

رهیافتی تحلیلی بر توانمندی رقابتی

روزبه حبیبی
دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی

تعریف و مفهوم توانمندی رقابتی

برای درک مناسب هر موضوعی ابتدا لازم است تعریف و مفهوم آن ارائه شود. بدیهی است هر چه قدر تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار باشد و کارا باشد، درک مناسب‌تری از موضوع حاصل می‌شود. در این راستا چند تا از تعاریف ارائه شده توسط صاحب‌نظران در رابطه با توانمندی رقابتی به شرح زیر ارائه می‌شود: «توانمندی رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است» (جی. کیگان، ص ۲۳) «توانمندی رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند» (HAO MA, P, ۷۰۹).

«توانمندی رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است، به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است» (M. Porter, ۱۹۹۰). توجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف ارائه شده در مورد توانمندی رقابتی گویای این است که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه شده شرکت و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبای شرکت الزامات و ابعاد توانمندی رقابتی را تعیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری مقایسه ارزش‌های عرضه شده شرکت با ارزش‌های عرضه شده رقبا بیشتر به ارزش‌های مورد نظر و انتظارات او سازگارتر و نزدیک‌تر باشد، می‌توان گفت که آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای توانمندی رقابتی است، به نحوی که این مزیت باعث می‌شود شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد.

با توجه به نخ سرسام‌آور تغییرات در محیط پویای امروز و لزوم کسب توانمندی رقابتی پایدار توسط سازمان‌ها جهت بقا و موفقیت در هزاره سوم، مقاله حاضر ضمن ارائه تعریف، انواع و قلمرو علی توانمندی رقابتی، چارچوب تحلیلی مناسبی را برای شناخت مفاهیم بنیادین توانمندی رقابتی و در نتیجه کمک به طراحی و اجرای الگوها و روش‌های کارآمد رقابتی با هدف نیل به توانمندی پایدار برای سازمان‌ها ارائه می‌کند.

مقدمه

نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می‌کند که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است»؛ در این راستا از ویژگی‌های مسلط جهان امروز می‌توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش، اطلاعات و قدرت روزافزون مشتری اشاره کرد و این همه بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فراوری شرکت‌ها و مؤسسات تولیدی و خدماتی است. در چنین فضایی این سؤال اساسی قابل طرح است: «راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در بازار فرارقابتی امروز چیست؟» با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک پاسخ سؤال را در ایجاد، حفظ و تداوم توانمندی رقابتی پایدار درمی‌یابیم؛ به این معنا که صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره‌ای جز کسب و تداوم توانمندی رقابتی پایدار ندارند. بدیهی است که رسیدن به این هدف مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است که از نظر علی مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی، انواع و قلمرو علی توانمندی رقابتی می‌تواند در طراحی و اجرای این مسیر بسیار مؤثر و راهگشا باشد.

توانمندی رقابتی را به پنج نوع کلی زیر تقسیم‌بندی کرد: الف. مزیت موقعیتی در مقابل مزیت جنبشی (پویا)؛ ب. مزیت متجانس در مقابل مزیت نامتجانس؛ ج. مزیت مشهود در مقابل مزیت نامشهود؛ د. مزیت ساده در مقابل مزیت مرکب؛ هـ. مزیت موقتی در مقابل مزیت پایدار. در ادامه هر کدام از انواع مزیت به اجمال تشریح می‌شود:

الف. مزیت موقعیتی در مقابل جنبشی (پویا)

