

Research Paper

Proposing a Model for Achieving Sustained Competitive Advantage in Crane Industry in Iran

Farshid Fadaeei¹, Azarnoush Ansari*² , Arash Shahin³, Ali Sanayei⁴

¹ Ph.D. Student in Business Administration, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan

Fadaeei@ase.ui.ac.ir

² Assistant Professor, Management department, University of Isfahan, Isfahan, Iran a.ansari@ase.ui.ac.ir

³ Professor, Management department, University of Isfahan, Isfahan, Iran arashshahin@hotmail.com

⁴ Professor, Management department, University of Isfahan, Isfahan, Iran a_sanayei@ase.ui.ac.ir



10.22080/jem.2021.19466.3302

Received:

August 12, 2020

Accepted:

October 3, 2020

Available online:

January 15, 2022

Keywords:

Sustainable Competitive Advantage, High Environmental Uncertainty, Capabilities, Competitive Intelligence, Organizational Intelligence.

Abstract

Achieving sustainable competitive advantage in conditions of high environmental uncertainty is very complicated and difficult. However, there is scarcity in research in this area. The present research aims to identify the effective capabilities involved in achieving sustainable competitive advantage in conditions of high environmental uncertainty and the role of competitive intelligence and organizational intelligence. This applied study was conducted using an exploratory, qualitative design. Data were collected utilizing semi-structured interviews with 16 senior managers and were examined based upon thematic analysis method. Accordingly, four main themes related to the environmental uncertainty were identified comprising sharp exchange rate fluctuations, unstable regulations regarding customs and industry, augmentation or reduction of international sanctions, and fluctuations in purchasing power and customer preferences. Moreover, three main themes with reference to organizational capabilities were determined including project risk management capabilities, trust-building capabilities, and networking capabilities. According to the environmental uncertainty conditions and the three capabilities, the role of competitive intelligence and organizational intelligence in achieving sustainable competitive advantage was drawn in the thematic network and was then presented in the form of a competitive advantage model under high environmental uncertainty conditions.

*Corresponding Author: Azarnoush Ansari

Address: Assistant Professor, Management department, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Email: a.ansari@ase.ui.ac.ir



Extended Abstract

1. Introduction

Several theories have been proposed by researchers to explain the sources of sustained competitive advantage, including barriers to entry, positioning, resource-based view (RBV), dynamic capabilities and also relational perspective (Sachitra & Chong, 2018). RBV and related theories have been developed in response to the changing competitive environment, including technology, market, customer and partners affected by competitions. In this regard, innovation and marketing capabilities are effective in achieving competitive advantages (Syapsan, 2019; Adams, Freitas, & Fontana, 2019). However, in more than 40% of the countries listed in OECD report on countries risk ranking, firms suffered high uncertainty in general environment, including fluctuations in economic factors, social structures, legal conditions and political approaches. In this situation, it is difficult for firms to survive in such a highly uncertain environment. Many firms prefer to leave these markets and target more reliable environment, as it can be seen in Iran customs data in the last decades. There is a lack of research on the sources of sustained competitive advantage in such an uncertain general environment. Identifying these sources could help firms to survive in these situations.

2. Objective

The aim of this paper is to explore the effective capabilities in achieving sustained competitive advantage in an environment with high uncertainty. Also, this research tries to define roles of competitive intelligence and organizational intelligence in combination with other capabilities that are necessary for competition and success. It especially

focuses on crane industry in Iran and its suppliers. Iran as a country with high uncertainty in general environment and crane as a widespread equipment make a good combination for developing our theories about achieving sustained competitive advantage in an environment with high uncertainty.

