

## بررسی تاثیر استراتژی رهبری هزینه بر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی (مطالعه موردی: شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران)

حسین اسماعیلی شه‌میرزادی

دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایروان، ارمنستان  
esmaeli\_h@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۲/۲/۱۵ تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۱۷

### چکیده

مقاله حاضر به بررسی تاثیر استراتژی رهبری هزینه بر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی ایران با استفاده از مدل مایکل پورتر و مثلث بقای محصول می پردازد و در این راستا، پس از بررسی تاثیر هر یک از استراتژیهای رهبری هزینه، تمایز و تمرکز را به عنوان متغیرهای مستقل و متغیر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران را به عنوان متغیر وابسته در نظر می گیرد و سپس با توجه به تاثیر گذاری بیشتر استراتژی رهبری هزینه بر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی نسبت به اولویت بندی و رتبه بندی هر یک از عناصر تاثیر گذار بر استراتژی رهبری هزینه پرداخته شد تا بر اساس آن بتوان به بهترین نحو از منابع محدود سازمان با توجه به میزان تاثیر و اهمیت هر یک از عناصر بهره جست تا بیشترین ارزش افزوده برای سازمان حاصل گردد. نتایج تحقیق حاضر که با تجزیه و تحلیل ۳۰ نمونه تصادفی (مستخرج از جامعه آماری شامل ۳۰۰ مدیر و سرپرست و ۴۰۰ کارشناس) از پرسشنامه شامل طیف پنج گزینه ای لیکرت با بهره گیری از نرم افزار SPSS حاصل شد نشان می دهد که اولاً، ضریب پایایی پرسشنامه براساس ضریب آماري آلفای کرون باخ عدد ۰.۹۱۸ و با اعتماد بالا بدست آمد در ثانی تأثیر استراتژی رهبری هزینه نسبت به دو استراتژی تمایز و تمرکز بر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بیشتر می باشد. لذا توجه خاص محقق را نسبت به بررسی دقیق این استراتژی می طلبید. نهایتاً سعی بر آن شده است تا با تمرکز بر چگونگی اجرای این استراتژی ارزش آفرینی مناسبی جهت توسعه مدیریت کسب و کار فراهم آید.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی رهبری هزینه، صادرات محصولات پتروشیمی، مقیاس لیکرت.

## ۱- مقدمه

خدماتی به مانند یک فرایند شامل ورودی، پردازش و خروجی، مورد توجه قرار می‌گیرند.<sup>۲</sup>

ورودی، پردازش و خروجی شامل مصرف منابعی چون پول، نیروی کار، مواد، تجهیزات، ساختمان، زمین، مدیریت و از این قبیل می‌باشند. بسیاری از شرکتها در خلال تبدیل ورودی های فوق به خروجی، درگیر تعداد زیادی از فعالیتهای پردازش می‌شوند. یک شرکت صرفا با نگاهی کلی به فعالیتهای خود نخواهد توانست به کاهش هزینه یا خلق ارزش برای مشتریان خود بپردازد. ایجاد مزیت رقابتی می‌تواند از طریق فعالیتهای طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع و یا پشتیبانی از محصولات محقق شود. هریک از این فعالیتهای می‌توانند موجب کاهش هزینه و خلق ارزش برای مشتری شوند. به عنوان مثال یک طراحی مناسب از محصول، یک فرایند کاملا کارای خط مونتاژ، یک سیستم دریافت سفارش پاسخ گوینه و یک سیستم توزیع محصول با هزینه پایین می‌تواند موجب بهبود جایگاه هزینه ای آن و ارزش مشتری شود.

زنجیره ارزش روشی سیستماتیک است که از طریق آن می‌توان به آزمون تمامی فعالیتهای یک شرکت و نحوه تعاملات بین آنها به منظور کاهش هزینه و خلق ارزش مشتری پرداخت. پورتر معتقد است که روش زنجیره ارزش به عنوان ابزار مهم مدیریتی در تبیین محرکهای هزینه فعالیتهای زنجیره ارزش و فرصتهای بالقوه و بالفعل بهبود هزینه و ارزش مشتری به شمار می‌آید.

زنجیره ارزش به توصیف فعالیتهای درون و اطراف یک شرکت پرداخته و آن را در یک تجزیه و تحلیل مربوط به مزایای رقابتی شرکت به کار می‌بندد<sup>۳</sup> از این رو از روشی سیستماتیک برای تعیین فعالیتهایی که موجب ارزش افزوده برای محصول می‌شوند بهره می‌گیرد. بنابراین شرکت را می‌توان بیشتر از مجموع ماشین‌آلات تجهیزات، افراد و پول در نظر گرفت.<sup>۴</sup>

تنها در صورت به کار بستن فعالیتهای سیستمی می‌توان امیدوار بود که محصولی متولد شود که مشتریان حاضر به پرداخت قیمت به پرداخت قیمت آن باشند. پورتر فعالیتهای فوق را در شکل زیر طبقه‌بندی نموده است.

