[2-15- مزيت رقابتي 31](#_Toc395092300)

[2-16- عوامل موثر بر مزیت رقابتی 33](#_Toc395092301)

[2-16-1- قابليت هاي محيطي 33](#_Toc395092302)

[2-16-2- زير ساختارهاي ملي 34](#_Toc395092303)

[2-16-3- استراتژي توسعه کشور 34](#_Toc395092304)

[2-16-4- شرايط تقاضاي ملي 34](#_Toc395092305)

[2-16-5- صنايع مرتبط و تأمين کننده 35](#_Toc395092306)

[2-16-6- قابليت هاي سازماني 35](#_Toc395092307)

[2-17- نگرش های مرتبط با مزیت رقابتی 36](#_Toc395092308)

[2-17-1- نگرش بر مبناي منابع 36](#_Toc395092309)

[2-17-2- نگرش رقابت بر مبناي شايستگي 37](#_Toc395092310)

[2-17-3- نگرش قابليت هاي پويا 38](#_Toc395092311)

[2-17-4- گرش قابليت هاي شبکه اي و ارتباطي 38](#_Toc395092312)

[2-18- هوشمندي رقابتي 40](#_Toc395092313)

[2-19- انواع مزيت رقابتي 42](#_Toc395092314)

[2-19-1- مزيت موقعيتي در مقابل جنبشي (پويا) 42](#_Toc395092315)

[2-19-2- مزيت متجانس در مقابل نامتجانس 43](#_Toc395092316)

[2-19-3- مزيت مشهود در مقابل نامشهود 44](#_Toc395092317)

[2-19-4- مزيت ساده در مقابل مرکب 45](#_Toc395092318)

[2-19-5- مزيت موقتي در مقابل پايدار: مزيت رقابتي 46](#_Toc395092319)

[2-19-6- قلمرو علّي مزيت رقابتي 48](#_Toc395092320)

[بخش سوم- پیشینه تحقیقات انجام شده 50](#_Toc395092321)

[2-20- پیشینه تحقیقات انجام شده داخلی 50](#_Toc395092322)

[2-21- پیشینه تحقیقات انجام شده خارجی 51](#_Toc395092323)

# 2-15- مزيت رقابتي

مزيت رقابتي از موضوعات مهمي است که در سال هاي اخير در ادبيات مديريت و بازاريابي استراتژيک مورد تاکيد قرار گرفته است. در اين رابطه، چشم اندازهاي متفاوتي نسبت به عوامل تعيين کننده و موثر ارائه شده است، جايي که توريسينهاي سازمان صنعتي[[1]](#footnote-1)، عوامل محيطي را عوامل مسلط و تعيين کننده مزيت رقابتي مي دانند. اولين شخص از ميان اين نظريه پردازان بين[[2]](#footnote-2) است که در سال 1968 نظريه خود را بيان داشت. با اين حال نظريه پرداز معروف اين گروه مايکل پورتر[[3]](#footnote-3) محسوب مي شود. طبق مدل پورتر، واحد صنعتي براي تجزيه و تحليل صنعت است. در اين راستا وي اعتقاد دارد که سودآوري شرکت ها به جذابيت صنعت و موقعيت نسبي شرکت در صنعت بستگي دارد. طبق اين مدل، چنانچه استراتژي باعث شود که سازمان فعاليت ها را متفاوت و متمايز از رقبا انجام دهد در آن صورت شايستگي هاي محوري امکان انتخاب تنوع و تمايز را تسهيل مي کنند و باعث کسب مزيت رقابتي براي سازمان مي شوند(توني و تونچيا[[4]](#footnote-4)،2003).

از نظريات ديگر اين گروه مي توان به نظريه آميت و شوميکر[[5]](#footnote-5) اشاره کرد. طبق اين نظر اين دو، سودآوري شرکت به ميزان سازگاري دارايي هاي استراتژيک و عوامل استراتژيک صنعت بستگي دارد و لذا اساس مزيت رقابتي برمبناي تعامل سازمان صنعتي و تئوري شايستگي قرار مي گيرد(آميت و اسچومز[[6]](#footnote-6)،1993). در مقابل اين دسته از نظريات، تعدادي از تئوري پردازان بر اهميت عوامل درون سازماني در کسب مزيت رقابتي تاکيد دارند که از ان جمله مي توان به نگرش بر مبناي منابع[[7]](#footnote-7) و نگرش قابليت هاي پويا[[8]](#footnote-8) اشاره کرد.

نگرش بر مبناي منابع، سازمان ها را به عنوان مجموعه هاي منابع مي نگرد و معتقد است که مبناي مزيت رقابتي سازمان، منابع آن است، مشروط بر اينکه ويژگي هاي نادربودن، باارزش بودن، قابليت جايگزيني اندک، و تقليد ناپذير بودن يا مشکل بوده تقليد را دارا باشند. به بيان ديگر، منبع مزيت رقابتي منابع سازمان است و در صورتي که منابع، ويژگي هاي چهارگانه فوق را دارا باشند مزيترقابتي از نوع پايدار خواهد بود(ليسمن و مارگارت[[9]](#footnote-9)،2004).

نگرش قابليت هاي پويا، منبع مزيت رقابتي را فرآيندهاي متمايز(راه هاي هماهنگي و ترکيب) مي داند. در اين نگرش، واژه پويا اشاره به ظرفيت بازسازي شايستگي هاي سازگار با محيط متغير کسب و کار، وابستگي هاي مسير معين و موقعيت هاي واقعي بازار دارد و واژه قابليت ها به نقش کليدي مديريت استراتژيک در تطابق سازي، يکپارچه سازي و پيکربندي مجدد شايستگي ها، منابع و مهارت‌هاي سازماني جهت تامين الزامات محيط متغير تاکيد مي کند. بر اساس اين نگرش امکان خريد قابليت هاي پويا از بازار وجود نداشته، ايجاد آن مستلزم فرآيندهاي پوياي مديريتي درون سازماني است. به طور کلي مي توان گفت که درن ظريات محيطي، واحد تجزيه و تحليل، صنعت و در نظريات مبتني بر منابع و قابليت هاي پويا و نيز نظريه شايستگي هاي محوري، واحد تجزيه و تحليل سازمان است(ميگوئل و همکاران[[10]](#footnote-10)،2002).

قبل از بيان علل و عوامل مؤثر در کسب مزيت رقابتي، تعريف مفهوم و ابعاد آن ضروري مي نمايد. بديهي است هر چه بيان مفاهيم سه گانه مذکور از جامعيت بيشتري برخوردار و واجد خصوصيت مانع بودن نيز باشد کارايي بيشتري خواهد داشت. در اين راستا ابتدا تعدادي از تعاريف ارائه شده در باب مزيت رقابتي بيان مي شود:

* مزيت رقابتي ميزان فزوني جذابيت پيشنهادهاي شرکت از نظر مشتريان درمقايسه با رقبا است.
* مزيت رقابتي، تمايز در ويژگيها يا ابعاد هر شرکتي است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتريان مي کند(هوآما[[11]](#footnote-11)،1999).

مزيت رقابتي، ارزشي است که سازمان به مشتريان خود عرضه مي کند؛ به نحوي که در آن زمان اين ارزش توسط رقباي بالقوه و بالفعل عرضه نمي شود. (ميگوئل و همکاران،2002).

* مزيت رقابتي، ارزشهاي قابل ارائه شرکت براي مشتريان است؛ به نحوي که اين ارزشها از هزينه هاي مشتري بالاتر باشد(پورتر[[12]](#footnote-12)،1990).

با توجه به تعاريف فوق و ساير تعاريف ارائه شده در مورد مزيت رقابتي بيانگر اين است که مفهوم مزيت رقابتي، ارتباط مستقيم با ارزشهاي مورد نظر مشتري دارد؛ به نحوي که در يک طيف مقايسه اي هر چقدر ارزش هاي عرضه شده يک سازمان به ارزش هاي مورد نظر مشتري نزديک تر يا با آن منطبق تر باشد مي توان گفت که سازمان نسبت به رقباي خود در يک يا چند معيار رقابتي داراي برتري و مزيت است. با اين حال بيان روشن مفهوم مزيت رقابتي در گرو تشريح زواياي مختلف آن است که به اختصار ابعاد آن بيان مي گردد. با اين حال در رابطه با مقوله مزيت رقابتي دو موضوع مهم و مورد تأکيد است: 1). ايجاد و کسب مزيت رقابتي از طريق تلفيق کارآمد و مؤثر منابع محيطي، و منابع سازماني با استفاده از قابليت هاي شبکه اي و هوشمندي رقابتي؛ 2). پايدارسازي مزيت رقابتي به دست آمده که در اين رابطه و براساس مکتب نگرش بر مبناي منابع، مسأله مهم، ميزان تقليدپذير بودن مزيت رقابتي است که به طورکلي اين موضوع به ماهيت مزيت رقابتي، برنامه هاي حفاظتي سازمان و قابليت ها و اقدامات رقبا بستگي دارد. هر چقدر منابع مزيت رقابتي داراي ابهام علّي و توليد و روابط آن از نظر اجتماعي پيچيده باشد تقليدپذيري آن مشکل خواهد بود (Yahdih, 2003).

# 2-16- عوامل موثر بر مزیت رقابتی

# **2-16-1- قابليت هاي محيطي**

واقعيت اين است که امروز رقابت در گسترده جهاني صورت مي گيرد و جهاني شدن نيز به صورت روزافزون، ديوارهاي حمايتي کشورها از صنايع ملي را يکي پس از ديگري فرو مي ريزد. در چنين فضايي، کشورها و شرکتهايي قادر به بهره برداري از فرصت هاي بازار جهاني خواهند بود که توانايي خلق و توسعه مزيت رقابتي را داشته باشند. بديهي است که در چنين شرايطي، فضاي جهاني به عنوان سيستم اصلي حاکم و فضاي ملي کشورها به عنوان سيستم فرعي تلقي مي شود. توانايي سيستم هاي فرعي و زير مجموعه هاي آن(صنايع وشرکت هاي کشورها) در تعامل مثبت با اقتصاد جهاني، تا حد زيادي به قابليت هاي فضاي ملي هر کشور ارتباط مستقيم دارد. به عنوان مثال، فضاي ملي انگيزشي و رقابتي ژاپن يکي از علل اصلي موفقيت شرکت هاي ژاپني در عرصه رقابت جهاني است(پورتر،1990).

از سوي ديگر، براساس مفاهيم مديريت استراتژيک، توان رقابتي هر سازمان تا حد زياد تحت تأثير عوامل محيط دور، شامل محيط اقتصادي، محيط سياسي، محيط اجتماعي، محيط تکنولوژي و محيط قانوني و نيز محيط صنعتي شامل ساختار صنعت، شدت رقابت، نرخ رشد صنعت و.... است. مايکل پورتر در تلاش براي تبيين مدل تئوريک به منظور تشريح چگونگي موفقيت صنايع و سازمانهاي کشورها در رقابت جهاني بيان مي کند که مزيت رقابتي نه تنها از درون مرزهاي صنايع، بلکه از موقعيت محيطي سازمانها يا صنايع نيز حاصل مي شود. در اين راستا وي معتقد است که يک سازمان وقتي مي تواند مزيت رقابتي خود را افزايش دهد که به وسيله ديوارهاي قوي از خريداران، عرضه کنندگان و صنايع مرتبط با قابليت رقابت در سطح جهاني محصور شده باشد. او در تبيين مزيت رقابتي ملت ها براي رقابت جهاني، چهار عامل عمده را تعيين کننده مي داند که عبارتند از: 1). شرايط عاملي[[13]](#footnote-13)؛ 2). شرايط تقاضاي ملي[[14]](#footnote-14)؛ 3). صنايع عرضه کننده و مرتبط[[15]](#footnote-15) و 4). استراتژي و ساختار سازمان.

# **2-16-2- زير ساختارهاي ملي**

زيرساختارهاي ملي، متشکل از پنج زيرساختار اساسي و تعيين کننده در سطح ملي است که شامل زيرساختار اقتصادي، زيرساختار سياسي، زيرساختار قانوني، زيرساختار اجتماعي و زيرساختار تکنولوژيکي است

# **2-16-3- استراتژي توسعه کشور**

بررسي صنايع در دنيا بيانگر آن است که کشورهاي پيشرفته، مانند آمريکا، آلمان و ژاپن هرکدام در صنايع خاصي داراي مزيت رقابتي هستند. به عنوان مثال، ژاپن در صنعت اتومبيل و صنايع الکترونيک مصرفي، آلمان در صنعت شيميايي و اپتيک و آمريکا در گروهي از خدمات، مشاوره مالي و صنايع پزشکي چنين موقعيتي دارند. اين موضوع بيانگر جهت گيري استراتژي هاي توسعه صنعتي اين گونه کشورها است. تجارب موجود، حکايت از اهميت استراتژي توسعه صنعتي در رقابت پذيري صنايع ملي کشورها دارد. مهم ترين نقش استراتژي توسعه صنعتي، هماهنگي مؤثر بين فعاليتهاي مختلف صنعتي و تعيين نحوه و ميزان تخصيص منابع به صنايع مختلف است، که در اين راستا لازم است استراتژي توسعه صنعتي دانش مدار و سازگار با الزامات بازار جهاني بوده، بر نوآوري هاي بازارگرا و جهاني کردن تکنولوژي تأکيد داشته باشد.

