



شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر

حسن سلطانی^۱

نغمه باقرنتاج^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

چکیده

در چشم‌انداز رقابتی پویای امروز، توانایی ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی متمایز، دیگر یک گزینه لوکس نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک است که برای تولید درآمد کوتاه‌مدت یا تضمین رشد کسب و کار و ماندگاری بلندمدت در بازار کاملاً ضروری است. در جهانی که مشتریان گزینه‌های متعددی پیش رو دارند، برای ارائه ارزش برتر به مشتریان، ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبای بیش از هر چیز دیگری اهمیت پیدا می‌کند. از این جهت هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر است. در این پژوهش ابتدا بر اساس رویکرد فراتحلیل، معیارهای اثرگذار بر مزیت رقابتی شناسایی شد. سپس با استفاده از روش دلفی سه مرحله‌ای به غربالگری این معیارها پرداخته شد. در ادامه پرسش‌نامه‌ای طراحی و پس از سنجش روایی به صورت روایی محتوایی، بین اعضای نمونه آماری توزیع شد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شهر شیراز هستند که بر اساس فرمول کوکران ۳۵۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پایایی داده‌های حاصل از پرسش‌نامه ابتدا بر اساس آماره آلفای کرونباخ بررسی شده و سپس با استفاده از روش ANP مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد به ترتیب معیارهای «استفاده از بازاریابی هوشمند»، «خلاقیت و قابلیت نوآوری»، «ماندگاری، دوام و سابقه»، «بازاریابی ارتباط با مشتری و اجرای سیاست‌های مشتری مداری» و «دارایی‌های نامشهود» ۵ معیار مهم و اثرگذار در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر در شرکت‌های شهرک صنعتی شهر شیراز هستند.

کلمات کلیدی:

مزیت رقابتی، رقابت پایدار، استراتژی رقابتی پورتر

۱- گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. Hassan.soltani@iaui.ac.ir

۲- گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. (نویسنده مسئول) Naghme.bj@gmail.com

مقدمه

مزیت رقابتی عامل کلیدی در موفقیت کسب‌وکار است. در دنیای امروز، این مفهوم گسترده‌تر شده و نقش مهمی در تعیین موقعیت بازار، جذب مشتری و حفظ بقای بلندمدت دارد، به طوری که به شرکت‌ها امکان می‌دهد از رقبا برتری پیدا کرده و متمایز شوند (کلائوس و همکاران^۱، ۲۰۲۱). با توجه به آنکه بیشترین ارزش و دارایی هر کسب و کار، مشتریان آن است؛ از جمله مهم‌ترین رقابت‌ها، مزیت رقابتی است که منجر به حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید شود (لی^۲، ۲۰۲۱). این نوع مزیت، یک مزیت رقابتی پایدار است که از طریق تأثیر یادگیری و منابع شرکت ایجاد می‌شود و ویژگی مهم آن ارزشمند، کمیاب، تکرارناپذیر و همچنین فاقد توانایی جایگزینی است (شراعی و کلائی، ۱۴۰۲).

مزیت رقابتی پایدار نشان می‌دهد که شرکت می‌تواند با استفاده از شایستگی‌های خود، عملکرد بهتری در یک صنعت و همچنین در واکنش به تغییرات بی‌پایان جهان پیرامون، موقعیت یا شرایط برتری نسبت به رقیب در بلندمدت ایجاد کند (مهدی و ناصر^۳، ۲۰۲۱). لازمه دستیابی به این نوع مزیت رقابتی که حاصل فرآیند پویا و مستمری است؛ توجه به موقعیت داخلی و خارجی کسب‌وکار است؛ بدین ترتیب که به واسطه توانایی به‌کارگیری درست منابع با توجه به موقعیت، قابلیت‌هایی جهت بهره‌گیری از توانایی‌های خاص و منحصربه‌فرد کسب‌وکار به وجود می‌آیند (محمدی پاکروان و همکاران، ۱۴۰۲).

برای بقای بلندمدت، سازمان‌ها نیاز دارند که مزیت رقابتی خود را نه تنها کسب کنند بلکه آن را حفظ کنند، یعنی پایداری مزیت رقابتی اهمیت دارد. این موضوع در تصمیم‌گیری استراتژیک اهمیت زیادی دارد و عامل کلیدی در موفقیت در بازارهای رقابتی است (کاظمی و همکاران^۴، ۲۰۲۴). پایداری مزیت رقابتی باعث افزایش سهم بازار و رهبری رقابتی می‌شود (صلاحی کجور و همکاران، ۱۳۹۹). عوامل مختلفی نقش مهمی در دستیابی و نگهداری این مزیت ایفا می‌کنند و نهایتاً منجر به موفقیت سازمان می‌شوند (قمری، ۱۴۰۰) که در تحقیق حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر در گام اول عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر شناسایی و در گام بعد این عوامل رتبه‌بندی شده است.

