



## تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار

حسینعلی رضائی منش<sup>۱</sup>

علی رضاییان<sup>۲</sup>

علیرضا امیرکبیری<sup>۳</sup>

حمیدرضا فرتوک‌زاده<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۱۵

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش تعیین مؤلفه‌های دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار می باشد. روش انجام این پژوهش به صورت کیفی و روش گردآوری اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه از بین خبرگان هوشمندی کسب و کار و ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختار یافته و اکتشافی می باشد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و از بین ۱۴ نفر از کارشناسان، خبرگان و مدیران مرتبط با موضوع پژوهش در شرکت پالایش نفت تهران انتخاب شده اند. از روش دلقی فازی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در این مقاله عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار در قالب مدل مفهومی تدوین شده است. مهم‌ترین محدودیتی که در شناسایی هرچه بیشتر متغیرهایی که می‌تواند، در شکل‌گیری مزیت رقابتی با توجه به هوشمندی کسب و کار کمک شایانی به این تحقیق کند، به عدم کفایت مطالعات انجام گرفته در شکل‌گیری مزیت رقابتی با توجه به هوشمندی کسب و کار برمی‌گردد.

### کلمات کلیدی

مزیت رقابتی پایدار، هوشمندی کسب و کار، منابع استراتژیک، شرکت پالایش نفت تهران

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [ha\\_rezaeimanes@yaho.com](mailto:ha_rezaeimanes@yaho.com)  
۲- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) [a-rezaeian@sbu.ac.ir](mailto:a-rezaeian@sbu.ac.ir)  
۳- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [Ali.Amirkabiri@iauctb.ac.ir](mailto:Ali.Amirkabiri@iauctb.ac.ir)  
۴- گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. [hr.fartokzadeh@gmail.com](mailto:hr.fartokzadeh@gmail.com)

## تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار... / رضائی منش، رضاییان و امیرکبیری

### مقدمه

رویکردهای رایج در حوزه برنامه‌های بهبود سازمان‌ها به‌طور عمده در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح است. به منظور دستیابی به این برنامه‌ها، بایستی تعدادی از مؤلفه‌ها در قالب فرصت، تهدید، قوت و ضعف تعیین شوند؛ که منطق برنامه‌ریزی برای سازمان بر این مفاهیم استوار است. به این صورت که برنامه‌ریزی جهت اجرای برنامه‌های بهبود در سازمان‌ها برای استفاده از فرصت‌ها و با تأکید بر نقاط قوت سازمان در راستای برطرف کردن ضعف‌ها و رفع تهدیدات انجام می‌پذیرد. اما تعاملات بین مؤلفه‌ها و روابط پیچیده‌ای که بر آن حاکم است، برنامه‌ریزی را با این مشکل مواجه می‌سازد، که باید تعداد زیادی مؤلفه و رابطه در نظر گرفته شود (عالم تبریزی و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۵-۴۰).

در ارتباط با مقوله هوشمندی کسب و کار در مرحله اول، لازم است تا فرآیند دسترسی به اطلاعات تسهیل شود. به گونه‌ای که تصمیم‌گیرندگان در هر زمان و هر مکان بتوانند بدون نیاز به واسطه، به اطلاعات مربوطه مراجعه کرده و انواع تحلیل‌های موردنظر خود را انجام دهند. هم‌چنین نمایش اطلاعات بایستی به گونه‌ای باشد که امکان انجام بررسی از ابعاد مختلف وجود داشته باشد، تا مدیران در صورت نیاز به راحتی تأثیر هر یک از عوامل را مشاهده کرده و دلیل آسیب‌های سازمانی را جستجو و تحلیل کنند. از این‌رو هوشمندی کسب و کار می‌تواند تأثیرات بسزایی در کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها داشته باشد.

### مبانی نظری پژوهش

#### مزیت رقابتی

مزیت رقابتی، عاملی است که یک سازمان با آن قادر است یک وضعیت دفاعی در برابر رقبایش ایجاد کند و شامل قابلیت‌هایی است، که به یک سازمان امکان می‌دهد خودش را از رقبایش متمایز سازد. مزیت رقابتی، تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است، که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۶-۶۵).

#### نظریه پورتر در مزیت رقابتی

پورتر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) مدل الماس را با مطالعه عملکرد رقابتی ده کشور توسعه یافته ارائه کرد. پورتر در این مدل همان‌گونه که در نمودار ۱ نیز مشخص شده است، رقابت‌پذیری را حاصل تعامل و برهم‌کنش چهار عامل اصلی می‌داند:

۱- مناسب بودن عوامل تولید؛

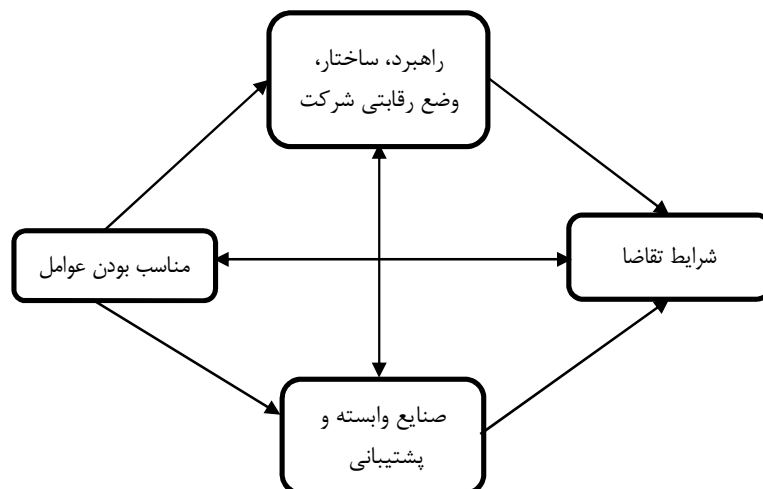
## فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

۲- شرایط تقاضا؛

۳- صنایع وابسته و پشتیبانی؛

۴- راهبرد، ساختار و وضع رقابتی شرکت (راسخی و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۶-۷۵)

به اعتقاد پورتر این عوامل چهارگانه به صورت متقابل بر یکدیگر تأثیر دارند و تغییرات در هر کدام از آنها می‌تواند بر شرایط بقیه عوامل مؤثر باشد. چهار گروه خصوصیات ملی، در ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت‌های یک کشور نقش اساسی دارد. این چهار خصیصه الماس ملی<sup>۲</sup> را تشکیل می‌دهد که اگر این چهار عامل مشخص شده در شکل به صورت مؤثر با هم ترکیب شود، می‌تواند موفقیت شرکت‌های موجود در یک کشور را در بازارهای بین‌المللی تضمین کند.



نمودار ۱- عوامل تعیین کننده مزیت ملی مطابق نظریه پورتر (دهقان نجم، ۱۳۹۶)

در ساده ترین شکل، عوامل تولید عبارتند از زمین، کار، منابع طبیعی، سرمایه و زیرساخت‌ها. عواملی که در داخل کشور ایجاد می‌شوند نسبت به آن‌هایی که به صورت طبیعی وجود دارند از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشند. عوامل تولید را می‌توان به عوامل تولید ابتدائی مانند نیروی کار ساده یا عوامل تولید پیشرفته مانند نیروی انسانی تحصیل کرده و زیرساخت ارتباطات پیشرفته طبقه بندی کرد.