# **2-16-4- شرايط تقاضاي ملي**

ماهيت تقاضا در يک کشور براي کالاها و خدمات يک صنعت مهم است؛ زيرا عامل بسيار مهم و تعيين کننده در رابطه با پيشرفت و نرخ نوآوري شرکت هاي صنعت است. شرايط تقاضاي داخلي مي تواند نقش مؤثري در موفقيت يا عدم موفقيت صنعت ملي در بازارهاي جهاني ايفاء کند. طبق نظر مايکل پورتر، سه ويژگي تِقاضاي ملي براي کسب مزيت رقابتي مهم هستند که عبارتند از: ترکيب تقاضاي کشور، اندازه و الگوي رشد تقاضاي ملي، و مکانيزم هاي انتقال ترجيحات ملي به بازارهاي جهاني(پورتر،1990). در اين راستا، مهمترين تأثير تقاضاي داخلي بر مزيت رقابتي از طريق آميخته نيازهاي خريداران داخلي صورت مي گيرد. هر چقدر دانش و اطلاعات خريداران در رابطه با کالاها و خدمات صنعت بيشتر و فشار آن براي يادگيري و نوآوري صنعت بيشتر باشد، شرکت هاي فعال در صنعت مجبور خواهند بود که براي تأمين اين نيازها برنامه هاي اساسي را در عرصه هاي مختلف کارکردي طراحي و اجرا کنند و اين موضوع، در ارتقاي ظرفيت يادگيري و نوآوري آنها بسيار مؤثر خواهد بود (Ghoneim, 2007).

از سوي ديگر، وجود بازار داخلي بزرگ با نرخ رشد مناسب و با ثبات براي حداکثر بهره مندي ازمزاياي اقتصاد مقياس و رسيدن به توان رقابتي در يک صنعت ضروري است. به علاوه وجود مکانيزم‎هاي انتقال ترجيحات ملي به بازارهاي جهاني در معرفي و عرضه کالاها و خدمات صنعت ملي در گستره جهاني حائز اهميت است(هوآ ما،1999).

# **2-16-5- صنايع مرتبط و تأمين کننده**

وجود صنايع تأمين کننده و صنايع مرتبط با توانمندي و قابليت رقابت جهاني به طرق مختلف در دسترسي صنايع کشورها به مزيت هاي رقابتي مؤثر است؛ زيرا زمينه دسترسي کارا، سريع و گاهي ترجيحي صنعت به نيازمندي هاي خود را با کيفيت و هزينه مناسب و رقابتي فراهم آورده، توان رقابتي صنعت را ارتقا مي بخشد. به علاوه صنايع تأمين کننده، مانند صنعت قطعه سازي و صنايع مرتبط، مانند صنايع ريخته گري، آهنگري، الکتريکي و الکترونيکي، مهندسي مواد و... بخش مهمي از زنجيره ارزش بيروني صنعت خودرو را تشکيل مي دهند. وجود صنايع مرتبط با قابليت رقابت جهاني در يک کشور، باعث فراهم آوري فرصت هايي براي چرخه اطلاعات و تعاملات فني مي شود؛ ضمن اينکه نزديکي و تشابهات فرهنگي در مقايسه با رقباي خارجي، اينگونه تعاملات را تسريع مي کند. همچنين صنايع مرتبط به شناسايي و درك فرصتهاي جديد در صنعت کمک مي کنند(پورتر،1990).

# **2-16-6- قابليت هاي سازماني**

نگرشهاي مبتني بر سازمان صنعتي که به نگرش هاي محيطي مزيت رقابتي معروفند داراي محدوديت هايي بوده، در يک دهه اخير انتقاداتي به آنها وارد شده است. در اين راستا، تلاش هاي زيادي براي رفع خلأهاي نظري موجود در رابطه با مزيت رقابتي صورت گرفته که عمدتا بر نقش منابع و قابليت هاي دروني سازمان در کسب و توسعه مزيت رقابتي تأکيد دارند که از آن جمله مي توان به نگرش بر مبناي منابع[[16]](#footnote-16)(RBV) و نگرش رقابت بر مبناي شايستگي[[17]](#footnote-17)(CBC) و نگرش قابليت هاي پويا[[18]](#footnote-18)(DCV) اشاره کرد. اين سه نگرش، عليرغم تفاوت هاي اندك اصولاً راه حل هاي نسبتا يکساني را در رابطه با تئوري شايستگي ارائه مي کنند. تئوري شايستگي[[19]](#footnote-19)(CT) مناسبترين گزينه براي مدل سازمان صنعتي است. در ادامه به طور خلاصه به هر کدام از نگرش هاي سه گانه مذکور مي پردازيم(توني و تونچي،2003).

# 2-17- نگرش های مرتبط با مزیت رقابتی

# **2-17-1- نگرش بر مبناي منابع**

اين نگرش اساسا عملکرد سازماني را تابع ويژگي هاي سازماني مي داند و رابطه بين مشخصه هاي سازماني و نتايج عملکردي را بررسي مي کند. اصل پايه اي نگرش بر مبناي منابع اين است که سازمان متشکل از مجموعه هاي منابع است و منبع مزيت رقابتي، منابع سازمان بوده، ويژگيها و خصوصيت منابع، چگونگي مزيت و حد پايداري آن را تعيين مي کند(پارک[[20]](#footnote-20)،1996).

منابع سازمان، شامل همه دارايي ها، قابليت ها، فرايندهاي سازماني، مشخصه ها و ويژگي هاي سازمان، اطلاعات، دانش و ساير موارد تحت کنترل سازمان است که آن را قادر به تدوين و اجراي استراتژي هايي براي بهبود کارايي و اثر بخشي اش مي کند (Ts Saher, 2010).

در زبان تحليل استراتژيک سنتي، منابع سازماني، قوت هايي است که سازمان مي تواند براي تدوين و اجراي استراتژي هايش مورد استفاده قرار دهد. نويسندگان و صاحبنظران، ليست هاي مختلفي از ويژگي هاي سازماني ارائه کرده اند که مي تواند سازمان را قادر به تدوين و اجراي استراتژي هاي ايجاد ارزش کند.با توجه به موضوع تحقيق حاضر، طبقه بندي گرانت به عنوان نمونه ارائه مي گردد. گرانت، منابع را به شش گروه، شامل منابع مالي، منابع فيزيکي، منابع انساني، منابع تکنولوژيک، منابع شهرت و اعتبار، و منابع سازماني تقسيم مي کند. يکي از صاحبنظران اصلي نگرش بر مبناي سازماني بارني است. وي براي اينکه منابع منبع مزيت رقابتي پايدار باشد به دو شرط اساسي و ضروري قائل است: 1). ويژگي عدم تجانس منابع؛ 2). تحرك ناقص منابع. از نظر نويسندگان، اين دو در صورتي ضرورت هستند که اولا منابع با ارزش باشند و البته معيار با ارزش بودن منابع در توانايي آنها براي افزايش کارايي و اثربخشي است، ثانيا مًنابع نادر باشند، به اين معنا که فقط يک يا چند شرکت امکان دسترسي به آنها را داشته باشد؛ ثالثا مًنابع مذکور داراي قابليت تحرك ناقص باشند که تحقق اين شرط، مستلزم شرايط تاريخي منحصر بفرد، ابهام علّي و پيچيدگي اجتماعي است. ابهام علّي موقعي است که رابطه بين منابع سازماني و مزيت رقابتي يا اساسا درك نشود و يا اينکه فقط به صورت جزئي قابل درك باشد و پيچيدگي اجتماعي نيز دلالت به پيچيدگي روابط داخلي منابع با يکديگر و روابط آنها با مشتريان و عرضه کنندگان دارد؛ رابعا منابع خاصيت جايگزيني ناقص داشته باشند، به اين معنا که از نظر استراتژيک، منابع مشابهي که داراي کارکرد مشابه باشند، وجود نداشته باشند(ميگوئل و همکاران،2003).

# **2-17-2- نگرش رقابت بر مبناي شايستگي**

زمينه مطالعه نگرش رقابت بر مبناي شايستگي اساسا بر نگرش بر مبناي منابع است تا حدي که برخي از نويسندگان مانند مايکل پورتر اعتقاد دارند تفاوتي بين آنها وجود ندارد. با اين حال، نگرش رقابت بر مبناي شايستگي نسبت به نگرش بر مبناي منابع از ويژگي عملگرايي[[21]](#footnote-21) و تعمدي بودن[[22]](#footnote-22) بيشتري برخوردار بوده، بر جنبه هاي رفتاري برنامه ريزي استراتژيک تأکيد دارد و بدين جهت داراي قلمرو چشم انداز وسيعتر است. به علاوه مونتگومري[[23]](#footnote-23) اعتقاد دارد که نگرش بر مبناي شايستگي فرايندگرا است، در حالي که نگرش بر مبناي منابع اينگونه نيست.

بررسي پيشينه آکادميک رقابت بر مبناي شايستگي بيانگر اين است که اولين بار سلزنيک[[24]](#footnote-24) به شايستگي متمايز[[25]](#footnote-25) اشاره کرده است. با اين حال، روش استراتژيک بر مبناي شايستگي اخيرا با مقاله معروف پراهالاد و هامل[[26]](#footnote-26) مورد توجه جدي قرار گرفته است. اين دو محقق، عوامل تعيين کننده موفقيت سازماني را شايستگي هاي هسته اي[[27]](#footnote-27) مي دانند.

آنها شايستگي هسته اي را به عنوان يادگيري جمعي در سازمان مخصوصا چگونگي هماهنگي مهارت هاي مختلف توليد و يکپارچه سازي جنبه هاي چندگانه تکنولوژي تعريف مي کنند. نگرش رقابت بر مبناي شايستگي، ظرفيت ايجاد، تقويت و توسعه شايستگي هاي هسته اي سازمان را براي توليد محصولات موفق در بازار، پايه و اساس مزيت رقابتي با ثبات مي داند. از نظر پراهالاد و هامل، هر نوع شايستگي را نمي توان به عنوان شايستگي هسته اي تلقي کرد و تنها شايستگي هايي که داراي ويژگي هاي سه گانه زير باشند شايستگي هاي هسته اي سازمان را تشکيل مي دهند:

1. توانايي تسهيل دسترسي بالقوه به بازار را داشته باشند؛
2. باعث شوند مشتريان سازمان را به عنوان منبع اصلي ارزش افزوده محصول/ خدمت تلقي کنند؛
3. براي تقليد توسط رقبا مشکل باشند.

گرانت اعتقاد دارد که منابع و شايستگي ها از يک سو تدوين و اجراي استراتژيهاي سازمان را تسهيل مي کنند و از سوي ديگر منبع اوليه و اصلي براي سودآوري سازمان هستند و در نتيجه وي براي برنامه ريزي استراتژيک مؤثر پنج گام را پيشنهاد مي کند (Ismail, Shaker, 2010).

# **2-17-3- نگرش قابليت هاي پويا**

روش قابليت هاي پويا، توجه را متمرکز بر توانايي سازمان براي نوسازي و تجديد ساختار منابع سازمان متناسب و سازگار با تغييرات محيطي سازمان کرده، و به جنبه هاي نزديکي به مشتري و توسعه شايستگي ها/ قابليت ها در طول کل زنجيره ارزش سازمان تأکيد دارد. اين روش به توانايي سازمان براي تغيير پايه منابع از طريق ايجاد، يکپارچه سازي، بازترکيب و آزادسازي اشاره مي کند (پارک،1996).

چارچوب تئوريک قابليت هاي پويا توسط تيس و همکاران[[28]](#footnote-28) ارائه شد. براساس اين چارچوب، مزيت رقابتي بر فرايندهاي متمايز(روش هاي هماهنگي و ترکيب دارايي هاي سازمان و مسيرهاي تکاملي سازگارسازي آنها)مبتني است. پويايي[[29]](#footnote-29) در اين نگرش به ظرفيت نوسازي و بازسازي شايستگي ها به منظور سازگاري با محيط متغير کسب و کار، وابستگي هاي معين مسيرها، و موقعيت هاي واقعي بازار اشاره دارد، در حاليکه قابليت ها بر نقش کليدي مديريت استراتژيک در سازگارسازي، يکپارچه سازي و انسجام بخشي و بازپيکربندي منابع، شايستگي ها و مهارت هاي سازماني با هدف تأمين الزامات محيط متغير و به روش مناسب تأکيد دارند. سؤال اساسي در اين روش اين است که پتانسيل مزيت رقابتي بلندمدت کجا قرار دارد؟ ايسنهارت و مارتين[[30]](#footnote-30) در پاسخ به اين سؤال مي گويند که سازمان ها با پيکربندي وساختاردهي منابع و با استفاده زيرکانه تر و سريعتر از قابليت ها نسبت به رقبا به مزيت رقابتي بلندمدت دست مي يابند و در اين رابطه نقش و اهميت اقدامات مديريتي براي استفاده پويا از قابليت ها نسبت به خود قابليت ها برجسته تر و تعيين کننده تر است. منظور از قابليت ها در تحقيق آنها، منابع و شايستگي هاي بالقوه و بالفعل در سطوح ملي، سازماني و مجازي(بين سازماني) است. با توجه به مباني موجود، قابليتهاي سازماني در تحقيق آنها در چهار گروه کلي، شامل قابليت هاي محتوايي، قابليت هاي بازاريابي، قابليت هاي فني و تکنولوژيک، و قابليت هاي استراتژيک مورد بررسي قرار گرفته است(توني و تونچي،2003).

