

Identifying the Factors Influencing the Achievement of Competitive Advantage in the Production of Barberry in South Khorasan: A Qualitative Approach¹

Esmat Najafi Arkhodi

PhD student in Business Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

Mehdi Mahmoodzadeh Vashan²

Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

Received: 4 July 2024

Revised: 16 December 2024

Accepted: 22 December 2024

Abstract

South Khorasan, as a major producer of barberry, accounts for more than 95% of the world's barberry production. With its unique features, this product is considered one of the competitive advantages of Iran and South Khorasan. Due to the region's climatic conditions and water resource constraints, this province is not suited for cultivating several strategic crops. However, it provides optimal conditions for barberry cultivation. Enhancing the quantitative and qualitative development of this product can improve the competitiveness of the barberry farming and production industry in the region. This product plays a crucial role in preserving and developing local and indigenous resources, further strengthening its comparative and competitive advantages. Therefore, this study seeks to identify the key factors underpinning the competitive advantage of barberry production, emphasizing local and indigenous capacities in South Khorasan Province. This qualitative research employs the grounded theory strategy and the systematic design of Strauss and Corbin to develop a conceptual model. Data were collected from scientific and library sources, databases, and structured interviews with 25 experts in the field. The interview data were analyzed using MAXQDA software, providing 418 initial codes categorized into 100 sub-themes. The consistent sub-themes were further integrated into

1. This article is an excerpt from the doctoral dissertation of the first author submitted to the Islamic Azad University, Birjand Branch.

2. Corresponding Author. Email: mahmoodzadeh@iaubir.ac.ir



©2024 The author(s). This is an open access article under the CC BY license:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

How to cite this article: Najafi Arkhodi, E. and Mahmoodzadeh Vashan, M. (2025). Identifying the Factors Influencing the Achievement of Competitive Advantage in the Production of Barberry in South Khorasan: A Qualitative Approach. Journal of Geography and Regional Development, 22(4), 177-216. doi: 10.22067/jgrd.2024.88815.1450

22 key components and then classified into five main codes. The findings suggest that holding effective training programs for farmers on cultivation and maintenance techniques, providing financial support and credit facilities to barberry farmers and traders, and conducting market research to understand customer needs and competitors, improving marketing strategies and participating in industry-related events, exhibitions, and festivals are recommended to further introduce this product to national and international markets.

Keywords: Barberry, Competitive Advantage, Local and Indigenous Capacities, Grounded Theory, South Khorasan Province.



شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق مزیت رقابتی در تولید زرشک خراسان جنوبی: یک نگاه کیفی^۱

عصمت نجفی ارخودی (دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران)

es2najafi@gmail.com

مهدی محمودزاده و اشان (استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران، نویسنده مسئول)

mahmoodzadeh@iaubir.ac.ir

چکیده

استان خراسان جنوبی به عنوان خاستگاه زرشک بیش از ۹۵ درصد زرشک دنیا را تولید می کند. این محصول به عنوان یک محصول منحصربه فرد از مزیت های رقابتی ایران و استان خراسان جنوبی به شمار می رود. این استان به دلیل کمبود میزان بارندگی سالانه و محدودیت منابع آبی، برای تولید بسیاری از محصولات راهبردی مناسب نیست، اما جهت کشت زرشک بسیار مناسب است، از همین رو توجه به توسعه کیفی و کمی این محصول منجر به افزایش رقابت پذیری صنعت زراعت و تولید زرشک در این استان می گردد. همچنین این محصول نقش بسزایی در حفظ و توسعه منابع بومی و محلی دارد و این موضوع بر مزیت نسبی و رقابتی این محصول می افزاید. لذا این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که عوامل مؤثر بر تحقق مزیت رقابتی محصول زرشک با تأکید بر ظرفیت بومی محلی در استان خراسان جنوبی کدام است. روش این پژوهش مبتنی بر روش کیفی است و از استراتژی داده بنیاد و طرح سیستماتیک اشتراوس و کوربین به منظور طراحی الگو استفاده شده است. جهت جمع آوری اطلاعات از منابع علمی و کتابخانه ای و پایگاه های اطلاعاتی و از ابزار مصاحبه ساختاریافته جهت جمع آوری داده های میدانی از ۲۵ نفر از خبرگان استفاده شده است. نتایج مصاحبه ها با استفاده از نرم افزار maxqida تحلیل گردید و منتج به شناسایی ۴۱۸ کد اولیه، در قالب ۱۰۰ مقوله شد. مقوله های همگرا در دسته بندی بزرگتری تحت عنوان "مؤلفه" با یکدیگر ادغام شدند و ۲۲ مؤلفه استخراج و در قالب ۵ کد محوری تقسیم بندی گردید. براساس این پژوهش برگزاری دوره های آموزشی مؤثر برای کشاورزان در زمینه روش های کاشت - داشت، ارائه تسهیلات مالی و اعطای تسهیلات

۱ این مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول مقاله در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند است.

اعتباری با شرایط مناسب به کشاورزان و تجار زرشک و انجام تحقیقات بازار جهت شناخت نیازهای مشتریان و رقبا، بهبود استراتژی‌های بازاریابی و شرکت در رویدادها، نمایشگاه‌ها و فستیوال‌های صنعت مورد نظر برای افزایش شناساندن این محصول در کشور و در سطح بین‌المللی پیشنهاد می‌گردد.

واژگان کلیدی: زرشک، مزیت رقابتی، ظرفیت‌های بومی و محلی، روش داده‌بنیاد، استان خراسان جنوبی.

۱. مقدمه

یکی از مزیت‌های رقابتی ایران و استان خراسان جنوبی به‌طور خاص در حوزه کشاورزی و به‌خصوص در ارتباط با محصول خاص و منحصربه‌فرد زرشک است؛ زیرا این استان به دلیل کمبود میزان بارندگی سالانه و محدودیت منابع آبی، برای تولید بسیاری از محصولات راهبردی مناسب نیست؛ اما دارای استعدادی شایان توجه در زمینه تولید محصولاتی است که کشت داخلی آن به‌طور عمده در این بخش از کشور انجام می‌شود. (دانشور کاخکی و مظهری، ۱۳۷۹: ۸۹)؛ به‌طوری‌که حدود ۹۸ درصد زرشک کشور در این استان تولید می‌شود (دوراندیش و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۱). در کسب‌وکار گیاهان دارویی و معطر کشور مانند زرشک، شرکت‌های ایرانی، با وجود نعمت‌های خدادادی بی‌شمار در زیست‌بوم کشور، هنوز نتوانسته‌اند قدرت رقابت در بازارهای جهانی را کسب کنند. خام‌فروشی، به‌عنوان یک معضل همچنان جریان دارد و خلق مزیت رقابتی در این بخش، از خلاءهای جدی است (خصاف مفرد، ۱۳۹۸)؛ چراکه مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک فضای رقابتی، ساختاری بسیار موفق‌تر از سایر ساختارها ایجاد می‌کند (جزینی، ۱۴۰۰: ۵۸). همچنین به دلیل ظرفیت‌های بومی و محلی استان مانند وجود نیروی انسانی متخصص و نیروی انسانی نیمه‌ماهر و ارزان، وجود مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای برای تربیت نیروی انسانی نیمه‌ماهر، وجود شهرک صنعتی فعال با تأسیسات زیربنایی مناسب و نزدیکی استان خراسان جنوبی به مرزهای یزدان و ماهیرود و صادرات کالاهای تولیدی به کشور همسایه، از ظرفیت بالایی برخوردار است. براساس گزارش مطالعات آمایش سرزمین استان خراسان جنوبی، این استان به‌عنوان بزرگترین تولیدکننده محصول زرشک در ایران و جهان قلمداد می‌گردد؛ به‌طوری‌که این محصول در سند آمایش

توسعه استان به عنوان یکی از مهم ترین پیشران های ایجاد ارزش افزوده معرفی شده است، (سند آمایش استان خراسان جنوبی، ۱۳۹۹). با توجه به اینکه مزیت رقابتی، وضعیتی است که یک بنگاه را قادر می سازد با کارایی بالاتر و به کارگیری روش های برتر، محصول را با کیفیت بالاتر عرضه نماید (اکبری و مصری نژاد، ۱۳۸۲) و در رقابت با رقبا سود بیشتری را برای بنگاه فراهم آورد، در نهایت به نفع کشور و در راستای دستیابی به توسعه پایدار است (فابریزیو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین توسعه مزیت های رقابتی منجر به افزایش بهره وری می شود و کشورها با توجه به محدودیت و کمیابی منابع اقتصادی نیازمند ارتقای بهره وری هستند (خداداد کاشی، میرزابابازاده، شاه حسینی و جانی، ۱۴۰۰). با توجه به اینکه ایران نیز در زمره کشورهای جهان سوم است و استان خراسان جنوبی نیز پایین ترین سطوح شاخص های توسعه را دارد؛ لذا توسعه مزیت های رقابتی آن می تواند راه حلی برای برون رفت از مشکلات بهره وری باشد. براین اساس دستیابی به سود حداکثری از محصول زرشک تابع توان تولیدی و قدرت رقابتی محصولات کشاورزی تولید شده در سطح کشور/ استان در بازارهای جهانی است. خاص و منحصر به فرد بودن زرشک در استان خراسان جنوبی در بدو امر موجب ایجاد مزیت رقابتی در قیاس با سایر استان ها شده است. علی رغم وجود مزیت نسبی و تا حدودی مزیت رقابتی در ارتباط با محصول زرشک در استان خراسان جنوبی این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که عوامل مؤثر بر افزایش مزیت رقابتی محصول زرشک با تأکید بر ظرفیت بومی و محلی در استان خراسان جنوبی کدام است و به عبارتی خلق مزیت رقابتی در کسب و کارهای صنعتی و تجاری زرشک در استان خراسان جنوبی چه مشخصاتی دارد؟

۲. پیشینه پژوهش

۲.۱. مزیت رقابتی در بخش تولید و زنجیره تولید (محصول زرشک)

دوراندیش، کهنسال، شاهنوشی فروشانی و حسین زاده (۱۳۹۱) در تحقیقی برای بررسی عوامل مؤثر بر تولید زرشک با استفاده از تابع تولید کاب-داگلاس نتیجه گرفتند که نیروی کار، زمین، پربازده

1. Fabrizio

یا کم‌بازده بودن سال برای باغ و آبیاری به ترتیب بیشترین تأثیر معنی‌دار را بر تولید زرشک دارند. این تحقیق استفاده از شیوه‌های نوین آبیاری برای افزایش راندمان آبیاری و برگزاری کلاس‌های آموزشی برای افزایش تجارب زرشک‌کاران را پیشنهاد داده است.

قلی‌نیا، زمانی‌پور و غوث (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان شناسایی دانش بومی موجود در بین باغداران تولیدکننده زرشک در خراسان جنوبی با بهره‌گیری از نظریه بنیانی بیان کردند که علی‌رغم نیاز روزافزون جوامع روستایی به کاربرد فناوری جدید، پذیرش فناوری در روستاها بسیار اندک است. نتایج این مقاله که با استفاده از روش کیفی "نظریه بنیانی" به دست آمده، دانش بومی باغداران خراسان جنوبی در تولید محصول زرشک را عامل اساسی در حیات باغداران خراسان جنوبی معرفی کرده است.

رضائی، فلاح قاله‌ری و باعقیده (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان بررسی نیاز آبی زرشک در ایستگاه‌های منتخب ایران با استفاده از مدل Aqua Crop بیان کردند که نیاز آبی زرشک در ایستگاه شیراز بیشترین مقدار است. نتایج همچنین نشان داد شیراز کمترین میزان بهره‌وری از آب و تبریز و کرمان بیشترین بهره‌وری آب را دارند. عملکرد شبیه‌سازی شده با مدل نیز نشان داد شیراز کمترین عملکرد و بیرجند بیشترین عملکرد در واحد سطح را داراست.

