



مزیت رقابتی پایدار (مفاهیم - کاربردها - روش‌ها)

✍️ دکتر محمد طالقانی * - طبیبه فروغی فر **

چکیده:

کسب و کارها زاینده نیاز بشری و خود محرکی برای کشف و آشکار سازی نیازهای جدید است. با نگاهی اجمالی به پیرامون خود، کالاها و خدمات متنوعی را می‌بینیم که هر کدام به نوعی بخشی از نیاز انسان امروز را تامین کند. هر چقدر در سیر تاریخی به گذشته بنگریم این تنوع و اشکال را محدودتر در می‌یابیم. این نکته بیانگر آن است که دانش بشری با سیر تکاملی خود در مسیر تاریخی در پاسخ به نیازهای آشکار و پنهان انسان، کسب و کارها را ایجاد و با شناسایی روش‌ها و شیوه‌های جدید آنرا توسعه بخشیده است. عصر حاضر با هیچ یک از اعصار پیشین قابل قیاس نیست. ویژگی غالب این عصر، دانش مداری، اطلاعات محوری و نرخ بالای تغییرات در عرصه‌های مختلف آن است و این حقیقتی است که زندگی بشر امروز و فضای کسب و کارها را در بر گرفته است. سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند. بنابراین مزیت رقابتی مساله‌ای است که باید تمام سازمان‌های فعال در عرصه بازار، به آن متمرکز شوند. این مقاله، ضمن تعریف مزیت رقابتی به بیان ابعاد مزیت رقابتی پرداخته و دیدگاه‌ها و منابع به وجود آورنده مزیت رقابتی را تشریح می‌کند.

عوامل رقابتی یا شایستگی‌های خود را توسعه دهند، حفاظت کنند و هرگونه فعالیتی که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای آنها می‌شود را در نظر بگیرند. مزیت رقابتی از جمله مفاهیمی است که ماندگاری سازمانی را تضمین می‌کند.

واژگان کلیدی: مزیت رقابتی پایدار، پویایی، محیط، ارتباطات.

مقدمه:

در دنیای امروز به منظور کسب رشد بلند مدت، شرکتها باید

ج) قابلیت سازمانی:

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

د) قابلیت‌های استراتژیک:

این نوع قابلیت‌ها برای ایجاد، انسجام بخشی و هماهنگی کارآمد و موثر دانش و شایستگی‌های گوناگون شرکت و نیز ساختاردهی مجدد و ایجاد تحرک و نقل و انتقال موثر آنها به موازات تغییرات و

پویاییهای محیطی و فرصت‌های فراوری شرکتها ضرورت دارد. بدیهی است که بین مزیت‌های موقعیتی و مزیت‌های پویا، تعامل وجود دارد و این دو روی همدیگر تاثیر گذاشته و از یکدیگر نیرو می‌گیرند. در واقع مزیت‌های پویا، می‌توانند مزیت‌های موقعیتی را تقویت کنند و به موازات ارتقاء موقعیت سازمان و شاخص‌های موقعیتی و بکارگیری ساز و کار مدیریتی کار آمد، مزیت‌های پویا نیز ارتقاء می‌یابند. (Ghoshal, Bartelett, 1998)

■ مزیت متجانس در مقابل نامتجانس

وقتی که سازمان و رقبا با استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌های مشابه و به روش یکسان رقابت می‌کنند مزیت از نوع متجانس می‌باشد. در مقابل مزیت متجانس، مزیت نامتجانس قرار می‌گیرد که اساسا دارای ایفای نقش متمایز و متفاوت بودن می‌باشد و بوسیله مهارت‌ها، ترکیبات متفاوت منابع و یا محصولات متفاوت و خدمات بهتر، ارزش بیشتری برای مشتری فراهم می‌سازد. (Barney, PP99-120)

■ مزیت مشهود در مقابل نامشهود

کسب مزیت رقابتی بصورت تصادفی حاصل نمی‌شود، بلکه سازمانها باید با تفکر و برنامه‌ریزی در این راستا حرکت کنند. مزیت رقابتی به عواملی اطلاق می‌شود که شرکت‌ها برای کسب موقعیت بهتر نسبت به رقبای در بازار مورد استفاده قرار می‌دهند.