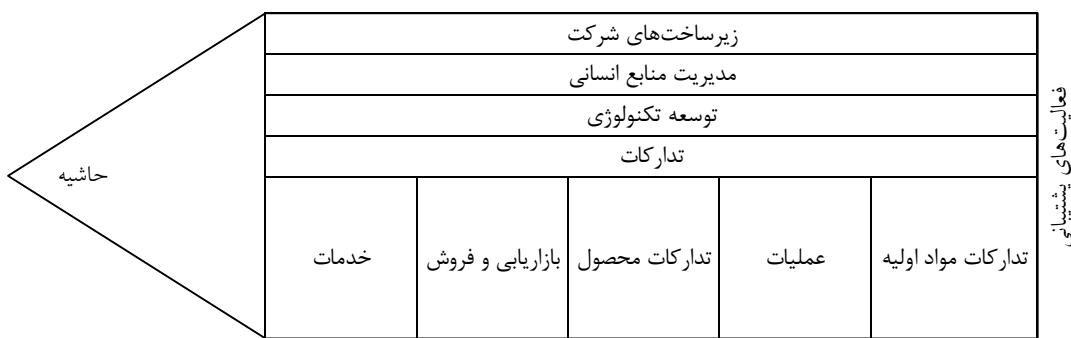
کشور ایران با دارا بودن ۳۳ تریلیون متر مکعب ذخیره گازی، ۱۷ درصد گاز طبیعی شناخته شده جهان، و همچنین بیش از ۱۳۸ میلیارد بشکه نفت خام و میعانات گازی، ۱۱ درصد از کل حجم نفت خام جهان، (NIGC.IR)، به عنوان دومین دارنده گاز و یکی از بزرگترین صادرکننده های نفت خام در جهان محسوب شده و همین عامل، منابع عظیم هیدروکربوری که خوراک اصلی محصولات پتروشیمی می باشد، صادرات محصولات پتروشیمی را به عنوان یکی از «مزایای اقتصادی» کشور در صادرات غیر نفتی مطرح می کند؛ بعلاوه جدای از صادرات محصولات پتروشیمی و نقش بالای آن در ایجاد ارزش افزوده منابع نفتی، نقش این محصولات در توسعه سایر صنایع داخلی مانند خودرو، کشاورزی و ... را نیز می‌توان بی‌بدیل دانست. (علیرضا امیر کبیری، ۱۳۸۹، ۴۵) از سوی دیگر نیل به سند چشم‌انداز صنعت نفت و گاز ایران در افق ۱۴۰۴، مبنی بر دست یابی به جایگاه اول منطقه از لحاظ ارزش تولید مواد و کالاهای پتروشیمی و نیز تحقق برنامه پنجم توسعه و هدف‌گذاری تولید ۱۰۰ میلیون تن محصولات پتروشیمی در سال و سبقت از رقبای منطقه‌ای در صنعت پتروشیمی لزوم توجه به صنعت پتروشیمی را بیشتر می کند، (مشعل، ۱۳۸۹) لذا در این شرایط است که بررسی استراتژی‌های موجود و استخراج یک استراتژی اثربخش و کارا دارای اهمیت زیادی می‌شود.

در این تحقیق فرضیه اصلی پژوهش تاثیر بیشتر استراتژی رهبری هزینه نسبت به دو استراتژی تمرکز و تمایز بر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی می باشد.

## ۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

مفهوم زنجیره ارزش<sup>۱</sup>

در تفکر مبتنی بر ارزش، خلق ارزش در زنجیره ارزش محقق می‌شود بنابراین شناخت زنجیره مزبور را ضروری و با اهمیت می‌سازد. ایده زنجیره ارزش بر رویکرد فرایندی به سازمان مبتنی می‌باشد که در آن شرکتهای تولیدی یا



فعالیت‌های اصلی  
Primary Activities  
Figure 6.10 Porter's value chain (Porter 1998a:37)

شرکت امری غیرمتعارف به شمار می‌رود و اغلب شرکتها به عنوان یکی از مولفه های یک سیستم ارزش به شمار می‌آیند. بنابراین پورتر تشریح نمود که زنجیره ارزش یک شرکت جزئی از یک زنجیره ارزش وسیعتر میباشد که ورودیها را برای شرکت مهیا میسازد و خروجی هایی را نیز برای مصرف کننده نهایی مهیا میسازد.

در سیستم کلی ارزش تنها یک خلق ارزش حاشیه های سود در دسترس وجود دارد این میزان حاصل تفاوت بین قیمت نهایی پرداختی مشتری و جمع تمامی هزینه هایی است که در حین تولید و تحویل محصول خدمت رخ میدهد. نحوه توزیع این حاشیه سود بین عرضه کنندگان توزیع کنندگان مشتریان و دیگر مولفه های سیستم ارزش به ساختار سیستم ارزش بستگی دارد.<sup>۶</sup> هریک از اعضای سیستم از جایگاه خود در بازار و قدرت مذاکره خود برای دستیابی به درصد بالاتری از حاشیه سود بهره خواهند برد با وجود این اعضای یک سیستم ارزش می توانند برای بهبود کارایی خود و کاهش هزینه های خود به منظور دستیابی به حاشیه کلی بالاتر منافع ایشان با یکدیگر همکاری کنند.