۲.۲. مزیت رقابتی در بخش تجاری (محصول زرشک)

مصلی‌پور و طحان (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان بررسی موانع و مشکلات صادرات زعفران و زرشک و ارائه راهکارهای افزایش آن (مطالعه موردی: استان خراسان جنوبی) بیان کردند که یکی از مباحث مهم در اقتصاد دنیا بحث صادرات غیرنفتی و محصولات کشاورزی است. در این تحقیق به بررسی عوامل فراروی صادرات زعفران و زرشک با توجه به عناصر آمیخته بازار از دیدگاه کارشناسان، متخصصان و صادرکنندگان پرداخته شد و رابطه شش متغیر مستقل ویژگی محصول، کیفیت، بسته‌بندی، قیمت، کانال‌های توزیع، تبلیغات پیشبردی با متغیر وابسته صادرات بررسی شد. نتایج این تحقیق موانعی چون کانال‌های توزیع نامناسب، بسته‌بندی نامطلوب و کمبود تبلیغات

برون مرزی و عدم معرفی محصولات زعفران و زرشک به بازار هدف، وجود دلالت و واسطه‌ها را شناسایی کرده است.

دوراندیش، دانشور کاخکی و رهنما (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل کیفی مؤثر بر قیمت زرشک (مطالعه موردی: استان خراسان جنوبی) بیان کردند که زرشک یکی از مهم‌ترین محصولات تولیدی استان خراسان جنوبی است که درآمد هزاران خانواده به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به این محصول وابسته است. آگاهی از ویژگی‌های کیفی مورد توجه مصرف‌کنندگان به گسترش بازار فروش این محصول کمک می‌کند. نتایج حاصل از برآورد الگوی قیمت‌گذاری کیفی نشان می‌دهد که پفکی بودن زرشک و خوش‌رنگ بودن آن و همچنین آگاهی مصرف‌کنندگان از خواص زرشک، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر روی قیمت زرشک دارد و تأثیر بسته‌بندی و نشان تجاری بر قیمت زرشک از نظر آماری معنی‌دار نیست.

کنجکاومنفرد، هدایتی و فرقانی‌اله‌آبادی (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان تأثیر قابلیت‌های پویای صادراتی زعفران خراسان بر مزیت رقابتی و عملکرد با تأکید بر دانش صادراتی بیان کردند که در محیط پویای بازار صادراتی کنونی، درک صحیح از بازار و تحولات آن و تلاش در راستای پاسخ‌گویی به نیازهای به‌سرعت در حال تغییر آن، یکی از عوامل اصلی ارتقای عملکرد بنگاه‌های صادراتی است. بنابراین، بهره‌گیری صحیح از قابلیت‌های پویای صادرات یکی از راهکارهایی است که بیشترین کاربرد را برای بین‌المللی شدن شرکت‌ها دارد. یافته‌های پژوهش بیانگر تأثیر مثبت و معنادار قابلیت‌های پویای صادراتی (سازگاری صادراتی، نوآوری صادراتی، غیرقابل پیش‌بینی بودن و انعطاف‌پذیری) بر مزیت رقابتی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق دانش صادراتی) است. همچنین مزیت رقابتی نیز تأثیر معناداری بر عملکرد دارد. این پژوهش برای مدیران این حقیقت را روشن ساخته است که آنها با سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت‌های پویای صادراتی می‌توانند به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد دست یابند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

هر پژوهشی با توجه به موضوع آن روش و جهت‌گیری خاص خود را دارد. برخی از مهمترین انواع پژوهش برهمن اساس عبارتند از: بنیادی، کاربردی، عملی که ترکیبی از بنیادی و کاربردی است، ارزیابی (مقایسه‌ای) و تحقیق و توسعه (R&D). فلسفه پژوهش حاضر ترکیبی (پراگماتیسم) و جهت‌گیری آن عملی (ترکیبی از بنیادی و کاربردی) است. رویکرد آن نیز ترکیبی (قیاسی و استقرایی)، نوع پژوهش ترکیبی (کمی و کیفی) و استراتژی تحقیق داده‌بنیاد (گرنند تئوری) است و از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. همچنین از منابع کتابخانه و پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی و خارجی برای جمع‌آوری نظریه‌ها و مبانی نظری استفاده شده است و با توجه به اینکه اساساً این تحقیق کیفی است از نرم‌افزار maxqida جهت تحلیل متن مصاحبه‌ها استفاده گردیده است. جامعه آماری تحقیق به منظور انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته شامل صاحب‌نظران، اساتید و نخبگان جامعه علمی و همچنین افراد متخصص در حوزه تولید و فروش محصول زرشک می‌باشند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری در مورد محصول زرشک برخوردار بوده و به اصطلاح نخبگان آگاه به شمار می‌آیند. با توجه به روش این پژوهش فرایند زیر صورت پذیرفت: ۱- انتخاب نمونه به تعداد ۲۵ نفر از بین خبرگان ۲- مصاحبه ۳- کدگذاری که شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی است و منتج به ترسیم مدل (الگو) می‌گردد.

۳.۱. شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، کدگذاری شدند و مدل تبیین‌کننده الگوهای رفتاری تحقیق حاضر تدوین شد. در جریان این کدگذاری‌ها، پژوهشگر با استفاده از نمونه‌گیری نظری و با توجه به مفاهیم پدیدار شده از درون داده‌ها، به گردآوری داده‌ها در مورد افراد، رخدادها و موقعیت‌های مختلفی پرداخت که تصویر غنی‌تری از مفاهیم و مقوله‌های حاصل، فراهم آورد. سرانجام با کدگذاری گزینشی مقوله‌ها پایش شدند. مقولات مختلف لیست شدند و سپس ویژگی‌ها و گروه‌بندی‌های مختلفی از مقولات انجام گرفت. در نهایت طبقه‌بندی‌ای که نسبت

به سایر طبقه‌بندی‌ها جامعیت دارد و توجیه علمی، بومی و فرهنگی نیز دارد، مورد استفاده قرار گرفت.

در این تحقیق پس از انجام هر مصاحبه به کدگذاری پرداخته و مقولات اولیه شکل گرفت. فرآیند این کار به این صورت بود که ابتدا متن مصاحبه‌ها که در صورت اجازه مصاحبه‌شونده به صورت صوتی بوده و چه از طریق نوشتار؛ در قالب متن درآمدند و محقق پس از ویرایش متون و حذف پاراگراف‌های غیرمرتبط، مفاهیم مربوط را از پاراگراف‌های مختلف شناسایی کرده و بین این کدها ارتباط برقرار نمود. همچنین در این تحقیق به موازات مرحله کدگذاری اولیه برای هر کد توضیحاتی که امکان دارد مفید واقع شود، ثبت شد و در نهایت مقولات و مؤلفه‌ها شناسایی شدند.

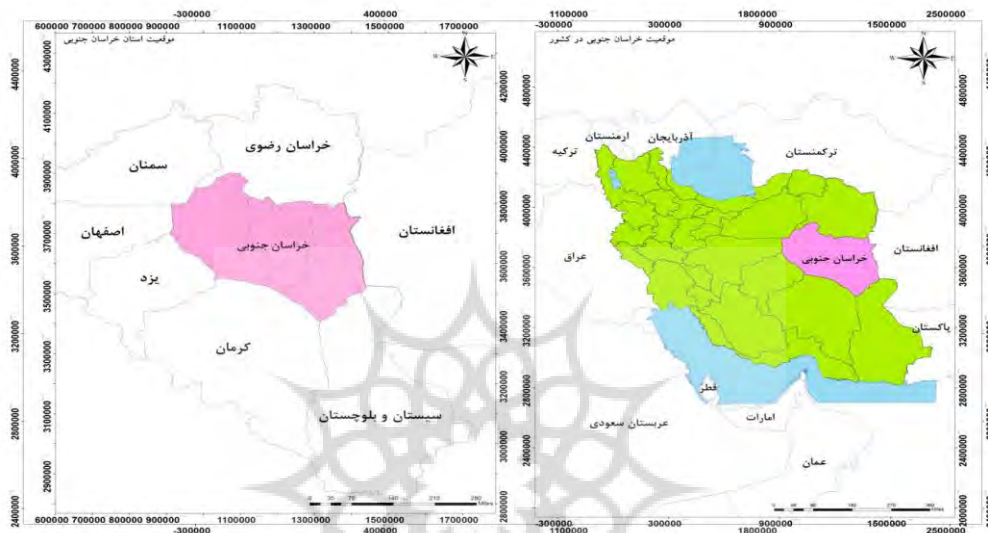
۲.۳. روایی یا اعتبار پژوهش

با توجه به اینکه اعتبار روش کیفی نمی‌تواند با رویکرد اثبات گرایانه مورد قضاوت و نقد قرار بگیرد بلکه باید با معیارهای جایگزین قابلیت اعتماد تحقیق کیفی را مورد بررسی قرار داد. (جانسون، ۲۰۰۵).. براین اساس در این تحقیق انجام پژوهش به صورت کامل تا اشیاع داده‌ها، ارائه داده‌ها به مشارکت کنندگان و دریافت نقطه نظرات آنها، تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری توسط چند نفر تحقق یافت. و به مصاحبه‌شوندگان در اهمیت این موضوع و نتایج تحقیق توضیحاتی ارائه گردید. همچنین، از آنجا که هیچ روایی، بدون پایایی وجود ندارد، اثبات روایی برای تائید پایایی کافی خواهد بود و ضبط کردن و نوشتن خط به خط مصاحبه‌ها پایایی را تقویت میکند. در این تحقیق، تا جایی که مصاحبه‌شونده و اخلاق پژوهش اجازه میداد، مصاحبه‌ها ضبط و کلمه به کلمه پیاده سازی شدند.

۳.۳. معرفی منطقه مورد مطالعه

استان خراسان جنوبی به مرکزیت شهر بیرجند بین ۵۷ درجه و ۴۶ دقیقه تا ۶۰ درجه و ۵۷ دقیقه طول شرقی و ۳۰ درجه و ۳۵ دقیقه تا ۳۴ درجه و ۱۴ دقیقه عرض شمالی قرار گرفته و ۴۷/۵ درصد از مساحت کشور را به خود اختصاص داده است (گل‌کار حمزه‌بی‌یزد، رضایی‌نژاد و طاووسی، ۱۳۹۵: ۴۸). مساحت استان ۱۵۰۸۰۰ کیلومتر مربع است که از این نظر سومین استان کشور است. با توجه به

شرایط اقلیمی این استان مستعد کاشت زرشک است؛ به‌طوری‌که براساس آمارهای منتشر شده حدود ۴۵ هزار بهره‌بردار باغی در این استان وجود دارد (سالنامه آماری استان خراسان جنوبی، ۱۴۰۱) و از این تعداد حدود ۳۰ هزار بهره‌بردار فعال در حوزه زرشک هستند.



شکل ۱. موقعیت جغرافیایی استان خراسان جنوبی

مأخذ: استانداری خراسان جنوبی

۴. مبانی نظری پژوهش

۴. ۱. مفهوم مزیت رقابتی

واژه مزیت رقابتی اولین بار در دهه ۱۹۸۱ توسط مایکل پورتر ارائه شد و خود وی از توسعه‌دهندگان این مفهوم و از نظریه‌پردازان اصلی در حوزه مزیت رقابتی پایداری بوده است. توسعه مزیت‌های رقابتی منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود و کشورها با توجه به محدودیت و کمیابی منابع اقتصادی نیازمند ارتقای بهره‌وری هستند، لذا توسعه مزیت رقابتی اهمیت خاصی برای کشورهای در حال توسعه دارد (خداداد کاشی و همکاران، ۱۴۰۰). شرکت‌ها در محیط‌های پویا، در جستجوی یک مزیت رقابتی هستند (فابریزو و همکاران، ۲۰۲۱). محیط متلاطم و متغیر شرکت‌ها که مشخصه اول آن جهانی شدن بازارها، تغییر نیازهای مشتریان و افزایش رقابت در بازار محصولات است،

شرکت‌ها را مجبور می‌سازد تا پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود باشند. در این عرصه رقابت، شرکت‌ها به دنبال کسب مزیت‌هایی هستند که نه تنها برای شرکت ارزش ایجاد می‌کند، بلکه امکان کپی‌برداری و تقلید از آنها توسط رقبا مشکل باشد (بهمنی، ۱۳۹۷).

در دنیای امروز که با سرعت هر چه بیشتر به سمت جهانی شدن پیش می‌رود برای سازمان‌ها و شرکت‌ها داشتن شاخصه‌ای منحصربه‌فرد و یا داشتن شاخصه‌هایی خاص که دیگر رقبا به آن دست نیافته‌اند، حیات و توسعه و پیشرفت آن شرکت‌ها را تضمین خواهد کرد، مانند: دسترسی به منابع طبیعی، نیروی انسانی بسیار متخصص، تکنولوژی‌های صنعتی و یا مطالعاتی و... محققان این شاخصه یا شاخصه‌ها را مزیت رقابتی تعریف کرده‌اند (فراهانی، ۱۴۰۰).