مزیت‌های موقعیتی از ویژگی‌ها و موجودی‌های شرکت ایجاد می‌شود که عوامل ایجادکننده این نوع مزیت‌ها معمولاً ایستا بوده و بر اساس مالکیت منابع و دارایی‌ها و یا بر اساس دسترسی هستند. به عنوان مثال در بازار سس مایونز کشور موقعیت محصولات شرکت مه‌رام نسبت به سایر رقبا به خاطر قدرت اقناع‌سازی مشتری است که نتیجه آن تسهیل فروش محصولات شرکت است. یا به عنوان مثال دیگر می‌توان به فضای قفسه اشاره کرد که در بازار محصولات خرده‌فروشی محصولات بعضی از شرکت‌ها در مقایسه با محصولات رقبا فضای قفسه فروشگاه‌های خرده‌فروشی را بیشتر اشغال می‌کنند که نتیجه آن دسترسی مطلوب‌تر به مشتریان است. به طور کلی چند مثال از توانمندی رقابتی موقعیتی شامل مزیت رقابتی بر اساس موهبت‌ها (شامل استعدادهای مدیریتی، کارکنان ماهر و متخصص و فرهنگ سازمانی برتر Barney 1991)، توانمندی رقابتی بر اساس اندازه (شامل قدرت بازار، اقتصاد مقیاس و اقتصاد تجزیه Ghemawat 1986)، مزیت بر اساس دسترسی (شامل رابطه خوب با همکاران، رابطه مناسب با تکمیل‌کننده‌ها (Brandenberg Nalebull 1996)، کنترل بهتر شبکه عرضه و دسترسی مطلوب به شبکه توزیع (Porter 1980)) و داشتن استاندارد فنی صنعت مانند اینتل در (HILL 1997 PC) است. توانمندی رقابتی جنبشی (پویا) اساس کارایی و اثربخشی شرکت‌ها در بازار است، زیرا این نوع مزایا باعث می‌شود شرکت‌ها فعالیت‌های کسب‌وکار خود را کارتر و اثربخش‌تر از رقبا انجام دهند که معمولاً بر مبنای دانش و قابلیت‌های سازمان استوار است. به چند نمونه از این نوع مزیت در چند شرکت به شرح زیر اشاره می‌شود.

توانایی برتر سونی در کوچک‌سازی باعث تقویت رهبری شرکت در بازار جهانی دستگاه‌های شخصی و پرتابل می‌شود یا توانایی تولید انعطاف‌پذیر تیونتا باعث پاسخگویی سریع‌تر شرکت به تغییرات بازار و انتظارات جدید نسبت به رقباست. یا در کسب‌وکار کارت‌های اعتباری MBNA آمریکا قادر به شناسایی سریع و ارائه دمدت مطلوب به گروه بزرگی از مشتریانی است که درآمد زیاد دارند (Reich- held 1998) توانمندی رقابتی جنبشی (پویا) را می‌توان در چهار طبقه کلی زیر طبقه‌بندی کرد.

۱. قابلیت‌های کارآفرینی: این نوع قابلیت‌ها بیانگر توانایی شرکت در شناسایی و جذب مشتریان باارزش و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود بازار و ایجاد فرصت‌های جدید است.

۲. قابلیت‌های فنی: این نوع قابلیت‌ها باعث توسعه و ارتقای خلاقیت، کارایی، انعطاف‌پذیری، سرعت یا کیفیت فرایندهای شرکت و نیز بهبود کیفیت محصولات شرکت می‌شود.

۳. قابلیت سازمانی: این نوع قابلیت‌ها شامل ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی سازمان است که برای تحرک و پویایی کارکنان، یادگیری سریع‌تر سازمانی و تسهیل تغییرات ضروری لازم است.

۴. قابلیت‌های استراتژیک: این نوع قابلیت‌ها برای ایجاد، انسجام‌بخشی و هماهنگی‌های کارآمد و مؤثر دانش و شایستگی‌های گوناگون شرکت و نیز ساختاردهی مجدد و ایجاد تحرک و نقل و انتقال مؤثر آنها به موازات تغییرات و پویایی‌های محیطی و فرصت‌های فراروی، ضرورت دارد.