مبانی نظری

امروزه رقابت میان شرکت‌ها، با هدف جذب مشتری و افزایش فروش، شدت یافته است. در این

فضا، کسب و کارها باید راهکارهای مؤثر برای خلق مزیت رقابتی پایدار و متمایز از برندهای هم سطح را بیابند. بررسی استراتژی‌های مختلف در این زمینه می‌تواند راهنمای موثری باشد (حسیب و همکاران^۵، ۲۰۱۹). مزیت رقابتی به قابلیت شرکت در عملکرد برتر و نسبت مستقیم آن با سطح فعالیت‌های شرکت مرتبط است که در نتیجه فعالیت‌های انجام شده حاصل می‌شود. بهره‌مند شدن از عملکرد برتر، ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد می‌کند. مشتریان به دنبال کالاها و خدماتی هستند که بهترین کیفیت را در کنار قیمت مناسب ارائه دهند (خبره و همکاران، ۱۴۰۰). به عبارت دیگر مزیت رقابتی به دستیابی به عملکرد برتر با استفاده از منابع و قابلیت‌های سازمان اشاره دارد و به معنای توانایی ایجاد موقعیت رقابتی برتر و ارائه ارزش برتر برای مشتریان بر اساس دارایی‌ها و قابلیت‌ها است (شراعی و کلابی، ۱۴۰۲).

حتی با اهمیت زیادی که به مزیت رقابتی داده می‌شود، به دست آوردن آن نباید به هر قیمتی انجام شود، چرا که ممکن است با مقررات قانونی و منافع ذی‌نفعان در تضاد قرار گیرد. ذی‌نفعان در واقع شامل تمام کسانی هستند که در محیط فعالیت سازمان نقش دارند و اثر می‌پذیرند. این گروه گسترده شامل کارکنان، شرکا، رقبا، مشتریان، سهامداران، سرمایه‌گذاران، تامین‌کنندگان، اتحادیه‌ها و سایر طرف‌هایی است که درگیر منافع و عملکرد سازمان هستند (ابومله و همکاران^۶، ۲۰۲۴)؛ اینجاست که موضوع مزیت رقابتی پایدار مطرح می‌شود.

مزیت‌های رقابتی پایدار مزیت رقابتی پایدار که بر منحصر به فرد بودن منابع شرکت (دارایی، قابلیت، شایستگی، فرآیند سازمانی، ویژگی‌های شرکت، اطلاعات و دانش) تکیه دارد (مهرینساری و همکاران^۷، ۲۰۲۴)، مجموعه‌ای از دارایی‌ها، ویژگی‌ها یا قابلیت‌هایی است که به یک سازمان اجازه می‌دهد تا در بلند مدت نیز نیازهای مشتریان خود را بهتر از رقبای خود برآورده کند (کاظمی و همکاران، ۲۰۲۴). منابع ایجاد مزیت رقابتی پایدار با شرح زیر می‌باشد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۷):

کارایی سازمان: شامل سودآوری، بازگشت فروش، بازگشت سرمایه‌گذاری و کارایی کلی عملیات و فرایند.

نوآوری در سازمان: نوآوری، کلیدی برای مزیت رقابتی سازمان‌هاست و شامل توسعه قابلیت‌ها، ایجاد بازارهای جدید، و بهبود محصولات و خدمات موجود است.

پاسخگویی به مشتریان: عبارت است از پاسخگویی به مشتری، ارزش‌گذاری، ارضای نیازها و بهبود فرایند تولید و کیفیت است، شامل سفارشی‌سازی و زمان پاسخگویی.

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از.../سلطانی و باقرنتاج

توجه به کیفیت کالا و خدمات: امروزه به دلیل انتظارات مشتریان کیفیت کالا و خدمات، بسیار مهم است. کالا و خدمات نامطلوب، اعتماد مشتری را کاهش می‌دهد.

بر اساس تعاریف و توضیحات ارائه شده می‌توان مزیت رقابتی را به ۵ دسته شامل موارد زیر تقسیم کرد (اسدی و همکاران، ۱۳۹۵):

۱. مزیت رقابت موقعیتی (ایستا) در مقابل مزیت جنبشی (پویا)
۲. مزیت رقابت متجانس در مقابل مزیت رقابت نامتجانس
۳. مزیت رقابت مشهود در مقابل مزیت رقابت نامشهود
۴. مزیت رقابت ساده در مقابل مزیت رقابت مرکب
۵. مزیت رقابت موقتی در مقابل مزیت رقابت پایدار.

همانطور که مشخص است، هر دسته نشان دهنده دو سر طیف از نوعی رقابت هستند که در ادامه به شرح هر یک از آن‌ها پرداخته شده است.