به عبارت دیگر مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی، یک سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند (جزینی، ۱۴۰۰: ۵۸). ایجاد و حفظ مزیت رقابتی یک موضوع اساسی هم در دنیای تجارت و هم در حوزه مدیریت استراتژیک است (مایکل‌یس^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). مزیت رقابتی، ارزشی است که سازمان به مشتریان خود عرضه می‌کند (بهمنی، ۱۳۹۷).

مایکل پورتر^۲ در سال ۱۹۸۵ پیشنهاد کرد که نظریه مزیت رقابتی به مزیت رقابتی در سازمان مربوط شود. در نتیجه تئوری مزیت رقابتی، ایالت‌ها و شرکت‌ها می‌توانند محصولات ممتازی را که سطح بالایی از رقابت را برای قیمت‌های پایین ایجاد می‌کنند، به بازار عرضه کنند. پورتر بیان می‌کند که مزیت رقابتی سبب افزایش رشد بهره‌وری می‌شود (دیکشنری بازرگانی^۳).

در تعاریف دیگر مفهوم مزیت رقابتی بیانگر برتری ناشی از توانایی‌های معین یا ترکیب توانایی است که رقیب برتر منحصراً یا به مقدار زیادی نسبت به رقبا داراست. مهم‌ترین ویژگی‌های مزیت رقابتی دوام، آسیب‌ناپذیری و ارزش آن است (بهمنی، ۱۳۹۷). همچنین مزیت رقابتی؛ توانایی شرکت‌ها در جلب نظر مشتریان نسبت به رقبا، با تکیه بر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی است

1. Michaelis

2. Michael Porter

3. <https://www.bing.com/search?q=define+Competitive%20Advantage&FORM=DCTSRC>

(رحیمی‌اقدم، صنوبر و حق‌وردی‌زاده، ۱۳۹۸). در ارتباط با مزیت رقابتی نگاه‌های متفاوتی وجود دارد که هر یک دربردارنده نوع نگاه خاص به مقوله مزیت رقابتی است که در ادامه به چند مورد اشاره گردیده است:

۴. ۱. ۱. مسئولیت اجتماعی شرکت، نوآوری سبز، استراتژی سبز و مزیت رقابتی

به‌طور خاص، استراتژی سبز، مسئولیت اجتماعی شرکت سبز و نوآوری سبز با هدف تسهیل شرکت‌ها، بهبود عملکرد زیست‌محیطی، افزایش مزیت‌های رقابتی پایدار و دستیابی به پایداری شرکت، در کنار هم قرار گرفته‌اند. علاوه بر این تفکر استراتژیک را برای توسعه بلندمدت کسب‌وکار به سمت تعادل پایدار منافع اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی ارائه می‌کند که از طریق آن رهبران کسب‌وکار تشویق می‌شوند تا اقدامات عملی را به‌دقت در نظر بگیرند تا عملکرد زیست‌محیطی را بهبود بخشند، زیرا این امر برای توسعه رقابت کسب‌وکار و دستیابی به عملکرد تجاری پایدار حتمی است. (لی، ۲۰۲۲).

۴. ۱. ۲. جهت‌گیری استراتژیک برای مزیت رقابتی و پایداری اقتصادی

پایداری اقتصادی شامل توسعه‌ای است که نیازهای آتی خود را از طریق یک سیاست یکپارچه، برنامه‌ریزی و فرآیند یادگیری اجتماعی برآورده می‌کند. مزیت رقابتی، نقش واسطه‌ای در رابطه بین جهت‌گیری استراتژی و پایداری اقتصادی در شرایط غیرقابل پیش‌بینی دارد. (یانگ و همکاران، ۲۰۲۲).

۴. ۱. ۳. سرمایه فکری و مزیت رقابتی با نقش میانجی نوآوری و فرهنگ یادگیری

سرمایه فکری را میتوان اساسی‌ترین دارایی یک سازمان دانست که شرکت را در مسیر رشد و پیشرفت قرار می‌دهد. سرمایه فکری یکی از دارایی‌های نامشهود و ارزشی سازمان‌ها برای رسیدن به نوآوری و پاسخگویی به تحولات امروزی است. بهره‌برداری از انواع مختلف دانش در سازمان یا سرمایه فکری می‌تواند منجر به افزایش مزیت رقابتی سازمان‌ها شود. دانش سازمانی فردی نقش مؤثری در تولید و توسعه خلاقیت و نوآوری در سطوح مختلف سازمان دارد. سرمایه فکری بر مزیت

رقابتی و همچنین نقش عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری و فرهنگ یادگیری اثر مثبت دارد. (دالوند و همکاران، ۱۴۰۰).

۴.۱.۴. توسعه صادرات محصولات کشاورزی و مزیت رقابتی

با وجود آنکه توسعه صادرات غیرنفتی در رونق اقتصادی و تولید داخلی اهمیت فراوانی دارد؛ اما متأسفانه اقتصاد داخلی همیشه وابسته به درآمدهای حاصل از منابع نفتی بوده و هیچ گاه نتوانسته به صورت جدی از پس رقبای خارجی بزرگنمای اقتصادی در دنیا برآید. این درحالی است که به سبب پتانسیل‌های بالا در بخش کشاورزی، صادرات محصولات و مواد غذایی می‌تواند جایگاه بالایی در توسعه صادرات غیرنفتی داشته باشد (سیف‌اللهی انار، باشکوه و محمدخانی، ۱۴۰۰).

۴.۱.۵. استراتژی‌های سازگار با محیط زیست و مزیت رقابتی

با افزایش آگاهی و دانش افراد در ارتباط با اهمیت رفاه اجتماعی، محیط زیست به دغدغه‌ای جدی برای مردم تبدیل شده است. اهمیت مسائل محیط زیست، افزایش مقررات عمومی، رقابت وسیع سازمان‌ها و فشار افکار عمومی باعث شده است که سازمان‌ها علاوه بر سودآوری و فروش بیشتر، به محیط زیست هم توجه کنند. با این وصف اکثر مردم بر این باورند که "تجارت سبز" تنها به ترویج یا تبلیغ محصولات با ویژگی‌های زیست محیطی اشاره دارد. واژه‌هایی مانند: بدون فسفات، قابل بازیافت، سازگار با ازون و سازگار با محیط زیست، مواردی هستند که اغلب مصرف‌کنندگان آنها را با بازاریابی سبز مرتبط می‌دانند. این نوع تحقیقات دربرگیرنده دستیابی به مزیت‌های رقابتی ناشی از محیط زیست است که در نتیجه به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع و قابلیت‌های مرتبط با محیط زیست حاصل می‌شود. هدف برانگیختن جامعه نسبت به محیط زیست حساس است و ابزاری برای رسیدن به مزیت رقابتی است، درحالی‌که این مزیت یکی از محرک‌های اصلی گرایش به سمت محیط زیست محسوب می‌شود (غیاث‌آبادی فراهانی و غفاری‌آشتیانی، ۱۳۹۷).

در یک تقسیم‌بندی دیگر نظریات مزیت رقابتی را می‌توان به دو قسمت اصلی تقسیم کرد؛ نظریات مبتنی بر دیدگاه اقتصادی و نظریات مبتنی بر دیدگاه مدیریتی. نظریات مبتنی بر دیدگاه اقتصادی نظریاتی هستند که در پی کشف الگوی تجارت و کسب مزیت در سطح ملی و توسط

اقتصاددانان ارائه شده‌اند. نظریه‌های مزیت رقابتی نظریات مبتنی بر دیدگاه مدیریتی هستند که توسط دانشمندان علوم مدیریتی ارائه شدند و تأکید بیشتری بر صنعت و بنگاه‌ها و کسب مزیت در آنها دارند. این نظریات را می‌توان به چهار دسته نظریات سازمان صنعتی، نظریات منبع محور، نظریات بر مبنای شایستگی و نظریه قابلیت‌های پویا تقسیم کرد (جزینی، ۱۴۰۰: ۵۸). سه تئوری عمده درباره مزیت رقابتی وجود دارد: تئوری سازمان صنعتی، تئوری منبع مدار و تئوری شومپترین. (راسخی و ذبیحی لهرمی، ۱۳۸۷).

۲.۴. بخش دوم: محصول زرشک

زرشک با نام علمی *Berberis vulgaris* یکی از از گیاهانی است که استفاده از آن در طب سنتی تاریخچه‌ای طولانی دارد. این گیاه از خانواده *Berberidaceae* است و بومی آمریکا و اروپا بوده و در ایران نیز به وفور یافت می‌شود (توکلی نسب و طاهرپور، ۱۳۹۵). تیره زرشک دارای ۱۵ جنس و بیش از ۶۵۰ گونه است که در آسیا، شمال آفریقا، آمریکای جنوبی، مرکزی و شمالی یافت می‌شود. گونه‌ای از آن به نام *Berberis aristata* که بیشتر در هند کشت می‌شود به‌عنوان یک داروی گیاهی استفاده می‌شود. *Berberis vulgaris* نوع دیگری از خانواده زرشک است که بیشتر در اروپا و آسیا (به‌خصوص در ایران) کشت می‌شود. زرشک به‌عنوان یک گیاه دارویی مهم از گذشته‌های دور مورد استفاده بوده است و از قسمت‌های مختلف آن در بیشتر کشورها و از جمله در ایران به‌عنوان طب عامیانه استفاده می‌شود. همچنین در ایران به‌عنوان یک افزودنی غذایی استفاده می‌شود و ارزش اقتصادی بالایی برای کشاورزان محلی دارد و در استان خراسان جنوبی کشت می‌شود (صادقی و اخوتی، ۱۳۹۵). این محصول، اولین بار در روستای افین منطقه زیرکوه قاینات در حدود ۲۱۰ سال پیش کشت شده است و در ۵۰ سال اخیر کاشت این درخت گسترش یافته است (قلی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱). زرشک معمولی در بین انواع زرشک از نظر اقتصادی دارای اهمیت بیشتری است و انواع زرشک‌های بی‌دانه از آن به دست می‌آید. زرشک معمولی درختچه‌ای است به ارتفاع ۳ و گاهی تا ۶ متر می‌رسد (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰). استان خراسان جنوبی دارای اقلیمی نیمه‌بیابانی، نزولات جوی کم، بادهای فصلی گرم، کم‌آبی عمومی، گرما، کاهش رطوبت نسبی هوا به‌ویژه در تابستان،

شوری آب، شور یا قلیایی بودن خاک‌ها است. خطرات طبیعی بی‌شماری به علت شرایط اقلیمی، محصولات کشاورزی این استان را تهدید می‌کند و کشت‌وکار بسیاری از گیاهان متداول به‌صورت تجاری محدود شده است (قلی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱). البته مقاومت برخی از گونه‌های گیاهی در این منطقه باعث شده است تا برخی از گیاهان به‌عنوان گیاهان مقاوم منطقه مورد توجه زارعین و باغداران قرار گیرند که از جمله این گیاهان می‌توان به محصول زرشک اشاره کرد (کریم، دادرس‌مقدم، حسینی و سیدان، ۱۳۹۸). یکی از محصولات عمده کشاورزی به‌ویژه در شهرستان قاین و بیرجند زرشک است؛ به‌طوری‌که با سطح زیر کشت نزدیک به ۸۰۰۰ هکتار، با عملکردی حدود ۱۲۰۰ کیلوگرم در هر هکتار، بیش از ۹۸٪ سطح زیر کشت زرشک کشور و تولید ۹۵٪ از زرشک دنیا را دارد (دوراندیش و همکاران، ۱۳۹۱). زرشک به‌عنوان یک محصول اقتصادی جایگاه ویژه‌ای در میان محصولات کشاورزی به خود اختصاص داده است و سهم بزرگی در اقتصاد کشاورزی این منطقه دارد؛ به‌طوری‌که امروزه درآمد هزاران خانوار روستایی در خراسان جنوبی به تولید زرشک وابسته است. در حال حاضر و براساس اطلاعات موجود، هر هکتار زرشک‌کاری، تعداد ۷ تا ۸ نفر اشتغال مستقیم و غیرمستقیم و تعداد ۵۵ هزار خانوار روستایی و شهری در زنجیره تولید و توزیع محصول فعالیت دارند، در صورتی‌که این محصول جایگاه واقعی خود را در تولید و صادرات کسب کند تأثیر آن بر اقتصاد منطقه به‌خصوص در زمان‌های خشکسالی چشمگیر خواهد بود. لذا توسعه کاشت زرشک در این منطقه در کاهش نرخ بیکاری و جلوگیری از مهاجرت روستاییان تأثیر بسزایی دارد. نوع بی‌دانه زرشک به غیر از ایران در هیچ کشوری به‌عنوان محصول اقتصادی پرورش نمی‌یابد و در این سرزمین نیز در منطقه خراسان جنوبی کشت می‌شود (قلی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱). زرشک از معدود گیاهانی است که از ریشه، ساقه، برگ، گل و پوست آن استفاده‌های مختلف غذایی، دارویی و صنعتی می‌شود؛ به‌گونه‌ای‌که، ۸۹ نوع دارو از این گیاه با ارزش به دست می‌آید (دوراندیش، دانشورکاخرکی و رهنما، ۱۳۹۰). در سال‌های اخیر از زرشک در طیف وسیعی از داروها برای درمان انواع بیماری‌ها استفاده می‌شود، مانند بیماری‌های قلبی و عروقی، بیماری آلزایمر، دیابت ملیتوس. این محصول منبع غنی از ویتامین C است و به‌عنوان مکمل غذایی استفاده می‌شود. به‌عنوان یک

