

## تبیین و شناسایی عوامل تشکیل دهنده مزیت رقابتی در سازمانها بر اساس تکنیک کیفی

بهزاد کرمی خواه

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - منابع انسانی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.  
behzadkaramikhah@gmail.com

### چکیده

مزیت رقابتی، تمایز در ویژگی ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان می کند. در واقع مزیت رقابتی، ارزشی است که سازمان به مشتریان خود عرضه می کند؛ به نحوی که در آن مقطع خود عرضه می کند؛ به نحوی که در آن مقطع زمانی این ارزش توسط رقبا بالقوه و بالفعل عرضه نمی شود پس می توان اینطور گفت که مزیت رقابتی ارتباط مستقیم با ارزش های مشتری دارد؛ به نحوی که در یک طیف مقایسه ای، هر اندازه ارزش های عرضه شده یک سازمان به ارزش های مورد نظر مشتری نزدیکتر باشد، می توان گفت که سازمان نسبت به رقبا خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است. موضوع اساسی در ارتباط با مزیت رقابتی، ایجاد یا کسب آن از طریق تلفیق مؤثر منابع محیطی و سازمانی با استفاده از قابلیت های ذهنی و فکری سازمان و همچنین چگونگی حفظ آن از طریق برنامه های سازمان است. در نتیجه مدیران اجرایی با درک بهتر رقبا و محیط پر چالش رقابت می توانند با تکیه بر ابزارها و تکنیک های خاص، اطلاعات مرتبط با قابلیت ها، نقاط قوت و ضعف رقبا را مورد بررسی قرار داده و نسبت به انتخاب راهبرد مناسب اقدام و همواره و همواره یک گام از رقبا جلوتر باشد. هوشمندی رقابتی سعی دارد به نوعی، فعالیت های مستقیم و غیر مستقیم را درگیری کند که رقبا سازمان در زمینه گوناگون انجام می دهند. بر اساس تجزیه و تحلیل مقالات مربوط در این حوزه (بررسی ۱۸ مقاله فارسی و ۴۱ مقاله انگلیسی)، به ۱۶ معیار مشترک دست یافتیم.

**واژگان کلیدی:** مزیت رقابتی، سازمان، تکنیک کیفی، تحلیل محتوای متنی.

### مقدمه

امروزه رقابت برای بهبود کیفیت تولید به عنوان یک مساله راهبردی کلیدی شناخته شده است. سازمان هایی که به سطح بالاتری از کیفیت تکنولوژی و تولید دست می یابند، سطوح بالاتری از رضایت مندی مشتری را به عنوان مقدمه ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت (فلین، ۲۰۱۹).

در مورد مزیت رقابتی چشم اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین کننده و مؤثر ارائه شده است (بینگ و دیگران، ۲۰۱۹). از طرفی تغییر خواسته ها، نیازها و انتظارات مشتریان یک واقعیت انکار ناپذیر است، بنابراین ابتدا باید مشخص شود که مشتری چه می خواهد و سپس در جستجوی وسیله تحقق آن بر آمد (پورعابدی، ۱۳۹۵ و ساز و سیر، ۲۰۱۸). طبق مدل پورتر (۱۹۸۵) چنانچه استراتژی باعث شود که سازمان فعالیت ها را متفاوت و متمایز از رقبا انجام دهد، شایستگی های محوری امکان انتخاب تنوع و تمایز را تسهیل می کنند و باعث کسب مزیت رقابتی سازمان می شوند. از طرف دیگر، نگرش بر اساس منابع مبنای مزیت رقابتی سازمان را منابع آن می داند، مشروط بر اینکه ویژگی های نادر بودن، با ارزش بودن،

قابلیت جایگزینی اندک و تقلید ناپذیر بودن را دارا باشند (ولی نژادتبریزی و دیگران، ۱۳۹۲؛ هالام و دیگران، ۲۰۱۸ و ماه و دیگران، ۲۰۱۹).

نظریه مزیت رقابتی به شکل منسجم و منظم، از آغاز دهه ۱۹۶۰، جهت تبیین اثر محیط بیرون بر راهبرد بنگاه در دانشگاه هاروارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بر اساس این دیدگاه، بنگاه‌ها در صنایع یکسان، داده‌های یکسانی را دریافت می‌کنند و در نتیجه باید راهبردهای یکسانی را بپذیرند و در نهایت نتایج یکسانی را مشاهده کنند و در این وضعیت، امکان کسب مزیت رقابتی وجود ندارد و تفاوت عملکرد بنگاه‌ها احتمالا تنها در کوتاه مدت امکان پذیر است (رجوعی، ۱۳۹۷). با تشدید رقابت جهانی، شرکتها به راهبرد مزیت رقابتی از مفاهیم اساسی در کسب و کار بین المللی است که موقعیت رقابتی سازمان را تعیین کرده و توانایی ایجاد موقعیت تدافعی در برابر رقبا را به سازمان می‌دهد (نجات، کریمی خوزائی، ۱۳۹۹). زمانی یک سازمان به مزیت رقابتی دست می‌یابد که ارزش‌های زیادی را برای مشتریانش در مقایسه با سایر سازمان‌های رقیب ایجاد نماید، دو نوع مجزا مزیت رقابتی وجود دارد، یکی مزیت هزینه یعنی سازمانها محصولات و خدماتشان را با یک هزینه پایین ارائه دهند و این در ارتباط با هزینه‌های پایین تولید، تدارک، توزیع و غیره است و دوم، مزیت متمایز می‌باشد، یعنی اینکه مشتریان تفاوت اساسی در ویژگی‌های محصول و سازمان ارائه دهنده محصول را نسبت به رقبا مشاهده کنند. در واقع مزیت رقابتی میزان درک راهبرد رقابتی از طریق هزینه‌های پایین و یا تمایز از طریق ایجاد ارزش است. مزیت هزینه، تلاش‌های نظام مند سازمان را برای افزایش کارایی می‌طلبد، این در حالی است که مزیت متمایز به عنوان مزیت‌های محصول و خدمات در نظر گرفته می‌شود که با خلاقیت و نوآوری در آنها، باعث افزایش کیفیت محصول یا خدمات و همچنین سرعت پاسخگویی مشتریان و برآوردن انتظارات و نیازهای آنها را بردارد. محققان و پژوهشگران برجسته، مزیت رقابتی را توانایی سازمان برای اجرای یک یا چند راه می‌دانند که رقبا نمی‌توانند با آن روبرو شوند. مزیت رقابتی برای بقا و توسعه سازمان در بازار، حیاتی است. اگر سازمان بتواند راهبرد رقابتی اش را با موقعیت‌های متغیر بازار مطابقت دهد می‌تواند به تنهایی به اهدافش برسد و بقایش را به طور مستمر در بازار حفظ کند. سازمان با آگاهی از فعالیت‌های بازاریابی رقبا و مقایسه آنها با فعالیت‌های خودش همچنین توسعه مکانیسم‌های خاص رقابتی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد و بر رقبا در بازار غلبه کند (دالوند و همکاران، ۱۴۰۰).

رقابت پذیری فرایندی است که هر نهادی می‌کوشد تا از این طریق بهتر از دیگری عمل کرده از وی پیشی گیرد. کسب توانمندی‌های رقابتی در جهان امروز به یکی از چالش‌های اساسی کشورهای مختلف در سطح بین المللی تبدیل شده است. مزیت رقابتی دارای مفاهیم و تعاریف متعددی است که در زیر به چند مورد آن اشاره می‌شود: مزیت رقابتی، تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان می‌کند (زرآبادی پور و دیگران، ۱۳۸۴) یا در تعریف دیگری، میزان فزونی جذابیت پیشنهادهاى شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است (کیگان، ۱۳۸۰). برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان باید هم به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد (سدی و لیز، ۲۰۰۱). از نظر صناعی و علوی، مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند (صناعی، علوی شاد، ۱۳۸۵؛ تاج‌الدینی و دیگران، ۱۳۹۱). در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم قابل تعمق است: نخست اینکه، سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق کند که برای مشتریان ارزشمند بوده، همواره برتر از رقبا باشد. دوم، به خاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می‌بازد و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شوند؛ بر این اساس سازمان باید به فکر پیدا کردن مزیت‌های رقابتی پایدار برای خود باشد (عطاران، دیواندری، ۱۳۹۱). همچنین

به همین نحو ما شرکتی را دارای مزیت رقابتی می نامیم که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد (هیل و جونز، ۱۹۹۵). وگنر در کتابی که جدیداً منتشر کرده است بیان می کند که در محیط کسب و کار امروز رقابت زمانی شکل می گیرد که شرکت های دیگر تلاش می کنند آنچه را که شما انجام می دهید به شکل بهتر انجام دهند و مزیت رقابتی زمانی ایجاد می شود که شما بتوانید چیزی را انجام دهید که غیر قابل تقلید باشد. یکی از راه های خلق مزیت رقابتی توانایی بهترین استفاده از دانش، مهارت ها و دیگر دارایی ها انسانی است که توسط کارکنان سازمان ایجاد می شود. بیشتر کارشناسان معتقدند کارکنان سازمان بهترین منبع کسب مزیت رقابتی می باشند (وگنر و هلنیک، ۲۰۱۵).

