

## ارائه مدلی جدید جهت تعیین موقعیت استراتژیک سازمان در محیط رقابتی با رویکرد خلق مزیت رقابتی پایدار

نیما اسکندری نیا<sup>۱\*</sup>، سمیه صائب نیا<sup>۲</sup>

۱- فارغ التحصیل دکترای تخصصی مدیریت دولتی دانشگاه علوم و تحقیقات تهران

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه جامع علمی و کاربردی مدیریت صنعتی اردبیل، ایران، اردبیل

### چکیده

در دنیای امروز، محیط‌های کسب و کار رو به رقابت روز افزون هستند و سازمان‌هایی که در صنایع و بازارهای به شدت رقابتی مشغول فعالیت هستند نیازمند خلق و پرورش مزیت رقابتی هستند. هنگامی که در صنعتی خاص شدت رقابت افزایش می‌یابد، سازمان‌ها نیازمند ساز و کارهایی هستند که بتوانند سود پایدار و سهم بازار خود را حفظ نمایند در غیر این صورت دیر یا زود از صحنه رقابت محو خواهند شد. سازمان‌هایی که در چنین شرایط تهدیدآمیزی اقدام به خلق و پرورش مزیت رقابتی می‌نمایند می‌توانند از این رقابت جان سالم به در ببرند. هدف از انجام این پژوهش، ارائه مدلی با رویکرد منطق فازی، جهت خلق مزیت رقابتی پایدار و ارائه راهکارهایی جهت تقویت موقعیت استراتژیک سازمان در محیط‌های رقابتی می‌باشد. سوال اساسی پژوهش این است که سازمانی که در صنعتی کاملاً رقابتی و تهدیدآمیز در حال فعالیت می‌باشد، چگونه می‌تواند سهم بازار خود را حفظ نموده، آن را افزایش دهد و به سوآوری پایدار دست یابد؟ مدل پیشنهادی تحقیق در قیاس با سایر مدل‌های ارائه شده در خصوص موقعیت استراتژیک سازمان و مزیت رقابتی از پویایی بیشتری برخوردار می‌باشد و با توجه به اینکه از منطق فازی پیروی می‌کند دارای مرزبندی منعطف بوده و تحت شرایط مختلف می‌تواند راهکار رقابتی مناسب را پیشنهاد دهد. جهت انجام این پژوهش، محقق طی مطالعه آرشیوی و کتابخانه‌ای، به جمع‌بندی مدل‌های ارائه شده در خصوص مزیت رقابتی و نحوه شکل‌گیری آن پرداخت و طی نظرسنجی از سه نفر خبره شامل اساتید عضو هیئت علمی دانشگاه‌های واقع در تهران و بکارگیری روش دلفی، مدل پیشنهادی خود را نهایی نمود. روش پژوهش از نوع کیفی می‌باشد و محقق به کمک روش نمونه‌گیری غیراحتمالی (روش نمونه‌گیری گلوله برفی) افراد خبره را انتخاب نموده و پس از جمع‌بندی، مدل خود را ارائه نموده است.

**واژگان کلیدی:** مزیت رقابتی، مزیت رقابتی پایدار، منطق فازی

## ۱- مقدمه

در محیط‌های رقابتی و همگام با شدت یافتن رقابت در صنایع، سازمان‌ها جهت بقا و کسب سود، نیازمند توانایی‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی می‌باشند که آن‌ها را نسبت به سایر رقبا متمایز نماید. مزیت رقابتی، در واقع مفهومی است که منجر به برتری و پیشی جستن یک سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها در صنعت می‌شود. مایکل ای. پورتر<sup>۱</sup> اولین صاحب نظری است که مفهوم رقابت و مزیت رقابتی را مطرح نمود و در طی تحقیقات خود در کتاب‌های مزیت رقابتی<sup>۲</sup> (۱۹۸۵)، مزیت رقابتی ملل<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) و استراتژی رقابتی<sup>۴</sup> (۱۹۸۰)، تکنیک‌ها و مدل‌های مفیدی در زمینه رقابت و کسب مزیت رقابتی مطرح نمود (پورتر، ۱۹۹۰). یکی از معروف‌ترین مدل‌ها جهت تعیین میزان سودآوری صنعت و یا شدت رقابت در صنعت، مدل پنج نیروی محرک رقابت مایکل پورتر<sup>۵</sup> می‌باشد (مرادی، ۱۳۹۰). تحقیقات دیگری نیز در زمینه مزیت رقابتی انجام شده است که در ادامه به آن‌ها پرداخته خواهد شد اما در ابتدا لازم است تعریف ارائه شده از مفهوم مزیت رقابتی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد لذا در اینجا به مهمترین تعاریف ارائه شده از مفهوم مزیت رقابتی اشاره می‌شود.