داروی گیاهی ضد تب، ضد باکتری، ضد میکروب، ضد کبد چرب و ... محسوب می شود (صادقی و اخوتی، ۱۳۹۵). بهبود عملکرد ایمنی بدن، کنترل قند در بیماران دیابتی، حتی استفاده از زرشک در جیره طیور باعث افزایش پاسخ ایمنی آن می شود (توکلی نسب و طاهرپور، ۱۳۹۵). همچنین خواصی مانند؛ اثر ضدالتهاب، کاهش فشار خون، هیپوگلیسمی، و پایین آورنده چربی دارد (اشرف و همکاران، ۱۳۹۲). خواص تغذیه‌ای دارد و به عنوان چاشنی غذا و طعم‌دهنده طبیعی در تولید محصولاتی مانند مربا، آبمیوه و نوشابه، کیک و غیره استفاده می شود (نظریان و همکاران، ۱۳۹۰). مصرف شربت زرشک در فصل بهار جزء اصول ضروری برای حفظ سلامتی و پیشگیری از بیماری‌های شایع در آن فصل می باشد (کارگزار و همکاران، ۱۳۹۶). اگرچه اکثر خانوارها به دلیل نداشتن دانش و آگاهی لازم نسبت به خواص این محصول صرفاً برای تزئینات غذا از آن استفاده می کنند (دوراندیش و همکاران، ۱۳۹۰)، اما به دلیل کاربرد در صنایع مختلف از جمله صنایع دارویی، غذایی، رنگرزی و غیره مورد توجه پژوهشگران مختلف قرار گرفته است (صادقی و اخوتی، ۱۳۹۵).

از سوی دیگر، زرشک در برخی از مناطق، تنها محصول تولیدی کشاورزان است و درآمد بسیاری از خانوارها فقط از کشت یک محصول تأمین می گردد. بنابراین، از یک سو استان خراسان جنوبی به دلیل اقلیم ویژه شرایط بسیار مناسبی برای افزایش تولید زرشک دارد و از سوی دیگر، تولید این محصول نقش مهمی در تأمین اشتغال و درآمد بسیاری از مردم منطقه دارد. بنابراین با افزایش مزیت رقابتی محصول که منجر به افزایش تولید و درآمد تولید کنندگان و سطح اشتغال می شود، می تواند به اقتصاد منطقه و اقتصاد ملی کمک شایانی نماید (دوراندیش و همکاران، ۱۳۹۱).

به طور کل عوامل زیادی در ایجاد و تقویت مزیت رقابتی تأثیرگذارند از جمله: قابلیت‌ها و دارایی‌های بازاریابی (ووریس و یاربرو، ۱۹۹۸؛ عموموها و یزدانی، ۱۴۰۰؛ فرودی، ۲۰۲۲)، آمیخته‌های بازاریابی (کاکایی و همکاران، ۱۴۰۰)، آموزش (دوراندیش، کهنسال، شاهنوشی‌فروشان)

و حسین زاده؛ ۱۳۹۱؛ مصلی پور و طحان؛ ۱۳۹۸)، منابع انسانی (قیطرانی، ۱۳۹۹؛ رودیه و هدایه، ۲۰۲۱)، نوآوری و خلاقیت (فراهانی، ۱۴۰۰)، بازاریابی رابطه مند (صائب نیا و همکاران، ۱۳۹۸)، مسائل زیست محیطی (لی، ۲۰۲۲)، فناوری اطلاعات (ایلمودین، ۲۰۲۱)، برندسازی (سیف اللهی انار و همکاران، ۱۴۰۰)، فرآوری، دولت (مصلی پور و طحان، ۱۳۹۸)، مدیریت ریسک (عارف منش و همکاران، ۱۴۰۱)، تنوع و کیفیت محصول (فراهانی، ۱۴۰۰) و ... اما متأسفانه پژوهش‌چندانی در مورد عوامل ایجاد خلق مزیت رقابتی برای محصول زرشک صورت نگرفته است.

۵. یافته‌های پژوهش

جهت انجام مصاحبه‌ها از ۲۵ متخصص و مطلع امر که شامل متخصصان دانشگاهی، فعالین اداری و تجاری و کشاورزان بوده‌اند، استفاده شده که در جدول زیر مشخصات آنان نشان داده شده است.

جدول ۱. مشخصات جامعه آماری

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

شماره	مصاحبه شونده‌گان	متولد	تحصیلات	سمت	فعالیت‌های مهم
(۱)	متخصصین (خبرگان) تجاری و اداری:	۱۳۶۳	لیسانس مکانیک ماشین‌های کشاورزی (بیوسنسور)	مدیر واحد فناوری (با نام یاقوت سرخ پادیز). مدیر شرکت تعاونی ایسا پارس.	اختراع دستگاه برداشت با دستگاه هد برقی و هد موتوری (شیکر). اختراع دستگاه خشک‌کن صنعتی. دادن خدمات خشک‌کن. فرآوری زرشک (ترشک- مربا- پودر-دمنوش زرشک -سس زرشک)
(۲)		۱۳۶۱	لیسانس افتخاری گیاهان دارویی در سال ۱۳۸۷	مدیر عامل شرکت عرقیات ارسطو	ثبت اختراع دستگاه مبدل بو به اسانس- تولید عرقیات بر پایه گیاهان دارویی. (روغن، عرق و بیش از ۱۳۰ تا عصاره و اسانس گیاهان. مواد اولیه برای دارو. جدا کردن رنگدانه زعفران و...)
(۳)		۱۳۶۵	کارشناسی ارشد برق الکترونیک	کارشناس مسئول مرکز رشد واحدهای فناوری شهرستان قاین	ثبت اختراع قرص جوشان زرشک غنی شده با ویتامین C. دارنده برند لبخند مهر.

شماره	مصاحبه شوندگان	متولد	تحصیلات	سمت	فعالیت‌های مهم
(۴)		۱۳۶۳	کارشناسی ارشد صنایع غذایی	مدیر عامل شرکت تعا ونی زرین خوشه روبینا	کارکردن روی ماده جایگزین روغن برای روی زرشک ۰ (در مرحله آزمایشگاهی).
(۵)		۱۳۷۲	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی بین‌الملل	مدیر تامین شرکت کشمون	بازاریابی گردشگری زعفران ارگانیک و فروش زعفران و زرشک.
(۶)		۱۳۶۶	کارشناسی معماری	مدیر عامل شرکت ساگارت	صادرات زرشک ارگانیک و غیرارگانیک به ترکیه و کانادا و مخصوصاً سوئد. داشتن دستگاه سورتینگ (کالر سورت) و دستگاه‌های خودساز دیگر برای تمیز کردن و پوک گیری ورطوبت‌دهی و دم‌گیری و غربال نهایی. ویسته‌بندی
(۷)		۱۳۶۳	کارشناس الکترونیک	مدیرعامل شرکت کنترل صنعت سورنا	اتوماسیون صنعتی. به روز رسانی تجهیزات (مثلاً به‌روزرسانی تجهیزات کهنه‌ای مثل قطار شهری مشهد که ۱۵ سال که از عمر مفید آن گذشته بود). تولید دستگاه میوه خشک کن برای یک شرکت در مشهد. و سپس تولید دستگاه زرشک خشک کن برای قائن. گرفتن ثبت اختراع سازمان اسناد در سال ۱۳۹۷.
(۸)		۱۳۶۲	دانشجوی دکترای الهیات (گرایش علوم قرآن و حدیث- دانشگاه تهران)	مدیر برند ناروش	دارنده بزرگترین واحد بوجاری، سورت و بسته‌بندی زرشک

شماره	مصاحبه شوندگان	متولد	تحصیلات	سمت	فعالیت های مهم
(۹)		۱۳۴۵	کارشناسی ارشد توسعه روستایی	رئیس صنایع تبدیلی جهاد استان	
(۱۰)		۱۳۶۲	کارشناسی حسابداری	مالک دستگاه مکانیزه بوجاری و بخار.	دارنده برند آبرام. صادرکننده زرشک. تامین کننده زرشک های برند گلستان (در هر ماه ۱۰ تن).
(۱۱)		۱۳۶۹	کارشناسی حقوق	مدیر عامل شرکت تیما زعفران	صادرات خشکبار و زرشک سالم. دارنده برند تلپکا- بیونیک.
(۱۲)		۱۳۴۹	فوق لیسانس جغرافیا	مدیر عامل شرکت قاین سریشک (محصولات غذایی ۱۲۵)	اولین تولید کننده نکتار و شربت طبیعی زرشک در ایران و تولید کننده انواع آبمیوه و شربت های طبیعی و بسته بندی کننده آجیل و خشکبار، غلات، حبوبات و سویا و لیمو عمانی به ویژه فراورده های زرشک با نام تجاری ۱۲۵ است. به عنوان واحد نمونه صنایع تبدیلی، واحد نمونه سازمان غذا و دارو، و واحد نمونه استاندارد خراسان جنوبی در سالهای متعدد، انتخاب گردیده است.
(۱۳)		۱۳۶۲	فوق لیسانس توسعه روستایی	مدیر داخلی شرکت تروند	۷ دوره صادر کننده برتر کشور. بسته بندی (از ۷۰ تا ۵۰۰ گرم برای فروشگاه آلدی آلمان). فراوری (قرص جوشان. شامپوی بدن و سر زرشکی. آب زرشک. آدامس زرشک. کرم ضد لک زرشکی و...). حداقل ۱۰۰ نفر در داخل کارخانه و ۳۰۰ نفر در تیز پا مشغول هستند. دارنده برند زرشک تروند (تنها شرکتی که زرشک را با برند ایرانی صادر می کند).
(۱۴)	خبرگان دانشگاهی:	۱۳۳۳	کارشناسی ارشد روشن های تدریس علوم تجربی	مدیر مجتمع تحقیقات گیاهان دارویی جهاد دانشگاهی استان خراسان جنوبی. رئیس کانون ملی زرشک و عناب	بیش از ۴۰ مورد کارهای تحقیقاتی منطقه ای و ملی انجام داده اند و چند ده مقاله تحقیقاتی و ۳۵ جلد کتاب در زمینه گیاهان دارویی و کاربرد آنها دارند.