بارنی (۱۹۹۶) تئوری های مزیت رقابتی را به سه دسته تقسیم می کند: تئوری سازمان صنعتی، توری چمبرلینی و تئوری شومپترین (چابرت، ۱۹۹۸). دردیگاه منبع مدار، برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار به نقاط ضعف و قوت درون بنگاه ها توجه شده است، مشخصاً دیدگاه منبع مدار روی گروه منابع جذاب و رفتار آنها متمرکز شده است (استرلند، ۲۰۰۶). یکی از کاملترین مدل های ارائه شده در زمینه مدل های رویکرد مبتنی بر منابع، مدل مزیت رقابتی هیل و جونز است. این مدل ۴ بعد کیفیت، کارایی، پاسخگویی به مشتریان و نوآوری را به عنوان ابعاد مزیت رقابتی معرفی کرده است (حسین پور، شمس، ۱۳۹۶).

امروزه کیفیت را خواسته مشتری تعریف می کنند و ادراکات و انتظارات مشتری را اصلی ترین عامل تعیین کننده آن می دانند (رضایی دولت آبادی و همکاران، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر، یک محصول زمانی با کیفیت است که با خواسته ها و نیازهای مشتری انطباق داشته باشد. اثر کیفیت بر مزیت رقابتی بدین صورت خواهد بود: محصولات با کیفیت بالا، ارزش محصولات را در نظر مشتریان متمایز و افزایش می دهند و کارایی بالاتر و قیمت پایین تر با محصولات با کیفیت بدست می آید (هیل و جونز، ۲۰۰۸).

کارایی بالاتر برای دستیابی به مزیت رقابتی (از طریق ساختار هزینه پایین) به شرکت کمک می کند. مهمترین جز کارایی برای بسیاری از شرکتهای بهره وری کارکنان است که معمولاً به وسیله ی خروجی هر کارمند اندازه گیری می شود. کسب کارایی برتر به منظور دستیابی به مزیت رقابتی، توسط شاخص هایی در قسمت های مختلف سازمان شامل بخش تولید، بازاریابی، مدیریت مولد، تحقیق و توسعه، منابع انسانی و رهبری اقبل استفاده است (هیل و جونز، ۲۰۰۸). پاسخگویی به مشتریان عبارتست از ارزش قائل شدن برای مشتری، ارضای نیاز های او و انجام اقداماتی برای بهبود کارایی فرایند تولید و کیفیت خروجی سازمان (رضایی دولت آبادی و همکاران، ۱۳۹۰). طبق نظر هیل و جونز (۲۰۰۸) پاسخگویی به مشتریان به منظور برطرف کردن نیازهای آنها بهتر از دیگر رقباست. پاسخگویی برتر به مشتریان باعث می شود که آنها برای محصولات شرکت ارزش بیشتری قائل شده و در نتیجه منجر به کسب مزیت رقابتی برای آن شرکت می شود (حسین پور، شمس، ۱۳۹۶).

تحقیقات و مطالعات نوآوری (بورنیز، ۱۹۹۸، بوین و همکاران، ۲۰۰۴)، کریستنس و همکاران، ۲۰۰۴، تید و همکاران، ۲۰۰۱) نشان می دهد که محققان و سیاست گذاران و مدیران کسب و کار معتقدند که نوآوری منبع اصلی رشد اقتصادی، تغییرات صنعتی و مزیت های رقابتی می باشد (دامانیول و همکاران، ۲۰۱۱). ادبیات مدیریت (بیکر و سینکولا، ۲۰۰۲؛ بالکین و همکاران، ۲۰۰۰؛ داروک و مک ناگتون، ۲۰۰۲؛ لیون و فرییر، ۲۰۰۲؛ پوتربرک، ۱۹۹۴؛ وارکینگ، ۱۹۹۰؛ ولف، ۱۹۹۴) به نقش کلیدی نوآوری در کسب مزیت رقابتی تاکید می کند. نوآوری به سازمان ها کمک می کند تا بتوانند بانوسانات محیطی خود را تطبیق دهند (جیمز والی، ۲۰۱۱). در حقیقت دلیل اصلی برای نوآور بودن، تمایل شرکتهای برای بهبود عملکرد کسب و کار، افزایش رقابت پذیری و کسب مزیت رقابتی می باشد (جانداری و همکاران، ۲۰۱۱).

ایجاد مزیت رقابتی فرآیندی است که نیازمند تعهد منابع داخلی و خارجی برای افزایش: قدرت، توانایی مقابله با تهدیدات و ایجاد مزیت نسبت به سایر رقبا است. توانایی ایجاد دانش، افزایش دامنه محصولات و خدمات و ایجاد تغییرات در مدیریت؛ و عملکرد رقابتی، ترکیبی از منابع موجود که نتایج خدمات مشتری را شکل می دهد، عملکرد را افزایش می دهد و به قابلیت رقابتی کلی سازمان های مهمان نواز کمک می کند (کوهن و اولسن، ۲۰۱۳).

مزیت رقابتی را می توان به دست آوردن جایگاهی دانست که رقبا نمی توانند استراتژی موفق آن را تکرار کنند و سازمان از این استراتژی ها منافع کسب می کند (کلابی و شرابی، ۱۴۰۰).

امروزه، مزیت رقابتی ابزاری برای رسیدن به رشد اقتصادی و دستیابی به موقعیت مطلوب و پایدار در بازارهای جهانی می باشد (آنارلیا و همکاران، ۲۰۲۰). مزیت رقابتی تمایز در ویژگی ها یا ابعاد هر سازمانی است که آن را در مقایسه با سایر رقبا قادر به ارائه خدمات بهتر به مشتریان می کند (لی و لیو، ۲۰۱۸). مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی هایی است که همواره سازمان را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا می سازد (چیو یانگ، ۲۰۱۹). مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عوامل است که در فضایی رقابتی سازمان را موفق تر از سایر سازمانها می نماید و رقبا نمی توانند به راحتی از آنها تقلید کنند (لی و لیو، ۲۰۱۸). مفهوم مزیت رقابتی با ارزش های مورد نظر مشتری ارتباط مستقیم دارد، به نحوی که هرچه ارزش های عرضه شده یک سازمان به ارزش های مورد نظر مشتری نزدیک تر یا با آن منطبق باشد، می توان گفت که سازمان نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است (چیو یانگ، ۲۰۱۹). مزیت رقابتی ارائه ارزش هایی به مشتریان است که از هزینه های آنان بالاتر باشد (سیف الهی، ابراهیمی خراجو، ۱۴۰۱).

در دنیای امروز با از سرگیری کسب و کارها بعد از بحران ناشی از اتفاقات اخیر، ایجاد مزیت رقابتی می تواند به منزله فرصتی دوباره جهت کسب موفقیت در بازار باشد. کسب مزیت رقابتی به بنگاه ها این امکان را می دهد تا از منابع خود به طور کامل استفاده کنند، ارزش بالقوه کسب و کار خود را بهبود بخشند و دارایی های نامشهود شرکت خود را افزایش دهند. در واقع ایجاد مزیت رقابتی باعث افزایش عملکرد و گسترش سهم بازار شده و توسعه محصولات جدید را تسریع می نماید (دن و همکاران، ۲۰۱۹).

