[مقدمه: 71](#_Toc303295122)

[مزيت رقابتي و منشأ آن 72](#_Toc303295123)

[انواع مزیت رقابتی 80](#_Toc303295126)

[جایگاه و مدل رقابتی 87](#_Toc303295132)

[اساس ماهیت رقابت: 88](#_Toc303295133)

[منابع یک سازمان یا شرکت چه چیزهایی می باشد؟ 89](#_Toc303295134)

[کاربرد فناوری اطلاعات در ایجاد مزیت رقابتی 91](#_Toc303295135)

[مزيت رقابتي پايدار در بازارهاي اينترنتي 92](#_Toc303295136)

[روشهای شناسایی عوامل راهبردی در ایجاد مزیت رقابتی: 98](#_Toc303295137)

[روشهای شناسایی عوامل داخلی راهبردی: 99](#_Toc303295138)

[الف:رویکرد زنجیره ارزش: 99](#_Toc303295139)

[ب)رویکرد وظیفه ای: 99](#_Toc303295140)

[دلیل توجه به منابع انسانی به عنوان عاملی برای مزیت رقابتی 100](#_Toc303295141)

[کسب مزیت رقابتی با ایجاد سازمان یادگیرنده: 106](#_Toc303295142)

[بانک،بازاریابی و مزیت رقابتی 108](#_Toc303295143)

[مروری بر 5 نیروی موثر بر رقابت در صنعت بانکداری 111](#_Toc303295144)

[بخش سوم: تاثیرتفکر استراتژیک بر مزیت رقابتی 114](#_Toc303295145)

[مقدمه 114](#_Toc303295146)

[چشم انداز سیستمی و مزیت رقابتی 114](#_Toc303295147)

[فرضیه های محرک(فرضیه محور بودن)و مزیت رقابتی 114](#_Toc303295148)

[تمرکز بر قصد(نیت)و مزیت رقابتی 115](#_Toc303295149)

[بخش چهارم: پیشینه تحقیق 115](#_Toc303295150)

[الف) تحقیقات انجام شده در خارج از کشور 115](#_Toc303295151)

[ب) تحقیقات انجام شده در داخل کشور 115](#_Toc303295152)

### مقدمه:

از زمان آدام اسمیت که تئوری مزیت مطلق را مطرح کرد، اقتصاددانان تمایل پیدا کردند تا عوامل مؤثر بر عملکرد صنعت داخلی را بررسی قرارکنند. بعد از آدام اسمیت،ریکاردو تئوری مزیت نسبی را ارائه کردديويد ريكاردو اين ديدگاه را اصلاح كرد و مقوله‌اي را كه به "مزيت نسبي" معروف شده مطرح كرد. منظور ديويد ريكاردو آن بود كه عوامل بازار، منابع كشور را به صنايعي سوق ميدهند كه كشور در آنها بيشترين بهره‌وري نسبي را داشته باشد. بعني كشور ممكن است كالايي را وارد كند كه خودش ميتواند با هزينه كم توليد كند، ولي در توليد كالاي ديگري بهره‌ورتر باشد. در تئوري ريكاردو، تجارت، مبتني بر تفاوت بهره‌‌وري نيروي كار در كشورهاي مختلف بود. وي اين موضوع را به تفاوتهاي تشريح نشده در فضاي حاكم بر كشورهاي مختلف در زمينة صنايع گوناگون ارتباط ميداد. ريكاردو مسير درستي را انتخاب كرده بود ولي مفروضاتش به صنايع متكي بر منابع، كه عمدتاً از كارگر ساده و نيمه‌ماهر استفاده مي‌كردند (و در قرنهاي هيجدهم و نوزدهم اهميت اصلي را داشتند) مربوط مي‌شد ( شاهمیرزایی ، 1389). وجه غالب در تئوري "مزيت نسبي" مبتني بر مطالعات هكشرو اوهلين و اين فرض است كه ملل مختلف از تكنولوژي معادلي برخوردارند و تفاوت آنها از فراواني عوامل توليد، از قبيل زمين، نيروي كار، منابع طبيعي و سرمايه، ناشي ميشود. اين عوامل داده‌هاي اوليه براي توليد هستند. كشورها مزيت نسبي متكي بر منابع را در صنايعي به دست مي‌آورند كه در آنها از منابعي كه در آن كشورها فراوان است بيشترين استفاده را به عمل مي‌آورند. آنها اين كالاها را صادر ميكنند و كالاهايي را كه در آنها مزيت نسبي ندارند وارد ميكنند. براي مثال، كشورهاي برخوردار از نيروي كار فراوان و ارزان، مثل كره جنوبي، كالاهاي كاربر از قبيل تجهيزات الكترونيكي را صادر مي‌كنند و كشورهاي برخوردار از منابع اولية فراوان و زمينهاي گستردة قابل كشت، محصولات مبتني بر آنها را صادر مي‌كنند. سوئد در صنعت فولاد بدين دليل پيشرفته است كه ذخاير قابل توجهي با كمترين ناخالصي دارد و همين موجب ميشود كه محصول مرغوب توليد كند. در اين تئوري مزيت نسبي، مواردي از قبيل صرفة مقياس، تفاوت تكنولوژي در نقاط مختلف و تمايز بين محصولات در همه جا ثابت فرض شده است و جابجايي نيروي انساني ماهر و سرمايه نيز ناديده انگاشته شده است. به بيان ديگر، تئوري مزيت نسبتي كه در عصر انقلاب صنعتي كارايي داشت، امروه كه بسياري از صنايع دانش‌بر شده‌اند مستلزم بازنگري است. امروزه صرفة مقياس، تمايز محصولات، خواستهاي مشتري و تفاوت آن در كشورهاي مختلف، تغييرات مدام تكنولوژي، و كاربرد گستردة تكنولوژيهاي نوين، از قبيل ميكروالكترونيك، مواد پيشرفته و سيستمهاي اطلاعاتي موجب كاهش اهميت عوامل سنتي توليد شده است. رقابت در بسياري از صنايع به صورت بين‌المللي درآمده است. اين رقابت نه فقط در توليد كارخانه‌اي بلكه به طور روزافزون در بخش خدمات مشاهده ميشود) نصيرزاده ،1379).

### مزيت رقابتي و منشأ آن

مزيت رقابتي به قابليت شركت در عملكرد برتر، نسبت به صنعتي كه در آن مشغول به فعاليت است، اطلاق مي شود. بهره مندي از عملكرد برتر به معني ارا ئه ارزشي بالاتر به مشتريان است . مشتريان خواهان كالاها وخدماتي هستند كه بهتر و در عين حال ارزانترباشد. در ادبيات تحقيق، اين دو شكل ارزش را باسه شكل مزيت رقابتي:۱- تمايز و ۲- هزينة پايين و3-تمرکز مي شناسيم . رهبری و پیشرو بودن در یک مزیت رقابتی, یکی از ملزومات موفقیت است. به عقیده آقای گرسنر[[1]](#footnote-1) مدیر عاملIBM ،«اولین تولیدکننده، بهترین تولیدکننده است».  
در یک صنعت جاافتاده, هرکدام از رقبای اصلی, مزیت رقابتی خاصی را برای خود در نظر گرفته و حفظ می‌کنند(تمایزسازی[[2]](#footnote-2)) تا بدینوسیله سهمی از بازار را به خود اختصاص دهند و چنانچه مدیریت نام و نشان [[3]](#footnote-3)و بازاریابی مناسبی داشته باشند، بازار خود را تثبیت می‌نمایند. کیفیت، قیمت، امنیت و بازاریابی نمونه‌هایی از این مزیت‌ها هستند. مثلاً در صنعت خودرو, شرکت ولوو بر امنیت، بنز بر لوکس بودن و تشریفاتی بودن, شرکتهای آمریکایی بر راحتی و شرکت کره‌ای دوو بر ارزان بودن تأکید نموده و هریک بخشی از بازار را تصاحب کرده‌اند ( شاهمیرزایی ، 1389). جهاني شدن توليد موجب شده كه مواد اوليه، ماشين‌آلات و بسياري از خدمات مرتبط در سطح بين‌المللي در دسترس باشد. جابجايي نيروي انساني و سرمايه نيز مشكل كمبود آنها را در بسياري از كشورها از بين برده است. امروزه كاربرد عوامل ( ونه صرفاً امكان دسترسي به آنها) نقش تعيين‌كننده در موقعيت رقابتي دارد. جهاني شدن صنايع و بين‌المللي شدن شركتها ما را با اين پرسش روبرو مي‌سازد كه آيا نقش كشورها در موفقيت بين‌المللي شركتها كاهش يافته است يا اهميت پيدا كرده است. در نظر اول احساس ميشود كه شركتها مرزهاي ملي را پشت سر گذاشته‌اند، ولي تعمق بيشتر نشان ميدهد كه شركتهايي كه مركز رشد آنها در كشورهايي است كه "مزيت رقابتي" ايجاد ميكنند به صورت موفقيت‌آميزي نقش پيشرو در رشتة صنعتي خاص پيدا مي‌كنند. مزيت رقابتي از طريق فرايند محلي پيچيده‌اي ايجاد ميشود. تفاوت در ساختار اقتصاد ملي، فرهنگ، ارزشها، نهادها و تاريخ كشوها در رقابت‌پذيري بنگاهها تاثير دارد و كشوري كه بتواند از اين عوامل در توسعة نقش بنگاههاي خود استفاده موثر كند شرايطي را فراهم مي‌آورد كه نقش بنگاههاي اقتصادي آن در اقتصاد بين‌المللي افزايش يابد. تلاشهاي گسترده‌اي براي كمي كردن مقولة رقابت‌پذيري ملي به عمل آمده است. يكي از اين تلاشها توسط گردهمايي اقتصادي جهاني در سويس انجام شده است كه گزارش سالانه‌اي در زمينة رقابت‌پذيري كشورها ارائه مي‌دهد) نصيرزاده ،1379). نسخه های بعدی تئوری مزیت نسبی برتفاوت کشورها در آب و هوا، حاصل خیزی زمین یا منابع طبیعی تأکید کردند. در ادامه مدل هکشر-اهلین مطرح شد که عمدتاً بر تفاوت کشورها در زمینه ی با عوامل اصلی غیر قابل تحرّک تولید و تفاوت در قیمت عوامل منتج از تفاوت نسبی در موجودی عوامل تأکید می کرد . با گذر زمان و با تغییر ماهیت تجارت جهانی و ، تحوّل در شرایط و واقعیت های تجارت بین الملل، نظریه های تجارت بین الملل دچارتغییرات عمده ای شده است.

مشخصاً در نیمه ی دوم قرن بیستم، مدل هایی نظیر شکاف تکنولوژیکی به دست افرادی چون پوزنر ورنن مطرح شد نیز لیندر بر شرایط بازار محصول و تقاضا در تجارت بین الملل تأکید کرد، بعد از آن کروگمن نظریه ی مزیت نسبی پویا، و نهایتاً پورترمزیت رقابتی را مطرح کردند که نظریه ی اخیر با واقعیت های اقتصاد نوین و شرایط جدیدتجارت بین الملل سازگاری بیشتری دارد.(راسخی و ذبیحی، 1387). طی دهه های گذشته از سوی صاحبنظران مدیریت نیز دیدگاهها و نظرات مختلفی در زمینه توضیح مزیت رقابتی و چگونگی کسب آن در سطح بنگاه مطرح شده است.بطورکلی دیدگاههای موجود در این زمینه را می توان به دو دسته درون گرا و برون گرا تقسیم نمود.برخی از صاحبنظران، منابع و قابلیتهای خاص شرکت را مبنای تدویت استراتژی سازمان دانسته و معتقدند که سازمان می تواند با تدوین استراتژی مبتنی بر شایستگیهای محوری خود از فرصتهای محیط خارجی استفاده لازم را ببرد.آنان معتقدند که مدیران می بایست پیش از تدوین استراتژیهای سازمان،به شناخت نقاط قوت و ضعف سازمانی خود پرداخته و استراتژیهای شرکت را بر اساس نقاط قوت و کاهش یا برطرف نمودن نقاط ضعف سازمان تدوین نمایند.بدین ترتیب خواهند توانست برای سازمان خود مزیت رقابتی ایجاد نمایند. لازمه بقاء در کسب و کار امروزی داشتن چیزی برای ارائه یا همان مزیت رقابتی است. دنیای رقابت بی رحم است، هرکس که نتواند در کمترین زمان ممکن خود را با روند تحولات سازگار نماید محکوم به فنا در محیط رقابتی امروز می باشد. اینچنین اموری، مورگان، نظریه پرداز معروف را به بحث در مورد چگونگی ایجاد و توسعه مزیتهای رقابتی جدید در کسب و کار، وا داشته است. در حالت کلی می توان گفت، مزیت رقابتی عامل بقاء و در مرحله بعدی موفقیت می باشد. تفکر استراتژیک نیز کلید دستیابی به مزیت رقابتی است(استیسی،1387).

برخی از صاحبنظران نیز بر این باورند که تفاوت در عملکرد شرکتها در طول زمان بیشتر از طریق منابع و قابلیتهای خاص آنها قابل توجیه است. این دیدگاه که به مکتب مبنی بر منابع مشهور است،سازمان را مجموعه از منابع خاص و قابلیتهایی می داند که زیر بنای ایجاد و تدوین استراتژی بوده و منبع اصلی بازدهی سازمانی می باشند.در این دیدگاه فرض بر آن است که اگر سازمان بتواند منابع مشهود و نامشهود را با تواناییهای خود ترکیب نماید. می تواند به شایستگی هایی دست یابد که تضمین کننده مزیت رقابتی شرکت در محیط رقابتی خواهد بود. در این مکتب اعتقاد بر آن است که سازمانها برای کسب مزیت رقابتی می بایست بر تواناییها و شایستگیهای محوری خود تمرکز نماید. از دیگر مفروضات این دیدگاه آن است که منابع سازمان سیال نبوده و تحرک کمی دارند. لذا، تفاوت در منابع می تواند مبنایی برای مزیت رقابتی سازمانها باشد. برخی دیگر از اندیشمندان نیز بر این باورند که چگونگی مدیریت زنجیره ارزش شرکت تعیین کننده شایستگیهای متمایز کننده و مزیت رقابتی پایدار آن می باشد. به اعتقاد آنها می توان با تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش شرکت ، منابع و فرآیندهای کلیدی ایجاد کننده نقاط قوت و مزیت رقابتی آن را شناسایی نمود. در مقابل دیدگاه برون گرا اثر محیط خارجی را بر تدوین استراتژی سازمان مهمتر از محیط داخلی دانسته و چگونگی انطباق با محیط خارجی را عامل موفقیت سازمان می داند. البته باید به این نکته نیز اشاره کرد که تقریبا در هیچ یک از مکاتب مدیریت استراتژیک، نقش محیط نادیده گرفته نشده است(حسینی و پناهی ،1386،153-151). ادبيات استراتژي در خصوص مزيت رقابتي از ديربازتحت تسلط دو تئوري مهم:

**1-تئوري سازمان صنعتي**

**۲- تئوري منبع مدار بوده است.**

### الف) تئوري سازمان صنعتي:

اين تئوري تأكيد اوليه خود را بر تجزيه و تحليل خارجي رقابت متمركز نموده است . مدل پنج نيروي رقابتي پورتر نمونه اي بارز از جمله مدل هاي ار ائ ه شده در چارچوب اين تئوري است . اين تئوري معتقد است چون نيروي خارجي بازار فشارهاي خاصي را بركسب و كار تحميل مي نمايد، بنابراين، استراتژي به وسيلة الزامات بازار تعيين شده و مزيت رقابتي از اجزای استراتژي حاصل مي شود كه با آن الزامات سازگاري دارد . اين تئوري هم به خاطر واقعيت هاي موجود در بازار و هم به خاطر ظهور نگرشي بنام نگرش منبع مدار به استراتژي مورد ترديد قرار گرفته است.

### ب) تئوري منبع مدار

اين تئوري شركت را متشکل از مجموعه اي از دارا يي هاي ملموس و ناملموسي مي داندكه اين دارا يي ها با توجه به قابليت هاي استفاده از آنها تركيب شده و صلاحيت هاي شركت را به وجود مي آورند. اين صلاحيت ها نيز به نوبه خود شركت را در دستيابي به مزيت رقابتي و در نتيجه سود راهنمايي مي نمايند. فيليپ سلزينك از جمله اولين نويسندگان معتقد به اين مطلب بود كه فاكتورهاي موجود در درون يك سازمان، مانند تجربة پرسنل وگذشته سازمان، عوامل اصلي در اجراي موفق خط مشي انتخابي هستند . بعد از او نيز نويسندگاني چون آنسف، سن آندروز، استيونس، هوفر، هايس، ايتامي و بارني نيز دراين باره به تحقيق و چاپ مقالات پرداختند . از اين بين، شايد بتوان بارني را يكي ازتأثيرگذارترين نظريه پردازان اين تئوري به حساب آورد . او در مقالة سال ۱۹۹۵ خود به بررسي اين تئوري و اجراء مهم آن از جمله منابع، قابليت ها و صلاحيت هاي اصلي و متمايز پرداخته است . او در اين مقاله شرايطي را كه از آن طريق صلاحيت هاي اصلي به مزيت رقابتي پايدار تبديل مي شوند، بيان نموده است(انواری و دهیادگاری،1384،137-140). تئوری پردازان و مدیران در طول سالهای متمادی به دنبال درک عواملی که سودآوری سازمانها را مشخص می‌کنند، بوده‌اند. نگاه منبع محور به سازمان ، یک زیر ساخت اقتصادی برای بررسی نقش منابع انسانی در مزیت رقابتی فراهم می‌آورد. این دیدگاه بر منابعی از سازمان که می‌توانند منشأ مزیت رقابتی در آن صنعت قرار گیرند، تمرکز دارد. سه نوع اساسی از منابع می‌توانند این مزیت رقابتی را فراهم آورند. منابع سرمایه فیزیکی که شامل ماشین‌آلات، تجهیزات و داراییهای سازمان می‌شود. منابع سرمایه‌ سازمانی که مواردی از قبیل ساختار سازمانی، سیستم‌های منابع انسانی، برنامه‌ریزی، کنترل و هماهنگی را در برمی‌گیرد و منابع سرمایه انسانی که شامل مواردی چون مهارتها، قضاوتها و تواناییهای ذهنی کارکنان سازمان می‌شود. بسیاری از نویسندگان آکادمیک بدین دلیل که پتانسیل داراییهای انسانی سازمانها در فراهم آوردن مزیت رقابتی را می‌شناسند، برای درک نقش منابع انسانی در سازمان دیدگاه منابع محور را به کار بسته‌اند. به عنوان مثال، رایت، مک‌ماهان و مک‌ویلیامز، چارچوب منبع محور را برای بررسی اینکه چگونه منابع انسانی سازمان می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشند به کار برده‌اند. لادو و ویلسون(۱۹۹۴) امکان اینکه رویه‌های منابع انسانی بتوانند منبع رقابتی باشند را بررسی کرده‌اند. اسنل، یوند و رایت (۱۹۹۶) تلاش کردند تا دیدگاه منبع محور را با مفهوم یادگیری سازمانی مورد تحقیق قرار دهند. دیگر بهره‌گیریها از دیدگاه منبع محور به منابع انسانی، در مطالعات جکسول و شولر (۱۹۹۵) مورد بحث قرار گرفته‌اند.   
 به منظور بحث حول نقش منابع انسانی در مزیت رقابتی، مانند رایت و همکارانش(۱۹۹۴) بر ویژگیهای منابع انسانی سازمان از جمله دانش، تجربه، مهارت و تعهد کارکنان سازمان و روابط آنان با یکدیگر و با افراد خارج از سازمان، تمرکز می‌شود. در حالی که بسیاری سرسختانه معتقدند که این ویژگیها می‌توانند برای یک سازمان مزیت رقابتی ایجاد کنند، مشخص کردن اینکه کدامیک از این ویژگیها این کار را می‌کند اغلب دشوار است. افزون بر این، رویه‌های منابع انسانی به گونه‌ای در نظر گرفته‌شده‌است که همگی برنامه‌ها، سیاستها و اعمالی را که سازمانها برای مدیریت منابع انسانی‌شان به کار می‌برند، در بر گیرد. با در نظر داشتن این موضوع، لازم است که برای تشخیص ارزش منابع انسانی سازمان و به همان اندازه نقش در‌خور کارکرد منابع انسانی در مدیریت نیروی انسانی سازمان برای کسب مزیت رقابتی، چهار پرسش طرح شود، این پرسشها سوالاتی از ارزش، کمیابی، تقلید ‌پذیری و حمایت و استفاده سازمان از آن منبع یا آنچه چارچوب VRIO خوانده می‌شود را شامل می‌شود. چارچوبVRIOپرسش از ارزش سازمانها یا از طریق کاهش هزینه‌های محصول یا خدمت و یا از طریق متمایز کردن محصول یا خدمت خلق ارزش می‌کنند. بدین ترتیب هدف نهایی هر مدیر منابع انسانی این است که از طریق کارکرد منابع انسانی خلق ارزش کند. نخستین پرسشی که یک مدیر منابع انسانی باید راجع به آن صحبت کند، این است که چگونه کارکرد منابع انسانی می‌تواند به کاهش هزینه‌ها یا افزایش درآمد کمک کند. یکی از رویه‌های منابع انسانی که بیشتر به عنوان مسبب این جهش بیان می‌شود، پاداش بموقع است؛ یک نظام انگیزش که در آن هر کارمند به ازای هر ماهی که شرکت در زمینه عملکرد بموقع جایگاهی در صدر صنعت داشته باشد، یک پاداش ۶۵ دلاری دریافت می‌دارد. در حالی که این مطلب به قدری ساده است که به نظر می‌رسد مستقیماً از یک کتاب درسی مقدماتی آورده شده است. این پاداش نتیجه حرکت شرکت از آخرین به اولین در صنعت در زمینه عملکرد بموقع است و در نتیجه هم کاهش مخارج و هم افزایش عایدات را در پی داشته است(پناهی وحسینی،1386). در مورد هزینه، سال ۱۹۹۸، ۵۱ میلیون دلار پاداش پرداخت شد. اما ۷۵ میلیون دلار هزینه‌های اسکان مسافر مانند هزینه‌های غذا و هتل صرفه‌جویی شد. در زمینه درآمد، پاداشها در تجدید روحیه کارکنان و در نتیجه در افزایش رضایت مشتری مؤثر بود. پرسش از کمیابی ارزش ایجاد شده توسط منابع انسانی سازمان ملاکی لازم برای مزیت است، اما کافی نیست. اگر همان ویژگی منابع انسانی در بسیاری از سازمانهای رقیب نیز یافت شود، آن ویژگی‌ نمی‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار برای هیچ‌یک از آن دو باشد. آن دسته از ویژگیهای منابع انسانی که ارزشمند اما رایج هستند تنها برابری رقابتی ایجاد می‌کنند، با تضمین اینکه یک سازمان به علت اینکه فاقد آن ویژگی است، دارای نقطه ضعف رقابتی مهمی نیست. بنابراین، یک مدیر منابع انسانی باید بررسی کند که چگونه ویژگیهای نادر منابع انسانی سازمان را برای کسب مزیت رقابتی توسعه دهد و از آنها بهره ببرد. برای نمونه، شرکت نوردستروم در جایگاه رقابتی بالایی در صنعت خرده فروشی قرار دارد. این صنعت معمولاً به عنوان صنعتی که مهارت نسبتا کمی نیاز دارد و درآمد بالایی به خاطر فروشندگان همراه دارد، توصیف می‌شود. با این حال نوردستروم سعی کرد تا بر افراد فروشنده به عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی‌اش تمرکز کند. این شرکت بر جذب و بکارگیری فروشندگان جوان و دارای تحصیلات عالی که به کار خرده‌ فروشی علاقه‌مند هستند، سرمایه‌گذاری کرد. با فراهم آوردن یک نظام جبران خدمات انگیزش محور، برای فروشندگان نوردستروم این امکان فراهم آمد تا هر فرد دو برابر میانگین صنعت دریافت کند. فرهنگ نوردستروم فروشندگان را تشویق می‌کرد که برای رسیدگی به نیازهای مشتریان حتی درحد تعویض لاستیک پنجر مشتری در پارکینگ، تلاشی حماسی داشته باشند. نوردستروم آنچه که تیم کاری نسبتاً بزرگی به حساب می‌آید، به کار گرفت و از ویژگیهای کمیاب کارکنانش برای کسب مزیت رقابتی سود جست. پرسش از تقلید پذیری اگر چه ویژگیهای ارزشمند و کمیاب منابع انسانی می‌توانند در کوتاه مدت سودی بیشتر از حد معمول برای سازمان به ارمغان آورند، اما اگر سایر سازمانها از این ویژگیها تقلید کنند، با گذشت زمان این ویژگی‌ها چیزی بیشتر از برابری رقابتی فراهم نمی‌آورد. مدیر منابع انسانی باید بکوشد تا آن دسته از ویژگیهای منابع انسانی سازمان را توسعه و پرورش دهد که به سادگی توسط رقبا قابل تقلید نیستند (یداللهی وحسینی،1385). این نکته به تمرکز بر اهمیت پدیده‌های به لحاظ اجتماعی پیچیده‌ای نظیر فرهنگ یا تاریخچه منحصر به فرد سازمان در ایجاد مزیت رقابتی اشاره می‌کند. هر سازمان تجاری یک تاریخچه منحصر به فرد دارد که موقعیت کنونی را معین می‌سازد. این تاریخچه اغلب شالوده‌ای برای یک مزیت رقابتی فراهم می‌آورد که سایر سازمانها قادر به تقلید آن نیستند. به عنوان نمونه اخیراً در یک گفتگو، یک مدیر سطح بالا در یکی از رقبای شرکت دوپونت از این واقعیت که سازمان او هر کاری که انجام دهد (از جمله خرید برنامه‌های آموزش ایمنی دوپونت) باز هم به سادگی نمی‌تواند با رکورد امنیت دوپونت رقابت کند، اظهار ناراحتی کرده است. زمانی که از او پرسیده شد، چرا؟ پاسخ او ساده بود: «زمانی که یک سازمان با تولید دینامیت شروع به کار می‌کند اتفاقاتی می‌افتد که به ذهن کارکنان اهمیت ایمنی را القا می‌کند.» بنابراین عملکرد ممتاز ایمنی دوپونت که لااقل تا اندازه‌ای از تاریخچه منحصر به فرد آن ناشی می‌شود، تقلید را برای رقبا ناممکن می‌سازد. شرکت هواپیمایی لولوست، نمونه‌ای است از نقشی که پدیده‌های به لحاظ اجتماعی پیچیده مانند فرهنگ در مزیت رقابتی بازی می‌کنند. طبق گفته‌های مدیر ارشد این شرکت،‌ موفقیت شرکت را می‌توان به «شخصیت» آن نسبت داد: یک فرهنگ مبتنی بر تفریح و اعتماد که شور و شعوری در کارکنان ایجاد می‌کند که هر آنچه برای تأمین نیازهای مشتریان لازم است، انجام دهند. این شرکت هواپیمایی، از فرایند گزینش گسترده‌ای برای بکارگیری خدمتکاران پروازی استفاده می‌کند. متقاضیان باید در یک تمرین شبیه آزمونهای بازیگری شرکت کنند که در آن توسط گروهی از خدمتکاران پرواز فعلی، مدیران و مشتریان مصاحبه می‌شوند. متقاضیان در مقابل هیئت داوران و سایر متقاضیان، داستانهایی مانند ناراحت کننده‌ترین تجربه خود را تعریف می‌کنند. آنهایی که مصاحبه با هیئت داوران را با موفقیت پشت سر می‌گذرانند، سپس باید با یک شرح حال روانشناختی‌ای که بین خدمتکاران برتر گذشته و آنهایی که متوسط یا پایین‌تر بوده‌اند تمایز ایجاد می‌کند، آزموده شوند. علاوه بر فرایند گزینش گسترده ، با یک فرهنگ سازمانی قوی که برای رضایت مشتری ارزش قائل است، به کارکنان این اختیار داده می‌شود که محیطی تفریحی برای مسافرت ایجاد کنند. این فرایند گسترده گزینش و فرهنگ غنی سازمانی سهم بسزایی در خدمات متمایزی دارد که شرکت هواپیمایی لولوست را به لحاظ مالی موفق‌ترین شرکتهای هواپیمایی در طول بیست سال گذشته کرده است(نصیرزاده،1379). پرسش از حمایت و استفاده سازمان در نهایت، برای اینکه یک ویژگی منابع انسانی سازمان، منشأ رقابتی پایدار شود، سازمان باید به گونه‌ای سازمان یافته باشد که بتواند از این منبع استفاده کند. در سازمان لازم است که سیستم‌ها ورویه‌ها طوری در جای خود قرار گیرند که ویژگیهای منابع انسانی اجازه یابند میوه مزیت بالقوه‌شان را به ثمر رسانند. پرسش از حمایت و استفاده سازمانی بر سیستم‌ها، در مقابل رویه‌های منفرد منابع انسانی تمرکز دارد. مطالعات اخیر بر روی رویه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان به نظر چنین نشان می‌دهد که رویه‌های منابع انسانی زمانی که در سیستمی منسجم هستند، بیشترین اثر بخشی را دارند. رایت و اسنل(۱۹۹۱) استدلال می‌کنند که مدیریت منابع انسانی راهبردی مستلزم یکپارچگی افقی رویه‌های مختلف منابع انسانی به جای منفرد دیدن آنهاست. لادو و ویلسون(۱۹۹۴) این فرضیه را مطرح می‌کنند که هر چه سیستم منابع انسانی پیچیده‌تر باشد، احتمال اینکه کار یک منبع مزیت رقابتی را انجام دهد، بیشتر است(طالبی،1389).

