

## شناسایی اولویتهای رقابتی و تعیین رابطه آن با مزیت‌های رقابتی منبع محور (مطالعه موردی: شرکتهای مستقر در شهرک صنعتی رشت)

محمد رحیم رمضانیان<sup>۱</sup>، محسن اکبری<sup>۲</sup>، محمد اسماعیل زاده<sup>۳</sup>

**چکیده:** با توجه به تغییرات گسترده در بازارهای جهانی و داخلی، حفظ مزیت‌های رقابتی برای شرکتهای تولیدی بسیار دشوار شده است. یکی از عوامل اساسی که تأثیر زیادی بر حفظ مزیت‌های رقابتی این بنگاه‌ها دارد، داشتن تصویری شفاف از اولویتهای رقابتی شرکت است. هدف از این پژوهش بررسی و شناخت اولویتهای رقابتی با توجه به شرایط جدید رقابتی و همچنین بررسی تأثیر این اولویتهای بر مزیت‌های رقابتی منبع محور است. این مقاله پس از معرفی رویکردهای مختلف تدوین راهبرد، به معرفی رویکرد منبع محور، یعنی رویکرد مد نظر مقاله می‌پردازد. به منظور آزمون فرضیه‌ها، نظرهای ۱۴۲ نفر از مدیران شرکتهای صنعتی شهرک صنعتی رشت، در قالب پرسشنامه جمع‌آوری شد. به کمک روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، تجزیه و تحلیل‌ها انجام گرفت. در نهایت هشت عامل کیفیت، هزینه، تحویل، انعطاف‌پذیری، حفاظت از محیط زیست، نوآوری، دانش فنی و تمرکز بر مشتری، اولویتهای رقابتی تأثیرگذار بر مزیت‌های رقابتی شناخته شدند. در این میان مؤلفه‌های تمرکز بر مشتری و هزینه، به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را در کسب مزیت‌های رقابتی داشتند.

واژه‌های کلیدی: اولویتهای رقابتی، رویکرد منبع محور، مزیت‌های رقابتی.

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: محمد رحیم رمضانیان

E-mail: m\_ramazanian391@yahoo.com

### مقدمه

پژوهش‌های راهبرد تولید طی سه دهه گذشته پس از مطالعات اسکینر گسترش یافت (اسکینر، ۱۹۶۹). او در نشان‌دادن نقش راهبردی بخش تولید به جای نقش راهبردی آن، اولین گام را برداشت. محققان دیگر از این رویکرد حمایت کردند. این محققان با توجه به کارکردهای بخش تولیدی، بر اثرگذاری این بخش در انجام راهبردهای رقابتی تأکید کردند. بنابراین شرکت‌ها به تدوین اهداف تولیدی بر اساس اولویت‌های رقابتی نیاز پیدا کردند تا آنها را در دستیابی به مزیت رقابتی یاری رساند (دیاز گاردیو، مارتین پنا، گارساموزیا، ۲۰۰۷).

مزیت رقابتی مفهوم بحث‌برانگیزی است. همچنین دیدگاه‌های متفاوتی در زمینه چگونگی به‌وجود آمدن مزیت رقابتی وجود دارد. شرکت‌ها برای دستیابی به سهم بیشتری از بازار، شهرت و اعتبار، وفاداری مشتریان، خدمات پس از فروش بهتر، کیفیت بهتر و... باید ابتدا نسبت به مقدمات دستیابی به آنها آگاهی یابند. در واقع شرکت‌ها باید به این پرسش پاسخ دهند که برای دستیابی به این مزایا چه اقداماتی باید انجام داد و در چه زمینه‌هایی شایستگی و توانایی به‌دست آورد؟ چنانچه شرکت‌ها نتوانند شایستگی‌ها و توانایی‌هایی که پیش‌نیاز دستیابی به مزیت‌های رقابتی است در خود ایجاد و تقویت کنند، به مزیت رقابتی دست نخواهند یافت و سهم بازار خود را از دست خواهند داد. در واقع با ارتباط شایستگی‌ها و توانایی‌های شرکت به حوزه‌هایی که شرکت تمایل به کار در آن را دارد، مزیت رقابتی شکل می‌گیرد و چنانچه این ارتباط وجود نداشته باشد، امکان شکل‌گیری مزیت رقابتی بسیار مشکل خواهد بود.

ویل رایت، چهار توانایی راهبردی را شناسایی کرد که به‌منزله اولویت‌های رقابتی در کانون توجه قرار گرفت. این توانایی‌ها هزینه پایین، کیفیت، تحویل سریع و انعطاف‌پذیری بود (ویل رایت، ۱۹۸۴). در مطالعات اخیر، کاردی و سیلوارجان شایستگی‌ها و توانایی‌ها را کلید مزیت رقابتی دانستند (کاردی و سیلوارجان، ۲۰۰۶). این شایستگی و لیاقت‌ها بر اساس مطالعات هیت و همکاران (۲۰۰۵)، منابع و توانایی‌ها تعریف می‌شود (هیت، ایرلند و هاسکینسون، ۲۰۰۵). در واقع شایستگی‌ها و قابلیت‌ها، اولویت‌های رقابتی یا منابع و توانایی‌ها همه یک مفهوم را شرح می‌دهد. در پژوهش‌های مختلف از اولویت‌های رقابتی با نام‌های مختلفی یاد شده است. همچنین این پژوهش‌ها با توجه به زمینه مطالعه مؤلفه‌های مختلفی را به‌منزله اولویت‌های رقابتی در نظر گرفته‌اند. از این رو در اولویت‌های رقابتی توافق عمومی وجود ندارد. از سویی این سردرگمی و ابهام در اولویت‌های رقابتی موجب می‌شود سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی دچار اشکال شوند. در میان پژوهش‌های انجام‌گرفته، بررسی جامعی در زمینه شناسایی اولویت‌های

رقابتی و تعیین روابط آنها با مزیت‌های رقابتی وجود ندارد. از این رو در این پژوهش به بررسی این موضوع پرداخته خواهد شد. سؤال‌هایی هنوز باقی است که باید به آنها پاسخ گفت. برای مثال با وجود مؤلفه‌های زیادی که پژوهشگران بسیاری آن را اولویت‌های رقابتی معرفی کرده‌اند، شرکت‌ها کدام مؤلفه‌ها را می‌توانند اولویت‌های رقابتی در نظر بگیرند؟

### **پیشینه پژوهش**

در این بخش، به بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش پرداخته می‌شود. همچنین متغیرهای اصلی پژوهش، شامل اولویت‌های رقابتی (انعطاف‌پذیری، تمرکز بر مشتری، دانش فنی، هزینه، کیفیت، تحویل، نوآوری و حفاظت از محیط زیست) و مزیت‌های رقابتی در کانون توجه قرار می‌گیرد و پیشینه پژوهشی مرتبط با هر متغیر و مؤلفه‌های آن در هر قسمت بیان خواهد شد. شایان ذکر است همان‌گونه که از عنوان پژوهش برمی‌آید، رویکرد این مطالعه در بررسی مزیت‌های رقابتی رویکرد منبع‌محور است که در بخش‌های بعدی شرح کوتاهی از آن بیان خواهد شد.

