



رهیافتی تحلیلی بر توانمندی رقابتی

مولف: روزبه حبیبی، مدرس دانشگاه و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور

بخش پایانی



از یک قرن است ادامه داشته و باعث غیبه همه رقبا می شود. به طور کلی می توان گفت که مزیت رقابتی پایدار از ویژگیهای نظیر بادوام بودن، قابلیت پدافندی بالا، تحمل پذیری مناسب، دارای قابلیت مدارا، قابلیت زیستی بالا، قابلیت حمایتی و پشتیبانی زیاد، قابلیت پذیرش بالا، قدرت توجیه پذیری و اقناع سازی مناسب، توان مذاکره ای قابل ملاحظه 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 رقبا مجبور به حفاظت از ارزشهای خود باشد در این صورت واژه پایداری بیشتر با تحمل پذیری و قابلیت پدافندی سازگارتر است یا چنانچه توانمندی رقابتی سازمان به گونه ای باشد که او را قادر به طراحی و اجرای استراتژی های تهاجمی در عرصه های مختلف بازار کند واژه پایداری توانمندی رقابتی بیشتر در گرو قابلیت تهاجمی آن خواهد بود. یکی از صاحب نظران (GRANT ۱۹۹۵) قابلیت پایداری مزیت رقابتی را با ابعاد طولانی بودن، تحرک و انعکاسی بودن در نظر می گیرد (CHAHRBAGHI, LYNCH ۱۹۹۹).

از هر نوع که باشد می تواند از حیث عملکرد رقابتی به صورت پایدار یا موقتی باشد. مزیت موقتی اشاره به مزیتی دارد که کوتاه مدت و انتقالی است. به عنوان مثال، سیستم رزرو رایانه ای هوشمند «آمریکن ایرلاینز» در زمان معرفی از حیث بهره برداری از ظرفیت و دسترسی سریع به مشتریان و سایر جنبه های عملیاتی مزیتی را برای شرکت ایجاد کرد. می توان گفت که هرچه ویژگیهای مشهود و ساده بودن توانمندی رقابتی بیشتر باشد، به طور بالقوه قابلیت آن بیشتر است. باوجود این، اگر شرکت دارای فرهنگ سازمانی نوآور محور و قابلیت نوآوری بازار محوری بالا داشته باشد می تواند اولاً به صورت هوشمندانه از ویژگی پیش دستی خود بهره برده و مزیت موقعیتی خود را ارتقا دهد ثانیاً قبل از اینکه رقبا به توانمندی رقابتی آن دست یابند مزیت جدیدی را خلق کرده و رقبا را همواره پشت سر خود داشته باشند. در مقابل مزیت رقابتی موقتی، توانمندی رقابتی پایدار قرار دارد که اولاً از نظر زمانی طولانی مدت بوده و زودگذر نیست و ثانیاً به راحتی توسط رقبا قابل دسترسی نیست. مثال بارز آن نام تجاری (BRAND) قوی و شهرت کوکاکولا است که بیش

لازم است شرکتها ضمن تلاش برای حفظ و صیانت از مزیت پایدار و بهره برداری مناسب از آن جهت تحکیم و توسعه موقعیت رقابتی همواره به صورت نظام یافته سعی کنند پتانسیل مناسبی از مزایای بالقوه را ایجاد کرده و برای عملکرد عالی طولانی مدت 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 رقبای حفظ کند. مهمترین مزیت این شرکت مزیت در هزینه و اسم تجاری آن است.

علاوه بر تقسیم بندی پنجگانه فوق می توان مزیت نسبی در مقابل مطلق و مزیت مستقیم در مقابل غیرمستقیم را نیز به تقسیم بندی مذکور اضافه کرد. در یک مقیاس مقایسه ای چنانچه مزیت سازمان نسبت به رقبای در تفاوت های کوچک باشد مزیت از نوع نسبی است. ولی در صورتی که مزیت سازمان نسبت به رقبای مسلط و تعیین کننده موقعیت بازار باشد مزیت از نوع مطلق است.

در این راستا مزیت مستقیم به آن نوع مزیتی اطلاق می شود که به صورت مستقیم در ایجاد ارزشهای رقابتی سازمان تاثیر می گذارد. در حالی که مزیت غیرمستقیم با استفاده از عوامل واسطه ای نقش خود را ایفا می کند.