مک‌رانی(۱۹۹۵) در مطالعه‌ای در مورد سازمانهای تولید خودرو، متوجه شد که عملکرد، موقعی بیشینه است که «بسته‌هایی» از رویه‌های منابع انسانی با نظامهای کاری مشارکتی و سیستم‌های تولیدی منعطف پیوند خورده‌اند. با این وجود، اطلاعات کمی و کیفی جمع‌آوری شده از یک مطالعه پژوهشی که توسط رایت انجام می‌شود، نشان می‌دهد که تعداد بسیار کمی از شرکتها وقت و توجه خود را در هماهنگ کردن ریز وظایف‌ مختلف منابع انسانی ( مانند کارمندیابی، جبران خدمات، آموزش و غیره …) با یکدیگر صرف می‌کنند. از ۱۳سازمان مورد مطالعه ، تنها دو سازمان به طور فعال به رسیدن به یکپارچگی بین نظامها و فرایندهای جبران خدمات، گزینش، آموزش و ارزش‌یابی توجه می‌کردند. روشن شد که سازمانهایی که این اقدامات را انجام می‌دهند، لااقل برتری موقتی بر سایر رقبا دارند. این نمونه‌ها نشان می‌دهد که چگونه چارچوب VRIO می‌تواند برای تجزیه و تحلیل منابع مورد استفاده قرار گیرد که از طریق آنها سازمانهای مختلف تلاش کرده‌اند که منابع انسانی‌شان را به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار توسعه دهند. طبق این چارچوب، آن جنبه‌های منابع انسانی که ارزشی تولید نمی‌کنند تنها می‌توانند منشأ نقطه ضعف رقابتی باشند. این منابع یا فعالیتها، آنهایی هستند که مدیران منابع انسانی باید از بکارگیری آن صرف نظر نمایند. جنبه‌هایی از منابع انسانی که ارزش ایجاد کنند، اما کمیاب نیستند، منشأ برابری رقابتی هستند . این منابع نباید بی‌فایده انگاشته شوند، نداشتن آنها منشأ نقطه ضعف رقابتی است، اما چون سایر سازمانها نیز از آنها برخوردارند، آنها نمی‌توانند در عرصه رقابت، مزیتی فراهم آورند(وارن وکیگان،1380).   
 در نهایت، جنبه‌هایی از منابع انسانی که با ارزش ، کمیاب و به سختی تقلید‌پذیر باشند می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشند؛ اما تنها زمانی که سازمان به گونه‌ای سازماندهی شده باشد که بر این منابع سرمایه‌گذاری و از آن استفاده کند، حمایت سازمان از منابع به این معنا است. برای اینکه منابع انسانی واقعاً منشأ مزیت رقابتی را ایجاد و حفظ کند، مدیران منابع انسانی باید بر فعالیتهایی در جهت آن جنبه‌هایی از منابع انسانی که مزیت رقابتی غیرقابل تقلید را فراهم می‌آورند، متمرکز شوند. الزامهای مزیت رقابتی  
چارچوبVRIO برای هر نوع منابع اعم از اینکه قادر باشند منشأ مزیت رقابتی پایدار قرار گیرند یا خیر الزامهایی را به همراه دارد: مزیت رقابتی پایدار بیشتر از مهارتهای ویژه سازمان سرچشمه می‌‌گیرد تا از مهارت‌های عمومی آن. تئوری سرمایه انسانی فلمهولتز و لیسی در ۱۹۸۱ بین مهارتهای عمومی و مهارت‌های ویژه منابع انسانی سازمان تفاوت قائل می‌شود. مهارت‌های عمومی مهارتهایی هستند که برخی از افراد از آنها برخوردار هستند و می‌توانند برای یک سازمان ارزش تولید کنند و بین سازمانهای مختلف منتقل شوند. برای نمونه هر سازمان رقیبی این امکان را دارد که از طریق بکارگیری کارکنانی که دانش عمومی دارند، آن تواناییها را کسب کند و ارزش برابر خود را افزایش دهد. در مقابل مهارتهای ویژه، تنها برای سازمان خاصی ارزش ایجاد می‌کنند و هیچ ارزشی برای سازمانهای رقیب ایجاد نمی‌کنند. برای مثال، دانش چگونگی استفاده از فناوری خاصی که تنها توسط یک سازمان به کار گرفته شده است، یا دانش مربوط به سیاستها و رویه‌های یک سازمان برای آن سازمان ارزش ایجاد می‌کند، ولی معمولاً برای سایر سازمانها نمی‌تواند ارزشمند باشد(تریسی و ویزرما،1378).

از آنجا که مهارتهای عمومی برای همه سازمان‌ها ارزش یکسانی ایجاد می‌کند، انتظار می‌رود حتی با وجود بازارکار نسبتاً کارآمد، این مهارتها منشأ مزیت رقابتی برای هیچ سازمانی نباشد، پس تلاش برای کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق مهارتهای عمومی بی فایده خواهد بود. از سوی دیگر، به دو دلیل این گفته به این معنی نیست که این مهارتها مهم نیستند. نخست اینکه مهارتهای عمومی برای حفظ برابری رقابتی ضروری هستند. برای مثال، توانایی پایه‌ای خواندن و نوشتن از مهارتهای عمومی هستند که برای هیچ سازمان مزیتی رقابتی ایجاد نخواهد کرد، با این وجود، سازمانی که تعداد زیادی کارکنان بی‌سواد به کار گیرد، نقطه ضعف قابل توجهی در بازار خواهد داشت. دلیل دوم این است که بسیاری از سازمانها «تعامل جدیدی» بین سازمان و کارکنانشان تعریف کرده‌اند. این قرارداد روانی را روسو و گریلردر ۱۹۹۴چنین توصیف شده است که کارفرمایان اطمینان می‌دهند که آنها شغل را تضمین نخواهند کرد، اما توانایی مربوط به آن را تضمین می‌کنند. این مستلزم فراهم آوردن آموزش و توسعه برای کارکنان است؛ به گونه‌ای که برای آنها قابلیت عرضه به سایر سازمانها را قطعی کند‌. (مانند مهارتهای عمومی) سازمانهایی که در سرمایه‌گذاری بر مهارتهای عمومی ناموفق هستند قادر به جذب و حفظ کارکنان شایسته نخواهد بود. افزون بر این، مهارتهای عمومی در همه سازمانها قابل اجرا هستند و بنابراین به احتمال قوی تنها به برابری رقابتی منجر می‌شوند. این مانع کسب مزیت رقابتی از طریق بکارگیری بالاترین سطح این مهارتها نمی‌شود. به عنوان مثال رایت و سایرین(۱۹۹۴) نشان دادند که سازمانهایی که قادر به بکارگیری بالاترین سطح توانایی شناختی متوسط بوده‌اند، مزیتی رقابتی (احتمالا پایدار) دارند. نمی شود در مورد نادیده گرفتن اهمیت مهارتهای عمومی استدلال ‌آورد، بلکه این مهارتها ارزش ایجاد می کنند و اگر در بالاترین سطح باشند، کمیاب هستند. امکان مهمتر برای مزیت رقابتی پایدار از سرمایه‌گذاری در مهارتهای ویژه سازمان سرچشمه می‌گیرد. یک راه رسیدن به مزیت رقابتی پایدار تمرکز بر توسعه پایگاه مهارتهای ویژه سازمان در سازمان است زیرا این مهارتها به سادگی توسط سایر رقبا قابل نسخه برداری نیستند. این مهارتها مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، چون برای سازمان ارزش تولید می‌کنند. اما به سادگی توسط کارکنانی که از آنها برخوردار هستند قابل عرضه نیستند(شهابی،1386).

یک سازمان می‌تواند از طریق سرمایه‌گذاری در توسعه آموزش مستمر کارکنان برای انجام فرایندها و رویه‌های ویژه سازمان به این مزیت دست یابد. مفهوم اساسی یادگیری سازمانی عبارت است از فرایند توسعه و ترویج دانش ضمنی (مانند دانش ویژه سازمان) در میان سازمان ( میلر ۱۹۹۶) اهمیت مهارتهای ویژه سازمان، امکان کوته‌بینی در برون سپاری بیشتر فعالیتهای آموزش (واگذاری به بخش خصوصی غیر سازمانی) و توسعه سازمان را برجسته می‌سازد. برون سپاری برنامه های آموزشی سازمان ،هنگامی که مربوط به مهارتهای عمومی باشد اثربخشی بیشتری دارد، اما هنگامی که آموزش مهارتهای ویژه سازمان برون سپاری شود، امکان تقلید آن از سوی رقبا را افزایش می دهد بدین صورت که مؤسسه آموزشی که برنامه‌های سفارشی را اجرا می‌کند، مهارتها را فرا می‌گیرد و می‌تواند فرضاً (هر چند به نحو غیر اخلاقی و احتمالاً غیر قانونی) آنها را برای سازمانهای رقیب به کار گیرد. بنابراین برون سپاری همه فعالیتهای آموزشی نمی تواند به عنوان اهرمی برای کسب فرصت رقابتی پایدار از طریق کارکنان به کار آید. مزیت رقابتی پایدار حاصل فعالیت گروههاست به نظر می‌رسد بسیاری از ادبیات رایج در زمینه مدیریت ارشد به مدیرعاملانی نظیر لی لوکاتا در شرکت کرایسلر، جک ولش در جنرال الکتریک، یالارنس بوسیدی در الایدسیگنال، به عنوان منابع مزیت رقابتی پایدار اشاره می‌کند. به طور مشابه، بسیاری از مطالعات نظری در هماهنگ ساختن منابع انسانی با راهبر‌دهای سازمانی بر مدیران ارشد تمرکز کرده و کارکنان سطوح پایین‌تر را نادیده گرفته‌اند (جعفري ،1382). فرض ذاتی در این تحقیقات این است که مهارتهای نیروی کار در همه سازمانها به طور معمول وجود دارد، ولی مدیران با مهارت بالا یا گروههای مدیریت ارشد کمیاب‌تر هستند. این بدین معنی است که سازمانی که مدیرعامل یا رئیس مناسبی دارد از یک منبع رقابتی پایدار برخوردار است. هر چند این افراد تا حدودی ارزشمند هستند، اما اگر بازار کار به طور کلی کارآمد باشد ، آنها احتمالا منبع مزیت رقابتی پایدار نخواهند بود.معمولا” افرادی که از مهارتهای ارزشمند و کمیاب برخوردار هستند، ممکن است بیشتر سودهایی که می‌تواند به مهارتهای آنها نسبت داده شود را مطالبه کنند. با یک مدیر ارشد برتر ، به علت نمایانی عملکردش، بزودی از طرف سایر سازمانها، باپیشنهاد دستمزدی بالاتر، تماس گرفته می‌شود. در فرایند پیشنهاد قیمت برای خدمت آن فرد، او ممکن است بیشتر سودها را مطالبه کند و بنابراین این سودها در نهایت به هیچ کدام از سازمانهایی که از خدمت او بهره‌می‌برند، نخواهد رسید.   
 بسیاری از جا به جاییهای اخیر مدیران ارشد از سازمانی به سازمان دیگر و به همان میزان افزایش دستمزد مدیران ارشد بیانگر بیهودگی تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار از طریق تواناییهای یک فرد است. از سوی دیگر، بهره‌برداری از ارزش حاصل از هم کوشی گروه بزرگی از افراد که با هم کار می‌کنند، تقلید آن برای رقبا اگر ناممکن نباشد، بسیار پرهزینه است. گروههای بزرگ یا تیم‌ها، به دلیل ابهام غیر رسمی و پیچیدگی اجتماعی‌ای که دارند، امکان بیشتری برای اینکه منبع مزیت رقابتی شوند فراهم می‌آورند(بلانچارد ،1379).آلکاین و دمستز در۱۹۷۲ تولید تیمی را این چنین تعریف کرده‌اند: «تولیدی که در آن ۱- انواع مختلف منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرند. ۲- محصول، مجموعه‌ای از خروجیهای همکاری هر یک از منابع به صورت جدا از هم نیست.» به علت اینکه خروجی فراتر از جمع جبری خروجیهای هر یک از منابع به صورت مجزاست، تشخیص منشأ خاصی برای مزیت رقابتی اگر ناممکن نباشد، دشوار است. به عبارت دیگر، مزیت رقابتی از تولید تیمی‌ای سرچشمه می‌گیرد که با ابهام توصیف می‌شود و تقلید آن برای رقبا دشوار است.

فایده دیگر تولید تیمی این است که افراد با روابط کاری ویژه‌ای با هم پیوند می‌خورند که به سرمایه نیروی انسانی کاری ویژه‌ای منجر می‌شود. به عبارت دیگر، اعضای تیم در روابط به لحاظ اجتماعی پیچیده‌ای شرکت می‌کنند که در سازمانها قابل انتقال نیست و تنها به سازمانی که در آن این روابط توسعه یافته‌اند، سود می‌رساند. این غیر قابل انتقال بودن، مستلزم توسعه درک از موقعیت تیمی است. همان‌طور که در مورد مدیران ارشد در شرکت کانتیننتال توضیح داده شد. یک بخش از جهش این شرکت تعویض ۳۶ نفر از کارکنان ارشد آن در یک دوره زمانی ۱۲ ماهه بود. مدیر عامل شرکت، گودن بتون‌، می‌گوید: «شما فکر می‌کنید چرا بیشتر آن معاونان ناپدید شدند؟ بسیاری از ایشان نمی‌توانستند بازیکن تیم باشند.» این موجب شد که مدیران ارشد این شرکت به درک دوباره موقعیت بپردازند و به جای تمرکز بر اهداف فردی خودشان، بر اهداف گروهی متمرکز شوند(گانز،1378).

انواع مزیت رقابتی  
 باتوجه به مبانی نظری موضوع و پویائیهای واقعی و عینی رقابت می توان مزیت رقابتی را به پنج نوع کلی زیر تقسیم بندی کرد.   
الف - مزیت موقعیتی در مقابل مزیت جنبشی (پویا)؛   
ب - مزیت متجانس در مقابل مزیت نامتجانس؛   
ج - مزیت مشهود در مقابل مزیت نامشهود؛   
د - مزیت ساده در مقابل مزیت مرکب؛   
ها- مزیت موقتی در مقابل مزیت پایدار؛   
در ادامـه هر کدام از انواع مزیتها به اجمال تشریح مـی گردد:   
الف- مزیت موقعیتی در مقابل جنبشی (پویا):مزیتهای موقعیتی از ویژگیها و موجودیهای شرکت ایجاد می شود که عوامل ایجادکننده این نوع مزیتها معمولاً ایستا بوده و براساس مالکیت منابع و دارائیها و یا براساس دسترسی هستند. بـه عنوان مثال در بازار سس ماینز کشور موقعیت محصولات شرکت مهرام نسبت به سایر رقبا به خاطر قدرت اقناع سازی مشتری است که نتیجه آن تسهیل فروش محصولات شرکت است. یا به عنوان مثال دیگر می توان به فضای قفسه اشاره کرد که در بازار محصولات خرده فروشی محصولات بعضی از شرکتها در مقایسه با محصولات رقبا فضای قفسه فروشگاههای خرده فروشی را بیشتر اشغال می کنند که نتیجه آن دسترسی مطلوبتر به مشتریان است. به طور کلی چند مثال از مزیت رقابتی موقعیتی شامل مزیت رقابتی براساس موهبتها (شامل استعدادهای مدیریتی، کارکنان ماهر و متخصص و فرهنگ سازمانی برتر، مزیت رقابتی براساس اندازه (شامل قدرت بازار، اقتصاد مقیاس و اقتصاد تجزیه ، مزیت براساس دسترسی (شامل رابطه خوب با همکاران، رابطه مناسب با تکمیل کننده ها ، کنترل بهتر شبکه عرضه و دسترسی مطلوب به شبکه توزیعو داشتن استاندارد فنی صنعت مانند اینتل درPC است. مزیتهای رقابتی جنبشی (پویا) اساس کارایی و اثربخشی شرکتها در بازار است زیرا این نوع مزایا باعث می شود که شرکتها فعالیتهای کسب و کار خود را کاراتر و اثربخـش تر از رقبا انجام دهند که معمولاً برمبنای دانش و قابلیتهای سازمان استوار است. به چند نمونه از این نوع مزیت در چند شرکت به شرح زیر اشاره می شود. توانایی برتر سونی در کوچک سازی باعث تقویت رهبری شرکت در بازار جهانی دستگاههای شخصی و پرتابل می شود یا توانایی تولید انعطاف پذیر تویوتا باعث پاسخگویی سریعتر شرکت به تغییرات بازار و انتظارات جدید نسبت به رقبا است. یا در کسب و کار کارتهای اعتباریMBNA آمریکا قادر به شناسایی سریع و ارائه خدمت مطلوب به گروه بزرگی از مشتریانی است که درآمد زیاد دارند مزیتهای رقابتی جنبشی (پویا) را می توان در چهار طبقه کلی زیر طبقه بندی کرد:  1- قابلیتهای کارآفرینی : این نوع قابلیتها بیانگر توانایی شرکت در شناسایی و جذب مشتریان باارزش و بهره برداری از فرصتهای موجود بازار و ایجاد فرصتهای جدید است؛2- قابلیتهای فنی : این نوع قابلیتها باعث توسعه و ارتقای خلاقیت، کارایی، انعطاف پذیری، سرعت یا کیفیت فرایندهای شرکت و نیز بهبود کیفیت محصولات شرکت می گردد؛3- قابلیت سازمانی : این نوع قابلیتها شامل ویژگیهای ساختاری و فرهنگی سازمان است که برای تحرک و پویایی کارکنان، یادگیری سریعتر سازمانی و تسهیل تغییرات ضروری لازم است؛4- قابلیتهای استراتژیک: این نوع قابلیتها برای ایجاد، انسجام بخشی و هماهنگیهای 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 پویائیهای محیطی و فرصتهای فراروی، ضرورت دارد.بدیهی است که بین مزیتهای موقعیتی و مزیتهای پویا تعامل وجود دارد و این دو روی همدیگر تاثیر گذاشته و از یکدیگر ناشی می شوند. در واقع مزیتهای پویا می توانند مزیتهای موقعیتی را تقویت کنند و به موازات ارتقای موقعیت سازمان و شاخصهای موقعیتی و به کارگیری سازوکار مدیریتی کارآمد، معیارهای مزیتهای پویا نیز ارتقاء می یابند. بـــه عنوان مثال، قابلیتهای تحقیق و توسعه و نیز تولید کانن در تحکیم موقعیت مسلط و شهرت جهانی شرکت در کسب و کارهای اتوماسیون اداری بسیار موثر بوده است ضمن اینکه ادامه این وضعیت توسعه قابلیتهایR&D و تولیدی شرکت را می تواند به دنبال داشته باشد.