### **اولویت‌های رقابتی**

اولویت‌های رقابتی مجموعه‌ای از اهداف تولیدی شرکت است که با نیازهای بازار ارتباط دارد (لیانگ، اسنیدر و وارد ۱۹۹۰؛ ویل رایت، ۱۹۸۴). در ادبیات راهبرد تولید بر اولویت‌های رقابتی تمرکز شده است و اقدامی را دربرمی‌گیرد که به سازمان کمک می‌کند توانایی‌های راهبردی خود را در ایجاد و توسعه مزیت‌های رقابتی اصلی گسترش دهد. اولویت‌های رقابتی به ابعادی که سیستم تولیدی شرکت باید برای حمایت از تقاضای بازار ایجاد کند و شرکت مایل به رقابت در آن است، اطلاق می‌شود (آواد و بن تلال، ۲۰۰۸). با مرور پژوهش‌های پیشین در زمینه اولویت‌های رقابتی، هر یک از پژوهشگران معیارهایی را به‌منزله اولویت‌های رقابتی در نظر گرفته‌اند. این اولویت‌ها عبارت‌اند از: انعطاف‌پذیری، تمرکز بر مشتری، دانش فنی، هزینه، کیفیت، تحویل، نوآوری و حفاظت از محیط زیست. در ادامه به شرح هر یک از این اولویت‌های رقابتی پرداخته می‌شود.

### **انعطاف‌پذیری**

به نظر می‌رسد بین محققان توافق عمومی وجود دارد که انعطاف‌پذیری یکی از اولویت‌های رقابتی است و برای برخورد با بی‌اطمینانی لازم است. مندلبام یکی از پژوهشگرانی است که برای اولین بار به انعطاف‌پذیری توجه کرده است و آن را توانایی پاسخگویی کارآمد به تغییر وضعیت

تعریف می‌کند (مندلبام، ۱۹۷۸). برخی محققان از کار مندلبام حمایت کردند و آن را توسعه دادند. در این زمینه ناکان و هال انعطاف‌پذیری را پاسخ سریع به تغییرات در حجم و میزان محصول، تغییر در ترکیب محصول، میزان برآورده کردن خواسته توسط محصول، معرفی محصولی جدید و پذیرفتن فناوری جدید، تعریف می‌کنند (ناکان و هال، ۱۹۹۱). به باور فاساوات و کانچانا، اصطلاح انعطاف‌پذیری به توانایی گسترش یافتن یا گسترش نیافتن منابع در پاسخگویی به تغییرات در توافق‌نامه‌هایی که توسط مشتریان بسته می‌شود، اشاره دارد (فاساوات و کانچانا، ۲۰۰۷). انواع گوناگونی از انعطاف‌پذیری در ادبیات موضوع بیان شده است که عبارت‌اند از: انعطاف‌پذیری محصول، انعطاف‌پذیری حجم، انعطاف‌پذیری ترکیب، انعطاف‌پذیری ماشین‌آلات، انعطاف‌پذیری کارکنان، انعطاف‌پذیری بازار، انعطاف‌پذیری فرایند، انعطاف‌پذیری در عرضه محصول جدید و انعطاف‌پذیری توسعه ظرفیت (آواد و بن تلال، ۲۰۰۸). در مجموع می‌توان انعطاف‌پذیری را این‌گونه تعریف کرد: تغییرات سریع ظرفیت در صورت بروز تغییر در تقاضا، توانایی تولید محصولات متنوع، تغییرات سریع در طراحی محصولات، معرفی سریع محصولات جدید، توانایی تولید محصولات مطابق با نیاز مشتریان، توانایی تغییر در آمیخته محصول.

### تمرکز بر مشتری

خدمات به‌طور فزاینده‌ای در رقابت امروز اهمیت یافته است. به کمک فناوری‌های رایانه‌ای، امکان ارتقای روابط با مشتری به وسیله فراهم کردن ارزش افزوده بیشتر خدمات، به وجود آمده است (ژا، ینگ، هوای و کیانگ، ۲۰۰۲). تمرکز بر مشتری به چگونگی تأمین نیاز مشتری توجه می‌کند (فاساوات و کانچانا، ۲۰۰۷) و شامل این موارد می‌شود: خدمات پس از فروش (مانند نگهداری و تعمیرات قطعات یدکی و پشتیبانی تلفنی و...)، پشتیبانی از محصولات (مانند اقداماتی که اطلاعات لازم برای نحوه استفاده از محصول را برای مشتریان فراهم می‌کند)، راه‌های ارتباط با مشتری (مانند اطلاع‌رسانی به مشتریان درباره محصولات و تولیدات جدید)، اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری از محصولات و میزان اطمینان به وعده‌ها و قول‌هایی که شرکت به مشتریان می‌دهد.

### دانش فنی

این اصطلاح درباره گرایش و تمایل به کاهش دادن طول عمر محصولات سخن می‌گوید. بنابراین موضوعاتی مانند مدیریت دانش (مهارت‌ها و دانش راهبردی لازم برای توسعه محصول)، یادگیری مستمر، مهارت در حل مسئله، آموزش در سطح فردی و سازمانی، تحقیق و توسعه (توانایی تحقیق برای عرضه محصول جدید) را دربرمی‌گیرد (فاساوات و کانچانا، ۲۰۰۷).

### هزینه

اغلب شرکت‌های تولیدی به کنترل هزینه توجه زیادی می‌کنند. اصطلاح هزینه به توانایی مدیریت هزینه‌های تولید کارآمد تمرکز دارد که شامل مخارج کلی، موجودی و ارزش افزوده است (فاساوات و کانچانا، ۲۰۰۷). به زعم پورتر مزیت رقابتی از چند راهبرد رقابتی به دست می‌آید که یکی از آنها راهبرد رهبری قیمت است (پورتر، ۱۹۸۰). هزینه کم تولید زمانی که حاشیه سود پایین است، اولویت شمرده می‌شود. منطقی که از ارتباط راهبرد رهبری هزینه با مزیت رقابتی حمایت می‌کند، این واقعیت است که مزیت رقابتی می‌تواند به دو نوع اساسی تقسیم شود: هزینه‌های پایین‌تر از رقبا، یا توانایی متمایز شدن و مزیت قیمت (آواد و بن تلال، ۲۰۰۸).

### کیفیت

کیفیت سلاح رقابتی بازار است. کیفیت به وسیله اثبات محصولاتی که نیازها و انتظارات مشتریان را تأمین می‌کند یا از آن نیز فراتر می‌رود، سبب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. یکی از تعریف‌های اولیه کیفیت را جوران بیان کرد: کیفیت یعنی مناسب برای استفاده. تعریف او دیدگاه مشتریان از تعریف کیفیت را به کار گرفت (جوران، ۱۹۷۴). مشتریان کسانی هستند که تصمیم می‌گیرند چه محصول یا خدمتی به بهترین شکل نیازهای آنها را تأمین می‌کند (آواد و بن تلال، ۲۰۰۸). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت دیدگاه مشتریان اصلی است که باید هر تعریفی از کیفیت را در بر بگیرد. گاروین معتقد است کیفیت ساختار چند بعدی دارد. او ارتباط کیفیت را به هشت بُعد عملکرد، عملکرد ثانویه، قابلیت اطمینان، تطبیق، دوام، خدمات‌رسانی، زیبایی و کیفیت درک‌شده تقسیم می‌کند (گاروین، ۱۹۸۷). این ابعاد کاملاً منطبق بر دیدگاه مشتری است. بنابراین کیفیت منبع اصلی مزیت رقابتی در تأمین نیازهای مشتریان به‌شمار می‌رود. محققان کیفیت را به راهبرد رقابتی ربط داده‌اند. در این زمینه، پراجوگو کیفیت را عملکرد راهبردی می‌داند که منعکس‌کننده راهبرد رقابتی شرکت است (پراجوگو، ۲۰۰۷).