### مزیت رقابتی پایدار

در دنیای امروز به منظور کسب رشد بلند مدت، شرکت‌ها باید عوامل رقابتی یا شایستگی‌های خود را توسعه دهند و هرگونه فعالیتی را که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای آن‌ها می‌شود را در نظر بگیرند.

### تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار... / رضائی منش، رضایان و امیر کبیری

مزیت رقابتی از جمله مفاهیمی است، که سازگاری سازمانی را تضمین می‌کند. کسب مزیت رقابتی به صورت تصادفی و بدون برنامه حاصل نمی‌شود؛ بلکه بایستی سازمان‌ها با تفکر و طراحی چهارچوب‌های علمی در این راستا حرکت کنند. باید دانست رقابت پذیری فرآیندی است که هر نهادی می‌کوشد تا از طریق بهتری عمل نموده، و پیشی گیرد. کسب توانمندی‌های رقابتی در جهان امروز به یکی از چالش‌های اساسی کشورهای مختلف در سطح بین‌المللی نیز تبدیل شده است. در محیط متغیر امروزی، برای حضور و رشد در بازار رقابتی باید نسبت به رقیب، برتری داشت. محصولات برجسته، فناوری پیشرفته و مانند آن؛ اگر در خلق مزیت رقابتی مؤثر نباشند، هیچ اثری در موفقیت شرکت نخواهند داشت (مارشال ۳، ۲۰۱۸: ۳۶-۳۰).

منابع شرکت شامل همه دارایی‌ها ۴، توانایی‌ها و قابلیت‌ها، فرآیندهای سازمانی ۵، شهرت شرکت، اطلاعات و دانش که شرکت را قادر می‌سازد استراتژی‌هایی را تحقق بخشد که موجب بهبود کارایی و اثربخشی ۶ و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت شود. تعدادی از منابع که موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود شامل منابع فیزیکی، منابع سازمانی و منابع انسانی می‌باشد. سرمایه فیزیکی مانند تکنولوژی به کار گرفته شده، تجهیزات شرکت و مواد خام می‌باشد. سرمایه انسانی شامل آموزش، تجربه، هوش و استعداد و روابط می‌باشد. سرمایه سازمانی مانند ساختار گزارش‌دهی رسمی، برنامه‌ریزی رسمی و غیر رسمی، کنترل، هماهنگی بین سیستم‌ها و روابط غیررسمی بین گروه‌ها.

#### **هوشمندی کسب و کار**

طبقه بندی مدل‌های کسب و کار، پیش درآمدی بر دیگر پژوهش‌ها در حوزه مدل کسب و کار می‌باشد. طبقه بندی مدل‌های کسب و کار، راه‌های جدید تقسیم جمعیت شرکت به گروه‌های همگنی که موضوع دیگر مطالعات مدیریتی از قبیل تحقیق درباره روابط بین مدل‌های کسب و کار و عملکرد شرکت و نوآوری مدل کسب و کار می‌باشد را فراهم می‌کند.

از آنجا که مطالعات پژوهشی، وجود رابطه بین نوع مدل کسب و کار و موفقیت شرکت را تأیید نموده‌اند، طبقه‌های مختلف مدل کسب و کار، پیش بینی کننده‌ی مناسبی برای عملکرد انواع مدل‌های کسب و کار می‌باشند (دهدشتی شاهرخ و بحرینی زاده، ۱۳۹۸: ۴۵-۳۸).

#### **نوآوری در مدل کسب و کار**

خلق مزیت رقابتی، برگزیده شرکت‌های موفق می‌باشد. نوآوری به عنوان یکی از راهکارهای خلق مزیت رقابتی شناخته شده است. نوآوری در فرآیندها، در فناوری، در محصولات و خدمات، موضوع‌های

## فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

تازه‌ای نمی باشد؛ اما نوآوری در مدل کسب و کار موضوع تازه ای است. شرکت‌های پیشرو تلاش می‌کنند با سوار کردن محصولات و خدمات جدید خود بر مدل‌های کسب و کار نوآورانه، ارزش بیشتری را برای مشتریان خود خلق کرده و به آن‌ها تحویل نمایند و از این مسیر مقدار ارزش تصاحبی خود را هم افزایش دهند.

### **اهمیت و ضرورت موضوع**

به طور کلی در رابطه با مقوله مزیت رقابتی در هوشمندی کسب و کار دو نکته بسیار حائز اهمیت است، که اولی کسب و ایجاد مزیت رقابتی و ایجاد لایه‌های جدید و متعدد مزیت، و دومی پایدارسازی آن است. برای تحقق هدف اول، هر سه دسته منابع مزیت رقابتی شامل منابع و قابلیت‌های درون سازمانی، منابع و قابلیت‌های بین سازمانی، و منابع و قابلیت‌های محیطی می‌بایست در کانون توجه قرار گرفته و با استفاده از روش‌های کارآمد، مورد بهره برداری قرار گیرد. برای پایدارسازی مزیت رقابتی، ایجاد ترکیب منحصر بفردی از منابع و قابلیت‌ها، اتکاء به منابع نامشهود و روش‌های نامتجانس، نقش تعیین کننده‌ای را ایفا می‌کنند؛ زیرا مزیت رقابتی پایدار مستلزم ابهام علی و پیچیدگی‌های مدیریتی و اجتماعی است و در این صورت است، که تقلیدپذیری از مزیت رقابتی سازمان توسط رقبا مشکل بوده و در نتیجه مزیت سازمان پایدار و طولانی مدت، باقی مانده و از موقعیت رقابتی شرکت صیانت می‌شود.

براساس بررسی‌های صورت گرفته به شکل میدانی، بحث ایجاد مزیت رقابتی در مقابل رقبا یکی از چالش‌های جدید شرکت پالایش نفت تهران در حوزه بازاریابی است. این امر با توجه به روند کاهشی سهم این شرکت از بازار در چند سال گذشته به منظور حفظ ارزش مشتری با ایجاد سیستم ارتباط و اتصال غیر برخط مشتریان به نرم افزار فروش و تحویل پالایشگاه و ارتباط کلیه ذینفعان با پالایشگاه به صورت برخط و هم‌چنین اقدام به تولید و عرضه فرآورده‌های نفتی با آخرین استانداردهای جهانی، مانند تولید فرآورده‌های پتروپالایشی، هگزان خوراکی، حلال‌ها، روغن پایه و فروش گاز CO<sub>2</sub>، نیتروژن، پروپان، بوتان، و... نموده است. لذا با توجه و عنایت به مطالب فوق اهمیت و ضرورت پژوهش در این می‌باشد که به استفاده‌کنندگان نتایج این پژوهش نشان دهیم که عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی با استفاده از هوشمندی کسب و کار در پروژه‌های شرکت پالایش نفت تهران کدامند.