# **2-17-4- گرش قابليت هاي شبکه اي و ارتباطي**

عصر اطلاعات و ارتباطات، الگوهاي سنتي رقابت را با چالش هاي اساسي روبه رو کرده، به نحوي که روابط مبتني بر رفتارهاي رقابتي خصومت آميز و استعمارگرايانه به صورت روزافزون جاي خود را به روابط بلندمدت مبتني بر اعتماد، اشکال مختلف مشارکت، شبکه هاي بين سازماني و همکاري بلندمدت مي دهند؛ به نحوي که مدل رقابت شبکه اي[[31]](#footnote-31) با استفاده از تکنولوژي هاي اطلاعاتي و ارتباطي بين سازماني[[32]](#footnote-32) به سرعت جايگزين مدل رقابت انفرادي يک سازمان با مجموعه اي از سازمان هاي رقيب مي شود. در مدل جديد، سازمان ها با يکديگر شبکه هاي کارآمدي را ايجاد کرده، با استفاده از سيستم هاي همکاري و ارتباطات بلندمدت اعضاي دروني شبکه و بهره گيري از سنرژي[[33]](#footnote-33) حاصل در مقابل شبکه هاي رقيب به رقابتي فراگير اقدام مي کنند. از نمونه شبکه هاي بين سازماني مي توان به شبکه هاي عرضه، بازاريابي، نوآوري، توسعه محصول و ساير شبکه هاي رقابتي مختلف اشاره کرد که سازمانها براي ايجاد استاندارد صنعت و رقابت مؤثر در قبال ساير شبکه ها يا در قبال بازيگر مسلط صنعت ايجاد مي کنند. شبکه ها مزايايي را براي اعضاي خود به وجود مي آورند که معمولاً در درون مرزهاي سازماني هيچيک از اعضاي شبکه به تنهايي به دست نمي آيد. تقسيم کار به اعضاي شبکه اجازه مي دهد که با استفاده از شايستگي هاي متمايز اعضا در فعاليت ايجاد ارزش تخصص ويژه پيدا کنند که نتيجه آن، افزايش کارآيي و کسب مزيت رقابتي براي اعضاي شبکه است(مولر و ساوهان[[34]](#footnote-34)،2003) به عنوان مثال، شبکه هاي عرضه به شرکت هاي بازاريابي اصلي مانند دل، ايکيا و نوکيا، اجازه مي دهند سريعتر رشد کرده، در زمان هاي رکود اقتصادي که تقاضا کاهش مي يابد انعطاف پذير باشند؛ ضمن اينکه تخصصي شدن موجب اقتصادي شدن سازمان ها و افزايش وابستگي آنها به يکديگر مي شود. امروزه به خاطر پراکندگي دانش و منابع تکنولوژيک هيچ شرکتي به تنهايي قادر به عرضه سيستماتيک محصول يا نوآوري هاي با ارزش نيست. سازمانها جاه طلبانه سعي دارند از طريق جستجوي انتقال دانش و توليد مشترك دانش و نوآوري هاي جديد از طريق شبکه هاي افقي و عمودي بر مشکل پراکندگي منابع دانش و تکنولوژي غلبه کنند. سازمان هاي شبکه اي با رسانه هاي ديجيتالي[[35]](#footnote-35) تقويت شده و انتظار مي رود نقش رهبري را در نوآوري هاي اجتماعي و اقتصادي در عصر جهاني شدن، جمع گرايي و افزايش روزافزون دانش ايفا کنند و با توجه به ظرفيت عالي توليد و پردازش اطلاعات و انعطاف پذيري، سازگاري مناسبي با محيط فرا رقابتي داشته باشند(ويلسون و ولسکي[[36]](#footnote-36)،1998).

به طور کلي مي توان گفت که استفاده از الگوي رقابت شبکه اي و ايجاد زنجيره ارزش رقابتي تر در مقايسه با زنجيره ارزش شبکه هاي رقيب از ضرورت هاي اساسي رقابت در عصر فرا رقابتي کنوني است که در اين راستا، ايجاد شبکه هاي عرضه، خدمات پس از فروش، توزيع و نيز هماهنگي مؤثر و برقراري روابط بلندمدت مبتني بر اعتماد با اعضاي شبکه با استفاده از سيستم اطلاعاتي و ارتباطي بين سازماني در تقويت توان رقابتي اعضاي شبکه نقش مؤثري را مي تواند ايفا کند.

تحقيقاتي که اخيراً در مورد سيستم هاي اطلاعاتي بين سازماني[[37]](#footnote-37) صورت گرفته تأثير به کارگيري اين سيستم ها را در مديريت درون سازماني و بين سازماني در زمينه هايي مانند ايجاد ارزش اقتصادي و نيز به عنوان ابزاري براي مزيت رقابتي استراتژيک بررسي کرده است. ولسکي و ويلسون[[38]](#footnote-38) دريافتند که استفاده از تکنولوژي سيستم هاي اطلاعات بين سازماني به خاطر ماهيت غير خطي کردن تعاملات ادراکات و انتظارات در روابط اعضا، مانع از گسست روابط اعضا مي گردد. اين نتايج با يافته هاي کلمون و رو تطابق دارند(روناخ و سنتي[[39]](#footnote-39)،2001).

# 2-18- هوشمندي رقابتي

يکي از ويژگيهاي بارز و مسلط عصر حاضر، تغييرات فزاينده در دانش بشري و عرصه هاي مختلف اجتماعي، اقتصادي، صنعتي، سياسي و تکنولوژيک است. در چنين شرايطي، يکي از الزامات اساسي رقابت، شناخت ماهيت تغييرات و پيشبيني روندهاي آتي بازار، رقابت، فناوري، نوآوري، ترجيحات و الگوهاي رفتاري مشتريان و...است. اين قبيل موضوعات در کانون توجه هوشمندي رقابتي قرار دارد. در واقع، هوشمندي رقابتي توانايي حاصل از فرايند منظم و سيستماتيک جمع آوري، بررسي و تحليل اطلاعات درباره محيط، رقبا، مشتريان، عرضه کنندگان، روندهاي صنعت، بازار و الگوهاي رفتاري آينده عناصر محيطي و بازار است و به بيان ديگر مي توان آن را هنر جذب و انتقال دانش از عناصر فرا سازماني و محيط طي قواعد خاص و ضوابط معين به سازمان براي حفاظت از تهديدات رقابتي، شناخت و بهره برداري از فرصت هاي بالقوه و ساختن آينده ناميد(بنسوسان[[40]](#footnote-40)،1998). دراکر[[41]](#footnote-41)(1998) هوشمندي را مرتبط با دانش دانسته، بيان مي کند که سازمان ها براي بقا مجبور به ايجاد سيستم هايي هستند که قادر به پرورش و بهينه سازي ارزش افزوده اطلاعاتي باشند و براي نيل به اين هدف، بايد دانش مدار باشند (Abu Fara, 2006).

به طور کلي مي توان دانش را به دو جزء تقسيم کرد. يک جزء آن اطلاعاتي است که قبلا ايجاد و مستند شده اند که همواره قابل دسترسي و استفاده اند و جزء ديگر، چگونگي دانستن[[42]](#footnote-42) و قضاوتهاي خبره و بصيرت است که اين جزء در حل معماهاي غامض و پيچيده، کارکرد بسيار مؤثري دارد. براي تبديل اين دو جزء به دانش لازم است همه افراد درسازمان از آن آگاهي داشته، توانايي به کارگيري و استفاده صحيح و بهنگام از آن را پيدا کنند. آينده گرايي، جامع و مانع بودن، عيني بودن، به هنگام بودن و قابليت استفاده داشتن از الزامات اساسي تبديل اطلاعات به هوشمندي رقابتي است. در رابطه با موضوع مزيت رقابتي شناسايي و تعريف روشن انواع و منابع هوشمندي رقابتي بسيارحائز اهميت است. دسچامپز و ناياك[[43]](#footnote-43)(1995) هوشمندي رقابتي را در سه طبقه ارائه کرده اند که عبارتند از:

1). هوشمندي بازار[[44]](#footnote-44): اين نوع هوشمندي، وظيفه تهيه و عرضه روندهاي حال و آينده نيازها و ترجيحات مشتريان به بازارهاي جديد و ايجاد فرصت هاي بخش بندي و تغييرات اساسي و اصلي در بازاريابي و توزيع رقبا را به عهده دارد.

2). هوشمندي مرتبط به رقبا[[45]](#footnote-45): اين نوع هوشمندي از طريق ملاحظه و بررسي مستمر و نظامند تغييرات در ساختار رقبا، محصولات جايگزين جديد، و وارد شوندگان جديد به صنعت، وظيفه ارزيابي تکامل استراتژي رقابتي رقبا را به عهده دارد.

3). هوشمندي تکنولوژيکي(تحليل هزينه)[[46]](#footnote-46): فايده تکنولوژي هاي جديد و فعلي و نيز پيشبيني تکنولوژي هايي که درآينده از بين مي روند و تکنولوژي هايي که در آينده مسلط مي شوند به عهده اين نوع هوشمندي است. دانيل روچ و پاتريس سانتي[[47]](#footnote-47) هوشمندي اجتماعي و استراتژيک را به اين طبقه بندي اضافه کرده اند. از نظر آنها، اين هوشمندي شامل مقررات مالي و مالياتي مباحث سياسي و اجتماعي و همچنين موضوعات منابع انساني و اجتماعي مي شود. اين چهار نوع هوشمندي روندهاي رفتار اجتماعي را ملاحظه و تحليل مي کنند؛ ضمن اينکه اين چهار طبقه با يکديگر مرتبطند (بنسوسان،1998)

با توجه به ادبيات موجود و با عنايت به هدف تحقيق که ارائه يک الگوي جامع براي مزيت رقابتي است مي توان هوشمندي رقابتي را در سه طبقه کلي، شامل هوشمندي اجتماعي و بازار و هوشمندي تکنولوژيکي، و هوشمندي استراتژيک تقسيم کرد. اين تقسيم بندي شبيه تقسيم بندي دسچامپز و ناياك است، با اين تفاوت که هوشمندي اجتماعي و بازار علاوه بر موضوعات مرتبط به مشتري، عرصه هاي مختلف اجتماعي و بازار را در يک طيف وسيع، شامل قوانين و مقررات اجتماعي، سياسي و اقتصادي و الگوهاي رفتاري فعلي و آينده اين حوزه ها مورد توجه قرار مي دهد. از سوي ديگر، هوشمندي استراتژيک، شبيه هوشمندي مرتبط به رقبا است، با اين تفاوت که اين نوع هوشمندي به دنبال شناسايي چالش هاي استراتژيک و نقاط کور استراتژي هاي فعلي و آينده رقباي بالقوه و بالفعل از يک طرف و نيز شناسايي نقاط کور استراتژي هاي خود سازمان از طرف ديگر به موازات مطالعه الگوي تکاملي رفتار رقابتي و تغيير و تحولات بالقوه و بالفعل در قواعد بازي رقابت است.

در راستاي طراحي الگوي جامع مزيت رقابتي مي توان گفت که قابليت هاي محيطي، قابليتهاي سازماني و قابليت هاي شبکه اي و ارتباطي سه رکن اساسي براي مزيت رقابتي هستند و هوشمندي رقابتي فونداسيوني است که اين پايه ها بايد بر روي آن قرار گيرند و هر چقدر اين فونداسيون استحکام بيشتري داشته باشد، ظرفيت پايداري و مقاومت ستون ها بيشتر و در نتيجه، مزيت رقابتي از استحکام و پايداري بهتري برخوردار خواهد بود.