قلمرو علی توانمندی رقابتی:

از آنجا که هدف این بخش از مقاله تبیین چارچوب کلی برای درک و شناخت بهتر خاستگاه ها و علل مزیت رقابتی است. لذا در این راستا این سوالات مطرح است:

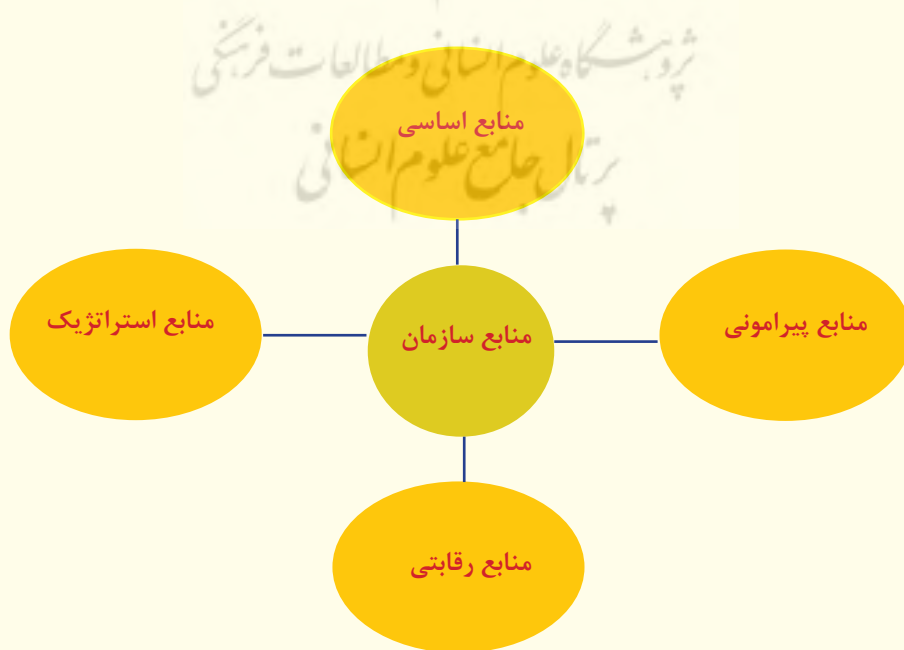
خاستگاه و منشاهای مزیت رقابتی کجاست؟

توانمندی رقابتی در عمل در کجای سازمان قرار داشته و به چه چیزهایی چسبیده است؟

آیا سازمان می تواند از مزیت موجود خود بهره برداری مناسب داشته باشد؟

در این رابطه می توان منابع را به چهار طبقه کلی منابع اساسی، منابع پیرامونی، منابع رقابتی و منابع استراتژیک تقسیم کرد (CHAHRBAGHI, LYNCH, ۱۹۹۹). (نمودار شماره ۲)

طولانی بودن برحسب توانایی رقبا در تقلید یا به دست آوردن منابع ایجادکننده مزیت رقابتی بیان می شود و گویای این مطلب است که توانمندی رقابتی پایدار اساسا با تعداد زیادی مجموعه فرعی (SUBSET) مرتبط بوده و دارای ماهیت پویا است. هرکدام 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 می شود و لذا می توان گفت که **مزیت رقابتی پایدار یک مقصد با فاصله معین نیست بلکه یک سفر بی انتها است که بستگی به توانایی مسافر و اهداف وی ادامه می یابد. با این مفهوم باید گفت که توانمندی رقابتی پایدار مثل فردا است که نزدیک است** اما هرگز نمی آید و این به خاطر ماهیت پویای محیط و تغییرات سریع در خواسته ها و انتظارات بازار و نیز تغییر الگوی رفتاری رقبا 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 یکسری از مزیت های رقابتی موقتی حاصل می شود. به عنوان مثال در صنعت رایانه تسلط شرکت اینتل در بازار رایانه ارزان به وسیله خلق مجموعه ای از مزیت های موقتی حاصل شده است که در ادامه نیز مزیت جدیدی را خلق و براساس آن محصول جدیدی را به بازار عرضه می کند و در نتیجه آن رقابایی که درصدد تقلید و کپی برداری هستند مجبورند برای دستیابی به مزیت جدید فعالیت جدیدی را شروع کنند و این راز تداوم توانمندی رقابتی اینتل در صنعت فرارقاتبی رایانه طی دو دهه اخیر بوده است. فرسایش و تحلیل توانمندی رقابتی با پایداری آن متعارض است. یک توانمندی رقابتی به طرق مختلف از جمله تهدیدات تقلید رقابتی، غفلت یا عملکرد غلط شرکت، جایگزینی، تغییرات پیش بینی نشده محیطی، قوانین و مقررات دولتی و... از بین می رود (EVANS AND WURSTER ۱۹۹۷). بنابراین تنها معدودی از مزیت های رقابتی پایدار باقی می مانند و بیشتر آنها به دلایل فوق و دلایل دیگر دچار فرسایش شده و از بین می روند. لذا باتوجه به این حقیقت