### **پیشینه تحقیق**

از پیشینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش می‌توان به پژوهش آشنا و همکاران (۱۳۹۸) در رساله دکتری خود تحت عنوان "بررسی نقش هوشمندی کسب و کار و سرمایه اجتماعی بر کسب مزیت رقابتی (مورد

## تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار... / رضائی منش، رضاییان و امیرکبیری

مطالعه: دو شرکت برتر خودروساز ایرانی) " رابطه میان سه متغیر مذکور را مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصله بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان سرمایه اجتماعی با هوشمندی کسب و کار و ابعاد آن در شرکت پارس خودرو می‌باشد. ضمن این که وجود رابطه مثبت و معنادار میان هوشمندی کسب و کار و سرمایه اجتماعی با کسب مزیت رقابتی در هر دو شرکت تأیید شد. معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات نوآوری سازمانی (متغیر ملاک)، را دارا می‌باشد و مؤلفه سرمایه ساختاری به دلیل نداشتن سهم معنادار در پیش بینی نوآوری سازمانی از معادله حذف گردید و پژوهش نیلز و جانسون<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان "گرایش کارآفرینی هوشمندی کسب و کار و مزیت رقابتی با متغیر میانجی منابع کمیاب و با ارزش" انجام داده اند. نتایج تحقیق حاکی از آن است، که گرایش کارآفرینی هوشمندی کسب و کار، نگرش منبع محور و مزیت رقابتی با یکدیگر مرتبط است. نگرش منبع محور در اینجا به توانایی‌های کمیاب و با ارزش اطلاق می‌شود که بین گرایش به کارآفرینی هوشمندی کسب و کار و مزیت رقابتی، نقش میانجی‌گری را دارد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌ها با گرایش کارآفرینی بالا تمایل زیادی به کشف توانایی‌های نادر و با ارزش دارند. در این خصوص، می‌توان به توانایی و شایستگی‌های نادر و با ارزش که به طور مثبتی بین مزیت رقابتی و گرایش به کارآفرینی هوشمندی کسب و کار ارتباط برقرار می‌کند، اشاره کرد.

به همین ترتیب، یک شرکت ممکن است مزیت رقابتی داشته باشد، زیرا قادر به ارائه ارزش بیشتری به مصرف‌کنندگان نسبت به شرکت‌های رقابت کننده است؛ اما مزیت‌های رقابتی زمانی که نرخ و مزایای تغییرات تکنولوژیکی، از توانایی شرکت را در استفاده از چنین تغییراتی فراتر می‌رود، ممکن است پایدار نباشد. بخش عمده‌ای از توسعه و پیاده‌سازی استراتژی بازاریابی مربوط به پیگیری مزیت رقابتی پایدار توسط یک شرکت است (منتل<sup>۸</sup>، ۱۰۵، ۲۰۱۷-۲۰۰۷).

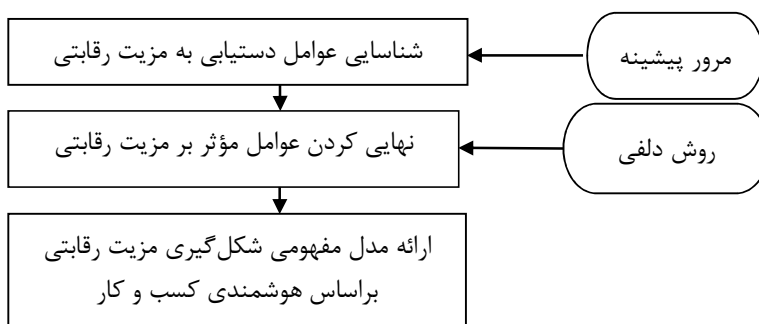
مزیت رقابتی پایدار می‌بایست مبتنی بر نگاه استراتژیک و آینده‌گرا باشد. به نحوی که با فراتر رفتن از مدیریت جاری منابع و قابلیت‌ها برای توسعه بلندمدت منابع و قابلیت‌ها و رسیدن به مزیت استراتژیک، تمرکز داشته باشد. مزیت رقابتی پایدار در واقع می‌توان گفت استاندارد مهندسی مجدد در شرکت پالایش نفت تهران است، که تا حدود زیادی به شناخت، توسعه و بهره‌برداری به موقع و مناسب از منابع استراتژیک با استفاده از روش‌های نوین رقابت، اتکاء دارد.

### روش شناسی تحقیق

روش پژوهش از روش مطالعه موردی استفاده شده است. بدین صورت که پس از مطالعه پیشینه تحقیق، عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار از تحقیقات دانشگاهی

## فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

استخراج شد و این شاخص ها در چند بخش، دسته بندی ارائه شدند و از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان، ابعاد، مقوله های اصلی و فرعی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و نهایی شد. روش گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه با خبرگان هوشمندی کسب و کار در شرکت پالایش نفت تهران که تعداد آن ها ۱۴ نفر بودند، و جامعه آماری این پژوهش از متخصصین، خبرگان و تصمیم گیران شرکت پالایش نفت تهران است. از روش دلفی فازی برای تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات استفاده شده است. فرآیند شرح داده شده، مراحل عمده روش علمی است، که خلاصه آن نمودار ۲ بیان می شود:



نمودار ۲- فرآیند اجرایی پژوهش

### یافته های پژوهش

#### فازی سازی

در این مرحله متغیرهای کلامی که از طریق مصاحبه با خبرگان به دست آمده است، فازی سازی می شوند. برای فازی سازی از طیف پنج گزینه ای لیکرت با فاصله های یکسان استفاده شده است. عدد فازی معادل هر یک از متغیرهای کلامی، به صورت جدول ۱ نشان داده می شود.

جدول ۱- اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی
خیلی زیاد	(۰/۷۵ و ۱ و ۰/۷۵)
زیاد	(۰/۵ و ۰/۷۵ و ۱)
متوسط	(۰/۲۵ و ۰/۵ و ۰/۷۵)
کم	(۰ و ۰/۲۵ و ۰/۵)
خیلی کم	(۰ و ۰/۲۵ و ۰)

## تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار... / رضائی منش، رضاییان و امیرکبیری

### مراحل روش دلفی فازی در تعیین عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار

برای تعیین و نهایی شدن عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار با استفاده از روش دلفی فازی، مراحل زیر انجام گردید:

### مرحله نخست نظرسنجی

براساس مطالعه ادبیات تحقیق و نظر خبرگان، ۳۷ عامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار، پیشنهاد شد. با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده به منظور ارائه به خبرگان طراحی شد.

نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های پرسشنامه مرحله نخست نظرسنجی در جدول ۲ آمده است. همانگونه که مشاهده می‌شود، پیشنهاد جدیدی علاوه بر گزینه‌های پیشنهادی دریافت نشده است.