طبق مطالعات وارن، مزیت رقابتی، میزان فزونی جذابیت پیشنهادی سازمان از دیدگاه مشتریان، در مقایسه با رقبا است (Warren, 1998). به عبارت دیگر اگر محصولات و خدمات سازمانی از منظر مشتریانش، نسبت به سایر رقبا دارای جذابیت بیشتری باشد لذا مشتری آن سازمان را نسبت به رقبا ترجیح خواهد داد و این جذابیت بیشتر همان مفهوم مزیت رقابتی است. یکی دیگر از محققان مزیت رقابتی را اینگونه بیان می‌نماید که تمایز در ویژگی‌ها و ابعاد هر سازمان که سازمان را قادر به ارائه محصولات و خدمات بهتر نسبت به رقبا می‌نماید (Ma, 1999). تعریف دیگر به این صورت می‌باشد که مزیت رقابتی ارزشی است که سازمان به مشتریان خود ارائه می‌دهد به نحوی که سایر رقبا قادر نیستند آن ارزش را به مشتری ارائه دهند (Rodriguez et al, 2002). طبق نظر مایکل پورتر، مزیت رقابتی، ارزش‌های قابل ارائه سازمان به مشتری می‌باشد به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه مشتری بالاتر باشند (Porter, 1990). یکی از تعاریف جدید مفهوم مزیت رقابتی توسط دوهم و همکارانش در سال ۲۰۱۱ ارائه شده است که تاکید دارد مزیت رقابتی مجموعه‌ای از عوامل یا توانایی‌ها است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد، پیوسته، عملکردی برتر از رقبا داشته باشند (Duhaime et al, 2011). به نظر می‌رسد تعریف اخیر، جامع‌ترین و دقیق‌ترین تعریف باشد زیرا تاکید دارد، هدف مزیت رقابتی باید برتری باشد و نه صرفاً برابری با عملکرد دیگر رقبا. علاوه بر این لازم است که مزیت رقابتی دارای ویژگی پایدار بودن باشد یعنی بتواند عملکرد شرکت نسبت به رقبا را برای چندین سال حفظ نماید. طبق تعریف دوهم و همکاران از پایدار بودن مزیت رقابتی می‌توان گفت که مزیت رقابتی که پایدار باشد می‌تواند برای چندین سال متممادی، سازمان را جلوتر از رقبا نگه دارد. بارنی (Barney, 1991) اشاره می‌نماید که سازمانی دارای مزیت رقابتی است که در حال اجرای استراتژی خلق ارزشی باشد که

<sup>1</sup> Michael E. Porter

<sup>2</sup> Competitive Advantage

<sup>3</sup> Competitive Advantage of Nation

<sup>4</sup> Competitive Strategy

<sup>5</sup> Porter's Five Driving Forces

هیچ سازمان رقیبی در آن صنعت، قادر به انجام آن استراتژی نباشد. مزیت رقابتی پایدار از دیدگاه بارنی زمانی شکل می‌گیرد که آن استراتژی خلق ارزش در طول زمان، قابل تقلید یا کپی برداری توسط رقبا نباشد. باید توجه داشت که هر منبعی در سازمان، توان ایجاد مزیت رقابتی پایدار را ندارد، منابعی که منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار می‌شوند باید دارای چهار ویژگی باشند:

- با ارزش<sup>۶</sup> باشند، به این معنی که منبع باید توان بهره برداری از فرصت‌های محیطی، کاهش یا خنثی سازی تهدیدات و افزایش کارایی، اثربخشی و عملکرد در راستای اهداف سازمان را داشته باشد. می‌توان گفت، با ارزش بودن منابع سازمان، پیش‌نیاز و شالوده سه ویژگی دیگر است زیرا تا قابلیت مفید نباشد نمی‌توان از آن جهت کسب برتری عملکرد سود جست.