### تحويل

تحويل به مسائلی که مبتنی بر زمان است، مربوط می‌شود. تحويل یعنی چطور محصول یا خدمت به سرعت در اختیار مشتری قرار گیرد. همچنین از دیدگاه زمان عرضه محصول جدید به بازار هم توجه می‌کند (فاساوات و کانچانا، ۲۰۰۷). مشتریان تمایل دارند تا نیازهایشان با کمیت مناسب، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب در اختیارشان قرار گیرد. تأمین این خواسته مشتریان، موجب افزایش رضایت آنها می‌شود. در این راستا کومار و کومار معتقدند تحويل خدمت یا محصول، تضمین می‌کند محصول با کیفیت (قابلیت اطمینان و قابلیت نگهداری)، با کمیت

خوب، در زمان مقرر، در مکان مناسب، از منبع معتمد (فروشنده معتمدی که به تعهداتش در دوره زمانی مشخص پای‌بند باشد)، با خدمات کامل (خدمات پس از فروش و بعد از فروش) و در نهایت با قیمت مناسب، تحویل داده می‌شود (آواد و بن تلال، ۲۰۰۸).

### **نوآوری**

امروزه، نوآوری عامل محدودکننده‌ای برای تولید محصولات فیزیکی نیست، بلکه برای تولید محصولات جدید با ویژگی‌های متنوع به کار می‌رود. از این رو نوآوری به‌طور سنتی برای ایجاد فرایند تولید جدید به کار می‌رود. نوآوری در توسعه و نفوذ بازارهای جدید برای محصولات شرکت‌ها همواره در اولویت بوده است (ژاا و همکاران، ۲۰۰۲). رقابت شدید در بازار، چرخه عمر محصول را به شدت کاهش داده است، از این رو در حال حاضر، نوآوری یکی از معیارهای مهم در تعیین موفقیت شرکت است. نوآوری شامل خلاقیت (توانایی نوآوری جدید و توانایی خلق بازارهای جدید)، توانایی توسعه فناوری‌های جدید، توانایی استفاده از فناوری‌های جدید، توانایی گسترش فعالیت در بازارهای خارجی، توانایی ایجاد دارایی‌های معنوی می‌شود.

### **حفاظت از محیط زیست**

حفاظت از محیط زیست به این معناست که باید اثرهای منفی فعالیت‌های تولیدی بر مؤلفه‌های محیط زیست حداقل شود. این موضوع به دلیل نگرانی‌هایی که در مورد محیط زیست امروزه به وجود آمده و همچنین چندبُعدی بودن اثرها و عواقب آن، شامل اثرهای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، حائز اهمیت است. در کسب‌وکار، محیط عامل راهبردی محسوب می‌شود؛ زیرا شرکت‌ها همزمان با تولید محصول، مشکلات زیست محیطی را نیز به وجود می‌آورند. اگر شرکت‌ها الگوهای تولید و مصرفشان را اصلاح کنند، می‌توانند از ایجاد آلودگی و تخریب محیط زیست پیشگیری کنند (دیازگاردیو، مارتین پنا و گارسیا مونیوا، ۲۰۱۱). زمانی که شرکت‌ها با عنوان واحد دوستدار محیط زیست معرفی می‌شوند، از عواقب اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی مصون می‌مانند؛ زیرا در بسیاری از موارد شرکت‌هایی که واحدهای آلاینده محیط زیست معرفی شده‌اند، بازار خود را از دست داده‌اند. مردم تمایل دارند محصولات شرکت‌هایی را خریداری کنند که کمترین آسیب را به محیط زیست وارد می‌کنند و تمایل زیادی به حفظ محیط زیست دارند.

### **مزیت رقابتی**

ایجاد مزیت رقابتی به تعیین معیارهایی نیاز دارد که شرکت را در وضعیت بهتری نسبت به رقیب و میزان سهم آنها از بازار، قرار می‌دهد. بنابراین، ایجاد مزیت رقابتی مترادف با تعیین منابع نوآوری

است. هنگامی که شرکتی از منابع و قابلیت‌های مشخص و منحصر به فردی برخوردار باشد و تقلید از آن به سادگی امکان پذیر نباشد و بتواند محصولاتی به بازار عرضه کند که ارزش بسیار زیادی را در مقایسه با رقبای مشتری فراهم کند، می‌توان گفت که شرکت دارای مزیت رقابتی است (بارنی، ۱۹۹۱). به تعریفی دیگر، وقتی شرکتی راهبردی را اجرا کند که رقیب قادر به تقلید آن نباشند (یا تقلید آن برای رقیب بسیار پرهزینه است) و نتوانند این راهبرد ارزش‌زا را در شرکت پیاده کنند، به مزیت رقابتی دست یافته است (هیت، ایرلند و هاسکینسون، ۲۰۰۵). مزیت رقابتی را می‌توان ارزشی دانست که شرکت برای مشتری فراهم می‌کند و مشتری به دلیل این ارزش آفرینی به شرکت وفادار می‌ماند. در واقع ارزش آفرینی شرکت برای مشتری سبب می‌شود مشتری از بین رقبای شرکتی را انتخاب کند که ارزش بیشتری برای او فراهم کرده است.

مزیت رقابتی ناشی از ارزشی است که شرکت به مشتری می‌دهد. کالکا و همچنین مورگان و همکارانش مزیت رقابتی را ترکیبی از مزیت هزینه، محصول و خدمات می‌دانند (کالکا، ۲۰۰۲؛ مورگان، کالکا و کاتسیکاس ۲۰۰۴). با توجه به نظر این محققان، ناوارو و همکارانش (۲۰۱۰) در پژوهش خود عواملی مانند تمایز محصول، قیمت، توزیع محصول، ترفیع و ارتباطات، منابع انسانی، خدمات‌رسانی و هزینه را مزیت رقابتی در نظر گرفتند.

شهرت و خوش‌نامی شرکت و همچنین نوآوری نیز، از جمله مزیت‌های رقابتی است که محققان در پژوهش‌های خود از آن استفاده کرده‌اند (گریفت و فاینلی، ۲۰۰۴).