منابع اساسی: این منابع برای سازمان ضروری بوده و سازمان بدون آن نمی تواند عملیاتی داشته باشد. به بیان دیگر، هر سازمانی فلسفه وجودی دارد که بدون وجود منابع مناسب و ضروری برای آن، امکان تحقق فلسفه وجودی و تحقق اهداف سازمانی میسر نخواهد بود. به عنوان مثال، فلسفه وجودی نهادها و موسسات آموزشی، ارائه خدمات آموزشی و تعمیق و توسعه آموزش است. طبیعی است که این موضوع بدون معلم و استاد امکان پذیر نخواهد بود و وجود معلم در کنار سایر منابع ضروری به عنوان بلیت ورودی یا حداقل الزام جهت فعالیت در محیط آموزشی است ولو اینکه سازمان فاقد توانمندی رقابتی باشد.

منابع پیرامونی: این منابع اساسی و ضروری نیستند و به راحتی نیز قابل استخدام، خرید یا اکتساب هستند. از این نوع منابع در اکثر سازمانها که فاقد مدیریت کارآمد است می توان در قالب نیروی انسانی مازاد، تجهیزات غیرضروری، فرایندهای زائد، سیستم های عریض؛ طویل و پاکگیر، سطوح زیاد مدیریتی و... مشاهده کرد.

این نوع منابع به جای کمک به مزیت رقابتی سازمان موجبات ناکارآمدی آن را فراهم می آورند. منابع رقابتی: منابع رقابتی منابعی هستند که سازمان را قادر به تولید و عرضه فرآورده های باارزش رقابتی در محیط بازار می کند. تقاضا، کمیابی، ارتباط و تناسب را می توان از جمله عواملی دانست که باعث رقابتی شدن این منابع می شوند. از مثالهای منابع رقابتی می توان به فناوریهای ویژه و منحصر به فرد، یادگیری و منابع دانشی سازمان، حق الامتیاز و حق الثبت، شهرت و نام تجاری اشاره کرد.

منابع استراتژیک: منابع استراتژیک شامل آن دسته از منابع منحصر به فرد سازمان است که باعث تمایز و تفاوت در عملکرد سازمان با رقبایش شده و از حیث عملکرد بازار، فاصله دست نیافتنی برای سازمان ایجاد می کند که به وسیله اقدامات رقابتی، به راحتی نمی توانند به آن برسند یا آن را پر کنند. البته تقسیم بندی بین منابع استراتژیک و منابع رقابتی دقیق نیست. باین حال می توان گفت که منابع استراتژیک اشاره به آن دسته از منابع دارد که قوانین و ماهیت بازی را تغییر می دهد و منابع رقابتی اشاره به آن دسته از منابع دارد که سازمان را قادر می سازد در محیط رقابتی بازی را تا انتها ادامه دهد.

نمونه بارز توانمندی رقابتی سطح سازمانی توانمندی رقابتی براساس فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری، مشارکت جویی، مسئولیت پذیری و بازارگرا، منبع توانمندی رقابتی پایدار است و هرچه میزان سازگاری آن با انتظارات و الزامات محیطی بیشتر باشد می تواند پایداری بیشتری داشته باشد. چنین فرهنگی در طول زمان نهادینه شده و شامل نرم ها و نظام ارزشی سازمان است. به عنوان مثال، فرهنگ نوآوری و خلاقیت شرکت 3M و «هیولت پاکارد» برای این شرکتها توانمندی رقابتی ایجاد کرده است که توسط رقبا کمتر قابل دسترسی است. یا سیستم ها و فرآیندهای تولید انعطاف پذیر توپوتا باعث سازگاری شرکت با تحولات محیطی و پاسخگویی سریع به الزامات و انتظارات بازار شده و بدین سان مزیت رقابتی دست نیافتنی برای شرکت ایجاد کرده است. یکی دیگر از منابع رقابتی پایدار در سازمانها، یادگیری سازمانی است. سازمانهایی که اساسشان بر مبنای یادگیری است سعی دارند کارشان را بهتر انجام دهند. از دید آنها یادگیری بهترین راه بهبود