جدول ۲- نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

مؤلفه‌ها	میزان موافقت				
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	۴	۴	۱	۰	۱
۲	۴	۴	۱	۰	۱
۳	۴	۲	۰	۲	۰
۴	۴	۴	۲	۲	۰
۵	۴	۴	۲	۲	۰
۶	۳	۳	۴	۳	۰
۷	۳	۳	۳	۲	۱
۸	۵	۴	۲	۱	۰
۹	۴	۱	۲	۶	۰
۱۰	۴	۴	۲	۲	۰
۱۱	۴	۴	۲	۲	۰
۱۲	۳	۲	۴	۳	۰
۱۳	۳	۲	۱	۲	۰
۱۴	۱	۳	۳	۴	۰
۱۵	۲	۴	۳	۲	۰
۱۶	۴	۱	۴	۲	۰
۱۷	۲	۴	۳	۴	۱



**فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰**

۲	۳	۴	۲	۰	حضور در نمایشگاه‌های تخصصی	۱۸
۵	۳	۴	۰	۰	تبلیغات کارآمد و اطلاع رسانی به مشتری	۱۹
۱	۱	۳	۶	۰	استفاده از چاشنی فروش و پیشنهادهای ویژه برای مشتریان	۲۰
۲	۳	۶	۳	۰	نقش روابط عمومی	۲۱
۲	۳	۱	۱	۳	محیط فیزیکی سازمان	۲۲
۸	۲	۱	۲	۱	انتخاب و به کارگیری مناسب تمام عناصر برند	۲۳
۲	۴	۳	۲	۲	ماهیت و ساختار فرهنگ سازمانی	۲۴
۲	۴	۵	۲	۰	نقش واحد پژوهش و توسعه	۲۵
۳	۶	۳	۱	۰	توجه به برانگیختن احساسات مشتری	۲۶
۳	۴	۲	۲	۰	ثبات رویه و استمرار در فرآیند برند سازی	۲۷
۲	۳	۶	۱	۱	مشارکت با مشتریان در فرآیند برند سازی	۲۸
۲	۲	۳	۳	۰	کسب جایزه های ملی و بین المللی	۲۹
۱	۴	۴	۱	۰	مشارکت در فرآیند های اجتماعی	۳۰
۵	۵	۲	۲	۰	ایجاد تصویری متمایز در ذهن مشتری	۳۱
۲	۲	۳	۳	۲	توانمندسازی و توسعه کارکنان	۳۲
۱	۲	۵	۱	۱	همکاری با سازمان های دولتی و اجتماعی	۳۳
۱	۴	۱	۶	۰	پایبندی سازمان به مسؤولیت اجتماعی خود	۳۴
۲	۲	۵	۲	۰	استفاده از اصول موقعیت یابی در ساخت برند	۳۵
۳	۵	۲	۲	۰	پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد در فرآیند برندسازی	۳۶
۳	۵	۲	۲	۰	قدرت شهود مدیران ارشد در فرآیند برندسازی	۳۷

منبع: یافته‌های پژوهشگر

برای به دست آوردن میانگین فازی و همچنین فازی زدائی میانگین براساس نتایج موجود در جدول ۶ از روش معرفی شده توسط بوجادزیف (۲۰۱۶) استفاده شده است. جدول‌های ۲ و ۳ به ترتیب روش میانگین فازی و فازی زدائی را نشان می‌دهد.

**جدول ۲- روش به دست آوردن میانگین فازی (بوجادزیف، ۲۰۱۶)**

عدد فازی	میانگین فازی
$(m\alpha_1, m\mu_1, m\beta_1)$ $(m\alpha_2, m\mu_2, m\beta_2)$ $(m\alpha_n, m\mu_n, m\beta_n)$	$\text{Fuzzy average} = \left( \frac{m\alpha_1 + m\alpha_2 + \dots + m\alpha_n}{n}, \frac{m\mu_1 + m\mu_2 + \dots + m\mu_n}{n}, \frac{m\beta_1 + m\beta_2 + \dots + m\beta_n}{n} \right)$

تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار.../رضائی منش، رضاییان و امیرکبیری

جدول ۳- روش فازی زدائی (بوجدزیف، ۲۰۱۶)

$$X_{\max 1} = \frac{ma+mm+m\beta}{3}$$

$$X_{\max 2} = \frac{ma+2mm+m\beta}{4}$$

$$X_{\max 3} = \frac{ma+4mm+m\beta}{6}$$

$$\text{crisp number} = Z^* = \max \{x_{\max 1}, x_{\max 2}, x_{\max 3}\}$$

جدول ۳ خلاصه نتایج محاسبات جدول ۲ را با استفاده از فرمول‌های جدول‌های ۱ و ۲ نشان می‌دهد.

جدول ۳- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی نخست

ردیف	معیارهای پیشنهادی	میانگین فازی	میانگین پس از فازی زدایی
۱	تعریف بازار هدف	(۰/۵۳, ۰/۷۵, ۰/۹۰)	۰/۷۴
۲	اجرای سیاست‌های بخش‌بندی بازار	(۰/۵۳, ۰/۷۵, ۰/۹۰)	۰/۷۴
۳	متمایز بودن در بخش‌های مختلف نسبت به رقبا	(۰/۵۰, ۰/۷۵, ۰/۸۸)	۰/۷۳
۴	رعایت و پایبندی به باورهای مشتریان	(۰/۴۶, ۰/۷۱, ۰/۸۸)	۰/۷۰
۵	داشتن تعامل اثربخش با مشتریان	(۰/۴۶, ۰/۷۱, ۰/۸۸)	۰/۷۰
۶	توجه به اصول اخلاقی	(۰/۳۷, ۰/۶۲, ۰/۸۳)	۰/۶۱
۷	شناخت و اشراف کامل بر ویژگی رفتاری مصرف‌کننده	(۰/۳۷, ۰/۶۰, ۰/۷۹)	۰/۵۹
۸	شناخت و اشراف کامل بر ویژگی‌های بازار مصرف	(۰/۵۲, ۰/۷۷, ۰/۹۲)	۰/۷۵
۹	استفاده از فضای مجازی برای معرفی شرکت و محصولات	(۰/۳۱, ۰/۵۶, ۰/۷۳)	۰/۵۵
۱۰	مشخص نمودن افق آینده	(۰/۴۶, ۰/۷۱, ۰/۸۸)	۰/۷۰
۱۱	تعیین برنامه‌های بازاریابی سازمان	(۰/۴۶, ۰/۷۱, ۰/۸۸)	۰/۷۰
۱۲	نحوه عملکرد شرکت در حوزه بازاریابی و فروش	(۰/۳۵, ۰/۶۰, ۰/۵۹)	۰/۵۹
۱۳	مطلوبیت قیمت محصول نزد مشتری	(۰/۴۴, ۰/۶۹, ۰/۸۴)	۰/۶۷
۱۴	به روز بودن ساختار فناوری و تکنولوژیکی سازمان	(۰/۲۷, ۰/۵۲, ۰/۷۵)	۰/۵۲
۱۵	با کیفیت بودن محصولات و خدمات ارائه شده	(۰/۳۷, ۰/۶۴, ۰/۸۴)	۰/۶۳
۱۶	برخورداری از مزایای ویژه به ازاء محصولات	(۰/۴۱, ۰/۶۶, ۰/۸۲)	۰/۶۵
۱۷	مناسب بودن سیستم توزیع محصولات	(۰/۳۰, ۰/۵۴, ۰/۷۵)	۰/۵۴
۱۸	حضور درنمایشگاه‌های تخصصی	(۰/۳۶, ۰/۶۱, ۰/۸۲)	۰/۶۰
۱۹	تبلیغات کارآمد و اطلاع رسانی به مشتری	(۰/۵۲, ۰/۷۷, ۰/۹۲)	۰/۷۵
۲۰	استفاده از چاشنی فروش و پیشنهادهای ویژه برای مشتریان	(۰/۱۸, ۰/۴۳, ۰/۶۶)	۰/۴۳
۲۱	نقش روابط عمومی	(۰/۳۲, ۰/۵۷, ۰/۸۶)	۰/۵۸
۲۲	محیط فیزیکی سازمان	(۰/۳۳, ۰/۵۰, ۰/۷۰)	۰/۵۱

### فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

۰/۷۳	(۰/۵۲,۰/۷۵,۰/۸۶)	انتخاب و به کارگیری مناسب تمام عناصر برند	۲۳
۰/۵۴	(۰/۳۳,۰/۵۴,۰/۷۵)	ماهیت و ساختار فرهنگ سازمانی	۲۴
۰/۶۱	(۰/۳۷,۰/۶۲,۰/۸۳)	نقش واحد پژوهش و توسعه	۲۵
۰/۷۰	(۰/۴۶,۰/۷۱,۰/۹۰)	توجه به برانگیختن احساسات مشتری	۲۶
۰/۶۷	(۰/۴۳,۰/۶۸,۰/۸۶)	ثبات رویه و استمرار در فرآیند برند سازی و توسعه برند	۲۷
۰/۵۸	(۰/۳۵,۰/۵۸,۰/۷۹)	مشارکت با مشتریان در فرایند برندسازی	۲۸
۰/۵۷	(۰/۳۳,۰/۵۸,۰/۷۸)	کسب جایزه‌های ملی و بین المللی	۲۹
۰/۶۳	(۰/۳۸,۰/۶۳,۰/۸۵)	مشارکت در فرآیندهای اجتماعی	۳۰
۰/۷۷	(۰/۵۲,۰/۷۹,۰/۹۶)	ایجاد تصویری متمایز در ذهن مشتری	۳۱
۰/۴۸	(۰/۲۷,۰/۴۸,۰/۶۹)	توانمندسازی و توسعه کارکنان	۳۲
۰/۵۳	(۰/۳۰,۰/۵۳,۰/۷۵)	همکاری با سازمان‌های دولتی و اجتماعی	۳۳
۰/۵۰	(۰/۲۵,۰/۵۰,۰/۷۳)	پایبندی سازمان به مسئولیت اجتماعی خود	۳۴
۰/۵۸	(۰/۳۴,۰/۵۹,۰/۸۰)	استفاده از اصول موقعیت‌یابی در ساخت برند	۳۵
۰/۶۸	(۰/۴۴,۰/۶۹,۰/۸۸)	پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد در فرآیند برندسازی	۳۶
۰/۶۸	(۰/۴۴,۰/۶۹,۰/۸۸)	قدرت شهود مدیران ارشد در فرآیند برندسازی	۳۷

منبع: یافته‌های پژوهشگر

میانگین قطعی به دست آمده از طریق نگاره ۳ نشان دهنده شدت موافقت خبرگان با هر کدام از مؤلفه‌های به دست آمده در پژوهش می‌باشد.

#### مرحله دوم نظرسنجی

در این پرسش‌نامه گزینه‌های پیشنهادی همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان (میانگین فازی‌زدائی شده) مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. در این مرحله، اعضای گروه خبره با توجه به نقطه نظرات سایر اعضای گروه مجدداً به سؤالات ارائه شده پاسخ داده‌اند، که میانگین فازی نتایج شمارش پاسخ‌های ارائه شده در مرحله دوم همچون مرحله اول با استفاده از فرمول‌های جداول بالا محاسبه و در جدول ۴ آورده شده است.

**جدول ۴- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم**

معیارهای پیشنهادی		میانگین فازی	میانگین پس از فازی زدایی
۱	تعریف بازار هدف	(۰/۵۵,۰/۸۰,۰/۹۸)	۰/۷۹
۲	اجرای سیاست‌های بخش‌بندی بازار	(۰/۵۵,۰/۸۰,۰/۹۸)	۰/۷۹
۳	متمایز بودن در بخش‌های مختلف	(۰/۵۳,۰/۷۸,۰/۹۴)	۰/۷۷

تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار.../ارزائی منش، رضایان و امیرکبیری