مزیت رقابتی، زمانی حاصل می‌شود که خریدار بیشترین ارزش ادراکی را نسبت به انتخاب‌های دیگر به دست آورد. مزیت رقابتی پایدار زمانی حاصل می‌شود که رقبای دیگر نتوانند به آسانی یا به سرعت این ارزش را تقلید کنند. (Li,P5) تغییرات قابل ملاحظه‌ای در

محیط‌های رقابتی بوجود آمده است که منتج از پیشرفت‌های اساسی در فناوری، تغییر در تقاضای مشتری و یا افزایش رقبا جدید است. با ملاحظه تر شدن شرایط رقابت، اهمیت ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی پایدار بطور بالقوه افزایش می‌یابد. (p8 , bonna-Harris , og)

■ ابعاد مزیت رقابتی

بیان مفهوم مزیت رقابتی در گرو تشریح زوایای مختلف آن است. با توجه به مطالعات انجام شده، مفهوم مزیت رقابتی ارتباطی مستقیم با مفاهیم هشتگانه‌ای دارد که در ذیل به آنها پرداخته می‌شود.

■ مزیت موقعیتی در مقابل مزیت پویا

مزیت موقعیتی از ویژگی‌ها و موجودهای سازمان ایجاد می‌شود. عوامل ایجاد کننده آن معمولاً ایستا می‌باشند و معمولاً بر اساس میزان دسترسی ایجاد می‌شوند. در مقابل مزیت پویا بر اساس قابلیت‌های پویا ایجاد می‌شود، این مزیت اساس کارایی و اثر بخشی سازمان در بازار می‌باشد و معمولاً بر مبنای دانش و شایستگی‌های سازمان استوار می‌باشد. مزایای پویا باعث می‌شوند که شرکتها، فعالیتهای کسب و کار خود را کارا تر و اثربخش تر از رقبای انجام دهند. مزیت‌های رقابتی پویا را می‌توان در چهار طبقه کلی زیر طبقه بندی کرد:

الف) قابلیت‌های کار آفرینی:

این نوع قابلیت‌ها، بیانگر توانایی شرکت در شناسایی و جذب مشتریان با ارزش و بهره برداری از فرصت‌های موجود بازار و ایجاد فرصت‌های جدید است.

ب) قابلیت‌های فنی:

این نوع قابلیت‌ها باعث توسعه و ارتقاء خلاقیت، کارایی، انعطاف پذیری، سرعت یا کیفیت فرایندهای شرکت و نیز بهبود کیفیت محصولات شرکت می‌گردد.

یافت؟ چه عوامل و منابعی بوجود آورنده مزیت رقابتی هستند؟
منشا مزیت رقابتی سازمان چیست؟

■ دیدگاه‌های سنتی درباره مزیت رقابتی

در زمینه خلق مزیت رقابتی، دو دیدگاه سنتی وجود دارد:
اقتصادی وهم افزایی.

الف) دیدگاه اقتصادی

دیدگاه اقتصادی از نخستین دیدگاه‌های موجود در زمینه ایجاد
مزیت رقابتی است. بر اساس این دیدگاه، سازمانها تلاش می‌کنند
تا با افزایش کارایی عملکردشان در میدان رقابت به مزیت رقابتی
دست یابند. (مدیریت و توسعه، ص ۶۸).

در دیدگاه اقتصادی، کارایی به دوروش حاصل می‌شود:

الف) استفاده بهینه از منابع

ب) ایجاد کارایی در فرایندها و فعالیتهای سازمان. از اینرو بنگاه،
زمانی به مزیت رقابتی دست می‌یابد که بتواند کارایی خود را در
فرایندها و استفاده از منابع بهبود بخشد. (P7, Sharkie).

ب) دیدگاه هم افزایی

به نظر می‌رسد که این دیدگاه، از دیدگاه
سیستمی نشأت گرفته است. زیرا از ترکیب
هدفمند منابع و توانمندی‌های شرکت
حاصل می‌شود. طبق این دیدگاه، بنگاه‌ها از
طریق ترکیب مناسب منابع و قابلیت‌ها
می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند.

ترکیب بهینه منابع در دسترس،
فعالیت‌های بنگاه و تولید محصولات
ارزشمند نهایتاً به ایجاد مزیت رقابتی برای
بنگاه منجر می‌شود. (Amit zott, P22).