بر اساس آنچه توضیح داده شد مشخص است که کسب و کار موفق محکوم به داشتن مزیت رقابتی پایدار است اما در میان نظریات موجود در رابطه با مزیت رقابتی پایدار، مزیت رقابتی پورتر بیشتر از سایرین موفق بوده است. نظریه رقابتی پورتر از آنجا مطرح شد که پورتر (۲۰۰۸) با اشاره به اینکه سازمان‌ها برای بقا و رشد باید متخصص تطبیق با تغییرات آن باشند، مزایای رقابتی پورتر را توانایی یافتن و حفظ مزیت رقابتی نامید. وی معتقد بود که پنج نیرو، محیط رقابتی یک سازمان را شکل می‌دهند: تهدید تازه‌واردان، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، قدرت چانه‌زنی خریداران، رقابت بین رقبای موجود و تهدید محصولات یا خدمات جایگزین (یبرد و همکاران^۸، ۲۰۲۴). در همین راستا و با اشاره به اینکه رقابت سنتی دیگر کارساز نیست و باید از آن پرهیز کرد، بر ایجاد ارزش برای مشتریان تمرکز دارد. مدل رقابت مزیتی پایدار پورتر بر گروه‌های مختلف عوامل انسانی، عوامل فیزیکی و عوامل خارجی در توضیح رقابت‌پذیری یک کشور تأکید دارد. عوامل انسانی شامل کارگران، سیاستمداران و بوروکرات‌ها، کارفرمایان و متخصصان است. عوامل فیزیکی شامل منابع، تقاضای داخلی، صنایع مرتبط و پشتیبان و سایر محیط‌های تجاری است و عوامل خارجی، یعنی فرصت‌ها و قوت‌ها است (حیاتی و همکاران^۹، ۲۰۲۱).

بدین ترتیب مسئله اصلی تحقیق حاضر آن است که در گام اول عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر را شناسایی و در گام بعد این عوامل را رتبه‌بندی نماید. بر اساس این هدف سوالات تحقیق به شرح زیر است:

چه عواملی بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر مؤثر است؟

رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی، از نظر ماهیت یک تحقیق توصیفی-تحلیلی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات یک تحقیق میدانی-پیمایشی و از نظر تجزیه و تحلیل اطلاعات یک تحقیق کمی است که به بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده طی بازه زمانی زمستان ۱۴۰۲ و بهار و تابستان ۱۴۰۳ پرداخته است.

جامعه آماری تحقیق شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شهر شیراز هستند. حجم جامعه آماری حدود ۴۲۰۰ شرکت است که بر اساس فرمول کوکران اورکات حجم نمونه آماری مستخرج از این جامعه ۳۵۲ شرکت است.

اعضا نمونه آماری به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس انتخاب شده‌اند.

تحقیق حاضر در دو بخش کیفی جهت شناسایی و بخش کمی جهت رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر انجام شده است.

اطلاعات مورد نیاز بخش کیفی به کمک فراتحلیل و با ابزار فیش‌برداری و به کمک منابع کتابخانه‌ای و اطلاعات مورد نیاز برای اولویت‌بندی با ابزار پرسشنامه و به صورت میدانی جمع‌آوری شده است. نتایج حاصل از بخش کیفی به صورت یک پرسشنامه طراحی شده و به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. جهت طراحی پرسشنامه از مقایسه زوجی^{۱۰} استفاده شده است. مقایسه زوجی نخستین بار توسط تورستون (۱۹۷۲) به عنوان روشی عادلانه جهت تصمیم‌گیری در مورد اعضای یک مجموعه که قرار است دوبه‌دو با یکدیگر مقایسه شوند، معرفی شد (آزاد و فروغی، ۱۴۰۱).

نتایج بخش کیفی وارد بخش کمی شده و در بخش کمی ابتدا نتایج آزمون دلفی ارائه شده است تا مؤلفه‌ها و گویه‌های به دست آمده از بخش کیفی مورد غربالگری قرار گیرند. سپس آزمون پایایی جهت اطمینان از مناسب بودن اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه و در ادامه آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت سنجش نرمال بودن یا غیرنرمال بودن اطلاعات انجام شده است. در نهایت جهت اولویت‌بندی از

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از.../سلطانی و باقرنتاج

فرآیند تحلیل شبکه (ANP^{۱۱}) استفاده شده است.

یافته‌ها

تحلیل توصیفی پاسخ‌دهندگان

در این بخش با هدف بررسی اطلاعات دموگرافیک به گزارش توزیع فراوانی آزمودنی‌ها در جدول (۱) پرداخته شده است:

جدول (۱) توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه

Table 1. Frequency Distribution of Questionnaire Respondents

جنسیت	فراوانی	فراوانی نسبی	فراوانی تجمعی
زن	۸۰	۲۲.۷	۲۲.۷
مرد	۲۷۳	۷۷.۳	۱۰۰.۰
مقطع تحصیلی	فراوانی	فراوانی نسبی	فراوانی تجمعی
دیپلم یا کمتر	۱۵۰	۴۲.۵	۴۲.۵
کاردانی	۱۰	۲.۸	۴۵.۳
کارشناسی	۱۰۱	۲۸.۶	۷۳.۹
کارشناسی ارشد	۸۸	۲۴.۹	۹۸.۹
دکتری	۴	۱.۱	۱۰۰.۰
گروه سنی	فراوانی	فراوانی نسبی	فراوانی تجمعی
کمتر از ۳۰ سال	۱۵۱	۴۲.۸	۴۲.۸
۳۰ تا ۴۰ سال	۹۸	۲۷.۸	۷۰.۵
۴۱ تا ۵۰ سال	۹۰	۲۵.۵	۹۶.۰
بیش از ۵۰ سال	۱۴	۴.۰	۱۰۰.۰
گروه سنی	فراوانی	فراوانی نسبی	فراوانی تجمعی
کمتر از ۵ سال	۱۵۱	۴۲.۸	۴۲.۸
۵ تا ۱۰ سال	۵۰	۱۴.۲	۵۶.۹
۱۱ تا ۱۵ سال	۱۰۱	۲۸.۶	۸۵.۶
بیش از ۱۵ سال	۵۱	۱۴.۴	۱۰۰.۰
گروه سنی	فراوانی	فراوانی نسبی	فراوانی تجمعی
مدیر انبار	۵۰	۱۴.۲	۱۴.۲
کارمند	۶۰	۱۷.۰	۳۱.۲

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۷ / شماره ۶۷ / پائیز ۱۴۰۴

کارشناس حسابداری	۴۹	۱۳.۹	۴۵.۰
کارشناس بازرگانی	۵۱	۱۴.۴	۵۹.۵
انباردار	۴۸	۱۳.۶	۷۳.۱
کارمند کارپرداز	۴۷	۱۳.۳	۸۶.۴
مسئول بازرگانی	۴۸	۱۳.۶	۱۰۰.۰

منبع: یافته‌های پژوهش

تحلیل دلفی و غربال‌گری

در این مطالعه در گام نخست بر اساس روش فراتحلیل تعداد ۳۲ معیار جهت رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر شناسایی شد که این معیارها در ادامه در چارچوب روش دلفی سه مرحله‌ای بین ۱۵ نفر از گروه متخصصان و خبرگان جهت غربال‌گری قرار گرفت. نتایج غربال‌گری معیارها در جدول (۲) گزارش شده است.

جدول (۲): نتایج حاصل از غربال‌گری معیارهای با تکنیک دلفی سه مرحله‌ای

Table 2. Results of Screening Criteria Using the Three-Round Delphi Technique

معیارها	وضعیت
تمایز تولیدات با رقبا	حذف در مرحله اول
روابط با تأمین‌کنندگان	حذف در مرحله اول
تصویر ذهنی قدرتمند از محصول	حذف در مرحله اول
جهانی شدن	حذف در مرحله اول
سرعت خلاقیت و نوآوری	حذف در مرحله اول
سیاست‌گذاری اقتصادی	حذف در مرحله اول
اتخاذ شیوه زنجیره تأمین پایدار	حذف در مرحله اول
تصمیم خرید	حذف در مرحله اول
استراتژی‌های آمیخته با بازاریابی سبز	حذف در مرحله اول
حمایت از مؤلفه‌های دانش‌بنیان	حذف در مرحله دوم
ایجاد اطمینان، رضایت، رفاه و وفاداری برای مشتریان	حذف در مرحله دوم
حساسیت نسبت به بازار	حذف در مرحله دوم
منابع و عوامل تقویت‌کننده پشتیبان	مورد توافق
توانمندسازهای داخلی	مورد توافق
فرصت‌شناسی و برنامه موفق استراتژیک	مورد توافق

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از.../سلطانی و باقرنجاج

مورد توافق	قابلیت‌های پویا
مورد توافق	مدیریت بحران
مورد توافق	مسئولیت‌پذیری اجتماعی
حذف در مرحله دوم	عملکرد شرکت
مورد توافق	سرمایه اجتماعی
مورد توافق	برنامه‌ریزی و خط‌مشی مقصد
مورد توافق	عوامل سخت‌افزاری و استفاده از دستگاه‌ها با تکنولوژی نوین
مورد توافق	عوامل نرم‌افزاری و همگام شدن با فضای مجازی
مورد توافق	داشتن تفکر و فرهنگ کارآفرینی
مورد توافق	انعطاف‌پذیری
مورد توافق	پاسخگویی به انتقادات، شکایات و درخواست‌های مشتری
مورد توافق	قابلیت‌ها و دارایی‌های مشهود
مورد توافق	دارایی‌های نامشهود مانند دانش، نیروی انسانی متخصص و ...
مورد توافق	بازاریابی ارتباط با مشتری و اجرای سیاست‌های مشتری‌مداری
مورد توافق	استفاده از بازاریابی هوشمند
مورد توافق	ماندگاری، دوام و سابقه
مورد توافق	خلاقیت و قابلیت نوآوری

همانطور که در جدول (۲) مشخص است در مرحله اول دلفی تعداد ۹ معیار به دلیل عدم وجود اجماع کافی بین خبرگان حذف شد. در مرحله دوم تحلیل دلفی نیز بر اساس ضریب توافق بین خبرگان تعداد ۴ معیار دیگر حذف شد. در مرحله سوم از آنجاکه در خصوص همه معیارها توافق کافی بین خبرگان وجود داشت هیچ معیاری حذف نشد و در نتیجه ۱۹ معیار مطابق جدول جهت رتبه‌بندی و مقایسه زوجی در اختیار نمونه آماری متشکل از کارکنان شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شهر شیراز قرار گرفت.