ب - مزیت متجانس در مقابل نامتجانس : مزیتهای موقعیتی و مزیتهای پویا می توانند متجانس یا غیر متجانس باشند وقتی که شرکت و رقبایش اساساً بااستفاده از مهارتها و قابلیتهای متجانس و مشابه به روش یکسان رقابت می کنند. در این صورت مزیت رقابتی از انجام فعالیتهای مشابه به صورت بهتر حاصل می شود. به بیان دیگر وقتی مزیت رقابتی شرکتها از منابع و روشهای مشابهی حاصل می شود در این صورت شرکتهایی به مزیت رقابتی بادوام دست خواهند یافت که به صورت کاراتر و اثربخش تر منابع را به کار گرفته و روشها را اجرا کنند زیرا در این صورت شرکتها بدون اینکه فرصت متمایزبودن در بازی مشابه را داشته باشند مجبور به ایفای نقش هستند و لذا تنها تعیین کننده مزیت رقابتی بادوامکارایی عملیاتی است. در این رابطه و در ارتباط با مباحث استراتژیک گفتنی است که اینگونه مزیتها نمی توانند استراتژیک باشند زیرا انجام برخی امور به صورت متمایز و نه انجام امور مشابه به صورت بهتر یکی از ضرورتهای اساسی استراتژی است. البته این مطلب اهمیت مزیتهای متجانس برای عملکرد برتر یک بنگاه اقتصادی را با چالش جدی مواجه نمی کند.در نقطه مقابل مزیت متجانس مزیتهای نامتجانس قرار دارد که اساساً ایفای نقش متمایز در بازی یا به طور کلی ایفای نقش در بازی متفاوت است. در این نوع مزیت <متفاوت بودن»> نقش تعیین کننده و اساسی دارد به نحوی که بـه وسیله مهارتها ترکیبات متفاوت منابع و یا محصولات متفاوت، خدمات بهتر و ارزش بیشتری برای مشتری فراهم سازد، شرکتهایی که محور مزیت رقابتی خود را انجام متفاوت امور قرار داده اند این کار را از طریق ایجاد تمایز در فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستـــم های سازمانی، ساختار سازمانی، شیوه های متفاوت هماهنگی و همکاری، روشهای متفاوت بازاریابی و استراتژی های متفاوت تعقیب می کنند. به عنوان مثال، در کسب و کار کپی کانن نسبت به زیراکس دارای مزیت رقابتی است اما این مزیت رقابتی ناشی از انجام بهتر آنچه که به صورت سنتی توسط زیراکس انجام می شود نیست، بلکه کانن از طریق دژ مستحکم فروش و نیروهای صف به مزیت رقابتی زیراکس پیش دستی کرد ضمن اینکه فرایند نوآوری جدید این شرکت اجازه تولید دستگاههای کپی با هزینه پایین و کیفیت بالا را به او می دهد. از سوی دیگر، کانن با تولید محصولات در اندازه های کوچکتر (نسبت به زیراکس) آن بخشی از بازار را که امکان استفاده از محصولات زیراکس را نداشتند مورد توجه قرار داد و لذا دسترسی ادارات و سازمانهای کوچکتر به محصولات کانن به خاطر اندازه کوچک آن و سازگاری بیشتر با امکانات آنها تسهیل شد. نتیجه این نوع مزیتهای رقابتی نامتجانس دسترسی شرکت به نیچ های جدید بازار و توسعه قلمرو کلی بازار کپی است. دیدگاه مزیت رقابتی بر مبنای منابع و قابلیتها بر اهمیت مزیتهای نامتجانس تاکید دارد. وقتی منابع و قابلیتهای شرکت منحصر به فرد، خاص و مشکل برای تقلید باشد در آن صورت مزیت رقابتی ایجاد می شود (BARNEY, 1991,PP.99 - 120) .

ج - مزیت مشهود در مقابل نامشهود: مزیت رقابتی مشهود آن نوع مزیتی است که منشاء آن منابع مشهود بوده که به صورت داده فیزیکی مانند ماشین آلات، تجهیزات و... می توان آن را مشاهده کرد. مزایای مشهود معمولاً ناشی از تعهد شرکت به مقدار زیادی منابع در عرصه های خاص است که به راحتی قابل تغییر نیست که از آن جمله می توان به سرمایه گذاری سنگین در ماشین آلات اشاره کرد. در مقابل مزیت نامشهود آن نوع مزیتی است که امکان مشاهده آن در شکل فیزیکی به راحتی مقدور نیست. این نوع مزیتها معمولاً پشت عوامل مشخصی پنهان است. این نوع مزیت می تواند ناشی از رازهای تجاری شهرت، یادگیری و شیوه یادگیری و دانستن کارکنان، فرهنگ سازمانی و... باشد. به عنوان مثال، مزیت رقابتی ناشی از فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری بازار محور آنست که آن شرکت را قادر می سازد که در هر سال بخش قابل ملاحظه ای از فروش خود را از محل محصولات نوآور به دست آورد ضمن اینکه سیاست شرکت مبنی بر اینکه مهندسان بتوانند 15 درصد وقت اداری خود را روی پروژه های خود صرف کنند تا حدود زیادی به نوآوری محصولات شرکت کمک کرده است. به طور کلی می توان گفت که هرچقدر مزیتهای رقابتی سازمان مبتنی بر مزیتهای نامشهود باشد. امکان تقلید آن مشکل تر و زمان برتر خواهد بود ضمن اینکه جابه جایی و جذب مزیت نامشهود بسیار مشکل تر از مزیت مشهود است زیرا به احتمال زیاد مزیت نامشهود از خصائص، مشخصات و قابلیتهای سازمان مشتق می شوند که از نظر علّی مبهم و از نظر اجتماعی پیچیده هستند (BARNEY, 1991).   
د - مزیت ساده در مقابل مرکب: مزیت رقابتی از حیث عملکرد می تواند به تنهایی عمل کرده یا به صورت ترکیبی از مزیتهای چندگانه به عنوان یک کلیت ادغامی و در تعامل با یکدیگر کار کند که در حالت اول مزیت رقابتی از نوع ساده و در حالت دوم از نوع ترکیبی یا مرکب است. بدیهی است که مزیت ترکیبی از حیث رتبه نسبت به مزیت ساده جایگاه بالاتر و تعیین کننده تری دارد. برای روشن شدن مطلب دو مثال ارائه می گردد. در کسب و کار ارتباطات مالکیت AT & T به شبکه وسیعی از خطوط کابلی و فیبر نوری این امکان را برای شرکت فراهم می آورد که خدمات تلفنی مسافتهای طولانی را به صورت اثربخش مورد پشتیبانی و حمایت قرار دهد. این مزیت که از نوع ساده است مستقیماً به عملکرد رقابتی شرکت کمک می کند ضمن اینکه مزیتهای ساده وقتی که در ابتدا از مالکیت یا منابع برمبنای دسترسی ناشی می شوند معمولاً از نوع مزیتهای موقعیتی هستند. چندنمونه از این نوع مزیتها عبارت از موقعیت محلی، دارائیهای منحصر به فرد فیزیکی، امتیازات، ویژگیها و داراییهای فکری، قراردادهای همکاری، توان بالای نقدینگی است. در مقابل ملاحظه می شود که در صنعت نوشیدنی عملکرد عالی کوکاکولا تا حدود زیادی بستگی به نام تجاری [[4]](#footnote-4)آن دارد. چنین مزیت رقابتی یک مزیت رقابتی از نوع ترکیبی است زیرا ترکیب و تعامل چندین مزیت ساده به ایجاد چنین مزیت مسلط و تعیین کننده منجر شده است که از آن جمله می توان به راز فرمول مزه خوب، دسترسی به سیستم های توزیع پیشرفته، حدود یک قرن تبلیغات و فعالیتهای پیشبرد فروش و... اشاره کرد.   
ه- مزیت موقتی در مقابل پایدار: مزیت رقابتی از هرنوع که باشد می تواند از حیث عملکرد رقابتی به صورت پایدار یا موقتی باشد. مزیت موقتی اشاره به مزیتی دارد که کوتاه مدت و انتقالی است. به عنوان مثال، سیستـم رزرو رایانه ای هوشمند «آمریکن ایرلاینز» در زمان معرفی از حیث بهره برداری از ظرفیت و دسترسی سریع به مشتریان و سایر جنبه های عملیاتی مزیتی را برای شرکت ایجاد کرد. می توان گفت که هرچه ویژگیهای مشهود و ساده بودن مزیت رقابتی بیشتر باشد، به طور بالقوه قابلیت آن بیشتر است. باوجود این، اگر شرکت دارای فرهنگ سازمانی نوآور محور و قابلیت نوآوری بازار محوری بالا داشته باشد می تواند اولاً به صورت هوشمندانه از ویژگی پیش دستی خود بهره برده و مزیت موقعیتی خود را ارتقا دهد ثانیاً قبل از اینکه رقبا به مزیت موقتی آن دست یابند مزیت جدیدی را خلق کرده و رقبا را همواره پشت سر خود داشته باشند. در مقابل مزیت رقابتی موقتی، مزیت رقابتی پایدار قرار دارد که اولاً از نظر زمانی طولانی مدت بوده و زودگذر نیست و ثانیاً به راحتی توسط رقبا قابل دسترسی نیست. مثال بارز آن نام تجاری قوی و شهرت کوکاکولا است که بیش از یک قرن است ادامه داشته و باعث غبطه همه رقبا می شود. به طور کلی می توان گفت که مزیت رقابتی پایدار از ویژگیهای نظیر بادوام بودن، قابلیت پدافندی بالا، تحمل پذیری مناسب، دارای قابلیت مدارا، قابلیت زیستی بالا، قابلیت حمایتی و پشتیبانی زیاد، قابلیت پذیرش بالا، قدرت توجیه پذیری و اقناع سازی مناسب، توان مذاکره ای قابل ملاحظه برخوردار است که البته متناسب با شدت و قدرت پایداری مزیت رقابتی همه یا بعضی از ویژگیهای فوق در آن وجود خواهد داشت. یک مزیت رقابتی به طرق مختلف از جمله تهدیدات تقلید رقابتی، غفلت یا عملکرد غلط شرکت، جایگزینی، تغییرات پیش بینی نشده محیطی، قوانین و مقررات دولتی و... از بین می رود .(Evans & Wurster ,1997) علاوه بر تقسیم بندی پنجگانه فـوق مــــی توان مزیت نسبی در مقابل مطلق و مزیت مستقیم در مقابل غیرمستقیم را نیز به تقسیم بندی مذکور اضافه کرد. در یک مقیاس مقایسه ای چنانچه مزیت سازمان نسبت به رقبا در تفاوتهای کوچک باشد مزیت از نوع نسبی است. ولی در صورتی که مزیت سازمان نسبت به رقبا مسلط و تعیین کننده موقعیت بازار باشد مزیت از نوع مطلق است. در این راستا مزیت مستقیم به آن نوع مزیتی اطلاق می شود که به صورت مستقیم در ایجاد ارزشهای رقابتی سازمان تاثیر می گذارد. در حالی که مزیت غیرمستقیم بااستفاده از عوامل واسطه ای نقش خود را ایفا می کند. قلمرو علّی مزیت رقابتی از آنجا که هدف این بخش از مقاله تبیین چارچوب کلی برای درک و شناخت بهتر خاستگاه ها و علل مزیت رقابتی است. لذا در این راستا این سوالات مطرح است: خاستگاه و منشاهای مزیت رقابتی کجاست؟ مزیت رقابتی در عمل در کجای سازمان قرار داشته و به چه چیزهایی چسبیده است؟ آیا سازمان می تواند از مزیت موجود خود بهـره برداری مناسب داشته باشد؟(CHAHARBAGHI, LYNCH, 1999) . در این رابطه می توان منابع را به چهار طبقه کلی منابع اساسی، منابع پیرامونی، منابع رقابتی و منابع استراتژیک تقسیم کرد

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 وتحقق اهداف سازمانی میسور نخواهد بود. به عنوان مثال، فلسفه وجودی نهادها و موسسات آموزشی، ارائه خدمات آموزشی و تعمیق و توسعه آموزش است. طبیعی است که این موضوع بدون معلم و استاد امکان پذیر نخواهد بود و وجود معلم در کنار سایر منابع ضروری به عنوان بلیت ورودی یا حداقل الزام جهت فعالیت در محیط آموزشی است ولو اینکه سازمان فاقد مزیت رقابتی باشد.

منابع پیرامونی: این منابع اساسی و ضروری نیستند و به راحتی نیز قابل استخدام، خرید یا اکتساب هستند. از این نوع منابع در اکثر سازمانها که فاقد مدیریت کارآمد است می توان در قالب نیروی انسانی مازاد، تجهیزات غیرضروری، فرایندهای زائد، سیستم های عریض؛ طویل و پاگیر، سطوح زیاد مدیریتی و... مشاهده کرد. این نوع منابع به جای کمک به مزیت رقابتی سازمان موجبات ناکارآمدی آن را فراهم می آورند.  
**منابع رقابتی**: منابع رقابتی منابعی هستند که سازمان را قادر به تولید و عرضه فرآورده های باارزش رقابتی در محیط بازار می کند. تقاضا، کمیابی، ارتباط و تناسب را می توان از جمله عواملی دانست که باعث رقابتی شدن این منابع می شوند. از مثالهای منابع رقابتی می توان به فناوریهای ویژه و منحصر به فرد، یادگیری و منابع دانشی سازمان، حق الامتیاز و حق الثبت، شهرت و نام تجاری اشاره کرد.

**منابع استراتژیک**: منابع استراتژیک شامل آن دسته از منابع منحصر به فرد سازمان است که باعث تمایز و تفاوت در عملکرد سازمان با رقبایش شده و از حیث عملکرد بازار، فاصله دست نیافتنی برای سازمان ایجاد می کند که به وسیله اقدامات رقابتی، به راحتی نمی توانند به آن برسند یا آن را پر کنند. البته تقسیم بندی بین منابع استراتژیک و منابع رقابتی دقیق نیست) [آقازاده](http://www.civilica.com/modules.php?name=PaperSearch&min=0&queryWf=%D9%87%D8%A7%D8%B4%D9%85&queryWr=%D8%A2%D9%82%D8%A7%D8%B2%D8%A7%D8%AF%D9%87&simoradv=ADV) و همکاران ،1383).

ج - مزیتهای رقابتی قلمرو مجازی: مزیتهای رقابتی مجازی آن دسته از مزیتها است که خارج از مرزهای شرکت ولی در شبکه های مشخص، روابط و سایر موجودیتهایی که شرکت با آنها ارتباط دارد، قرار می گیرد. از آن جمله می توان به رابطه با مشتریان، رابطه با تامین کنندگان، رابطه با تولیدکنندگان، رابطه با رقبا، رابطه با نهادهای اجتماعی و اقتصادی، رابطه با سیستم های پولی و مالی و نیز رابطه با تصمیم گیران اقتصادی و سیاسی اشاره کرد که می تواند منبع مزیت رقابتی برای شرکت باشند. به عنوان مثال، در بیشتر بازارهای صنعتی فعالیتهای ایجاد اعتماد با شبکه های تامین (مانند تامین شرایط حمل و کیفیت مورد انتظار) و نیز ایجاد معاهدات و میثاقهای پرسنلی و اجتماعی با مشتریان بسیار حائز اهمیت بوده و برای حفظ موقعیت رقابتی شرکت در صنعت ضروری است. به علاوه، ممکن است روابط کسب و کار با بازیگران موثر صنعت، زمینه دستیابی سازمان به منابع و قابلیتهای موجود در فراسوی مرزهای سازمان را برای شرکت فراهم آورد که گاهی اوقات مهمتر از منابع درون سازمانی هستند ضمن اینکه برقراری تعاملات مناسب در هماهنگی و تخصیص کارآمد منابع و پیشبرد فعالیتهای ضروری و در نتیجه عملکرد رقابتی شرکت موثر است. این بدان معناست که نه فقط بخش اعظمی از قابلیتهای مورد نیاز شرکت از روابط با افراد و موجودیتهای خارج از شرکت ناشی می شود بلکه ایجاد قابلیتهای ضروری در سطح وسیع در متن این روابط صورت می گیرد. در برخی موارد شرکت می تواند از طریق بهره برداری از منابع تامین کنندگان اصلی و مشتریان و بالعکس به قابلیتهای کلیدی دست یابد و در برخی موارد فعالیتهای هماهنگی بین شرکا کسب و کار به این معناست که وابستگیهای متقابل بین منابع اداری- بازاریابی- تولید و... بازسازی شده و سازگاری بهتر و بیشتری بین سازمان و همکاران مجازی آن ایجاد می شود که نتیجه آن تغییرات محتوایی عمیق در محصولات، سیستم های تولید و نیز فرایندهاست. که به نوبه خود زمینه های رقابـت پذیری شرکت را بیش از گذشته فراهم می آورد.   
د - مزیتهای رقابتی قلمرو محیطی: سازمانها در محیط فعالیت می کنند و عوامل محیطی آنها را احاطه کرده است و مستقیماً برعملکرد آنها تاثیر می گذارد. به بیان دیگر، سازمانها عوامل مورد نیاز را از محیط تامین کرده و در مقابل محصولات و خدمات خود را در محیط عرضه می کنند، ضمن اینکه سازمان به مشابه موجود زنده برای ادامه حیات نیازمند شریانهای حیاتی محیطی است. به علاوه محیط به عنوان منبع فرصتها و تهدیدات نقش عمده ای در موفقیت یا شکست سازمانها ایفا می کند مخصوصاً در شرایط جهانی شدن و شدت رقابتهای جهانی ویژگیهای محیطهای ملی شرکتها می توانند نقش بسیار موثری در کسب مزیت رقابتی یا از بین رفتن مزیت رقابتی سازمانهای ملی ایفا کند(Dennis& Adcock, 2000).   
**به طور کلی می توان** عوامل محیطی **را در پنج طبقه کلی زیر قرار داد:**   
1- عوامل قانونی و سیاسی: که اشاره به قوانین و مقررات دولتی، کارایی و پاسخگوی دولت، میزان مداخله دولت در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی،... دارد؛   
2- عوامل اقتصادی: که اشاره به نهادهای اقتصادی، کارایی نهادهای اقتصادی مانند: سیستم های پولی و سرمایه ای، ساختار اقتصادی، سیاستهای پولی و ارزی، نرخهای بهره، تورم، سیاستهای سرمایه گذاری و... دارد.  
3- عوامل فرهنگی و اجتماعی: که اشاره به ساختار اجتماعی، طبقات اجتماعی، نرمهای فرهنگی، سبکهای زندگی، الگوهای رفتاری و... دارد .  
4- عوامل تکنولوژیکی: که اشاره به دانش فنی در کشور، تکنولوژی های موجود، قابلیت انعطاف و تغییرات تکنولوژیکی... دارد.   
5- ساختار صنعت: هدف از رقابت در هر صنعتی کسب سودآوری مناسب از سرمایـــــه گذاریها است. سودآوری صنعت از یکسو به عوامل ساختاری صنعت و از سوی دیگر به میزان رقابت درون صنعت بستگی دارد. طبق نظر مایکل پورتر نیروهای موثر بر رقابت و سودآوری صنعت عبارت از قدرت چانه زنی خریداران، قدرت چانه زنی تولیدکنندگان، تهدید کالاهای جانشین، تهدید شرکتهای جدید، شدت رقابت بین شرکتهای موجود است(وارن کیگان، 1380) .

### جایگاه و مدل رقابتی:

بدیهی است که جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی، یک شرکت نیاز دارد نوع و سطح مزیت رقابتی خود را انتخاب نماید و این امر به خاطر جستجو جهت دستیابی به حوزه ای در میان آن چیزی است که می خواهد بدان نائل شود. انتخاب حیطه مزیت رقابتی یا دامنه فعالیتهای شرکت می تواند نقش قدرتمندی در تعیین مزیت رقابتی بازی نماید زیرا هدف آن ایجاد یک قابلیت سود دهی و یک جایگاه ثابت رقابتی در برابر نیروهایی که رقابت صنعتی شما را تعیین می نمایند. استراتژی رقابتی شما چه چیز است؟ همچنین پورتر استراتژیهای رقابتی را تعیین کرده است. مثل: موقعیت یابی یک شرکت یا سازمان در محیط رقابتی آن. همچنین پورتر دو سوال مهم مطرح کرده است:

* ساختار یا جذابیت صنعت چه چیز است؟
* جایگاه رقابتی سازمان در محیط رقابتی آن چیست؟

جهت پاسخگویی به این سوالات می بایست صنعت مربوطه را با نیروهای موثر بر آن تجزیه و تحلیل کرد.

1. در آغاز صنعت مربوط به شما می بایست درک گردد.
2. تمرکز و توجه بر نیروهای مهم.(در صنعت مربوطه)
3. مراقبت بودن از تغییرات صنعتی(توجه به تغییرات روی داده های صنعت).

در ارستای پاسخ به دو سوال (جایگاه رقابتی) و به دنباله این سوالات می بایست پرسیده شود:\*چطور یک شرکت به عملکرد ممتاز دست پیدا می کند تا یک مجری عالی در مهندسی صنعت مربوطه یا هر صنعت دیگر بشود؟ چگونه شرکتها و سازمانها باید یک مزیت رقابتی پایدار داشته باشند که در چشم و هم چشمی، مورد تقلید و کپی برداری واقع نشود. البته یک مزیت رقابتی ممکن است در یک یا دو رشته پایدار باشد(Porter,1985).

1. سازمانها و شرکتها می توانند در مطرح شدن با چیزهایی که در چشم و هم چشمی نمی شود آن مزیتهای کمیاب را کپی کرد خوش اقبال باشند.
2. یا اینکه بهبود و ترمیم سازمانها به قدری سریع باشد که موجب شود در چشم و هم چشمی آن مزیت ربوده نشود. پورتر نشان می دهد که پنج نیروی رقابتی که نقش مهمی در موفقیت و شکست سازمانها بازی می کنند.