- کمیاب<sup>۷</sup> باشند، به گونه‌ای که رقبای فعلی و بالقوه (تازه واردان) فاقد آن منبع باشند. بدیهی است که اگر منبعی با ارزش باشد اما به وفور یافت شود، رقبا نیز می‌توانند آن منبع را به دست آورند و آن مزیت رقابتی، قطعاً پایدار نخواهد بود بلکه یک مزیت رقابتی موقت<sup>۸</sup> خواهد بود که در طی زمان منجر به برابری یا تساوی رقابتی می‌شود.

- قابل تقلید یا کپی برداری<sup>۹</sup> توسط رقبا نباشد، اگر منبعی بارز و کمیاب باشد اما رقبا بتوانند از آن کپی برداری نمایند بنابراین پس از گذشت مدتی، مزیت رقابتی پایدار، تبدیل به تساوی خواهد شد.

- فاقد جانشین باشد یا جایگزینی<sup>۱۰</sup> آن سخت باشد، اگر منبعی با ارزش، کمیاب و به سختی قابل تقلید باشد اما بتوان آن را با منابع مشابهی جایگزین نمود، پس می‌توان انتظار داشت که رقبا پس از مدتی، جایگزین‌ها را شناسایی نمایند و از منابع جانشین بهره برداری نمایند که منجر به تساوی رقابتی می‌شود.

حال سوال پیش رو این است که یک مزیت رقابتی (و یا نقطه مقابل آن، کمبود رقابتی) را چگونه می‌توان شناسایی نمود؟ در پاسخ باید گفت روشی که مورد تأیید بیشتر افراد صاحب نظر از جمله پورتر و دوهمیم می‌باشد، استفاده از زنجیره ارزش<sup>۱۱</sup> سازمان جهت شناسایی فرآیندهای اصلی و پشتیبان می‌باشد که سازمان با ردیابی فرآیندهای خود می‌تواند قوت‌ها و ضعف‌هایش را بهتر شناسایی نماید (Porter, 1985).

مدل‌هایی که پیش‌تر به آن‌ها اشاره شد، حالت قطعی<sup>۱۲</sup> دارند و در دنیای واقعی کاربرد محدودتری خواهند داشت. به عنوان مثال تحقیقی که بارنی انجام داده است تأکید دارد که اگر منابع کسب مزیت رقابتی با ارزش نباشند پس آن مزیت رقابتی در واقع عدم مزیت است یا مثلاً اگر منبع با ارزش، کمیاب، فاقد جانشین و غیر قابل تقلید باشد پس