عملکرد در درازمدت است. کالهن ویک (CALHAN WICK) از شرکت «ویک و دیوید» از دانشکده مدیریت میشیگان تحقیقی پیرامون یادگیری سازمانی انجام دادند که طی آن ۴۸ سازمان مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج تحقیق نشان داد که رابطه معنی داری بین سرعت یادگیری و رقابت پذیری و نیز بین سرعت یادگیری و سرعت نوآوری سازمانها وجود دارد (باب گانز، سازمان تندآموز، ۱۳۷۸). به عنوان مثال اجرای فرایند یادگیری مشارکتی در شرکت (KAO) باعث ایجاد توانمندی رقابتی بر مبنای نوآوری و انعطاف پذیری برای شرکت شد (MA، ۱۹۹).

البته در این بخش ما درصدد بیان متغیرهای سازمانی موثر بر توانمندی رقابتی نیستیم بلکه هدف سطح بندی توانمندی رقابتی است. با این حال به طور کلی می توان گفت که در سطح سازمانی مزیتها نامشهود و نامتجانس مخصوصاً آنهایی که بر مبنای دانش بازاریابی، توانایی فنی و قابلیتهای استراتژیک استوار باشند می توانند مبنای توانمندی رقابتی پایدار باشند.

ج - توانمندی رقابتی قلمرو مجازی: مزیتها رقابتی مجازی آن دسته از مزیتها است که خارج از مرزهای شرکت ولی در شبکه های مشخص، روابط و سایر موجودیتهایی که شرکت با آنها ارتباط دارد، قرار می گیرد. از آن جمله می توان به رابطه با مشتریان، رابطه با تامین کنندگان، رابطه با تولیدکنندگان، رابطه با رقبای، رابطه با نهادهای اجتماعی و اقتصادی، رابطه با سیستم های پولی و مالی و نیز رابطه با تصمیم گیران اقتصادی و سیاسی اشاره کرد که می تواند منبع مزیت رقابتی برای شرکت باشند. به عنوان مثال، **در بیشتر بازارهای صنعتی فعالیتها ایجاد اعتماد با شبکه های تامین (مانند تامین شرایط حمل و کیفیت مورد انتظار) و نیز ایجاد معاهدات و میثاقهای پرسنلی و اجتماعی با مشتریان بسیار حائز اهمیت بوده و برای حفظ موقعیت رقابتی شرکت در صنعت ضروری است.**

به علاوه، ممکن است روابط کسب و کار با بازیگران موثر صنعت، زمینه دستیابی سازمان به منابع و قابلیتهای موجود در فراسوی مرزهای سازمان را برای شرکت فراهم آورد که گاهی اوقات مهمتر از منابع درون سازمانی هستند ضمن اینکه برقراری تعاملات مناسب در هماهنگی و تخصیص کارآمد منابع و پیشبرد فعالیتها ضروری و در نتیجه عملکرد رقابتی شرکت موثر است.

این بدان معناست که نه فقط بخش اعظمی از قابلیتهای مورد نیاز شرکت از روابط با افراد و موجودیتهای خارج از شرکت ناشی می شود بلکه ایجاد قابلیتهای ضروری در سطح وسیع در متن این روابط صورت می گیرد. در برخی موارد شرکت می تواند از طریق بهره برداری از منابع تامین کنندگان اصلی و مشتریان و بالعکس به قابلیتهای کلیدی دست یابد و در برخی موارد فعالیتها هماهنگی بین شرکا کسب و کار به این معناست که وابستگیهای متقابل بین منابع اداری & بازاریابی & تولید و... بازسازی شده و سازگاری بهتر و بیشتری بین سازمان و همکاران مجازی آن ایجاد می شود که نتیجه آن تغییرات محتوایی عمیق در محصولات، سیستم های تولید و نیز فرایندهاست.

که به نوبه خود زمینه های رقابت پذیری شرکت را بیش از گذشته فراهم می آورد.