دیدگاه مبتنی بر منابع، نوآوری را منبعی ضروری جهت ایجاد مزیت رقابتی می داند. این دیدگاه بیان می کند که چگونه کسب و کارها می توانند در آشفتگی بازار و شدت رقابت، به مزیت رقابتی برسند. در محیط های پایدار، منابع کمیاب، تکرار نشدنی و غیر قابل جایگزین باعث مزیت رقابتی می شوند؛ اما در محیط های پویا و متغیر این ویژگی ها تاثیری بر مزیت رقابتی ندارند. بنابراین سرعت نوآوری و انعطاف پذیری عملیاتی بیانگر توانایی کسب و کار جهت ایجاد مزیت رقابتی در فضای آشفته است. توجه به این نکته ضروری است که جهت ایجاد مزیت رقابتی به عنوان مبنایی برای ماندگاری و بقای کسب و کار، تنها نوآوری کافی نیست و شرکتها باید با تخریب خلاق همراه شوند. تخریب خلاق توسعه تکنولوژی جدید، محصول جدید، مدل های کسب و کار، منابع و بازارهایی است که می تواند موقعیت یک کسب و کار را دگرگون سازد و روشی است که در آن محصولات و فرایندهای تولید محصول با روش های تولید کارآمدتر جایگزین می شوند. در واقع تخریب خلاق ارتقا دهنده ی نوآوری در راستای ایجاد مزیت رقابتی است. به عبارت دیگر فرآیند تخریب خلاق و فرصت های ناشی از رفع بحران ها، باعث نوآوری در محصول خواهند شد و نوآوری در نتیجه فرآیند تخریب خلاق به وجود می آید (کلابی، شرابی، ۱۴۰۰).

## مزیت رقابتی پایدار

مفهوم مزیت رقابتی پایدار زمانی به وجود آمد که پورتر (۱۹۸۵) انواعی از استراتژی‌ها را پیشنهاد کرد که منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شوند. محققان بسیاری از اواسط دهه ۱۹۸۰ در زمینه‌های مندرج در جدول زیر مزیت رقابتی پایدار را بررسی کرده‌اند.

جدول (۱): مزیت رقابتی پایدار از دیدگاه‌های مختلف (محرر و همکاران، ۱۴۰۰).

دیدگاه	محقق
ایجاد ارزش	پورتر (۱۹۸۵)، گام و کنادسن (۲۰۰۳)، شوبرت و دیگران (۲۰۱۱)، پاداس (۲۰۱۹)
پیروزی بر رقیب	بارنی (۲۰۰۱)، ایرلند و دیگران (۲۰۰۹)، کیم و دیگران (۲۰۱۲)، دسوزا (۲۰۱۹)، ماه و دیگران (۲۰۱۹)
منفعت مالی	بارنی (۲۰۰۱)، لئو لیانگ (۲۰۱۵)، جی (۲۰۱۸) و هالام و دیگران (۲۰۱۸)
به کارگیری منابع	ایرلند و دیگران (۲۰۰۹)، آرمان و دیگران (۲۰۱۰)، لئو و لیانگ (۲۰۱۵)، نونز (۲۰۱۶)، لی (۲۰۱۸)، بینگ و دیگران (۲۰۱۹)

## راهبرد رقابتی

راهبرد رقابتی نشان می‌دهد که شرکت می‌تواند از رقبای خود فراتر رود تنها در صورتی که بتواند اختلافاتی را برای حفظ خود ایجاد کند. شرکت باید ارزش بیشتری را به مشتریان تحویل دهد یا ارزش کمتری را با هزینه کمتری ایجاد کند (سنگل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). پورتر (۱۹۹۶) طبق پژوهش‌های میدانی سه راهبرد عمومی ارائه داده و بیان می‌کند که این راهبردها می‌توانند منجر به ایجاد مزیت‌های راهبردی در سازمان شوند. این راهبردها که با عنوان راهبردهای ژنریک بیان می‌شوند عبارتند از: راهبرد رهبری هزینه؛ راهبرد متمایز سازی و راهبرد تمرکز (رستگار، همتی، ۲۰۱۶). در راهبرد تمایز فعالیت‌های شرکت بر تهیه و ساخت محصول و یا خدمتی منحصر به فرد متمرکز می‌شود. راهبرد تمایز با هدف ارائه محصولات یا خدمات بهتر برای رفع نیازهای مشتری و شامل تولید محصولات یا خدمات متمایز می‌شود که یک شرکت را از رقبای خود متمایز می‌کند. این محصولات و خدمات باید توسط مشتریان به عنوان منحصر به فرد، خاص و متفاوت از هر نوع محصولات یا خدمات مشابهی که در همان هدف در بازار خدمت می‌کنند، پذیرفته شوند. منظور از راهبردی رهبری هزینه این است که واحدهای کسب و کار، موقعیتی را برای خود ایجاد خواهند کرد که در آن وضعیت آنها نسبت به رقبایشان در صنعت از مزیت رقابتی هزینه برخوردار خواهند شد. در واقع راهبرد رهبری هزینه به مجموعه فعالیت‌های یکپارچه انجام شده برای تولید کالاها یا خدمات با ویژگی‌هایی که با کمترین هزینه در مقایسه با رقیب قابل قبول باشد اشاره دارد (خاکی، ۲۰۱۲). بنابراین هدف راهبرد رهبری هزینه این است که شرکت، تولیدکننده‌ای کم‌هزینه در یک صنعت باشد. این راهبرد از طریق تجربه، سرمایه‌گذاری در تسهیلات تولید انبوه، استفاده از صرفه‌جویی و نظارت دقیق بر کل هزینه‌های عملیاتی تحقق می‌یابد (میربها و همکاران، ۲۰۱۹). راهبرد تمرکز بیان می‌کند که شرکت می‌تواند کارآمدتر و موثرتر از سایر رقیب به هدف راهبرد و محدود خود برسد. هنگام استفاده از این راهبرد، یک سازمان اهداف بازاریابی خود را دقیقاً مشخص می‌کند و رضایت و نیازهای بازار را، چه از طریق هزینه کم، تمایز و چه از طریق هر دو، برآورده می‌کند (عموموها، یزدانی، ۱۴۰۰).

<sup>1</sup> Sengul

### مزیت موقعیتی

مزیت موقعیتی بر برتر بودن موقعیت بر شرکت در بخش بازار که در آن فعالیت می کند اشاره دارد. این برتری مبتنی بر ارائه ارزش مشتری برتر و یا دستیابی به هزینه کمتر در مقایسه با رقبا است. مزیت موقعیتی بر اساس هزینه، ارتقا و فروش عوامل اصلی افزایش عملکرد یک شرکت است. به عبارت دیگر، مزیت موقعیتی را می توان موقعیت برتر در بازار دانست. مزیت موقعیتی یک شرکت نتیجه تلاش راهبردهای رقابتی تولید کننده کم هزینه در صنعت و یا تمایز در خط محصولات/خدمات است (مارتین و همکاران، ۲۰۱۶). به عبارتی مزیت موقعیتی نتیجه فرآیند بسامان جمع آوری، بررسی و تحلیل اطلاعات محیط درونی و بیرونی، رقبا، مشتریان، عرضه کنندگان، رویه های صنعت، بازار و طرح های رفتاری محیطی و بازار است. برای کسب مزیت های موقعیتی لزوماً نباید محیط و شرایط آرام فراهم باشد. کارآفرینان و نوآوران می توانند با انجام اقدامات مناسب از شرایط سخت و ناهموار نیز مزیت موقعیتی بیافرینند. در واقع، مزیت موقعیتی خاصیتی است که یک تجارت می تواند نسبت به یک موقعیت برتر در بازار داشته باشد. این امر با ارائه ارزش بهتر و بیشتر به مشتری قابل دستیابی است. ترویج محصولات یا خدمات با قیمت پایین تر یا کیفیت بالاتر مصرف کنندگان را علاقه مند می کند (حمید<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

### قابلیت سازمانی

با مطالعه رقابت در عرضه بازارها در دهه های اخیر، از جمله موارد کلیدی که همواره مورد توجه بسیاری از دانشمندان حوزه استراتژی بوده است، قابلیت های سازمان به خصوص قابلیت های کلیدی سازمان هستند که به عنوان شالوده مزیت های رقابتی سازمانها مطرح می شوند. کولیس (۱۹۹۴) معتقد است در نهایت برای خارج کردن رقبا، سازمانها نیازمند گسترش فرآیندها هستند؛ یعنی قابلیتی که آینده را فتح می کند و نوعی توانایی برای گسترش ظرفیتی است که سریع تر (بهتر) دست به نوآوری می زند. قابلیت های سازمان، بازتابی از توانمندی سازمان برای دستیابی به شکل های تازه و نوآورانه از مزیت رقابتی هستند. قابلیت ها نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان ها ایفا می کنند. قابلیت های سازمانی در گذر زمان جمع می شوند و نمی توانند در بازار داد و ستد شوند. این قابلیت ها منشا مزیت رقابتی پایدار هستند و درک سازوکارهایی که از طریق آن سازمانها بتوانند قابلیت ها را ایجاد کنند، محور اصلی در نظریه سازی در رشته ی مدیریت استراتژیک است (روشن قیاس و همکاران، ۱۴۰۰).