# 2-19- انواع مزيت رقابتي

باتوجه به مباني نظري موضوع و پويائيهاي واقعي و عيني رقابت مي توان مزيت رقابتي را به پنج نوع کلي زير تقسيم بندي کرد:

1. مزيت موقعيتي در مقابل مزيت جنبشي (پويا)؛
2. مزيت متجانس در مقابل مزيت نامتجانس؛
3. مزيت مشهود در مقابل مزيت نامشهود؛
4. مزيت ساده در مقابل مزيت مرکب؛
5. مزيت موقتي در مقابل مزيت پايدار؛

# **2-19-1- مزيت موقعيتي در مقابل جنبشي (پويا)**

مزيت هاي موقعيتي از ويژگيها و موجودي هاي شرکت ايجاد مي شود که عوامل ايجاد کننده اين نوع مزيت ها معمولا ايستا بوده و براساس مالکيت منابع و دارائيها و يا براساس دسترسي هستند. بـه عنوان مثال در بازار سس ماينز کشور موقعيت محصولات شرکت مهرام نسبت به ساير رقبا به خاطر قدرت اقناع سازي مشتري است که نتيجه آن تسهيل فروش محصولات شرکت است. يا به عنوان مثال ديگر مي توان به فضاي قفسه اشاره کرد که در بازار محصولات خرده فروشي محصولات بعضي از شرکتها در مقايسه با محصولات رقبا فضاي قفسه فروشگاههاي خرده فروشي را بيشتر اشغال مي کنند که نتيجه آن دسترسي مطلوبتر به مشتريان است. به طور کلي چند مثال از مزيت رقابتي موقعيتي شامل مزيت رقابتي براساس موهبتها (شامل استعدادهاي مديريتي، کارکنان ماهر و متخصص و فرهنگ سازماني برتر(بارني[[48]](#footnote-48)،1991). مزيت رقابتي براساس اندازه(شامل قدرت بازار، اقتصاد مقياس و اقتصاد تجزيه (گيماوات[[49]](#footnote-49)،1986)، مزيت براساس دسترسي(شامل رابطه خوب با همکاران، رابطه مناسب با تکميل کننده ها(برندربرگ[[50]](#footnote-50)،1996)، کنترل بهتر شبکه عرضه و دسترسي مطلوب به شبکه توزيع(پورتر،1980) و داشتن استاندارد فني صنعت مانند اينتلPC است.

مزيتهاي رقابتي جنبشي (پويا) اساس کارايي و اثربخشي شرکتها در بازار است زيرا اين نوع مزايا باعث مي شود که شرکتها فعاليتهاي کسب و کار خود را کاراتر و اثربخـش تر از رقبا انجام دهند که معمولاً برمبناي دانش و قابليتهاي سازمان استوار است. به چند نمونه از اين نوع مزيت در چند شرکت به شرح زير اشاره مي شود. توانايي برتر سوني در کوچک سازي باعث تقويت رهبري شرکت در بازار جهاني دستگاههاي شخصي و پرتابل مي شود يا توانايي توليد انعطاف پذير تويوتا باعث پاسخگويي سريعتر شرکت به تغييرات بازار و انتظارات جديد نسبت به رقبا است. يا در کسب و کار کارتهاي اعتباريMBNA آمريکا قادر به شناسايي سريع و ارائه خدمت مطلوب به گروه بزرگي از مشترياني است که درآمد زياد دارند(ريچلد[[51]](#footnote-51)،1998). مزيتهاي رقابتي جنبشي (پويا) را مي توان در چهار طبقه کلي زير طبقه بندي کرد:

قابليتهاي کارآفريني: اين نوع قابليتها بيانگر توانايي شرکت در شناسايي و جذب مشتريان باارزش و بهره برداري از فرصتهاي موجود بازار و ايجاد فرصتهاي جديد است؛

قابليتهاي فني: اين نوع قابليتها باعث توسعه و ارتقاي خلاقيت، کارايي، انعطاف پذيري، سرعت يا کيفيت فرايندهاي شرکت و نيز بهبود کيفيت محصولات شرکت مي گردد؛

قابليت سازماني: اين نوع قابليتها شامل ويژگيهاي ساختاري و فرهنگي سازمان است که براي تحرک و پويايي کارکنان، يادگيري سريعتر سازماني و تسهيل تغييرات ضروري لازم است؛

قابليتهاي استراتژيک: اين نوع قابليتها براي ايجاد، انسجام بخشي و هماهنگيهاي کارآمد و موثر دانش و شايستگيهاي گوناگون شرکت و نيز ساختاردهي مجدد و ايجاد تحرک و نقل و انتقال موثر آنها به موازات تغييرات و پويائيهاي محيطي و فرصتهاي فراروي، ضرورت دارد. بديهي است که بين مزيتهاي موقعيتي و مزيتهاي پويا تعامل وجود دارد و اين دو روي همديگر تاثير گذاشته و از يکديگر ناشي مي شوند. در واقع مزيتهاي پويا مي توانند مزيتهاي موقعيتي را تقويت کنند و به موازات ارتقاي موقعيت سازمان و شاخصهاي موقعيتي و به کارگيري سازوکار مديريتي کارآمد، معيارهاي مزيتهاي پويا نيز ارتقاء مي يابند. بـــه عنوان مثال، قابليتهاي تحقيق و توسعه و نيز توليد کانن در تحکيم موقعيت مسلط و شهرت جهاني شرکت در کسب و کارهاي اتوماسيون اداري بسيار موثر بوده است ضمن اينکه ادامه اين وضعيت توسعه قابليتهاي تحقيق و توسعه(R&D) و توليدي شرکت را مي تواند به دنبال داشته باشد(گوشال[[52]](#footnote-52)،1992).

# **2-19-2- مزيت متجانس در مقابل نامتجانس**

مزيتهاي موقعيتي و مزيتهاي پويا مي توانند متجانس يا غير متجانس باشند وقتي که شرکت و رقبايش اساسا بااستفاده از مهارت ها و قابليت هاي متجانس و مشابه به روش يکسان رقابت مي کنند. در اين صورت مزيت رقابتي از انجام فعاليت هاي مشابه به صورت بهتر حاصل مي شود. به بيان ديگر وقتي مزيت رقابتي شرکتها از منابع و روشهاي مشابهي حاصل مي شود در اين صورت شرکت هايي به مزيت رقابتي بادوام دست خواهند يافت که به صورت کاراتر و اثربخش تر منابع را به کار گرفته و روش ها را اجرا کنند زيرا در اين صورت شرکتها بدون اينکه فرصت متمايزبودن در بازي مشابه را داشته باشند مجبور به ايفاي نقش هستند و لذا تنها تعيين کننده مزيت رقابتي بادوامکارايي عملياتي است. در اين رابطه و در ارتباط با مباحث استراتژيک گفتني است که اينگونه مزيت ها نمي توانند استراتژيک باشند زيرا انجام برخي امور به صورت متمايز و نه انجام امور مشابه به صورت بهتر و يکي از ضرورتهاي اساسي استراتژي است. البته اين مطلب اهميت مزيتهاي متجانس براي عملکرد برتر يک بنگاه اقتصادي را با چالش جدي مواجه نمي کند (Abu club, 2008).

در نقطه مقابل مزيت متجانس مزيت هاي نامتجانس قرار دارد که اساساً ايفاي نقش متمايز در بازي يا به طور کلي ايفاي نقش در بازي متفاوت است. در اين نوع مزيت متفاوت بودن نقش تعيين کننده و اساسي دارد به نحوي که بـه وسيله مهارت ها ترکيبات متفاوت منابع و يا محصولات متفاوت، خدمات بهتر و ارزش بيشتري براي مشتري فراهم سازد، شرکتهايي که محور مزيت رقابتي خود را انجام متفاوت امور قرار داده اند اين کار را از طريق ايجاد تمايز در فرهنگ سازماني، فرايندها و سيستم هاي سازماني، ساختار سازماني، شيوه هاي متفاوت هماهنگي و همکاري، روشهاي متفاوت بازاريابي و استراتژي هاي متفاوت تعقيب مي کنند. به عنوان مثال، در کسب و کار کپي کانن نسبت به زيراکس داراي مزيت رقابتي است اما اين مزيت رقابتي ناشي از انجام بهتر آنچه که به صورت سنتي توسط زيراکس انجام مي شود نيست، بلکه کانن از طريق دژ مستحکم فروش و نيروهاي صف به مزيت رقابتي زيراکس پيش دستي کرد ضمن اينکه فرايند نوآوري جديد اين شرکت اجازه توليد دستگاههاي کپي با هزينه پايين و کيفيت بالا را به او مي دهد. از سوي ديگر، کانن با توليد محصولات در اندازه هاي کوچکتر (نسبت به زيراکس) آن بخشي از بازار را که امکان استفاده از محصولات زيراکس را نداشتند مورد توجه قرار داد و لذا دسترسي ادارات و سازمانهاي کوچکتر به محصولات کانن به خاطر اندازه کوچک آن و سازگاري بيشتر با امکانات آنها تسهيل شد. نتيجه اين نوع مزيتهاي رقابتي نامتجانس دسترسي شرکت به نتيجه هاي جديد بازار و توسعه قلمرو کلي بازار کپي است.

ديدگاه مزيت رقابتي بر مبناي منابع و قابليت ها بر اهميت مزيت هاي نامتجانس تاکيد دارد. وقتي منابع و قابليت هاي شرکت منحصر به فرد، خاص و مشکل براي تقليد باشد در آن صورت مزيت رقابتي ايجاد مي شود(بارني،1991). به عنوان مثال مي توان به فرهنگ سازماني به عنوان مفروضات و اعتقادات اساسي مشترک بين کليه کارکنان سازمان شامل مديران و نيروهاي صف و ستاد اشاره کرد که مي تواند منبع مزيت رقابتي نامتجانس باشد. البته توانايي فرهنگ به عنوان منبع مزيت رقابتي به ميزان سازگاري آن با شرايط محيط خارجي بستگي دارد(سچين[[53]](#footnote-53)،1984).در اين صورت هرچه فرهنگ سازماني با شرايط و الزامات محيط پيراموني سازگارتر باشد توانايي سازمان در پاسخ به انتظارات محيطي و نيازهاي بازار ارتقا مي يابد که اين امر پاسخگويي به مشتري را تسهيل مي سازد و از اين طريق دسترسي سازمان به مشتريان را بهبود بخشيده و موجبات ارتقاي موقعيت رقابتي به شاخصها و متغيرهاي موثر مزيت رقابتي و عناصر تشکيل دهنده آن بيشتر اشاره خواهد شد (Claessens, 2007).

# **2-19-3- مزيت مشهود در مقابل نامشهود**

مزيت رقابتي مشهود آن نوع مزيتي است که منشاء آن منابع مشهود بوده که به صورت داده فيزيکي مانند ماشين آلات، تجهيزات و... مي توان آن را مشاهده کرد. مزاياي مشهود معمولاً ناشي از تعهد شرکت به مقدار زيادي منابع در عرصه هاي خاص است که به راحتي قابل تغيير نيست که از آن جمله مي توان به سرمايه گذاري سنگين در ماشين آلات اشاره کرد. در مقابل مزيت نامشهود آن نوع مزيتي است که امکان مشاهده آن در شکل فيزيکي به راحتي مقدور نيست. اين نوع مزيتها معمولاً پشت عوامل مشخصي پنهان است. اين نوع مزيت مي تواند ناشي از رازهاي تجاري(BRAND) شهرت، يادگيري و شيوه يادگيري و دانستن کارکنان، فرهنگ سازماني و... باشد. به عنوان مثال، مزيت رقابتي ناشي از فرهنگ سازماني مبتني بر نوآوري بازار محور آن است که آن شرکت را قادر مي سازد که در هر سال بخش قابل ملاحظه اي از فروش خود را از محل محصولات نوآور به دست آورد ضمن اينکه سياست شرکت مبني بر اينکه مهندسان بتوانند 15 درصد وقت اداري خود را روي پروژه هاي خود صرف کنند تا حدود زيادي به نوآوري محصولات شرکت کمک کرده است. به طور کلي مي توان گفت که هرچقدر مزيتهاي رقابتي سازمان مبتني بر مزيت هاي نامشهود باشد. امکان تقليد آن مشکل تر و زمان برتر خواهد بود ضمن اينکه جابه جايي و جذب مزيت نامشهود بسيار مشکل تر از مزيت مشهود است زيرا به احتمال زياد مزيت نامشهود از خصائص، مشخصات و قابليت هاي سازمان مشتق مي شوند که از نظر علّي مبهم و از نظر اجتماعي پيچيده هستند(بارني،1991).

در واقع مزيت هاي مشهود از منابع فيزيکي و قابل مشاهده سازمان ناشي مي شود ولي مزيت هاي نامشهود از قابليت هاي سازمان منتج مي گردد که ناشي از شيوه هاي برنامه ريزي، سبک هاي مديريتي، فرايندها، ساختار و سيستم هاي سازماني، چگونگي يادگيري، روش هاي هماهنگي و نيز کارهاي تيمي است و به همين علت هم هست که تقليدپذيري آن مشکل خواهد بود. براي اينکه هرکدام از مقولات فوق يا ترکيبي از آنها کارکرد اثربخش داشته باشند مستلزم الزامات سازگار و مناسب هستند که فراهم آوري آن براي سازمانهاي رقيب مشکل است.