د- مزیت های رقابتی قلمرو محیطی: سازمانها در محیط فعالیت می کنند و عوامل محیطی آنها را احاطه کرده است و مستقیماً بر عملکرد آنها تاثیر می گذارد. به بیان دیگر، سازمانها عوامل مورد نیاز را از محیط تامین کرده و در مقابل محصولات و خدمات خود را در محیط عرضه می کنند، ضمن اینکه سازمان به مشابه موجود زنده برای ادامه حیات نیازمند شریانه های حیاتی محیطی است. به علاوه محیط به عنوان منبع فرصتها و تهدیدات نقش عمده ای در موفقیت یا شکست سازمانها ایفا می کند مخصوصاً در شرایط جهانی شدن و شدت رقابت های جهانی ویژگی های محیط های ملی شرکتها می توانند نقش بسیار موثری در کسب توانمندی رقابتی یا از بین رفتن توانمندی رقابتی سازمانهای ملی ایفا کند. به طور کلی عوامل محیطی رامی توان در پنج طبقه کلی زیر قرار داد (ADCOCK, ۲۰۰۰) مهم ترین عوامل محیطی (نمودار شماره ۳)

۱- عوامل قانونی و سیاسی: که اشاره به قوانین و مقررات دولتی،

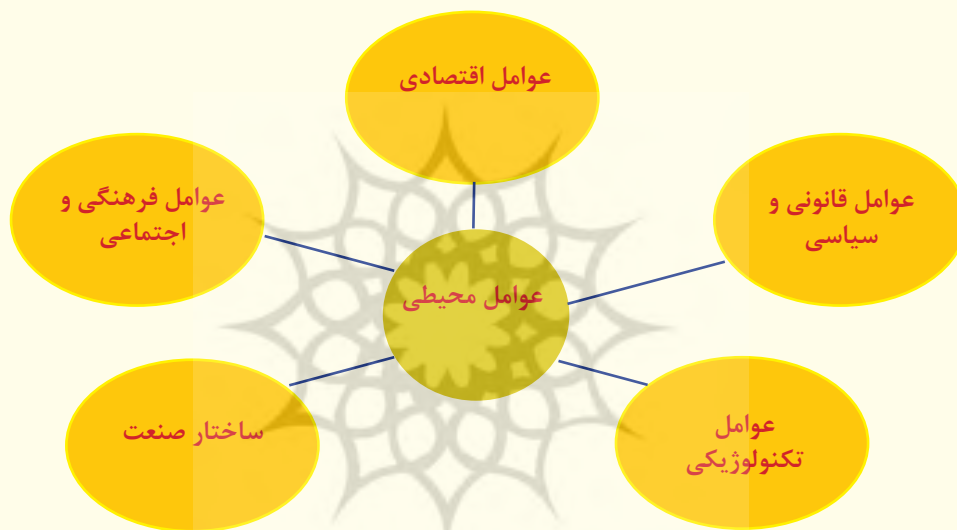
کارایی و پاسخگویی دولت، میزان مداخله دولت در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی،... دارد.

۲ - عوامل اقتصادی: که اشاره به نهادهای اقتصادی، کارایی نهادهای اقتصادی مانند: سیستم های پولی و سرمایه ای، ساختار اقتصادی، سیاست های پولی و ارزی، نرخ های بهره، تورم، سیاست های سرمایه گذاری و... دارد.

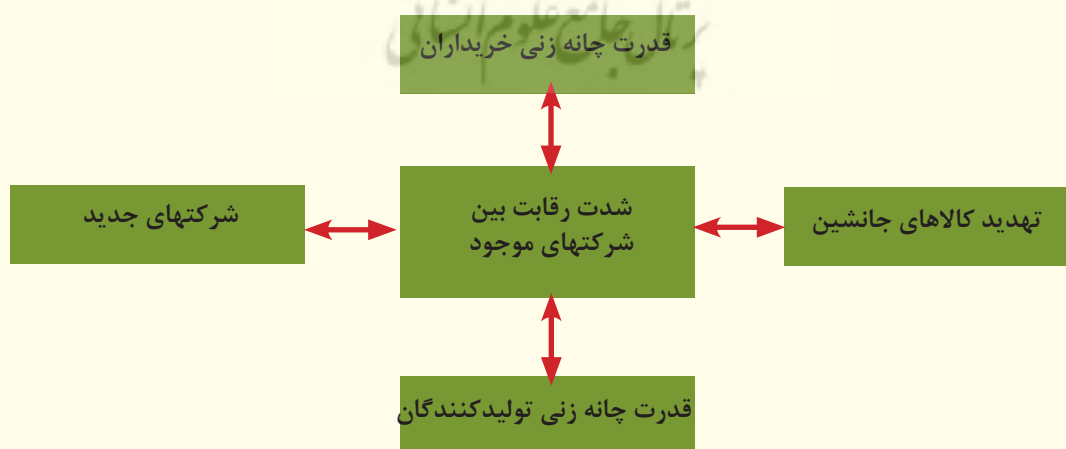
۳ - عوامل فرهنگی و اجتماعی: که اشاره به ساختار اجتماعی، طبقات اجتماعی، نرملهای فرهنگی، سبک های زندگی، الگوهای رفتاری و... دارد.