### مزیت رقابتی شرکت

امروزه برای زنده ماندن و رونق در شرایط پیچیده، شرکتهای ورزشی باید توانایی های پویای خود را برای ایجاد، گسترش و اصلاح روش هایی که تضمین کننده ی حیات آن هاست، توسعه دهند (سیوتیس و آناگنوس توپولوس، ۲۰۱۶). مزیت رقابتی، یک شرکت ورزشی را با استفاده از شرایط ارزش نشان تجاری و سود حاصل از میان سایر اقدامات مهم، در شرایط مطلوب قرار می دهد. این مزیت از طریق شیوه ای که در آن یک سازمان منابع را بدست می آورد و راهبردهایی را برای بهینه سازی آنها به کار میگیرد، صورت می گیرد (روی، ۲۰۱۷). مزیت رقابتی به عوان عدم تشابه یا تمایز در هریک از جنبه ها یا عوامل شرکت گفته می شود که به شرکت ورزشی اجازه می دهد تا به مشتریان به شکلی بهتر (نسبت به دیگران) خدمت کند و به این ترتیب ارزش بیشتری برای مشتری خلق کند و عملکرد عالی تری بدست آورد (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۹).

<sup>1</sup> Hamid

## پیشینه پژوهش

عموموها، یزدانی (۱۴۰۰)، تاثیر قابلیت های بازاریابی بر عملکرد شرکتهای صادراتی از طریق راهبرد رقابتی و مزیت موقعیتی با نقش تعدیل گر نوآوری دوجانبه. هدف اصلی این پژوهش تاثیر قابلیت های بازاریابی بر عملکرد صادراتی از طریق استراتژی رقابتی و مزیت موقعیتی با نقش تعدیل گر نوآوری دوجانبه در شرکتهای صادراتی خشکبار در شهر تهران است. این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش گردآوری داده ها، از نوع توصیفی پیمایشی است و از نظر ارزیابی روابط بین متغیرهای پژوهش از نوع تحلیل همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش تعداد ۱۰۲ شرکت از شرکتهای صادراتی خشکبار دارای دفتر در شهر تهران می باشد. اما تعداد نمونه ۸۱ شرکت است که از این تعداد ۷۳ پرسشنامه شرکتهای مورد بررسی قرار گرفت. نمونه گیری به روش تصادفی ساده انجام پذیرفت. داده های پژوهش با پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. نتایج حاکی از تاثیر مثبت و معنادار متغیرهای میانجی استراتژی رقابتی و مزیت موقعیتی و همچنین نوآوری دو جانبه به عنوان تعدیل گر در رابطه بین قابلیت های بازاریابی و عملکرد صادراتی است. در این پژوهش آزمون فرضیه های تحقیق با استفاده از روش معادلات ساختاری است. بررسی فرضیه اصلی پژوهش نشان می دهد که تاثیر قابلیت های بازاریابی بر عملکرد شرکتهای صادراتی خشکبار از طریق استراتژی رقابتی و مزیت موقعیتی با نقش تعدیل گر نوآوری دوجانبه مورد تایید قرار گرفته است، بنابراین تاثیر قابلیت بازاریابی بر عملکرد شرکت بدان معناست که مدیران شرکتهای برای دستیابی به مزیت موقعیتی برتر در برابر رقبای داخلی و خارجی و عملکرد بالاتر، بر قابلیت های بازاریابی خود تکیه می کنند. همچنین نتایج بررسی فرضیه های فرعی پژوهش نشان می دهد که تاثیر قابلیت های بازاریابی بر استراتژی رقابتی، قابلیت های بازاریابی بر مزیت موقعیتی، استراتژی رقابتی بر مزیت موقعیتی، استراتژی رقابتی بر عملکرد شرکتهای صادراتی خشکبار و نیز مزیت موقعیتی بر عملکرد شرکتهای صادراتی خشکبار مثبت و معنادار می باشد. همچنین نوآوری دوجانبه رابطه بین قابلیت های بازاریابی و استراتژی رقابتی و رابطه بین قابلیت های بازاریابی و مزیت موقعیتی شرکتهای صادراتی خشکبار را تعدیل می کند.

محرر، اصغری زاده، قدسی پور، ثمررخی (۱۴۰۰)، ارائه مدل مفهومی تاثیر استراتژی های مدیریت تولید و عملیات بر مزیت رقابتی پایدار در صنعت خودرو ایران (مورد مطالعه: شرکتهای خودروسازی تهران). در این مقاله تاثیر استراتژی های تولید خودرو بر کسب مزیت رقابتی پایدار تولید کنندگان داخلی با ارائه مدلی جدید بررسی شده است. این پژوهش کمی از نظر هدف کاربردی، از حیث ابزار گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی (غیرآزمایشی) است. از آنجایی که از روش مدل سازی معادلات ساختاری برای بررسی روابط بین ابعاد مدل استفاده شد. در بین پژوهش های همبستگی از نوع تحلیل ماتریس واریانس کوواریانس است. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شد و روایی آن با روش های روایی محتوا و روایی سازه و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ تایید شد. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد شرکتهای خودروسازی واقع در شهر تهران بودند. بعد از نمونه گیری تصادفی ۳۸۴ پرسشنامه تکمیل شد و بر اساس آن آزمون فرضیه ها و تجزیه و تحلیل داده ها انجام گردید. متغیرهای هزینه، کیفیت، تنوع و انعطاف پذیری متغیر مکنون مزیت رقابتی پایدار را تبیین می کنند. همچنین استراتژی های کایزن، سازمان دهی منابع سازمانی، به موقع بودن و مدیریت زنجیره تامین، متغیر مکنون استراتژی های تولید خودروسازان را تبیین می کند. بر اساس یافته ها، مولفه های استراتژی تولید و عملیات بر مزیت رقابتی پایدار صنایع خودروسازی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

انگ، شیمادا و دیگران (۲۰۱۵) طی یک پژوهش از ۱۶۹ کارخانه تاثیر فقط چهار ویژگی استراتژی های تولید (یکپارچگی عملکرد، فناوری اطلاعات، منابع اختصاصی و تولید رقابتی) را روی عملکرد رقابتی بررسی کردند و نتیجه گرفتند که تحت یک تحلیل غیر خطی تمام چهار متغیر مستقل روی عملکرد رقابتی تاثیر مثبت دارند.