بیشترین تلاش برای بیان چارچوب نظری مزیت رقابتی در نیمه
دوم قرن بیستم صورت گرفت که منجر به ارائه دیدگاه‌های
مختلف شد. اولین دیدگاه، دیدگاه سازمان صنعتی است که عوامل
و زمینه‌های محیطی را منشا مزیت رقابتی سازمان می‌داند. در
حالیکه نگرش بر پایه منابع، منابع و قابلیت‌های درون سازمانی را
منشا مزیت رقابتی و نگرش بر پایه ارتباطات، عوامل ارتباطی و بین
سازمانی را منشا مزیت رقابتی می‌داند.

■ دیدگاه سازمان صنعتی

دیدگاه سازمان صنعتی، اساساً بر مبنای عوامل و زمینه‌های
محیطی طراحی شده است. در این دیدگاه، هدف کسب سود بالاتر
از متوسط صنعت می‌باشد. مهمترین نظریه پرداز در این زمینه،
"مایکل پورتر" می‌باشد و با توجه به تلاش‌های موثر وی در این
زمینه، می‌توان او را پدر این دیدگاه نامید. از نظر "مایکل پورتر"،

مزیت مشهود، آن نوع مزیتی است که بر اساس منابع مشهود
می‌باشد و می‌توان آنرا به شکل داده فیزیکی مانند ماشین آلات،
تجهیزات مشاهده کرد. در مقابل، مزیت نامشهود آن نوع مزیتی
است که امکان مشاهده آن به شکل فیزیکی به راحتی مقدور نمی
باشد. این نوع مزیت، معمولاً در زیر عوامل مشخص پنهان است و
از نظر علی مهم و از نظر اجتماعی، پیچیده می‌باشد. (مدیریت و
توسعه، ص ۶۸)

■ مزیت موقتی در مقابل پایدار

مزیت موقتی، اشاره به مزیتی دارد که از حیث کارکرد بازار،
کوتاه مدت و انتقالی می‌باشد. در مقابل مزیت پایدار قرار دارد که
اولاً از نظر زمانی کارکرد طولانی مدت دارد و ثانیاً به راحتی توسط
رقبای قابل نسخه برداری نمی‌باشد.

■ مزیت نسبی در مقابل مطلق

در یک مقیاس مقایسه ای، چنانچه مزیت
سازمان نسبت به رقیب اندکی تفاوت داشته
باشد، مزیت از نوع نسبی است. ولی در
صورتیکه مزیت سازمان نسبت به رقیب مسلط و
در موقعیت بازار تاثیر قابل ملاحظه ای داشته
باشد، مزیت از نوع مطلق است.

■ مزیت مستقیم در مقابل غیر مستقیم

مزیت مستقیم، مزیتی است که در ایجاد
ارزش‌های رقابتی سازمان بصورت مستقیم
تاثیر می‌گذارد، درحالیکه مزیت غیر مستقیم
نقش خود را با استفاده از عوامل واسطه ای
انجام می‌دهد.

■ مزیت بالقوه در مقابل بالفعل

مزیت بالقوه، مزیتی است که پتانسیل‌های
لازم جهت برخورداری از ارزش رقابتی بالفعل را دارد. در مقابل
مزیت بالفعل، مزیتی است که در مکانیزم رقابت در بازار، بصورت
علمی ایفای نقش می‌کند.

■ مزیت ساده در مقابل مرکب

مزیت رقابتی از حیث عملکرد می‌تواند به تنهایی عمل نموده و
یا بصورت ترکیبی از مزیت‌های چندگانه در تعامل بایکدیگر
بعنوان یک کلیت کار کند که در حالت اول از نوع ساده و در حالت
دوم از نوع مرکب می‌باشد. (267-|HAOMA, PP256)

■ منشا‌های مزیت رقابتی

از آنجا که هدف این بخش از مقاله، درک و شناخت بهتر
خاستگاه‌ها و علل ایجاد مزیت رقابتی است. لذا در این راستا، این
سوالات مطرح می‌شود:
چگونه می‌توان در عرصه و میدان رقابت به برتری رقابتی دست

**طبق نظر "مایکل پورتر"، نیروهای
موثر بر رقابت و سودآوری صنعت
شامل قدرت چانه زنی خریداران،
قدرت چانه زنی تولید کنندگان،
تهدید کالاهای جانشین، تهدید
شرکتهای جدید و شدت رقابت بین
شرکتهای موجود می‌باشد**

زنی تولید کنندگان، تهدید کالاهای جانشین، تهدید شرکت های جدید و شدت رقابت بین شرکتهای موجود می باشد (99-porter, PP88).