### سیستم ارزش

همان طوری که از شکل ۲ پیداست، عرضه کنندگان دارای زنجیره ارزش می‌باشند که ورودی‌های خریداری شده در زنجیره‌های ارزش یک شرکت را ایجاد و عرضه می‌نمایند. عرضه کنندگان نه تنها به ارائه یک محصول

پورتر فعالیتها را به دو دسته فعالیتهای ابتدایی و پشتیبانی تقسیم نمود. فعالیتهای اولیه مستقیماً با خلق ارزش برای مشتری مرتبط می‌باشند که با محصولات فیزیکی سروکار دارند و در پنج دسته تدارکات ورودی، عملیات، تدارکات خروجی، بازاریابی و فروش و خدمات تقسیم بندی می‌شوند. هریک از این فعالیتهای ابتدایی با فعالیتهای پشتیبانی که به بهبود اثربخشی و کارایی محصولات می‌پردازند مرتبط می‌باشند چهار حوزه اصلی فعالیتهای پشتیبانی وجود دارد که شامل تدارکات، فعالیتهای پشتیبانی که به بهبود اثربخشی و کارایی محصولات می‌پردازند، مرتبط می‌باشند چهار حوزه اصلی فعالیتهای پشتیبانی وجود دارد که شامل تدارکات، توسعه فناوری (شامل تحقیق و توسعه) مدیریت منابع انسانی و زیرساختی (سیستم‌های برنامه‌ریزی، مالی، کیفیت، مدیریت اطلاعات) می‌باشند. همانطور که در شکل پیداست زنجیره ارزش شامل عوامل حاشیه سود میباشد. این بدین معناست که یک شرکت به میزانی که بتواند بین فعالیتهای خود ارتباط برقرار نماید خواهد توانست به حاشیه سود دست یابد.<sup>۵</sup> به عبارت دیگر شرکت زمانی می‌تواند به عرضه یک محصول یا خدمت بپردازد که مشتری میل به پرداخت مبلغی بیشتر از جمع کل هزینه‌های تمامی فعالیتهای انجام شده در زنجیره ارزش برای خرید آن محصول باشد. در بسیاری از صنایع انجام تمامی فعالیتهای شرکت از طراحی محصول تولید اجزا و مونتاژ نهایی تا تحویل به مشتری نهایی توسط خود

نمی توان آنها را جدای از یکدیگر بررسی نمود. به منظور دستیابی به مزیت رقابتی بایستی به مدیریت و بهینه سازی هزینه فعالیتهای زنجیره ارزش به صورت یکجا و نه تفکیکی و به صورت مراکز هزینه جداگانه پرداخته شود. ایده اصلی در زنجیره ارزش این حقیقت بود که شرکت به انجام یک سری از فعالیتها از جمله عملیات، فناوری، توسعه و .. مبادرت ورزد. تجزیه و تحلیل این موضوع که این فعالیتها در مقایسه با رقبا شرکت به چه نحوی انجام میشود دیدگاه مناسبی را برای ما فراهم آورد. از سویی دیگر سیستم ارزش مجموعه زنجیره های ارزش به هم پیوسته از عرضه کنندگان مواد اولیه تا مصرف کنندگان نهایی می باشد. شرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی باید هزینه ها و منافع ارزشهای مرتبط با محصول را باید از منظر مصرف کننده نهایی بررسی نماید برای اینکه یک محصول رقابتی باشد از کل سیستم ارزش به صورت کارایی عبور نماید. بنابراین باید به تجزیه و تحلیل اساسی و ریشه ای زنجیره ارزش اقدام نماید.

می پردازند بلکه می توانند بر هزینه ها و عملکرد شرکت از طریق کنترل کیفیت رعایت تاریخها و قیمت های تحویل تاثیر بگذارند. علاوه بر این بسیاری از محصولات از طریق کانالهای توزیع به مشتریان می رسند. زنجیره ارزش این کانالها علاوه بر تاثیر بر فعالیتهای خود شرکت فعالیتهای دیگری را که بر مشتری تاثیر می گذارند را نیز انجام می دهند. ارتباط بین شرکت و عرضه کنندگان و مشتریان آن باید به گونه ای باشد که تمامی طرفها منتفع شوند. دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در شرکت نه تنها به فهم فعالیتهای زنجیره ارزش شرکت و ارتباط بین این فعالیتها بستگی دارد بلکه همچنین بر تشخیص و مدیریت بر ارتباطات بین شرکت و زنجیره ارزش عرضه کنندگان و مشتریان آن نیز بستگی دارد.<sup>۷</sup>

سیستم ارزش و زنجیره ارزش ابزارهای مهمی برای فهم اینکه شرکت چگونه می تواند به تعیین جایگاه خود در برابر رقبا پیش پردازد به شمار می آیند. زنجیره ارزش به تعیین فعالیتهای به هم مرتبط ارزش زا در درون شرکت می پردازد این فعالیتها بر یکدیگر تاثیر می گذارند و