<sup>6</sup> Valuable

<sup>7</sup> Rare

<sup>8</sup> Temporary Competitive Advantage

<sup>9</sup> Imitable

<sup>10</sup> Substitution

<sup>11</sup> Value Chain

<sup>12</sup> Crisp

این منبع منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار خواهد شد. اما در دنیای واقعی، کمتر اتفاق می افتد که مفاهیم و متغیرها حالت قطعی یا دو دویی<sup>۱۳</sup> داشته باشند و معمولاً مفاهیم در حالت غیر قطعی و مبهم<sup>۱۴</sup> یا توصیفی هستند (Chen, Pham, 2001). به عنوان مثال در شرایط واقعی این سوال مطرح می شود که آیا می توان منبعی یافت که کاملاً با ارزش باشد؟ اگر منبع یافت شده تا حدودی با ارزش باشد آنگاه مزیت خلق شده چگونه خواهد بود؟ و یا اینکه اگر منبعی کاملاً با ارزش، تا حدودی کمیاب، تا حدی قابل تقلید و دارای چند جایگزین باشد آنگاه مزیت رقابتی پایدار خواهد بود، موقتی خواهد بود و یا اصلاً مزیت رقابتی وجود نخواهد داشت؟ جهت پاسخ به این گونه حالت ها که در دنیای واقعی به کرات اتفاق می افتند باید مدل ها را فازی سازی<sup>۱۵</sup> نمود و از حالت قطعی خارج کرد. در منطق کلاسیک<sup>۱۶</sup>، مزرهای مفاهیم و متغیرها کاملاً خشک و بدون انعطاف می باشد. در این حالت یک عضو<sup>۱۷</sup> یا در یک مجموعه<sup>۱۸</sup> قرار می گیرد و یا در آن مجموعه قرار نمی گیرد. به عنوان مثال عدد ۲ عضو مجموعه اعداد زوج می باشد و عدد ۳ عضو این مجموعه نیست. بنابراین، میزان عضویت (درجه عضویت)<sup>۱۹</sup> عدد ۲ در مجموعه اعداد زوج، برابر عدد یک و میزان عضویت عدد ۳ در این مجموعه، صفر است. بنابراین هر عدد یا عضو این مجموعه است و یا عضو این مجموعه نیست. اما در منطق فازی<sup>۲۰</sup>، هر عضو می تواند تا حدی (با تخصیص یک درجه عضویت مناسب) عضو مجموعه ای خاص باشد و تا حدی نیز عضو این مجموعه نباشد. نظریه مجموعه های فازی در سال ۱۹۶۵ توسط پروفیسور لطفی عسگری زاده<sup>۲۱</sup>، دانشمند ایرانی تبار و استاد دانشگاه بروکلی کالیفرنیا مطرح شد. این نظریه نقطه مقابل منطق کلاسیک است و قادر می باشد بسیاری از مفاهیم، متغیرها، مدل ها و سیستم هایی را که غیر دقیق و مبهم هستند در شرایط دنیای واقعی به خوبی توصیف نماید (میر فخر الدینی و همکاران، ۱۳۹۲). نظریه فازی نیاز به داشتن اعداد دقیق ریاضی را به شدت کاهش می دهد به این صورت که متغیرهای زبانی<sup>۲۲</sup>، جایگزین اعداد دقیق می شوند. یک متغیر زبانی، توصیف حدودی و کلامی موضوع می باشد. به عنوان مثال اگر سن دقیق یک شخص را ندانیم می توانیم به کمک متغیر زبانی، سن وی را از روی شواهد به این صورت بیان نماییم که وی تقریباً مسن است و یا وی حدود ۵۰ سال دارد و از گفتن عدد دقیق سن خودداری نماییم. منطق ارسطویی، منطق دو ارزشی است مثلاً فرد یا جوان است یا جوان نیست. این تفکر ارسطویی تحت عنوان تفکر غربی شناخته می شود. در نقطه مقابل این تفکر، منطق شرقی یا همان فازی قرار دارد که جهان را همانگونه که هست می بیند. منطق ارسطویی فاقد ارزش های میانی می باشد اما تفکر فازی شرقی مقادیر نسبی و چند ارزشی را می پذیرد (میر فخر الدینی و همکاران، ۱۳۹۲). مثلاً متغیر سن را می توان به جای دو ارزش جوان و پیر با چندین ارزش خیلی جوان، جوان، مسن، پیر و ... (بویادزیف، ۲۰۰۷) به صورت فازی بیان نمود. مطابق اظهارات بویادزیف، جهت کنترل هر سیستم

13 Binary

14 Fuzzy

15 Fuzzification

16 Classic Logic

17 Member

18 Set

19 Degree of Membership

20 Fuzzy Logic

21 Zadeh

22 Linguistic Variables

فازی لازم است پایگاه قواعدی<sup>۲۳</sup> به شکل اگر... آنگاه...<sup>۲۴</sup> تشکیل داد. به این صورت که پس از اگر، عبارات ورودی مدل فازی قرار داده می شود و پس از آنگاه عبارات خروجی مدل تنظیم می گردد. جهت تشکیل پایگاه قواعد فازی، از سیستم خبره<sup>۲۵</sup> و تجربیات افراد کارشناس استفاده می شود. در پژوهش پیش رو نیز به کمک نظرسنجی از سه نفر خبره در حوزه مدیریت و بازرگانی، پایگاه قواعد مدل شکل گرفته است. جهت فازی سازی هر مدل لازم است ابتدا متغیرهای ورودی و خروجی شناسایی شوند، برای هر متغیر مقادیر کمینه و بیشینه تعیین گردد، هر متغیر به زیر مجموعه های مناسبی افزاز گردد، برای هر زیر مجموعه افزاز شده اسم مناسبی تعیین گردد، تابع عضویت مناسب (مثلثی، دوزنقه ای، زنگوله ای و...) تخصیص داده شود.