شماره	مصاحبه شوندگان	متولد	تحصیلات	سمت	فعالیت‌های مهم
(۱۵)		۱۳۶۷	دکترای صنایع غذایی	پژوهشگر مجتمع تحقیقات گیاهان دارویی بیرجند	فرآوری محصولات استراتژیک. دانش علمی این شرکت تحقیقاتی در مورد زرشک شامل موارد زیر است: ۱- قرص جوشان زرشک ۲- مکمل کاهش کلسترول و چربی خون ۳- مکمل کاهش فشار خون و ۴- نوشیدنی هیدروژلی، ۵- کامبوجا زرشک، ۶- مربا، ۷- لواشک ۸- کیک، ۹- سس، ۱۰- مارشمالو زرشک ۱۱- پولکی، ۱۲- نبات، ۱۳- نکتار، ۱۴- نوشابه، ۱۵- قرص زرشک، ۱۶- آدامس زرشک و ۱۷- رب زرشک
(۱۶)		۱۳۶۰	دکترای باغبانی	استادیار دانشگاه فردوسی مشهد	
(۱۷)		۱۳۴۰	دکتری بیوسیستم	استاد دانشگاه فردوسی مشهد	
(۱۸)		۱۳۵۵	دکتری علوم باغبانی	دانشیار گروه کشاورزی و عضو هیئت علمی دانشگاه بیرجند. مدیر گروه و معاون گروه گیاهپزشکی و باغبانی.	
(۱۹)	کشاورزان	۱۳۴۵	دیپلم	کشاورز نمونه	
(۲۰)		۱۳۳۹	دیپلم	کشاورز نمونه زرشک و زعفران سالم (استفاده از سم و کود به صورت مجاز) و ارگانیک.	حضور در شبکه آموزش برنامه زنده رویش و اجرای یک ساعت برنامه در مورد محصولات کشاورزی سالم و ارگانیک (زعفران و زرشک).
(۲۱)		۱۳۴۳	دیپلم	زن تأثیرگذار استان	حضور در شبکه آموزش برنامه زنده رویش و اجرای یک ساعت برنامه در مورد محصولات کشاورزی سالم و ارگانیک (زعفران و زرشک).
(۲۲)		۱۳۴۷	فوق دیپلم علوم اجتماعی	بازنشته آموزش و پرورش	مالک اقامتگاه بوم گردی زرشکده افین.
(۲۳)		۱۳۳۶	دیپلم	کشاورز فعال	

شماره	مصاحبه شوندگان	متولد	تحصیلات	سمت	فعالیت‌های مهم
(۲۴)		۱۳۲۶	سیکل	کشاورز فعال	دوسال کشاورز نمونه زرشک
(۲۵)		۱۳۵۰	دیپلم	کشاورز فعال	

۵. ۱. تحلیل داده‌های پژوهش

جهت استخراج داده‌ها پس از انجام مصاحبه، اقدام به کدگذاری متون مصاحبه گردید که در سه مرحله به شرح زیر قابل ارائه است:

مرحله اول: کدگذاری باز

الف) استخراج کدهای اولیه (مفاهیم اولیه)

کدگذاری باز، اقدام به مفهوم‌سازی در اولین سطح انتزاع است و توجه پژوهشگر اساساً متوجه درک مفهوم موردنظر است و به آن چیزی که در حال روی دادن است، توجه می‌کند، نه به واژه‌هایی که برای تشریح رویدادها به کار می‌رود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۱۰). در ابتدا تمامی داده‌های نوشته شده مربوط به مصاحبه‌ها مرور و متن هر مصاحبه به‌طور مجزا و دقیق تایپ و در قالب نرم‌افزار MAXQDA پیاده‌سازی شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، در مرحله کدگذاری باز، کدگذاری به‌صورت سطر به سطر انجام شد. تخصیص معانی براین‌اساس، این اطمینان را به وجود می‌آورد که تمامی جملات بررسی شدند و کدها نیز پس از بررسی به‌صورت جزئی مفهوم‌سازی شدند. از طرفی، بررسی سطر به سطر مانع از تخصیص معانی به‌صورت کلی می‌شود. لذا در هنگام بررسی سطر به سطر متون مصاحبه، جملات و واحدهای معنادار برجسته و مشخص شد و در نهایت، ۴۱۸ کد اولیه استخراج گردید.

به‌عنوان مثال در جمله "در نهایت با افزایش قیمت زرشک و بهبود وضعیت زرشک، فروش راحت‌تر می‌شود و کشاورز با پشتوانه، محصولات خود را می‌فروشد و به موقع پولش را دریافت می‌کند و دیگر از لحاظ مالی ضربه نمی‌خورد. کشاورز می‌شود، تولید کننده مواد اولیه شرکت‌ها و واحدهای فناوری و امنیت شغلی دارد و حالا شرکت‌ها و واحدهای فناوری به دنبال کشاورز و محصولات او می‌روند به جای اینکه کشاورز به دنبال فروش محصولات خود برود". کدگذاری صورت گرفته

تحت عنوان "ایجاد مزیت رقابتی و بهبود قیمت زرشک، باعث می‌شود روش کششی جایگزین روش رانشی در فروش شود" استخراج شد. همچنین با بررسی جمله "بنده زرشک را به اندازه بسیار بسیار ناچیزی روغن میزنم تا به مرور زمان اصلاً روغن نزنم تا هم ماندگاری را افزایش دهم و هم چشم مشتری را به رنگ اصلی زرشک عادت بدهم و این فرهنگ‌سازی باید انجام شود"، یک کد تحت عنوان "فرهنگ‌سازی (تلاش برای روغن نزدن به زرشک و چشم مشتری را به رنگ اصلی زرشک عادت دهیم)" استخراج گردید و همچنین با بررسی جمله "روی زرشک‌ها روغن نزنند چون روغن اکسید می‌شود و کیفیت و رنگ آن کاهش پیدا می‌کند و عوامل میکروبی افزایش پیدا می‌کند و باعث اکسید شدن خواص زرشک مثل آنتی اکسیدان می‌شود. جایگزین روغن امولسیون (ترکیب روغن و آب) است که روغن آن تشکیل شده است از شیره درخت نخل کارنویا که وارداتی است و این ترکیب در مرحله آزمایش است. شیره درخت نخل کار نو که همان صمغ درخت است، براق کننده است و برای پولیش روی ماشین و داخل آدامس هم استفاده می‌شود." دو کد با عناوین "باید معضل بزرگ روغن‌زدن زرشک حل شود" و "آموزش برای روغن نزدن تا ماندگاری زرشک افزایش پیدا کند و دیرتر سیاه شود" استخراج شد.

ب) استخراج مقوله‌ها

در مرحله دوم، پس از شناسایی کدها و مفاهیم اولیه، کدهایی که از نظر مفهومی نزدیک به هم و همگرا بودند، در قالب دسته‌بندی بزرگتری به نام مقوله ادغام شدند و نهایتاً تعداد ۴۱۸ کد اولیه، در قالب ۱۰۰ مقوله شکل گرفتند که در جدول ۳ ارائه گردید.

مرحله دوم: کدگذاری محوری

پس از ظهور مقوله محوری و شروع کدگذاری باز در مرحله دوم، مقوله محوری کدگذاری را هدایت می‌کند و کدگذاری‌ها حول مقوله محوری انجام می‌شود. در این مرحله با بررسی ابعاد مختلف مقوله‌های به‌دست آمده در مرحله قبل و یافتن پیوندهای میان آنها، کدگذاری محوری انجام گرفت. مقوله‌های همگرا در دسته‌بندی بزرگتری تحت عنوان "مؤلفه" با یکدیگر ادغام شدند و ۲۲ مؤلفه استخراج شدند. در کدگذاری محوری باید پدیده محوری، شرایط علی، بستر یا زمینه، شرایط مداخله‌گر و راهبردها تا حد امکان تحلیل و مدل‌سازی شوند. در جدول زیر مؤلفه‌های خلق مزیت رقابتی در فرآیند کدگذاری محوری آورده شده است.

جدول ۲. مقوله‌ها، مؤلفه‌ها و مقوله‌های محوری تحقیق

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳

پدیده یا مقوله محوری	مؤلفه	مقوله
عوامل زمینه‌ای	قابلیت‌های پویای صادراتی	۱ انعطاف‌پذیری و سازگاری صادراتی
		۲ نوآوری صادراتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن
		۳ فرهنگ افزایش یادگیری
	فرهنگ‌سازی	۴ فرهنگ بومی و فستیوال‌های محیطی
		۵ حمایت قانونی
	تصویب و ایجاد قوانین تسهیل‌گر	۶ تسهیل قوانین
		۷ تصحیح مسائل قانونی
عوامل علی	قابلیت‌های بازاریابی	۸ قیمت‌گذاری
		۹ قابلیت‌های پویا (یادگیری از بازار و پژوهش بازاریابی)
		۱۰ وصول حق الزحمه کشاورزان
		۱۱ قابلیت‌های بازاریابی تخصصی (مدیریت کانال)
		۱۲ بازاریابی بین وظیفه‌ای (مدیریت رابطه با مشتری)

پدیده یا مقوله محوری	مؤلفه	مقوله
		13 فروش
		14 بازاریابی بین وظیفه‌ای (توسعه محصول جدید)
		15 قابلیت‌های پویا (تجدید پیکربندی منابع)
		16 ترویج و قابلیت‌های ارتباطات / رسانه‌های جمعی
	قابلیت‌های فناورانه	17 قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تحقیقاتی، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های توسعه‌ای، دانش و نگرش
		18 بسته بندی های خرد
		19 ارتقاء کیفیت محصولات درون بسته بندی ها
		20 بسته بندی زرشک تازه
	بسته بندی	21 بسته بندی های نوین و مکانیزه برای افزایش ماندگاری
		22 بسته بندی های شکل و بهینه سازی هزینه ها
		23 بسته بندی هایی متناسب با نیاز اطلاعاتی مصرف کننده
		24 آموزش مؤثر کاشت و داشت و برداشت زرشک
	آموزش	25 آموزش کاربردی برای حفظ و ارتقاء کیفیت محصول و فرآوری های آن
		26 آموزش بازاریابی و فروش محصولات زرشک
		27 آموزش مدیریت کسب و کار در حوزه زرشک (توجه به بهینه سازی هزینه ها و ...)

پدیده یا مقوله محوری	مؤلفه	مقوله
تولید محصول و فرآورده‌های سالم و ارگانیک		28 آموزش خواص محصول زرشک و منحصر به فرد بودن این نوع زرشک
		29 آموزش در بسترهای مختلف
		30 محصولاتی که اصلا سم و کود و مواد شیمیایی مصرف نکرده اند(محصولات ارگانیک)
		31 محصولاتی که سم و کود و مواد شیمیایی به اندازه استاندارد مصرف کرده اند(محصولات سالم).
		32 اخلاق حرفه‌ای
		33 فرآوری
		34 زیرساخت‌ها
		35 قابلیت‌ها / مهارت‌های منابع انسانی
		36 برندسازی و نمادهای اعتمادساز
		37 رفتارهای اعتمادساز
رقابتی		38 انتخاب و مدیریت شبکه توزیع قابل اعتماد
		39 ایجاد بازارهای تخصصی مرجع
		40 استفاده از فناوری های نوین
		41 ذهن آگاه مدیریت ارشد
قابلیت‌های اعتمادساز		42 مدیریت و تفکر بازاریابی
		43 مدیریت مزرعه
		44 مدیریت استراتژیک
		45 مدیریت منابع و مدیریت لجستیک و زنجیره تامین
		46 مدیریت ارتباط برای انتقال دانش و مدیریت دانش
		47 مدیریت کیفیت جامع
		48 مدیریت فناوری اطلاعات
		49 مدیریت سرمایه فکری
تخصصی کردن کانال توزیع		40 استفاده از فناوری های نوین
		41 ذهن آگاه مدیریت ارشد
		42 مدیریت و تفکر بازاریابی
		43 مدیریت مزرعه
		44 مدیریت استراتژیک
		45 مدیریت منابع و مدیریت لجستیک و زنجیره تامین
		46 مدیریت ارتباط برای انتقال دانش و مدیریت دانش
		47 مدیریت کیفیت جامع
		48 مدیریت فناوری اطلاعات
		49 مدیریت سرمایه فکری
مدیریت راهبردی		40 استفاده از فناوری های نوین
		41 ذهن آگاه مدیریت ارشد
		42 مدیریت و تفکر بازاریابی
		43 مدیریت مزرعه
		44 مدیریت استراتژیک
		45 مدیریت منابع و مدیریت لجستیک و زنجیره تامین
		46 مدیریت ارتباط برای انتقال دانش و مدیریت دانش
		47 مدیریت کیفیت جامع
		48 مدیریت فناوری اطلاعات
		49 مدیریت سرمایه فکری