# **2-19-4- مزيت ساده در مقابل مرکب**

مزيت رقابتي از حيث عملکرد مي تواند به تنهايي عمل کرده يا به صورت ترکيبي از مزيت هاي چندگانه به عنوان يک کليت ادغامي و در تعامل با يکديگر کار کند که در حالت اول مزيت رقابتي از نوع ساده و در حالت دوم از نوع ترکيبي يا مرکب است. بديهي است که مزيت ترکيبي از حيث رتبه نسبت به مزيت ساده جايگاه بالاتر و تعيين کننده تري دارد. براي روشن شدن مطلب دو مثال ارائه مي گردد. در کسب و کار ارتباطات مالکيتAT&T به شبکه وسيعي از خطوط کابلي و فيبر نوري اين امکان را براي شرکت فراهم مي آورد که خدمات تلفني مسافت هاي طولاني را به صورت اثربخش مورد پشتيباني و حمايت قرار دهد. اين مزيت که از نوع ساده است مستقيماً به عملکرد رقابتي شرکت کمک مي کند ضمن اينکه مزيتهاي ساده وقتي که در ابتدا از مالکيت يا منابع برمبناي دسترسي ناشي مي شوند معمولاً از نوع مزيتهاي موقعيتي هستند. چندنمونه از اين نوع مزيتها عبارت از موقعيت محلي، دارائي هاي منحصر به فرد فيزيکي، امتيازات، ويژگيها و داراييهاي فکري، قراردادهاي همکاري، توان بالاي نقدينگي است.

در مقابل ملاحظه مي شود که در صنعت نوشيدني عملکرد عالي کوکاکولا تا حدود زيادي بستگي به نام تجاري(BRAND) آن دارد. چنين مزيت رقابتي يک مزيت رقابتي از نوع ترکيبي است زيرا ترکيب و تعامل چندين مزيت ساده به ايجاد چنين مزيت مسلط و تعيين کننده منجر شده است که از آن جمله مي توان به راز فرمول مزه خوب، دسترسي به سيستم هاي توزيع پيشرفته، حدود يک قرن تبليغات و فعاليتهاي پيشبرد فروش و... اشاره کرد(هاوآ ما،1999).

وقتي که مزيت هاي ترکيبي اساسا از دانش و قابليت هاي شرکت ناشي مي شوند معمولاً از نوع مزيت هاي جنبشي و پويا هستند(ايوانس[[54]](#footnote-54)،1992). چنين مزيت هاي ترکيبي مي توانند از قابليت برتر تحرک زائي و هماهنگي کاراتر دارائي ها و مهارت هاي متفاوت براي ايجاد مزيت رقابتي در تمايز، محصولات و خدمات کيفي، هزينه پايين، پاسخ سريع به بازار و نيز نوآوري مستمر ناشي شوند. به عنوان مثال، توانايي کانن در پردازش تصوير و ارتقاي قابليت هاي توليد و بازاريابي ناشي از تجهيز شايستگي هاي چندگانه باعث شده است که شرکت با کسب مزيت رقابتي دامنه وسيعي از محصولات نوآور را با کيفيت بالا و کارايي زياد و هزينه پايين به بازار عرضه کند.

# **2-19-5- مزيت موقتي در مقابل پايدار: مزيت رقابتي**

از هر نوع که باشد مي تواند از حيث عملکرد رقابتي به صورت پايدار يا موقتي باشد. مزيت موقتي اشاره به مزيتي دارد که کوتاه مدت و انتقالي است. به عنوان مثال، سيستـم رزرو رايانه اي هوشمند «آمريکن ايرلاينز» در زمان معرفي از حيث بهره برداري از ظرفيت و دسترسي سريع به مشتريان و ساير جنبه هاي عملياتي مزيتي را براي شرکت ايجاد کرد. مي توان گفت که هرچه ويژگي هاي مشهود و ساده بودن مزيت رقابتي بيشتر باشد، به طور بالقوه قابليت آن بيشتر است. باوجود اين، اگر شرکت داراي فرهنگ سازماني نوآور محور و قابليت نوآوري بازار محوري بالا داشته باشد مي تواند اولاً به صورت هوشمندانه از ويژگي پيش دستي خود بهره برده و مزيت موقعيتي خود را ارتقا دهد ثانياً قبل از اينکه رقبا به مزيت موقتي آن دست يابند مزيت جديدي را خلق کرده و رقبا را همواره پشت سر خود داشته باشند.

در مقابل مزيت رقابتي موقتي، مزيت رقابتي پايدار قرار دارد که اولاً از نظر زماني طولاني مدت بوده و زودگذر نيست و ثانياً به راحتي توسط رقبا قابل دسترسي نيست. مثال بارز آن نام تجاري قوي و شهرت کوکاکولا است که بيش از يک قرن است ادامه داشته و باعث غبطه همه رقبا مي شود. به طور کلي مي توان گفت که مزيت رقابتي پايدار از ويژگي هاي نظير بادوام بودن، قابليت پدافندي بالا، تحمل پذيري مناسب، داراي قابليت مدارا، قابليت زيستي بالا، قابليت حمايتي و پشتيباني زياد، قابليت پذيرش بالا، قدرت توجيه پذيري و اقناع سازي مناسب، توان مذاکره اي قابل ملاحظه برخوردار است که البته متناسب با شدت و قدرت پايداري مزيت رقابتي همه يا بعضي از ويژگي هاي فوق در آن وجود خواهد داشت. به عنوان مثال، اگر سازمان در مقابل رقبا مجبور به حفاظت از ارزش هاي خود باشد در اين صورت واژه پايداري بيشتر با تحمل پذيري و قابليت پدافندي سازگارتر است يا چنانچه مزيت رقابتي سازمان به گونه اي باشد که او را قادر به طراحي و اجراي استراتژي هاي تهاجمي در عرصه هاي مختلف بازار کند واژه پايداري مزيت رقابتي بيشتر در گرو قابليت تهاجمي آن خواهد بود.

يکي از صاحب نظران(گرانت[[55]](#footnote-55)،1995). قابليت پايداري مزيت رقابتي را با ابعاد طولانـي بودن، تحرک و انعکاسي بودن در نظر مي گيرد(چهارباغي و لينچ[[56]](#footnote-56)، 1999).

طولاني بودن برحسب توانايي رقبا در تقليد يا به دست آوردن منابع ايجادکننده مزيت رقابتي بيان مي شود و گوياي اين مطلب است که مزيت رقابتي پايدار اساساً با تعداد زيادي مجموعه فرعي[[57]](#footnote-57) مرتبط بوده و داراي ماهيت پويا است. هرکدام از ابعاد پايداري مزيت رقابتي به ماهيت وظيفه استراتژيک در سطوح مختلف سازمان بستگي دارد و به همين دليل قابليت پايداري به جاي مفهوم ايستا به عنوان يک فرايند پويا درنظر گرفته مي شود و لذا مي توان گفت که مزيت رقابتي پايدار يک مقصد با فاصله معين نيست بلکه يک سفر بي انتها است که بستگي به توانايي مسافر و اهداف وي ادامه مي يابد. بااين مفهوم بايد گفت که مزيت رقابتي پايدار مثل فردا است که نزديک است اما هرگز نمي آيد و اين به خاطر ماهيت پوياي محيط و تغييرات سريع در خواسته ها و انتظارات بازار و نيز تغيير الگوي رفتاري رقبا و همچنين ماهيت پيچيده خود مزيت رقابتي است.

نکته حائز اهميت ديگر اينکه بين مزيت رقابتي موقتي و مزيت رقابتي پايدار رابطه وجود دارد به نحوي که بعضي مواقع مزيت رقابتي پايدار از مجموع يکسري از مزيتهاي رقابتي موقتي حاصل مي شود. به عنوان مثال در صنعت رايانه تسلط شرکت اينتل در بازار رايانه ارزان به وسيله خلق مجموعه اي از مزيتهاي موقتي حاصل شده است که در ادامه نيز مزيت جديدي را خلق و براساس آن محصول جديدي را به بازار عرضه مي کند و در نتيجه آن رقبايي که درصدد تقليد و کپي برداري هستند مجبورند براي دستيابي به مزيت جديد فعاليت جديدي را شروع کنند و اين راز تداوم مزيت رقابتي اينتل در صنعت فرارقابتي رايانه طي دو دهه اخيربوده است.

فرسايش و تحليل مزيت رقابتي با پايداري آن متعارض است. يک مزيت رقابتي به طرق مختلف از جمله تهديدات تقليد رقابتي، غفلت يا عملکرد غلط شرکت، جايگزيني، تغييرات پيش بيني نشده محيطي، قوانين و مقررات دولتي و... از بين مي رود(ايوانس و ورستر[[58]](#footnote-58)،1997).

بنابراين تنها معدودي از مزيتهاي رقابتي پايدار باقي مي مانند و بيشتر آنها به دلايل فوق و دلايل ديگر دچار فرسايش شده و از بين مي روند. لذا باتوجه به اين حقيقت لازم است شرکتها ضمن تلاش براي حفظ و صيانت از مزيت پايدار و بهره برداري مناسب از آن جهت تحکيم و توسعه موقعيت رقابتي همواره به صورت نظام يافته سعي کنند پتانسيل مناسبي از مزاياي بالقوه را ايجاد کرده و براي عملکرد عالي طولاني مدت آمادگي کسب کنند. و اين همان چيزي است که شرکت نايک(NIKE) با انجام آن در طول سه دهه توانسته است در سطح بالاي صنعت مزيت پايدار خود را نسبت به رقبا حفظ کند. مهمترين مزيت اين شرکت مزيت در هزينه و اسم تجاري آن است (زاینون توامات و مالکوم اسمیت[[59]](#footnote-59) ، 2011).

علاوه بر تقسيم بندي پنجگانه فـوق مي توان مزيت نسبي در مقابل مطلق و مزيت مستقيم در مقابل غيرمستقيم را نيز به تقسيم بندي مذکور اضافه کرد. در يک مقياس مقايسه اي چنانچه مزيت سازمان نسبت به رقبا در تفاوتهاي کوچک باشد مزيت از نوع نسبي است. ولي در صورتي که مزيت سازمان نسبت به رقبا مسلط و تعيين کننده موقعيت بازار باشد مزيت از نوع مطلق است. در اين راستا مزيت مستقيم به آن نوع مزيتي اطلاق مي شود که به صورت مستقيم در ايجاد ارزشهاي رقابتي سازمان تاثير مي گذارد. در حالي که مزيت غيرمستقيم بااستفاده از عوامل واسطه اي نقش خود را ايفا مي کند.

# **2-19-6-** **قلمرو علّي مزيت رقابتي**

در اين رابطه مي توان منابع را به چهار طبقه کلي منابع اساسي، منابع پيراموني، منابع رقابتي و منابع استراتژيک تقسيم کرد (چهارباغي و لينچ،1999).

منابع اساسي: اين منابع براي سازمان ضروري بوده و سازمان بدون آن نمي تواند عملياتي داشته باشد. به بيان ديگر، هر سازماني فلسفه وجودي دارد که بدون وجود منابع مناسب و ضروري براي آن، امکان تحقق فلسفه وجودي وتحقق اهداف سازماني ميسور نخواهد بود. به عنوان مثال، فلسفه وجودي نهادها و موسسات آموزشي، ارائه خدمات آموزشي و تعميق و توسعه آموزش است. طبيعي است که اين موضوع بدون معلم و استاد امکان پذير نخواهد بود و وجود معلم در کنار ساير منابع ضروري به عنوان بليت ورودي يا حداقل الزام جهت فعاليت در محيط آموزشي است ولو اينکه سازمان فاقد مزيت رقابتي باشد.

منابع پيراموني: اين منابع اساسي و ضروري نيستند و به راحتي نيز قابل استخدام، خريد يا اکتساب هستند. از اين نوع منابع در اکثر سازمانها که فاقد مديريت کارآمد است مي توان در قالب نيروي انساني مازاد، تجهيزات غيرضروري، فرايندهاي زائد، سيستم هاي عريض؛ طويل و پاگير، سطوح زياد مديريتي و... مشاهده کرد. اين نوع منابع به جاي کمک به مزيت رقابتي سازمان موجبات ناکارآمدي آن را فراهم مي آورند.

منابع رقابتي: منابع رقابتي منابعي هستند که سازمان را قادر به توليد و عرضه فرآورده هاي باارزش رقابتي در محيط بازار مي کند. تقاضا، کميابي، ارتباط و تناسب را مي توان از جمله عواملي دانست که باعث رقابتي شدن اين منابع مي شوند. از مثالهاي منابع رقابتي مي توان به فناوريهاي ويژه و منحصر به فرد، يادگيري و منابع دانشي سازمان، حق الامتياز و حق الثبت، شهرت و نام تجاري اشاره کرد. منابع استراتژيک: منابع استراتژيک شامل آن دسته از منابع منحصر به فرد سازمان است که باعث تمايز و تفاوت در عملکرد سازمان با رقبايش شده و از حيث عملکرد بازار، فاصله دست نيافتني براي سازمان ايجاد مي کند که به وسيله اقدامات رقابتي، به راحتي نمي توانند به آن برسند يا آن را پر کنند. البته تقسيم بندي بين منابع استراتژيک و منابع رقابتي دقيق نيست. بااين حال مي توان گفت که منابع استراتژيک اشاره به آن دسته از منابع دارد که قوانين و ماهيت بازي را تغيير مي دهد و منابع رقابتي اشاره به آن دسته از منابع دارد که سازمان را قادر مي سازد در محيط رقابتي بازي را تا انتها ادامه دهد.

