۲، ۳، ۴) مدل اندازه‌گیری ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همانطور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.

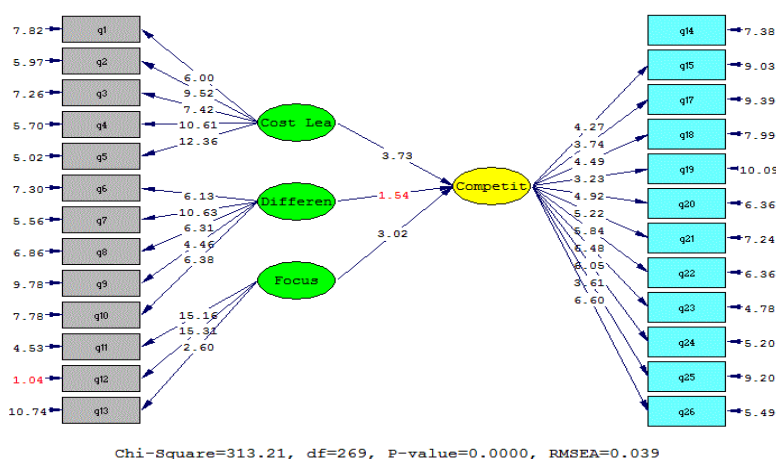


نمودار ۱: مدل اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

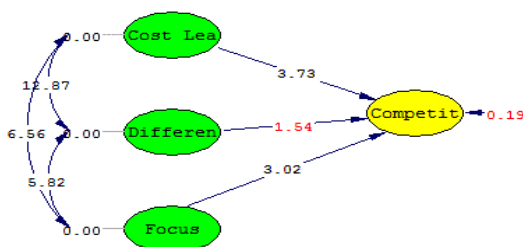


نمودار ۲: مدل اندازه‌گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

مدل ذیل اندازه‌گیری بعدهای استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی را در حالت تخمین غیراستاندارد نشان می‌دهد. نتایج تخمین (قسمت زیرین شکل) حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $2X$  محاسبه شده برابر با  $313/21$  می‌باشد. همچنین مقدار  $RMSEA$  برابر با  $0/39$  می‌باشد. که نشان از خوبی برازش دارد. حد مجاز  $RMSEA$ ،  $0/08$  است؛ مشاهده می‌شود که این مقدار کوچکتر از این حد مجاز است که این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد. هر چه این مقدار کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. برازندگی مدل شاخص  $GFI$  و  $AGFI$  یعنی اندازه‌هایی از مقدار نسبی واریانس‌ها و کورایانس‌هاست که به گونه‌ای مشترک بوسیله مدل توجیه می‌شود. هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد برازش داده‌ها مناسبتر خواهد بود. این شاخص بستگی به حجم نمونه ندارد. این مقدار در اینجا برابر با  $0/80$  و  $0/82$  است که مناسب می‌باشد.



نمودار ۳: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری



نمودار ۴: مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی را نشان می دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از  $1/96$  باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود نمودارهای فوق مدل اندازه گیری تاثیر ابعاد رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر مزیت رقابتی در حالت تخمین استاندارد و معناداری را نشان می دهد، میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویهها را در توزیع واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می دهد. برای مدل بعدهای اندازه گیری استراتژی رقابتی پورتر در حالت تخمین استاندارد تحلیل عاملی تاییدی هر کدام از بعدها که بار عاملی بزرگتری داشته باشد دارای تاثیر بیشتر از سایر عوامل است در اینجا رهبری در هزینه با بار عاملی  $(0/92)$ ، تمرکز با بار عاملی  $0/73$  و تمایز با بار عاملی  $0/14$  می باشد.

خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری تاثیر ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر مزیت رقابتی را در تحلیل عاملی تاییدی نشان می دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از  $1/96$  باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. که نمودار فوق نشان می دهد تاثیر رهبری در هزینه بر مزیت رقابتی با عدد معناداری  $3/73$  معنادار و مورد تایید است. تاثیر استراتژی تمرکز بر مزیت رقابتی با عدد معناداری  $3/02$  معنادار و مورد تایید است. همچنین تاثیر استراتژی تمایز بر مزیت رقابتی با توجه به کوچکتر بودن از ضریب معناداری  $1/96$ ، معنادار نمی باشد. نمودارهایی که در این بخش آوردیم مدل اندازه گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر مزیت رقابتی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می دهد. همان طور که این نمودارها نشان می دهند، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است. مدل فوق اندازه-

گیری رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر و تاثیر هر یک از این ابعاد بر مزیت رقابتی را در حالت معناداری در تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد.