روشن قیاس، سپهوند، غلامی چنارستان علیا، پیرزاد، (۱۴۰۰)، طراحی مدلی جهت بررسی رابطه بین قابلیت های سزامن، مزیت رقابتی و عملکرد محصول جدید (مطالعه موردی: شرکتهای فعال در صنعت مواد غذایی شهر مشهد) دستیابی به عملکرد برتر دمی است که سازمانها برای رسیدن به آن اقدامات مختلفی روی می آورند. در این میان قابلیت ها تاثیر بسزایی در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمانها دارند و از جمله قابلیت ها می توان به بازاریابی، نوآوری و تحقیق و توسعه اشاره کرد. در این پژوهش سعی بر ارائه مدلی شده است تا به بررسی رابطه بین قابلیت های سازمانی، مزیت رقابتی و عملکرد محصول جدید پرداخته شود. بدین منظور تعداد ۱۰۵ پرسشنامه بین مدیران شرکت های مواد غذایی شهر مشهد توزیع شد. در این پژوهش از نرم افزار آموس و اس پی اس برای تجزیه و تحلیل داده استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان می دهد که رابطه معناداری بین قابلیت های سازمانی (قابلیت بازاریابی، قابلیت نوآوری، قابلیت تحقیق و توسعه) و مولفه های مزیت رقابتی (سرعت ارائه محصول و کیفیت محصول) وجود دارد، همچنین یافته های این تحقیق نشان داد که رابطه معناداری بین شاخص های مزیت رقابتی و مولفه های عملکرد محصول (عملکرد مالی و عملکرد مبتنی بر مشتری) جدید وجود دارد. دالوند، سپهوند، نظری (۱۴۰۰)، اثر سرمایه فکری روی مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری و فرهنگ یادگیری اعضای هیات علمی دانشگاه لرستان سرمایه فکری را می توان اساسی ترین دارایی یک سازمان دانست که شرکت را در مسیر رشد و پیشرفت قرار می دهد. سرمایه فکری یکی از دارایی های نامشهود و ارزشی سازمان ها برای رسیدن به نوآوری و پاسخگویی به تحولات امروزی می باشد. بهره برداری از انواع مختلف دانش در سازمان یا سرمایه فکری میتواند منجر به افزایش مزیت رقابتی سازمانها شود. دانش سازمانی فردی نقش موثری در تولید و توسعه خلاقیت و نوآوری در سطوح مختلف سازمان دارد. هدف این پژوهش بررسی و مطالعه اثر سرمایه فکری بر مزیت رقابتی و همچنین نقش عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری و فرهنگ یادگیری در بین اعضای هیات علمی دانشگاه لرستان است. این پژوهش از حیث روش دارای ماهیت توصیفی قرار میگیرد و همچنین یک پژوهش میدانی به حساب می آید که اط لحاظ هدف از نوع پژوهش های کاربردی می باشد. جامعه آماری پژوهش ۲۸۶ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه لرستان می باشند. روش نمونه گیری تصادفی متناسب با حجم نمونه و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و تعداد ۱۶۲ نفر می باشند. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه استاندارد است. داده های حاصل از پرسشنامه با نرم افزارهای لیزرل و اس پی اس تحلیل شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سرمایه فکری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی از طریق نوآوری و فرهنگ یادگیری اثر مستقیم دارد.

اووا و گبرکیدان (۲۰۰۸) در پژوهشی تحت عنوان مزیت نسبی و زمیت رقابتی؛ یک دیدگاه اقتصادی و ترکیب این دو، انجام شده است، نتایج مشتمل بر ارائه یک مقایسه تفصیلی میان این دو دیدگاه اقتصادی و بر شماری وجوه افتراق و اشتراک آنها است.

چاهال و پونینما (۲۰۱۶)، در مطالعه ای دیگر به اثر سرمایه فکری و اثر آن بر عملکرد تجاری و مزیت رقابتی با نقش میانجی نوآوری و فرهنگ یادگیری پرداخته و اثر مثبت آن را بر متغیرها نشان دادند.

حسین پور، شمس (۱۳۹۶)، تاثیر رفتار سازمانی مثبت و ابعاد آن بر مزیت رقابتی، امروزه توجه و سرمایه گذاری بر جنبه های مثبت برای موفقیت سازمانها ضروری است. در این راستا رفتار سازمانی مثبت و ابعاد آن در سازمان ایجاد سرمایه روانشناختی می کند که به باور پژوهشگران این سرمایه قادر به تامین مزیت رقابتی برای سازمان هاست. کسب مزیت رقابتی برای هر سازمانی در هر صنعتی اهمیت دارد. با توجه به گستردگی رقابت در صنایع غذایی طبق بررسی های انجام شده صنایع غذایی کاله به عنوان یکی از برندهای معتبر به عنوان قلمرو مکانی تحقیق انتخاب شد. روش تحقیق توصیفی-



همبستگی، جامعه آماری ۱۷۰ نفر از کارشناسان و مدیران در شرکت کاله می باشد که با روش نمونه گیری تصادفی ۱۱۸ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده اند. ابزار گردآوری داده پرسشنامه بوده، پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و روایی سازه و محتوا تایید شد. جهت تحلیل داده ها از آزمون همبستگی، میانگین و تی استفاده شد و مدل یابی معادلات ساختاری صورت گرفت. نتایج تحقیق حاکی از تایید تاثیر مثبت هر چهار بعد رفتار سازمانی مثبت بر مزیت رقابتی است. نعیمی، رضانی (۱۴۰۰)، امکان ایجاد مزیت رقابتی با بهره گیری از عملکرد های زیست محیطی - اقتصادی و اجتماعی با حمایت مدیران میانی و عالی و اتخاذ استراتژی. هدف از این مطالعه امکان ایجاد مزیت رقابتی با بهره گیری از عملکرد های زیست محیطی اقتصادی و اجتماعی با حمایت مدیران میانی و عالی و اتخاذ استراتژی خرید است. تحقیق حاضر از نوع کاربردی است و به این خاطر که به بررسی و تحلیل وضع موجود پرداخته شد، روش به کار گرفته شده در این تحقیق توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه مورد مطالعه مدیران و کارشناسان فعالیت تولیدی شرکت نان گستر نیکان دارای حداقل مدرک لیسانس می باشند طراحی شده است که ۱۹۰ نفر می باشند و بر اساس جدول مورگان ۱۲۳ نفر از این افراد به صورت کاملاً تصادفی ساده انتخاب شدند و پرسش نامه میان این افراد توزیع شد. برای جمع آوری داده های مربوط به مبانی نظری و استخراج عوامل و شاخص های اولیه از منابع کتابخانه ای و اینترنتی شامل کتب، مقالات و مطالعات موردی استفاده شد. جهت گردآوری اطلاعات و داده های مورد نیاز به منظور بررسی فرضیه های تحقیق از پرسش نامه استفاده شد. با استفاده از آزمون مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار اس پی اس و لیزرل به بررسی فرضیات پرداختیم. بر اساس نتایج به دست آمده تمام فرضیات پذیرفته شدند و بیشترین تاثیر مربوط به حمایت مدیران میانی و عالی با میانجی گری فعالیت های زیست محیطی بر امکان ایجاد مزیت رقابتی با میزان ۸۲ درصد می باشد.

دامغانیان، کشاورز، اسماعیلیان، محمد زاده (۱۳۹۹)، بررسی رابطه عدم اطمینان تقاضا، مشارکت راهبردی و برون سپاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین عدم اطمینان تقاضا، مشارکت راهبردی منابع انسانی و برون سپاری منابع انسانی با مزیت رقابتی ضمن بررسی اثر تعدیل کننده سرمایه انسانی راهبردی انجام شده است. این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی، توصیفی و با روش پیمایشی انجام شده است. نمونه آماری ۱۱۵ نفر از کارکنان شرکت ورزشی کراس به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. منظور تحلیل داده ها، روش دافل مربعات جزئی مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش روایی از روایی همگرا بهره گرفته شد و به منظور برازش پایایی، آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت و ضریب آن برای تمام سازه های پژوهش بیش از ۷ دهم درصد است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که عدم اطمینان تقاضا بر برون سپاری منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد و مشارکت راهبردی منابع انسانی نیز تاثیر مثبت و معناداری بر برون سپاری منابع انسانی می گذارد. نتایج پژوهش اثر مثبت و معنادار برون سپاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی را تایید کرد. برون سپاری منابع انسانی ارتباط میان عدم اطمینان تقاضا و مزیت رقابتی را از یک سو و ارتباط میان مشارکت راهبردی منابع انسانی و مزیت رقابتی را از سوی دیگر میانجی گری می کند. با این وجود، سرمایه انسانی راهبردی ارتباط میان برون سپاری منابع انسانی و مزیت رقابتی را در شرکت کراس تعدیل می کند. در صورتی که مدیران شرکتهای ورزشی به دنبال دست یابی به مزیت رقابتی هستند. باید عدم اطمینان ها در تقاضا را مدیریت کنند و منابع انسانی را در برنامه ها مشارکت دهند.

یافته های مطالعه روی (۲۰۱۷) مزیت رقابتی ارائه دهندگان KIBS: تاثیر فرآیندهای دانش، نشان داد که مشارکت کنندگان فرآیندهای دانش را برای ارائه مزیت رقابتی به شرکت های خود با برجسته کردن اهمیت تحویل به عنوان یک قابلیت پویا ارائه می کنند.