گاهی شرکت‌ها با عرضه محصول به قیمت پایین‌تر برای مشتری ارزشی ایجاد می‌کنند که مشتری شرکت مد نظر را بر سایر رقبای ترجیح می‌دهد و از این طریق شرکت مزیت رقابتی کسب می‌کند. هزینه به مثابه مزیت رقابتی نیز بر قیمت محصول تأثیر می‌گذارد و موجب می‌شود که شرکت به مزیت رقابتی دست یابد. هزینه، مصرف منابع برای تولید محصول است که ارزشی را برای مشتری ایجاد می‌کند. در این میان شرکتی که بتواند با کمترین هزینه این محصول ارزشمند را تولید کند، می‌تواند با کمترین قیمت آن را در اختیار مشتری قرار دهد، از این رو هزینه نیز مزیت رقابتی محسوب می‌شود. از سوی دیگر، برخی از شرکت‌ها مانند شرکت‌های کامپیوتری و گوشی همراه، مشتریانی دارند که متقاضی محصولات به‌روز و نوآورانه‌اند، اگر شرکت بتواند با عرضه محصولات نوآورانه خواسته مشتری خود را برآورده کند، ضمن آنکه از این طریق برای مشتریانش ارزش ایجاد می‌کند، وفاداری آنان را هم افزایش می‌دهد. ارائه خدمات نیز یکی دیگر از مزیت‌های رقابتی است که به مشتری اطمینان می‌دهد در صورتی که از محصولات شرکت استفاده کند، شرکت با خدمات بسیار مطلوب از او پشتیبانی خواهد کرد. سایر مزیت‌ها نیز به همین ترتیب به ایجاد ارزش برای مشتری و در نهایت ایجاد مزیت رقابتی برای

شرکت منجر می‌شود. نقش و جایگاه هریک از اولویت‌های رقابتی و مزیت‌های رقابتی در تدوین راهبرد، یکی دیگر از مباحثی است که باید تشریح شود، در ادامه با توجه به رویکرد منبع‌محور، جایگاه اولویت‌های رقابتی و مزیت‌های رقابتی را تشریح می‌کنیم.

### رویکردهای تدوین راهبرد

سه پارادایم در رویکردهای تدوین راهبرد وجود دارد که پارادایم نیروهای رقابتی پورتر در دهه هشتاد میلادی، پارادایم غالب بوده است (گرن، ۲۰۰۱). این رویکرد شامل اقداماتی است که به کمک آن شرکت می‌تواند خود را در برابر نیروهای رقابتی حفظ کند. رویکرد نیروهای رقابتی بر اساس تدوین راهبردهای رقابتی است که شرکت را به محیط آن ربط می‌دهد، جنبه‌های کلیدی محیط شرکت، شامل شرکت یا شرکت‌هایی است که با او رقابت می‌کنند. منافع اقتصادی در نیروهای رقابتی پورتر، منافع انحصاری است. رویکرد دوم تضاد راهبردی نام دارد. این رویکرد از ابزارهای نظریه بازی‌ها برای تحلیل ماهیت تبادل رقابت بین شرکت‌های رقیب استفاده می‌کند. هدف رویکرد تضاد راهبردی این است که مشخص کند چگونه شرکت می‌تواند بر رفتار و اقدامات شرکت‌های رقیب و همچنین محیط بازار، تأثیر بگذارد. در این رویکرد، محیط بازار همه عواملی است که بر درآمد بازار تأثیر می‌گذارد، مانند: قیمت، کمیت، حاشیه سود. رویکرد دیگر بر ایجاد و ساختن مزیت‌های رقابتی تأکید دارد که از طریق کسب مزیت‌های نوآورانه از سطح شرکت به دست می‌آید. این سه رویکرد ریشه‌های خود را از بحث بسیار قدیمی نقاط قوت و ضعف شرکت می‌گیرند. در دوره جدید کنونی، مدارک و شواهد نشان می‌دهد شرکت‌ها مزیت‌های پایدار خود را فقط از طریق اثربخشی و کارایی و همچنین مطالعه تغییرات سازمانی، فناوری و اعمال آنها در راهبرد خود به دست می‌آورند. یکی از رویکردهایی که به نحوه مطلوبی به این موضوعات جدید می‌پردازد به رویکرد منبع‌محور معروف است که تأکید آن بر قابلیت‌ها و دارایی‌های ویژه شرکت است (تیس، پیسانو و شوئن، ۱۹۹۷). در ادامه این رویکرد را بیشتر تشریح می‌کنیم.

### رویکرد منبع‌محور

این رویکرد بیان می‌کند هر سازمانی مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌هایی دارد که زیربنایی را برای راهبردهای سازمان فراهم می‌کند و این منابع و قابلیت‌ها، منبع اصلی بازدهی و سود شرکت‌اند. تفاوت در عملکرد یک شرکت از منابع و قابلیت‌های منحصربه‌فرد شرکت نشئت می‌گیرد تا مشخصات ساختاری آن. شرکت‌ها منابع منحصربه‌فردی به دست می‌آورند و تلاش می‌کنند قابلیت‌های خود را توسعه دهند. در واقع دو فرض اساسی این رویکرد عبارت است از:



- منابع داخلی و قابلیت‌ها مسیر اصلی را برای راهبردهای شرکت فراهم می‌کند؛
- منابع و قابلیت‌ها، منبع اصلی سود شرکت‌اند.

مفهوم شایستگی می‌تواند از دیدگاه‌های متفاوتی در درون سازمان بیان شود. از دیدگاه مدیریت راهبردی، شایستگی‌ها ترکیب منابع و قابلیت‌هاست. ترکیب منابع و قابلیت‌ها در سازمان می‌تواند در دسته شایستگی‌های اصلی<sup>۱</sup> طبقه‌بندی شود، به‌ویژه هنگامی که این شایستگی‌ها ارزشمند، نادر، تقلیدناپذیر و جایگزین‌ناپذیری باشد. همچنین شایستگی‌های اصلی می‌تواند منبع مزیت‌های رقابتی باشد. برای مثال، طراحی محصول برای شرکت اپل شایستگی اصلی و منبع اصلی برای مزیت‌های رقابتی محسوب می‌شود (هیت و همکاران، ۲۰۰۵).

### معیارهای اساسی منابع و قابلیت‌ها

برای آنکه منابع و قابلیت‌ها برای شرکت شایستگی محسوب شوند، باید معیارهایی داشته باشند؛ این معیارها عبارت‌اند از: ارزشمندبودن، نادربودن، تقلیدناپذیربودن و جایگزین‌ناپذیر بودن. هنگامی می‌توان منابع و قابلیت‌ها را شایستگی‌های کلیدی نامید که این چهار معیار اساسی را دربر داشته باشند. شایستگی‌های کلیدی نیز از منابع مزیت‌های رقابتی است. در طراحی راهبرد باید توجه کرد منابع و قابلیت‌هایی برای دستیابی به مزیت رقابتی استفاده شود که امکان تکرار یا انتقال آسان آنها وجود نداشته باشد، در غیر این صورت باید به‌سرعت راهبرد سازمان تغییر کند. پس اگر سازمان بتواند این قابلیت‌ها را برای مدت طولانی حفظ کند، راهبرد بلندمدتی تدوین می‌کند، در غیر این صورت باید به تدوین راهبرد کوتاه‌مدت بپردازد. نکته اساسی در طراحی راهبرد مبتنی بر رویکرد منبع‌محور، درک رابطه میان منابع، قابلیت‌ها، مزیت رقابتی و سودآوری است و آگاهی از اینکه کدام مزیت رقابتی می‌تواند طی زمان پایدار بماند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، از دسته پژوهش‌های کاربردی شمرده می‌شود و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های صنعتی شهر رشت در نظر گرفته شده است. هرچند شرکت‌های فعال در این واحد با توجه به اطلاعات دفتر شهرک صنعتی ۱۹۳ شرکت گزارش شده است، ۱۰ شرکت به‌دلیل اینکه زیرمجموعه شرکت‌های بزرگ‌تر بودند و مدیریت آنها با شرکت‌های اصلی ادغام شده بود، از فهرست جامعه آماری حذف شدند. همچنین از آنجاکه این پژوهش مختص به شرکت‌های صنعتی بود، ۱۷ واحد هم به‌دلیل