يکي ديگر از منابع رقابتي پايدار در سازمان ها، يادگيري سازماني است. سازمانهايي که اساسشان برمبناي يادگيري است سعي دارند کارشان را بهتر انجام دهند. از ديد آنها يادگيري بهترين راه بهبود عملکرد در درازمدت است(باب گانز، سازمان تندآموز،1378).

به عنوان مثال اجراي فرايند يادگيري مشارکتي در شرکت (KAO) باعث ايجاد مزيت رقابتي برمبناي نوآوري و انعطاف پذيري براي شرکت شد(هاوآ و ما،1999). البته در اين بخش ما درصدد بيان متغيرهاي سازماني موثر بر مزيت رقابتي نيستيم بلکه هدف سطح بندي مزيت رقابتي است. بااين حال به طور کلي مي توان گفت که در سطح سازماني مزيت هاي نامشهود و نامتجانس مخصوصاً آنهايي که بر مبناي دانش بازاريابي، توانايي فني و قابليتهاي استراتژيک استوار باشند مي توانند مبناي مزيتهاي رقابتي پايدار باشند. ج - مزيتهاي رقابتي قلمرو مجازي: مزيتهاي رقابتي مجازي آن دسته از مزيتها است که خارج از مرزهاي شرکت ولي در شبکه هاي مشخص، روابط و ساير موجوديتهايي که شرکت با آنها ارتباط دارد، قرار مي گيرد. از آن جمله مي توان به رابطه با مشتريان، رابطه با تامين کنندگان، رابطه با توليدکنندگان، رابطه با رقبا، رابطه با نهادهاي اجتماعي و اقتصادي، رابطه با سيستم هاي پولي و مالي و نيز رابطه با تصميم گيران اقتصادي و سياسي اشاره کرد که مي تواند منبع مزيت رقابتي براي شرکت باشند. به عنوان مثال، در بيشتر بازارهاي صنعتي فعاليتهاي ايجاد اعتماد با شبکه هاي تامين (مانند تامين شرايط حمل و کيفيت مورد انتظار) و نيز ايجاد معاهدات و ميثاق هاي پرسنلي و اجتماعي با مشتريان بسيار حائز اهميت بوده و براي حفظ موقعيت رقابتي شرکت در صنعت ضروري است. به علاوه، ممکن است روابط کسب و کار با بازيگران موثر صنعت، زمينه دستيابي سازمان به منابع و قابليتهاي موجود در فراسوي مرزهاي سازمان را براي شرکت فراهم آورد که گاهي اوقات مهمتر از منابع درون سازماني هستند ضمن اينکه برقراري تعاملات مناسب در هماهنگي و تخصيص کارآمد منابع و پيشبرد فعاليتهاي ضروري و در نتيجه عملکرد رقابتي شرکت موثر است. اين بدان معناست که نه فقط بخش اعظمي از قابليتهاي مورد نياز شرکت از روابط با افراد و موجوديتهاي خارج از شرکت ناشي مي شود بلکه ايجاد قابليتهاي ضروري در سطح وسيع در متن اين روابط صورت مي گيرد. در برخي موارد شرکت مي تواند از طريق بهره برداري از منابع تامين کنندگان اصلي و مشتريان و بالعکس به قابليتهاي کليدي دست يابد و در برخي موارد فعاليتهاي هماهنگي بين شرکا کسب و کار به اين معناست که وابستگيهاي متقابل بين منابع اداري، بازاريابي، توليد و... بازسازي شده و سازگاري بهتر و بيشتري بين سازمان و همکاران مجازي آن ايجاد مي شود که نتيجه آن تغييرات محتوايي عميق در محصولات، سيستم هاي توليد و نيز فرايندهاست. که به نوبه خود زمينه هاي رقابـت پذيري شرکت را بيش از گذشته فراهم مي آورد (عمری و تلال باتاینه، 2012).

# **بخش سوم- پیشینه تحقیقات انجام شده**

# 2-20- پیشینه تحقیقات انجام شده داخلی

1. شیخی و دلوی (1391) پژوهشی را با عنوان هفت عامل اثربخش رقابتی در عرصه بانکداری انجام داده اند. هدف این تحقیق شناسایی رابطه هفت اس ریچارد دي اونی و استراتژي هاي رقابتی به منظور ایجاد مزیت رقابتی می باشد. در این تحقیق با استفاده از مدل هفت اس و پرسشنامه 72 سوالی به بررسی نظرات مدیران شعب بانک هاي خصوصی در چارچوب هفت فرضیه پرداخته شده است . پایایی پرسشنامه بر اساس نمونه برابر 81/0 می باشد که با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفت . نتایج نشان می دهد که رابطه مثبت و مستقیمی بین هفت اس ریچارد دي اونی و استراتژي هاي رقابتی وجود دارد . در مدل مورد بررسی مقدار شاخص هاي برازش (91/0 GFI= و94/0 = AGFI) نشان دهندة مناسب بودن مدل می باشد.
2. شیخیان و همکاران (1388) پژوهشی را با عنوان بررسی تأثیرگذاری بازارگرایی و استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانک ها انجام داده اند. این مقاله با هدف بررسی تأثیر بازارگرایی و استراتژی بازاریابی بر عملکرد بانک ها انجام گرفته است. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون خطی ساده و چندگانه حاکی از این است که بازارگرایی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی و عملکرد بازار بانک ها دارد و بعد مشتری گرایی و هماهنگی بین وظیفه ای به ترتیب بیشترین تأثیر را بر عملکرد مالی و عملکرد بازار دارند و ابعاد گرایش به فناوری و گرایش به رقبا در اولویت های بعدی قرار دارند. اثربخشی در اجرای استراتژی بازاریابی و خلاقیت در استراتژی بازاریابی نیز تأثیر معناداری بر عملکرد مالی و عملکرد بازار بانک ها دارند. همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد که بین بازارگرایی، اثربخشی در اجرای استراتژی بازاریابی و خلاقیت در استراتژی بازاریابی و خلاقیت در استراتژی بازاریابی رابطه ی معناداری وجود دارد.
3. حجازی و فتوحی (1388) پژوهشی با عنوان بررسي ارتباط همزمان بين استراتژي رقابتي سازمان، طرح سازماني و سيستم حسابداري مديريت با عملکرد سازمان: رويکرد تناسب اقتضايي درصنايع شيميايي و دارويي و وسايل نقليه موتوري و خودرو انجام داده اند. اين مقاله نتايج پژوهشي را که درصدد شناسايي تجربي بررسي ارتباط بين استراتژي رقابتي سازمان، طرح سازماني و سيستم حسابداري مديريت و عملکرد سازمان با رويکرد تناسب اقتضايي است گزارش مي کند. ابتدا شرکت ها بر اساس نوع استراتژي خود بر اساس رويکرد پورتر، در دو گروه استراتژي تمايز محصول و استراتژي رهبري هزينه دسته بندي مي شوند. بعد از آن تناسب اقتضايي بين متغيرهاي استراتژي رقابتي سازمان، طرح سازماني و سيستم حسابداري مديريت بر اساس تئوري دورنماي تناسب محاسبه مي گردد. سپس رابطه بين تناسب محاسبه شده و عملکرد واحدها مورد بررسي قرار مي گيرد. نتايج حاصل نشان مي دهد که بين استراتژي رقابتي، طرح سازماني و سيستم حسابداري مديريت و عملکرد با رويکرد تناسب اقتضايي در کليه شرکت هاي مورد مطالعه در صنايع مورد نظر، رابطه معني داري وجود دارد.
4. متین و همکاران (1389) پژوهشی را با عنوان بررسي رابطه بين گرايش استراتژيك شركت با عملكرد سازماني با استفاده از رويكرد كارت امتيازي متوازن انجام داده اند. موقعيت كليدي استراتژي كسب وكار در تصميم‌گيري‌هاي سازماني،‏ نگارنده را بر آن داشت تا به بررسي رابطه بين استراتژي با نتايج عملكردي حاصل از آن با استفاده رويكرد كارت امتيازي متوازن بپردازد. مي‌توان گفت كه دانش‌افزايي اين پژوهش،‏ به‌كارگيري كارت امتيازي متوازن براي بررسي اين رابطه است،‏ كه تاكنون توسط پژوهشگران اين رشته مورد مطالعه قرار نگرفته است. در نهايت با توجه به نتايج به‌دست آمده از پژوهش،‏ استراتژي كسب وكار نقش تعيين كننده‌اي در عملكرد سازماني دارد و ابعاد پيش‌فعالي،‏ آينده‌نگري،‏ تحليلي و تدافعي رابطه مثبت و معناداري با عملكرد سازماني دارند. داده‌هاي پژوهش در سال 1387 گردآوري شده است. روش انجام اين پژوهش توصيفي و از نوع همبستگي است.
5. کرمانشاه و عبدی (1385) پژوهشی را با عنوان استراتژي در صنعت بانكداري انجام داده اند. اين پژوهش ابتدا با استفاده از مدل پن جنيرويي پورتر تحولات صنعت بانكداري در ايران و جهان را تحليل نموده است. سپس معناي سه مدل پركاربرد استراتژي (پورتر، مايلز و اسنو، و ميترز و وارگاس) در صنعت بانكداري بررسي گرديده است. در مرحله بعد اين سه مدل با يكديگر مقايسه و نقاط قوت و ضعف هر يك ارايه شده است. با وجود مطالعاتي كه به بررسي مدل هاي استراتژي در صنعت بانكداري پرداخته اند و همچنين بررسي هايي كه توانمندي هاي كليدي در اين صنعت را مورد توجه قرار داده اند، هنوز مطالعه اي به برقراري ارتباطي بين اين دو مقوله يعني منابع يك بانك و استراتژي آن نپرداخته است. در اين مقاله، با هدف برداشتن گامي در جهت رفع اين نقيصه مدلي براي بررسي ارتباط بين منابع بانك و استراتژي آن ارايه گرديده و فرضياتي نيز براي تحقيق بيشتر ارايه شده است.

# 2-21- پیشینه تحقیقات انجام شده خارجی

1. بیرلی و دالی (2007) پژوهشی را با عنوان استراتژی دانش تناوبی، محیط رقابتی و عملکرد سازمانی در شرکتهای صنعتی کوچک انجام داده اند. این مطالعه رابطه ی بین استراتژی دانش(اکتشاف یا استخراج) و اجرا و نقش تعدیل کننده ی متغیرهای محیط بیرونی را می آزماید. نتایج بدست آمده از یک نمونه از شرکتهای صنعتی کوچک نشان میدهد که اکتشاف و استخراج، ساختارهایی تکمیل کننده و متمایز هستند. رابطه ی بین اکتشاف و عملکرد مثبت و طولی است، درحالی که رابطه ی بین استخراج و عملکرد مقعر است، این نشان می دهد که نکته ای که در تمرکز بر استخراج وجود دارد به کاهش عملکردها هدایت می کند. بعلاوه ما دریافتیم که محیط رقابتی رابطه ی بین استخراج و اجرا را تعدیل میکند. آنچنان که استخراج تاثیر بیشتری بر اجرا در محیط های پیشرفته و باثبات نسبت به محیط های غیر پیشرفته و پویا دارد. اکتشاف نیز چنین است.
2. پاشیری چومپو کوم (2012) تحقیقی تحت عنوان «بررسی کارآمدی مدیریت عملکرد در صنعت بانکداری تایلند: باتوجه به دیدگاه های فعالانه این بخش و نقش عدالت تعاملی» را انجام داد.

در راستای بقا و ماندگاری، بانک ها باید همواره بر کیفیت خود افزوده، مشتری های بیشتری را جذب نموده و بیش از پیش از هزینه ها آگاه باشند. به عبارت دیگر، باید به شکل بهتری عملکردشان را مدیریت نمایند. طی سالیان متمادی، کارکردها، ابزارها، تکنیک ها، سیستم ها و فلسفه های پرشماری سر برآوردند که هدف آنها کمک به سازمان ها در کسب مزیت رقابتی بوده است. اثبات شده است که برخی از آنها موثر و کارآمد بوده و در مدیریت کسب و کار همچنان جاری و ساری می باشند در حالی که شماری از آنها صرفا گاهی اوقات کاربرد دارند. از میان آنها مدیریت عملکرد یکی از کارکردهای بارزی به شمار می آید که یاری گر سازمان ها در ایجاد ارزش می باشد به عنوان مثال، مک دونالد و همکاران (1995)، در یک نظر سنجی از تعداد 437 شرکت آمریکایی دریافتند آن دسته از شرکت هایی که از برنامه های مدیریت عملکرد بهره گرفته بودند در مقایسه با سایر شرکت ها به سود بیشتر، جریان نقدی بهتر، عملکرد قوی تر در برابر شوک بازار و ارزش بیشتر سهام دست یافته بودند. علاوه بر آن شرکت های دارای این گونه برنامه ها در مقایسه با دیگر شرکت ها میزان بالاتر فروش و بهره وری برای هر کارمند را نشان می دادند: همچنین، بهره وری و عملکرد مالی در شرکت های دارای برنامه ی مدیریت عملکرد در مقایسه با سایر شرکت ها در همان صنعت مربوطه مقادیر بالاتری را نشان می دادند. در تحقیق مذکور، خود شرکت های بررسی شده نیز باتوجه به پیاده سازی برنامه ی مذکور پیش و پس از آن نیز مورد مقایسه قرار گرفتند. نتایج حاصل از این مقایسه نشان داد که پس از پیاده سازی مدیریت عملکرد، مجموع برگشت سرمایه ی سهامداران به میزان 8/24% و بهره وری نیز تا 2/94% افزایش یافتند (پاشیری چومپو کوم، 2012).