در پژوهش پیش رو، تلاش بر فازی سازی مدلی در خصوص روش خلق مزیت رقابتی پایدار به کمک مفهوم متغیرهای زبانی شده است و مدل به کمک نرم افزار Matlab2014 فازی سازی شده است.

## ۲- روش تحقیق

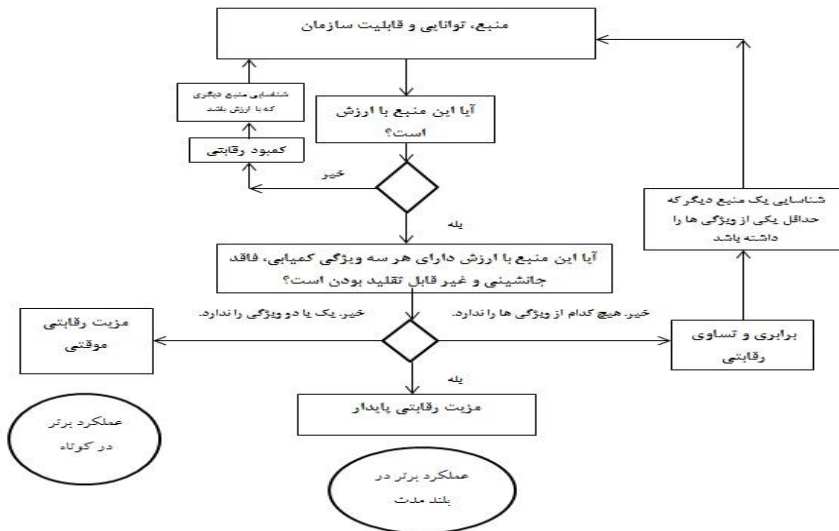
همانطور که پیشتر نیز ذکر گردید، مدل پیشنهادی تحقیق به کمک روش دلفی، ابتدا در حالت قطعی و غیر فازی بیان گردید که می تواند بیانگر روش مرحله به مرحله و راهنمای گام به گام خلق مزیت رقابتی پایدار توسط سازمان ها مورد استفاده قرار گیرد. این مدل به صورت جریان فرآیندی ترسیم شده و بسیار ساده و کاربردی می باشد. اما در ادامه پژوهش، محقق جهت تحلیل دقیق تر و کاربردی تر در دنیای واقعی اقدام به فازی نمودن مدل و در نظر گرفتن ارزش های مختلف برای متغیرها نمود تا مدل را بسط دهد. در شکل شماره ۱ مدل پیشنهادی محقق در حالت قطعی نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می گردد، این مدل راهنمای چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می باشد و مشخص می نماید که اگر منابع و قابلیت های سازمان فاقد برخی از ویژگی ها باشند آنگاه سازمان با کمبود رقابتی، برابری رقابتی و یا مزیت رقابتی موقتی مواجه خواهد بود.