ارزیابی پایایی پرسش‌نامه

پایایی یک ویژگی اصلی ابزار اندازه‌گیری به‌ویژه برای پرسشنامه طیف لیکرت و مطالعات کمی است و لازم است پیش از تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه به ارزیابی پایایی آن پرداخت. در این پژوهش جهت ارزیابی پایایی معیارهای اثرگذار بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جدول (۳): نتایج ارزیابی پایایی پرسشنامه

Table 3. Results of Questionnaire Reliability Assessment

معیارها	میانگین مقیاس	ضریب آلفای کرونباخ
منابع و عوامل تقویت کننده پشتیبان	۷۶.۶۶۰	۰.۹۱۰
توانمندسازهای داخلی	۷۶.۵۸۶	۰.۹۱۵
فرصت شناسی و برنامه موفق استراتژیک	۷۶.۵۵۸	۰.۹۱۱
قابلیت های پویا	۷۶.۶۰۳	۰.۹۰۷
مدیریت بحران	۷۶.۵۴۴	۰.۹۱۱
مسئولیت پذیری اجتماعی	۷۶.۶۳۷	۰.۹۰۷
سرمایه اجتماعی	۷۶.۶۷۷	۰.۹۰۷
برنامه ریزی و خط مشی مقصد	۷۶.۵۳۸	۰.۹۱۳
عوامل سخت افزاری و ...	۷۶.۵۲۷	۰.۹۰۹
عوامل نرم افزاری و همگام شدن با فضای مجازی	۷۶.۳۹۱	۰.۹۱۳
داشتن تفکر و فرهنگ کارآفرینی	۷۶.۳۶۵	۰.۹۱۵
انعطاف پذیری	۷۶.۳۹۴	۰.۹۰۶
پاسخگویی به انتقادات، شکایات و...	۷۶.۳۸۰	۰.۹۰۹
قابلیت ها و دارایی های مشهود	۷۶.۳۹۴	۰.۹۱۱
دارایی های نامشهود	۷۶.۲۵۵	۰.۹۰۸
بازاریابی ارتباط با مشتری و ...	۷۶.۲۵۲	۰.۹۰۳
استفاده از بازاریابی هوشمند	۷۶.۳۲۸	۰.۹۰۳
ماندگاری، دوام و سابقه	۷۶.۲۲۱	۰.۹۰۴
خلاقیت و قابلیت نوآوری	۷۵.۹۶۶	۰.۹۰۲

بر اساس نتایج آماره آلفای کرونباخ برای ۱۹ معیار نهایی بزرگتر از ۰.۷ است، از این رو مولفه ها از پایایی کافی برخوردار هستند.

فرآیند تحلیل شبکه و رتبه بندی معیارها

در این پژوهش جهت رتبه بندی معیارهای اثرگذار بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از روش تحلیل شبکه (ANP) و نرخ ناسازگاری استفاده شده که نتایج در جدول (۴) گزارش شده است.

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از.../سلطانی و باقرن‌تاج

جدول (۴): نتایج تعیین وزن (اهمیت) معیارها بر اساس تحلیل ANP

Table 4. Results of Criteria Weight (Importance) Determination Based on ANP Analysis

رتبه	وزن	شاخص‌ها
۱۹	۰.۰۰۴۹	منابع و عوامل تقویت‌کننده پشتیبان
۱۵	۰.۰۱۹۷	توانمندسازهای داخلی
۱۴	۰.۰۲۳۶	فرصت شناسی و برنامه موفق استراتژیک
۱۶	۰.۰۱۵۷	قابلیت‌های پویا
۱۳	۰.۰۲۹۱	مدیریت بحران
۱۷	۰.۰۱۱۵	مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۱۸	۰.۰۰۷۹	سرمایه اجتماعی
۱۲	۰.۰۳۱۰	برنامه‌ریزی و خط‌مشی مقصد
۱۱	۰.۰۳۳۰	عوامل سخت‌افزاری و ...
۱۰	۰.۰۳۶۷	عوامل نرم‌افزاری و همگام شدن با فضای مجازی
۷	۰.۰۴۷۲	داشتن تفکر و فرهنگ کارآفرینی
۹	۰.۰۳۸۵	انعطاف‌پذیری
۸	۰.۰۴۵۵	پاسخگویی به انتقادات، شکایات و...
۶	۰.۰۵۳۶	قابلیت‌ها و دارایی‌های مشهود
۵	۰.۰۵۶۹	دارایی‌های نامشهود
۴	۰.۰۶۴۰	بازاریابی ارتباط با مشتری و ...
۱	۰.۲۷۷۴	استفاده از بازاریابی هوشمند
۳	۰.۰۷۱۹	ماندگاری، دوام و سابقه
۲	۰.۱۳۱۸	خلاقیت و قابلیت نوآوری

منبع: یافته‌های پژوهش

نرخ ناسازگاری محاسباتی در خصوص مقایسه معیارهای دستیابی بره مزیت رقابتی پایدار برابر ۰.۰۲۷۶ برآورد شده است که نشان دهنده قابل قبول بودن قضاوت‌های زوجی انجام شده دارد.