مولینا، پینو، رودریگز (۲۰۰۴) صنعت، مدیریت، قابلیت ها و رقابت شرکت ها: مشارکت تجربی، نیز ادبیات مربوط به رقابت شرکت ها را بررسی کرده اند و در رابطه با مزیت رقابتی نتیجه گرفته اند که اول، نظریه های مبتنی بر منابع، بر اهمیت حیاتی منابع داخلی برای مزیت رقابتی پایدار تاکید دارد و دوم، بین منابع نامشهود (یعنی پژوهش و توسعه، سرمایه گذاری نرم افزاری، هزینه تبلیغات و نشان های تجاری) و مزیت رقابتی رابطه ای مثبت وجود دارد، سوم مدیران نقش مهمی در دست یابی به مزیت رقابتی ایفا می کنند و قادر به درک و توصیف پتانسیل عملکرد اقتصادی شرکت های ورزشی هستند. چهارم، درک مدیران یک عامل حیاتی در اجرای راهبردهای منتهی به موفقیت کسب و کار در دراز مدت است.

سیف الهی، ابراهیمی خراجو (۱۴۰۰)، واکاوی نقش تعدیل گری مدیریت دانش در رابطه سرمایه های فکری و مزیت رقابتی برند: با تمرکز بر نقش میانجی ارزش برند (نمونه پژوهش: هتل های اردبیل). امروزه از سرمایه فکری به منظور خلق و افزایش سازمانی استفاده می گردد و موفقیت یک سازمان به توانایی آن در مدیریت این منبع کمیاب بستگی دارد، به علاوه یکی از قابلیت های مهم سازمانی که می تواند به سازمان ها در خلق و تسهیم دانش بسیار کمک کند و برای آنها در مقایسه با سازمان های دیگر مزیت رقابتی ایجاد کند، ارزش برند و مدیریت دانش می باشد. از این رو، در پژوهش حاضر به واکاوی نقش تعدیل گری مدیریت دانش در رابطه بین سرمایه های فکری و مزیت رقابتی پرداخته می شود. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از مدیران هتل های شهر اردبیل است؛ که به صورت تصادفی تعداد ۱۳۰ نفر از اعضای نمونه در دسترس قرار گرفته و پرسشنامه تکمیل شد. داده ها با استفاده از نرم افزار اس پی اس و روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار اسمارت پی ال اس تجزیه و تحلیل شدند. بررسی نتایج این تحقیق نشان داد که ارزش برند نتوانست نقش میانجی را در رابطه بین سرمایه فکری و مزیت رقابتی ایفا کند و همچنین استفاده از سرمایه فکری با ارتقای مدیریت دانش به ایجاد مزیت رقابتی در سازمانهای مهمان نوازی و هتلداری منجر می شود.

کلایی و شرعی (۱۴۰۰)، طراحی مدل مزیت رقابتی با تبیین نقش سرعت نوآوری و تخریب خلاق در صنعت کالاهای تند مصرف. مجله مدیریت کسب و کارهای بین المللی دانشگاه تبریز، ۴ (۳)، ۱۶۵-۱۴۵. امروزه موفقیت و عدم موفقیت بنگاه ها در ایجاد مزیت رقابتی وابسته به عوامل محیطی است که برای ورود به بازارهای بین المللی این نکته از اهمیت دوچندانی برخوردار می باشد. رقابتی بودن صنعت محصولات تند مصرف و افزایش شدت رقابت در این صنعت که صنعتی رقابتی در عرصه بین المللی است، شرکت ها را ترغیب به استفاده از نوآوری برای کسب مزیت رقابتی نموده است. در واقع ایجاد مزیت رقابتی در بازارهای آشفته یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت صنعت و ورود به بازارهای بین المللی به شمار می آید. بدین منظور پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی جهت ایجاد مزیت رقابتی با استفاده از متغیرهای سرعت نوآوری، تخریب خلاق، آشفتگی بازار و شدت رقابت در صنعت محصولات تند مصرف و بررسی اثر تعدیل گری تخریب خلاق در رابطه سرعت نوآوری و مزیت رقابتی در این صنعت انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شرکت های برتر فعال در صنعت محصولات تند مصرف است که توسط ساطمان مدیریت صنعتی رتبه بندی و معرفی شده اند. نمونه آماری نیز ۸۴ شرکت می باشند که به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها نیز پرسش نامه است که پایایی آن با میزان آلفای کرونباخ ۹۶ درصد تایید شده است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش کمی، مدل یابی معادلات رگرسیون، رویکرد پی ال اس و نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۲ صورت گرفت. نتایج نشان داده است که آشفتگی بازار و شدت رقابت به ترتیب با ضرایب ۲۵ درصد و ۲۳ درصد به صورت غیر مستقیم بر ایجاد مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معنادار دارند. سرعت نوآوری و انعطاف پذیری عملیاتی نیز به ترتیب با ضرایب ۴۱ درصد و ۲۹ درصد به صورت مستقیم باعث ایجاد مزیت رقابتی می شوند. همچنین تخریب خلاق رابطه سرعت نوآوری و مزیت رقابتی را با ضریب ۲۶ درصد به صورت مثبت تعدیل می کند.

### یافته های پژوهش

بر اساس تجزیه و تحلیل مقالات مربوط در این حوزه ( بررسی ۱۸ مقاله فارسی و ۴۱ مقاله انگلیسی)، به ۱۶ معیار مشترک دست یافتیم.

جدول (۲): تحلیل مقالات

نماد	منبع	نماد	منبع
P1	پورعابدی، ۱۳۹۵	E1	فلین، ۲۰۱۹
P2	ولی نژاد تبریزی و دیگران، ۱۳۹۲	E2	ساز و سیر، ۲۰۱۸
P3	دالوند و همکاران، ۱۴۰۰	E3	هالام و دیگران، ۲۰۱۸
P4	عطاران، دیواندری، ۱۳۹۱	E4	ماه و دیگران، ۲۰۱۹
P5	صنایعی، علوی شاد، ۱۳۸۵	E5	وگنر و هلنیک، ۲۰۱۵
P6	تاج الدینی و دیگران، ۱۳۹۱	E6	لی و لیو، ۲۰۱۸
P7	کلابی و شرعی، ۱۴۰۰	E7	بورنیز، ۱۹۹۸
P8	دالوند و همکاران، ۱۴۰۰	E8	بوین و همکاران، ۲۰۰۶
P9	زرآبادی پور و دیگران، ۱۳۸۴	E9	کریستس و همکاران، ۲۰۰۴
P10	حسین پور، شمس، ۱۳۹۶	E10	تید و همکاران، ۲۰۰۱
P11	کیگان، ۱۳۸۰	E11	دامانپول و همکاران، ۲۰۱۱
P12	رضایی دولت آبادی و همکاران، ۱۳۹۰	E12	بیکر و سینکولا، ۲۰۰۲
P13	رستگار، همتی، ۲۰۱۶	E13	بالکین و همکاران، ۲۰۰۰
P14	خاکی، ۲۰۱۲	E14	داروک و مک ناگتون، ۲۰۰۲
P15	میربها و همکاران، ۲۰۱۹	E15	لیون و فریر، ۲۰۰۲
P16	عموموها، یزدانی، ۱۴۰۰	E16	پوتربرک، ۱۹۹۴، ۱۹۸۵، ۱۹۹۶
P17	سیف الهی، ابراهیمی خراجو، ۱۴۰۱	E17	وارکینگ، ۱۹۹۰
P18	دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۹	E18	ولف، ۱۹۹۴
		E19	جیمز والی، ۲۰۱۱
		E20	جاندراری و همکاران، ۲۰۱۱
		E21	سدی و لیز، ۲۰۰۱
		E22	هیل و جونز، ۱۹۹۵، ۲۰۰۸
		E23	مارتین و همکاران، ۲۰۱۶
		E24	حمید <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۸
		E25	سنگل <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۸
		E26	گام و کنادسن، ۲۰۰۳
		E27	شوبرت و دیگران، ۲۰۱۱
		E28	پاپاداس، ۲۰۱۹
		E29	چیو یانگ، ۲۰۱۹
		E30	بارنی، ۲۰۰۱
		E31	ایرلند و دیگران، ۲۰۰۹

<sup>1</sup> Hamid

<sup>2</sup> Sengul

	E32	کیم و دیگران، ۲۰۱۲
	E33	دسوزا، ۲۰۱۹
	E34	استرلند، ۲۰۰۶
	E35	چابرت، ۱۹۹۸
	E36	کوهن و اولسن، ۲۰۱۳
	E37	لئو لیانگ، ۲۰۱۵
	E38	جی، ۲۰۱۸
	E38	آرمان و دیگران، ۲۰۱۰
	E39	نونز، ۲۰۱۶
	E40	یینگ و دیگران، ۲۰۱۹
	E41	دن وهمکاران، ۲۰۱۹