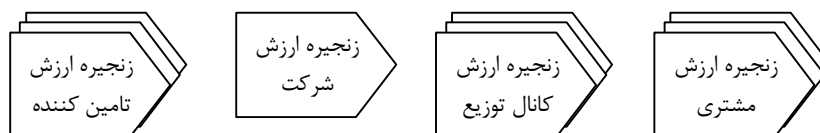


Figure 6.11 The value system according to Porter (1998a:35)

## شکل ۲

۳) هزینه یابی کابین<sup>۱۰</sup>  
 ۴) هزینه یابی کیفیت<sup>۱۱</sup>  
 گسترش تجارت و فشرده شدن رقابت نوید بخش آغاز دوره ای جدید در حیات تجارت داخلی و جهانی است که در چنین محیطی برنده شرکتی است که پیش از رقبا محصولاتی با کیفیت برتر و قیمت پایین تر عرضه نماید. در این محیط مدیریت هزینه نقش حیاتی ایفا میکند امروزه حیات بسیاری از شرکتها به توانایی آنان در افزایش دقت سیستم مدیریت هزینه وابسته است که بر کاهش هزینه ها در تمام طول فرایند تولید و زنجیره

## مدیریت هزینه

قیمت تمام شده یک از ابعاد مهم در رقابت است ایجاد تعادل این مولفه با سایر ابعاد رقابت یعنی کیفیت و زمان مستلزم اعمال مدیریت بر آن است مدیریت هزینه قیمت تمام شده از جمله مهم ترین آنها است. مدیریت هزینه عبارت است از مجموعه اقداماتی که مدیریت برای تامین رضایتمندی مشتریان همراه با کنترل و کاهش مستمر هزینه ها بهای تمام شده با کاربست ابزارها انجام میدهد از جمله ابزارهای مدیریت هزینه عبارتند از:

- ۱) هزینه یابی بر فعالیت<sup>۸</sup>
- ۲) هزینه یابی هدف<sup>۹</sup>

هر بنگاهی برای بقا باید از حد عملکرد رقبا در هر سه بعد بهای تمام شده - کیفیت - قابلیت کارکرد بگذرد و یا به آن حد برسد.

### ۳- روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع توصیفی و کاربردی است (کاربرد آن مربوط به شرکت ملی صنایع پتروشیمی می باشد) و برای جمع آوری اطلاعات از یک روش ترکیبی استفاده شده است که شامل روش کتابخانه ای و میدانی است

در این تحقیق از آمار توصیفی یعنی شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و نسبی پراکندگی برای توصیف داده‌ها و برای پاسخ به سئوالات تحقیق (آزمون فرضیه) از آمار استنباطی استفاده شده است. نرم افزارهای Excel، SPSS و Minitab ابزاری هستند که به وسیله آن‌ها توصیف و تحلیل داده‌ها انجام شده است. استراتژی‌های رقابتی مورد استفاده در تحقیق توسط مدیران، کارشناسان حرفه‌ای و متخصصان شرکت ملی صنایع پتروشیمی از طریق تعدادی استراتژی خرد یا سئوالات پرسشنامه مورد بررسی قرار می گیرند؛

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ۳۰۰ مدیر و کارشناس حرفه‌ای و ۴۰۰ متخصص از شرکت ملی صنایع پتروشیمی می باشد و نمونه تحقیق، اطلاعات ۳۰ پرسشنامه معتبر از میان این تعداد پرسشنامه می باشد<sup>۱۵</sup> به منظور ورود اطلاعات و همچنین انسجام داده‌ها و یکپارچه‌سازی داده‌ها از نرم افزار Excel استفاده می شود؛ سپس برای انجام تحلیل‌های آماری و محاسبه شاخص‌ها، داده‌های موجود به نرم افزارهای آماری SPSS و Minitab انتقال یافته و خروجی‌های مورد نظر حاصل می‌شوند.

در مرحله توصیف اطلاعات، ابتدا مشخصات توصیفی پاسخگویان بررسی شده سپس، شاخص عوامل اصلی مدل، بررسی می‌شود. در این مرحله از روش‌هایی مانند ارائه جداول فراوانی، ارائه شاخص‌های توصیفی و رسم نمودارهای مختلف آماری مانند نمودارهای جعبه‌ای و بافت نگار بهره گرفته می شود همچنین به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش آزمون فرضیه‌ها، از روش‌های

ارزش متمرکز است. استراتژی رهبری هزینه به خوبی می‌تواند این نقش حیاتی را ایفا نماید.

### منطقه بقا و نقش استراتژی رهبری هزینه در رقابت

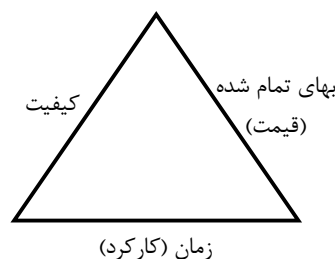
بنگاههای اقتصادی در محیط رقابتی از سه استراتژی به طور معمول برای رقابت استفاده می‌نمایند.