1. Core competencies

فعالیت خدماتی از فهرست کنار گذاشته شدند، ۳۵ واحد از شرکت‌ها به حالت تعطیل بودند و ۵۶ شرکت نیز به شکل کارگاه‌های کوچک با تعداد کمی کارگر و یک مدیر اداره می‌شد و چون راهبرد در این‌گونه واحدها چندان معنادار نیست، این واحدها نیز به‌اجبار از فهرست شرکت‌های فعال حذف شدند. در مجموع ۷۵ شرکت فعال برای بررسی باقی ماند. در هر شرکت سه مدیر ارشد برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به راهبرد تولید در نظر گرفته شد. در کل حجم جامعه ۲۲۵ مدیر بود که با توجه به فرمول نمونه‌گیری کوکران با سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد نمونه‌ها ۱۴۲ نفر محاسبه شد. داده‌ها از مدیرانی تأثیرگذار در تدوین راهبرد، شامل مدیر عامل، مدیر کارخانه، مدیر تولید، مدیر منابع انسانی و مدیر کنترل کیفیت جمع‌آوری شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

عنوان دسته‌بندی	گروه‌ها	درصد افراد
پست سازمانی	مدیر عامل	۱۶
	مدیر تولید	۲۳
	مدیر کارخانه	۲۲
	مدیر کنترل کیفیت	۱۹
	مدیر منابع انسانی	۲۰
تحصیلات	دیپلم	۶
	لیسانس	۷۹
	فوق لیسانس	۱۰
	دکتری	۵
جنسیت	زن	۱۶
	مرد	۸۴

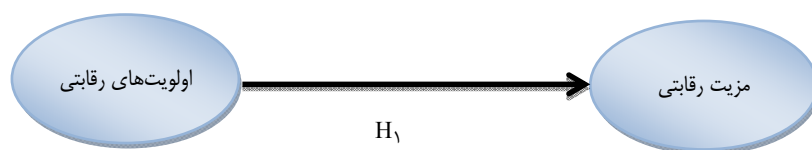
گردآوری اطلاعات به کمک ابزار پرسشنامه انجام گرفت. برای این کار پس از مطالعه ادبیات موضوع و تدوین دو پرسشنامه، از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که میزان تطابق سازمان خود با هر یک از گویه‌ها را به وسیله طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم بیان کنند. پرسشنامه اولویت‌های رقابتی ۳۶ سؤال را دربرمی‌گرفت و پرسشنامه مزیت‌های رقابتی متشکل از ۹ سؤال بود که هر دو پرسشنامه برای پاسخگویی همزمان در اختیار مدیران قرار گرفت. در مجموع با توجه به حجم نمونه، ۱۵۶ پرسشنامه (۱۰ درصد بیشتر) توزیع شد و ۱۴۲ پرسشنامه تکمیل و آماده برای تجزیه و تحلیل جمع‌آوری شد.

برای اطمینان از اعتبار محتوا، نظر پنج نفر از استادان و خبرگان مدیریت را جویا شدیم. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور ۳۰ پرسشنامه برای پیش‌آزمون در نظر گرفته شد. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای سؤال‌های اولویت‌های رقابتی ۹۶ درصد و برای سؤال‌های مزیت‌های رقابتی ۸۴ درصد به‌دست آمده است. به‌منظور شناخت متغیرهای پنهان اولویت‌های رقابتی، از تحلیل عاملی اکتشافی، روش مؤلفه‌های اصلی<sup>۱</sup> و چرخش ماتریس عامل‌ها به‌روش ایکواماکس<sup>۲</sup> استفاده شد. سپس تحلیل عاملی تأییدی به‌کمک روش تحلیل مسیر انجام گرفت.

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مرور ادبیات موضوع، می‌توان بیان کرد که اولویت‌های رقابتی بر مزیت‌های رقابتی تأثیرگذار است. از این رو مدل نظری پژوهش در قالب شکل ۱ ترسیم شده است. در این مدل فرضیه اصلی پژوهش نشان داده شده است.

$H_1$ : اولویت‌های رقابتی بر مزیت‌های رقابتی تأثیر معناداری دارد.



شکل ۱. مدل نظری پژوهش

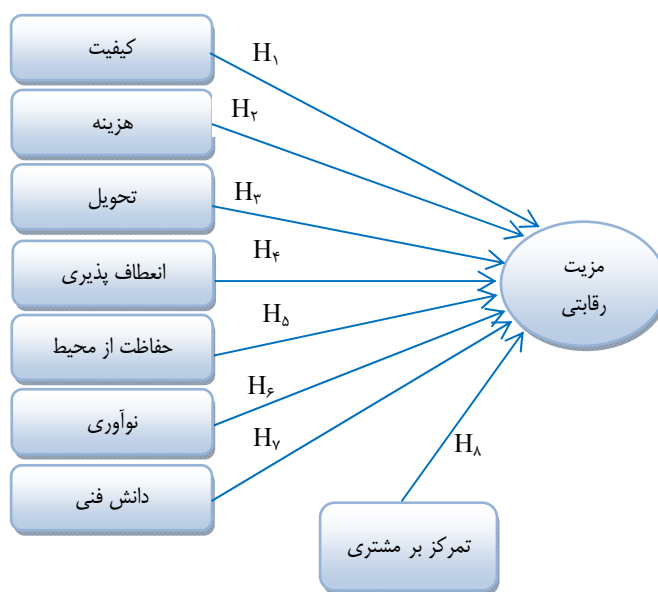
پس از انجام تحلیل‌های عاملی اکتشافی و تأییدی، تغییراتی در مدل مفهومی پژوهش ایجاد شد. با توجه به هشت عامل اولویت‌های رقابتی که همه مستقل از یکدیگرند و در قالب یک عامل مشترک نمی‌گنجد و همچنین سازه مزیت رقابتی، می‌توان فرضیه اصلی را در قالب هشت فرضیه فرعی بیان کرد. با توجه به مدل منبع‌محور، قابلیت‌های رقابتی یا همان اولویت‌ها می‌توانند منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی باشند. از این رو می‌توان گفت مزیت‌های رقابتی از اولویت‌های رقابتی تأثیر می‌پذیرند. حال با توجه به ادبیات موضوع، فرضیه‌های فرعی به شرح زیر مطرح می‌شوند:

$H_1$ : اولویت رقابتی کیفیت بر مزیت رقابتی تأثیرگذار است.

$H_2$ : اولویت رقابتی هزینه بر مزیت رقابتی تأثیرگذار است.

1. Principal components  
2. Equamax

- $H_1$ : اولویت رقابتی تحویل بر مزیت رقابتی تأثیرگذار است.  
 $H_2$ : اولویت رقابتی انعطاف‌پذیری بر مزیت رقابتی تأثیرگذار است.  
 $H_3$ : اولویت رقابتی حفاظت از محیط زیست بر مزیت رقابتی تأثیرگذار است.  
 $H_4$ : اولویت رقابتی نوآوری بر مزیت رقابتی تأثیرگذار است.  
 $H_5$ : اولویت رقابتی دانش فنی بر مزیت رقابتی تأثیرگذار است.  
 $H_8$ : اولویت رقابتی تمرکز بر مشتری بر مزیت رقابتی تأثیرگذار است.