جدول (۳): استخراج مولفه ها

منبع	نماد	مولفه
E1-P9-P5-P6-E30-E31-E32-E33-E4-E6	S1	رضایت مندی مشتری (ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان)، عملکردی بهتر از رقبا
P1-E2-P7	S2	خواسته های مشتریان
P1-E2-P10-P12	S3	نیازهای مشتریان
P1-E2-P10-P12-E22	S4	انتظارات مشتریان
P2-E3-E4-P9	S5	استراتژی درست، بهتر از دیگری عمل کردن
P2-E3-E4-P4-E29-P14-E16	S6	شایستگی های محوری (خلق مزیت رقابتی پایدار به واسطه شایستگی های خود) توانایی بهترین استفاده از دانش، مهارت ها و دیگر دارایی های انسانی
P2-E3-E4-E36-E31-E38-E37-E39-E6-E40	S7	نگرش بر اساس منابع
P2-E3-E4-P8-P9-E5-P7-P13-P16-P15	S8	نادر بودن (قابلیت جایگزینی اندک)، مزیت متمایز (تمایز در ویژگی ها یا ابعاد)
P2-E3-E4-P3-E25-E16-E26-E27-E29-P18-E41	S9	با ارزش بودن
E6-P4-E5-P5-P6-P7-P2-E3-E4	S10	تقلید ناپذیر بودن
P8-E22-P13-E16-P14-P15-P16-E23-E24-E25-P17-E30-E37-E38-E3	S11	مزیت هزینه
E7-E8-E9-E10-E11-P10-E12-E13-E14-E15-E16-E17-E18-E19-E20-P7	S12	نوآوری
P11-E41	S13	میزان فزونی جذابیت پیشنهادی شرکت
E21-P7	S14	توجه به موقعیت خارجی
E21-E34-E30-E35	S15	توجه به توانمندی های داخلی (توجه به نقاط ضعف و قوت درون بنگاه ها)
E22-P7	S16	نرخ سود بالاتر از میانگین صنعت باشد

## بحث و نتیجه گیری

براساس تعاریف مطرح شده برای مزیت رقابتی در مورد مزیت رقابتی، سه دیدگاه دیدگاه محیطی، دیدگاه عوامل درون سازمانی، و دیدگاه هوشمندی رقابتی مطرح شده است. دیدگاه محیطی، عوامل محیطی را عوامل مسلط و تعیین کننده مزیت رقابتی می داند. براساس نظر پورتر که از پیروان دیدگاه محیطی در مزیت رقابتی است، واحد اصلی برای تجزیه و تحلیل صنعت است. در این راستا وی اعتقاد دارد که سودآوری شرکت ها به جذابیت صنعت و موقعیت نسبی شرکت در صنعت بستگی دارد. طبق مدل وی، اگر استراتژی سبب شود که سازمان فعالیت های خود را متفاوت و متمایز از رقبای انجام دهد، در آن صورت، شایستگی های محوری امکان انتخاب تنوع و تمایز را تسهیل نموده و در نتیجه کسب مزیت رقابتی برای سازمان می شود. دیدگاه سازمانی، عوامل درون سازمان را در کسب مزیت رقابتی مؤثر می داند که از آن جمله می توان به نگرش مبتنی بر منابع، نگرش قابلیت های پویا، و نگرش رقابت مبتنی بر شایستگی اشاره نمود. دیدگاه سوم به مزیت رقابتی، دیدگاه هوشمندی رقابتی است. با توجه به جهانی شدن بازارها و توسعه قلمرو رقابت به کل دنیا، این دیدگاه درصدد تلفیق و توسعه نظریات موجود و ارائه این دیدگاه جامع جهت دستیابی به مزیت رقابتی است. هوشمندی رقابتی فقط تحقیقات بازار یا بررسی بازار نیست، بلکه آن فرایند شناخت رقابت و دستیابی به علل رفتن مزیت رقابتی از طریق جمع آوری اطلاعات در خصوص رقبای، تفکر بر روی اطلاعات و بکارگیری آن در برنامه ریزی استراتژیک کوتاه مدت و بلند مدت شرکت می گردد (پارسون و دیشمان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). هوشمندی رقابتی فرآیندی است برای گردآوری داده ها و اطلاعات محیط رقابتی و فعالیت های رقبای و تبدیل آن به هوشمندی هدفمند، بهنگام و راهبردی که بتواند به تصمیم گیری غیر ساختار یافته و راهبردی مدیران یاری رساند. تصمیم گیری راهبردی هوشمندانه، افزایش رقابت پذیری شرکت را در پی دارد. هوشمندی رقابتی بخش جدایی ناپذیر از پدیده ظهور دانایی محور امروزی است.

بر اساس نتایج بدست آمده از یافته های پژوهش: رضایت مندی مشتری (ارائه خدمات بهتر از رقبای به مشتریان)، عملکردی بهتر از رقبای-خواسته های مشتریان-نیازهای مشتریان-انتظارات مشتریان-استراتژی درست، بهتر از دیگری عمل کردن- شایستگی های محوری (خلق مزیت رقابتی پایدار به واسطه شایستگی های خود) توانایی بهترین استفاده از دانش، مهارت ها و دیگر دارایی های انسانی-نگرش بر اساس منابع-نادر بودن (قابلیت جایگزینی اندک)، مزیت متمایز (تمایز در ویژگی ها یا ابعاد)-با ارزش بودن-تقلید ناپذیر بودن-مزیت هزینه-نوآوری-میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت-توجه به موقعیت خارجی-توجه به توانمندی های داخلی (توجه به نقاط ضعف و قوت درون بنگاه ها) نرخ سود بالاتر از میانگین صنعت باشد از جمله معیارهای مؤثر در ایجاد مزیت رقابتی سازمانهاست که باید مدیران به این مولفه های بدست آمده بیش از پیش توجه نشان دهند.

## منابع

- ✓ حسین پور، داود، شمس، فاطمه، (۱۳۹۶)، تاثیر رفتار سازمانی مثبت و ابعاد آن بر مزیت رقابتی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و ششم، شماره ۸۶، صص ۱۴۵-۱۶۶.
- ✓ دالوند، وحید، سپهوند، رضا، نظریوری، امیر هوشنگ، (۱۴۰۰)، اثر سرمایه فکری روی مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری و فرهنگ یادگیری اعضای هیات علمی دانشگاه لرستان.