ورود رقبای جدید و چشم و هم چشمی بین رقبای موجود،قدرت چانه زنی خریداران و تامین کنندگان و تهدیدات کالاهای جایگزین. مجموع قدرتهای این پنج نیرو توانایی یک شرکت را در صنعت تعیین می کند، و نیز پورتر اشاره می کند که تجارت و کسب و کار می تواند به وسیله سه استراتژی که در ذیل بدان اشاره گردیده توسعه داده شود:

استراتژی رهبری هزینه و استراتژی متمایز کردن و استراتژی تمرکز.

### اساس ماهیت رقابت:

در این قسمت شرح استراتژیهای سه کارآفرین را نشان می دهیم که سادگی خیلی از مزیتهای رقابتی موفق را نشان می دهد:

1. ران سان سولی در طول دو سال با دستور العمل عالی سالسالا و مهمتر آن، آنها با استفاده از بسته بندی آن توسط یک **بطری دهن گشاد** و معمولی که از یک برچسب معمولی استفاده شده بود، این امر موجب جستجو شدن توسط مشتریان در میان خیلی از مارکهای دیگر شده بود، عامل پیشرفت آنها گردید. در سال 1991، سن سولی فروشی نزدیک به 500000 بطری فروخته شد.
2. دال دونینگ و دو همکارش لباس فروشی سنتی وال استریت در سال 1986 با فروش 700 تا 2000 دلار پایه گذاری نمودند. دونینگ و افراد شرکتش سفر می کردند، بجای اینکه منتظر مشتری در مغازه برای خرده فروشی باشند.
3. آلن کانوی نیز بنیانگذار اجناس و برچسب های تخفیف دار است. ارائه برخی اجناس تخفیف دار موجب می گردد که همان اجناس به تعداد زیاد فروش رود که فروش زیاد موجب جبران تخفیفات داده شده می گردد و علاوه بر فواید زیاد(حسن شهرت، کسب اعتبار، تجدید موجودی و ...) که دارد موجب می گردد که دیگر اجناس بدون تخفیف نیز به فروش رسد.

حال باید توجه بکنیم که چه چیز هایی عوامل پایداری در رقابت بازار می باشند؟برخی از عوامل در سطوح مختلف رقابت در صنعت تعیین شده اند.

چندین روش با مجموعه ای از عوامل رقابتی، توسعه یافته و بیان گردیده اند،برای مثال:پورتر در کتابش با عنوان «مزیت رقابتی» 5 نیرو را شناسایی کرده است که ماهیت و اساس رقابت را تعیین می کند که به شرح زیر می باشد: 1.قدرت چانه زنی خریداران 2. تهدیدات جایگزین ها 3. قدرت چانه زنی تامین کنندگان 4. چشم و هم چشمی بین رقبای موجود5. تهدید رقبای جدید.

در سطوح بالاتر این 5 نیرو جمعا توانایی یک شرکت را تعیین می کنند که آیا موفقیت آن زیاد است یا کم.بدیهی است که این چند نیرو شبیه هم نیستند بنابراین هر یک از نیروها تاثیر متفاوتی از موقعیت نسبت به موقعیت دیگر دارند. پورتر عوامل بیشمار ساختار صنعت را که این پنج نیرو در آنها موثر هستند را شناسایی نموده است. بطور خلاصه این چند نیرو به این طریق بر روی مزیت رقابتی تاثیر می گذارند: قدرت خریداران می تواند بر روی هزینه ها و سرمایه گذاری تاثیر داشته باشد، زیرا خریداران قدرتمند خدمات گران قیمت را تقاضا می کنند. قدرت چانه زنی تامین کنندگان نیز هزینه مواد خام و دیگر داده ها را تعیین می کنند.شدت چشم و هم چشمی نیز بر قیمت به همراه هزینه رقابت در حوزه هایی مثل کارخانجات،پیشرفت کالا،تبلیغات و فروشندگان موثر است.تهدید رقبای جدید الورود یک محدودیت بر قیمت و تغییر شکل سرمایه گذاری مورد نیاز در بر حذر داشتن رقبای جدید الورود به صنعت می باشد. در حالت کلی کار آفرینان می بایست نیروهای اساسی موثر در رقابت را شناسایی و درک نمایند و بهتر است که آنان قادر به ارزیابی فرقهای بازار و یا تهدیدات در مشارکتها و معاملات تجاری اشان باشند. بدیهی است که هر نیرویی که بر رقابت در محیط صنعت تسلط دارد وابسته به اوضاع خاص آن صنعت می باشد. پورتر چندین نقص مهلک که موجب افت تفکر استراتژیک کار آفرینان راجع موقعیت و جایگاه رقابتی شان شناسایی کرده است که این سه نقص به این شرح می باشد:

1. کسب یک مزیت رقابتی نادرست، تقلید و چشم و هم چشمی بسیار سخت و پر از ریسک که بازتاب هیچ گونه مزیت رقابتی نباشد.

2. دنبال کردن یک مزیت رقابتی که قابلیت ثبات ندارد. کارآفرینان می بایست مطمئن باشند که مزیت رقابتی آنان سریع قابل تقلید نیست.

3. برداشت نادرست از جذابیت صنعت. خیلی از جذابیتهای صنعت ممکن است موجب رشد سریع نگردد و فقط فریبنده باشد(Dess &et al,2005).

### منابع یک سازمان یا شرکت چه چیزهایی می باشد؟

منابع یک شرکت شامل تمامی سرمایه ها(مال و اموال)،امکانات، فرآیندهای سازمانی،شهرت سازمان،اطلاعات،دانش و ...می باشد. تمامی چیزهایی که بوسیله شرکت کنترل می شوند و آن را قادر به درک و اجراء استراتژی می سازند و کارآیی[[5]](#footnote-5) و اثربخشی[[6]](#footnote-6) آن را بهبود می بخشند. در زبانهای تجزیه و تحلیل استراتژیک سنتی،منابع شرکت،قدرتی می باشندکه بوسیله آن شرکتها می توانند استراتژیها را درک و اجراء نمایند.منابع شرکتها می توانند بصورت خیلی آسان در سه مجموعه طبقه بندی شوند:

1.منابع سرمایه ای فیزیکی 2. منابع سرمایه ای انسانی 3. منابع سرمایه ای سازمانی.

منابع سرمایه ای فیزیکی شامل :تکنولوژی فیزیکی استفاده شده در سازمان می باشد. تاسیسات سازمانها و تجهیزات،موقعیت جغرافیایی آن، دسترسی به مواد خام.

منابع سرمایه ای انسانی شامل: آموزش، تجارب، عدالت، استعدادها، ارتباطات و بینش انفرادی مدیران و کارکنان در شرکت می باشد.

منابع سرمایه ای سازمانی شامل: ساختار گزارش دهی رسمی سازمانها، برنامه ریزی رسمی و غیر رسمی آن، کنترل،هماهنگی و همکاری سیستمی به همراه ارتباط بین گروهی در داخل سازمان و بین سازمانها و بین محیط آنها(Barney,1991,p.101) . منابع مبتنی بر نگرش سازمان در سال 1985 توسط پورتر اذهان عمومی را به خود جذب کرد و گزینه تئوری استراتژیک را ارائه کرد. او در عوض تمرکز بر جایگاه شرکت در بازار تولید می گوید: شرکتها جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بوسیله منابع انسانی می توانند بفهمند که کدام واحدها اضافی و یا باارزش و کمیاب بوده و کدام یک به راحتی توسط دیگران کپی برداری نمی گردد. بنابراین شرکتها با دسترسی به منابع فیزیکی عالی که دیگران از تهیه آن عاجزند به عنوان یک مزیت رقابتی عالی می بایست از آن نگهداری نمایند. برای مثال تولیدات یک شرکت که بوسیله یک تکنولوژی پیشرفته تولید می شوند به عنوان یک مزیت از دید و چشم و هم چشمی سایر سازمانها پنهان نگهداری می شود(Jassim,1998).

مزیت رقابتی می تواند بوسیله تفاوتهای جانبی سرعت، دقت و صحت و ماهیت جامع اطلاعات موجود داده شده به مدیران، پیروز شود یا زائل گردد(Solan&Green,1995)کلید گرفتن مزیت رقابتی در بازارهای هوشمند، به موقع بودن و استفاده صحیح از هوشمندی بازار و مزیتهای رقابتی نهفته در یک سازمان از اطلاعات بازار است. البته در تحقیقات انجام شده معلوم گردیده که 75% از مدیران اطلاعات موجود در بازار را بررسی نمی نمایند تا بتوانند در جهت پاسخگویی به سوالات خاص صنعت برآیند(Souchon &et al,2004) .   
مزیت رقابتی مبتنی بر منابع از دید بارنی

در ادامه تشریح مزیت رقابتی مبتنی بر منابع، براساس دیدگاه بارنی می پردازیم و سعی می کنیم که این نظریه را از دید بارنی به صورت نسبتا کامل و خلاصه چهار مشخصه مهم را برای منابعی که

می توانند به عنوان مزیت رقابتی در سازمان عمل کنند تشریح کنیم، ذکر می کند که عبارتند از:

1- ارزشمندی : منابع ارزشمند، منابعی هستند که بتوان از آن ها در جهت بهره برداری از

فرصت ها و خنثی نمودن تهدیدهای محیطی استفاده کرد؛

2- کمیابی : منابع باید در میان سازما نهای فعلی و رقبای بالقوه کمیاب باشند؛

3- تقلید ناپذیری : منابع باید به صورت کامل قابل تقلید نباشند؛

4- جانشین ناپذیری : از لحاظ استراتژیک نباید جانشین های یکسانی برای این منابع وجود داشته باشد. در ادامه به صورت کامل تر به تشریح هر کدام از مفاهیم ذکر شده م یپردازیم:

**منابع ارزشمند:**  همان طور که قبلا گفته شد، منابع سازمانی، تنها زمانی ارزشمند می باشندکه به سازمان در اجرای استراتژی هایی که موجب بهبود کارایی و بهره وری سازمان می شوند،براساس چارچوب سنتی تحلیل قوت، ضعف، کمک نمایند فرصت و تهدید سازمان ها تنها زمانی می توانند عملکرد خود را بهبود بخشند که استراتژی های بکار گرفته شده، توان بهره برداری از فرصت ها و مقابله با تهدیدات را به سازمان عرضه کند .

اما باید توجه داشت که بدون داشتن منابع ارزشمند، یعنی منابعی که امکان بهره برداری از فرصت ها و اجتناب از تهدیدات را فراهم آورند، چنین کاری عم لا بی معناست . در کل هر مشخصه ای از منابع که امکان بهره برداری از فرصت ها و مقابله با تهدیدات را برای سازمان فراهم آورد، می تواند به عنوان عنصری از مجموعه مشخصه های ارزشمند منابع به حساب آید منابع کمیاب: روشن است که اگر منابع ارزشمند در اختیار تمامی سازمان ها قرار داشته باشد، نمی توانند برای یک سازمان خاص مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند؛ لذا دومین مشخصه ای که یک منابع باید برای خلق مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، کمیابی آنهاست . همان طور که قبلا گفته شد، یک سازمان تنها زمانی م ی تواند از مزیت رقابتی پایدار برخوردار شود که نوعی استراتژی ارزش مدار را به کار گرفته که همزمان توسط هیچ کدام از رقبای بالقوه و بالفعل به کار گرفته نشده باشد و این امر فقط در صورت وجود کمیابی منابع امکان پذیر استباید توجه کرد که منابع ارزشمندی که فاقد مشخصه کمیابی هستند، تنها می توانند به بقای سازمان در صنعتی که برابری رقابتی مهم می باشد، کمک کرده، نمی توانند برای سازمان مزیت ایجاد کنند.

**منابعی که به صورت کامل قابل تقلید نباشند:** روشن است که منابعی که دو خصوصیت ارزشمندی و کمیابی را دارا باشند، می توانند به عنوان منبع مزیت رقابتی عمل کنند . سازمان هایی که این نوع منابع را در اختیار دارند، معمولا به عنوان نوآوران استراتژیک در عرصه صنعت، عمل می کنند. اما برای این که مزیت رقابتی به دست آمده پایدار باقی بماند باید این نوآور ی ها قابل تقلید نباشند .

منابع سازمان ها به چند دلیل می توانند تقلیدناپذیر باشند که عبارتند از:

1- توانمندی کسب منابع توسط سازمانی خاص به دلیل شرایط تاریخی خاصی که آن سازمان دارد.

2- زمانی که رابطه بین منابع سازمان ومزیت رقابتی پایدار سازمان دارای ابهام علی باشد.

3-منابع سازمان نوعی مزیت ایجاد کنند که از لحاظ اجتماعی بسیار پیچیده باشد (یداللهی و حسینی،1385، 75-79).

### کاربرد فناوری اطلاعات در ایجاد مزیت رقابتی

سازمان همواره به دنبال خلق مزيت رقابتي و حفظ پايداري آن مي باشد. آنچه در فرايند خلق مزيت رقابتي واضح مي نمايد، ايجاد ارزش مي باشد. بررسي تاريخي تكامل نظريه هاي ارزش آفريني حاكي از وجود رويكردهاي مختلف نسبت به اين مقوله مي باشد. هر كدام از اين رويكردها به اقتضاي شرايطي كه در آن مطرح شده اند، ويژگي هاي منحصر به فردي به خود گرفته اند . با اين وجود جايگاه بهره گيري از دانش و فناوري روزآمد، مبحث مشتركي است كه به گونه اي متفاوت، در همه اين رويكردها مورد توجه قرار گرفته است. به طور رويكردهاي غالب ارزش آفريني را مي توان به دو دسته كلي تقسيم نمود: رويكرد اقتصادي و رويكرد هم افزايي. در رويكرد اقتصادي صاحب نظران، ريشه هاي ارزش آفريني را در بهينه سازي فعاليت هاي و فرايندهاي انجام كار جستجو مي كنند. در اين رويكرد، منابع (انساني و غير انساني) به عنوان درون داده اي سازمان و به عنوان عوامل هزينه ارزش آفريني تلقي مي شوند. بر اين اساس، زماني ارزش به حداكثر مي رسد كه هزينه هايي كه براي تامين منابع صرف مي شود به حداقل برسد. در اين ديدگاه، مزيت رقابتي از طريق كاهش هزينه در منابع و فرايندها خلق مي شود در رويكرد هم افزايي، منابع به عنوان درون داده اي معمولي سازمان تلقي نمي شوند بلكه نقش كليدي در موقيت هاي سازماني ايفا مي كنند. بر اساس اين رويكرد منابع زماني در سازمان ارزش آفريني مي كنند كه به گونه اي مديريت شوند كه در يك ارتباط تعاملي در راستاي بهبود عملكرد سازمان به صورت هم افزا عمل نمايند. از نظر اين ديدگاه، شركتها با تركيب بهينه منابع و فعاليتها مي توانند به مزيت رقابتي دست يابند. به رغم اينكه در رويكرد هم افزايي، تكامل قابل قبولي نيست به رويكرد اقتصادي حاصل شده است ولي با ورود به اقتصاد دانش محور و با وجود الزامات عصر اطلاعات اطلاعات و ارتباطات الكترونيكي دهكده جهاني و در فضاي به شدت رقابتي مبتني بر فن آوري اطلاعات، رويكرد هم افزايي هم كامل نبوده و با وجود لازم بودن آن، كافي نميباشد، چرا كه در عصر جديد هم افزايي صرف نمي تواند منجر به ايجاد ازرش بشود و حتما بايد مبتني بر دانش فن آوري روز باشد. بنابراين در اقتصاد مبتني بر دانش، رويكرد هاي ارزش آفريني مستلزم تحولي اساسي است تا پاسخگويي نيازهاي نوين حاصل از فضاي رقابتي شديد و با گستره جهاني باشد. در واقع اگر با بهره مندي از دانش و فن آوري روز بتوان در سازمان ارزش خلق كرد، مي توان به ايجاد شدن مزيت رقابتي و پايداري آن بواسطه فناوري اطلاعات اميدوار بود. سازمان ها بايد در قالب رويكرد دانش طوري منابع و قابليت هاي خود را مديريت نمايند كه از طريق هم افزايي دانشي براي سازمان ارزش و مزيت هاي رقابتي پايدار خلق شود و موجب پيشتازي سازمان شود. اين امر مستلزم آن است كه سازمان هاي امروزي بتوانند به زنجيره هم ايجادي دانش دست يافته و از آن استفاده بهينه نمايند.

### مزيت رقابتي پايدار در بازارهاي اينترنتي

در عصر جديد، مديريت دانش و فناوري اطلاعات و ارتباطات از نقشي محوري در ايجاد و پايدارسازي مزيت رقابتي براي شركت ها برخوردار است. ورود اينترنت به عرصه كسب و كار، به سرعت و بطور قابل ملاحظه اي آن را متحول ساخته است . اينترنت شركت ها را با اين واقعيت مواجه ساخته است كه مزيت رقابتي مي تواند بطور لحظه اي ايجاد گردد و يا از بين برود . محيط اينترنت ب ه دليل پويايي و سرعت زياد انتقال اطلاعات، محيط رقابتي را نيز بيش از پيش پوياتر ساخته است ، به گونه اي كه رقابت در چنين محيطي، شركت ها را به بررسي هاي بيشتر در مورد محيط وادار مي سازد . بنابراين خلق و حفظ مزيت رقابتي در بازارهاي اينترنتي مستلزم بازنگري در موضع خارجي و قابليت هاي داخلي است. به اعتقاد پورتر و ميلر ( ۱۹۸۵ ) انقلاب اطلاعات و اينترنت رقابت را از سه مسير حياتي تحت تأثير قرار مي دهد:

‐ تغيير ساختار صنعت و تغيير قوانين رقابت

‐ ايجاد مزيت رقابتي از طريق ارائه روش هاي جديد غلبه بر رقبا

‐ گسترش کسب و کارها، حتي از درون فعاليت هاي موجود شرکت ها

در هر شرکتي فناوري اطلاعات يک اثر قدرتمند بر مزيت رقابتي از طريق کاهش هزينه يا ايجاد تمايز دارد . فناوري يا خود بر فعاليت هاي ارزش زاي سازمان اثر مي گذارد يا سازمان را قادر مي سازد از طريق نشان دادن تغييراتي در حوزه رقابتي به مزيت رقابتي دست يابد ، به منظور ايجاد و پايدارسازي مزيت رقابتي جهت تدوين استراتژي هايي كه منجر به نيازمند توجه و VIRO رقابت پذيري شوند، سازمان ها علاوه بر معيارهاي چارچوب اتكا يا تاكيد بر معيارهايي جديد مي باشند. اين الزامات مواردي مانند : تمركز بر كيفيت و سرعت، گرايش به بازار و مشتري، توجه به رقبا، خلاقيت و نوآوري زياد، و ساير عوامل كلان و خرد را شامل مي شوند. دانش نوآورانه كه بر مبناي اطلاعات خارجي و داخلي ايجاد مي شود، همه موارد فوق را در حد قابل قبولي پوشش مي دهد. ايجاد و بكارگيري دانش نوآورانه ويادگيري از آن معيار مهمي علاوه بر معيارهاي چارچوب اتكا به منظور خلق و حفظ مزيت رقابتي در راستاي رقابت پذيري سازمان مي باشد. اکثر ديدگاه هاي جديد در زمينه ايجاد و پايدارسازي مزيت رقابتي در بازارهاي اينترنتي بر مواردي اشاره داشتند که نشات گرفته از ويژگي هاي اينترنت مي باشند . همانگونه که عنوان شد، ظهور فناوري اطلاعات و ارتباطات و به ويژه اينترنت ماهيت کسب و کارها را به گونه اي متحول ساخته اند که گردآوري، ايجاد و پخش اطلاعات و دانش کاربردي، يادگيري مستمر، خلاقيت و نوآوري، بازارگرايي و مشتري گرايي و برقراري ارتباط نزديک با آنها، خصوصيات بارز و لاينفک بازارهاي اينترنتي شده است . ويژگي هايي که نسبت به ساير موارد جامعيت و اهميت بيشتري دارند، اطلاعات کافي از بازار، مشتريان و رقبا و دانش نوآورانه و کاربردي براي سياست گذاري و مديريت فعاليت ها و نيز برقراري ارتباط سازنده با ذينفعان سازمان مي باشد . بنابراين به منظور نشان دادن عملکرد عالي و رقابت پذيري در بازارهاي رقابتي اينترنتي، لازم است تا سازمان ها در زمينه ويژگي هاي مذکور قابليت هاي مناسبي کسب نموده و بکار گيرند(آقازاده و اسفیدانی،1387،97-102). کسب و کارهای الکترونیکی این شیوه، نوع جدیدی از کسب و کار است که به صورت الکترونیکی و با استفاده از شبکه ها و اینترنت است و تمامی فرایندهای خرید ، فروش ، تبادلات را از راه شبکه های کامپیوتری و مخابراتی در اینترنت صورت می دهد. به عبارتی بهتر کسب و کارالکترونیکی، عبارتست از: کسب مشتری و بازرگانان برای مبادلات تجاری از راه خودکارکردن تراکنش‌ها‌، تبادلات، ارتباطات و تعاملات از راه تکنولوژی های ارتباطی و کامپیوتری در جهت هدفهای اقتصادی که شامل سیستم‌های بین سازمانی، مانند: تلفن اینترنت ، ایمیل ، یا رشته های کامپیوتری داخلی در جهت پشتیبانی معاملات آن لاین تجاری است. پس می توان گفت که هدف این نوع کسب وکار های جدید، خودکار سازی تراکنشهای کسب و کار و جریان کار است. گام فراتر از کسب و کارهای الکترونیکی مفهومی به نام کسب و کارهای الکترونیکی پویا است که می توان آنرا موج سوم تکامل کسب و کارهای الکترونیکی بعد از B2B و B2C دانست . کسب و کارهای الکترونیکی پویا در رابطه با این است که چگونه سازمانها می توانند سیستم ها را در سه بعد اینترانت ، اکسترانت و اینترنت در یک حالت پویا ، یکپارچه و منسجم کنند .کسب و کار الکترونیکی پویا به آنها اجازه اصلاح سریع تر و ساده تر سیستم‌های موجود در زمانی که فرآیندهای کسب و کار نیازمند تغییرات است می دهد و تمرکز روی یکپارچگی و پیچیدگی زیر ساختاری B2B از راه اهرم قرار دادن و قدرت نفوذ مزایای استانداردهای اینترنت و زیر ساختارهای عمومی برای ایجاد کارایی های بهینه برای رشته های کامپیوتری درون و بیرون سازمانی ، دارد) فیاض‌بخش،1388).   
 مزیت عمده کسب و کارهای الکترونیکی پویا، خارجی کردن فرایندهای کسب و کاری یک شرکت به شیوه ای استاندارد و بهره برداری از فرایندهای کسب و کاری فراهم شده از راه بخشهای دیگر برای خلق کاربردها یا فرایندهای جدید که از راه یک‌پارچه سازی عواملی، مانند: فرآیندهای خارجی و داخلی به صورت پویا حاصل می‌شود. پس بایستی گفت که وب به عنوان خانواده ای از استانداردها است که به شرکت کنندگان در کسب و کار الکترونیکی اجازه کشف یکدیگر را می دهد و ارتباطی بر مبنای پروتکل های مشابه و آشنا را برقرار می‌سازد؛ پرسشها را پاسخ داده، داده ها و اطلاعات را مبادله می کند. اندازه گیری سطح بلوغ IT شرکت پیش از اینکه هر سازمانی وارد کسب و کارهای الکترونیکی در مراحل مختلف شود ، حتما” بایستی از لحاظ پیچیدگی و بلوغ IT مورد ارزیابی قرار بگیرد تا ببیند که آیا قادر به وارد شدن به این محیط است یا خیر؟ و باید بداند که چه تدارکاتی را برای ورود به این نوع کسب و کار مهیا کند؟ گفتنی است که سطح بلوغ، تنها به جنبه تکنولوژیکی وابسته نیست، بلکه به مجموعه ای از مشخصه های سازمانی نیز وابسته است . هرچه سطح بلوغ بیشتر باشد‌، رسیدن به این نوع کسب و کار راحت تر ، سریعتر و سرعت رسیدن به کسب مزیت رقابتی، بیشتر خواهد بود(شاهمیرزایی،1388). به طور کلی معیارهای اندازه گیری سطح پیچیدگی و بلوغ IT [[7]](#footnote-7)در یک سازمان را می توان به این صورت بیان کرد:

**فاکتورهای سازمانی** : که شامل مجموعه مواردی، مانند: منابع مالی و تکنولوژی ، حمایت مدیریت عالی از برقراری سطوح IT در سازمان ، سطح بلوغ مدیریت IT سازمان که از راه آگاهی مدیران IT از برنامه های استراتژیک بلند مدت شرکت‌، ملاحظه روشن برنامه های آینده شرکت در طول برنامه ریزی IS و ارزشیابی ماهیت عملکرد IS[[8]](#footnote-8) بر مبنای مشارکت آنها در تامین هدفهای کلی شرکت مشخص می شود. فاکتور سازمانی دیگر، سطح شایستگی IT در رابطه با منابع انسانی است . در اینجا سازمان بایستی به نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبعی نگاه کند که باعث کسب مزیت رقابتی می شود. پس بایستی سطح دانش و آگاهی آنها را ارتقا دهد. سطح آگاهی پرسنل نسبت به IT از مهمترین عوامل اثر گذار روی پذیرش و پخش نوآوریهای کسب و کار الکترونیکی است.