### شکل شماره ۱. مدل پیشنهادی تحقیق جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در حالت قطعی

<sup>23</sup> Rule Base

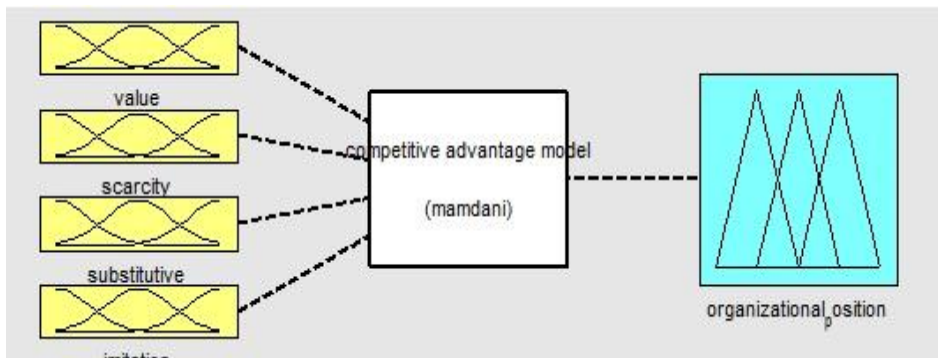
<sup>24</sup> If...Then

<sup>25</sup> Expert System



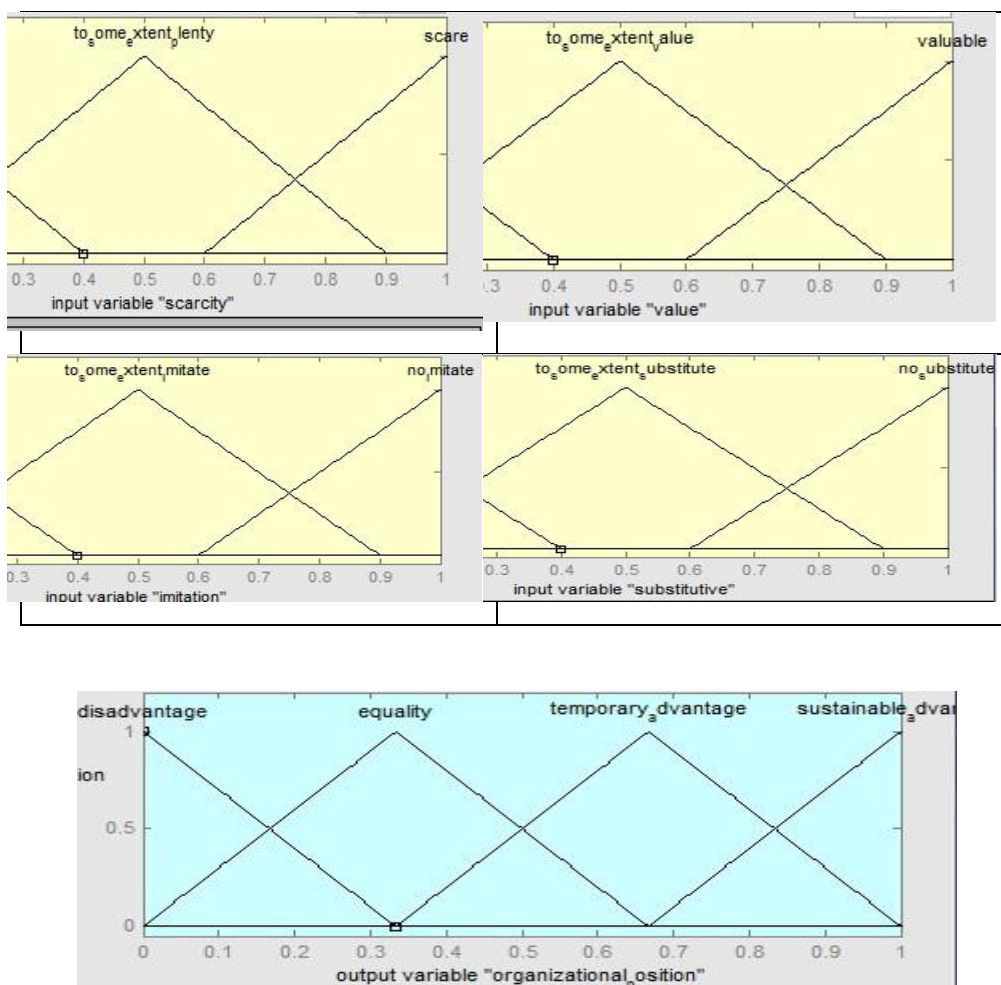
همانطور که در شکل فوق ملاحظه می گردد، این مدل پیشنهاداتی در مورد منابع و قابلیت های سازمان جهت دستیابی به مزیت رقابتی و مزیت رقابتی پایدار می دهد و شرایطی را که منجر به برابری یا کمبود رقابتی سازمان می شوند شناسایی نموده و پیشنهاد رفع آن ها را می دهد. اما مشکل این مدل آن است که راهکارهای چندارزشی (طبق منطق فازی) ارائه نمی دهد. به عنوان مثال شاید در دنیای واقعی، سازمانی با این موقعیت رو به رو شود که منبع و توانایی در اختیار دارد که کاملاً با ارزش نیست اما تا حدودی می توان از آن منبع جهت نیل به اهداف استفاده نمود و یا منبع با ارزشی در اختیار دارد که کاملاً کمیاب نیست اما به وفور نیز یافت نمی شود و به صورت صد درصد نیز غیر قابل تقلید نمی شود. حال سوال این است که سازمان باید چه تصمیمی بگیرد؟ آیا موقعیتش مزیت رقابتی است؟ آیا باید به فکر یک مزیت رقابتی پایدار باشد و یا اینکه با کمبود و یا برابری مواجه است؟ جهت رفع نواقص مدل فوق الذکر و واقعی تر نمودن مدل فوق، محقق اقدام به فازی نمودن مدل نمود که در شکل شماره ۲، مدل فازی تحقیق مشاهده می شود.