بدیهی است که بین مزیت‌های موقعیتی و مزیت‌های پویا تعامل وجود دارد و این دو روی همدیگر تأثیر گذاشته و از یکدیگر ناشی می‌شوند. در واقع مزیت‌های پویا می‌توانند مزیت‌های موقعیتی را تقویت کنند و به موازات ارتقای موقعیت سازمان و شاخص‌های موقعیتی و به کارگیری سازوکار مدیریتی کارآمد، معیارهای مزیت‌های پویا نیز ارتقا می‌یابند. به عنوان مثال، قابلیت‌های تحقیق و توسعه و نیز تولید کارکنان در تحکیم موقعیت مسلط و شهرت جهانی شرکت در کسب‌وکارهای اتوماسیون اداری بسیار مؤثر بوده است، ضمن اینکه ادامه این وضعیت توسعه قابلیت‌های R&D و تولیدی شرکت را می‌تواند به دنبال داشته باشد (GHOSHAL 1992).

ب. مزیت متجانس در مقابل نامتجانس

مزیت‌های موقعیتی و مزیت‌های پویا می‌توانند متجانس یا غیرمتجانس باشند،

وقتی که شرکت و رقبا با استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌های متجانس و مشابه به روش یکسان رقابت می‌کنند. در این صورت، توانمندی رقابتی از انجام فعالیت‌های مشابه به صورت بهتر حاصل می‌شود. به بیان دیگر، وقتی توانمندی رقابتی شرکت‌ها از منابع و روش‌های مشابهی حاصل می‌شود؛ در این صورت، شرکت‌هایی به مزیت رقابتی بادوام دست خواهند یافت که به صورت کارتر و اثربخش‌تر منابع را به کار گرفته و روش‌ها را اجرا کنند، زیرا در این صورت شرکت‌ها بدون اینکه فرصت متمایز بودن در بازی مشابه را داشته باشند، مجبور به ایفای نقش هستند و لذا تنها تعیین‌کننده توانمندی رقابتی بادوام کارایی عملیاتی است.

در این رابطه و در ارتباط با مباحث استراتژیک گفتنی است که این گونه مزیت‌ها نمی‌توانند استراتژیک باشند، زیرا انجام برخی امور به صورت متمایز و نه انجام امور مشابه به صورت بهتر و یکی از ضرورت‌های اساسی استراتژی است. البته این مطلب اهمیت مزیت‌های متجانس برای عملکرد برتر یک نگاه اقتصادی را با چالش جدی مواجه نمی‌کند. در نقطه مقابل مزیت متجانس مزیت‌های نامتجانس قرار دارد که اساساً ایفای نقش متمایز در بازی یا به طور کلی ایفای نقش در بازی متفاوت است. در این نوع مزیت «متفاوت بودن» نقش تعیین‌کننده و اساسی دارد، به نحوی که به وسیله مهارت‌ها ترکیبات متفاوت منابع و یا محصولات متفاوت، خدمات بهتر و ارزش بیشتری برای مشتری فراهم سازد؛ شرکت‌هایی که محور توانمندی رقابتی خود را انجام متفاوت امور قرار داده‌اند، این کار را از طریق ایجاد تمایز در فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم‌های سازمانی، ساختار سازمانی، شیوه‌های متفاوت هماهنگی و همکاری، روش‌های متفاوت بازاریابی و استراتژی‌های متفاوت تعقیب می‌کنند. به عنوان مثال، در کسب‌وکار کپی کانون نسبت به زیراکس دارای توانمندی رقابتی است اما این توانمندی رقابتی ناشی از انجام بهتر آنچه که به صورت سنتی توسط زیراکس انجام می‌شود نیست، بلکه کانون از طریق دژ مستحکم فروش و نیروهای صف به توانمندی رقابتی زیراکس پیش‌دستی کرد، ضمن اینکه فرایند نوآوری جدید این شرکت اجازه تولید دستگاه‌های کپی با هزینه پایین و کیفیت بالا را به او می‌دهد. از سوی دیگر، کانون با تولید محصولات در اندازه‌های کوچک‌تر (نسبت به زیراکس) آن بخشی از بازار را که امکان استفاده از محصولات زیراکس را نداشتند، مورد توجه قرار داد و لذا دسترسی ادارات و سازمان‌های کوچک‌تر به محصولات کانون به خاطر اندازه کوچک آن و سازگاری بیشتر با امکانات آنها تسهیل شد. نتیجه این نوع توانمندی رقابتی نامتجانس دسترسی شرکت به نیچ‌های جدید بازار و توسعه قلمرو کلی بازار کپی است.