۰/۷۰	(۰/۴۶,۰/۷۱,۰/۹۰)	رعایت و پایبندی به باورهای مشتریان	۴
۰/۷۰	(۰/۴۶,۰/۷۱,۰/۹۲)	داشتن تعامل اثربخش با مشتریان	۵
۰/۶۵	(۰/۴۰,۰/۶۵,۰/۸۷)	توجه به اصول اخلاقی	۶
۰/۵۸	(۰/۳۵,۰/۵۸,۰/۸۱)	شناخت کامل بر ویژگی رفتاری مصرف کننده	۷
۰/۸۱	(۰/۳۵,۰/۵۸,۰/۸۱)	شناخت و اشراف کامل بر ویژگی بازار مصرف	۸
۰/۳۷	(۰/۵۸,۰/۸۳,۰/۹۶)	استفاده از فضای مجازی برای معرفی شرکت	۹
۰/۷۶	(۰/۱۲,۰/۳۷,۰/۶۲)	مشخص نمودن افق آینده	۱۰
۰/۷۶	(۰/۵۲,۰/۷۷,۰/۹۴)	تعیین برنامه‌های بازاریابی سازمان	۱۱
۰/۶۲	(۰/۳۸,۰/۶۳,۰/۸۳)	نحوه عملکرد شرکت در حوزه بازاریابی	۱۲
۰/۴۳	(۰/۲۲,۰/۴۱,۰/۶۶)	مطلوبیت قیمت محصول نزد مشتری	۱۳
۰/۵۵	(۰/۳۰,۰/۵۵,۰/۷۷)	بروز بودن ساختار فناوری و تکنولوژیکی	۱۴
۰/۶۴	(۰/۳۹,۰/۶۴,۰/۸۶)	با کیفیت بودن محصولات و خدمات ارائه شده	۱۵
۰/۶۷	(۰/۴۳,۰/۶۸,۰/۸۶)	برخورداری از مزایای ویژه به ازاء محصولات	۱۶
۰/۵۹	(۰/۳۴,۰/۵۹,۰/۸۲)	مناسب بودن سیستم توزیع محصولات	۱۷
۰/۶۹	(۰/۴۵,۰/۷۰,۰/۹۱)	حضور در نمایشگاه‌های تخصصی	۱۸
۰/۸۱	(۰/۵۸,۰/۸۳,۰/۹۶)	تبلیغات کارآمد و اطلاع رسانی به مشتری	۱۹
۰/۲۴	(۰/۰۲,۰/۲۳,۰/۴۸)	استفاده از چاشنی‌های فروش ویژه برای مشتریان	۲۰
۰/۶۴	(۰/۳۹,۰/۶۴,۰/۸۶)	نقش روابط عمومی	۲۱
۰/۲۸	(۰/۰۸,۰/۲۵,۰/۵۰)	محیط فیزیکی سازمان	۲۲
۰/۸۸	(۰/۶۶,۰/۹۱,۰/۹۸)	انتخاب و به کارگیری مناسب تمام عناصر	۲۳
۰/۳۹	(۰/۱۷,۰/۳۸,۰/۶۳)	ماهیت و ساختار فرهنگ سازمانی	۲۴
۰/۶۳	(۰/۳۸,۰/۶۳,۰/۸۷)	نقش واحد پژوهش و توسعه	۲۵
۰/۷۸	(۰/۵۴,۰/۷۹,۰/۹۸)	توجه به برانگیختن احساسات مشتری	۲۶
۰/۷۶	(۰/۵۲,۰/۷۷,۰/۹۵)	ثبات رویه و استمرار	۲۷
۰/۶۰	(۰/۳۵,۰/۶۰,۰/۸۵)	مشارکت مشتریان دستیابی به مزیت رقابتی	۲۸
۰/۶۳	(۰/۳۸,۰/۶۳,۰/۸۵)	کسب جایزه های ملی و بین المللی	۲۹
۰/۶۳	(۰/۳۸,۰/۶۳,۰/۸۸)	مشارکت در فرآیندهای اجتماعی	۳۰
۰/۸۶	(۰/۶۳,۰/۸۸,۱)	ایجاد تصویری متمایز در ذهن مشتری	۳۱
۰/۲۰	(۰/۰۲,۰/۱۷,۰/۴۲)	توانمندسازی و توسعه کارکنان	۳۲
۰/۵۰	(۰/۲۵,۰/۵۰,۰/۷۵)	همکاری با سازمان‌های دولتی و اجتماعی	۳۳
۰/۵۶	(۰/۳۱,۰/۵۶,۰/۸۱)	پایبندی سازمان به مسئولیت اجتماعی خود	۳۴

### فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

۰/۵۹	(۰/۳۴, ۰/۵۹, ۰/۸۴)	استفاده از اصول موقعیتیابی	۳۵
۰/۸۳	(۰/۶۰, ۰/۸۵, ۱)	پشتیبانی ارشد در فرآیند مزیت رقابتی	۳۶
۰/۸۳	(۰/۶۰, ۰/۸۵, ۱)	قدرت مدیران ارشد در فرآیند مزیت رقابتی	۳۷

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود.

با توجه به فرمول زیر می‌توان میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم را به شکل زیر محاسبه کرد:

فرمول ۱:

$$S(Am2, Am1) = \left[ \frac{1}{3} [(am21+am22+am23)-(am11+am12+am13)] \right]$$

جدول ۵- میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم

مؤلفه‌ها	مرحله اول	مرحله دوم	اختلاف مرحله اول و دوم
۱ تعریف بازار هدف	۰/۷۴	۰/۷۹	۰/۰۵
۲ اجرای سیاست‌های بخش‌بندی بازار	۰/۷۴	۰/۷۹	۰/۰۵
۳ متمایز بودن در بخش‌های مختلف	۰/۷۳	۰/۷۷	۰/۰۴
۴ رعایت و پایبندی به باورهای مشتریان	۰/۷۰	۰/۷۰	۰
۵ داشتن تعامل اثربخش با مشتریان	۰/۷۰	۰/۷۰	۰
۶ توجه به اصول اخلاقی	۰/۶۱	۰/۶۵	۰/۰۴
۷ شناخت بر ویژگی‌های رفتاری مصرف‌کننده	۰/۵۹	۰/۵۸	-۰/۰۱
۸ شناخت و اشراف کامل بر ویژگی‌های بازار مصرف	۰/۷۵	۰/۸۱	۰/۰۶
۹ استفاده از فضای مجازی برای معرفی شرکت	۰/۵۵	۰/۳۷	-۰/۱۸
۱۰ مشخص نمودن افق آینده	۰/۷	۰/۷۶	۰/۰۶
۱۱ تعیین برنامه‌های بازاریابی سازمان	۰/۷	۰/۷۶	۰/۰۶
۱۲ نحوه عملکرد شرکت در حوزه بازاریابی و فروش	۰/۵۹	۰/۶۲	۰/۰۳
۱۳ مطلوبیت قیمت محصول نزد مشتری	۰/۶۷	۰/۴۳	-۰/۲۴
۱۴ به روز بودن ساختار فناوری و تکنولوژیکی سازمان	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۰۳
۱۵ با کیفیت بودن محصولات و خدمات ارائه شده	۰/۶۳	۰/۶۴	۰/۰۱
۱۶ برخورداری از مزایای ویژه به ازاء محصولات	۰/۶۵	۰/۶۷	۰/۰۲
۱۷ مناسب بودن سیستم توزیع محصولات	۰/۵۴	۰/۵۹	۰/۰۵

تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار... / رضائی منش، رضاییان و امیرکبیری

۰/۰۹	۰/۶۹	۰/۶۰	حضور در نمایشگاه های تخصصی	۱۸
۰/۰۶	۰/۸۱	۰/۷۵	تبلیغات کارآمد و اطلاع رسانی به مشتری	۱۹
-۰/۱۹	۰/۲۴	۰/۴۳	استفاده از چاشنی پیشنهادهای ویژه برای مشتریان	۲۰
۰/۰۶	۰/۶۴	۰/۵۸	نقش روابط عمومی	۲۱
-۰/۲۳	۰/۲۸	۰/۵۱	محیط فیزیکی سازمان	۲۲
۰/۱۵	۰/۸۸	۰/۷۳	انتخاب و به کارگیری مناسب تمام عناصر برند	۲۳
-۰/۱۵	۰/۳۹	۰/۵۴	ماهیت و ساختار فرهنگ سازمانی	۲۴
۰/۰۲	۰/۶۳	۰/۶۱	نقش واحد پژوهش و توسعه	۲۵
۰/۰۸	۰/۷۸	۰/۷۰	توجه به برانگیختن احساسات مشتری	۲۶
۰/۰۹	۰/۷۶	۰/۶۷	ثبات رویه و استمرار در فرآیند برندسازی و توسعه برند	۲۷
۰/۰۲	۰/۶۰	۰/۵۸	مشارکت با مشتریان در فرآیند برندسازی	۲۸
۰/۰۶	۰/۶۳	۰/۵۷	کسب جایزه‌های ملی و بین المللی	۲۹
۰	۰/۶۳	۰/۶۳	مشارکت در فرآیندهای اجتماعی	۳۰
۰/۰۹	۰/۸۶	۰/۷۷	ایجاد تصویری متمایز در ذهن مشتری	۳۱
-۰/۲۸	۰/۲۰	۰/۴۸	توانمندسازی و توسعه کارکنان	۳۲
-۰/۰۳	۰/۵۰	۰/۵۳	همکاری با سازمان‌های دولتی و اجتماعی	۳۳
۰/۰۶	۰/۵۶	۰/۵۰	پایبندی سازمان به مسؤولیت اجتماعی خود	۳۴
۰/۰۱	۰/۵۹	۰/۵۸	استفاده از اصول موقعیت‌یابی در ساخت برند	۳۵
۰/۱۵	۰/۸۳	۰/۶۸	پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد در فرآیند برندسازی	۳۶
۰/۱۵	۰/۸۳	۰/۶۸	قدرت شهود مدیران ارشد در فرآیند برندسازی	۳۷