در تحقیقی که توسط مک دونالد و شیلد وابسته به موسسه ی همکاران هوئیت انجام شد مشخص گردید آن دسته از شرکت هایی که از برنامه های مدیریت عملکرد بهره می بردند در مقایسه با دیگر شرکت ها سود بیشتر، جریان نقدینگی بهتر، عملکرد قوی تر در برابر شوک بازار، ارزش بیشتر سهام را دارا بودند. مدیریت عملکرد نه تنها موجب بهبود عملکرد مالی می شده است بلکه بهبود بهره وری را نیز در پی داشته است: شرکت های دارای چنین برنامه هایی فروش بیشتری را برای هریک از کارکنانش نشان می دادند (پاشیری چومپو کوم، 2012، ر یم، 1995).

1. حسن عمری و تلال باتاینه (2012) تحقیقی تحت عنوان «بررسی تاثیرات بانکداری الکترونیکی بر کسب مزیت رقابتی در میان بانک های اردن» را انجام دادند که هدف از این تحقیق تبیین تاثیرات بانکداری الکترونیکی بر کسب مزیت رقابتی در میان بانک های اردنی بوده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که وجود تاثیر معنادار آماری با معناداری (α=0.05) برای خدمات بانکداری الکترونیکی در راستای کسب مزیت رقابتی در صنعت بانکداری اردن اثبات شده است.
2. نچمی آوکاران و هیروفومی فوکویاما (2009) تحقیقی تحت عنوان «کسب مزیت رقابتی پایدار در صنعت بانکداری از طریق شبکه ی DEA : مطالعه موردی بانک های ژاپن» را انجام دادند.
3. فوکویاما و وبر (2002) به بررسی اثربخشی تخصیص خروجی، اثربخشی فنی ورودی و همچنین تغییرات تکنیکی در طول سال های 1992 تا 1996 پرداختند. آنها فرض نمودند که بانک ها کار، سرمایه ی فیزیکی و صندوق ها را از مشتری ها به وام، سرمایه گذاری اوراق بهادار و دیگر انواع دارایی حاوی بهره تبدیل می کنند آنها همچنین فرض نمودند که مدیران با دو وظیفه ی کلیدی مواجه اند: برای هر میزان خروجی، به حداقل رساندن ورودی های استفاده شده را هدف قرار می دهند و بخشی از این اثربخشی ورودی به این مسئله بستگی دارد که آیا مدیران ترکیب افزاینده ی درآمد برای خروجی ها را ایجاد می کنند. یافته ها حاکی از آن است که بانک های ژاپنی می توانند بدون جبران میزان درآمد بر اثربخشی ورودی از طریق ارائه ی وام ها و گسترش سرمایه گذاری های اوراق بهادار بیافزایند. همچنین ترکیبی ناکارآمدی خروجی نشان می دهد که بانک ها می توانند از طریق تخصیص مجدد ورودی ها بر میزان خروجی بیافزایند. در مورد تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیکی، بانک های ژاپنی طبق گزارشات در طول سال های 1992 و 1993 پیشرفت هایی را تجربه نمودند و در ادامه در سال های بعدی تا سال 1996 پس رفت یا ثبات را تجربه نمودند. نویسندگان مذکور نتیجه گیری کردند که اثربخشی بانک زمانی معنادار و بییشتر خواهد بود که اندازه گیری ها و سنجش های شعاعی به جای اندازه گیری های غیر شعاعی بکار گرفته شوند. (نچمی آوکاران و هیروفومی فوکویاما، 2009).
4. دریک و هال (2003) یک تحلیل تجربی بر روی بانک های ژاپنی را برای سال مالی منتهی به مارس 1997 را انجام دادند. تعداد 149 بانک در این نمونه شامل بانک های شهری، بانک های منطقه ای و بانک های تخصصی می شدند. بار دیگر با بهره گیری از روش مداخله ای، نویسندگان مذکور داده های پیرامون 3 ورودی و 3 خروجی مشابه با مورد انتخاب شده توسط فوکویاما و وبر (2004، 2005) را انجام دادند. تنها تفاوت آن با تحقیق مذکور این بوده است که عامل کار از طریق مخارج عمومی و اجرایی نشان داده شد (نچمی آوکاران و هیروفومی فوکویاما، 2009).
5. فوکویاما و وبر (2004) در مورد مجموعه اثربخشی و تغییرات سودآوری برای صنعت بانکداری ژاپن در طول سال های 1992 تا 1996 مطالبی را مطرح نمودند (نچمی آوکاران و هیروفومی فوکویاما، 2009). و فوکویاما و وبر (2005) به بررسی اثربخشی بانک های تجاری با استفاده از داده های تابلویی نامتوازن که دوره ی مالی سه ساله از سال 2000 تا 2003 را در بر می گرفت پرداختند. آنها مدعی گردیدند که از رویکرد مصرف کننده – هزینه برای رفتار بانک ها پیروی نمودند اگرچه توضیح آنها در مورد این رویکرد شباهت زیادی به شیوه ی مداخله ای که قبلا خودشان بکار گرفته بودند داشته است. کار، سرمایه فیزیکی و صندوق های مالی موجبات تولید وام، سرمایه گذاری های اوراق بهادار و دیگر انواع دارایی های حامل بهره را فراهم می آورند. نویسندگان مذکور دقیقا به همان متغیرهایی اشاره نمودند که با روش مداخله ای بکار گرفته شده در تحقیقات پیشین مطابقت دارد (نچمی آوکاران و هیروفومی فوکویاما، 2009، فوکویاما و وبر، 2004).
6. ماکسیمیلیان حال و همکاران (2009) تحقیقی تحت عنوان «بررسی عوامل محیطی تاثیرگذار بر بانکداری در هنگ کنگ: تحلیل اثربخشی مالی پس از بحران در اقتصاد آسیا» را انجام دادند که هدف از این تحقیق بررسی تکامل اثربخشی صنعت بانکداری هنگ کنگ و عوامل تعیین کننده ی اقتصاد کلان از طریق دو روش متفاوت برای تولیدات بانکی با توجه به اهداف مداخله ای و تولید خدمات از سوی مدیریت بانک ها در طول دوره ی پس از بحران می باشد. نتایج حاصل از تحقیق ما نشان داده است که تاثیر منفی و معنادار بر اثربخشی بانک های هنگ کنگ در سال 2001 وجود داشته است که از نظر ما ناشی از حملات تروریستی 11 سپتامبر و به سرانجام رسیدن کاهش قوانین و مقررات مربوط به میزان سپرده در همان سال بوده است. علاوه بر آن دریافته ایم که بانک های کوچک تر در مقایسه با بانک های بزرگتر اثربخش تر بوده اند اما در عین حال بانک های بزرگتر به اندازه ی کافی از مزایای اقتصادی بهره مند نشدند.
7. سریش گل و همکاران (2011) تحقیقی تحت عنوان «بررسی عوامل تاثیرگذار بر سودآوری بانک ها در پاکستان» را انجام دادند که هدف از این تحقیق بررسی رابطه ی بین بانک ها و اقتصاد کلان باتوجه به سودآوری بانک ها با بهره گیری از تعداد 15 بانک تجاری مطرح در پاکستان در طول دوره ی سال های 2005 تا 2009 بوده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داده است که عوامل بیرونی و درونی به یک اندازه تاثیرات چشمگیر بر سودآوری بانک ها دارند. نتایج حاصل از این تحقیق هم برای متخصصان علمی و هم سیاست گذاران مفید و ارزشمند خواهند بود.
8. اشتاین کلاسنز و نیلجه فان هورن (2007) تحقیق تحت عنوان «بررسی رابطه ی بین مکان یابی بانک های خارجی و مزیت رقابتی» را انجام دادند که هدف از این تحقیق بررسی این مسئله بوده است که آیا بانک ها به دنبال بازارهایی می باشند که در آنها شناخته بودن سازمان ها در مقایسه با دیگر بانک ها مزیت رقابتی برای آنها فراهم می آورد.
9. توان زاینون توامات و مالکوم اسمیت[[60]](#footnote-60) (2011) پژوهشی تحت عنوان "تأثیرات تغییرات در رقابت، فناوری و راهبرد در عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط" انجام دادند که این مقاله در نظر دارد بررسی کند روابط میان محیط رقابتی، فناوری تولید و راهبرد سازمانی، چگونه بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. این مطالعه با استفاده از شیوه تصادفی، تغییرات در محیط رقابتی، فناوری تولید و راهبرد سازمانی را در شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط مالزی بررسی کرده است. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه پست شده در شرکت‌های تولیدی در دره کلانگ، جمع آوری شده است.

نتایج مطالعه نشان می دهد، عمده شرکت‌های پاسخ دهنده، تغییرات در محیط تجاری رقابتی شان را شناسایی کرده و فناوری تولید را پیشرفت داده اند، که بر رفتار راهبردی سازمانی تأثیر داشته است. مدل سازی معادله ساختاری، روابط مثبت میان محیط رقابتی، فناوری تولیدی و راهبرد سازمانی را با تأثیر مثبت بر عملکرد نشان می دهد.

منابع فارسی

1. آذر، عادل و مومنی، منصور،(1387)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، تهران، انتشارات سمت.
2. اسكافي، اميررضا .( 1384 ). سازمان مبتني بر نقاط مرجع استراتژيك (بررسي اثر هماهنگي راهبردي عناصر سازماني بر عملكرد سازمان)؛ پايان نامه كارشناسي ارشد؛ تهران: دانشكده حسابداري و مديريت دانشگاه علامه طباطبايي
3. اعرابی ، سید محمد و رضوانی ، حمیدرضا ، ( 1385 ) ، رابطه هماهنگی استراتژیک سطح کسب و کارواستراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی پژوهش درباره شرکتهای دارویی ایران ، فصلنامه علوم مدیریت ایران ، سال دوم ، شماره 5.
4. اکبری، محمدعلي. ( 1383 ). تحليل كاربردي در بازار سرمايه ايرا ، ن تهران: نشرچالش.
5. اميركبيري، عليرضا ، (1381)، مديريت استراتژي ، ك چاپ دوم، تهران: نشر نگاه دانش.
6. آیتی نیا، احمد. (1389). بررسي عوامل كليدي موفقيت بانك پارسيان درمحيط صنعت بر مبناي تحليل رويكردهاي استراتژيك و ارائه الگوي بهينه. پایان نامه دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی. دانشگاه علم و فرهنگ.
7. ايمان خان، نيلوفر؛ مختاران، ماهرخ؛ نوري نسب، محبوبه .(1388). بررسي استراتژي هاي رقابتي شركت هاي صادرکننده برتر ايراني در سال 1386 . پژوهشگر (مديريت); 5(16):69-79.
8. بازرگان، عباس؛ سرمد، زهره ؛ حجازي، الهه، (1388)، روش هاي تحقيق در علوم رفتاري -انتشارات آگاه.
9. بامبرگر، پيتر ومشمولم، لن.، (1381)، استراتژي منابع انساني (تدوين ، اجراء، آثار) ؛ ترجمه علي پارسائيان و سيدمحمد اعرابي؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهشهاي فرهنگي.
10. بلوريان تهراني محمد،(1376)، بازاريابي و مديريت بازار، چاپ اول، نشر موسسه مطالعات و پژوهشهاي بازرگاني.
11. دفت، ريچارد. ( ۱۳۸۰ ) تئوري و طراحي سازمان ترجمه علي پارسائيان و محمد اعرابي. تهران :دفتر پژوهشهاي فرهنگي، چاپ سوم.
12. رحمان سرشت، حسين؛ افسر، امير .(1387). اثر تسهيم اطلاعات بر استراتژي هاي رقابتي و عملکرد زنجيره تامين . مديريت فناوري اطلاعات; 1(1):37-48.
13. رفيع پور، فرامرز،(1378)، تکنيک های خاص تحقيق در علوم اجتماعی، تهران، سهامی انتشار، چاپ چهارم.
14. سقطچی، مریم، (1385)، بانكداری الكترونیك و سیرتحول آن در ایران، مجله تدبیر - شماره 170
15. سکاران، اوما، روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1384.
16. شباهنگ، رضا . ( 1387 ). مديريت مال ، ي چاپ يازدهم، جلد اول، تهران، مركز تحقيقات تخصصي حسابداري و حسابرسي سازمان حسابرسي.
17. عباسقلی پور، عباس .(1389). عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد بانک ها. شماره 106: 24-35.
18. علي احمدي، عليرضا؛ حسینی، محمود و عسکریف عباس،(1383)، مجموعه مقالات مديريت استراتژيك، چاپ اول، تهران: .1383 ، انتشارات توليد دانش، صفحه 61.
19. فتحيان، محمد( 1386 ).مباني ومديريت فناوري اطلاعات، چاپ دوم، انتشارات دانشگاه علم وصنعت ايران.تهران
20. فقهي فرهمند ناصر؛(1384)، مديريت استراتژيك سازمان، چاپ اول، تبريز: انتشارات فروزش، صفحه 187.
21. قاسمي، بهروز؛ ابراهيمي، عبدالحميد .(1386). بررسي آثار به کارگيري استراتژيهاي رقابتي مناسب بر کارايي شرکتهاي تجاري ايران . مدرس علوم انساني; 11(3 (پياپي 52)):183-205.
22. كاپلان، رابرت اس، نورتون، ديويد پي، ( 1386 ). سازمان استراتژي محور، مترجم پرويز بختياري. چاپ چهارم. تهران: نشر مديريت صنعتى.
23. كاتر جان، (1997)، هشت خوان تحول، چاپ اول، تهران: انتشارات مديريت فردا، صفحه 175.
24. كردنائيج، اسداله و مشبكي اصفهاني، اصغر (1381)، طراحي و تبيين مدل تعاملي استراتژي، فرهنگ سازماني و محيط در سازمانهاي صنعتي كشور، مجله مدرس علوم انساني بهار; 6(1 (پياپي 24)):99-115
25. هریسون، ج؛ کارون، ج .(1382). مدیریت استراتژیک. ترجمه بهروز قاسمی، چاپ دوم، تهران: انتشارات آبتین.