شکل شماره ۲. مدل پیشنهادی در حالت فازی



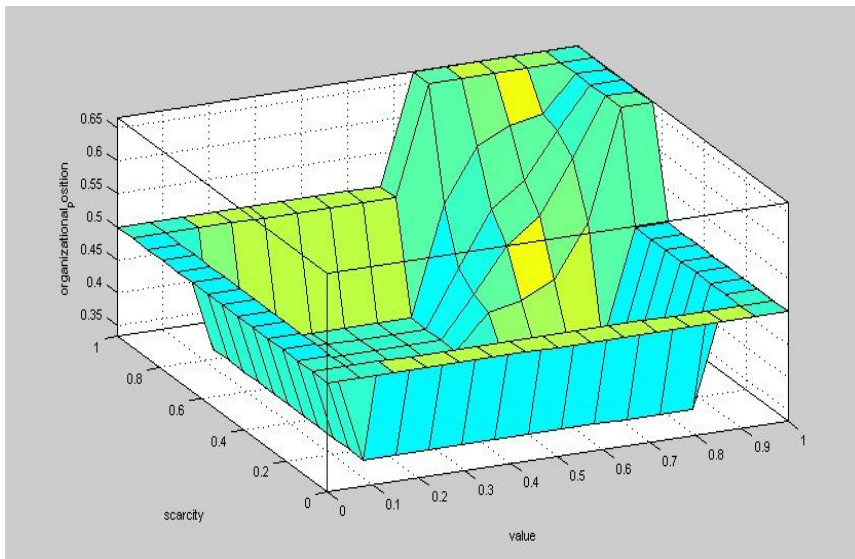
همانطور که در شکل شماره ۲ قابل مشاهده است، مدل فازی تحقیق جهت خلق مزیت رقابتی دارای چهار ورودی ارزش منبع، کمیابی منبع، قابلیت جایگزینی منبع و قابلیت تقلید می باشد که به صورت چند ارزشی (فازی) هستند. از طرف دیگر خروجی مدل فازی نیز مشخص کننده جایگاه رقابتی یا موقعیت استراتژیک سازمان است که دارای چهار افراز کمبود رقابتی، برابری رقابتی، مزیت رقابتی موقتی و مزیت رقابتی پایدار می باشد. مدل فازی تحقیق، به خوبی حالت های میانی و چند ارزشی را پوشش داده و راهکار مناسب را ارائه می دهد. در ادامه افراز متغیرهای مدل و خروجی مدل فازی مشاهده می گردد.

شکل شماره ۳. افرازهای متغیرهای ورودی و خروجی مدل



با توجه به پایگاه قواعد مدل تحقیق، نتیجه مدل مطابق شکل شماره ۴ قابل ملاحظه می باشد.