منبع: یافته‌های پژوهشگر

همانگونه که جدول فوق و مؤلفه های آن نشان می دهد اعضای گروه خبره به وحدت نظر رسیده‌اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده، لذا نظرسنجی در خصوص مؤلفه‌های فوق متوقف گردید. اعضای گروه خبره با همه مؤلفه‌های اشاره شده موافق بوده‌اند و تنها در نه مؤلفه باقی مانده اختلاف نظر قابل ملاحظه‌ای دارند.

**مرحله سوم نظر سنجی**

در این مرحله ضمن اعمال تغییرات لازم در مؤلفه‌ها و معیارهای مدل، پرسشنامه سوم تهیه شده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان مجدداً به خبرگان

### فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

ارسال گردید. با توجه به فرمول مندرج در نگاره‌های ۳ و ۲، میانگین فازی نتایج شمارش داده‌ها در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله سوم

ردیف	معیارهای پیشنهادی	میانگین فازی	میانگین پس از فازی زدایی
۱	استفاده از فضای مجازی برای معرفی شرکت و محصولات	(۰/۱۰, ۰/۳۵, ۰/۶۰)	۰/۳۵
۲	مطلوبیت قیمت محصول نزد مشتری	(۰/۱۶, ۰/۳۴, ۰/۵۹)	۰/۳۶
۳	استفاده از چاشنی فروش و پیشنهاد ویژه برای مشتریان	(۰, ۰/۲۰, ۰/۴۵)	۰/۲۲
۴	محیط فیزیکی سازمان	(۰/۰۳, ۰/۲۰, ۰/۴۵)	۰/۲۳
۵	انتخاب و به کارگیری مناسب تمام عناصر برند	(۰/۶۸, ۰/۹۳, ۱)	۰/۹۰
۶	ماهیت و ساختار فرهنگ سازمانی	(۰/۱۰, ۰/۳۱, ۰/۵۶)	۰/۳۲
۷	توانمندسازی و توسعه کارکنان	(۰, ۰/۱۵, ۰/۴۰)	۰/۱۸
۸	پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد در فرآیند برندسازی	(۰/۶۳, ۰/۸۸, ۱)	۰/۸۶
۹	قدرت شهود مدیران ارشد در فرآیند برندسازی	(۰/۶۳, ۰/۸۸, ۱)	۰/۸۶

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به فرمول ۱ میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم به شرح جدول ۷ می باشد:

جدول ۷- میزان اختلاف دیدگاه‌های خبرگان در نظرسنجی مرحله دوم و سوم

ردیف	مؤلفه‌ها	مرحله دوم	مرحله سوم	اختلاف مرحله دوم و سوم
۱	استفاده از فضای مجازی برای معرفی شرکت	۰/۳۷	۰/۳۵	-۰/۰۲
۲	مطلوبیت قیمت محصول نزد مشتری	۰/۴۳	۰/۳۶	-۰/۰۷
۳	استفاده از چاشنی فروش و پیشنهاد برای مشتریان	۰/۲۴	۰/۲۲	-۰/۰۲
۴	محیط فیزیکی سازمان	۰/۲۸	۰/۲۳	-۰/۰۵
۵	انتخاب و به کارگیری مناسب تمام عناصر برند	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۰۲
۶	ماهیت و ساختار فرهنگ سازمانی	۰/۳۹	۰/۳۲	-۰/۰۷
۷	توانمندسازی و توسعه کارکنان	۰/۲۰	۰/۱۸	-۰/۰۲
۸	پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد در فرآیند برندسازی	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۰۳
۹	قدرت شهود مدیران ارشد در فرآیند برندسازی	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۰۳

منبع: یافته‌های پژوهشگر

همانطور که جدول فوق نشان می‌دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم برای نه گزینه باقی مانده کمتر می‌باشد و لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. در واقع می‌توان گفت در

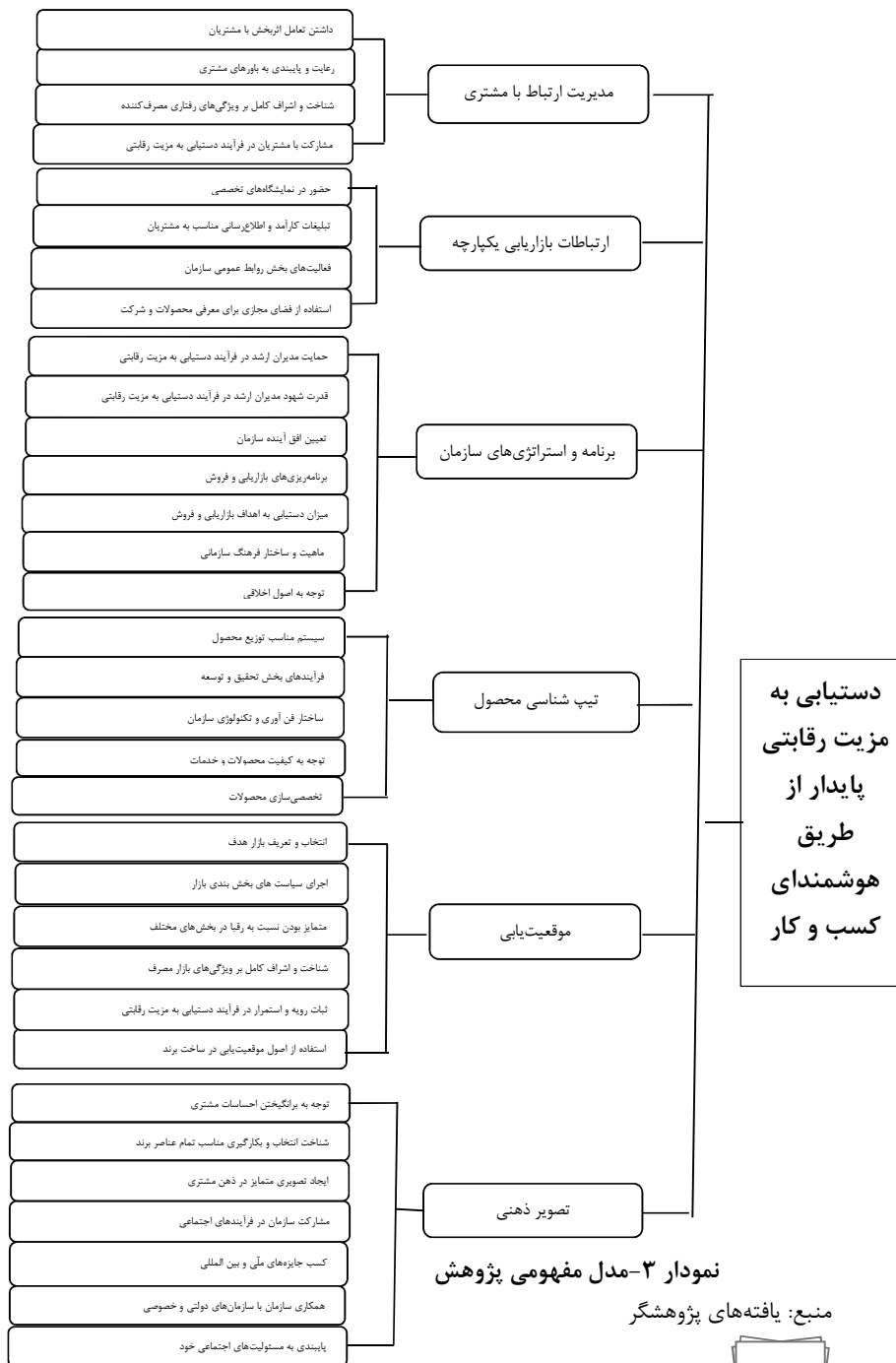
### تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار... / رضائی منش، رضاییان و امیرکبیری