- ۱- استراتژی رهبری هزینه<sup>۱۲</sup> که هدف آن ارائه محصول با قیمت\* کارکرد و بهای تمام شده پایین تر است.
- ۲- استراتژی تمایز محصول<sup>۱۳</sup> که شامل مراحل زیر است:
  - برآورده نمودن الزامات مشتریان به بهترین وجه
  - عرضه محصولاتی با کارکردهای بیشتر و قیمت‌های بالاتر
  - ارائه خدمات منحصر به فرد
- ۳- استراتژی تمرکز<sup>۱۴</sup> که بر تمرکز بر یک بازار و یا مزیت رقابتی خاص تاکید می‌نماید.

بنگاههای اقتصادی با پذیرش ستراتیژی های رهبری هزینه و تمایز محصول می‌توانند از مزایای رقابتی برخوردار شده و در رقابت موفقیت لازم را بدست آورند. براساس قاعده مثلث بقا (بهای تمام شده - کیفیت - قابلیت کارکرد) شرکتی تلاش می‌کند تا محصول خود را با کیفیت و کارکرد بالا و قیمت پایین به مشتریان عرضه کنند.

مثلث بقا دارای سه محور است که هر محور از آن معرف یکی از ابعاد مهم محصول است که عبارتند از:

- ۱) بهای تمام شده
- ۲) کیفیت
- ۳) کارکرد



محصولات پتروشیمی بعنوان اثر گذارترین استراتژی بر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی نگاه ویژه ای دارد.

### پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه

هدف و منظور از پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه، این است که پرسشنامه در زمانهای مختلف قابلیت استفاده داشته باشد. یعنی در صورتی که پرسشنامه‌ای در طول مدت زمان کوتاهی توزیع و سپس جمع‌آوری شود، نتیجه‌های آن از یک نمونه مشخص، همانند هم باشد. عدم پایایی مناسب ممکن است به نامفهوم بودن سؤالها، نامربوط بودن آنها به فرضیه‌ها و مانند آنها برگردد؛ یکی از معروفترین معیارهای سنجش پایایی، استفاده از معیار " آلفای کرون باخ " است که بصورت زیر تعریف می‌شود:

رابطه (۱)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

انحراف  $S_{sum}$  ام،  $i$  انحراف معیار سوال  $S_i$  که در آن تعداد سؤالهای پرسشنامه است.  $K$  معیار مجموع سؤالها و هرچه مقدار آلفا نزدیک به یک باشد نشان دهنده میزان پایایی و اعتماد بالاست.

جدول ۱- پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه

تعداد مشاهدات	آزمون آلفا
۶۹۹	۰/۹۱۸

مأخذ: یافته‌های تحقیق

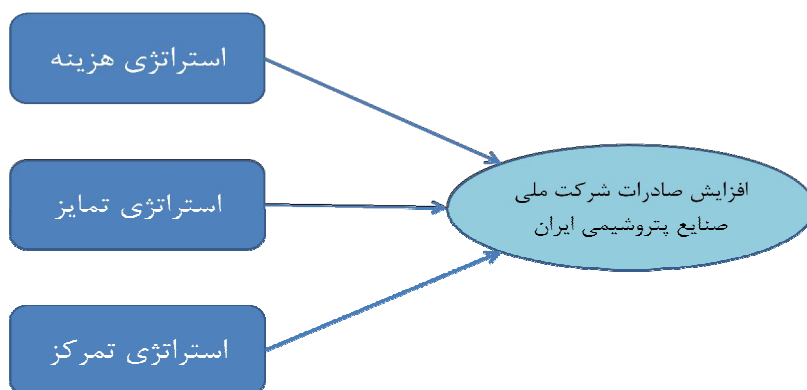
آزمون نرمالیتی کلوموگروف - اسمیرنوف، تی استیودنت و آزمون فریدمن بهره گرفته شده است.

به منظور آزمون سه فرضیه اول تحقیق، از آزمون تی استیودنت استفاده می‌شود. در این آزمون، مقدار هر کدام از عوامل مورد بررسی چنانچه، بزرگتر از مقدار متوسط یعنی ۳ باشد فرضیه محقق تأیید شده و در غیر این صورت رد می‌شود. در فرضیه چهارم نیز برای مقایسه سه عامل از آزمون فریدمن استفاده می‌شود. در این تحقیق، فرضیه محقق همواره، در فرض مقابل یعنی ( $H_1$ ) قرار می‌گیرد بعبارتی، اگر مقدار احتمال آزمون کمتر از ۰/۵ باشد، فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود و بنابراین فرضیه مقابل ( $H_1$ ) پذیرفته می‌شود.

پرسشنامه این پژوهش بر اساس ۳۵ سوال اصلی و تعدادی از مشخصات پاسخگو طراحی گردیده و برای اندازه‌گیری سوالهای پرسشنامه از طیف لیکرت ۵ تایی استفاده شده است که پس از نهائی‌سازی آن پیش آزمون با جمع آوری ۳۰ نمونه تصادفی اولیه از پرسشنامه انجام پذیرفت.