**فاکتورهای تکنولوژیک**: شامل مجموعه معیارهایی از جمله: زیر ساختار و وسایل ویژه خدمات وب ، تکنولوژی های اطلاعات اساسی، مانند: تکنولوژی های وب و اینترنت محور ، آمادگی بهره برداری از IT که شامل توانایی برای بهره برداری تکنولوژی اینترنت در جهت هدفهای اقتصادی از راه سازگاری و پذیرش سریع کسب و کارهای الکترونیکی است . وجود آمادگی بیشتر منتج به سطح کمتری از ریسک نوآوری خواهد شد . آخرین فاکتور تکنولوژیکی قابلیت همکاری و یکپارچگی IT در کل گستره سازمان است.   
**عوامل ویژه برای اکسترانت و اینترانت :** حضور خط مشی های تجارت الکترونیک B2B , B2C به عنوان نشان کلیدی پیچیدگی تکنولوژی است. یک معیار اندازه گیری استاندارد برای سنجش توانایی تجارت الکترونیک سازمانها، ایجاد شده که کسب و کارها را به سمت اینترنت هدایت می کند. این معیار توانایی هایی از جمله اطلاعات ، تبادلات و تراکنشها، تطابق پذیری و اتصال عرضه کنندگان را مورد سنجش قرار می دهد‌، در حالی که خدمات ویژه وب ها بیشتر به دنبال امنیت تراکنشها، بین سازمانها است.   
 آخرین معیار برای اندازه گیری سطح بلوغ IT در هرسازمانی را می توان میزان پراکندگی جاری در داخل آن سازمان خاص دانست. اینترنت و بازارهای مجازی یکی از بارزترین نتایج که بعد از ظهور اینترنت به روشنی خود را نشان داد ، ایجاد بازارهای مجازی است . ایجاد این بازارها، چه به صورت بازارهای عمومی و یا تخصصی در صنایع به سرعت رو به رشد می باشد و یکی از عوامل موفقیت زا در کسب و کارهای امروزی تلقی می شود. برای این بازارها می توان مجموعه ویژگیهایی از جمله دسترسی ، غنی سازی و توانگری و نمایش دیجیتالی را بیان کرد.

**دسترسی :** به عنوان توانایی، برای اتصال با تعداد گسترده ای از بازیگران یا محصولات است . به عبارتی دیگر: اتصال تعداد زیادی از تامین کنندگان ، مشتریان‌، فروشندگان و به طور غیر مستقیم رقبا و تامین کنندگان خدمات جانبی را انجام می‌دهد که باعث حذف مرزهای جغرافیایی، کاهش محدودیت‌های زمانی در مناطق جغرافیایی مختلف و ارتباط مستحکم عوامل اقتصادی از راه شبکه های الکترونیکی می شود.  
 **غنی سازی و توانگری :** وجود اینترنت در این بازارها باعث می شود که اطلاعات در هر دو جهت سازمانی ، بیشتر ، عمیق‌تر و سریعتر از بازارهای سنتی جریان داشته باشد و موجب یکپارچگی اطلاعات و حذف عدم تقارنها در اطلاعات شده و ارتباطات یک به یک و مساوی میان شرکت و مشتری برقرار می کند. انطباق پذیری محصول با نیازها را افزایش داده و سرعت تراکنشها و تبادلات را افزایش داده، در نهایت باعث توانا سازی همه بخشها از راه دانش است.

**نمایش دیجیتالی:** این مشخصه، نمایانگر عدم حضور تماسهای فیزیکی در یک کسب و کار بوده و این ویژگی ممکن است مانعی برای خرید شود. زیرا مشتری بایستی بر این عدم اطمینان حاصل شده از عدم تماس انسانی و کمبود اطمینان در روابط و پرداختها غلبه کرده، خود را برای خرید متقاعد سازد. این ویژگی باعث افزایش بی نامی در مبادلات و تراکنشها مطمئن شده و مشتری کنترل بیشتری بر افشای اطلاعات شخصی خود داشته تماسهای انسانی را کاهش می دهد. در نهایت باعث خودکار کردن فرایندهایی همچون دریافت سفارش خواهد شد.   
 وجود این بازارها با استفاده از اینترنت، حضور سازمانها را با توجه به ویژگیهای یاد شده در کسب و کارهای الکترونیکی تسهیل کرده، ورود آنها را به این نوع کسب و کارهای نوی تسریع می کند.  
اینترنت و فعالیت های خلق کننده ارزش مهمترین دلیلی که باعث می شود سازمانها به استفاده از اینترنت رو بیاورند‌، مجموعه فعالیتهای ارزش آفرین است که باعث تحولی عمیق در فعالیتهای بنگاه‌های اقتصادی و حتی زندگی شهروندان شده است . آنها را می توان به ترتیب زیر بیان کرد؛   
 **فعالیتهای جستجو**: عبارت است از جمع آوری اطلاعات و تعریف گزینه‌های خرید. این فعالیت علاوه بر این که سرعت جمع آوری اطلاعات را افزایش داده ، وسعت اطلاعات قابل دسترس را می‌افزاید و باعث می شود اطلاعات حیاتی به سرعت در دسترس مشتری و خریدار واقع شود.   
 **فعالیتهای ارزشیابی**: اشاره به فرایند لحاظ کردن جایگزین‌ها و مقایسه هزینه/منفعت گزینه های مختلفی است که از راه اینترنت در دسترس قرار می گیرد و از طرفی دیگر قدرت خرید خریدار را افزایش داده، شرکت های تولید کننده بایستی در این رقابت سنگین خود را بهبود و ارتقا دهند که در نهایت باز هم به نفع مشتری خواهد بود.   
 **فعالیتهای حل مسئله**: اشاره به فرایند تعیین و تعریف مشکلات یا نیازها و تعمیم ایده ها و برنامه های عملیاتی برای آماده شدن، برای آن نیازها است.   
**فعالیتهای ارزشیابی،** کالا محور بوده در حالی که این فعالیت خدمت محور است و به دنبال ارائه خدماتی است که افراد بتوانند نیازهای خود را ( که معمولا” اطلاعاتی است) بر طرف کنند.   
 **فعالیتهای تراکنشی** : تراکنش اشاره به فرآیند خرید دارد که، شامل: مذاکرات‌، توافق بر سر قرار داد ، پرداخت وجه ، ارسال و دریافت محصول است.   
پس می توان گفت اینترنت علاوه بر اینکه سرعت را افزایش داده ، هزینه ها را کاهش می دهد و ارزش هر فعالیت در مجموعه فعالیتهای کاری را می افزاید. ولی برای اینکه بتوان مجموعه فعالیتهای گفته شده را با حداکثر ارزش مشاهده کرد باید این سه مفهوم را در طرح یک وب سایت لحاظ کرد ؛  
 **بازخورهای مشتری** : خریدار اغلب به صحبت دیگر خریداران بیشتر اعتماد می‌کند تا صحبتهای فروشنده. پس یک عامل مهم که می تواند باعث ارتقا فعالیتها در یک وب شود ، گواهی بر درستی کار شرکت فروشنده از طرف مشتریان است که منجر به افزایش احتمال خرید می‌شود؛. مانند: مشارکت خریدار در طراحی محصول و دریافت نظرات او در مورد محصولات.   
 **اظهار نظر فنی و تخصصی دادن**: بسیاری از افراد، اینترنت را با کتابخانه ها مقایسه می کنند، زیرا از راه آن می توانند به اطلاعاتی با ارزش که در فرآیندهای حل مسئله به آنها کمک خواهد کرد ، دست پیدا کنند و سطح علمی و تخصصی خود را افزایش دهند.   
 **وجود برنامه های سرگرمی** : وب‌سایت‌ها علاوه بر اینکه ارائه اطلاعات می کنند، بایستی مجموعه فعالیتهای سرگرم کننده‌ای را نیز فراهم کنند که حتی از راه این برنامه‌ها می توانند مجموعه محصولات خود را به نمایش گذاشته، تبلیغ کنند. برای خلق ارزش بیشتر به کمک اینترنت، استراتژی هایی وجود دارد که می توان از این استراتژی ها برای ایجاد کسب مزیت رقابتی در سازمانها و وب آنها استفاده کرد.

**ارتقای کارایی تراکنشها و تبادلات** : برای انجام این استراتژی بایستی مجموعه فعالیتهایی از جمله تحکیم و قدرت بخشی زنجیره عرضه از راه کاهش هزینه های تامین کننده و ادغام عمودی ، ایجاد یک طیف وسیعی از محصولات و خدمات‌، ساخت تبادلات و تراکنشهای مناسب برای مصرف کننده و ایجاد یکپارچگی اطلاعاتی، انجام شود.   
**ایجاد چسبندگی از راه تسهیل سازی تکرار تراکنشها** : بدین معنا است که وب سایتها توانایی جذب و حفظ مشتری را داشته باشند . این چسبندگی از راه افزایش حجم تبادلات و تراکنشها نشان داده خواهد شد و از راه عواملی، مانند: اعطای جوایز به مشتری برای وفاداریشان‌، شخصی سازی محصول یا تطابق پذیری خدمت ، ایجاد انجمن های مجازی و دست و پا کردن شهرت به خاطر وجود امنیت در تبادلات حاصل می شود.  
اینترنت و مدلهای کسب و کار نو مدل های کسب و کار ، یک روش یا مجموعه ای از فرضیه هایی است که چگونگی ارزش آفرینی و سودآوری یک کسب و کار را شرح می دهد ولی با وجود اینترنت مدلهای کسب و کاری کاملا” متحول شده، رویکردی آنلاین به مدلهای کسب و کار را فراهم می کند.در جدول هفت مدل کسب و کار اینترنتی که برای هدایت اکثریت عظیمی از کسب و کارهای آنلاین به حساب می‌آید، بیان خواهد شد:

##### جدول 2-5هفت مدل كسب كار اينترنتي



معمولا شرکتها از ترکیبی از این مدلهای کسب و کاری اینترنتی استفاده می کنند، تا بتوانند به مجموعه مزایای آنها دست یابند و بتوانند منابع مزیتهای رقابتی خود را ارتقا دهند .شرکتها از این مدلهای کسب و کاری برای ایجاد یک سیستم کسب و کاری منعطف وبا پاسخ دهی سریع استفاده می‌کنند و باعث ایجاد فعالیتهای ارزش‌آفرین خواهند شد و استراتژی ها را به سمت فعالیت هایی با حداکثر ارزش می‌برند(سایت علمی نخبگان جوان،1389).

### روشهای شناسایی عوامل راهبردی در ایجاد مزیت رقابتی:

کشورهای در حال توسعه با چالشهای شگرفی در زمینه رقابت روبه رو هستند. کشورهای جهان سوم نسبت به کشورهای صنعتی ،توانایی بالقوه ای برای رابت در بازاری بدون حد و مرز ندارند و باید این توانایی را در خود پرورش دهند. برای شناسایی و پرورش این توانایها،شرکتها باید به منابع درونی خود متکی باشند، و با توجه به تواناییهای ذاتی و درونی خود،مزیتهای رقابتی خود را شناسایی و پرورش دهند.برای تعیین و بهره گیری از تواناییهای داخلی،باید از رویکردی سیستماتیک و منظم بهره بگیرند تا بتوانند به کمک آن،مزیتهای رقابتی خود را شناسایی کنند.نگرش راهبردی، به کمک رویکردهای وظیفه ای و تحلیل زنجیره ارزش در تجزیه و تحلیل عوامل داخلی، روشی منسجم را برای تعیین برتری های رقابتی منابع داخلی نشان می دهد.

### روشهای شناسایی عوامل داخلی راهبردی:

الف:رویکرد زنجیره ارزش: این رویکرد توسط مایکل پورتر ابداء گردیده است.در این دیدگاه ،شرکتها مزیت رقابتی را از طریق عملکرد بهتر و ارزان تر فعالیتهای راهبردی نسبت به رقبا کسب خواهد کرد(عوامل کلیدی داخلی).بنابراین ، فعالیتهای هر شرکت و سازمان را می توان به فعالیتهای ارزشی تجزیه کرد که حاصل آنها،طراحی،تولید،بازاریابی،تحویل و پشتیبانی محصول است. همچنین این فعالیتها را برای یک واحد راهبردی می توان در 9 طبقه تقسیم کرد(قره چه و ابوالفضلی،1386)که این فعالیتها را می توان به دو دسته فعالیتهای اصلی و پشتیبانی تقسیم نمود:

فعالیتهای اصلی:

**لجستیک ورودی:**دریافت-انبار داری-حمل مواد- نگهداری—کنترل موجودی-جدول زمانی و ...

**عملیات**:تبدیل ورودی ها به شکل محصول نهایی. مانن عملیات ماشین کاری-بسته بندی- مونتاژ

**لجستیک خروجی:** توزیع کالاهای ساخته شده مانند انبار کردن کالاهای ساخته شده- دریافت سفارش و زمان بندی.

**بازاریابی و فروش**: ترغیب و ایجاد تسهیلات برای خریداران،گزینش مجاری توزیع،قیمت گذاری

**خدمات:** حفظ یا افزایش ارزش کالا ها بعد از فروش

**فعالیتهای پشتیبانی:**

**تدارکات**:خرید مواد خام

**توسعه تکنولوژی:** دانش فنی –رویه ها و ورودی تکنولوژی که در فعالیت زنجیره ارزش مورد نیاز می باشد.

**مدیریت منابع انسانی**:گزینش ، بهسازی و انتصاب،ارزشیابی و ...

**زیر ساخت شرکت:**مدیریت عمومی- طرح ریزی مالی-حسابداری- حقوق و ...(هکس و مجلوف،1387).

### ب)رویکرد وظیفه ای:

در این نوع رویکرد عوامل داخلی سازمانها با توجه به صنعت،بازار،عمر مصرفی کالا و موقعیت جاری آنها است ، عواملی که برای موفقیت در محیط رقابت خاص هر شرکت اهمیت دارد و به عنوان عامل راهبردی شناخته می شود.برای مثال عوامل راهبردی برای یک سازمان و یا شرکت صنعتی با یک شرکت با ماموریت خدماتی فرق دارد. بنا براین مدیدران بر حسب بررسی عملکرد گذشته شرکت از آن به عنوان نقطه شروع برای شناسایی عوامل موفقیت برای سازمان یا شرکت استفاده می نمایند. این بررسی ها نشان می دهد درچه حوزه هایی عملکرد سازمان قوی بوده و یا از خود ضعف نشان داده است(قره چه و ابوالفضلی،1386).

### دلیل توجه به منابع انسانی به عنوان عاملی برای مزیت رقابتی:

هنگامی که از مدیران پرسیده شود : " اگر به طور ناگهانی نیمی از منابع خود را از دست بدهید چه خواهید کرد ؟ " آنان پاسخ هایی دارند ؛ برای مثال می گویند از بیمه استفاده می کنیم یا وام می گیریم . ولی اگر از همین مدیران پرسیده شود : " اگر به طور ناگهانی نیمی از کارکنان خود را از دست بدهید چه خواهید کرد ؟ " پاسخی ندارند ، زیرا استخدام ، آموزش و پرورش تعداد زیادی کارمند جدید سالها طول می کشد و در یک محیط رقابتی تقریباً می توان گفت کار محالی است . اکنون سازمانها دریافته اند که مهمترین سرمایه های آنان منابع انسانی است و مدیریت این منابع یکی از حساسترین کارهای آنان است (رضائیان ،1385).

عبارات منابع ، دارائی و سرمایه همگی ریشه در علم اقتصاد داشته و از ماهیت انسانی آن فاصله گرفته است . اگرچه در مبحث مدیریت منابع انسانی علاوه بر جنبه سخت آن که حاکی از وجوه کمّی ، محاسباتی و تجاری به شیوه ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می کند ، به جنبه نرم آن نیز که از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی ، تأکید بر ارتباطات ، انگیزش و رهبری تأکید شده است ، ولی نامگذاری همچنان بر نگرش اقتصادی همچون سایر منابع سازمان دلالت دارد . حتی در خوشبینانه ترین حالت به منابع انسانی سازمان همچون دارائی های با ارزش و به عنوان منشأ برتری رقابتی شرکت نگریسته می شود . ولی تأکید آن بر فلسفه ای مبتنی بر کسب و کار سازگار بوده و براین اصل تأکید می کند که کارکنان را باید جوری مدیریت کرد تا بتوان از آنها ارزش افزوده حاصل نموده و بنابراین بتوان برای شرکت مزیت رقابتی خلق کرد . در فلسفه مبتنی بر کسب و کار ، کارکنان را سرمایه های انسانی دانسته که با سرمایه گذاری روی آنها از طریق آموزش و توسعه ، می توان به سود دست یافت (آرمسترانگ ،1384).

متأسفانه انگیزه اصلی در بیشتر توجهات به منابع انسانی نه بخاطر ماهیت انسانی آنها بلکه بخاطر مشکلات حاصل شده در کسب و کار برای پاسخگویی به تهدیدهای خارجی حاصل از رقابت در حال افزایش می باشد . مدیرانی که به اهمیت مزیت رقابتی واقف شده اند به این باور رسیده اند که برای نایل شدن به این هدف مهم باید روی منابع انسانی ؛ همچون سایر منابع و تکنولوژی های جدید سرمایه گذاری کرد .جنبه نرم مدیریت منابع انسانی به کارکنان همچون دارایی های با ارزش که از طریق رفتار کردن ، تعهد ، سازگاری و مهارت های آنها که موجب ایجاد مزیت رقابتی می گردد ، تأکید می کند . در این وجه به کارکنان به دیدهٔ وسیله و نه هدف می نگرد . این وجه مدیریت منابع انسانی بر بدست آوردن و جلب تعهد – قلب و فکر – کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها ، ارتباطات و دیگر روش های مناسب تأکید می کند (آرمسترانگ ،1384) .باید به این واقعیت مهم توجه کرد که بدون توجه به اندازه و شکل سازمان ، هنوز هم سازمانها تابع ابتکارعمل های پیچیده و واکنشهای غیر قابل پیش بینی انسانهایی هستند که آنها را به وجود آورده اند . در حقیقت این ماهیت انسانی سازمانها می باشد (داگلاس براون،1382).

منابع ، دارائی ها و سرمایه پس از نابودی دیگر هیچ ارزشی نخواهند داشت و از طرف دیگر آنها سریعاً قابلیت جایگزینی و تبدیل شدن را داشته ، ولی در مورد انسانهای یک سازمان نمی توان چنین تصوری را داشت . انسانهای یک سازمان می توانند ارزش های واقعی آن باشند ، بطوریکه با خروج از سازمان و یا حتی مرگ همچنان ارزش های آنها شامل : آثار، فعالیت ها ، ابتکارات ، خلاقیت ها ، نوآوریها و ... تا سالها باقی خواهد ماند . به همین دلیل سازمانها به سمت یادگیری حرکت کرده و اهمیت سازمانهای یادگیرنده هر روز پررنگ تر می گردد . سازمانها می آموزند که چگونه از افراد و محیط های انسانی خود یاد بگیرند تا پس از خروج آنها و یا عدم دسترسی بتوانند از آموخته ها ، سالها استفاده نمایند . بنابراین انسانها در چنین شرایطی منابع ، دارائی و سرمایه نمی باشند ، بلکه فراتر، وسیع تر و با ارزش تر از این واژه ها هستند . اگر بتوانیم به درستی آنها را پرورش و توسعه داده و بکار بگیریم . " زندگی گروهی ،‌ سازمانی و اجتماعی می طلبد که در چند و چون روابط میان افراد و گروهها تفاهم حاصل شود . تفاهمی که انضباط در ابعاد گوناگون را به ارمغان آورد . بهترین راه برای ایجاد چنین تفاهمی ، ارزشهاست . در سایهٔ ارزشها تفاهم پایدار امکان پذیر است ؛ زیرا ارزشها عبارتند از باورها یا مطلوب های پایداری که برای انسان مهم هستند و فکر و رفتار او را تحت تأثیر قرار می دهند . نخستین گام در این راستا تفاهم و بسط ارزشهای انسانی (تأکیدی) است ؛ زیرا پیش نیاز تحول ،‌ تزکیه است (رضائیان ،1385).

ارزش هر فرد ، یا هر جامعه به میزان فاصله او یا جامعه از حرمت ها بستگی دارد . اگر چه ارزشها اکتسابی و از طرف والدین و اطرافیان می باشد لذا ارزشهای غالب در یک جامعه و یا سازمان ، تأثیر زیادی بر یادگیری افراد خواهد داشت . از آنجائی که انسان های درون هر سازمان ارزش های آن را ایجاد ، پرورش و توسعه می دهند ، لذا ارزش آفرینان سازمان می باشند. این ارزشها شامل نظری که به کشف حقیقت بها می دهد و بر رهیافت های منطقی و حیاتی نسبت به مسائل تاکید دارد. اقتصادی که به مطلوبیت و عملی بودن بها می دهد و بر استاندارد زندگی تاکید دارد. زیبائی شناسی که به شکل ، ظرافت موزون بودن بها می دهد و بر جنبه های هنری زندگی تاکید دارد. اجتماعی که محبت به مردم و نوعدوستی را بها می دهد و برعلاقه نسبت به دیگران تاکید می کند. سیاسی که قدرت ، پست و نفوذ را بها می دهد و بر رقابت و پیروزی تاکید می کند. دینی که به وحدت و رابطه مردم با جهان هستی بها می دهد (رضائیان ،1385).بنابراین از آنجائیکه ارزشها اکتسابی بوده لذا انسانها می توانند از خود ارزشهای خوب ، سازنده و متعالی و یا عکس آن را از بدو تولد بوسیله والدین ، خانواده، سازمان و جامعه و با توجه به حرفه و تخصص خود یاد بگیرند . در این راه سازمانهایی موفق هستند که بتوانند ارزش های انسانی والاتری را در هر6 گروه مذکور ایجاد نمایند .