3. Data/Methodology

This research has been conducted using a qualitative approach to explore new ideas and develop new concepts and theories to explain how to achieve competitive advantages. Snowball sampling method was used in this research. Until reaching theoretical saturation, data were collected through semi-structured interview with 16 senior managers and experts with more than 10 years of experience in active firms in crane industry of Iran. The interview included three main concepts, including competitive advantages, capabilities and intelligences. Data were investigated using thematic analysis in five steps. Step 1 included scanning and making an understanding of data. In step 2, initial coding was conducted in a repeated manner. Step 3 included exploring themes from codes and modification of them. In step 4, themes were analyzed and their relations were examined resulting in a thematic network; and finally, in step 5 the structure of reports and their content were determined. Before starting step 2, the reliability of coding was examined and accepted using test-retest method.

4. Results/Findings

Initial coding resulted in exploring 78 main texts and 56 codes related to the main texts. In the next step, these 56 codes formed seven primary themes and 28 secondary themes. These seven primary themes included environmental uncertainty, sustained competitive

advantage, risk management capability, trust building capability, networking capability, competitive intelligence, and organizational intelligence. Three of these primary themes (i.e. risk management capability, trust building capability, networking capability) were new in the literature of achieving competitive advantages and other four themes had been found before in the literature. The secondary themes of environmental uncertainty were all novel, including rapid fluctuations in exchange rate, change of public law and rules in custom and industry, uncertainty about the trends of international sanctions, and remarkable fluctuations in purchase power and preferences of customers. Analyzing the relations between themes, a three-layered model has been proposed. In this model, the environmental uncertainty affects achieving the competitive advantages

References

- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- Latusek, D., & Vlaar, P. W. (2018). Uncertainty in interorganizational collaboration and the dynamics of

through the mediating role of the two intelligences (competitive and organizational) and the three capabilities (risk management, networking, trust building).

5. Implications

Results show that sources of competitive advantages are different in a highly fluctuated general environment. In this situation, firms cannot rely on innovation and marketing mix. They should invest in developing two types of intelligence and three types of capabilities to survive in such an uncertain environment. However, this shift in investment could result in collective loss in the countries with high environmental uncertainty. Therefore, mitigating fluctuations in the general environment as a function of government is vital for industrial development.

trust: A qualitative study. *European Management Journal*, 36(1), 12–27.

- Mahdi, O. R., Nassar, I., & Almsafir, M. Kh. (2018). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320–334.

علمی پژوهشی

ارائه مدل کسب مزیت رقابتی پایدار در صنعت جراثقیل ایران

فرشید فدایی فتح‌آبادی^۱، آذرنوش انصاری^{۲*} , آرش شاهین^۳، علی صنایعی^۴

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران fadaeei@ase.ui.ac.ir
^۲ استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران، a.ansari@ase.ui.ac.ir
^۳ استاد گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، ایران arashshahin@hotmail.com
^۴ استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران a_sanayei@ase.ui.ac.ir

 10.22080/jem.2021.19466.3302

چکیده

کسب مزیت رقابتی در شرایط عدم قطعیت محیطی بالا، پیچیدگی بالایی دارد و پژوهش‌های اندکی بطور جزئی به آن پرداخته‌اند. هدف این مقاله شناسایی قابلیت‌های موثر در کسب مزیت رقابتی پایدار در شرایط عدم قطعیت محیطی بالا و جایگاه هوش رقابتی و هوش سازمانی است. این تحقیق با اهداف اکتشافی و کاربردی و با رویکرد کیفی انجام شد. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان خبره شرکت‌های فعال در صنعت جراثقیل جمع‌آوری و بر اساس روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس، چهار مضمون اصلی مرتبط با عدم قطعیت محیطی با عناوین نوسانات شدید نرخ ارز، قوانین لحظه‌ای در گمرک و صنعت، تشدید یا کاهش تحریم‌های بین‌المللی و نوسانات قدرت خرید و ترجیحات مشتری شناسایی شد. همچنین سه مضمون اصلی مرتبط با قابلیت‌های سازمانی شامل قابلیت‌های مدیریت ریسک پروژه، قابلیت‌های اعتمادسازی، قابلیت‌های شبکه‌سازی شناسایی شد. جمع‌بندی نتایج در قالب مدل کسب مزیت رقابتی در شرایط عدم قطعیت محیطی بالا ارائه شد که در آن جایگاه هوش رقابتی و هوش سازمانی و همچنین قابلیت‌های سه‌گانه مذکور مشخص شده است.