۴ - عوامل تکنولوژیکی: که اشاره به دانش فنی در کشور، تکنولوژی های موجود، قابلیت انعطاف و تغییرات تکنولوژیکی... دارد.

۵ - ساختار صنعت: هدف از رقابت در هر صنعتی کسب سودآوری مناسب از سرمایه گذاریها است. سودآوری صنعت از یکسو به عوامل ساختاری صنعت و از سوی دیگر به میزان رقابت درون صنعت بستگی دارد.



طبق نظر مایکل پورتر نیروهای موثر بر رقابت و سودآوری صنعت عبارت از قدرت چانه زنی خریداران، قدرت چانه زنی تولیدکنندگان، تهدید کالاهای جانشین، تهدید شرکت های جدید، شدت رقابت بین شرکت های موجود است (وارن کیگان، مدیریت بازاریابی جهانی، ۱۳۸۰). (شکل ۴)





پیشنهاد وزارت کار برای ارائه لایحه تشکیل

سازمان ملی کار آفرینی به مجلس

مدیرکل دفتر توسعه کارآفرینان و بهره‌وری نیروی کار وزارت کار گفت: این وزارتخانه به دنبال ارائه لایحه تشکیل سازمان ملی کارآفرینان به دولت برای ارائه به مجلس با ترکیب بخش دولتی و خصوصی است.

سیدحسن هفده تن در خصوص حمایت دولت از مباحث کارآفرینی، اظهار داشت: سازمان ملی کارآفرینان یک نهاد مستقل و سیاست‌گذار خواهد بود که با هدایت جریان کارآفرینی به تدریج می‌تواند اقتصادی بر پایه نوآوری ایجاد کند.

وی ادامه داد: پیشنهاد وزارت کار این است که تشکیل سازمان ملی کارآفرینان به صورت لایحه به مجلس ارایه شود اما تصمیم نهایی را دولت در این خصوص می‌گیرد.

مدیرکل دفتر توسعه کارآفرینان و بهره‌وری نیروی کار وزارت کار و امورات اجتماعی با بیان اینکه سازمان ملی کارآفرینان دولتی نخواهد بود، گفت: هیئت امنای این سازمان ترکیبی از بخش دولتی و خصوصی است که منوط به سالهای اول تشکیل آن است و پس از استقرار کامل ترکیب آن از بخش خصوصی خواهد بود.

این مقام مسئول افزود: ترکیب هیئت امنای این سازمان از کارآفرینان تراز اول کشور و اساتید برجسته انتخاب خواهند شد تا کارآفرینان با استفاده از نفوذ مسئولان در مباحث کلان و سیاست‌گذار موجب حمایت دولت از کارآفرینی شوند.

به گفته هفده تن، حوزه اختیارات این سازمان سیاست‌گذاری و نظارت بر حوزه کارآفرینی دولت و کل کشور است تا سازمان با رصد سیاست‌های دولت بتواند به مباحث دولتی جهت‌گیری دهد و نیز بتواند با کاهش موانع راه را برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و کارآفرینان هموار کند.

این مقام مسئول تاکید کرد: همه مباحث کارآفرینی کشور در این سازمان تجمیع می‌شود و سازمان ملی کارآفرینی در هر استان نیز شعبه خواهد داشت.