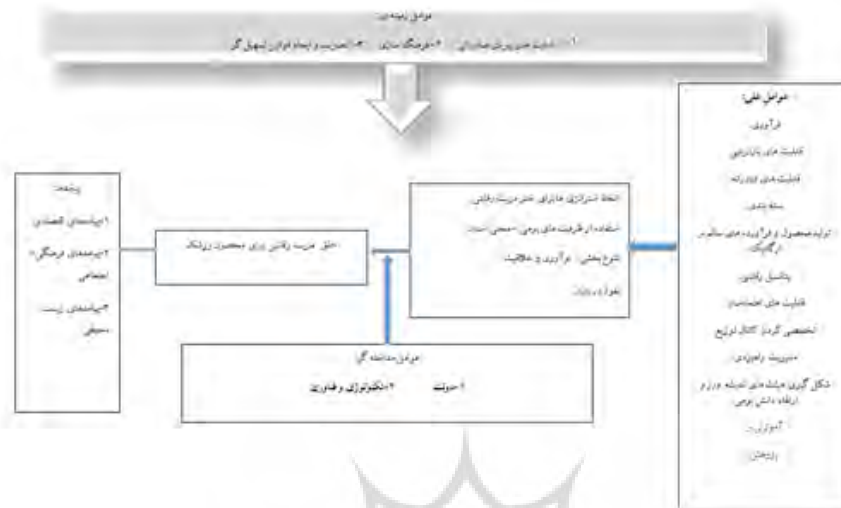
پدیده یا مقوله محوری	مؤلفه	مقوله
	شکل‌گیری هیئت‌های اندیشه ورز و ارتقاء دانش بومی	مدیریت ریسک
		ایجاد یک هیئت اندیشه ورز
		ترویج دانش بومی
	پژوهش	افزایش دانش و شبکه‌سازی فعالیت‌های تحقیقاتی زرشک
		پژوهش‌هایی که مبتنی بر راندمان تولید هستند.
		پژوهش‌هایی که مبتنی بر فراوری و بهبود کیفیت هستند.
		پژوهش‌هایی که مبتنی بر افزایش فروش هستند.
استراتژی‌ها	تنوع بخشی: نوآوری و خلاقیت	نوآوری تولیدی و فراوری
		نوآوری فرآیندی
		نوآوری اداری
	نفوذ در بازار	تولید انبوه و تجاری سازی
		افزایش تقاضا و بهبود قیمت زرشک
		استفاده از فناوری‌های نوین فروش و تبلیغات
	استفاده از ظرفیت‌های بومی - محلی استان	توسعه صادرات
		راه‌اندازی بازار تخصصی زرشک
		میراث ملموس
		برگزاری فستیوال
		ظرفیت تشکیلاتی
		ظرفیت علمی، فنی و زیرساختی
		وجود قوانین حمایتی
		مزیت اقلیمی
		پتانسیل ایجاد آگرو توریسم
		وجود نیروی کار
		ویژگی‌های شخصیتی

پدیده یا مقوله محوری	مؤلفه	مقوله
		فنی و زیرساختی
عوامل مداخله‌گر	دولت	74
		75
		76
		77
		78
		79
	تکنولوژی و فناوری	80
		81
		82
		83
پیامدها	پیامدهای اقتصادی	84
		85
		86
		87
		88
		89
	پیامدهای فرهنگی - اجتماعی	90
		91
		92
		93
		94

پدیده یا مقوله محوری	مؤلفه	مقوله
		95 حفظ فرهنگ و سنت‌های مردمان محلی
		96 ترویج گردشگری محلی
		97 ترویج سلامتی و غذای سالم
		98 حفاظت از محیط زیست
	پیامدهای زیست محیطی	99 ترسیب کربن
		100 تقویت اکوسیستم

مرحله سوم: کدگذاری انتخابی (گزینشی)

درواقع در مرحله سوم که کدگذاری انتخابی نام دارد، براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه مدل تبیین‌کننده الگوهای مورد نظر می‌پردازد. کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود و پالایش مقوله‌ها است. به این ترتیب که با استفاده از چیدمان خاص بین مقوله‌های به‌دست آمده، آنها را برای ارائه یک الگوی خاص تنظیم می‌کند. این مقوله‌ها حول مضمون اصلی گردهم می‌آیند و ارتباطی نظام‌مند را ایجاد می‌کنند. در ادامه مدل تبیین‌کننده الگوهای حاصل از کدگذاری انتخابی قابل مشاهده است.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

مأخذ: نگارندگان، ۱۴۰۳

۲.۵. تشریح عناصر پژوهش

در ادامه هریک از عناصر پژوهش و اجزایی که در مدل تبیین‌کننده خلق مزیت رقابتی محصول زرشک بیان شده، به صورت تفصیلی تشریح می‌شود.

۲.۵.۱. مقوله محوری پژوهش (پدیده محوری)

پس از کدگذاری سه مصاحبه اول، مقوله محوری این پژوهش تحت عنوان خلق مزیت رقابتی محصول زرشک انتخاب شد؛ چراکه خلق مزیت رقابتی مناسب‌ترین مفهومی بود که دربرگیرنده مفاهیم اصلی مقوله محوری، نتیجه متغیرهای مستقل تحقیق و به عنوان متغیری مستقل برای پیامدها بود. هر یک از مصاحبه‌شوندگان از زاویه‌ای به این پدیده نگریسته‌اند؛ اما اغلب آنها بر موضوع

منحصر به فرد بودن این نوع زرشک اشاره داشته‌اند و بیان نمودند که در صورتی که برای محصول زرشک مزیت رقابتی ایجاد نشود، کاشت این محصول صرفه اقتصادی چندانی برای کشاورزان ندارد.

۵. ۲. ۲. عوامل علی

قابلیت‌های بازاریابی در سطح گسترده‌ای مورد تأکید خبرگان بوده است. به زعم ایشان قابلیت‌های بازاریابی از جمله: قیمت‌گذاری، قابلیت‌های پویا (یادگیری از بازار و پژوهش بازاریابی)، وصول حق الزحمه، قابلیت‌های بازاریابی تخصصی (مدیریت کانال)، بازاریابی بین وظیفه‌ای (مدیریت رابطه با مشتری)، فروش، بازاریابی بین وظیفه‌ای (توسعه محصول جدید)، قابلیت‌های پویا (تجدید پیکربندی منابع)، ترویج و قابلیت‌های ارتباطات / رسانه‌های جمعی بر خلق مزیت رقابتی محصول زرشک تأثیرگذار است. همچنین بخش دیگر عوامل علی، قابلیت‌های فناورانه هستند. در این بخش نیز نظرات مختلفی از سوی خبرگان ارائه شده است که بر این باورند قابلیت‌های فناورانه که شامل قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تحقیقاتی، توسعه‌ای، دانش و نگرش می‌باشد، بر خلق مزیت رقابتی محصول زرشک تأثیرگذار است.

مؤلفه سوم در رابطه با عوامل علی، بسته‌بندی است. برخی از این ویژگی‌ها به عنوان "بسته‌بندی‌های خرد، ارتقاء کیفیت محصولات درون بسته‌بندی‌ها، بسته‌بندی زرشک تازه، بسته‌بندی‌های نوین و مکانیزه برای افزایش ماندگاری، بسته‌بندی‌های شکیل و بهینه‌سازی هزینه‌ها، بسته‌بندی‌هایی متناسب با نیاز اطلاعاتی مصرف‌کننده" احصاء شدند. ویژگی چهارم در بخش عوامل علی، تولید محصول و فرآورده‌های سالم و ارگانیک می‌باشند. اغلب مصاحبه‌شوندگان بر اثر "محصولاتی که اصلاً سم و کود و مواد شیمیایی مصرف نکرده‌اند (محصولات ارگانیک)"، "محصولاتی که سم و کود و مواد شیمیایی به اندازه استاندارد مصرف کرده‌اند (محصولات سالم)"، "اخلاق حرفه‌ای" و "فرآوری" در خلق مزیت رقابتی اشاره کردند. از نظر آنها، اگر تولید محصول و فرآورده‌های سالم و ارگانیک انجام شود، در خلق مزیت رقابتی تأثیرگذار خواهد بود. مؤلفه پنجم در رابطه با عوامل علی، پتانسیل رقابتی است. دو مقوله با عناوین "زیرساخت‌ها و قابلیت‌ها / مهارت‌های منابع انسانی" از این مؤلفه احصاء شدند. مؤلفه ششم در رابطه با عوامل علی، قابلیت‌های

اعتمادساز است. دو مقوله با عناوین "برندسازی و نمادهای اعتمادساز" و "رفتارهای اعتمادساز" از این مؤلفه استخراج شدند.

مؤلفه بعدی تخصصی کردن کانال توزیع است که در رابطه با عوامل علی است و دارای مقوله‌های زیر می‌باشد: "انتخاب و مدیریت شبکه توزیع قابل اعتماد، ایجاد بازارهای تخصصی مرجع، و استفاده از فناوری‌های نوین". در زمینه مدیریت راهبردی مقوله‌های متعددی بیان شده است که در سطور زیر به آنها اشاره شده است: "ذهن آگاه مدیریت ارشد، مدیریت و تفکر بازاریابی، مدیریت مزرعه، مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع و مدیریت لجستیک و زنجیره تأمین، مدیریت ارتباط برای انتقال دانش و مدیریت دانش، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت سرمایه فکری و مدیریت ریسک..".

ویژگی نهم در بخش عوامل علی، شکل‌گیری هیئت‌های اندیشه‌ورز و ارتقاء دانش بومی است. برخی مصاحبه‌شوندگان بر اثر "ایجاد یک هیئت اندیشه‌ورز" و "ترویج دانش بومی" در خلق مزیت رقابتی اشاره کردند.

در زمینه آموزش نیز آموزش مؤثر کاشت و داشت و برداشت زرشک، آموزش کاربردی برای حفظ و ارتقاء کیفیت محصول و فرآوری‌های آن، آموزش بازاریابی و فروش محصولات زرشک، آموزش مدیریت کسب و کار در حوزه زرشک (توجه به بهینه‌سازی هزینه‌ها و ...)، آموزش خواص محصول زرشک و منحصربه‌فرد بودن این نوع زرشک، و آموزش در بسترهای مختلف" بیان شده است

مؤلفه یازدهم در رابطه با عوامل علی، پژوهش است. چهار مقوله با عناوین "افزایش دانش و شبکه‌سازی فعالیت‌های تحقیقاتی زرشک، پژوهش‌هایی که مبتنی بر راندمان تولید هستند، پژوهش‌هایی که مبتنی بر فرآوری و بهبود کیفیت هستند و پژوهش‌هایی که مبتنی بر افزایش فروش هستند" از این مؤلفه استخراج شدند که بیانگر این موضوع است که نقش تحقیق و پژوهش در خلق مزیت رقابتی تأثیر بسزایی خواهد داشت.

۵. ۲. ۳. استراتژی‌ها

انتخاب رویکرد و استراتژی‌های درست می‌تواند منجر به عملیاتی شدن عوامل علی و عوامل دیگر در خلق مزیت رقابتی گردد. استراتژی‌ها شامل مقوله‌هایی همچون اولین راهبرد "استفاده از ظرفیت‌های بومی - محلی استان" می‌شود که شامل مزیت اقلیمی، توسعه صادرات، راه اندازی بازار تخصصی زرشک، میراث ملموس، برگزاری فستیوال، ظرفیت تشکیلاتی، ظرفیت علمی، فنی و زیرساختی، وجود قوانین حمایتی، پتانسیل ایجاد آگرو توریسم، وجود نیروی کار، ویژگی‌های شخصیتی، فنی و زیرساختی "مؤثر بر خلق مزیت رقابتی می‌شود.

دومین راهبرد "تنوع‌بخشی (نوآوری و خلاقیت)" است که از این میان "نوآوری تولیدی و فراوری"، "نوآوری فرآیندی" و "نوآوری اداری" احصاء شد. تنوع‌بخشی (نوآوری و خلاقیت) از جایگاه بسیار مهمی در نزد مصاحبه‌شوندگان برخوردار است.

سومین راهبرد اتخاذشده در خلق مزیت رقابتی محصول زرشک تحت عنوان "نفوذ در بازار" نامگذاری شد که شامل مقوله‌های زیر است: "تولید انبوه و تجاری‌سازی"، "افزایش تقاضا و بهبود قیمت زرشک" و "استفاده از فناوری‌های نوین فروش" می‌شود.