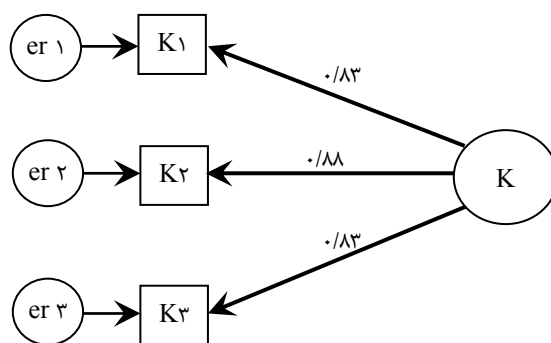
شکل ۲. مدل مفهومی اصلاح‌شده

### یافته‌های پژوهش

به‌منظور شناخت متغیرهای پنهان (مکنون)، برای سؤال‌های اولویت‌های رقابتی تحلیل عاملی اکتشافی به‌اجرا درآمد و در مرتبه اول هشت عامل شناسایی شد. در این میان ۶ سؤال به‌دلیل ساختار عاملی نامناسب از تحلیل حذف شدند. باقی سؤال‌ها با توجه به بار عاملی و منطق طراحی آنها، عامل‌های کیفیت، هزینه، تحویل، انعطاف‌پذیری، محیط زیست، نوآوری، دانش فنی و تمرکز بر مشتری نامگذاری شدند. این هشت عامل در کل ۷۷/۹۴ درصد از واریانس متغیر پنهان (اولویت‌های رقابتی) را تبیین می‌کند. مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۵ به‌دست آمد که مناسب‌بودن داده‌ها را برای انجام تحلیل عاملی نشان می‌دهد. همچنین رقم به‌دست‌آمده برای

شاخص کرویت بارتلت ( $0/000$ ) فرض مخالف را تأیید می‌کند؛ به این معنا که بین متغیرها همبستگی معنادار وجود ندارد. پس از تحلیل عاملی مرتبه اول، میانگین نمره‌های هر یک از عوامل شناخته شده در این مرحله به دست آمد و برای مرتبه دوم وارد تحلیل عاملی شدند. قبل از اجرای تحلیل، پیش‌بینی می‌شد هشت عامل شناسایی شده در قالب یک عامل اصلی قرار گیرند، اما نتایج تحلیل غیر از این بود. در این مرحله دو عامل شناسایی شد که این دو عامل حدود ۲۵ درصد از واریانس نمرات هشت عامل اول را تشریح می‌کرد. مقدار شاخص KMO به دست آمده ( $0/5$ ) نشان دهنده نامناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی است. همچنین شاخص بارتلت برابر ۱ نیز نشان می‌دهد بین شاخص‌ها همبستگی وجود ندارد. با این حال، معناداری آن نیز به کمک تحلیل عاملی تأییدی آزمون شد که به دلیل پایین بودن واریانس تبیین شده، معنادار به نظر نرسید.

برای اولویت‌های رقابتی نیز متناسب با تحلیل‌های عاملی مرتبه اول و دوم، باید مدل‌های اندازه‌گیری آن را به اجرا درآورد و نتایج را بررسی کرد که به دلیل حجم بالای تحلیل‌های انجام گرفته، برای نمونه فقط سازه دانش فنی<sup>۱</sup> به طور کامل تشریح می‌شود. سازه دانش فنی که یکی از ابعاد هشت‌گانه اولویت‌های رقابتی است، در مدل نهایی تأثیر می‌گذارد. بر مبنای بررسی‌های صورت گرفته در ادبیات موضوع، چهار شاخص برای سنجش این سازه در نظر گرفته شده است. حال با در اختیار داشتن این چهار شاخص و با داده‌هایی که از ۱۴۲ نمونه جمع‌آوری شد، می‌توان مدل اندازه‌گیری انعکاسی را با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی در محیط نرم‌افزار آموس ترسیم کرد، نتایج به دست آمده در شکل ۳ مشاهده می‌شود.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری برای سازه دانش فنی

پس از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی، مشخص شد که سه شاخص از چهار شاخص در نظر گرفته شده، دارای بار عاملی روی سازه دانش فنی است. به همین دلیل با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی ادامه یافت. همان گونه که در شکل ۳ مشاهده می شود هر سه شاخص با داشتن بار عاملی بالا، نشان می دهند که سازه پنهان دانش فنی را به خوبی تبیین می کنند. در مرحله بعد، برازش مدل با استفاده از شاخص هایی که برای این منظور به کار می رود بررسی شد که نتایج نشان داد مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

به همین ترتیب تحلیل عاملی تأییدی برای پرسشنامه مزیت های رقابتی که ۹ سؤال را دربر داشت نیز، انجام گرفت؛ بدین ترتیب که ابتدا تحلیل روی سازه مزیت رقابتی با ۹ متغیر مشاهده پذیر به اجرا درآمد و مشخص شد که سه سؤال به لحاظ بار عاملی، شاخص مناسبی برای تبیین متغیر پنهان مزیت رقابتی نیستند. از این رو بعد از حذف این سه سؤال مدل بار دیگر اجرا شد که در مرحله دوم به برازش مناسبی دست یافتیم. سایر اطلاعات مربوط به شاخص های برازش برای تمامی سازه ها در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. شاخص های برازش مدل های اندازه گیری

سازه ها	تعداد گویه ها	مربع کای	P *	GFI	AGFI	RFI	NFI	CFI	RMSEA
کیفیت	۵	۸/۶۷۱	۰/۰۷	۰/۹۷	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۰۹
هزینه	۳	۰/۳۲۷	۰/۵۶۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۱	۰
تحويل	۴	۱/۳۹۸	۰/۴۹۷	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۹	۱	۰
انعطاف پذیری	۴	۵/۵۵	۰/۰۶۲	۰/۹۸	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۱
حفاظت از محیط زیست	۳	۰/۴۷۸	۰/۴۸۵	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۱	۰
نوآوری	۵	۰/۲۷۳	۰/۹۶۵	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۱	۰
دانش فنی	۳	۱/۷۷	۰/۱۸۳	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۷
تمرکز بر مشتری	۴	۲/۵۱	۰/۱۱۳	۰/۹۹	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۱
مزیت رقابتی	۶	۱۰/۶۳۷	۰/۱۵۵	۰/۹۷	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۰۶

\* سطح تحت پوشش کای دو

معمولاً تا حد امکان سعی می شود از معیارهای متعددی برای بررسی وضعیت برازش مدل استفاده شود. از این رو سه شاخص مطلق (شامل مربع کای، GFI، RMSEA)، سه شاخص افزایشی (شامل NFI، CFI، RFI) و شاخص مقتصد AGFI برای برازش مدل های معادلات ساختاری بررسی شد. هر اندازه مقدار مربع کای کمتر باشد، نشان دهنده برازش مدل است، اما

این شاخص به‌تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده برآزش مدل باشد. از این رو شاخص‌های دیگر نیز بررسی شدند. در کل مقدار شاخص GFI بیشتر از ۰/۹ و RMSEA کوچکتر از ۰/۱ (در برخی منابع کوچکتر از ۰/۸) را نشان‌دهنده برآزش مناسب تعیین کرده‌اند (هایر، آندرسون، تاتام و بلک، ۱۹۹۸). شاخص‌های NFI، CFI، RFI و AGFI بیشتر از ۰/۹ نشان‌دهنده مطلوب بودن برآزش مدل است که با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده در جدول ۲، همه مدل‌ها برآزش مطلوبی دارند.