### ۴- مدل تحلیلی پژوهش و متغیرهای آن

مدل تحلیلی تحقیق حاضر به بررسی میزان تاثیر یا اثر بخشی هر کدام از استراتژی‌های سه گانه (رهبری هزینه، تمرکز و تمایز) به عنوان متغیرهای مستقل تحقیق بر افزایش صادرات شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بعنوان متغیر وابسته تأکید دارد ولیکن به بررسی تاثیر استراتژی رهبری هزینه بر افزایش صادرات



نمودار ۱- مدل تحلیلی تحقیق

جدول ۳: آزمون نرمالیتی استراتژی رهبری هزینه

شاخص آماری	استراتژی رهبری هزینه
آماره کلموگروف-اسمیرنوف	۱/۳۳۵
مقدار احتمال مجانبی	۱/۱۲۰
نتیجه آزمون	تائید فرض نرمال بودن داده ها

### صورت فرضیه

- از بین سه استراتژی مورد بررسی، استراتژی رهبری هزینه بیشترین تاثیر را بر افزایش صادرات شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران دارد. برای آزمون فرضیه فوق ابتدا آزمون فریدمن برای برابری تاثیرگذاری سه استراتژی صورت می گیرد و سپس چنانچه فرض برابری رد شد و مقدار میانگین رتبه استراتژی رهبری هزینه بالاتر از دو استراتژی دیگر قرار گرفت فرضیه محقق تائید می شود.

### فرم آماری فریدمن

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \\ H_1: \mu_i \neq \mu_j \quad \exists i, j \text{ \& } i \neq j \end{cases}$$

در رابطه فوق  $\mu_i$  میزان تاثیرگذاری استراتژی  $i$  ام بر افزایش صادرات شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران است. همانطور که پیش تر نیز گفته شد چنانچه فرض صفر آزمون فوق رد شود و میانگین رتبه استراتژی رهبری هزینه بالاتر از دو استراتژی دیگر باشد، فرضیه محقق تائید می شود.

### نتیجه آزمون فریدمن

همان طور که در جدول ۴ مشخص است فرض برابری تاثیر سه استراتژی با توجه به مقدار کوچکتر از ۰.۰۵ رد شده است. مرحله بعد شاخص میانگین رتبه که خاص آزمون فریدمن است برای سه استراتژی ارائه می شود که تصمیم گیری نهایی در مورد فرضیه را ممکن می سازد.

بر اساس جدول شماره ۱، مقدار آلفا برای پرسشنامه این تحقیق برابر با ۰.۹۱۸ بدست آمده است که نشانگر پایایی بالای پرسشنامه این تحقیق است و آلفا کرونباخ برای بخش مربوط به استراتژی رهبری هزینه پرسشنامه نیز ۰.۹۰۲ محاسبه گردید.

### ۵- نتایج پژوهش

جدول شماره ۲، مشخصات توصیفی عامل استراتژی رهبری هزینه را بیان کرده است. همان طور که مشخص است مقدار میانگین این عامل ۴.۱۵ می باشد که نشان دهنده تاثیرگذاری بالاتر از گزینه ((زیاد)) این استراتژی بصورت کلی بوده و مقدار میانه این عامل نیز همین مطلب را تائید می کند. بیشترین مقدار انتخاب شده برای این عامل با توجه به شاخص مد، مقدار پنج می باشد که نشان دهنده تاثیر بسیار زیاد این استراتژی از نظر پاسخگویان است.

جدول ۲: بررسی توصیفی استراتژی رهبری هزینه

شاخص های آماری	استراتژی رهبری هزینه
تعداد موجود	۶۹۹
تعداد بی پاسخ	۱
میانگین	۴/۱۵
مد	۵
انحراف معیار	۰/۶۲
حداقل	۱/۳۸
حداکثر	۵
چارک اول	۳/۸۳
چارک دوم (میانه)	۴/۲۳
چارک سوم	۴/۶۲

جدول شماره ۳ نیز به بیان آزمون نرمالیتی می پردازد؛ آمار این جدول نشان می دهد که با توجه به مقدار احتمال بزرگتر از ۰.۰۵ آزمون، فرض نرمالیتی داده ها تائید می شود لذا در مورد این متغیر می توان از روش های پارامتریک آماری برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده نمود.

**جدول ۷: شاخص میانگین رتبه سوالات زیر مجموعه استراتژی رهبری هزینه**

رتبه	میانگین رتبه	سوالات مورد نظر
3	7.96	بکارگیری روشهای عملیاتی استاندارد
4	7.87	تهیه مواد اولیه مناسب
2	8.11	تهیه ماشین آلات و قطعات ارزان و مناسب
7	6.82	استخدام نیروی انسانی ارزان و مناسب
11	6.22	کاهش هزینه های اداری و سربار
9	6.65	ارائه پاداش به کارکنان بر اساس هدف
8	6.74	نوآوری در پاداش کارکنان
1	8.14	افزایش توانایی بازاریابی
6	6.91	تغییر قیمت کمتر
5	7.40	اعمال سرپرست مستقیم
10	6.28	ایجاد فرآیندهای باثبات
12	6.05	کاستن هزینه های تولید
13	5.86	تخصیص مناسب منابع مالی در تولید محصولات مختلف