نتیجه‌گیری

به عنوان نتیجه‌گیری و جمع‌بندی یافته‌های تحقیق در ادامه به دو سوال ارائه شد در ابتدا پاسخ داده شده است:

سؤال اول: چه عواملی بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر مؤثر است؟

با بررسی اسناد، گزارش‌ها، اخبار، مقالات و سایر منابع اطلاعاتی در قالب رویکرد فراتحلیل و استفاده از روش دلفی سه مرحله‌ای در این پژوهش ۱۹ معیار اثرگذار دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر شناسایی شد. این معیارها به شرح زیر است:

۱. منابع و عوامل تقویت‌کننده پشتیبان
۲. توانمندسازهای داخلی
۳. فرصت شناسی و برنامه موفق استراتژیک
۴. قابلیت‌های پویا
۵. مدیریت بحران
۶. مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۷. سرمایه اجتماعی
۸. برنامه‌ریزی و خط‌مشی مقصد
۹. عوامل سخت‌افزاری و ...
۱۰. عوامل نرم‌افزاری و همگام شدن با فضای مجازی
۱۱. داشتن تفکر و فرهنگ کارآفرینی
۱۲. انعطاف‌پذیری
۱۳. پاسخگویی به انتقادات، شکایات و...
۱۴. قابلیت‌ها و دارایی‌های مشهود
۱۵. دارایی‌های نامشهود
۱۶. بازاریابی ارتباط با مشتری و ...
۱۷. استفاده از بازاریابی هوشمند
۱۸. ماندگاری، دوام و سابقه
۱۹. خلاقیت و قابلیت نوآوری

سؤال دوم: رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر چگونه است؟

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از.../سلطانی و باقرن‌تاج

نتایج تحلیل‌های ANP نشان داد به ترتیب معیارهای «استفاده از بازاریابی هوشمند»، «خلاقیت و قابلیت نوآوری»، «ماندگاری، دوام و سابقه»، «بازاریابی ارتباط با مشتری و اجرای سیاست‌های مشتری مداری»، «دارایی‌های نامشهود»، «قابلیت‌ها و دارایی‌های مشهود»، «داشتن تفکر و فرهنگ کارآفرینی»، «پاسخگویی به انتقادات، شکایات و...»، «انعطاف‌پذیری» و «عوامل نرم‌افزاری و همگام شدن با فضای مجازی» ۱۰ شاخص مهم و با اولویت بیشتر در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر در شرکت‌های شهرک صنعتی شهر شیراز هستند.

در تبیین نتایج تحقیق می‌توان چنین گفت که وجود برتری و شاخص‌هایی هم چون خلاقیت و نوآوری در ارائه محصول یا خدمات، انعطاف‌پذیری و عوامل نرم‌افزاری و همگام شدن با فضای مجازی می‌تواند شایستگی شرکت را در پی داشته باشد که به عنوان نوعی مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود.

از طرفی استفاده از بازاریابی هوشمند و پاسخگویی به انتقادات، شکایات و... از جمله عواملی است که به جهت احترام به حقوق مشتری خوش نامی شرکت را به همراه دارد.

دارایی‌های نامشهود به عنوان منبع و همچنین دارایی‌های مشهود به عنوان قابلیت شرکت مورد غیرقابل انکاری در کسب مزیت رقابتی است چراکه شرکت با استفاده از دارایی‌های مشهود در واقع نهایت استفاده را از سرمایه‌های شرکت برده است و با استفاده از دارایی‌های نامشهود زمینه را برای ایجاد مزیت رقابتی بلند مدت فراهم آورده است.

داشتن تفکر و فرهنگ کارآفرینی، ماندگاری، دوام و سابقه و بازاریابی ارتباط با مشتری و اجرای سیاست‌های مشتری مداری شرکت را در ذهن مشتریان ثبت کرده و منجر به رشد شرکت همگام با نیاز روز مشتریان خواهد شد.

با توجه به اینکه نتایج نشان داد به ترتیب معیارهای «استفاده از بازاریابی هوشمند»، «خلاقیت و قابلیت نوآوری»، «ماندگاری، دوام و سابقه»، «بازاریابی ارتباط با مشتری و اجرای سیاست‌های مشتری مداری» و «دارایی‌های نامشهود» ۵ معیار مهم و اثرگذار در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر در شرکت‌های شهرک صنعتی شهر شیراز است، پیشنهاد می‌شود در جهت افزایش مزیت رقابتی پایدار شرکت‌های شهرک صنعتی شهر شیراز در اقدامات زیر به ترتیب اولویت انجام شود:

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۷ / شماره ۶۷ / پائیز ۱۴۰۴

در اولویت اول لازم است زیرساخت‌ها و ابزارهای بازاریابی هوشمند مورد توجه مدیران برنامه‌ریزی فروش و بازاریابی شرکت‌ها قرار گیرد؛ چراکه روند تحولات عصر امروز فرآیندهای بازاریابی را دستخوش تغییر اساسی خواهد کرد و در چنین شرایط رویکردهای بازاریابی هوشمند ابزاری کلیدی در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار خواهد بود.