دیدگاه توانمندی رقابتی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها بر اهمیت مزیت‌های نامتجانس تأکید دارد. وقتی منابع و قابلیت‌های شرکت منحصر به فرد، خاص مشکل برای تقلید باشد، در آن صورت، توانمندی رقابتی ایجاد می‌شود (Barney, 1991, PP99-120). به عنوان مثال، می‌توان به فرهنگ سازمانی به عنوان مفروضات و اعتقادات اساسی مشترک بین تمامی کارکنان سازمان شامل مدیران و نیروهای صف و ستاد اشاره کرد که می‌تواند منبع توانمندی رقابتی نامتجانس باشد. البته توانایی فرهنگ به عنوان منبع توانمندی رقابتی به میزان سازگاری آن با شرایط محیط خارجی بستگی دارد (Schein, 1984). در این صورت، هر چه فرهنگ سازمانی با شرایط و الزامات محیط پیرامونی سازگارتر باشد، توانایی سازمان در پاسخ به انتظارات محیطی و نیازهای بازار ارتقا می‌یابد که این امر پاسخگویی به مشتری را تسهیل می‌کند و از این طریق دسترسی سازمان به مشتریان را بهبود می‌بخشد و موجبات ارتقای موقعیت رقابتی به شاخص‌ها و متغیرهای مؤثر توانمندی رقابتی و عناصر تشکیل‌دهنده آن بیشتر اشاره خواهد شد.

ج. مزیت مشهود در مقابل نامشهود

توانمندی رقابتی مشهود آن نوع توانمندی رقابتی است که منشأ آن منابع مشهود باشد و به صورت داده فیزیکی مانند ماشین‌آلات، تجهیزات و... می‌توان آن را مشاهده کرد. مزایای مشهود معمولاً ناشی از تعهد شرکت به مقدار زیادی منابع در عرصه‌های خاص است که به راحتی قابل تغییر نیست که از آن جمله می‌توان به سرمایه‌گذاری سنگین در ماشین‌آلات اشاره کرد. در مقابل مزیت نامشهود، مزیتی است که امکان مشاهده آن در شکل فیزیکی به راحتی مقدور نیست. این نوع مزیت‌ها معمولاً پشت عوامل مشخصی پنهان است. این نوع مزیت می‌تواند ناشی از رازهای تجاری (Brand) شهرت، یادگیری و شیوه یادگیری و دانستن کارکنان، فرهنگ سازمانی و... باشد. به عنوان مثال، مزیت رقابتی 3M ناشی از فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری بازارمحور آن است که آن شرکت را قادر می‌سازد در هر سال بخش قابل‌ملاحظه‌ای از فروش خود را از محل

محصولات نوآور به دست آورد، ضمن اینکه سیاست شرکت مبنی بر اینکه مهندسان بتوانند ۱۵ درصد وقت اداری خود را روی پروژه‌های خود صرف کنند تا حدود زیادی به نوآوری محصولات شرکت کمک کرده است. به طور کلی می‌توان گفت هر چقدر مزیت‌های رقابتی سازمان مبتنی بر مزیت‌های نامشهود باشد، امکان تقلید آن مشکل‌تر و زمان‌برتر خواهد بود، ضمن اینکه جابه‌جایی و جذب مزیت نامشهود بسیار مشکل‌تر از مزیت مشهود است، زیرا به احتمال زیاد مزیت نامشهود از خصایص، مشخصات و قابلیت‌های سازمان مشتق می‌شوند که از نظر علمی مبهم و از نظر اجتماعی پیچیده هستند (Barney, 1991).