پس از اجرای تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای اولویت‌های رقابتی و مزیت رقابتی، با توجه به تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه دوم، به‌اجرای تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای اولویت‌های رقابتی پرداختیم. با این حال پس از واردکردن داده‌های مشاهده‌شده به تحلیل، هیچ مدل مناسبی به‌دست نیامد که از برآزش کافی برخوردار باشد. به بیان دیگر نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که هشت بُعد شناسایی‌شده برای اولویت‌های رقابتی در قالب یک متغیر اصلی قرار نمی‌گیرد. این نتایج با نتایج تحلیل عاملی اکتشافی هماهنگ است؛ چرا که در آن تحلیل نیز متغیرهای به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی مرتبه دوم، فقط در حدود ۲۵ درصد از واریانس نمره‌ها را توضیح می‌داد.

برای بررسی بیشتر، آزمون همبستگی برای این هشت بُعد اجرا شد که نشان می‌داد میان هیچ‌یک از این ابعاد همبستگی وجود ندارند، از این رو در قالب یک متغیر اصلی قرار نمی‌گیرند. بنابراین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اولویت‌های رقابتی ماهیت‌های متفاوتی نسبت به یکدیگر دارند؛ به این معنا که همگی در یک مجموعه قرار نمی‌گیرند.

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی که در بخش پیش بیان شد، ما را برآن داشت میان اولویت‌های رقابتی تمایز قایل شویم؛ بدین‌گونه که ابعاد اولویت رقابتی در قالب یک عامل مشترک قرار نمی‌گیرند و هر یک سازه‌ای مستقل در نظر گرفته می‌شوند. از این رو فرضیه اصلی پژوهش در قالب هشت فرضیه فرعی بیان شد (شکل ۲).

به‌منظور بررسی رابطه علی میان متغیرهای پژوهش، به کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش آزمون شد. در اجرای معادله‌های ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها، ابتدا باید برآزش مدل ساختاری را بررسی کرد و پس از آن به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. با توجه به نتایج پژوهش هر یک از اولویت‌های رقابتی، سازه‌ای مستقل در نظر گرفته شد که با مزیت رقابتی مدل ساختاری مستقلی را تشکیل می‌دهند. با ایجاد این مدل‌های ساختاری از پیچیدگی بیش از حد مدل ساختاری جلوگیری می‌شود. از این رو ضمن بررسی مدل‌های ساختاری مستقل،

به بررسی فرضیه‌های پژوهش نیز پرداخته می‌شود. در جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل نشان داده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

سازه‌ها	مربع کای	P	GFI	AGFI	RFI	NFI	CFI	RMSEA
کیفیت و مزیت رقابتی	۳۴/۲۶۱	۰/۱۸۱	۰/۹۶	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۰۴
هزینه و مزیت رقابتی	۳۰/۵۲۹	۰/۱۰۶	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۹۹	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۰۵
تحویل و مزیت رقابتی	۴۰/۷۸	۰/۰۹	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۰۵
انعطاف‌پذیری و مزیت رقابتی	۳۲/۴۶	۰/۰۷	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۰۵۸
حفاظت از محیط زیست و مزیت رقابتی	۲۷/۱۹	۰/۱	۰/۹۶	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۰۵
نوآوری و مزیت رقابتی	۴۷/۷۶	۰/۰۴	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۰۵
دانش فنی و مزیت رقابتی	۳۱/۹۹	۰/۱۵۸	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۰۴
تمرکز بر مشتری و مزیت رقابتی	۳۰/۹۹	۰/۱۵۴	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۰۴۵

جدول ۴ یافته‌های تحلیل علی با استفاده از مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج بررسی فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضرایب استاندارد	انحراف معیار	T*	سطح احتمال	نتیجه نهایی
اول	۰/۷۷	۰/۰۸	۶/۲۱	نزدیک به صفر**	پذیرش فرضیه
دوم	۰/۳۶	۰/۰۹	۳/۷۳۵	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
سوم	۰/۶۹	۰/۰۹	۷/۱۲۷	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
چهارم	۰/۵۷	۰/۱۱۹	۵/۷۲۸	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
پنجم	۰/۶۳	۰/۰۵	۶/۵۷۳	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
ششم	۰/۷۷	۰/۰۸	۷/۳۰۷	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
هفتم	۰/۶۸	۰/۰۸	۷/۳۹۸	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
هشتم	۰/۸۱	۰/۱	۷/۱۶۳	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه

\* مقدار بحرانی

\*\* زمانی که در خروجی نرم‌افزار مقدار سه ستاره (\*) رانشان می‌دهد، یعنی مقدار بسیار کم و نزدیک به صفر است.



با توجه به جدول ۳ مشخص شد که مدل‌های ساختاری از برازش مناسبی برخوردارند. بعد از اطمینان یافتن از برازش مدل‌های ساختاری به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداختیم که همه آنها معنادار بودند و دلیلی برای رد فرضیه وجود نداشت. از این رو هر هشت اولویت رقابتی بر مزیت رقابتی در شرکت‌های صنعتی شهر رشت اثرگذار است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای شناخت متغیرهای پنهان از متغیرهای مشاهده‌شده، تحلیل‌های عاملی اکتشافی و تأییدی را به کار بردیم. در تحلیل عاملی اکتشافی که برای شناسایی اولویت‌های رقابتی انجام گرفت، براساس آنچه انتظار می‌رفت، هشت عامل با توجه به منطق طراحی سؤال‌ها و ادبیات موضوع، شامل کیفیت، هزینه، تحویل، انعطاف‌پذیری، حفاظت از محیط زیست، نوآوری، دانش فنی و تمرکز بر مشتری، شناسایی شد. با تحلیل عاملی مرتبه دوم انتظار می‌رفت که تمام عوامل مذکور در قالب یک عامل کلی به نام اولویت‌های رقابتی قرار گیرند که برخلاف انتظار این‌گونه نشد. یافته‌ها نشان داد این هشت عامل، عوامل مستقلی‌اند که هر یک مفهوم جداگانه‌ای را تشریح می‌کند و در قالب یک عامل دسته‌بندی نمی‌شوند. با اجرای آزمون همبستگی میان عوامل مذکور نیز نتیجه مشابه نتایج تحلیل عاملی به دست آمد، میان هیچ‌یک از این عوامل همبستگی وجود نداشت. در ادامه با تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه مزیت رقابتی، مشخص شد سه سؤال از پرسشنامه بار عاملی مناسبی ندارد، به گفته دیگر شاخص‌های خوبی برای سنجش متغیر پنهان مزیت رقابتی نیستند. سپس با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی فرضیه‌ها پرداخته شد و تمام آنها پذیرفته شدند. با توجه به جدول ۴، بالاترین ضریب استاندارد رگرسیون به فرضیه هشتم اختصاص یافته است، این فرضیه نشان می‌دهد اولویت رقابتی تمرکز بر مشتری، بیشترین تأثیر را بر کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های صنعتی واقع در شهرک صنعتی رشت دارد. کیفیت و نوآوری در رده دوم قرار دارد و به ترتیب تحویل، دانش فنی، حفاظت از محیط زیست، انعطاف‌پذیری و هزینه نیز در رده‌های بعد قرار می‌گیرند.