**۶- نتیجه گیری و بحث**

با توجه به تحقیقات و بررسی های انجام شده قبلی استراتژی رهبری هزینه نسبت به سایر گزینه ها از اولویت و اهمیت بیشتری در ارتباط با صدور محصولات پتروشیمی برخوردار می باشد. بررسی های تکمیلی بر روی عوامل مؤثر در اجرای استراتژی رهبری هزینه صورت پذیرفت و عواملی که در زیر مجموعه این تحقیق قرار می گیرند مورد پژوهش قرار گرفته و پاسخ سوالات مرتبط با آنها در رده های مختلف تحصیلی سنی و شغلی تفکیک شده و نتیجه کار در جدول شماره هفت تحقیق مشخص گردیده است. هر چند عوامل مختلفی که مورد سؤال قرار گرفته جمعاً می توانند در مثلث بقاء که محورهای آن عبارتند از بهای قیمت تمام شده، کیفیت محصول و زمان (کارکرد) قرار گیرند.

**جدول ۴: آزمون فریدمن برای فرضیه اصلی تحقیق**

مقدار	شاخص آماری
699.00	تعداد داده ها
346.65	آمار کای دو
2.00	درجه آزادی
0.00	مقدار احتمال مجانبی

**جدول ۵: شاخص میانگین رتبه سه استراتژی مورد بررسی**

میانگین رتبه	استراتژیهای مورد نظر
2.52	هزینه
1.53	تمایز
1.95	تمرکز

همان طور که مشخص است بالاترین میزان میانگین رتبه مربوط به استراتژی رهبری هزینه و پائین ترین میزان شاخص میانگین رتبه مربوط به استراتژی تمایز می باشد. با توجه به رد شد فرض برابری تاثیر سه استراتژی مورد نظر و همین طور بالاتر شدن میانگین رتبه استراتژی رهبری هزینه، فرضیه محقق مبنی بر تاثیر قوی تر استراتژی رهبری هزینه بر افزایش صادرات شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران تأیید می شود.

**بررسی تاثیرگذاری سوالات استراتژی رهبری هزینه**

همان طور که در جدول ۶ مشخص است فرض برابری سوالات زیر مجموعه استراتژی رهبری هزینه با توجه به مقدار کوچکتر از ۰.۰۵ رد شده است. مرحله بعد شاخص میانگین رتبه برای هر سوال ارائه می شود که نشان دهنده میزان تاثیرگذاری هر سوال می باشد.

**جدول ۶: آزمون فریدمن برای سوالات زیر مجموعه**

**استراتژی رهبری هزینه**

مقدار	شاخص آماری
699	تعداد داده ها
461.05	آمار کای دو
12	درجه آزادی
0.000	مقدار احتمال مجانبی



طریق سیستم یکپارچه در کاهش هزینه‌های سرباری اداری در مجتمع‌های این مجموعه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد.

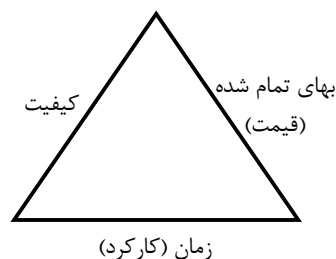
در کاستن هزینه‌های تولید که رتبه بالایی را از لحاظ تأثیر گذاری در استراتژی رهبری هزینه به خود اختصاص داده عوامل مختلفی از جمله خرید مناسب مواد اولیه، تعدیل نیروی انسانی و حذف ماشین‌آلات اضافی در فرآیند تولید و جایگزین نمودن نیروی کار و ماشین‌آلاتی که بتوانند پروسه تولید را کاهش دهد در کاهش هزینه تولید تأثیرگذار خواهد بود.

ایجاد فرآیندهای با ثبات در عرصه تولید باعث می‌شود که علاوه بر تخصص و مهارت کارکنان در فرآیند مذکور، اشکالات کار با توجه به راندمان و کارایی سرمایه در گردش، ماشین‌آلات و سایر عوامل تولید مشخص شوند و با افزایش مهارت کار و همچنین کسب اطلاعات مربوط به سایر عوامل و رفع تنگناهای مربوطه مشکلات و پروسه تولیدات، کیفیت و کمیت تولیدات براساس بهبود شرایط فرآیند افزایش یابد.

میزان دستیابی به اهداف را می‌توان از عواملی مانند افزایش سود در یک دوره مالی مشخص، افزایش سهم بازار، و... تعیین نمود که برای کسب اهداف موردنظر تولید کننده، تصمیمات صحیح مدیریتی، حمایت نیروی انسانی، بازاریابی و فروش محصولات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در کلیه موارد فوق ایجاد انگیزه برای نیروی کار جهت ارتقا کیفیت و کمیت محصول می‌تواند با تشویقات معنوی و مادی حاصل از دست‌یابی به هدف انجام پذیرد.

### فهرست منابع

- \* رهنمای رودپشتی، فریدون و جلیلی، محمد (۱۳۸۸)، هزینه‌یابی هدف (مبنتی بر ارزش آفرینی)، تهران، نشر ترمه
- \* امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۹)، رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، چشم انداز Post Modern، تهران، نشر نگاه دانش.
- \* امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک، نشر نگاه دانش، چاپ چهارم.