در واقع توانمندی مشهود از منابع فیزیکی و قابل مشاهده سازمان ناشی می‌شود، ولی مزیت‌های نامشهود از قابلیت‌های سازمان منتج می‌شود که ناشی از شیوه‌های برنامه‌ریزی، سبک‌های مدیریتی، فرایندها، ساختار و سیستم‌های سازمانی، چگونگی یادگیری، روش‌های هماهنگی و نیز کارهای تیمی است و به همین علت هم است که تقلیدپذیری آن مشکل خواهد بود. برای اینکه هر کدام از مقولات فوق یا ترکیبی از آنها کارکرد اثربخش داشته باشند، مستلزم الزامات سازگار و مناسب هستند که فراهم‌آوری آن برای سازمان‌های رقیب مشکل است.

د. مزیت ساده در مقابل مرکب

توانمندی رقابتی از حیث عملکرد می‌تواند به‌تنهایی عمل کند، یا به صورت ترکیبی از توانمندی‌های چندگانه به عنوان یک کلیت ادغامی و در تعامل با یکدیگر کار کند که در حالت اول، مزیت رقابتی از نوع ساده و در حالت دوم، از نوع ترکیبی یا مرکب است. بدیهی است مزیت ترکیبی از حیث رتبه نسبت به مزیت ساده جایگاه بالاتر و تعیین‌کننده‌تری دارد. برای روشن شدن مطلب دو مثال ارائه می‌شود. در کسب‌وکار ارتباطات مالکیت AT & T به شبکه وسیعی از خطوط کابلی و فیبر نوری این امکان را برای شرکت فراهم می‌آورد که خدمات تلفنی مسافت‌های طولانی را به صورت اثربخش مورد پشتیبانی و حمایت قرار دهد. این مزیت که از نوع ساده است، مستقیماً به عملکرد رقابتی شرکت کمک می‌کند، ضمن اینکه مزیت‌های ساده وقتی در ابتدا از مالکیت یا منابع بر مبنای دسترسی ناشی می‌شوند، معمولاً از نوع مزیت‌های موقعیتی هستند. چند نمونه از این نوع مزیت‌ها عبارت از موقعیت محلی، دارایی‌های منحصر به فرد فیزیکی، امتیازات، ویژگی‌ها و دارایی‌های فکری، قراردادهای همکاری، و توان بالای نقدینگی است.

در مقابل ملاحظه می‌شود که در صنعت نوشیدنی عملکرد عالی کوکاکولا تا حدود زیادی بستگی به نام تجاری آن دارد. چنین توانمندی یک مزیت رقابتی از نوع ترکیبی است، زیرا ترکیب و تعامل چندین مزیت ساده به ایجاد چنین مزیت مسلط و تعیین‌کننده منجر شده است که از آن جمله می‌توان به راز فرمول مزه خوب، دسترسی به سیستم‌های توزیع پیشرفته، حدود یک قرن تبلیغات و فعالیت‌های پیشبرد فروش و... اشاره کرد (HAO, MA, 1999). وقتی مزیت‌های ترکیبی اساساً از دانش و قابلیت‌های شرکت ناشی می‌شوند، معمولاً از نوع مزیت‌های جنبشی و پویا هستند (Stalk, G. Evans 1992). چنین مزیت‌های ترکیبی می‌توانند از قابلیت برتر تحرک‌زایی و هماهنگی کارآفرین‌ها و مهارت‌های متفاوت برای ایجاد مزیت رقابتی در تمایز، محصولات و خدمات کیفی، هزینه پایین، پاسخ سریع به بازار و نیز نوآوری مستمر ناشی شوند. به عنوان مثال، توانایی کانن در پردازش تصویر و ارتقای قابلیت‌های تولید و بازاریابی ناشی از تجهیز شایستگی‌های چندگانه باعث شده است که شرکت با کسب مزیت رقابتی دامنه وسیعی از محصولات نوآور را با کیفیت بالا و کارایی زیاد و هزینه پایین به بازار عرضه کند.