به نظر می رسد که ارزش های انسانی را دیگر نمی توان مدیریت کرد بلکه آنها نیازمند رهبری می باشند ، چرا که توسعه پیوسته یک نظام اجتماعی مستلزم رهبری است . مدیریت متضمن هدایت دیگران در جهت تحقق اهداف و با استفاده از ابزارهاست و این اهداف و ابزارها توسط مدیران تعیین می شوند . ولی رهبری متضمن هدایت ، تهییج و تسهیل حرکت دیگران در جهت اهداف و با استفاده از ابزارهاست ، اهداف و ابزارهایی که آنان یا خود برگزیده اند و یا گزینش آنها را تأیید کرده اند . لذا انسانها در این حالت نیازمند الهام بخشی هستند و این رهبران هستند که اقدام به الهام بخشی همراه با اجرا می نمایند (ایکاف،1386).

متأسفانه سازمانها در حوزه مدیریت منابع انسانی ، فقط بر وجه اقتصادی ارزشها توجه کرده و به سایر وجوه کمتر توجه کرده اند . در صورتیکه نیازمند توجه به تمامی این وجوه هستیم چرا که در عمل ما نیازمند نفوذ در کارکنان ، ایجاد بصیرت و الهام بخشی در آنها برای فرآیند تغییردر هر 6 گروه ارزشها می باشیم و می بایست پای را از وجه اقتصادی فراتر برده و به تمام ارزشهای مورد نیاز سازمان توجه کرد . به نظر می رسد عبارت « رهبری ارزشهای انسانی » واژه ای مناسب تر برای هدایت ، تهییج و تسهیل حرکت انسانهای داخل یک سازمان در تمامی وجوه باشد . بکارگیری واژه هایی چون منابع ، دارائی ، سرمایه اهمیت انسان را تا حد پول ، ماشین ، مواد ، ساختمان ، ملک تنزل می دهد . حتی در دنیای تکنولوژی های نوین نیز باید بپذیریم که این تحول حاصل ارزشهای انسانهای درون سازمانها می باشد . به همین دلیل چند سالی است که واژه هایی چون دارائی های نامرئی و یا سرمایه های نامشهود مطرح شده است . حتی در این حالت که این دارائی ها و سرمایه ها حاکی از روابط مناسب با مشتریان ، خدمات مطلوب ، کیفیت بالا ، توانمندی و فرهنگ سازمان قوی ، سیستم های اطلاعاتی سریع و نام های تجاری معتبر بوده و ارزش پایه ای را برای سازمانها به ارمغان آورده است ، عامل اصلی آن از حالت بالقوه به فعل در آوردن ارزشهای نهفته انسانهای درون سازمانی نشأت گرفته است .

بنابراین اگر چه دارائی های نامشهود منبع نهائی خلق ارزش پایدارهستند ولی این انسانها هستند که با ارزش آفرینی خود دارائی های نامشهود و نهایتاً خلق ارزش پایدارمی کند و هر چه سازمانها به سمت انسانی تر شدن حرکت می کنند نقش رهبر در سازمانهای انسانی مهمتر و با معناتر خواهد بود (کاپلان ونورتون،1386). چرا كه در يك سازمان ، رهبران ، ارزش هاي آن سازمان را شكل مي دهند ، سپس آنها را گسترش داده ، همواره از آنها حمايت و محافظت به عمل مي آورند . همچنين براي حفظ و گسترش هر چه بيشتر اين ارزش ها ، شروع به اجراي آنها نموده ، همچون پيامبران ، با رفتار خويش ، اين ارزش ها را با روح سازمان عجين مي سازند . مطابق عقيده ي « برنز » رهبران و پيروان ، انگيزه يكديگر را بالا برده ، پيشرفت سازمان را با اين ارتباط دوجانبه رقم مي زنند . مديريتي كه بر پايه ي معيارهاي اخلاقي و انساني صورت گيرد ، باعث رشد و دگرگوني ارزش ها در رهبر و سازمان تحت هدايت او خواهد شد (جعفري،1382). كسب مزیت رقابتی با توسط نیروی کار برخلاف برخی نوشته های دانشگاهی و عقاید عامه، شواهد كمی دالّ بر این امر وجود دارد كه اقدامات موثر و كارآمد مدیریت:

1 - لحظه ای و دمدمی بوده؛

2- درك و فهم دلایل موثر و كارآمد بودن آنها مشكل بود؛   
3- ضرورتاً وابسته به یك استراتژی رقابتی خاص سازمان است.   
چنین به نظر می رسد كه مجموعه اقداماتی به هم وابسته وجود دارند كه مبین ویژگیهای آن دسته از شركتهایی هستند كه در كسب موفقیت رقابتی از طریق نحوه مدیریت افراد خود، موفق و موثر بوده اند. این عوامل و اقدامات به شرح ذیل است:   
**1- امنیت استخدامی:**   
امنیت استخدام مبین تعهد بلندمدت سازمان نسبت به نیروی كار خود است. با این حال، كارفرمایی كه از طریق گفتار و كردار خود چنین نشان می دهد كه كاركنان وی، غیرضروری هستند، قادر نخواهدبود، وفاداری بالا و یا ایجاد تمایل در افراد برای گسترش میزان تلاشهای خود و برای نفع رسانی به سازمان، دست یابند. به علاوه، امنیت استخدامی، به افزایش میزان تمایل كاركنان به شركت منجر خواهدبود. زیرا وقتی آنها نیازمند این باشند كه شغل خود و یا حتی همكاران خود را از دست ندهند تمایل بیشتری برای مشاركت در فرایند كار از خود نشان خواهند داد. امنیت استخدامی به حضور ومشاركت هرچه بیشتر افراد درجلسات آموزشی منجر می گردد، زیرا هم كارمند و هم كارفرما از انگیزه و تمایل بالاتری برای سرمایــه گذاری روی آموزش برخوردار خواهند گشت.   
2**- انتخاب در استخدام**: امنیت استخدامی و تكیه بر نیروی كار به منظور حصول موفقیت در رقابت، بدین معنی است كه فرد باید در انتخاب افراد شایسته و ذیصلاح، به شیوه ای مناسب، دقت بسیار كند. بیشتر نگرانی خط هوایی ساوت وست مربوط به استخدام وبه كارگیری افراد شایسته بود. درواقع این شركت تعدادی از بهترین مشتریان خود را به دالاس برد و آنها را در فرایند استخدام متصدیان پرواز قرار داد، زیرا عقیده شركت بر این بود آنهایی كه در تماس مستقیم با كاركنان شركت هستند بهتر نسبت به عواملی آگاهی دارد كه از یك فرد، كارمندی عالی می سازد. سوای از شناسایی و به كارگیری افراد شایسته، استخدام دارای بعدی نمادین و مهم است. اگر فردی از یك فرایند دقیق و سخت بگذرد، احساس خواهدكرد كه وی به سازمانی نخبه وارد شده است.   
3**- دستمزدهای بالا:** اگر شما خواهان استخدام افرادی خارج از سازمان بوده و بخواهید كه آنها در سازمان باقی بمانند شما باید منابع بیشتری به آنها بپردازید. پرداخت دستمزدهای بالا به جذب داوطلبان بیشتری منجر می شود و دست سازمان را برای یافتن افرادی آموزش پذیر و تعهدپذیر نسبت به سازمان باز می گذارد. نكته مهمتر اینكه دستمزدهای بالا مبین این پیام است كه سازمان برای افراد خود ارزش و احترام قایل است خصوصاً اگر این دستمزدها از میزان متوسط بازار بیشتر باشد. كاركنان درآمد بیشتر را به عنوان هدیه و پاداش سازمان به آنها برداشت كرده و با جدیت بیشتری برای سازمان كار خواهندكرد. اغلب شركتها معتقدند كه كاهش هزینه های نیروی كار امری اساسی در كسب موفقیت رقابتی است. این اعتقاد چندان درست نیست چرا كه در بسیاری از سازمانها هزینه های نیروی كار تنها بخش كوچكی از هزینه های كلی سازمان را تشكیل می دهد.   
4**- پرداختهای تشویقی:** همیشه این تمایل وجود داشته باشد كه از پول برای حل هزاران مشكل سازمان استفاده گردد. اگر حالتی را درنظر بگیریم كه در آن تمامی منافع حاصل از تلاشهای اضافی افراد فقط به مدیریت ارشد یا سهامداران تعلق یابد افراد به زودی موقعیت و شرایط را شرایطی ناعادلانه خوانده، از انگیزه آنان كاسته خواهدشد.   
5**- مالكیت كارمندان:** اعطای مالكیت به كارمندان متضمن دو منفعت است، اولاً این امر می تواند منافع كاركنان و سهامداران را با یكدیگر سازگار و متوازن سازد و كاركنان را تبدیل به سهامداران كند، ثانیاً اعطای مالكیت به كاركنان سبب می شود كه سهام در دست افرادی قرار گیرد كه از تمایل بیشتری نسبت به اتخاذ دیدگاهی بلندمدت نسبت به سازمان، استراتژی آن و سیاستهای سرمایه گذاری آن برخوردارند.   
6**- تسهیم اطلاعات**: اگر قرار است كه افراد منبع مزیت رقابتی باشند واضح است كه آنها باید به اطلاعات لازم برای انجام آنچه كه برای موفقیت لازم است دسترسی داشته باشند. یكی از دلایلی كه غالباً برای عدم افشای اطلاعات برای تعداد زیادی از كارمندان ذكر می شود این است كه این اطلاعات ممكن است به بیرون رخنه كرده و به دست رقبا بیفتد.   
7**-مشاركت و تفویض اختیار (توانمندسازی كاركنان):** تسهیم اطلاعات یكی از پیش شرطهای لازم برای ویژگی مهم دیگری است كه در بسیاری از سیستم های كاری موفق یافت می شود. شواهد موجود حاكی از آن است كه مشاركت به افزایش سطح رضایت و بهره وری افراد منجر می شود استقلال «یكی از ابعاد مهم شغل بوده و كانون توجه بسیاری از تلاشهای صورت گرفته برای طراحی مجدد شغل به عنوان بخشی از جنبش كیفیت زندگی كاری در دهه های 1960 و 1970 است. ایجاد تغییراساسی شامل حركت از یك سیستم دارای كنترل سلسله مراتبی به سوی سیستمی است كه در آن سطوح پایین تر از اطلاعات بیشتر و بهتری برای انجام امور خود برخوردارند و به آنها اجازه انجام امور مختلف برای تقویت عملكرد داده شده است.  
8**- تیم های خودگردان:** آن دسته از سازمانهایی كه از قدرت تیم های استفاده موثر كرده اند به نتایج عالی دست یافته اند، چرا كه در تیم هر فرد از سوی همكار خود نظارت شده و انتظارات دوجانبه هریك از افراد تیم از یكدیگر سبب هماهنگی كارها و نظارت بر كار می گردد.

9**- آموزش و توسعه مهارتها**: یكی از عناصر اساسی ولاینفك بسیاری از سیستم های كاری جدید تعهد و پایبندی بیشتر به آموزش و توسعه مهارتهاست. باید به این نكته توجه داشت كه این آموزش درصورتی بازده و نتایج مثبت به بار خواهدآورد كه افراد آموزش دیده اجازه وفرصت استفاده از مهارتهای آموخته شده را پیدا كنند. یكی از اشتباهات سازمانها این است كه ســــاختار كار را به گونه ای تغییر نمی دهند كه امكان انجام امور مختلفی را برای افراد سازمان فراهم آورد. درچنین شرایطی مسلماً آموزش كمترین نتیجه را به بار خواهدآورد.   
10**-گذراندن دوره های آموزشی مختلف:** داشتن افرادی در سازمان كه قادر به انجام امور مختلف باشند می تواند برای سازمان منافعی را فراهم سازد. یكی از این منافع آشكار این امر آن است كه انجام كارهای مختلف می تواند به هر چه جذاب شدن كار منجر گردد (تنوع، یكی از ابعاد اساسی شغل است كه بر چگونگی واكنش افراد در برابر كارشان تاثیر می گذارد). وجود تنوع در مشاغل امكان ایجاد تغییر در سرعت، فعالیت و حتی در افرادی كه فرد با آنها تماس برقرار می سازد را فراهم می كند. به گونه ای كه هر كدام از این موارد می توانند به هرچه چالشی تر شدن زندگی كاری منجر گردد. یكی دیگــر از مزایای این افراد، ساده سازی و شفاف سازی فرایند انجام كار تاجایی است كه امكان پذیر است. برخورداری از چندین مهارت مختلف، همچنین سبب تضمین امنیت استخدامی و شغلی فرد می شود به گونه ای كه نگهداری و حفظ افراد دارای چندین مهارت برای سازمان ساده تر است.   
11**- مساوات طلبی**: یكی از مهمترین موانع موجود برسر راه تمركززدایی تصمیمات، استفاده از تیم های خودگردان و تقویت تعهدو مشاركت كارمند، نمادهایی هستند كه افراد را از یكدیگر جدا می سازند. لذا این نكته جالب توجه خواهدبود كه بسیاری از شركتهایی كه به نیل به مزیت رقـــابتی ازطریق افراد، شناخته می شونـــــد دارای اشكال مختلفی از مساوات طلبی نمادین (راههایی كه از آن طریق به افراد درون و برون سازمان اعلام می گردد كه عدالت نسبی موجود بوده و وضع به گونه ای نیست كه عده ای فكر كنند و عده ای دیگر به انجام امور بپردازند) باشند. این نمادها شامل شیوه لباس پوشیدن و در بعضی از سازمانها مكان فیزیكی است.

12**-فاصله كم میان پرداختها**: اگر موضوعهای مربوط به فاصله كم دستمزدها خصوصاً میزان پرداختی به مدیران ارشد اجرایی نسبت به سایرین، مطرح می گردد، اما فشردگی دستمزد دارای بعدی افقی نیز هست. یادآوری این نكته مهم است كه فاصله كم دستمزدها سوای از پرداختهای تشویقی است. پرداختهای تشویقی به معنای اعطای پاداش به افراد به خاطر عملكردشان است. زمانی كه وظایف تاحدی به هم وابسته بوده مشاركت می تواند مفید و سازنده باشد لذا فاصله كم پرداخت با كاهش میزان رقابت میان فردی و تقویت مشــاركت می تواند به منافع كارآمدی منجر گردد.   
13**-ترفیع از داخل:** ترفیع از داخل، سبب تقویت آموزش و توسعه فعالیتها می شود. زیرا وجود فرصتهای ارتقا در درون سازمان سبب متعهد شدن كاركنان نسبت به كارفرمایان و همچنین به متعهد شدن كارفرمایان نسبت به كاركنان منجر می شود. این امر موجب تسهیل تمركززدایــــی، مشاركت و تفویض اختیار می گردد. همچنین افراد به موقعیت مدیران درجایگاه بالاتر از خود اعتقاد می یابند و سبب ایجاد انگیزه برای انجام بهتر كارها می گردد و احساس وجود عـــدالت و برابری در افراد را به وجود می آورد. یكی دیگر ازمزایا، آن است كه افرادی كــــــه در پستهای مدیریتی قرار می گیرند واقعاً چیزی درباره كسب و كار سازمان، فناوری آن و اقداماتی كه آنها مدیریت می كنند، می دانند.   
14**-اتخاذ دیدگاهی بلندمدت**: بدترین اخبار درباره كسب مزایای رقابتی از طریق نیروی كار این است كه انجام این كار بسیار زمان بر است و بهترین خبر آن است كه مزیت رقابتی كسب شده پایدارتر بوده و تقلید و نسخه برداری از آن بسیار مشكل است. با این حال، زمان لازم برای انجام این كارها و آغاز جستجوی نتایج دستاوردها، نیازمند به اتخاذ دیدگاهی بلندمدت است. در كوتاه مدت، اخراج افراد در مقایسه با تلاش برای حفظ امنیت استخدامی احتمالاً بهترین و سودمندترین راه است. قطع آموزش نیز روشی سریع برای حفظ منافع كوتاه مدت است.   
15**-سنجش اقدامات كارهـــا**: سنجش و اندازه گیری، عنصری مهم در تمام فرایندهای مدیریتی است و این نكته درمورد فرایند مدیریت نیروی كار سازمان نیز صادق است. اندازه گیری دارای كاركردهای مختلفی است: الف) بازخورهای لازم درباره نحوه كاركرد سازمان را فراهم می سازد. به عنوان مثال اغلب سازمـــانها از سیاست ارتقا از داخل حمایت می كنند اما بـــــه علت عدم وجود سیستم جمع آوری و گزارش دهی اطلاعات امكان نمی یابد ب) انـــــدازه گیری این اطمینان را به وجود می آورد، آنچه كه سنجش شده موردتوجه سازمان قرار دارد.   
16**- فلسفه فراگیر**: داشتن فلسفه یا دیدگاهی فراگیر از مدیریت بسیار مهم است. این امر سبب مرتبط ساختن اقدامات مختلف فردی با یك كل منسجم شده و افراد را قادر می سازد تا كوشش بیشتری از خود درمورد كارهایی كه انجام سریع آنها با مشكل مواجه شده است از خود نشان دهند. همچنین وجود یك چنین فلسفه ای تشریح فعال و پویا بودن سازمان، توجیه آن و جلب حمایت از جانب ذینفعان داخلی و خارجی را تسهیل می كند. به طور ساده، اگر شما ندانید به كجا می خواهید بروید به جایی نخواهیدرسید.  
اقداماتی كه بدون وجود دركی عمیق از دلیل انجام آنها ودلیل اهمیت آنها برای سازمان اتخاذ می شوند، مزیتی را برای سازمان فراهم نیاورده، بقای درونی و بیرونی سازمان را با مشكل مواجه كرده و نتایج درخشانی را به بار نخواهدآورد. (فیاض‌بخش،1388).

### [کسب مزیت رقابتی با ایجاد سازمان یادگیرنده](http://tablighcity.com/management/management-19/):

سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار محیط متلاطم و متغیر شرکتها که مشخصه اصلی آن جهانی شدن بازارها، تغییر نیازهای مشتریان و افزایش رقابت در بازار محصولات است، شرکتها را مجبور می سازد تا پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود باشند. در این عرصه رقابت، شرکتها به دنبال کسب مزیتهایی هستند که نه تنها برای شرکت ایجاد ارزش می کنند، بلکه امکان کپی برداری و تقلید از آنها توسط شرکت رقبا مشکل است. واژه مزیت رقابتی پایدار اولین بار توسط مایکل پورتر ارایه شد. در سال ۱۹۹۱، بارنی بیان کرد:” زمانی گفته می شود یک سازمان دارای مزیت رقابتی پایدار است که سازمان یک استراتژی ایجاد ارزش اجرا کند که به طور همزمان رقبای فعلی و بالقوه نتوانند آن را اجرا کنند و قادر به کپی برداری منافع این استراتژی نباشند. یکی از راههای کسب مزیت رقابتی، توجه به امر آموزش و یادگیری کارکنان است که این امر از طریق سازمانهای یادگیرنده میسر می‌شود. امروزه، آموزش و یادگیری شرط اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمانی است؛ چرا که آموزش از یک طرف، کارکنان را ورزیده می سازد و تواناییهای بیشتری را درآنها به وجود می آورد و از طرف دیگر با پیشرفت و افزایش مهارتهای کارکنان، سازمان در راستای کسب تعالی و اهداف سازمانی با مشکلی مواجه نخواهد شد. بنابراین چنانچه افراد و کارکنان سازمان پیوسته آموزش ببینند و در انجام وظایف محوله خود مهارت کسب کنند، می توانند در جهت رفع و ارضای نیازهای مشتریان گام مثبتی را بردارند و بدین ترتیب سهم بیشتری از بازار محصولات و خدمات را به دست بیاورند.   
 بدون شک امر یادگیری و توانمندسازی کارکنان، گامی مهم در راستای پیشرفت کارکنان و سازمان است. برای یادگیری مستمر و پایدار کارکنان لازم است که از طریق هدفگذاری و تعیین اهداف سازمانی، آنها را ازوظایف و مسیولیتشان آگاه نمود و به آنها یادآورشد که یادگیری و آموزش‌، تنها راه ارتقای آنها و در نتیجه پیشرفت سازمان است. این مشارکت در هدفگذاری، موجب انگیزش و یادگیری کارکنان جهت یادگیری می شود. حال که فرد انگیخته شد، لازم است که رهبر هوشمندی با سبکهای رهبری مقتضی ومناسب، به هدایت و ارشاد کارکنان بپردازد. همچنین، برای افزایش روحیه تعاون و همکاری میان کارکنان، لازم است که ازسیستم های ارتباطی مطلوب و ساختار سازمانی مناسب استفاده شود. میل واشتیاق کارکنان برای یادگیری، از طریق نظام پاداش وجبران خدمات بالا برد. در این صورت است که کارکنان از هیچ کوششی برای رشد و بالندگی سازمان دریغ نخواهند کرد و در نتیجه این امر می تواند نوعی مزیت رقابتی نسبت به رقبا، برای سازمان به شمار آید. ازطرفی، با مرور و بازنگری مسیرحرکت سازمان می توان به کارکنان بازخورد داد تا هر چه سریعتر نقصان و کاستیها را جبران و از پتانسیل وجودی خود به نحو احسن استفاده کنند.   
 سازمان یادگیرنده رقابتی را می توان اینگونه توصیف نمود: “سازمانی که به طورمستمر، یادگیری فردی، تیمی و سازمانی را ارتقا می‌بخشد که این امر از طریق ارضای نیازهای متغیر مشتری، درک پویاییهای نیرو‌های رقابتی و ترغیب تفکر سیستمی حاصل می‌شود “. بر مبنای ماهیت سازمان یاد گیرنده ، مدل‌های مفهومی زیادی تدوین شده است. بیشتر این مدل‌ها که مبتنی بر توانایی سازمان در یادگیری سریعتر نسبت به رقبایش ساخته شده‌اند، ممکن است تنها شکل مزیت رقابتی پایدار آن سازمان باشند. هر چند در این زمینه، نزدیکترین مدل توسط پیتر سنگه تدوین شد. سنگه نقش ارزشمندی را از طریق زمینه هایی چون بصیرت مشترک، مهارت شخصی، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی در امر یاد گیری فراهم می آورد.در مدل دیگر، گارات سه زنجیره خط مشی، استراتژی و عملیات را برای سازمان یاد گیرنده مفروض می دارد. مدل گارات، یک ساختارسازمانی سلسله مراتبی را در نظر دارد و از اثرات یادگیری دو حلقه ای در محیط های دیگر نظیر سازمانهای حرفه‌ای و ساختارهای موقت چشم پوشی می کند(شهابی،1386).