شکل شماره ۴. نتیجه مدل فازی تحقیق



با توجه به شکل شماره ۴ که مدل فازی تحقیق را با دو متغیر ورودی ارزش منبع سازمانی و میزان کمیابی آن و خروجی موقعیت استراتژیک سازمان به تصویر می کشد قابل ملاحظه است که هر چه منبع یا توانایی سازمان دارای ارزش بیشتری باشد (به عدد یک نزدیک تر باشد) و این منبع دارای ویژگی کمیاب بودن بیشتری نیز باشد (محور کمیابی به یک نزدیک باشد)، موقعیت سازمان (محور عمودی) به عدد یک نزدیک تر می شود که این به معنای کسب موقعیت مزیت رقابتی پایدار است. حال اگر منبع سازمان فاقد ارزش باشد، از موقعیت سازمان کاسته شده و موقعیت به سمت عدد صفر (تو رفتگی شکل) سوق می نماید و این یعنی اینکه اگر منبع و توانایی سازمان فاقد ارزش باشد سازمان با کمبود رقابتی مواجه خواهد شد. حال اگر منبع با ارزش ولی تقریباً فراوان باشد (محور ارزش به عدد یک میل نماید و محور کمیابی به عدد صفر نزدیک شود)، موقعیت سازمان در حالت برابری رقابتی (حدود ۰,۳ و ۰,۴) می باشد و همراه با افزایش میزان کمیاب بودن منبع، سطح منحنی تو پرتر شده و موقعیت به سمت عدد یک یعنی مزیت رقابتی موقت و پایدار سیر می نماید. در حالتی که هم ارزش و هم میزان کمیابی منبع در حالت متوسط باشند، ملاحظه می گردد که موقعیت سازمان در حالت برابری رقابتی و حداکثر، مزیت رقابتی موقتی، می باشد. با توجه به اینکه مدل فازی مورد تایید افراد خبره قرار گرفته است می توان از آن در تحلیل موقعیت استراتژیک و میزان برتری عملکرد سازمان استفاده نمود.

### ۳- بحث و نتیجه گیری

در محیط های کسب و کار رقابتی، هر سازمانی جهت کسب مزیت رقابتی پایدار باید در جستجوی منابع، قابلیت ها و توانایی هایی باشد که با ارزش، کمیاب، فاقد جانشین و غیر قابل تقلید باشند. در این پژوهش، ابتدا مدلی مفهومی به صورت جریان فرآیند جهت راهنمایی سازمان ها به سمت خلق مزیت رقابتی پایدار و اشاره به حالاتی که سازمان نیازمند تجدید نظر در منابع رقابتی خود دارد شد. اما در ادامه تحقیق جهت واقعی تر نمودن مدل و گنجاندن مقادیر



چند ارزشی در مدل به جای مقادیر دو ارزشی، مدلی پیشنهاد گردید که تحت شرایط رقابتی گوناگون می‌تواند پاسخگوی سازمان‌ها جهت تعیین موقعیت رقابتی و پیشنهادات بهبود شرایط رقابتشان باشد. سازمان‌ها به کمک مدل پیشنهادی تحقیق، قادر خواهند بود منابع سازمانی خود را شناسایی نموده، ویژگی‌های منابع از نظر میزان ارزش بودن، میزان کمیاب بودن، قابلیت جانشینی با سایر منابع و میزان تقلیدپذیری توسط رقبای، را بررسی نموده و با توجه به مدل تحقیق موقعیت استراتژیک خود در محیط کسب و کار را برآورد کرده و جهت خلق مزیت رقابتی پایدار تلاش نمایند.

#### ۴- منابع

- ✓ پورتر، م. ا. (۱۳۹۱). استراتژی رقابتی: تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا. (ع. مهرپویا، مترجم) تهران: رسا.
- ✓ دوهیم، آ. ا.، استیمپرت، ل.، & چزلی، ج. ا. (۱۳۹۳). تفکر استراتژیک الزامی برای کسب و کار امروز. (م. بیرامی، مترجم) تهران: انتشارات دنیای اقتصاد.
- ✓ مرادی، ف. (۱۳۹۰). نگاهی جامع به مدیریت استراتژیک: تاریخچه، مدل‌ها، ابزارها، مکاتب، رویکردها و مفاهیم نوین. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ✓ میر فخرالدینی، س.، آذر، ع.، & پورحمیدی، م. (۱۳۹۱). منطق فازی و کاربرد آن در مدیریت. یزد: انتشارات دانشگاه یزد.
- ✓ Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- ✓ Bojadziev, G., & Bojadziev, M. (2007). *Fuzzy Logic for Business, Finance, and Management*. Singapore: World Science Publishing Co.
- ✓ Chen, G., & Pham, T. T. (2001). *Introduction to Fuzzy Sets, Fuzzy Logic, and Fuzzy Control Systems*. Washington, D.C.: CRC Press.
- ✓ Ma, H. (1999). Anatomy of Competitive Advantage: a select framework. *Management Decision*, 709-718.
- ✓ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- ✓ Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of the Nation*. New York: Harvard Business Review.
- ✓ Rodriguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage. *Creativity and Innovation Management*, 135-146.
- ✓ Warren, J. K. (1998). *Global Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.