هـ. مزیت موقتی در مقابل پایدار

مزیت رقابتی از هر نوع که باشد، می‌تواند از حیث عملکرد رقابتی به صورت پایدار یا موقتی باشد. مزیت موقتی اشاره به مزیتی دارد که کوتاه‌مدت و انتقالی است. به عنوان مثال، سیستم زررو رایانه‌ای هوشمند «امریکن ایرلاینز» در زمان معرفی از حیث بهره‌برداری از ظرفیت و دسترسی سریع به مشتریان و سایر جنبه‌های عملیاتی مزیتی را برای شرکت ایجاد کرد. می‌توان گفت هر چه ویژگی‌های مشهود و ساده بودن توانمندی رقابتی بیشتر باشد، به طور بالقوه قابلیت آن بیشتر است. با وجود این، اگر شرکت دارای فرهنگ سازمانی نوآورمحور و قابلیت نوآوری بازارمحوری بالا داشته باشد، می‌تواند اولاً به صورت هوشمندانه از ویژگی پیش‌دستی خود بهره برد و مزیت موقعیتی خود را ارتقا دهد؛ ثانیاً قبل از اینکه رقیب به توانمندی رقابتی آن دست یابند، مزیت جدیدی را خلق کند و رقیب را همواره پشت سر خود داشته باشد.

در مقابل مزیت رقابتی موقتی، توانمندی رقابتی پایدار قرار دارد که اولاً از

نظر زمانی طولانی مدت است و زودگذر نیست و ثانیاً به‌راحتی توسط رقیب قابل دسترسی نیست. مثال بارز آن نام تجاری قوی و شهرت کوکاکولاست که بیش از یک قرن است ادامه دارد و باعث غبطه همه رقیب می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت مزیت رقابتی پایدار از ویژگی‌هایی نظیر بادوام بودن، قابلیت پدافندی بالا، تحمل‌پذیری مناسب، دارای قابلیت مدارا، قابلیت زیستی بالا، قابلیت حمایتی و پشتیبانی زیاد، قابلیت پذیرش بالا، قدرت توجیه‌پذیری و اقتناع‌سازی مناسب، توان مذاکره‌ای قابل‌ملاحظه برخوردار است که البته متناسب با شدت و قدرت پایداری توانمندی رقابتی همه یا بعضی از ویژگی‌های فوق در آن وجود خواهد داشت. به عنوان مثال، اگر سازمان در مقابل رقیب مجبور به حفاظت از ارزش‌های خود باشد، در این صورت، واژه پایداری بیشتر با تحمل‌پذیری و قابلیت پدافندی سازگار است یا چنانچه توانمندی رقابتی سازمان به گونه‌ای باشد که او را قادر به طراحی و اجرای استراتژی‌های تهاجمی در عرصه‌های مختلف بازار کند، واژه پایداری توانمندی رقابتی بیشتر در گرو قابلیت تهاجمی آن خواهد بود. یکی از صاحب‌نظران (Grant 1995) قابلیت پایداری مزیت رقابتی را با ابعاد طولانی بودن، تحرک و انعکاسی بودن در نظر می‌گیرد (Chaharbaghi, Lynch 1999).