■ دیدگاه منبع محور

در مقابل نگرش سازمان صنعتی که واحد تحلیل را صنعت و منبع مزیت رقابتی را عوامل ساختاری صنعت می داند، نگرش بر پایه منابع، واحد تحلیل را سازمان و منبع مزیت رقابتی را منابع و قابلیت های درون سازمانی می داند. این دیدگاه، اساسا عملکرد سازمانی و موقعیت بازار آنرا تابع ویژگی های سازمان می داند و رابطه بین مشخصه های سازمانی و نتایج عملکردی را بررسی می کند. پایه و اساس دیدگاه مبتنی بر منابع این است که سازمان ها متشکل از مجموعه ای از منابع می باشند که به آسانی بوسیله دیگران قابل نسخه برداری می باشند،

بنابراین دیدگاه، رقابت پذیری شرکتهای منتج از توانایی منحصر به

فرد آنها در جمع آوری، توسعه و بکارگیری

این منابع و قابلیت ها برای ایجاد و به اجرا گذاشتن راهبردهای ارزش آفرین است.

(Iadozhgang, P491)

بنابراین ترکیب مناسب و جامعی از

قابلیت ها و منابع می تواند منجر به ارزش شود. (Amit zott, P22).

البته صرف داشتن منابع منحصر بفرد منجر به عملکرد برتر نمی شود. شرکت زمانی می تواند عملکرد برتر و پایداری داشته باشد که بتواند مزیت های نسبی خود را در منابع به مزیت رقابتی تبدیل کند. (Morgan Hunt , P283).

طبق دیدگاه منبع محور، زمانی که بنگاه مجموعه ای از منابع مناسب را تشکیل دهد و آنها را بطور صحیح بکار گیرد، می تواند به قابلیت دست یابد که از طریق تعامل هم افزا (سینرژیک) در بنگاه توانمندی محوری ایجاد کند. (Prahald Hamel , 1999)

و زمانی که بنگاه مجموعه ای مناسب از قابلیت ها و توانمندی های محوری ایجاد کند و بطور هم افزا در فعالیت های هدفمند بکارگیرد، می تواند به سطح مطلوبی از مزیت رقابتی دست یابد. در سال های اخیر این نگرش در درون خود با انشعاباتی مواجه شد که از آن جمله نگرش شایستگی های محوری و نگرش قابلیت های پویا است. نگرش شایستگی های محوری، منابع مزیت رقابتی را در یادگیری جمعی سازمان می داند. تاکید این نگرش بر توانایی سازمان در هماهنگی مهارتها و منابع مختلف عملیات و تولید و نیز یکپارچه سازی جنبه های

مزیت رقابتی به مدیران شرکتهای می آموزد که چگونه موقعیت رقیبانشان را ارزیابی کنند و در مراحل مختلف، واکنش های لازم را نشان دهند. مزیت رقابتی ابزار قدرتمندی را معرفی می کند که استراتژیست ها جهت افزایش مزیت رقابتی شرکت به آن نیاز دارند. این ابزار قدرتمند، زنجیره ارزش نامیده می شود. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش به مدیران فرصتی ارائه می دهد که فعالیت های شرکتشان را در زمینه طراحی، تولید، بازاریابی و توزیع کالا و خدمات مجزا کنند. از سوی دیگر، سازمان ها باید فعالیت ها را در زنجیره ارزش درونی خود به نحوی طراحی، استقرار و انجام دهند، که منجر به انجام کارها با هزینه پایین شود. دیدگاه سازمان صنعتی، منابع مزیت رقابتی را در مرزهای فرا سازمانی جستجو کرده و در این راستا صنعت را واحد تجزیه و تحلیل قرار داده و ویژگی های ساختاری و محتوایی آنرا مبنای دستیابی به مزیت رقابتی و سود بالاتر از متوسط بیان می کند. (مایکل پورتر، ص ۷۷-۴۱).

به طور کلی می توان عوامل محیطی تشکیل دهنده دیدگاه سازمان صنعتی را در پنج طبقه کلی زیر قرار داد:

الف) عوامل قانونی و سیاسی

اشاره به قوانین و مقررات دولتی، کارایی و پاسخگویی دولت، میزان مداخله دولت در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، ... دارد.