کاردی و سیلواراجان شایستگی‌ها و توانایی‌ها را کلید مزیت رقابتی می‌دانند (کاردی و سیلواراجان، ۲۰۰۶). این شایستگی‌ها و لیاقت‌ها بر اساس مطالعات هیت و همکاران (۲۰۰۵) منابع و توانایی‌ها تعریف می‌شود. پژوهشگران مؤلفه‌های زیادی را به منزله اولویت‌های رقابتی مطرح کرده‌اند که در این پژوهش بر هشت عامل بیشتر تأکید شده است. نتایج پژوهش حاضر اولویت‌هایی مانند کیفیت، هزینه، تحویل، انعطاف‌پذیری، حفاظت از محیط زیست، نوآوری، دانش فنی و تمرکز بر مشتری را به منزله اولویت‌های رقابتی معرفی کرد که این اولویت‌ها در مقایسه با پژوهش‌های مشابه جامع‌ترند. همچنین متغیرهایی که برای ارزیابی مزیت‌های رقابتی در نظر

گرفته شدند (تمایز محصول، قیمت، توزیع محصولات، ترفیع و ارتباطات، منابع انسانی، هزینه‌ها، خدمات‌رسانی، نوآوری و شهرت و خوش‌نامی شرکت) نسبت به پژوهش‌های پیشین از جامعیت بیشتری برخوردارند. میزان تأثیر هریک از این اولویت‌های رقابتی بر مزیت‌های رقابتی، نشان می‌دهد شرکت‌های مستقر در شهر صنعتی رشت با داشتن هریک از این قابلیت‌ها در چه سطحی می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند.

همچنین تأثیرگذاری اولویت رقابتی بر مزیت رقابتی که در پژوهش حاضر تأیید شد و با مدل منبع‌محور که قابلیت‌های رقابتی را منبع دستیابی به مزیت رقابتی می‌داند، هماهنگ است. نتایج پژوهش با گفته‌های کاردی و سلواراجان که شایستگی‌ها و توانایی‌ها را کلید مزیت رقابتی می‌دانستند، منطبق است. نتایج بالا به‌طور مشابه با یافته‌های کازان و همکاران همخوانی دارد. آنها رابطه معناداری بین کیفیت، هزینه، انعطاف‌پذیری و عملکرد مالی یافته بودند (کازان، ازروستین، ۲۰۰۶). همچنین نتایج با یافته‌های فاساوات و کانچانا (۲۰۰۷) که نشان دادند کیفیت، تمرکز بر مشتری و تحویل، معیارهای مهم و اولویت‌های ارتقای رقابت شرکت‌های تولیدی است، در یک راستا قرار دارد. نتایج پژوهش حاضر منطبق بر یافته‌های پژوهش آواد و بن‌تلال است. آنها به کمک روش رگرسیون چندگانه اولویت‌های رقابتی کیفیت، تحویل، هزینه و انعطاف‌پذیری را بر مزیت رقابتی بررسی کردند و نتیجه گرفتند این چهار اولویت رقابتی با مزیت رقابتی ارتباط دارد و بر آن تأثیر می‌گذارد (آواد و بن‌تلال، ۲۰۰۸).

در این پژوهش به بررسی تأثیر اولویت‌های رقابتی بر مزیت‌های رقابتی پرداختیم. در واقع با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت هزینه به‌منزله اولویت رقابتی، اثر کمی بر کسب مزیت رقابتی دارد. بر اساس این نتایج پیشنهاد می‌شود مدیران برای کسب مزیت رقابتی بیش از آنکه به هزینه توجه کنند به اولویت‌هایی مانند کیفیت، نوآوری، تحویل و دانش فنی توجه داشته باشند؛ زیرا در مقایسه با هزینه تأثیرگذاری بیشتری در کسب مزیت رقابتی دارد. همچنین برای مطالعات بعدی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران متغیرهای بیشتری را برای اولویت‌های رقابتی در نظر بگیرند و این متغیرها را در صنعتی خاص بررسی کنند، مانند صنعت مواد غذایی یا صنعت خودروسازی. از پیشنهادهای دیگر پژوهش، وارد کردن متغیر وابسته‌ای به نام عملکرد بنگاه است؛ بدین معنا که اولویت‌های رقابتی چه تأثیری بر مزیت‌های رقابتی دارند و مزیت‌ها چه تأثیری بر عملکرد بنگاه خواهند داشت.

## References

- Awwad, A. S. & Bin Talal, A. H. (2008). The link between competitive priorities and competitive advantage. *Production and Operations Management Society*

*19th Annual Conference, POMS, La Jolla, California, USA May 9 to May 12, 1-39.*

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Cardy, R. L. & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive. *Business Horizon*, 49(3): 235-245.
- Diaz-Garrido, E., Martín-Peña, M. L. & Garcia-Muina, F. (2007). Structural and Infrastructural Practices as Elements of Content Operations Strategy. The Effect of Firm Competitiveness. *International Journal of Production Research*, 45(9): 2119-2140.
- Díaz-Garrido, E., Martín-Peña, M. L. & Sánchez-López, J. M. (2011). Competitive priorities in operations: Development of an indicator of strategic position. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 4(1): 118-125.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6): 101-109.
- Grant, R. M. (1991). the resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *california management review*, 33(3): 114-135.
- Griffiths, G. H. & Finlay, P. N. (2004). IS-enabled sustainable competitive advantage in financial services, retailing and manufacturing. *Journal of Strategic Information Systems*, 13(1): 29-59.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis. Prentice Hall, London.*
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic management: Competitiveness and Globalization. 7th ed., Versailles, KY: South-Western.*
- Juran, J. M. (1974). *Quality control handbook, London: McGraw-Hill.*
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets :guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3): 273-283.
- Kazan, H. M., Ozer, G. & Cetin, A. T. (2006). Insight from research: the effect of manufacturing strategies on financial performance. *Measuring Business Excellence*, 10(1): 14-26.
- Leong, G. K., Snyder, D. L. & Ward, P. T. (1990). Research in the process of manufacturing strategy. *Omega*, 18(2):109-122.
- Mandelbaum, M. (1978). *Flexibility in decision making: An exploration and unification.* PhD thesis, Department of Industrial Engineering, University of Toronto, Toronto.

- Morgan, N. A., Kaleka, A. & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1): 90-108.
- Nakane, J. & Hall, R.W. (1991). Holonic manufacturing: Flexibility-the competitive battle in the 1990s. *Production Planning and Control*, 2(1): 2-13.
- Navarro A., Losada F., Ruzo, E. & Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45(1): 49-58.
- Parajogo, D. (2007). The relationship between competitive strategies and product quality, *Industrial Management & Data Systems*, 107(1): 69-83.
- Phusavat, K. & Kanchana, R. (2007). Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand. *Industrial Management and Data Systems*, 7(7): 979-996.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, NY.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing Missing Link in Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 47: 136-145.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Wheelwright, S.C. (1984). Manufacturing strategy: defining the missing link. *Strategic management*, 5(1): 77-91.
- Zhao, X., Hoi, J., Yeung, Y., Zhou, Q. (2002). Competitive priorities of enterprises in mainland China. *Journal of Total Quality Management*, 13 (3): 285-300.