طولانی بودن بر حسب توانایی رقیب در تقلید یا به دست آوردن منابع ایجادکننده مزیت رقابتی بیان می‌شود و گویای این مطلب است که توانمندی رقابتی پایدار اساساً با تعداد زیادی مجموعه فرعی (Subset) مرتبط بوده و دارای ماهیت پویاست. هر کدام از ابعاد پایداری مزیت رقابتی به ماهیت وظیفه استراتژیک در سطوح مختلف سازمان بستگی دارد و به همین دلیل، قابلیت پایداری به جای مفهوم ایستا به عنوان یک فرایند پویا در نظر گرفته می‌شود و لذا می‌توان گفت که مزیت رقابتی پایدار یک مقصد با فاصله معین نیست، بلکه یک سفر بی‌انتهاست که بستگی به توانایی مسافر و اهداف وی ادامه می‌یابد. با این مفهوم باید گفت که توانمندی رقابتی پایدار مثل فراداست که نزدیک است، اما هرگز نمی‌آید و این به خاطر ماهیت پویای محیط و تغییرات سریع در خواسته‌ها و انتظارات بازار و نیز تغییر الگوی رفتاری رقیب و همچنین ماهیت پیچیده خود مزیت رقابتی است. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه بین مزیت رقابتی موقتی و مزیت رقابتی پایدار رابطه وجود دارد، به نحوی که بعضی مواقع توانمندی رقابتی پایدار از مجموع یک سری مزیت‌های رقابتی موقتی حاصل می‌شود. به عنوان مثال، در صنعت رایانه تسلط شرکت اینتل در بازار رایانه ارزان به وسیله خلق مجموعه‌ای از مزیت‌های موقتی حاصل شده است که در ادامه نیز مزیت جدیدی را خلق می‌کند و بر اساس آن محصول جدیدی به بازار عرضه می‌کند و در نتیجه آن رقیب‌هایی که درصد تقلید و کپی‌برداری هستند، مجبورند برای دستیابی به مزیت جدید فعالیت جدیدی را شروع کنند و این راز تداوم توانمندی رقابتی اینتل در صنعت فرار رقابتی رایانه طی دو دهه اخیر بوده است.

فرسایش و تحلیل توانمندی رقابتی با پایداری آن متعارض است. یک توانمندی رقابتی به روش‌های مختلف، از جمله تهدیدات تقلید رقابتی، غفلت یا عملکرد غلط شرکت، جایگزینی، تغییرات پیش‌بینی نشده محیطی، قوانین و مقررات دولتی و... از بین می‌رود (Evans and Wurster 1997). بنابراین تنها معدودی از مزیت‌های رقابتی پایدار باقی می‌مانند و بیشتر آنها به دلایل فوق و دلایل دیگر دچار فرسایش می‌شود و از بین می‌رود. لذا با توجه به این حقیقت لازم است شرکت‌ها ضمن تلاش برای حفظ و صیانت از مزیت پایدار و بهره‌برداری مناسب از آن جهت تحکیم و توسعه موقعیت رقابتی همواره به صورت نظام‌یافته سعی کنند پتانسیل مناسبی از مزایای بالقوه ایجاد کنند و برای عملکرد عالی طولانی‌مدت آمادگی کسب کنند. و این همان چیزی است که شرکت نایک (NIKE) با انجام آن در طول سه دهه توانسته است در سطح بالای صنعت مزیت پایدار خود را نسبت به رقیب حفظ کند. مهم‌ترین مزیت این شرکت مزیت در هزینه و اسم تجاری آن است. علاوه بر تقسیم‌بندی پنجگانه فوق می‌توان مزیت نسبی در مقابل مطلق و مزیت مستقیم در مقابل غیرمستقیم را نیز به تقسیم‌بندی مذکور اضافه کرد. در یک مقیاس مقایسه‌ای چنانچه مزیت سازمان نسبت به رقیب در تفاوت‌های کوچک باشد، مزیت از نوع نسبی است. در صورتی که مزیت سازمان نسبت به رقیب مسلط و تعیین‌کننده موقعیت بازار باشد، مزیت از نوع مطلق است. در این راستا مزیت مستقیم به آن نوع مزیتی اطلاق می‌شود که به صورت مستقیم در ایجاد ارزش‌های رقابتی سازمان تأثیر می‌گذارد. در حالی که مزیت غیرمستقیم با استفاده از عوامل واسطه‌ای نقش خود را ایفا می‌کند.