نتایج تحقیق حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $2X$  محاسبه شده برابر با  $313/2$  می‌باشد. همچنین مقدار  $RMSEA$  برابر با  $0/039$  می‌باشد (جدول ۳). که نشان از خوبی برازش دارد. حد مجاز  $RMSEA$   $0/08$  است؛ مشاهده می‌شود که این مقدار کوچکتر از این حد مجاز است که این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد. هر چه این مقدار کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. برازندگی مدل شاخص  $GFI$  و  $AGFI$  یعنی اندازه ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کورایانس‌هاست که به گونه ای مشترک بوسیله مدل توجیه می‌شود. هر چه این مقدار به یک نزدیکتر باشد برازش داده ها مناسب‌تر خواهد بود. این مقدار در اینجا برابر است با  $0/80$  و  $0/82$  که مناسب می‌باشد.

جدول ۳: شاخص‌های برازندگی مدل رابطه ابعاد استراتژی رقابتی پورتر بر کسب مزیت رقابتی

X2/df	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	CFI	NNFI	IFI	
<3.00	<0.08	<0.05	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	شاخص‌های استاندارد
1.16	0.039	0.080	0.80	0.82	0.90	0.89	0.90	شاخص‌های تحقیق

همانطور که در قسمت قبلی ثابت کردیم، از آنجایی که توزیع ما نرمال تشخیص داده شد (نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) با استفاده از نرم افزار لیزرل، روابط علی بین متغیرها آزمون شده است. برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تایید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است.

تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم افزار LISREL 8.80 انجام شده است. نتایج حاصل از خروجی‌های لیزرل نشان می‌دهد که نسبت مجذور کای به درجه آزادی کمتر از سه است و سایر شاخص‌های برازندگی مدل را مورد تایید قرار می‌دهند. جدول ۴، ضریب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

در فرضیه اول پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی رهبری در هزینه باکسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه‌ای وجود دارد. که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴، عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر  $(3/73)$  می‌باشد و چون این مقدار بزرگتر از  $1/96$  است، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد.

در فرضیه دوم پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی تمایز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه وجود دارد. که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر  $1/54$  می‌باشد و چون این مقدار کوچکتر از  $1/96$  می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار نمی‌گیرد و رد می‌شود.

در فرضیه سوم پژوهش ادعا شده بود که بین استراتژی تمرکز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه‌ای وجود دارد. که تجزیه و تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول ۴؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر  $3/02$  می‌باشد و چون این مقدار بزرگتر از  $1/96$  می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۴: نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه‌ها
تایید	$3/73$	$0/92$	بین استراتژی رهبری در هزینه بر کسب مزیت رقابتی مخابرات هرمزگان رابطه‌ی معنادار وجود دارد.
رد	$1/54$	$0/14$	بین استراتژی تمایز بر کسب مزیت رقابتی مخابرات هرمزگان رابطه معنادار وجود دارد.
تایید	$3/02$	$0/73$	بین استراتژی تمرکز بر کسب مزیت رقابتی مخابرات هرمزگان رابطه معنادار وجود دارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در پایان هر فعالیت پژوهشی، محقق پس از آزمون فرضیات، می‌بایستی نتایج کار را ارایه دهد. نتایج حاصل از فرضیات نیز پایه‌ای هستند که پیشنهاداتی بر اساس آن شکل می‌گیرند. بنابراین یکی از قسمت‌های مهم تحقیق که در واقع می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده باشد، نتیجه‌گیری‌های صحیح و پیشنهادات مربوط و مناسب است. نتیجه‌گیری‌هایی که صحیح ارایه شده باشد می‌تواند مشکلات موجود بر سر راه سازمانی را که تحقیق به آن منظور طراحی شده است را برطرف کند. در این تحقیق به بررسی رابطه بین استراتژی رقابتی پورتر با کسب مزیت رقابتی در شرکت سهامی مخابرات استان هرمزگان پرداخته شد. در راستای پاسخ به سوال اول تحقیق (آیا بین استراتژی‌های رقابتی پورتر با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد؟) سه فرضیه مطرح گردید. نتایج نشان داد که:

فرضیه یک: بین استراتژی رهبری هزینه با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد از نتایج مهم این تحقیق رابطه مثبت و معنادار استراتژی رهبری در هزینه با کسب مزیت رقابتی است. بنابراین با افزایش استراتژی فوق می‌توان انتظار داشت مزیت رقابتی در شرکت مخابرات افزایش یابد. اینها با نتایج تحقیق هیون<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، ژو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) و کومار و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) که آن‌ها نیز تأثیر مثبت استراتژی رهبری در هزینه بر مزیت رقابتی را نشان می‌دهد سازگار است.