مدیرکل دفتر توسعه کارآفرینان وزارت کار با اشاره به رایزنی مسئولان وزارت کار با نمایندگان مجلس شورای اسلامی گفت: هدف از این موضوع همراه کردن مسئولان است تا بتوان از یک اقتصاد نفتی ناکارآمد، سیاست‌گذاری‌ها را بر پایه اقتصاد کارآفرینی ایجاد کرد.

بررسی مبانی نظری بیانگر این است که مفاهیم و تئوریهای مرتبط با توانمندی رقابتی را می‌توان در سه دسته نگرش کلی شامل تئوری توانمندی رقابتی بر مبنای منابع و قابلیت‌های سازمانی، تئوری شبکه تعاملی کسب و کار و تئوری توانمندی رقابتی بر مبنای ویژگیهای محیطی ارائه داد.

در این راستا و باتوجه به تئوریهای موجود مقاله حاضر سعی کرد که بارائه چارچوب مناسبی از مفهوم، انواع و قلمرو علی توانمندی رقابتی بستر مناسبی را برای انجام تحقیقات بنیادی و کاربردی توسط متخصصان واصحاب اندیشه بیش از گذشته فراهم آورد. به طور کلی در رابطه با مقوله توانمندی رقابتی دو نکته بسیار حائز اهمیت است که اولی کسب و ایجاد توانمندی رقابتی و ایجاد لایه های جدید و متعدد مزیت و دومی پایدارسازی آن است. برای تحقق هدف اول هر سه دسته منابع مزیت رقابتی شامل منابع و قابلیت‌های درون سازمانی منابع و قابلیت‌های بین سازمانی و منابع و قابلیت‌های محیطی می‌بایست در کانون توجه سازمان قرار گرفته و با استفاده از روشهای کارآمد مورد بهره برداری قرار گیرند. برای پایدارسازی توانمندی رقابتی ایجاد ترکیب منحصر به فردی از منابع و قابلیت‌ها، اتکاء به منابع نامشهود و روشهای نامتجانس نقش تعیین کننده ای را ایفا می کنند زیرا توانمندی رقابتی پایدار مستلزم ابهام علی و پیچیدگیهای مدیریتی و اجتماعی است و در این صورت است که تقلیدپذیری از مزیت رقابتی سازمان توسط رقبا مشکل بوده و در نتیجه مزیت سازمان پایدار و طولانی مدت باقی مانده و از موقعیت رقابتی سازمان صیانت می گردد. توانمندی رقابتی پایدار فرایندی است که نیازهای رقابتی امروز سازمان را به موازات تواناسازی آن جهت تامین نیازهای رقابتی آینده تامین می کند. چنین فرایندی دارای ماهیت پویا بوده و بنیادهای اساسی زیر را شامل می شود:

با پذیرش این واقعیت که منابع و قابلیت‌های هیچ سازمانی نامحدود نیست مزیت رقابتی پایدار دارای ماهیت حفاظت گرا و نگهدارنده محور است به نحوی که در این راستا یکی از الزامات اساسی و تعیین کننده، مدیریت دقیق و خردمندانه منابع بالقوه و بالفعل سازمان است؛ توانمندی رقابتی پایدار مستلزم سازگاری با الزامات رقابتی بازار سازمان بوده و می بایست براساس این نیازها طراحی و اجرا گردد. توانمندی رقابتی پایدار می بایست مبتنی بر نگاه استراتژیک و آینده گرا باشد. به نحوی که با فراتر رفتن از مدیریت جاری منابع و قابلیت‌ها برای توسعه بلندمدت منابع و قابلیت‌ها و رسیدن به مزیت استراتژیک تمرکز داشته باشد.

توانمندی رقابتی پایدار در واقع استاندارد مهندسی مجدد بنگاههای اقتصادی و سازمانهاست که تا حدود زیادی به شناخت، توسعه و بهره برداری به موقع و مناسب از منابع استراتژیک با استفاده از روشهای نوین رقابت اتکاء دارد.

منابع

- ۱ - باب گانز، سازمان تندآموز، خادایا ایبلی، نشر ساپکو، ۱۳۷۸.
- ۲ - وارن جی، کیگان، مدیریت بازاریابی جهانی، عبدالحمید ابراهیمی، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۰.
- ۳ - کنت بلانچارد، سه کلید توان افزایی، فضل ا... امینی، نشر فرا، ۱۳۷۹.
- ۴ - مایکل تریسی، فرد ویزما، راهکارهای پیشتازان بازار، عبدالرضا رضائی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.