<sup>1</sup> Pearson & Dishman, 2003

- ✓ دامغانیان، حسن، کشاورز، محمد، اسماعیلیان، حسن زاده محمد، زهره، (۱۳۹۹)، بررسی رابطه عدم اطمینان تقاضا، مشارکت راهبردی و برون سپاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی، فصلنامه مدیریت توسعه منابع انسانی و پشتیبانی، سال شانزدهم، شماره ۶۰، صص ۵۵-۸۲.
- ✓ رجوعی، مرتضی، (۱۳۹۷)، تحلیل پیش شرطها و پیامدهای بازاریگری در صنعت بیمه ایران، توسعه یک مدل مفهومی، پایان نامه دکتری، دانشگاه اصفهان.
- ✓ روشن قیاس، ابراهیم، سپهروند، رضا، غلامی چنارستان علیا، عبدالخالق، پیرزاد، علی، (۱۴۰۰)، طراحی مدلی جهت بررسی رابطه بین قابلیت های سزائمی، مزیت رقابتی و عملکرد محصول جدید (مطالعه موردی: شرکتهای فعال در صنعت مواد غذایی شهر مشهد)، مدیریت بهره وری، دوره ۱۵، شماره ۵۶، صص ۲۴۳-۲۶۳.
- ✓ زرآبادی پور، سعید، زرگر پور، حمید، زحمتکش، حسینعلی، (۱۳۸۴)، مرور روش ها و توسعه سیستم مدیریت دانش بر پایه وب، مقاله ارائه شده در دومین کنفرانس بین المللی مدیریت ایران، صص ۱-۱۶.
- ✓ سیف الهی، ناصر، ابراهیمی خراجو، وحیده، (۱۴۰۰)، واکاوی نقش تعدیل گری مدیریت دانش در رابطه سرمایه های فکری و مزیت رقابتی برند: با تمرکز بر نقش میانجی ارزش برند (نمونه پژوهش: هتل های اردبیل)، نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۱۵۱-۱۸۲.
- ✓ صناعی، علی، علوی شاد، عباس، (۱۳۸۵)، نقش روابط با مشتری در کسب مزیت رقابتی در بازارهای خدماتی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت ایران، دانشکده اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف.
- ✓ عطاران، جواد، دیواندری، علی، آدینف، حیات، (۱۳۹۱)، شناسایی عوامل موثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی بانک ملت، بر مبنای دیدگاه منبع محور، مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، دوره ۲، شماره ۱۲، صص ۹۱-۱۱۲.
- ✓ عموموها، الهام، یزدانی، ناصر، (۱۴۰۰)، تاثیر قابلیت های بازاریابی بر عملکرد شرکتهای صادراتی از طریق راهبرد رقابتی و مزیت موقعیتی با نقش تعدیل گر نوآوری دوجانبه، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴۵، صص ۶۵-۸۲.
- ✓ کلایی، امیر محمد، شرعی، فاطمه، (۱۴۰۰)، طراحی مدل مزیت رقابتی با تبیین نقش سرعت نوآوری و تخریب خلاق در صنعت کالاهای تند مصرف، مجله مدیریت کسب و کارهای بین المللی دانشگاه تبریز، دوره ۴، شماره ۳، صص ۱۶۵-۱۴۵.
- ✓ کیگان، وارن جی، (۱۳۸۰)، مدیریت بازاریابی جهانی، ترجمه: عبدالحمید ابراهیمی، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ✓ محقر، علی، اصغری زاده، عزت اله، قدسی پور، سید حسن، ثمرخی، امیر، (۱۴۰۰)، ارائه مدل مفهومی تاثیر استراتژی های مدیریت تولید و عملیات بر مزیت رقابتی پایدار در صنعت خودرو ایران (مورد مطالعه: شرکتهای خودروسازی تهران)، مدیریت بهره وری، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۶۳-۱۸۷.
- ✓ نجات، سید امیر رضا، کریمی خوزائی، علی، (۱۳۹۹)، سنجش سطح بلوغ مدیریت سرمایه فکری تحقیقات و مطالعات ناجا، نشریه: مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۸، شماره ۲، صص ۱۵۵-۱۸۰.
- ✓ نعیمی، اکبر، رضائی، علی، (۱۴۰۰)، امکان ایجاد مزیت رقابتی با بهره گیری از عملکرد های زیست محیطی - اقتصادی و اجتماعی با حمایت مدیران میانی و عالی و اتخاذ استراتژی، مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال هفتم، شماره ۱، صص ۳۱-۳۸.

- ✓ Ang, J., Shimada, T., Quek, S. A., & Lim, E. (2015), Manufacturing strategy and competitive performance – An ACE analysis. *International Journal of Production Economics*, 169(C), 240-252.
- ✓ Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). Competitive advantage implication of different Product Service System business models: Consequences of ‘not replicable’ capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119121.
- ✓ Awuah, Gabriel; Gebrekidan, Desalegn, Networked (interactive) position: A new view of developing and sustaining competitive advantage. *International BUSINESS Jurnal*, 18, 333-350, 2008.
- ✓ Bakker, A., Schaufeli W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employee in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29.
- ✓ Chahal, Hardeep, and Purnima Bakshi. "Measurement of intellectual capital in the Indian banking sector." *Vikalpa* 41.1, 2016.
- ✓ Chiu, C. N., & Yang, C. L. (2019). Competitive advantage and simultaneous mutual influences between information technology adoption and service innovation: Moderating effects of environmental factors. *Structural Change and Economic Dynamics*, 49, 192- 205.
- ✓ Cohen, J. F., & Olsen, K. (2013). The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms. *International journal of hospitality management*, 34, 245-254.
- ✓ Damanpoul, F. And Avind, D. (2011). "Managerial Innovation: Conceptions Processes, and Antecedent", *management and Organization Review*, 8:2, pp.423-454.
- ✓ Flinn, P. (2019), *managing technology and product development programmers: A framework for success*. New York: Wiley Online Library.
- ✓ Hamid, N. (2018). Factor analysis for balanced scorecard as measuring competitive advantage of infrastructure assets of owned state ports in Indonesia. *International Journal of Law and Management*.
- ✓ Hallam, C., Valerdi, R., & Contreras C. (2018), Strategic lean actions for sustainable competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(2), 481-509.
- ✓ Hill, C.W.L., and Jones, R., (2008) "Strategic management: An Integrated Approach", 9th Edition, South-Western cengage learning.
- ✓ Jimes, J.D, Sanz Valle, R., (2011). "Innovation, Organizational Learning and performance", *Journal Of Business Research*, 64, Issue4. Pp.408-417.
- ✓ Khaki, Gh. (2012). Research method with an approach to dissertation writing. Tehran, *Journal of Bazetab*. (In Persian).
- ✓ Li, Y. Q., & Liu, C. H. S. (2018). The role of problem identification and intellectual capital in the management of hotels' competitive advantage-an integrated framework. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 160-170.
- ✓ Ma, H., Sun, Q., GAO, Y., & GAO, Y. (2019), Resource integration, reconfiguration, and sustainable competitive advantages: The different between traditional and emerging industries. *Sustainability*, 11(2), 551-571
- ✓ Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2016). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3), 1–17.
- ✓ Mirbaha, M., Koushki Jahromi, A., & Asghari, H. (2019). Investigating the relationship between capable human resource management and entrepreneurial orientation on organizational performance given the modifying role of bilateral innovation. *Business Reviews*, No. 96, pp. 93-104. (In Persian).

- ✓ Molina, M. A., Pino, I. B., and Rodriguez, A. C. (2004). Industry, management, capabilities and firms' competitiveness: an empirical contribution. *Managerial & Decision Economics*, 25, 265-281.
- ✓ Pourabedi, M. R. (2016), An Investigation of Organizational Ambidexterity dominant element in the scientific and technological organizations (Case study: ICECR). *Journal of Public Administration*, 8(1), 33-54. (In Persian).
- ✓ Rastegar, A. A., & Hemmati, A. (2016). Measuring the impact of competitive strategies on organizational performance. 4th International Conference on Strategic Management. (In Persian).
- ✓ Roy, S. (2017). Competitive advantage of KIBS providers: influence of knowledge processes. Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa.
- ✓ Sadri, Golnaza & Brian, Leesg (2001) "Developing— corporate culture as a competitive advantage", *Journal of Management Development*; 20 Issue. 10.
- ✓ Sioutis, P., & Anagnostopoulos, K. (2016). Performance measurement of technology production base of the firms: Ascertainning their strategic competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(3), 694-719
- ✓ Sengul, M. (2018). Organization design and competitive strategy: an application to the case of divisionalization', *organization design (Advances in Strategic management*, 40, 207-228.
- ✓ Singh, P., Wiengarten, F., Nand, A., & Betts, T. (2015), Beyond the trade-off and cumulative capabilities models: alternative models of operations strategy. *International Journal of Production Research*, 53(13), 4001-4020.
- ✓ Strand Sampo (2006) Patents as a Source of Sustainable Competitive Advantage, Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology.
- ✓ Szasz, L., & Seer, L. (2018), towards an operations strategy model of servitization: The role of sustainability pressure. *Operations Management Research*, 11(1-2), 51-66.
- ✓ Than, S. T., Nguyen, C. H., Tran, T. Q., & Le, P. B. (2019). Building competitive advantage for vietnamese firms: The roles of knowledge sharing and innovation. *International Journal of Business Administration*, 10(4), 1-12.
- ✓ Valinejad Tabrizi moghadam, E., Pooya, A., & Naji Azimi, Z. (2013), Develop QFD model to define manufacturing strategy based on competitive priorities performance. International Conference on Strategic Management. IRIB International Conference Center, Tehran, Iran, (In Persian).
- ✓ wagner. John A & Hollenbeek john R. (2015) " organizational behavior: securing competitive advantage". 2nd edition, pp: 5.
- ✓ Ying, Q., Hassan, H., & Ahmad, H. (2019), the role of a manager's intangible capabilities in resource acquisition and sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 11(2), 527-547.