ب) عوامل اقتصادی

اشاره به نهادهای اقتصادی، کارایی نهادهای اقتصادی مانند سیستم های پولی و سرمایه ای ساختار اقتصادی، سیاست های پولی و ارزی،

نرخهای بهره، تورم، سیاست های سرمایه گذاری و... دارد.

ج) عوامل فرهنگی و اجتماعی

اشاره به ساختار اجتماعی، طبقات اجتماعی، نرهای فرهنگی، سبکهای زندگی، الگوهای رفتاری و... دارد.

د) عوامل تکنولوژیکی

اشاره به دانش فنی در کشور، تکنولوژی های موجود، قابلیت انعطاف و تغییرات تکنولوژیکی، ... دارد.

ه) ساختار صنعت

هدف از رقابت در هر صنعتی، کسب سود آوری مناسب از سرمایه گذاری ها است. سود آوری 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 شامل قدرت چانه زنی خریداران، قدرت چانه

طبق دیدگاه منبع محور، زمانی که بنگاه مجموعه ای از منابع مناسب را تشکیل دهد و آنها را بطور صحیح بکار گیرد، می تواند به قابلیت دست یابد که از طریق تعامل هم افزا (سینرژیک) در بنگاه توانمندی محوری ایجاد کند

دقیق نیست و این ها همپوشانی دارند، با این حال می توان گفت که منابع استراتژیک اشاره به آن دسته از منابع دارند که سازمان را قادر می سازد در محیط رقابتی بازی را تا انتها ادامه دهد.

شکل زیر، تقسیم بندی منابع را بطور واضح نشان می دهد (مهری، ص ۴۳-۴۵)

■ دیدگاه مبتنی بر ارتباطات بین سازمانی

در کنار دو نگرش قبلی، نگرش مبتنی بر ارتباطات و رقابت شبکه ای، همکاری و ارتباطات جامع و نظام مند سازمان با موجودیت های مختلف و بازیگران اصلی را، منبع مزیت رقابتی می داند. در این مدل بجای رقابت یک سازمان با سازمان ها با مختلف بر رقابت شبکه ای یا رقابت مجموعه ای از سازمان ها با مجموعه دیگری از سازمان ها تاکید می شود. در این نگرش چگونگی ترکیب، هماهنگی و بکارگیری منابع و قابلیت های اعضا شبکه و هم افزایی ناشی از آن در کنار روابط بلند مدت

مبتنی بر اعتماد متقابل با بازیگران اصلی مانند مشتریان، تامین کنندگان، شبکه های توزیع و فروش و خدمات پس از فروش، پایه و اساس مزیت رقابتی تلقی می شود. بنابراین می توان گفت که در پرتو استفاده از الگوی رقابت شبکه ای و ارتباطات و روابط بلندمدت، بخشی از منابع مزیت رقابتی شرکت از منابع و قابلیت های درونی و بخشی دیگر از منابع و قابلیت های شرکاء تجاری و بخش دیگری از هم افزایی منابع و قابلیت های متقابل شکل می گیرد. در پرتو فرهنگ مشارکتی و احترام به مناطق هزینه های کل شبکه باز مهندسی شده و

کاهش می یابد و کل شبکه نسبت به شبکه های رقیب برتری هزینه ای پیدا می کند و نیز با مشارکت و همکاری متقابل، فرایند نوآوری و ارائه محصولات جدید در شبکه حاصل می گردد. (Amit zott , PP22-24)

■ مزیت رقابتی دانش محور

تاکنون مدل ها و رویکردهای مختلفی در زمینه ایجاد مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گرفت. اما در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی که بنگاه، تولید، بازار، مشتری، رقبا و بطور خلاصه حیات و پیشه سازمان ها و افراد، ماهیتی متفاوت پیدا کرده است، به نظر می رسد دیدگاه ها، رویکردها، مدل ها و برنامه ها به طور کلی تغییر یافته و پایه های جدیدی طرح ریزی شده است که از آن به دانش تعبیر می شود. از آنجایی که مزیت رقابتی به گونه ای فزاینده در دانستن چگونگی انجام کارها، تا دسترسی به منابع و بازارهای



مختلف تکنولوژی و تبدیل این توانایی ها به شایستگی های محوری است (Campbell luchs , PP4-8).