در اولویت دوم ضرورت دارد شرکت‌ها در توسعه محصولات خود نوآوری و خلاقیت را در دستور کار قرار دهند؛ چرا که خلاقیت و نوآوری از معیارهای اصلی ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شوند.

در راستای اولویت سوم شناسایی شده، لازم است شرکت‌ها با توجه به متغیرهای اثرگذار بر برند و حسن شهرت ترتیبی اتخاذ کنند تا ماندگاری خود در بازار را تضمین کنند.

پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها ارتباطات خود با مشتریان را تقویت کرده و اجرای سیاست‌های مشتری مداری در جهت توسعه مزیت رقابتی پایدار دنبال کنند.

همچنین با توجه به دارایی‌های نامشهود در فرآیند کسب مزیت رقابتی پایدار اولویت بالایی را به خود اختصاص داده است ضرورت دارد شرکت‌های برنامه‌های مشخص برای خلق و انباشت دارایی‌های نامشهود در دستور کار قرار دهند.

منابع

- 1) Abumalloh, R. A., Nilashi, M., Ooi, K. B., Wei-Han, G., Cham, T. H., Dwivedi, Y. K., & Hughes, L. (2024). The adoption of metaverse in the retail industry and its impact on sustainable competitive advantage: moderating impact of sustainability commitment. *Annals of Operations Research*, 342(1), 5-46. <http://dx.doi.org/10.1007/s10479-023-05608-8>
- 2) Asadi, S., Vahdati, H., & Heidari, S. (2016). Identification of competitive advantages of Lorestan saffron (Master's thesis). Lorestan University, Faculty of Management and Economics.
- 3) Azad, H., & Foroughi, A. (2022). Determining weight vectors using pairwise comparison matrix based on DEA and Shannon entropy. *Mathematical Research*, 8(2), 19–37. <https://www.magiran.com/p2486849>
- 4) Azizi, F., Boniyadi Naeini, A., & Mosayebi, A. (2018). Sustainable competitive advantage and organizational brand image: Explaining the role of marketing strategy and customer social interactions. *Organizational Resource Management Research*, 8(4), 89–110. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286977.1397.8.4.4.2>
- 5) Baird, K., Nuhu, N., & Jiao, L. (2024). The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices. *Journal of Management Control*, 35(2), 303-332. <http://dx.doi.org/10.1007/s00187-024-00375-4>
- 6) Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- 7) Ghamari, V. (2021). Investigating the impact of human resource planning programs in achieving strategic goals on effective performance and competitive advantage of the company. *Cheshmandaz-e Hesabdari va Modiriat [Accounting and Management Outlook]*, 4(46), 120–130. <https://www.magiran.com/p2406814>
- 8) Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811. <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- 9) Hayati, N., Jaelani, E., Sopian, D., & Dewi, I. P. (2021, February). Analysis of competitive strategy to create sustainable competitive advantages seen from the nine factor model and bacos treacy model. In *Journal of Physics: Conference Series*, 1764(1), 120-153. <http://dx.doi.org/10.1088/1742-6596/1764/1/012053>
- 10) Kazemi, A., Kazemi, Z., Heshmat, H., Nazarian-Jashnabadi, J., & Tomášková, H. (2024). Ranking factors affecting sustainable competitive advantage from the

business intelligence perspective: Using content analysis and F-TOPSIS. Journal of soft computing and decision analytics, 2(1), 39-53.

<https://doi.org/10.31181/jscda21202430>

11) Khebreh, A., Kashefi Nishaburi, M., Naeami, A., & Hashemi, M. (2021). Explaining the effect of Porter's green competitive advantage in the marketing process with emphasis on marketing information system and information behavior (Case study: Oil industry). Human Information Interaction, 4(4), 15–32.

12) Li, F. (2021). Sustainable competitive advantages via temporary advantages: Insights from the competition between American and Chinese digital platforms in China. British Journal of Management, 33(4), 2009-2032.