## منابع انگلیسی

1. Amoako-Gyampah, K. Acquaah, M. (2007). Manufacturing strategy, competitive strategy and ﬁrm performance: Anempirical studyina developing economy environment. – Int .J .Production Economics 111,575–592.
2. Anderson, M.C.,(2004), Bottom-Line Organization Development, Boston, MA: Butterworth-
3. Ansoff, I., (1965),Corporate strategy, McGraw Hill, New York.
4. Aragón-Correa JA, García-Morales VJ, Cordón-Pozo E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. Industrial Marketing Management 2007;36(3):349–59
5. Barney JB. (2001). Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review 26(1): 41–56
6. Barney, J B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17 (1), 99–120.
7. Barney, J.B. (1991) Firm resources and sustained competition. Journal of Management 17 (1), 99–120.
8. Barney, J.B. (1997) Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison Wesley.
9. Berry, L L.(1995). Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty. AMA Management Briefing, New York.
10. Byrne, j (1996). strategic planeeing – it is back: business week.
11. Chandler, Alfred D.(1962), Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press
12. Daniel, A. , Hunsen & Solberg, (2004), International Trade show tructure, strategy & performance exhibitor.
13. Dollinger, M. (1984). Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. Academy of Management Journal, 27, 351-368.
14. Dyl, E.A., “Corporate Control and Management Compensation: Evidence on the Agency Problem,” Managerial and Decision Economics 9, No. 1, Mar. 1988, pp. 21-25.
15. Enz, C A. (2010). Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
16. Foss – Knudsen (2003): The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. Managerial and Decision Economics. Vol. 24. No. 4. p. 291.
17. Galbreath, J., Galvin, P.( 2008). Firm factors, industry structure and performance variation: new empirical evidence to a classic debate. Journal of Business Research 61 (2), 109–117.
18. Ghose, S., Mukhopadhyay, S.K. (1993). Quality as the interface between manufacturing and marketing: a conceptual model and an empirical study. Management International Review, Vol. 33, No.1, 39–52.
19. Grant, Robert M. 1991. "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation." California Management Review. 33 (Spring): 114-135.
20. Gursoy, D., Swanger, N.(2007). Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success. International Journal of Hospitality Management 26 (1), 213–227.
21. Hambrick DS. (2003). On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. Working paper, Pennsylvania State University.
22. Hamel G. (1996), Strategy as Revolution, Harvard Business Review. Vol.74, ISSUE 4, P.69-82.
23. Hamilton, S. (1991). New-product development and manufacturing competitiveness: a Hewlett-Packard perspective, in Blackburn, J.D. (Ed.), Time-Based Competition: The Next Battleground in American
24. Heinemann.
25. Hill, V. 2007. Vocatives and the Pragmatics-Syntax Interface. Lingua 117: 2077-2105.
26. Hult, G.T.M., Olson, E.M., Slater, S.F., (2004). The importance of structure and process to Strategy implementation. Business Horizon, 48, 47-54.
27. Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2001). Essentials of strategic management; 2th ed. New Jersy: Prentice-Hall
28. in determining export differentiation advantage. Journal of Business Research 2006;59(9):1016–24.
29. Jahnson G. , Scholes, K. , (2008), Exploring Corporate Strategy. London: Prentice Hall.
30. Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. Journal of Marketing,Vol. 53, 70–79.
31. Jaworsky, B. and Kohli, A. (1993). Market orientation; antecedents and consequences, Journal of Marketing, Vol. 57, pp. 53-70.
32. Kaleka A, Berthon P. Learning and locale: the role of information, memory and environment
33. Kelly O’Leary, S.W. and Flores, B.E. (2002). The integration of manufacturingand marketing/sales decisions: impact on organizational performance, Journal of Operations Management, Vol. 20, pp. 221- 40.
34. Kenneth R. Andrews; The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin Inc. Homewood, Illinois, 1971,PP.26-27
35. Kim, B.Y., Oh, H.( 2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage?. International Journal of Contemporary Hospitality Management 16 (1), 65–71.
36. Kim, C. (2002). A model development for measuring global competitiveness of the tourism industry in the Asia-pacific region Korea Institute For International Economic Policy.
37. Kotabe, M., & Omura, G. S. (1989). Sourcing strategies of European and Japanese multinationals: a comparison. Journal of International Business Studies, 20, 113–129.
38. Kotey, B., and Meredith, G.G. (1997) “Relationships among owner / manager Personal values, business strategies and enterprise performance”, Journal of Small business Management,37-64.
39. Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). Principles of Marketing. U.S.A.:Prentice-Hall.
40. Kummar, K.R. and Sudharshan, D. (1988). Defensive marketing strategies: an equilibrium analysis based on decoupled response Management Science, Vol. 34 No. 7, pp. 805-15.
41. Leiblein, M.J. 2003. “The choice of organizational governance form and firm performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real options theories,” Journal of Management, Vol. 29(6), pp. 937-962.
42. Lynch, R.&Cross, K.(1991). Measure up Yardsticks for Continuous Improvement.
43. Madhavaram Sreedhar & Shelby D. Hunt, (2008) « The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy” Journal of the Academy of Marketing Science. 36, (1), 67-82.
44. Manufacturing, Irwin, Homewood, IL.
45. Nage.j .(?). Strategy formulation for the smaller firm: a practical approach, long range planning, vol. 14, no. 34.
46. Olsen, M.D., West, J.J., Tse, E.C.Y.,(2008). Strategic Management in the Hospitality Industry, third edition. Prentice Hall, New Jersey.
47. Parsons, g. (1994). A new model in competitive strategy: sloan management rewiew 26, no ,11.
48. Porter, m f .(1980). competitive Strategy, tchniques for analyzing industries and competitors, new york.
49. Sanjaye, l. (1996). Learning from the Asian figures; studies in technology and industria policy.
50. Sharma, A., Upneja, A., 2005. Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania. International Journal of Contemporary Hospitality Management 17 (6/7), 504–515.
51. Sharma,S and Malhotra ,M.(2002). Spanning the continuum between marketing and operations, Journal of operation management, vol20, pp.209-219.
52. Shoham, A., & Albaum, G. (1994). The effect of transfer of marketing methods on export performance: an empirical examination. International Business Review, Vol. 3, No.3, 219–241.
53. Slater, S.F., and Olson, E.M. (2001). „Marketing‟s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis‟. Strategic Management Journal. 22, 1055-1067.
54. Speed R.( 1993), Maximising the potential of strategic typologies for marketing strategy research. Journal of Strategic Marketing;1:171–88.
55. Stacey, R. (2001). ‘Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation’. London and New York: Routledge
56. Tavitiyamana, P., Qub, H., Qiu Zhangc, H. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel Performance. International Journal of Hospitality Management 30 , 648–657.
57. Vidovic, M. (2010). Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 6, pp. 275-288.
58. Vorhies DW.( 1998), An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organisational effectiveness. Journal of Strategic Marketing;6:3-23.
59. Whybark, D.C.(1994). Marketing’s influence on manufacturing practices.International Journal of Production Economics,Vol. 37, No.1,41–50.
60. Wong, K.K.F., Kwan, C. (2001). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. International Journal of Contemporary Hospitality Management 13 (6), 293–303.
61. Yoginder, A. ,(1997) , Optimal coordination strategies for production and marketing Decisions , aDepartment of Management, Marquette University, Milwaukee, WI 53201, USA.

1. industrial organization [↑](#footnote-ref-1)
2. Bain [↑](#footnote-ref-2)
3. Micheal Porter [↑](#footnote-ref-3)
4. Toni and Tonchia [↑](#footnote-ref-4)
5. Schoemaker and Amit [↑](#footnote-ref-5)
6. Amit and Schoemake [↑](#footnote-ref-6)
7. resource – based view [↑](#footnote-ref-7)
8. dynamic capability view [↑](#footnote-ref-8)
9. Lismen and Margaret [↑](#footnote-ref-9)
10. Miguel et al. [↑](#footnote-ref-10)
11. Hao Ma [↑](#footnote-ref-11)
12. Porter [↑](#footnote-ref-12)
13. Factor Conditions [↑](#footnote-ref-13)
14. Demand Conditions [↑](#footnote-ref-14)
15. supplier and related industries [↑](#footnote-ref-15)
16. Resource -Based View [↑](#footnote-ref-16)
17. Competence -Based Competition [↑](#footnote-ref-17)
18. Dynamic Capability View [↑](#footnote-ref-18)
19. Competence Theory [↑](#footnote-ref-19)
20. Park [↑](#footnote-ref-20)
21. proactive [↑](#footnote-ref-21)
22. deliberativeness [↑](#footnote-ref-22)
23. Montogomery [↑](#footnote-ref-23)
24. Selznick [↑](#footnote-ref-24)
25. distinctive competence [↑](#footnote-ref-25)
26. Prahalad and Hamel [↑](#footnote-ref-26)
27. core competence [↑](#footnote-ref-27)
28. Teece, Pisano and Shuen [↑](#footnote-ref-28)
29. dynamic [↑](#footnote-ref-29)
30. Esenhart and Martin [↑](#footnote-ref-30)
31. network competition [↑](#footnote-ref-31)
32. interorganizational eommunication and information technology [↑](#footnote-ref-32)
33. senergy [↑](#footnote-ref-33)
34. Moller and Svahn [↑](#footnote-ref-34)
35. digital media [↑](#footnote-ref-35)
36. Wilson and Volsky [↑](#footnote-ref-36)
37. interorganzational information system (IOS) [↑](#footnote-ref-37)
38. Vlosky and Wilson [↑](#footnote-ref-38)
39. Rouach and Santi [↑](#footnote-ref-39)
40. Bensoussan [↑](#footnote-ref-40)
41. Drucker [↑](#footnote-ref-41)
42. know - how [↑](#footnote-ref-42)
43. Deschamps and Ranganath Nayak [↑](#footnote-ref-43)
44. market intellingence [↑](#footnote-ref-44)
45. competitor intelligence [↑](#footnote-ref-45)
46. technological intelligence [↑](#footnote-ref-46)
47. Daniel Rouach & Patrice Santi [↑](#footnote-ref-47)
48. Barney [↑](#footnote-ref-48)
49. Ghemawat [↑](#footnote-ref-49)
50. Brandenberg [↑](#footnote-ref-50)
51. Reicheld [↑](#footnote-ref-51)
52. Ghoshal [↑](#footnote-ref-52)
53. Schein [↑](#footnote-ref-53)
54. Evans [↑](#footnote-ref-54)
55. Grant [↑](#footnote-ref-55)
56. Chaharbaghi and Lynch [↑](#footnote-ref-56)
57. Sub-set [↑](#footnote-ref-57)
58. Evans and Wurster [↑](#footnote-ref-58)
59. - Tuan Zainun Tuanmat, Malcolm Smith [↑](#footnote-ref-59)
60. - Tuan Zainun Tuanmat, Malcolm Smith [↑](#footnote-ref-60)