فرضیه دو: بین استراتژی تمایز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد در راستای تصدیق یا رد فرضیه دوم با استفاده از تحلیل عاملی به این نتیجه رسیدیم که استراتژی تمایز برکسب مزیت رقابتی در مخابرات هرمزگان تأثیرگذار نمی‌باشد و فرضیه مذکور رد شده است. اکثر پژوهش‌ها از جمله نتایج تحقیق هیون (۲۰۰۷) ژو و همکاران (۲۰۰۹) و کومار و همکاران (۲۰۱۰) از تأثیر معنادار استراتژی تمایز بر مزیت رقابتی دلالت دارد. همچنین کلیورکرتس و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی نشان دادند در استراتژی تمایز، شرکت با نوآوری در تولید و ارائه محصولات و خدمات متمایز، مزیت رقابتی برای خود ایجاد و محصولات و خدمات متمایز خود را با قیمت بالاتر به مشتریانی ارائه می‌دهد که برای ارزش متمایز ایجاد شده توسط شرکت حاضرند بهای بیشتری بپردازند.

فرضیه سه: بین استراتژی تمرکز با کسب مزیت رقابتی در شرکت مخابرات هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد. از نتایج دیگر این تحقیق رابطه مثبت و معنادار استراتژی تمرکز بر مزیت رقابتی است. اینها با نتایج تحقیق هیون (۲۰۰۷) و کومار و همکاران (۲۰۱۰) و ژو و همکاران (۲۰۰۹) همسو است. آن‌ها نیز تأثیر مثبت استراتژی تمرکز را بر مزیت رقابتی نشان می‌دهد.

با توجه به فرضیه‌ها و نتایج فوق شرکت مخابرات می‌بایست در کنار توجه و تمرکز بر تدوین استراتژی رقابتی، به تقویت ابعاد پیاده‌سازی آن با استفاده از ابزارهای مختلف بپردازد و در جهت عملی کردن راهبردهای اتخاذ شده گام‌های مفید و موثری بردارد. بر همین اساس پیشنهاداتی برای سازمان مذکور ارائه می‌گردد.

مدیران شرکت مخابرات بایستی به استراتژی رهبری هزینه توجه بیشتری بنمایند. این توجه می‌تواند به بهبود کسب مزیت رقابتی منجر شود. سازمان می‌تواند از طرق ذیل به رهبری هزینه دست یابد:

- توجه بیشتر به برنامه‌ریزی قبل از اجرای فعالیت‌ها؛
- کاهش هزینه‌های تولید از طریق؛
- کاهش هزینه‌های پرسنلی شامل؛
- کاهش هزینه‌های حمل و نقل؛

<sup>۶</sup> Zhou et al

<sup>۷</sup> Kumar et al

- کاهش هزینه‌های نگهداری سیستم‌های مخابراتی؛
- بهینه‌سازی شبکه موجود؛
- مدیریت هزینه‌ها.

#### منابع

۱. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری - انتشارات آگاه.
2. Barney, J B. (2002) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Mass.: Addison-Wesley.
3. Mahoney, J.T. and J.E. Pandian (1992) The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management, Strategic Management Journal, Volume 13, p. 363-380.
4. Porter, M. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press New York.



# The Relationship between Porter's Competitive Strategy and Competitive Advantage

Hossein Mohseni GhaleQazi<sup>1</sup>, Hesamadin Kamalizadeh<sup>2\*</sup>, Mehdi Bagheri<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Executive management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Community Medicine, Faculty of Medicine, & Statistics and Information Technology Manager, Hormozgan University of Medical Sciences, Bandar Abbas, Iran.

<sup>3</sup> Department of Executive management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.

\*Author for Correspondence

---

## Abstract

Currently we are faced with the growth in the use of strategic management by firms and organizations for their survival and progress. Strategies determine the long-term competitive advantage. The current paper aimed to investigate the relationship between Porter's competitive strategies and competitive advantage in Hormozgan Telecommunication Company. This was an applied descriptive survey. The study population consisted of all Hormozgan Telecommunication Company employees. The number of 207 subjects was selected using stratified random sampling based on Cochran formula. A questionnaire was used to collect data and a number of 186 questionnaires were collected and analyzed. The results showed that there was a significant relationship between cost leadership strategy and focus strategy and competitive strategies in Hormozgan Telecommunication Company with no relationship between differentiation strategy and competitive strategies.

**Keywords:** Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy, Focus Strategy, Competitive Strategies.

---