۵. ۲. ۴. عوامل مداخله‌گر

چنانچه اقدامات مقتضی در قالب عوامل علی و انتخاب استراتژی مناسب با ورود عوامل مداخله‌گر همراه گردد، می‌تواند بر سرعت ایجاد مزیت رقابتی بیفزاید. عوامل مداخله‌گری مانند: "دولت" در قالب "ارائه مشوق‌های مالی از سوی دولت برای تجاری‌سازی فرآورده‌ها و برگزاری نمایشگاه‌ها"، "حمایت دولت از فعالیت‌های خلاقانه و تکنولوژی‌های نوین"، "حمایت دولت برای احداث زیرساخت‌های لازم"، "ایجاد مکانیزم نظارتی قوی و تدوین قوانین حمایتی"، "حمایت دولت برای خرید تضمینی" و "افزایش قابلیت‌های پویای دولت" می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی گردد. همچنین "تکنولوژی و فناوری" دارای مقوله‌هایی است که شامل "بهبود در دقت و کیفیت"، "صرفه‌جویی ناشی از مقیاس" و "کاهش ضایعات و افزایش بهره‌وری" می‌شود.

اصولاً دستیابی به برنامه از پیش تعیین شده در هر نوع روش برنامه‌ریزی در بدو امر مستلزم ریل‌گذاری و آماده‌سازی فضا برای نیل به هدف است. از این‌رو عوامل زمینه‌ای نقش بسیار مهمی در تحقق سایر عوامل دارد. بنابراین عوامل زمینه‌ای در این تحقیق در قالب مؤلفه‌های زیر از متن مصاحبه‌ها استخراج گردیده است. "تصویب و ایجاد قوانین تسهیل‌گر" دارای مقوله‌های زیر است: "حمایت قانونی"، "تسهیل قوانین" و "تصحیح مسائل قانونی". همچنین "قابلیت‌های پویای صادراتی" دارای مقوله‌های: "انعطاف‌پذیری و سازگاری صادراتی" و "نوآوری صادراتی و غیر قابل پیش‌بینی بودن" است. "فرهنگ‌سازی" نیز دارای مقوله‌های "فرهنگ افزایش یادگیری" و "فرهنگ بومی و فستیوال‌های محیطی" است.

۵.۲.۵. پیامدهای میانجی

اصولاً هر برنامه‌ریزی و اقدامی در این حوزه همراه با تبعات و آثاری است. چنانچه این پیامدها ناشی از برنامه‌ریزی دقیق باشد، بیانگر میزان اثربخشی برنامه‌ها خواهد بود. براساس متن مصاحبه‌ها چنانچه مزیت رقابتی با دستورالعمل فوق عملیاتی گردد، می‌تواند منجر به پیامدهایی گردد که در ادامه به آن اشاره شده است.

"پیامدهای اقتصادی" خلق مزیت رقابتی محصول زرشک شامل عناوین زیر است: "تحریک رشد اقتصاد منطقه"، "جذب سرمایه‌گذاران"، "افزایش درآمد و سودآوری شرکت‌های فعال در حوزه زرشک"، "افزایش درآمد کشاورزان"، "تقویت صادرات غیرنفتی"، "ایجاد اشتغال و کارآفرینی در صنعت زرشک"، "رونق صنعت و تجارت"، "تحریک رشد اقتصاد منطقه" و "توسعه صنعت فرآوری و بسته‌بندی زرشک".

"پیامدهای فرهنگی - اجتماعی" خلق مزیت رقابتی محصول زرشک شامل عناوین زیر است: "تقویت هویت فرهنگی منطقه و کشور"، "کاهش دغدغه فروش زرشک"، "تثبیت و افزایش جمعیت روستایی"، "ایجاد امنیت شغلی"، "حفظ فرهنگ و سنت‌های مردمان محلی"، "ترویج گردشگری محلی"، "ترویج سلامتی و غذای سالم" و "حفاظت از محیط زیست".

"پیامدهای زیست‌محیطی" خلق مزیت رقابتی محصول زرشک شامل عناوین زیر است:

"حفاظت از محیط زیست"، "ترسیب کربن" و "تقویت اکوسیستم".

۶. نتیجه‌گیری

استان خراسان جنوبی یکی از محروم‌ترین و در عین حال دارای توانمندی‌های فراوانی است که چنانچه این توان‌ها عملیاتی گردد، می‌تواند شرایط متفاوتی را برای این استان خصوصاً در حوزه اقتصادی رقم بزند. یکی از منحصربه‌فردترین ویژگی‌های این استان وجود محصول زرشک است؛ به‌طوری‌که بیش از ۹۵ درصد زرشک دنیا در این استان تولید می‌شود؛ اما متأسفانه به دلیل عدم توجه به این مزیت نسبی و در نظر نگرفتن مؤلفه‌هایی که منجر به ارتقاء جایگاه زرشک در بین محصولات کشاورزی من جمله عدم توجه به خلق مزیت‌های رقابتی آن محصول، موجب هدررفت این نعمت و عدم استفاده از این توان خدادادی گردیده است. در این مقاله سعی گردیده است به بررسی عوامل مؤثر بر خلق مزیت رقابتی زرشک پرداخته شود. با توجه به ماهیت کار که مبتنی بر روش کیفی است، از خبرگان حوزه زرشک در این راستا مصاحبه‌هایی به عمل آمده است؛ بنابراین موارد استخراج شده به‌عنوان موارد پیشنهادی در راستای خلق مزیت رقابتی نیز می‌تواند قلمداد گردد. نتایج بیانگر آن است که عوامل علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای به همراه اتخاذ استراتژی‌های درست می‌تواند منجر به مزیت رقابتی این محصول گردد و به تبع آن باعث پیامدهای مهم اقتصادی و فرهنگی و زیست‌محیطی گردد. در ادامه به بررسی دقیق‌تر عوامل فوق پرداخته شده است.

مقوله محوری

خلق مزیت رقابتی مناسب‌ترین مفهومی بود که دربرگیرنده مفاهیم اصلی مقوله محوری بود و در فرآیند پژوهش عنوان مقوله محوری گردید.

عوامل علی

علل اشاره به دلایل و تبیین‌هایی دارد که باعث وقوع پدیده یا مقوله محوری شدند. پس از کدگذاری انتخابی، برخی از عوامل دارای ارتباط بیشتر و دلایل محکم‌تری برای وقوع پدیده محوری بودند. به‌طورکلی، این علل در یازده دسته‌بندی قرار گرفتند که شامل: قابلیت‌های بازاریابی،

قابلیت‌های فناورانه، بسته‌بندی، آموزش، تولید محصول و فرآورده‌های سالم و ارگانیک، پتانسیل رقابتی، قابلیت‌های اعتمادساز، تخصصی کردن کانال توزیع، مدیریت راهبردی، شکل‌گیری هیئت‌های اندیشه‌ورز و ارتقاء دانش بومی و پژوهش می‌شود.

استراتژی‌ها (راهبردها)

در رابطه با اتخاذ راهبردهایی جهت خلق مزیت رقابتی، سه مؤلفه استخراج شد که شامل "تنوع‌بخشی"، "استفاده از ظرفیت‌های بومی - محلی استان"، "نفوذ در بازار" است.

عوامل مداخله‌گر

در ارتباط با راهبردهای اتخاذ شده در خلق مزیت رقابتی محصول زرشک و تأثیر عوامل علی بر خلق مزیت رقابتی، عواملی وجود دارد که می‌توانند تحت عنوان عوامل مداخله‌گر قرار بگیرند. عوامل مداخله‌گر در این پژوهش با عنوان "دولت" و "تکنولوژی و فناوری" نام‌گذاری شدند.

عوامل زمینه‌ای

در ارتباط با راهبردهای اتخاذ شده در خلق مزیت رقابتی محصول زرشک و تأثیر عوامل علی بر خلق مزیت رقابتی، عواملی وجود دارد که می‌توانند تحت عنوان عوامل زمینه‌ای قرار بگیرند. عوامل زمینه‌ای در این پژوهش با عناوین "تصویب و ایجاد قوانین تسهیل‌گر"، "قابلیت‌های پویای صادراتی" و "فرهنگ‌سازی" نامگذاری شدند.

پیامدهای میانجی

با توجه به مقوله محوری این تحقیق؛ یعنی خلق مزیت رقابتی محصول زرشک، پیامدهای مربوط به آن به صورت دو گروه "پیامدهای اقتصادی"، "پیامدهای فرهنگی - اجتماعی" و "پیامدهای زیست‌محیطی" احصاء شدند.

۷. پیشنهادها

در راستای دسترسی به مزیت رقابتی پایدار عناوین زیر که ناظر به یافته‌های تحقیق است، پیشنهاد می‌گردد:

۱. برگزاری دوره‌های آموزشی مؤثر برای کشاورزان در زمینه روش‌های کاشت، داشت و بهره‌برداری از زرشک.
۲. ارائه تسهیلات مالی و اعطای تسهیلات اعتباری با شرایط مناسب به کشاورزان و تجار زرشک.
۳. ترویج محصولات زرشک و افزایش آگاهی مصرف‌کنندگان در بازار.
۴. افزایش همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی برای بهبود روش‌های کاشت و فرآوری زرشک.
۵. حمایت از صادرات محصولات زرشک به بازارهای خارجی.
۶. افزایش نظارت و کنترل بر کیفیت محصولات زرشک در فروشگاه‌ها و بازارها.
۷. ترویج استفاده از زرشک در صنایع غذایی، بهداشتی و دارویی برای گسترش بازار مصرف.
۸. تحقیقات بازار: انجام تحقیقات بازار جهت شناخت نیازهای مشتریان و رقبا، بهبود استراتژی‌های بازاریابی.
۹. بسته‌بندی جذاب: طراحی بسته‌بندی جذاب و مناسب برای محصول زرشک به منظور جلب توجه مشتریان.
۱۰. ترویج فروش: استفاده از تکنیک‌های ترویج فروش مانند تخفیفات، هدایا و کمپین‌های تبلیغاتی.
۱۱. حضور در فضای آنلاین: افزایش حضور در شبکه‌های اجتماعی و سایت‌های خرید آنلاین برای افزایش دسترسی به مخاطبان.
۱۲. همکاری با فروشگاه‌ها: برقراری همکاری با فروشگاه‌ها و زنجیره‌های پخش بزرگ برای گسترش شبکه فروش.
۱۳. بازخورد مشتریان: گوش دادن به بازخوردهای مشتریان و بهبود پاسخگویی به نظرات آن‌ها.
۱۴. نمونه رایگان: ارائه نمونه رایگان به مشتریان کلیدی برای جذب مصارف جدید.
۱۵. رویدادها و نمایشگاه‌ها: شرکت در رویدادها، نمایشگاه‌ها و فستیوال‌های صنعت مورد نظر برای افزایش شناساندن این محصول در کشور و سطح بین‌المللی.

۱۶. تولید محصول سالم و ارگانیک.
۱۷. برداشت با دستگاه‌های مکانیزه مثل شیکر و جلوگیری از برداشت محصول با چوب و چماق.
۱۸. خشک کردن با دستگاه‌های مکانیزه و جلوگیری از کپک زدن زرشک با جلوگیری از خشک کردن در بارگاه‌ها.
۱۹. حل معضل روغن زدن به زرشک.
۲۰. جلوگیری از تولید فرآورده‌های تقلبی (مثل آب زرشک تقلبی).
۲۱. حمایت دولت برای تجاری‌سازی دستگاه‌های مکانیزه.
۲۲. بارکدگذاری و ثبت مشخصات و درجه کیفیت زرشک روی بسته‌بندی‌های محصول زرشک و فرآورده‌های آن و شناسنامه‌دار کردن آن.
۲۳. ترویج خواص زرشک.
۲۴. بارکدگذاری و ثبت مشخصات و درجه کیفیت زرشک روی بسته‌بندی‌های محصول زرشک و فرآورده‌های آن و شناسنامه‌دار کردن آن.

تشکر و قدردانی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول است که با حمایت‌های معنوی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند و با حمایت‌های مالی سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران انجام شده است که بدین وسیله تقدیر و تشکر می‌گردد.

کتابنامه

۱. اشرف، ح؛ خانشی، ف؛ رفیعی‌راکی، ف؛ و نجاتی، و. (۱۳۹۲). اثر عصاره آبی ریشه زرشک زرافشان بر بافت بیضه و سطح تستوسترون در موش‌های صحرایی دیابتی شده با استرپتوزوتوسین. *مجله دانشگاه علوم پزشکی قم*، ۷(۴)، ۲۸-۳۵.