### بانک،بازاریابی و مزیت رقابتی

بانکداری سودآورترین صنعت در دنیاست که در رتبه بندی صنایع مختلف دنیا در سال 2006 با داشتن حدود 800 میلیارد دلار،بالاترین سود را به خود اختصاص داده است و صنایع: نفت ،گاز، معادن ، فلزات و ... با فاصله بیشتری در رتبه های بعدی قرار دارند.

|  |
| --- |
|  |

همچنین پیش بینی می شود که در ده سال آینده، رشد سود آوری آن ، دو برابر افزایش رشد ناخالص داخلی دنیا بشود. آنچه که امروزه مهار بازدهی و سودآوری موسسات و شرکتها را در بر گرفته و توانایی آن را دارد که حتی بتواند به یک اسکیمو، یخچال بفروشد، عاملی پیچیده و با مفهومی گسترده به نام بازاریابی است که از شاخه های مهم آن تبلیغات است و اهمیت آن در عصر حاضر تا جایی است که سالیانه در سطح دنیا، بیش از 400 میلیارد دلار صرف تبلیغات می‌شود که از این میان، آمریکا با حدود 50 درصد(با داشتن 6 درصد جمعیت کل جهان) بالاترین سهم و کشورهای در حال توسعه با کمتر از 20 درصد ، کمترین سهم را دارند. آمریکایی ها اگر ده دلار داشته باشند یک دلار را خرج تولید و 9 دلار را خرج تبلیغ می‌کنند.  
در شبکه بانکی، بازاریابی در صورتی محقق می‌شود که در برابر مشتریان بنا به تقسیم بندی آنها و با توجه به نیاز آنها، انعطاف پذیری وجود داشته باشد، زیرا انتظارات مشتری از طرفی منجر به افزایش درآمد می‌شود، از جمله :تکرار خرید مشتری راضی، خرید کالای جدید توسط مشتری راضی با کمترین هزینه تبلیغات، خرید کالا توسط مشتری جدید که تبلیغ برای آنها، توسط مشتریان راضی صورت گرفته است.بنابراین می بینیم که رضایت یک مشتری، تعدادی مشتری جدید را برای سیستم به ارمغان می‌آورد. از طرفی تمام برنامه ریزی ها برای این تبلیغات، باید متناسب با نوع مشتری ، محیط و ...انجام شده، پیش از آن نیز بستر سازی مناسب برای این اقدامات فراهم شود.اصلی‌ترین تقسیم بندی مشتریان در بانک، تقسیم بندی آنها به دو دسته مشتریان داخلی و خارجی است .   
 مدیران بانکها همواره باید به این نکته توجه کنند که راه جذب مشتری خارجی ، جلب نظر مشتریان داخلی است و این افراد کسانی نیستند جز کارمندان سیستم بانکی. مشتریان بانکها هیچگاه خدمات بانکی را از ارائه کننده آن جدا نمی بینند.و حتی گاهی این دو را مترادف با هم می‌بینند از این‌رو خدمات داخلی به کارکنان منجربه افزایش کیفیت رفتاری و عملکردی کارکنان شده، این امر سبب ساز افزایش رضایت مشتریان خارج از سیستم بانکی می شود، بنابراین در رویارویی با مشتریان خارجی، توجه به این عامل ضروری است که در بانکداری رابطه مند همه مشتریان به یک چشم نگریسته نشوند(براون،1382).   
 از بهترین روشهای بازاریابی خارجی ، کسب رضایت گروه های مختلف مشتریان است که این کار نیاز به یک پایگاه داده‌های غنی دارد. به طور کلی می‌توان مشتریان بانک را به صورت کاملا عمده به دو گروه تقسیم کرد: مشتریان کلان و مشتریان خرد (ازجنبه جذب منابع و فراهم کردن سودآوری بانک ) که هر یک از این گروه‌ها، بازاریابی خاص خود را می‌طلبد. ولی نباید با اهمیت دادن بیشتر به مشتریان کلان ، توجه به مشتریان خرد را نادیده گرفت، زیرا :   
1. آنها از راه تبلیغات زبان به زبان، به نسبت بیشتری از مشتریان کلان برای بانک، بازاریابی را انجام می‌دهند.  
2. یک مشتری راضی مشتری جدید را وارد سیستم و یک مشتری ناراضی مشتری را از سیستم خارج می‌کند.  
3. تحقیقات بازاریابی در دنیا نشان داده است که هزینه یافتن مشتری جدید با توجه به نوع تولیدات و خدمات 3 تا 30 برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است .   
4. در صورت رسیدگی، می‌توان این مشتریان را به مشتریان دائمی و همیشگی تبدیل کرد .بنابراین بانک باید متناسب با هر گروه، تدابیر خاصی را اتخاذ کند که از منافع هر دوی آنها منتفع شود.   
توجه به ظاهر : مشتریان در ابتدای ورود به بانک، به ساختمان ، نما و تجهیزات آن توجه می‌کنند و آراستگی ظاهری را نمادی از انسجام و مدیریت آگاه سیستم می‌دانند. ساختمانهای اداری به صورت میانگین دارای ظاهری مناسب و در شان بانک است ولی انسجام واحدی در بین شعب دیده نمی شود . سر در شعب بانک که در روی آن نام بانک قرار دارد، در هر منطقه با رنگ و طرحی ویژه است.لباس یک شکل با نشان بانک ، رفتار معقول و محترمانه ،رعایت ارگونومی ( انطباق و تناسب محیط ، تجهیزات و... با انسانها ) نیز تاثیر شگرفی بر جلب نظر آنها دارد. همچنین پوشش رسمی و یک شکل سبب می شود تا رفتارکارمندان معقول تر و با احترام بیشتری به نظر برسد. همچنین ارتفاع کانترها و شرایطی که مشتری در برابر باجه توقف می‌کند (ایستادن یا نشستن روی صندلی ) از لحاظ روانی بر رضایت وی اثر گذار بوده، و شعبه با موقعیت راحت تر باجه ها را به این شرایط ترجیح می دهد. و از آنجا که اکثر مشتریان به ویژه مشتریان پلاتینیومی(کلان) بانک به آراستگی محیط و برخورد کارمندان، بیشتر از خدمات آنها توجه می‌کنند بنابراین توجه نداشتن به این عامل در برخی موارد، نوعی عامل منفی تلقی می‌شود . از طرفی نشان بانک که روی سینه کارمندان نصب می‌شود، پایبندی آنان را به سیستم در ذهن مشتری تداعی می‌کند، از این‌رو در جلب اعتماد آنها بسیار موثر است.مورد دیگر این است که در حال حاضر در برخی از شعب بانک، باجه های صندوق و سایر باجه‌ها به صورت جدا فعالیت کرده، مشتری برای انجام کار خود مجبور است که به چند نفر مراجعه و وقت بیشتری را صرف کند که این امر نیاز به بازنگری دارد.   
 مورد بسیار اساسی که در انتخاب شعب و بانک تاثیر گذار است، امکانات رفاهی از جمله جای پارک اتومبیل است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در کنار هر شعبه فضای کوچکی برای پارک موقت وسائل نقلیه مشتریان ایجاد شود. این عامل ممکن است هزینه ای را به بانک تحمیل کند ولی پس از مدتی درآمدی که در نتیجه افزایش مشتریان، به ویژه مشتریان کلان ، نصیب آن بانک می‌شود، بر هزینه احداث آن محل فزونی می‌گیرد.

افزایش خدمات بانکداری الکترونیک : امروزه 60درصد مراجعات فعلی مردم به بانک ،برای مبادله پول نقد است بنابراین باید از ابزارهای الکترونیک برای افزایش رضایت مشتریان و تلاش در راستای فراهم کردن رفاه آنها به گونه‌ای کارا بهره برد زیرا امروزه ابزارهای جدید توانسته اند بیشتر در جلب نظر مشتریان موفق باشند؛ از جمله تلفن همراه و پیام کوتاه. تا سال 2007 حدود 2 میلیارد نفر مشترک تلفن همراه بوده اند. طبق برآوردها تا سال 2008 ،89 درصد شرکتها از این ابزار استفاده کرده، شرکتها حدود 10 درصد از بودجه تبلیغاتی خود را در بخش تکنولوژی‌های مرتبط با تلفن همراه صرف خواهند کرد. همچنین مقام نخست استفاده از پیام کوتاه متعلق به آسیایی ها است و این عامل وجود بازار فعال در این قاره را نشان می‌دهد.   
 بازاریابی تلفنی یکی از کانالهای بازاریابی مستقیم است. مزایای این عامل سرعت انتقال پیام به بازار هدف باوجود ارسال به تک تک مشتریان و مخاطبان و تحقق بازاریابی تک به تک، هزینه پایین در برابر سایر رسانه‌ها باوجود امکان ایجاد بازاریابی ویروسی (‌در صورت جذابیت برای فرد به دیگران ارسال می‌کند) است. همچنین توسعه شبکه های اتوماسیون بانکی و اینترنتی نیزباید در اولویت قرار گیرد. به ویژه در آستانه واگذاری به بخش خصوصی و ورود به عرصه رقابت جدی‌تر، توجه به سازمانهای کارگزاری، مثل بیمه، معاملات، بورس و ... ضروری است. در حال حاضر صنعت فناوری اطلاعات پرتغییر ترین صنعت در دنیاست و بانک نیز به عنوان مهمترین نهاد فعال در خدمات مالی باید بیشترین توجه خود را به این سمت منعطف سازد.   
اختصاص منابع کمتر به مشتریان بیشتر‌: توجه به آمار ارائه شده در هجدهمین همایش بانکداری اسلامی در شهریور ماه 87 ، نشان می دهد که چرا مشتریان‌، بانکهای خصوصی را برای دریافت تسهیلات، به بانکهای دولتی ترجیح می‌دهند. بنابراین بانکهای خصوصی با توجه به این سیاست، توانسته اند باوجود سابقه اندک خود، منابع و مشتریان فراوانی را فراخوانند.   
 بانکهای خصوصی ، مطالبات کمتری از سیستم بانکی دارند. البته با در نظر گرفتن سهم بیشتر بانکهای دولتی از تسهیلات سیستم بانکی ، می‌توان این‌گونه استدلال کرد که ارائه تسهیلات بیشتر منجر به ایجاد مطالبات بیشتر شده است. از طرفی با توجه به اینکه سرانه تسهیلات به شعبه در بانکهای خصوصی بیشتر از دولتی است ، این‌گونه نتیجه می‌شود که بخش عمده تسهیلات ارائه شده در بانکهای دولتی، شامل تسهیلاتی است که بیشتر از اندازه شعب بوده و در مدیریت شعب یا اداره کل اعتبارات مورد بررسی و کارشناسی قرار می‌گیرد. بنابراین در صورتی که این تسهیلات وصول نشوند به سبب زیادی مبالغ ، میزان مطالبات را افزایش داده، بانکهای دولتی را در مقایسه با بانکهای خصوصی از نظر مطالبات در جایگاه بالاتری قرار می دهد و سبب افزایش نا کارایی و کاهش بازدهی، به سبب عدم تخصیص بهینه منابع می‌شود.   
 از طرفی در بانکهای خصوصی، با توجه به اینکه سرانه تسهیلات شعب نسبت به بانکهای دولتی بیشتر است، می تواند حاکی از این مطلب باشد که آنها تسهیلات را با مبالغ کمتر و به تعداد بیشتری از مشتریان ارائه می‌کنند، شاید همین موضوع سبب رشد آنها در راستای مشتری‌مداری با توجه به عمر اندکشان شده است.همچنین سایر عوامل از جمله فرایند بوروکراسی کمتر‌،تکریم بیشتر مشتریان ، سرعت در ارائه خدمات و ... نیز آنها را در بازاریابی موفق تر کرده است.   
**افزایش سرعت خدمات دهی** : برای جلب نظر مشتری، کاستن از شکاف زمانی تصمیم گیری تا اجرا و خدمات‌دهی سریع می تواند موثر باشد . به عنوان مثال یک مشتری با توجه به شرایط اقتصادی و مزیت های ایجاد شده، در یک دوره زمانی نیاز فوری به منابع مالی پیدا می‌کند و بانک را گزینه اول برای رفع نیاز خود می‌داند ولی زمانی که می بیند برای گرفتن این منابع باید علاوه بر گذراندن بوروکراسی و فرایند گسترده اداری، زمان طولانی منتظر باشد و چه بسا به دلیل هدررفتن زمانی زمینه سرمایه گذاری از بین برود، نه تنها برای فعالیت اقتصادی خود به آن بانک اعتماد نمی‌کند، بلکه در بین همکاران خود نیز نوعی تبلیغ منفی انجام داده، زمینه ورود مشتریان دیگر را نیز از بین می برد. از این رو پیشنهاد می شود که در راستای جلب رضایت مشتری ، مشتریان فعال شناسایی شده، در صورت درخواست آنها و زمانی که فوریت مسئله برای بانک قطعی شده پرونده اعتباری آنها ، به سرعت و با زمان کمتری نسبت به سایر پرونده ها بررسی شده، تا مشتری بتواند از این منابع در جهت هدفهای خود استفاده کند. همچنین شناسایی این مشتریان می تواند به صورت تشویقی باشد. مثلا پرونده مشتریان دائمی بانک که مطالبات معوق نداشته و از نظر بانک خوش حساب محسوب می شوند ، به نوعی متمایز شود که در صورت لزوم‌، فوریت مسئله در رابطه با آنها رعایت شود (طالبی، 1389).

### مروری بر 5 نیروی موثر بر رقابت در صنعت بانکداری

  ساختار یک صنعت ریشه در 5 عامل اساسی رقابت دارد که به لحاظ شکلي قابل شناسایی اند. توان جمعمی این 5 عامل است که سودآوری یک صنعت را مشخص می کند.از سوی دیگر این 5 عامل هستند که موقعیت رقابتی شرکت را درون آن صنعت مشخص می کنند. هدف استراتژی با این وصف،یافتن موقعیتی است که شرکت در آن موقعيت به بهترین وجه در مقابل این عوامل از خود دفاع می کند و یا آنها را در راستای اهداف خود متاثر می سازد. شناخت این عوامل نقاط ضعف و قوت شرکت فعال در یک صنعت را نيز نمايان می سازد.نکته قابل توجه در این مدل آن است که سطح رقابت در آن  فراتر از سطح بازیگران جا افتاده و فعال در آن صنعت است.همه این 5 عامل با هم شدت رقابت در یک صنعت و سودآوری آن را تعیین می کنند،پس لازم است تمامی آنها در تحلیل ها مورد ارزیابی قرار گیرند،اما این 5 نیروبه طور خلاصه کدامند ؟

تازه واردها :

   تحلیل تازه واردها وتهدیدهايي كه آنها متوجه ساختار صنعت مي سازند،مورد علاقه تحلیل گران استراتژیک است. رقباي تازه وارد معمولا با هدف كسب سهم بازار وارد يك صننعت مي شون؛ آنها به همراه خود  ظرفيتها و منابع جديدي را وارد صنعت مي كنند . موانعي كه بر سر راه  ورود رقباي تازه وارد در صنعت بانكداري موجود است،  به طور خلاصه موارد ذيل اند:

-     تمايز محصولات و خدمات :

-     نياز به سرمايه :

-     هزينه هاي تغيير

-     خسارتهاي هزينه (مستقل از مقياس )

-      كاهش هزينه ناشي از افزايش تجربه

-     سياستهاي دولت :

**شدت رقابت در بين رقباي موجود**

   دليل رقابت در بين رقباي موجود به طور معمول به 2 اصل بر مي گردد:يكي اينكه اين سازمانها احساس فشار مي كنند و ديگري  اينكه احساس مي كنند فرصتهايي براي پيشرفت برايشان فراهم شده است. به عنوان مثال،بانکهای دولتی با نگاه اول و خصوصی ها با نگاه دوم دست به رقابت می زنند.اين رقابت البته مانند چاقويي 2 لبه است كه مي تواند همه را دچار درد سر سازد يا اينكه موجب پيشرفت كل صنعت شود. بدین معنی که رقابت شدید هم می تواند سودآوری را تضعیف کند، هم می تواند با رشد پتانسیلهای صنعت زمینه سودآوری را فراهم آورد.يكي از معمول ترين دردسر هاي رقابت در بين رقباي موجود جنگ قيمتهاست كه  توان سوددهي يك صنعت را به شدت تضعيف مي كند.  نكته قابل ذكر ديگر در خصوص رقابت بين رقباي موجود آن است كه رقابت كنندگان از نظر استراتژي، منشا و روابط شان اهداف متفاوتي را دنبال مي كنند.پس شركتها زمان زيادي را صرف درك اين موضوعات مي كنند،اگرچه ممكن است مقررات رفتاري خاصي را براي رقابت در يك صنعت وضع كنند،چنان که به طور مثال شاهدیم که بانکهای خصوصی برای ایجاد این مقررات رفتاری دست به تشکیل کانون هماهنگی بانکهای خصوصی زده اند؛البته اينكه الزام به اين مقررات چگونه و تا چه حد است هميشه مناقشه برانگيز بوده است. تجربه عدول از قرارهاي رفتاري در عرصه رقابت را در همین کانون هماهنگی بارها شاهد بوده ایم.

**فشار ناشي از محصولات جايگزين :**

محصولات جايگزين با ايجاد سقفي براي قيمتهايي كه شركت ها مي توانند با هدف سودآوري براي محصولات خود معين كنند پا به عرصه می گذارند. بديهي است هر چه اين قيمت مناسب تر باشد محدوديتهاي ايجاد شده در صنعت پايدارتر خواهد بود.شناسايي محصولات جايگزين نيازمند جستجو موشكافانه براي محصولاتي است كه مي تواند عملكردي مشابه داشته باشند.اين جستجوي موشكافانه حتي ممكن است شركت را به مرزهاي صنايعي ببرد كه در نگاه اول هيچ ربط و نسبتي با محصولات صنعت ندارند،اما از پتانسيل هاي خاصي براي جايگزيني برخوردارند.خدمات و محصولات ارايه شده در بورس اوراق بهادار،بانكها با كاركردهاي ديگر و همچنين بازار ارز و فلزات گرانبها و ... محصولات بالقوه و بالفعل جايگزين محصولات بانكي محسوب مي شوند.

**توان چانه زني خريداران**

   خريداران هم با تلاشهاي خود براي كاهش قيمت محصولات مورد نياز با صنعت رقابت مي كنند؛یعنی با قدرت چانه زنی خود سودآوری صنعت را تحت تاثیر قرار می دهند. خریداران همواره در تلاش اند محصولاتي با خدمات بيشتر و كيفيت بالاتر و قيمت كمتر دريافت كنند. آنها حتي به صورت مستقيم و غير مستقيم شركتهاي حاضر در يك صنعت را بر عليه هم بر مي انگيزانند. عوامل زير در بالا بردن توان چانه زنی خريدار موثر است:

1- حجم خريد بالا

2- نقش و درصد سهم محصولات صنعت در ساختار هزينه و خريدهاي خريدار

 3- عدم تمایز خاص یا تنوع محصولات خريداري شده به طوري كه جايگزيني آنها با دشواري همراه باشد

4- تغييرات هزينه اي كم براي خریدار

 5-تهديد به ادغام رو به عقب خریداران؛ يعني خودشان محصول را توليد كنند و بر همين مبنا درخواست تخفيفات بيشتري كنند

6-  نقش ضعيف خدمات و محصولات در كيفيت محصولات خريداري شده

 7-  اطلاعات كافي و به موقع خریداران

توان چانه زني تامين كنندگان :

   تامين كنندگان هم مي توانند شركتهاي درون يك صنعت را با افزايش قيمتها يا كاهش كيفيت تهديد كنند.تامين كنندگان قادرند سودآوري را براي شركتهايي كه قادر به تامين هزينه هاي افزوده شده نيستند از ميان ببرند.اگر شرايطي مانند شرايط زير برقرار باشد تامين كنندگان مي توانند قدرت خود را به رخ بكشند.

-اگر تامين كنندگان معدود بوده و نسبت به شركتهاي فعال در  صنعت متمركزتر باشند.

 2- اگر تامين كننده مجبور نباشد براي ارايه محصول و خدمات خود با ديگر محصولات و خدمات رقابت كند

3- اگر محصول تامين كننده درون داد مهمي براي كسب و كار خريدار به شمار بيايد .

 4- اگر محصول تامين كننده تمايز و تنوع داشته و هزينه جابه جايي به شركت هاي درون صنعت تحميل كند و ...

در اين نيرو موثر بر رقابت آن است كه بيشتر افراد تامین کنندگان را صرفا بنگاه فرض مي كنند،در حالي كه  به عنوان مثال نيروي انساني هم جزيي از اين نيرو محسوب مي شود؛ چرا که این نیروها می توانند سود بالقوه یک صنعت را از طریق چانه زنی از میان بر دارند.  از سوی دیگر در صنعت بانکداری به جز تامین کننده گان نرم افزارها و سخت افزارهای بانکداری سپرده گذاران از جمله تامین کنندگان اصلی محسوب می شوند که قدرت چانه زنی انها در سوداوری این صنعت حرف اول را می زند.این نیرو جزو معدود نیروهای اثرگذاری است که توجه مدیران بانکی را به خود مشغول داشته است(هکس ومجلوف،1387).

## بخش سوم: تاثیرتفکر استراتژیک بر مزیت رقابتی

### مقدمه

لازمه بقاء در کسب و کار امروزی داشتن چیزی برای ارائه یا همان مزیت رقابتی است. دنیای رقابت بی رحم است و هرکس که نتواند در کمترین زمان ممکن خود را با روند تحولات سازگار نماید محکوم به فنا در محیط رقابتی امروز می باشد. اینچنین اموری، مورگان، نظریه پرداز معروف را به بحث در مورد چگونگی ایجاد و توسعه مزیتهای رقابتی جدید در کسب و کار، وا داشته است. در حالت کلی می توان گفت، مزیت رقابتی عامل بقاء و در مرحله بعدی موفقیت می باشد. تفکر استراتژیک نیز کلید دستیابی به مزیت رقابتی است. (استیسی،1387).

### چشم انداز سیستمی:

چشم انداز راه دستیابی به مزیتهای رقابتی را نشان می دهد و سازمان را قادر می سازد تا در مقابل تحولات و پدیده های نو ظهور به درستی عمل نماید. چشم انداز علاوه بر راستای حرکت، انگیزه حرکت نیز ایجاد می کند. تعهد کارکنان سازمان به یک چشم انداز حقیقی و استراتژی مرتبط با آن است جاذبه"حقیقت" سرچشمه می گیرد. آنتونی سن اکسوپری[[9]](#footnote-9) می گوید: "اگر می خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فراخوان کنید،چوب گرد آورید و برای هرکس وظیفه ای مشخص سازید، کافی است به آنها عظمت بی پایان دریا را نشان دهید. "بدین ترتیب چشم انداز بصورت یک آرمان مشترک، سازمان را یکپارچه و "هم انگیزه" می سازد. این تعهد و انگیزه به مرزهای سازمان محدود نمی ماند، یک چشم انداز حقیقی زنجیره تامین (تامین کنندگان،همکاران،توزیع کنندگان و ...)را در جهت خلق ارزش های مجذوب کننده به حرکت در می آورد و با استراتژی سازمان همگام می سازد. حاصل کار خلق بالاترین ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی برای سازمان و تمایز رقبا است.(غفاریان و کیانی،1387).

### فرضیه های محرک(فرضیه محور بودن):

لیدکا برای کشف قواعد موفقیت ساز محیط کسب وکار، روش علمی "فرض و آزمون فرض" را توصیه می کند. او این روش را در شرایطی که پیچیدگی کار به مراتب بیش از الگوهای تحلیلی است و زمان برای تصمیم گیری و حرکت محدود است، بسیار موثر می داند. به اعتقاد وی یک متفکر استراتژیک باید قادر باشد بصورت خلاقانه فرضیه سازی نماید و آنها را مورد آزمون قرار دهد و با این روش از محیط و تحولات آن درس بیاموزد.و بدین ترتیب بین تفکر واگرا (خلاقیت) و تفکر همگرا (تحلیل)پیوند برقرار  
 می شود و راه جدیدی برای فهم قواعد پیچیده کسب و کار و ایجاد یک مزیت رقابتی گشوده   
می شود(Liedtka,1998).