این مرحله، اجماع خوبی میان خبرگان پدید آمده است. از بین عوامل فوق، مؤلفه استفاده از چاشنی‌های فروش و پیشنهادات ویژه برای مشتریان با کسب امتیاز ۰/۲۰ و مؤلفه محیط فیزیکی سازمان با کسب امتیاز ۰/۲۳ و مؤلفه توانمندسازی و توسعه کارکنان با کسب امتیاز ۰/۱۸ هر سه در دامنه خیلی کم قرار دارند و به دلیل مخالفت اکثریت خبرگان از مدل مفهومی تحقیق حذف شدند.

بنابراین در طی سه مرحله نظرسنجی از ۳۷ مؤلفه، سه مؤلفه (استفاده از چاشنی‌های فروش و پیشنهادهای ویژه برای مشتریان، محیط فیزیکی سازمان، توانمندسازی و توسعه کارکنان) از مدل مفهومی نهایی تحقیق حذف گردیده و مدل نهایی شامل ۳۴ مؤلفه شد. براساس نتایج به دست آمده از روش دلفی فازی، عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار، نهایی شد. با استفاده از این عوامل و براساس ادبیات پژوهش که در مبانی نظری بیان گردید، و با استفاده از نظرات خبرگان، مدل مفهومی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار به صورت نمودار ۳ تدوین شده است.



## فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰



## تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار... / رضائی منش، رضاییان و امیرکبیری

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله سعی شده است تا عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار تعیین و مشخص گردد و از این طریق، هدف پژوهش که تعیین عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار بوده است، محقق گردید.

در طی سه مرحله نظرسنجی از ۳۷ مؤلفه، سه مؤلفه (استفاده از چاشنی‌های فروش و پیشنهادهای ویژه برای مشتریان، محیط فیزیکی سازمان، توانمندسازی و توسعه کارکنان) از مدل مفهومی حذف گردیده و مدل نهایی دارای ۳۴ مؤلفه به دست آمد. بر اساس نتایج به دست آمده از روش دلفی فازی، عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار نهایی شد. با استفاده از این عوامل و براساس ادبیات پژوهش، و با استفاده از نظرات خبرگان، مدل مفهومی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار تدوین شده است.

در پایان پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، براساس روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار را برای هر صنعت یا سازمانی اولویت‌بندی و یا رتبه‌بندی گردد. مدیران صنایع مختلف می‌توانند با استفاده از این عوامل و در نظر گرفتن متغیرهای دیگر با استفاده از مستندات موجود در سازمان متبوع خود، میزان اثرگذاری هر یک از معیارهای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق هوشمندی کسب و کار را بر معیارها و شاخص‌های مدنظر خود به دست آورند.

منابع

- 1) Alam Tabrizi, Akbar, Haji Babaei, Ali, Rajabifard, Iman, (1398), "Intellectual Capital" Tehran: Iran Industrial Training and Research Center. (In Persian)
- 2) Dehdashti Shahrokh, Zohreh; Bahreinizadeh, Manijeh, (1398), "Marketing Research", Tehran, Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (Samat), Center for Research and Development of Humanities, First Edition. (In Persian)
- 3) Furneaux & Wand (2018). "Towards evaluation framework for knowledge management systems". Information Technology and Management, 9(4)233-249
- 4) Lindner and Wald (2019). "Success factors of knowledge management in temporary organizations". International journal of project management, Vol. 29, PP: 877-888.
- 5) Marshall Prusak (2018). "Financial risk and need for superior knowledge management" in L Prusak (ed.), Knowledge in Organisations.
- 6) Neels and Johnson (2019). "Information an enabler of knowledge management maturity" African perspective International journal of information management. Vol. 30, PP: 57-67.
- 7) Philip (2019) "The critical role of knowledge management in achieving and sustaining organizational competitive advantage". Journal of international business research, Vol.2, No3, pp.1-14
- 8) Ramin Mehr, Hamid; Charstad, Parvaneh, (1398), "Quantitative research method using structural equation modeling (LISREL software)", Tehran, Termeh Publications, first edition. (In Persian)
- 9) Rasekhi, Saeed, Zabihi, Lohrami, Elmira, (2015) "Competitive Advantage at the Enterprise Level: Concept and Theory", Journal of Humanities and Social Sciences "Economic Sciences", No. 28, pp. 31-54. (In Persian)
- 10) Rezaei Dolatabadi, Hossein, Khaef Elahi, Ahmad Ali, (1397) "A model for determining the impact of market orientation on business performance with respect to marketing capabilities in the chemical industry", Quarterly Journal of Teacher of Humanities, No. 1, pp. 131-161 . (In Persian)
- 11) Saedi, Mehdi, Yazdani, Hamid Reza, (2017) "Presenting a Process Model for Implementing Knowledge Management Based on Organizational Learning in Iran Khodro: Theory Arising from Data", Journal of Information Technology Management, No. 2, pp. 67-84. (In Persian)
- 12) Tseng, Shu-Mei (2018). "The effects of information technology on knowledge management systems". Expert Systems with Applications, Vol.35, pp 150–160.

تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار... / رضائی منش، رضاییان و امیرکبیری

یادداشت‌ها :

- 
- 1 . Porter
  - 2 . National Diamond
  3. Marshall
  4. Properties
  5. Organizational Process
  6. Effectiveness
  - 7 . Niels and Johnson
  - 8 . Mantel
  9. Bujadziph