نگرش قابلیت های پویا، قابلیت ها و فرایندهای متمایز سازمان و توانایی تجدید ساختار، نو سازی و توسعه قابلیت های سازگار با محیط متغیر کسب و کار، وابستگی های معین مسیر و موقعیت های واقعی سازمان و نیز استفاده هوشمندانه تر و سریعتر از قابلیت ها را منبع مزیت رقابتی می داند. (Hill Jones , P123).

تقسیم بندی منابع سازمانی

الف) 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 شد.

ب) منابع پیرامونی

این منابع ضروری و اساسی می باشد و براحتی قابل استخدام، خرید یا اکتساب می باشد. این نوع منابع بجای کمک به مزیت رقابتی سازمان، موجبات ناکارآمدی آنرا فراهم می آورند.

ج) منابع رقابتی

این منابع سازمان را قادر به تولید و عرضه فرآورده های با ارزش رقابتی در محیط بازار می کنند. تقاضا، کمیابی ارتباط و تناسب را می توان از جمله عواملی دانست که باعث رقابتی تر شدن این منابع می شوند.

د) منابع استراتژیک

منابع استراتژیک شامل آن دسته از منابع منحصر بفرد سازمان است که باعث تمایز و تفاوت عملکرد سازمان با رقبایش می شود و از حیث عملکرد بازار فاصله تقریباً دست نیافتنی برای سازمان ایجاد می نماید که رقبا بوسیله اقدامات رقابتی براحتی نمی توانند به آن دست یابند. تقسیم بندی بین منابع استراتژیک و منابع رقابتی

منابع استراتژیک شامل آن دسته از منابع منحصر بفرد سازمان است که باعث تمایز و تفاوت عملکرد سازمان با رقبایش می شود و از حیث عملکرد بازار فاصله تقریباً دست نیافتنی برای سازمان ایجاد می نماید که رقبا بوسیله اقدامات رقابتی براحتی نمی توانند به آن دست یابند

استراتژیک با استفاده از روشهای نوین اتکاء دارد. ■

منابع:

- ۱- آقا زاده، هاشم و اسفیدانی، محمد رحیم، ((مزیت رقابتی پایدار شرکت بر اساس ارزش آفرینی دانش محور))، فصلنامه علمی، ترویجی مدیریت و توسعه، شماره ۳۱، زمستان ۱۳۸۵.
- ۲- باب. گانز، ((سازمان تند آموز))، خدایار ابیلی، نشر ساپکو، ۱۳۷۸.
- ۳- کنت. بلانچارد، ((سه کلید توان افزایی))، فضل الله امینی، نشر فرا، ۱۳۷۹.
- ۴- مایکل ای. پورتر، ((استراتژی رقابتی))، جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، موسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۸۳.
- ۵- مایکل. تریسی و فرد. ویزرما، راهکارهای پیشتازان بازار، عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.
- ۶- مهری، علی، ۱۳۸۲، ((مزیت رقابتی پایدار))، مجله تدبیر، شماره ۱۴۰، صفحه ۴۳-۴۵.
- 7-Amit,R & zott c.(2001) ((Value creation in E- Business)), strategic Management Journal .
- 8- Argite, L.& Ingram , p.(2000) ((know Ledge transfer : A Basis for competitive Advantage in firms)), organizatinol behavior and Human Decision processes.
- 9-Barney, J (1995) ((looking in side for competitive advantage)).
- 10- campell, A,Luchs, K.S, (1997) , core competency Based strategy, 1st Ed, International Thomson Business press , u - k PP4-8 .
- 11- Dennis Ad cock , Marketing strategies for competitive Advantage , wily , 2000
- 12- Dunk, A.S.(2004) product life cycle cost Analysis . the Impact of customer Profiling , competitive advantage, and Quality of IS Information,Management Accounting Research.
- 13-GHoshal , S.and C.A.Bartel (1998) . Managing A cross Borders. Random House , London .
- 14- Hao Ma , ((creation and preemption for competitive Advantage)) , Management Decision ,Vol37.PP259-267.
- 15-Harris, L.C. & ogbonna, E (2001) ((competitive Advantage in the Uk Food Retailing sector: past , present and Future)) Journal of Retailing And consumer services , Issue8 .
- 16- Hill, C.W.L, Jones, G.R, (1995) , strategic Management The org, 4st ed, Houghton Mifflin company, U.S.A , P123
- 17-Lado, A.& Michael , A .& zhang , J.(1998) ((Expert systems, knowledge Development and Utilization , and sustained competitive Adantage: A Resource- Based model)) Journal of Management , vol . 24, I ssue 416 .
- 18- Li , s. & Bhanu Ragu - Nathan , & s . subba Rao , (2004)The Impact of supply chain Management practices on Competitive Advantage and organizational performance , omega .
- 19- Lubit , R . (2001) ((Tacit knowledge and knowledge Management : The keys to sustainable competitive Advantage)) , organizational Dynamics, vol29, Issue 4
- 20-Morgan, R.M.& Hunt, s.(1999).
((Relationship - Based competitive Advantage: The Role of Relation ship Marketing in Markeing strategy)), Journal of Business Research , I ssue 46..
- 21-prahald , c.k. & Hamel G.(1999) the core competence of the corporation, Harvard Business Review, Mey-june. .
- 22-sharkie R.(2003) ((knowledge creation and Its place in the Development of sustainable competitive Advantage)) , Journal of knowledge Management , vol . 7, Issue 1.

*استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گیلان

**دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی با گرایش بازاریابی

خاص یافت می شود، لذا دانش و سرمایه فکری به عنوان مبنای اولیه دستیابی به شایستگی های اصلی و کلیدی عملکرد برتر مطرح می شود (Lubit, P164).

به عبارت دیگر، در محیط کسب و کار جدید که مشخصه آن تلاطم و پیچیدگی فزاینده است، توانایی یک شرکت در ایجاد و حفظ مزیت های رقابتی در دانسته های آنها قرار دارد. اگر بخواهیم بر منابعی که داخل سازمان ایجاد شده است و نسخه برداری از آنها برای رقبا مشکل است تمرکز کنیم، دانش سازمانی موقعیت بهتری به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی کسب می کند. بنابراین می توان گفت که دانش به مثابه یکی از منابع بسیار مهم سازمانی در نظر گرفته می شود. شرکت ها می توانند با تسهیم تجارب و دانش در میان دیگر اعضاء فرصت های تجاری جدیدی ایجاد کرده و دانش شرکت خود را بالا ببرند (Argote Ingram, P156).

نتیجه گیری

بررسی مبانی نظری بیانگر این مطلب است که مفاهیم و تئوری های مرتبط با مزیت رقابتی را میتوان در سه دسته نگرش کلی، شامل تئوری مزیت رقابتی بر مبنای منابع و قابلیت های سازمانی، تئوری شبکه تعاملی کسب و کار و تئوری مزیت رقابتی بر مبنای ویژگی های محیطی ارائه داد. بطور کلی در رابطه با مزیت رقابتی دو نکته بسیار حائز اهمیت است که اولی کسب و ایجاد مزیت رقابتی و ایجاد لایه های جدید و متعدد مزیت و دومی پایدارسازی آن است. برای تحقق هدف اول هر سه دسته منابع مزیت رقابتی، می بایست در کانون توجه سازمان قرار گرفته و با استفاده از روش های کارآمد مورد بهره برداری قرار گیرند. مزیت رقابتی پویا هم فرایندی است، که نیازهای رقابتی فعلی سازمان را به موازات توانا سازی سازمان، جهت تامین نیازهای رقابتی آینده تامین می کند. این فرایند، موارد اساسی زیر را شامل می شود:

■ با پذیرش این واقعیت که منابع و قابلیت های هیچ سازمانی محدود نیست، مزیت رقابتی دارای ماهیت حفاظت گرا می باشد. به نحوی که در این راستا یکی از الزامات اساسی مدیریت دقیق و خردمندانه منابع بالقوه و بالفعل سازمان است.

■ پویایی و پایداری مزیت رقابتی، مستلزم سازگاری با الزامات رقابتی بازار بوده و باید بر اساس این نیازها طراحی و اجرا شود.

■ مزیت رقابتی پویا، باید مبتنی بر نگاه استراتژیک و آینده نگر باشد. به نحوی که با فراتر رفتن از مدیریت جاری منابع و قابلیتها برای توسعه بلند مدت منابع و قابلیت ها و رسیدن به مزیت استراتژیک تمرکز داشته باشد.

■ مزیت رقابتی پویا، در واقع استاندارد مهندسی مجدد بنگاههای اقتصادی و سازمان هاست که تا حدود زیادی به شناخت، توسعه و بهره برداری به موقع و مناسب از منابع