### تمرکز بر قصد(نیت):

دو نفر به نامهای همل و پاراهالاد عبارت نیت استراتژیک را ابداع نمودهاند.جین لیدکا نیز عنصر تمرکز بر نیت خود را طبق نوشته های خود از همین عبارت گرفته است. نیت استراتژیک شکل خاصی از رهبری را طلب می کند و معیاری را برای اندازه گیری رشد در اختیار سازمان قرار می دهد. نیت استراتژیک دربرگیرنده پیروزی واقعی است.نیت استراتژیک مدیریت فعالی را در بر می گیرد که شامل: احساس ضرورت یک کار خاص برای سازمان، تمرکز و توجه سازمان به کسب پیروزی و ایجاد انگیزه در کارکنان ازطریق فعالیتهای خاص خود می باشد. نیت استراتژیک از رویکردهایی که به رویکردهای کلاسیک نزدیکترند دوری جسته و به دنبال تناسب بین فرصتهای ارائه شده توسط صنعت و موقعیت رقابتی سازمان برای کسب مزیت رقابتی است(هکس و مجلوف،1387،10).

## بخش چهارم: پیشینه تحقیق

در رابطه با تفکر استراتژیک، مزیت رقابتی و جوانب آنها تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که به چند مورد اشاره می گردد:

### الف) تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

1. ارزیابی نوع(مدل)تفکر استراتژیک برای مدیران عالی در سازمانهای دولتی عراق –رویکرد شناختی .توسط دو تن به نامهای مونکیس م داقیر((munqith m.daghir و کایس الزیدی( kais.i.h.zaydie)در دانشگاه مدیریت و اقتصاد بغداد درسال 2005 در قالب طرح پژوهشی انجام شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد تفکر استراتژیک یک نوع خاصی از فرایند استراتژیک است که می تواند بوسیله ارزیابی ترکیب نگرشها و ارزیابی فرایند تفکر ارزیابی شود ( ( zaydie &daghir 2005,34 .

### ب) تحقیقات انجام شده در داخل کشور

2. مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی توسط دانشجوی دکتری پرویز کفچه در قالب یک تحقیق تجربی و به راهنمایی دکتر حسین رحمانسرشت در دانشگاه شهید بهشتی در سال 1387 انجام پذیرفته است.هدف این تحقیق ارائه مدلی از تفکر راهبردی است که در سطح سازمان ارائه و آزمایش شود.این مدل بیانگر مشارکت افراد گوناگون در سطوح سازمانی در فرایند تفکر راهبردی و عوامل گوناگون اثر گذار براین سطح از مشارکت است.مدل مفهومی تحقیق حاضر به شکل زیر است: )رحمانسرشت وکفچه،1387،49).

#### شكل 2-8 عوامل زمينه اي



منبع:رحمانسرشت و کفچه، 1387،مدلی سازمانی برای تفکر استراتژیک، پیام مدیریت

در تحقیق حاضر با استفاده از ابعاد مطرح شده برای تفکر استراتژیک تعداد 20 فرضیه ارائه گردیده که از آن تعداد عوامل محیطی رد گردیده و بقیه فرضیه ها تایید گردیده اند.پژوهش حاضر از نظر هدف تحقیق ،پژوهشی توسعه ای و از نظر گرد آوری داده،پژوهشی توصیفی(غیر آزمایشی)است.روشهای آماری مورد استفاده عبارتند از:تحلیل آماری و مدل معادلات ساختاری است.در تجزیه و تحلیل ها از ماتریس هم بستگی یا کوواریانس استفاده شده است.ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده که در آن هم از طیف لیکرت استفاده گردیده است.جامعه آماری این تحقیق عبارت بود از شرکتهای فعا در صنایع غذایی که از آن هم نمونه آماری به تعداد 393 شرکت انتخاب گردیده است.

3. عنوان طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمانهای ایرانی که توسط خانم آناهیتا خزاعی دانشجوی دکتری مدیریت به راهنمایی دکتر اصغر مشبکی در دانشگاه تربیت مدرس در سال 1387 انجام پذیرفته است.این تحقیق که از طریق شناسایی عناصر تفکر استراتژیک و روابط میان آنها با بهره گیری از متدولوژی مدلسازی ساختاری تفسیری،مدل عناصر تفکر استراتژیک را طراحی کرده است.ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. هدف از تحقیق حاضر تعیین عناصر تفكر استراتژيك در سازما نهاي ايرا نی و همچنين شناسايي روابط و تعاملات موجود ميان عناصر مذكور است . شناسايي عناصر تفكر استراتژ يك وتعيين روابط متقابل و تعاملات آنها از طريق بررسي ادبيات موضوع و نظرات خبرگان انجام شده است. نتايج با بهره گيري از متدولوژي مدل ساز ي ساختار ي تفسيري مورد تجزيه و تحليل قرار گرفته و در قالب يك مدل ارائه شده است .(خزاعی،105،1387)

4. بررسي رابطه بين ابعاد مزيت رقابتي و عملكرد صادراتي شركت هاي ايراني صادركنندة سنگهاي تزئيني که توسط سعید دهیادگاری در قالب توصيفي از نوع پيمايشي به راهنمایی جناب دکتر علی اصغر رستمی انواری و دکتراسدالله نائیجکرد در دانشگاه دانشگاه تربیت مدرس در سال 1384 انجام شده است.هدف تحقیق بررسی رابطه میان ابعاد مزیت رقابتی و عملکرد صادراتی شرکتهای ایرانی صادرکننده سنگ هاي تزئيني است.

**فرضيات تحقيق**

فرضیات تحقیق به دو فرضیه اصلی و هر یک از آنها به چهار فرضیه فرعی تقسیم می شدند که برخی از آنها رد گردیدند.

جامعة آماري اين تحقيق، كليه صادركنند گان سنگ هاي تزئيني كشور مي باشد که تعداد آنها ۷۸ شرکت است . با توجه به محدود بودن جامعه آماري، کل جامعه مورد بررسي قرار گرفته و نيازي به نمونه گيري نبوده است . لذا پرسشنامه هاي تحقيق در ميان کليه جامعه توزيع گرديد، پس از جمع آوري پرسشنامه ها، تعداد ۵۰ پرسشنا مه كامل تشخيص داده شد که جهت بررسي هاي آماري مورد استفاده قرار گرفتند.

روش آماري تجزيه و تحليل اطلاعات**:**از آنجايي كه فرضية اول و فرض يات فرعي مرتبط با آن به دنبال آزمون سطح ابعادمزيت رقابتي در شركت هاي صادركننده بوده اند و چون تعداد آزمودني ها بيشتر از ۳۰ بوده استفاده شد . براي آزمون فرضيه دو، آزمون z است، براي آزمودن اين فرضيه از آزمون ضريب همبستگي پيرسون به كاربرده شده است. همچنين براي تعميم نتايج حاصله، ازآزمون گشتاوري ضريب همبستگي پيرسون استفاده شده است. ( دهیادگاری، 133،1384)

## منابع فارسي:

1. آرمسترانگ ، مایکل ؛1384، مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی ،‌ داود ایزدی ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ،‌چاپ دوم .
2. آقازاده هاشم و اسفیدانی محمد رحیم،1387،کاربرد فنآوری اطلاعات در مزیت رقابتی پایدار،فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی،بهار ،شماره46.
3. آقازاده هاشم،1383، توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی، تدبیر، مهر، شماره 149.
4. آقازاده هاشم و اسفيداني محمدرحيم و ناطق محمد، عيوضلو رضا،1383، مزيت رقابتي پايدار مبتني بر فناوري اطلاعات: ارزش آفريني دانش محور، اولين كنفرانس بين المللي مديريت فناوري اطلاعات و ارتباطات.
5. اعرابی، سید محمد، 1385، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تهران،چاپ نیل انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول .
6. ایکاف ، راسل . ال ؛ بازآفرینی سازمان ، ترجمهٔ تقی ناصر شریعتی ، دکتر اسماعیل مردانی گیوی ، دکتر سیاوش مریدی ، سازمان مدیریت صنعتی ،‌ چاپ سوم . 1386
7. ایران زاده سلیمان و صادقی علی، 1387، تعیین رابطه مهارت تفکر استراتژیک و هوش چندگانه،علوم مدیریت،بهار87،شماره 4.
8. ايچي اومي كن،1371، تفكر يك استراتژيست، داوود مسگريان حقيقي، سازمان مديريت صنعتي.
9. الوانی سید مهدی، 1386،مدیریت عمومی، تهران،چاپ غزال، نشر نی،ویراست سوم، چاپ سی ویک.
10. ایران نژاد پاریزی مهدی، 1387، اصول و مبانی مدیریت(در جهان معاصر)، تهران، نشر مدیران ایران، چاپ دوم.
11. استیسی رالف،1387، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول،مصطفی جعفری و کاظمی موحد مهزیار،انتشارات رسا، تهران،چاپ دوم.
12. باب گانز،1378، سازمان تندآموز، خدایار ابیلی، نشر ساپکو، تهران.
13. پیرس.الف و رابینسون، جان،1385،برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک،ترجمه خلیلی شورینی سهراب،تهران،انتشارات یادواره کتاب،چاپ چهارم.
14. تریسی مایکل و ویزرما فرد ،1378، راهکارهای پیشتازان بازار، عبدالرضا رضائی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا،تهران.
15. جعفري مصطفي و ساير همكاران ، مديريت كيفيت فراگير ، موسسه خدمات فرهنگي رسا ، چاپ دوم . 1382
16. حسینی سید محمود و پناهی منیره،1386،ایجاد مزیت رقابتی در صنعت با رویکرد عوامل کلیدی موفقیت،فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی،زمستان،شماره 45.
17. خداداد حسینی سید حمید و عزیزی شهریار،1385، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک با رویکردی جامع،تهران،انتشارات صفار- اشراقی، چاپ اول.
18. داگلاس براون ،‌ جی ؛1382 ، ماهیت انسانی سازمانها ، ترجمهٔ دکتر محمد حسین لطیفی ، سمت ، چاپ اول .
19. راسخی سعید و ذبیحی لهرمی المیرا،1387، مزیت رقابتی در سطح بنگاه:مفهوم و تئوری،پژوهشنامه علوم اقتصادی و اجتماعی،سال هشتم،شماره 28.
20. رحمانسرشت حسین و کفچه پرویز، 1387، مدلی سازمانی برای تفکر استراتژیک، پیام مدیریت،پاییز،شماره28.
21. رضائیان ، علی ؛ 1385، مبانی مدیریت رفتار سازمانی ، ‌سمت ، چاپ هفتم .
22. سایت علمی نخبگان جوان،1389/10/12، راهی برای کسب مزیت رقابتی،http://njavan.ir/forum/showthread.php?p=158682
23. شاهمیرزایی، علیرضا،1389/11/22،12.24AM، مزیت رقابتی، راهی برای نفوذ به بازار،سایت شبکه تحلیل گران تکنولوژی ایران،
24. شهابی بهنام،1386،کسب مزیت رقابتی با ایجاد سازمان یادگیرنده،تدبیر،شهریور،شماره184
25. شرمرهورن.جان آر و هانت جیمز جی وازبورن ریچارد ان،1386،مدیریت رفتار سازمانی،ایران نژاد پاریزی مهدی وبابایی زکلیکی محمد علی و سبحان الهی محمدعلی،موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت،کرج،چاپ چهارم.
26. طالبی،بانک،1389،بازاریابی و مزیت رقابتی، روزنامه دنیای اقتصاد،پنجشنبه 21 بهمن.
27. غفاریان، وفا وکیانی ،غلامرضا،1387، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک،تهران،نشر فرا،چاپ سوم.
28. غفاریان، وفا و علی، احمدی علیرضا،1382،تفکراستراتژیک،ماهنامه تدبیر،شماره 137،مهر82،ص37.
29. فیاض‌بخش احمد، تاریخ شنبه 21 آذر 1388 ، مزیت رقابتی پایدار،سایت روش موردی بر آموزش بازاریابی، 09:12 ب.ظ،آدرس: http://casemethod.mihanblog.com/post/1209
30. قره چه منیژه و ابوالفضلی ابوالفضل،1386،بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی داخلی برای کسب مزیت رقابتی،پیام مدیریت،شماره 25.
31. کاپلان ،‌ رابرت ؛ نورتون ، دیوید ؛1386، نقشه استراتژی ، ترجمه حسین اکبری ، مسعود اکبری ، امیر ملکی ، گروه پژوهشی صنعتی آریانا ،‌ چاپ دوم .
32. کنت بلانچارد،1379، سه کلید توان افزایی، فضل ا... امینی، نشر فرا، تهران.
33. كرد نائيج اسدالله وانواری رستمی علی اصغرودهیادگاری سعید،1384، بررسي رابطه بين ابعاد مزيت رقابتي و عملكرد صادراتي، فصلنامه پژوهشنامه بازرگاني ،زمستان،شماره37.
34. مشبکی اصغر و خزاعی آناهیتا، 1387،طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمانهای ایرانی،نشریه مدیریت بازرگانی،دوره 1،شماره1.
35. مجله اینترنتی تیک،11آبان 1389 ، نقش مهارتهای انسانی در کسب مزیت رقابتی،،آدرس: <http://tikmag.com/?p=3856>.
36. نصیرزاده، رقابت‌پذيري بين‌المللي،مجله فراز،1379،بهمن ماه،شماره 6و7.
37. ناصحی فر وحیدوگلکار بهزاد،1381،مروری بر جنبه های مختلف تفکر استراتژیک،توسعه مدیریت،شهریور،شماره 41.
38. نوري شمس آباد، محمود، 1389 ، مقاله آینده را پیش بینی نکنید آن را بسازید ، انجمن مدیریت ایران، دوماهنامه آذر و دي،32تا38 .
39. وارن جی، کیگان،1380، مدیریت بازاریابی جهانی، عبدالحمید ابراهیمی، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی،تهران.
40. هکس آرنولد،نیکلاس مجلوف،1387،مدیریت استراتژیک،غلامرضا معمارزاده طهران وناصر پورصادق وسعید صیاد،اندیشه های گوهربار،چاپ اول.
41. یداللهی فارسی جهانگیر و حسینی مجتبی،1385،چشم اندازی نو در باب مزیت رقابتی مبتنی بر منابع،فرهنگ مدیریت،سال پنجم،بهار و تابستان،شماره 15.

## منابع انگليسي:

1. A.Swanson Richard & J. Chermack Thomas, (2008), Scenario Planning: Human Resource Development’s Strategic Learning Tool, Advances in Developing Human Resources, Sage Publications.
2. Baloch Qadar Bakhsh& Inam Maria,2008, Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage , Journal of Managerial Sciences, Volume I, Number 2 pp3-12
3. Baron Jonathan,2008, Thinking and Deciding, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, United States of America, Fourth Edition.
4. Barney Jay, Write Patric, 1991،Human Resource Management, Vol 37, p 31-46.
5. Bonn Ingrid,2000, Staying on top: characteristics of long-term survival, emerald-library, Journal of Organizational Change Management,Vol.13 No.1
6. Bonn Ingrid,2005, Improving strategic thinking :a multilevel approach, Leadership & Organization Development Journal , Emerald , Vol. 26 No. 5.
7. Bernard M. BASS&Avolio Bruce J& Binghamton Suny,1993, Transformational leadership and organizational culture, PAQ Spring, Journal of European industrial training,vol.15,pp.112-114
8. Bellenfant William&Nelson Matt,2010, Improving Performance Through Execution of Strategy,FinancialResourceGroup,LLC,Dallas,or:http://frgroup.net/articles/article\_strategic\_planning.pdf.
9. Casey Andrea & F. Goldman Ellen, (2010), Building a Culture That Encourages Strategic Thinking, sage,Journal of Leadership &Organizational Studies17(2), pp.119–128.
10. Durkovic Jelena Vemic,2009, DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AS STRATEGIC FACTORS OF THE COMPANIES' COMPETITIVE ADVANTAGE, Economics and Organization Vol. 6, No 1,pp. 59 – 67.
11. Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor, 2005, Strategic Management,New York: McGraw-Hill Irwin,Secend Edition.
12. E. Zand Dale,2010, Drucker’s strategic thinking process: three key techniques, Emerald Group: STRATEGY & LEADERSHIP, VOL. 38 NO. 3.
13. E. Zand Dale,2010, Drucker’s strategic thinking process: three key techniques, Emerald Group: STRATEGY & LEADERSHIP, VOL. 38 NO. 3.
14. Fairholm Matthew& Card Michael,2009, Perspectives of strategic thinking:From controlling chaos toembracing it, JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION, Volume 15, Issue 1,p25
15. F. Goldman Ellen& Casey Andrea,2010,Building a Culture That Encourages Strategic Thinking,SAGE, Journal of Leadership & Organizational Studies, Washington, D.C, 17(2) 119 –128
16. Flaherty Carol& Associates Zonis,2007, Building Culture Strategically, National Institute of Corrections, Washington,first edition.
17. G. Myers David, 2004, intuition, Yale Nota Bene, United States, yale university press,first edition.
18. Gulcin Cribb, 2006, Human Resource Development : a Strategic Approach, Bond University.
19. Horwath Rich,2006, The Skills of Strategic Thinking, Strategic Thinking Institute,p2
20. Heracleous Loizos ,1998, Strategic Thinking or Strategic Planning?, Elsevier Science, Vol.31, No.3, pp.481-487
21. Henden Gisle,2004,Intuition and its Role in Strategic Thinking, BI Norwegian School of Management, N-1302 Sandvika.
22. Hamel Gary& Prahalad C.K.,2005, Strategic Intent, HARVARD BUSINESS REVIEW, July-August,pp.148-161.
23. Jassim Rahim,1998, Competitive Advantage Through the Employees, Colleg of Technology at jaddeh,pp.387-413.
24. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R,2008, Exploring corporate strategy ,England: Pearson Education Limited,8th ed.
25. Jelenc Lara,2009, The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurial practice, Doctoral dissertation, University of Ljubljana :Faculty of Economics.
26. Jassim Rahim,1998, Competitive Advantage Through the Employees, Colleg of Technology at jaddeh,pp.387-413.
27. Kaufman,roger&Oakley-rowne,hugh&Watkins,ryan&heigh,doug,2003,Strategic planning for success ,Jossey-Bass/PFEIFFER,San Francisco,p41-52
28. Kern Community College,2006, Strategic Plan, Board of Trustees,p.VII
29. Killian Jerri,2003, Keys to Organizational Success: Strategic Thinking, Planning, and Management,
30. Khatri Naresh& H. Alvin NG,1994, ROLE OF INTUITION IN STRATEGIC DECISION MAKING, Nanyang Technological University.
31. Kaufman Roger& Guerra-López Ingrid,2008, The Assessment Book: Applied Strategic Thinking and Performance Improvement Through Self-Assessments, HRD Press, U.S. and Canada,first edition
32. Lawrence Eton,1998, Strategic Thinking, Personnel Development and Resourcing Group, Public Service Commission of Canada , April 27,pp9-12
33. L. Hughes Richard & Colarelli Beatty Katherine,2005, Becoming a Strategic Leader, Jossey-Bass, United States of America, FIRST EDITION.
34. L. Whitlock John,2003, Strategic thinking, Planning, and doing: How to reunite leadership and Management to connect vision with action , Florida, Center for Excellence in Municipal Management,The George Washington University.
35. Loehle craig ,2010, Becoming a Successful Scientist: Strategic Thinking for Scientific Discovery , CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, New York, second edition
36. Loehle craig,2000, Thinking Strategically:Power Tools for Personal and Professional Advancement, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, United States of America,third edition.
37. lukaszewski's Jim,1998**,** Strategy How to develop to The mind of a strategist?,20july,no.2.
38. L. Hughes Richard& Colarelli Beatty Katherine,2005, Becoming a Strategic Leader, Jossey-Bass, United States of America, FIRST EDITION
39. Morrison James,1994,From strategic planning to strategic thinking,Jossey Bass Publisher, Volume 2,pp3-4
40. Liedtka Jeanne, 1998, Strategic Thinking: Can it be Taught?, long range planning Elsevier science ltd ,vol.31 ,no.1,pp120-129
41. Marimuthu maran & arokiasamy lawarence & ismail maimunah,2009,human capital development and its impact on frim performance:evidence from developmental economics, uluslarasi sosyal arastimalar dergisi the jurnal of international social research.
42. [Malan, Renee](http://en.scientificcommons.org/renee_malan)&[Erwee, Ronel](http://en.scientificcommons.org/ronel_erwee)&Rose, Dennis M,2009, The importance of individual mental models for strategic thinking in organisations, ANZAM , Sustainable Management and Marketing, 01-04 Dec 2009, Melbourne, Australia.
43. Myers David, 2004, intuition, Yale Nota Bene, United States, yale university press,first edition.
44. N. Garavan Thomas, (2007), A Strategic Perspective on Human Resource Development, Sage Publications, Vol. 9, pp. 11-30.
45. N. Garavan Thomas& Costine Pat& Heraty Noreen,(1995), The emergence of strategic human resource development, Journal of European Industrial Training, Vol.19 No.10, pp. 4-10.
46. Mintzberg. H& Ahlstrand. B& Lampel. J , 1998, Strategy Safari, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management ,New York, The Free Press.
47. O’shannassy Tim,2002,Modern strategic management:Balancing strategic thinking ad strategic planning for internal and external stakeholders,Mingapore Management review,Volume25,no1,pp58-60
48. Plessner Henning&Betsch Cornelia&Betsch Tilmann,2008, Intuition in judgment and decision making , Taylor & Francis Group, LLC, New York.
49. Porter, M. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press New York.
50. Plessner Henning&Betsch Cornelia&Betsch Tilmann,2008, Intuition in judgment and decision making , Taylor & Francis Group, LLC, New York.
51. Robbins Stephen ,2003, Organizational Behavior ,San Diego state University ,Ninth Edition.
52. Texas Workforce Commission ,2005, STRATEGIC PLANNING,may, Training and Development Department,pp6-8
53. Tavakoli iraj & Lawton Judith,2005,Hand book of business strategy: Strategic thinking and knowledge management,emerad group,pp157-159
54. Sloan Julia,2006, Learning to Think Strategically,ELSEVIER, United States of America.
55. Sadler Philip,2003, Strategic management, Kogan Page Limited, UK, Great Britain,second edition.
56. Sloan, R.L., & Green, H.H. (1995). Manufacturing decision support architecture. Information Systems Management, 12(Winter), 7–16.
57. Souchon, A.L., Cadogan, J.W., Procter, D.B., & Dewsnap, B. (2004). Marketing information use and organizational performance: The mediating role of responsiveness. Journal of Strategic Marketing, 12(4), 231–243.
58. shannassy Tim, 1999, A Continuum of Views and Conceptualisation, School of Management, November, ISSN 1038-7448, No.WP 99/21.
59. Zafar Yaqub Muhammad & ul Hassan Masood, (2010), Strategic Role of Human Resource Development as Boundary Spanner, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 19,pp.146-154.
60. University fo Pretoria, (2008), strategic human resource development, university of Pretoria,chapte4,pp.96-136 internet address: upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-07282008.../03chapter4.pdf.

1. Louis Gersner [↑](#footnote-ref-1)
2. Diffrentiation [↑](#footnote-ref-2)
3. Brand Managment [↑](#footnote-ref-3)
4. BRAND [↑](#footnote-ref-4)
5. **انجام کارهای درست** [↑](#footnote-ref-5)
6. **انجام درست کارها** [↑](#footnote-ref-6)
7. Information tecnology [↑](#footnote-ref-7)
8. Information system [↑](#footnote-ref-8)
9. A.S. Exupery [↑](#footnote-ref-9)