۲. اکبری ن؛ و مصری نژاد ش. (۱۳۸۲). بررسی وضعیت اشتغال در بخش‌های عمده اقتصادی استان اصفهان در طی دوره (۱۳۶۵-۱۳۷۵) (رهیافت تغییر سهم و شاخص LQ). *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*. سال پانزدهم، شماره ۲.
۳. بهمنی، ف. (۱۳۹۷). *طراحی الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان ایران با رویکرد مزیت رقابتی پایدار*. پایان‌نامه دکتری. دانشگاه تربیت مدرس. دانشکده علوم انسانی. گروه مدیریت ورزشی. گرایش مدیریت بازاریابی در ورزش.
۴. توکلی نسب، ف؛ و طاهرپور، ک. (۱۳۹۶). مقایسه اثرات پودر زرشک با سین‌بیوتیک و آنتی‌بیوتیک ویرجینیامایسین بر عملکرد و پاسخ ایمنی جوجه‌های گوشتی. *پژوهش‌های علوم دامی ایران*، ۹(۲)، ۱۹۶-۲۰۹.
۵. جزینی، ع.ر. (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت ریسک سازمانی بر مزیت رقابتی با نقش میانجی فناوری اطلاعات. *فناوری اطلاعات و ارتباطات انتظامی*، ۲(۴) (پیاپی ۸)، ۵۵-۶۶.
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=591449>
۶. خدادادکاشی، ف؛ میرزابابازاده، س؛ شاه‌حسینی، س؛ و جانی، س. (۱۴۰۰). تحلیل یادگیری ضمن انجام کار در بخش صنعت و تأثیر آن بر صادرات صنایع ایران. *پژوهش‌های اقتصادی ایران*، ۲۶(۸۹)، ۳۵-۹.
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=591868>
۷. خصاص مفرد، ح. (۱۳۹۸). *طراحی و تبیین نظام واسطه‌گری نوآوری شبکه‌ای در ایجاد مزیت رقابتی در صنعت گیاهان دارویی و معطر ایران*. پایان‌نامه دکتری. دانشگاه شهید بهشتی. دانشکده مدیریت و حسابداری. گروه مدیریت. گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی.
۸. دانشور کاخکی، م؛ و مظهري، م. (۱۳۷۹). *نگرشی اقتصادی - اجتماعی بر جایگاه محصولات راهبردی ویژه خراسان، مطالعه موردی محصول زرشک*. *اقتصاد کشاورزی و توسعه*، ۸(۳۰)، ۸۹-۱۰۸.
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=41204>
۹. دوراندیش، آ؛ دانشور کاخکی، م؛ و رهنما، ع. (۱۳۹۰). بررسی عوامل کیفی مؤثر بر قیمت زرشک. *اقتصاد و توسعه کشاورزی*، ۲۵(۳)، ۳۸۵-۳۹۱.
۱۰. دوراندیش، آ؛ کهنسال، م.ر؛ شاهنوشی، ن؛ و حسین‌زاده، م. (۱۳۹۱). *بررسی کارآیی فنی تولیدکنندگان زرشک در استان خراسان جنوبی*. *اقتصاد کشاورزی*، ۶(۲)، ۱۰۱-۱۲۰.

۱۱. راسخی، س؛ و ذبیحی لهرمی، ا. (۱۳۸۷). مزیت رقابتی در سطح بنگاه: مفهوم و تئوری. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ۸(۲۸) (ویژه اقتصاد)، ۳۱-۵۴.
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=81303>
۱۲. رحیمی اقدم،؛ صنوبر، ن؛ و حقوردی زاده، ا. (۱۳۹۸). تبیین مدلی برای کسب مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر استراتژی مدیریت استعداد در صنعت بیمه. بررسی های بازرگانی، ۹۹(۳۳)، ۱۰۳-۱۱۶.
۱۳. رضایی، ح؛ فلاح قاهره، غ.ع؛ و باعقیده، م. (۱۴۰۰). بررسی نیاز آبی زرشک در ایستگاه های منتخب ایران با استفاده از مدل Aqua Crop. جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، ۱۱(شماره ۳ (پیاپی ۴۳))، ۹۵-۱۱۰.
۱۴. رضایی، ح؛ فلاح قاهره، غ.ع؛ و باعقیده، م. (۱۴۰۰). بررسی نیاز آبی زرشک در ایستگاه های منتخب ایران با استفاده از مدل Aqua Crop. جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، ۱۱(شماره ۳ (پیاپی ۴۳))، ۹۵-۱۱۰.
۱۵. سالنامه آماری استان خراسان جنوبی.
۱۶. سیف اللهی انار، ن، باشکوه، م؛ و محمدخانی، رحیم. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مفهومی عوامل مؤثر توسعه صادرات محصولات کشاورزی: ارائه نظریه داده بنیاد. مدیریت کسب و کار بین المللی، ۴(۴)، ۱۱۱-۱۳۱.
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=594764>
۱۷. صادقی، ح؛ و اخوتی، م. (۱۳۹۵). بررسی تحقیقات انجام شده روی گیاه زرشک در پایگاه های اطلاعاتی تا سال ۲۰۱۳. مجله طب سنتی اسلام و ایران، ۱۷(۱)، ۹۳-۱۰۲.
۱۸. صائب نیا، س؛ افشاری، ر؛ و فرخی، ش. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر بازاریابی رابطه مند بر قدردانی از مشتریان و مزیت رقابتی در نمایندگی های سایپا شهر اردبیل. چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۲(۷)، ۶۶-۸۱.
۱۹. عمو عموها، ا؛ و یزدانی، ن. (۱۴۰۰). تأثیر قابلیت های بازاریابی بر عملکرد شرکت های صادراتی از طریق راهبرد رقابتی و مزیت موقعیتی با نقش تعدیل گر نوآوری دوجانبه. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲(۴۵)، ۶۵-۸۲.
۲۰. غیاث آبادی فراهانی، م؛ و غفاری آشتیانی، پ. (۱۳۹۷). استراتژی بازاریابی صادرات سازگار با محیط زیست با نقش میانجی مزیت های رقابتی پورتر. بررسی های بازرگانی، ۱۶(شماره ۸۸-۸۹)، ۵۳-۶۲.
۲۱. رحمانی، ف؛ و مظهری، م. (۱۳۸۸). تعیین مزیت های رقابتی بخش کشاورزی در استان خراسان شمالی، مجله اقتصاد کشاورزی و توسعه. جلد ۲۳، شماره ۱، ۲۷-۲۱.

۲۲. فراهانی، ح.ر. (۱۴۰۰). بررسی و شناسایی مؤلفه‌های مزیت رقابتی در سازمان. *آفاق علوم/انسانی*، ۵(۵۴)، ۷۰-۵۷.
۲۳. قلی‌نیا، ج؛ زمانی‌پور، ا.ا؛ و غوث، ک. (۱۳۹۱). شناسایی دانش بومی موجود در بین باغداران تولیدکننده زرشک در خراسان جنوبی با بهره‌گیری از نظریه بنیانی. *مطالعات فرهنگی/خراسان*، ۶(۳)، ۱۱۴-۱۱۶.
۲۴. قیطرانی، ف. (۱۳۹۹). نقش منابع انسانی سازمان در تبدیل استراتژی‌ها و قابلیت‌های پویا به مزیت رقابتی. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۴(۱۳)، ۶۰-۷۷.
۲۵. کارگزار، ر؛ سالاری، ر؛ خدابخش، م؛ و متوسلیان، م. (۱۳۹۶). اصول شش‌گانه حفظ سلامتی از دیدگاه طب سنتی ایران و ارتباط آن با فصول. *طب سنتی/اسلام و ایران*، ۸(۳)، ۳۸۱-۳۸۸.
۲۶. کاکایی، ح؛ شبرنگ، ع؛ زمردی، ن؛ و سارانی، ع. (۱۴۰۰). بررسی ارتباط بین آمیخته‌های بازاریابی و خلق مزیت رقابتی در کسب و کارهای کوچک و متوسط شهرک صنعتی کاوه. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵(۱۷)، ۲۰-۳۲.
۲۷. کریم، م. ح؛ دادرس‌مقدم، ا؛ حسینی، س.م؛ و سیدان، س.م. (۱۳۹۸). شناخت عامل‌های مؤثر بر مخاطرات طبیعی تولیدکنندگان زرشک و عناب در خراسان جنوبی با رهیافت GFA. *اقتصاد و توسعه کشاورزی*، ۳۳(۴)، ۳۵۱-۳۶۱.
۲۸. کنجکاومنفرد، ا.ر؛ هدایتی، م؛ و فرقانی‌الله‌آبادی، ف. (۱۳۹۹). تأثیر قابلیت‌های پویای صادراتی زعفران خراسان بر مزیت رقابتی و عملکرد با تأکید بر دانش صادراتی. *اقتصاد و توسعه کشاورزی*، ۳۴(۴)، ۴۴۷-۴۶۱.
۲۹. گل‌کار حمزبی یزد، ح؛ رضایی‌نژاد، م؛ و طاوسی، م. (۱۳۹۵). پهنه‌بندی اقلیمی استان خراسان جنوبی با نرم افزار GIS. *حفاظت منابع آب و خاک*، ۶(۱)، ۴۷-۵۹.
۳۰. مصلی‌پور، ح؛ و طحان، م. (۱۳۹۸). بررسی موانع و مشکلات صادرات زعفران و زرشک و ارائه راهکارهای افزایش صادرات (مطالعه موردی: استان خراسان جنوبی). *پژوهش‌های زعفران*، ۷(۱)، ۸۳-۹۷.

۳۱. نظریان، اشرف؛ مرتضوی، س.ع؛ عرب‌عامری، م؛ بلندی، م؛ و کریم‌خانی، م. (۱۳۹۰). بررسی فعالیت آنتی‌اکسیدانی شیرۀ میوه آلبالو-زرشک بر مبنای شیر سویا. نشریه پژوهش‌های علوم و صنایع غذایی ایران، ۸(۱)، ۸-۱.

32. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
33. Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrive. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2 (May, 1977), 241-262.
34. Cenamor, J. (2021). Complementor competitive advantage: A framework for strategic decisions. *Journal of Business Research*, 122, 335-343.
35. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage publications series in foundations for organizational science, Sage publications Inc, California, USA.
36. Fabrizio, C. M., Kaczam, F., de Moura, G. L., da Silva, L. S. C. V., da Silva, W. V., & da Veiga, C. P. (2021). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, 1-32.
37. Foroudi, P. (2022). Conceptualizing, measuring, and managing marketing assets: developing the marketing assets, communication focus, and capability nexus. *Corporate Reputation Review*, 1-20.
38. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
39. Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Third edition, Oxford university press. United Kingdom.
40. Hunt, S. D. (2013). A general theory of business marketing: R-A theory, Alderson, the ISBM framework, and the IMP theoretical structure. *Industrial Marketing Management*, 42, 283-293.
41. Ilmudeen, A. (2021). Leveraging IT-enabled dynamic capabilities to shape business process agility and firm innovative capability: moderating role of turbulent environment. *Review of Managerial Science*, 1-39.
42. Le, T. T. (2022). How do corporate social responsibility and green innovation transform corporate green strategy into sustainable firm performance?. *Journal of Cleaner Production*, Volume 362, 132228.

43. Lee, J. Y., Jiménez, A., Yang, Y. S., & Irisboev, I. (2022). The evolution of emerging market firms and time until subsidiary exit: Competitive dynamics of domestic market followers and contingency factors. *Journal of Business Research*, 145, 694-704.
44. Michaelis, B., Rogbeer, S., Schweizer, L., & Özleblebici, Z. (2021). Clarifying the boundary conditions of value creation within dynamic capabilities framework: a grafting approach. *Review of Managerial Science*, 15(6), 1797-1820.
45. Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, 40(1), 102-119.
46. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York, NY.
47. Rodhiah., & Hidayah, N. (2021). Competitiveness of Creative Industries of Small and Medium Entrepreneurs of Handicraft Products. *KnE Social Sciences*, 547-555.
48. Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016.
49. Vorhies, D. W., & Yarbrough, L. (1998). Marketing's role in the development of competitive advantage: evidence from the motor carrier industry. *Journal of market-focused management*, 2(4), 361-386.
50. Vorhies, D. W., & Yarbrough, L. (1998). Marketing's role in the development of competitive advantage: evidence from the motor carrier industry. *Journal of market-focused management*, 2(4), 361-386.
51. Wu, I., & Chen, J. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.
52. Yang, M., Jaafar, N., Al Mamun, A., Salameh, A. A., & Nawi, N. C. (2022). Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: the use of hybrid SEM-neural network analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-28.
53. Zeithaml, V. A., Varadarajan, P., & Zeithaml, C. P. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37-64.