<http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12558>

13) Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. Sustainability, 13(17), 9891. <https://doi.org/10.3390/su13179891>

14) Mahrinasari, M. S., Bangsawan, S., & Sabri, M. F. (2024). Local wisdom and Government's role in strengthening the sustainable competitive advantage of creative industries. Heliyon, 10(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31133>

15) Mohammadi Pakrouvan, P., Soleimani, M., & Shabani Bahar, G. (2023). Factors affecting competitive advantage in the Ministry of Sport and Youth. Contemporary Research in Sport Management, 13(25), 131–143. <http://dx.doi.org/10.22084/smms.2021.24360.2874>

16) Salahi Kojur, A., Razavi, M., Amirnejad, S., Mohammadi, N., & Taghipourian, M. (2020). Analyzing factors affecting smart tourism in the sports industry based on meta-synthesis technique. Tourism Planning and Development, 9(34), 101–120. <https://doi.org/10.22080/jtpd.2020.17753.3180>

17) Sharaei, F., & Kolabi, A. (2023). Sustainable competitive advantage in digital media platforms: A bibliographic review. Media Management Review, 2(3), 19–198. <https://doi.org/10.22059/mmr.2023.366334.1064>

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از.../سلطانی و باقرنتاج

یادداشت‌ها:

-
- 1 Clauss et al
 - 2 Li
 - 3 Mahdi & Nassar
 - 4 Kazemi et al
 - 5 Haseeb et al
 - 6 Abumalloh et al
 - 7 Mahrinasari et al
 - 8 Baird et al
 - 9 Hayati et al
 - 10 Paired Comparison
 - 11 Analytical Network Process

Identification and Ranking of Factors Influencing the Achievement of Sustainable Competitive Advantage through the Implementation of Porter's Competitive Strategies

Hasan Soltani¹

Receipt: 14/07/2025

Acceptance: 23/09/2025

Naghmeh Baghernataj²

Abstract

In today's dynamic competitive landscape, the ability to create and maintain a distinct competitive advantage is no longer a luxury, but a strategic necessity that is absolutely essential for generating short-term revenue or ensuring business growth and long-term survival in the market. In a world where customers have multiple options, creating a competitive advantage over competitors becomes more important than anything else to provide superior value to customers. Therefore, the purpose of this study is to identify and rank the factors affecting the achievement of sustainable competitive advantage through the implementation of Porter's competitive strategies. In this study, first, based on the meta-analysis approach, the criteria affecting competitive advantage were identified. Then, these criteria were screened using the three-stage Delphi method. Next, a questionnaire was designed and, after assessing the validity in the form of content validity, it was distributed among the members of the statistical sample. The statistical population of this study is the employees of companies operating in the industrial park of Shiraz, of which 352 people were selected as a sample based on the Cochran formula. The reliability of the data obtained from the questionnaire was first examined based on Cronbach's alpha statistic and then analyzed using the ANP method. The results of the research showed that the criteria of "use of intelligent marketing", "creativity and innovation capability", "durability, durability and history", "customer relationship marketing and implementation of customer-oriented policies" and "intangible assets" are 5 important and effective criteria for achieving sustainable competitive advantage through the implementation of Porter's competitive strategies in companies in the industrial park of Shiraz, respectively.

Keywords:

Competitive advantage; Sustainable competition; Porter's competitive strategy.

1-Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.
Hassan.soltani@iau.ac.ir

2-Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.
(Corresponding Author) Naghmeh.bj@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

In today's dynamic business environment, competitive advantage is recognized as a fundamental driver of organizational success. It serves not only as a means for short-term superiority but also as an essential prerequisite for long-term market survival and sustained growth. Given the abundance of choices available to customers, delivering distinctive and superior value relative to competitors has become critically important. Accordingly, this study aims to identify and rank the key factors influencing the achievement of sustainable competitive advantage, adopting Porter's framework of competitive strategies as its analytical foundation.

Methodology

At the first stage, a meta-analysis of relevant scholarly sources was conducted, yielding 32 preliminary criteria associated with competitive advantage. These criteria were subsequently screened through a three-round Delphi process involving 15 subject-matter experts, resulting in 19 final key factors. The statistical population comprised employees of companies located in Shiraz Industrial Park, and a sample of 352 participants was selected using Cochran's formula. Data were collected via a validated questionnaire, tested for content validity and reliability (Cronbach's alpha), and analyzed using the Analytic Network Process (ANP). The inconsistency ratio of 0.0276 confirmed the robustness of the pairwise comparisons.

Findings

The findings highlight five primary factors that play a decisive role in achieving sustainable competitive advantage through Porter's strategies: (1) utilization of smart (intelligent) marketing, (2) creativity and innovation capability, (3) organizational durability, resilience, and track record, (4) customer-relationship marketing and customer-orientation policies, and (5) intangible assets. Among these, smart marketing emerged as the most influential, serving as a critical instrument for companies adapting to rapid market changes. Creativity and innovation were found to be equally essential for product and service differentiation and for expanding market share. Furthermore, maintaining a strong organizational reputation, strengthening customer relationships, and strategically managing intangible resources—such as brand equity and organizational knowledge—were identified as vital to sustaining long-term competitive advantages.

Conclusion:

Based on these results, it is recommended that companies in Shiraz Industrial Park prioritize: (a) the development of infrastructure and tools for intelligent marketing, (b) fostering a culture of creativity and innovation, (c) protecting and enhancing brand reputation to ensure market longevity, (d) strengthening customer engagement and implementing customer-centric policies, and (e) systematically accumulating and managing intangible assets. These initiatives can enhance competitive capabilities, drive sustainable growth, and secure market leadership over the long run.