لیکن هر کدام از محورهای فوق‌الذکر دارای اجزایی است که این اجزاء به تنهایی و یا به صورت مشترک بر یکدیگر تأثیر گذاشته و اتخاذ استراتژی رهبری هزینه را متأثر می‌سازند. همچنین رتبه تأثیر هر یک از اجزاء بر روی رهبری هزینه متفاوت است و براساس نتایج آماری که در جدول فوق‌الذکر انعکاس یافته است رتبه تأثیرگذاری و میانگین رتبه عوامل مختلف در استراتژی رهبری هزینه مشخص گردیده است و نتایج آن به شرح ذیل می‌باشد:

مهمترین تأثیرگذاری برای صدور محصولات پتروشیمی در استراتژی رهبری هزینه تخصیص مناسب منابع مالی در تولید محصولات و کاهش هزینه‌های اداری و سربار می‌باشد. بر این اساس شرکت ملی صنایع پتروشیمی برای اجرای این استراتژی لازم است منابع مالی در اختیار خود را با توجه به تنوع تولیدات و همچنین مراحل مختلف تولید به شکلی برنامه‌ریزی نمایند که متناسب با وضعیت عرضه و تقاضا در بازار برای کالای مشخص باشد و همچنین بخشی از تولید یک کالا که بازار روی آن حساسیت دارد و تغییر کیفیت آن باعث افزایش و یا کاهش میزان تقاضا می‌گردد در تخصیص منابع مالی مدنظر قرار گیرد.

برای کاهش هزینه‌های اداری و سربار می‌توان تولیدات کارخانه و یا مجتمع‌های زنجیره‌ای را به صورت مجموعه‌ای در نظر گرفت که از امکانات اداری، ساختمانی، نیروی انسانی برخوردار است و در صورت لزوم قسمتی از مجموعه به صورت جایگزین در بخش‌های دیگر استفاده شود و برای این کار ابتدا می‌بایست زمینه استفاده مشترک از امکانات مذکور فراهم گردد. علاوه بر این درگیر نمودن بخش خصوصی و واگذاری تولیدی و یا بخشی از آن و همچنین صدور و فروش محصولات از

## یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Value Chain Based

<sup>2</sup> Stabell and Fjedsad 1998 and Dess and Pickenl 1990

<sup>3</sup> Dess and Pickenl 1990

<sup>4</sup> EVANS AND WURSTR 1997

<sup>5</sup> HAX AND MAJLUF 1991

<sup>6</sup> GADICSH AVD GILBERT 1998

<sup>7</sup> DESS AND PICKEN 1999

<sup>8</sup> ACTIVITY BASED COSTING

<sup>9</sup> TARGET COSTING

<sup>10</sup> KAYZEN COSTING

<sup>11</sup> QUALITY COSTING

<sup>12</sup> - COST LEADERSHIP

<sup>13</sup> PRODUCT DIFFERENTIATION

<sup>14</sup> FOCUSING

<sup>۸</sup> انتخاب تعداد نمونه با استفاده از روشهای آماری و با سطح اطمینان ۹۵٪ و دقت ۶٪ صورت گرفته همچنین فرض شده که نسبت موفقیت ۰.۹ می باشد.

- \* پورتر، مایکل (۱۳۸۷)، استراتژی رقابتی تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا؛ ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا؛ موسسه خدمات فرهنگی رسا؛ چاپ سوم
- \* دیوید، فرد، آر (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، پژوهش فرهنگی.
- \* رحیمی، غلامعلی (۱۳۸۸)، سیاست‌ها و برنامه‌های بلند مدت صادرات نفت و گاز و پتروشیمی و فرآورده‌ها، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد اقتصاد انرژی، دانشگاه تربیت مدرس .
- \* کوکران، ویلیام جی (۱۳۸۹)، تکنیک‌های نمونه‌گیری، ترجمه عباس صالحی، تهران، نشر اتحاد.
- \* نفت تایمز، ترجمه اکبر کوشا، گزارش بازنگری در استراتژیهای بازار پتروشیمی شرکت ملی صنایع پتروشیمی .
- \* نشریه‌ها و مجلات هفتگی و ماهانه نفت، گاز و پتروشیمی (مانند مشعل ویژه نامه نوروز ۱۳۸۹) .
- \* مجله ندای گاز شماره ۸۰ سال ۱۳۹۰ .
- \* David, Fred ,(1998), strategic management, third adition (NY): marril, anlmp rint of memilon publishing company.
- \* -Porter , (1998), " On Competition " , Boston , Harvard Business School Press
- \* Chisnall , (2007) , " International Marketing Strategy " , Prentice Hall
- \* -Reynolds Frank , (2003) , " Managing Exports " , Wiley & Sons.Inc
- \* EIA, international Energy outlook 2008.
- \* [www.nigc.ir](http://www.nigc.ir)
- \* [www.nioc.ir](http://www.nioc.ir)
- \* [www.npc.ir](http://www.npc.ir)