تاریخ دریافت:

۲۲ مرداد ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۱۲ مهر ۱۳۹۹

تاریخ انتشار:

۲۵ دی ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

مزیت رقابتی پایدار، عدم قطعیت محیطی بالا، قابلیت‌ها، هوش رقابتی، هوش سازمان

* نویسنده مسئول: آذرنوش انصاری

آدرس: استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد
ایمیل: a.ansari@ase.ui.ac.ir، دانشگاه اصفهان، ایران

۱ مقدمه

پایدار در شرکت‌های تأمین‌کننده جرثقیل در ایران است و جایگاه هوش رقابتی و هوش سازمانی را در موفقیت این شرکت‌ها مشخص می‌کند. بیشترین کاربرد جرثقیل‌ها در صنایع سنگین و به خصوص صنایع فلزی (فولاد و مس)، صنایع معدنی و ... است. از جمله شرکت‌های پیشرو در صنعت جرثقیل در ایران و جهان می‌توان به شرکت‌های جی‌اچ، دماگ، کونه، اشتال، ای دی سی، تی ان اف، فیروزا، متاع شید، کران با او کوتن، بران هاور، لیبر، خسو، دانیلی، تایم و سر، کیتو و گیس اشاره نمود.

۲ پیشینه پژوهش

۲٫۱ مزیت رقابتی

دو رویکرد اصلی برای کسب مزیت رقابتی در ادبیات ارائه شده است: رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی است (دیدگاه بازارمحور) و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان است (دیدگاه منبع‌محور). بر اساس دیدگاه بازارمحور (پورتر^۴، ۱۹۸۵)، عوامل صنعت و گرایش به بازار عامل اصلی عملکرد شرکت هستند و مزیت اساساً توسط عوامل بیرونی نظیر فرصت‌ها، تهدیدها و رقابت صنعت تعیین می‌شود. در مقابل، دیدگاه منبع‌محور (بارنی و کلارک^۵، ۲۰۰۷) بر محیط داخلی شرکت تمرکز دارد و منابع شرکت را در کسب مزیت رقابتی تعیین‌کننده می‌داند. در نظریه منبع‌محور، مزیت رقابتی مبتنی بر شایستگی‌های محوری بنگاه است که باید دارای چهار ویژگی با ارزش بودن، کمیاب بودن، به سختی قابل تقلید بودن و غیرقابل جانشین بودن باشند (مهدی، نصر و المسفیر^۶، ۲۰۱۸). دیدگاه دانش‌محور و دیدگاه قابلیت‌محور نیز از دیدگاه منبع‌محور مشتق شده‌اند (وانگ^۷، ۲۰۱۴). بر اساس نظریه قابلیت‌های پویا، صرفاً داشتن منابع به شرکت مزیت نمی‌دهد بلکه اینکه سازمان با این منابع چه می‌کند مهم است (مامونو و پیترسون^۸،

کسب مزیت رقابتی پایدار و چگونگی دستیابی به آن یکی از دغدغه‌های اصلی شرکت‌ها است و مدت‌ها مورد توجه پژوهشگران بوده است (میوتو، دل-کاستیلو و بلانکو^۱، ۲۰۲۰). نظریه‌های مدیریت استراتژیک، در خصوص راه‌های کسب مزیت رقابتی پیشنهادی مختلفی داده‌اند که به ترتیب زمانی می‌توان به موانع ورود به بازار، موقعیت بازار، منابع و قابلیت‌های ویژه شرکت، قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های رابطه‌ای اشاره کرد. با این وجود، کسب مزیت رقابتی در کشورهای با عدم قطعیت بالا (کشورهای دارای رتبه ۶ و ۷ در رتبه‌بندی ریسک کشورها توسط سازمان توسعه و همکاری اقتصادی) دشوار است. بر اساس گزارش ۳۱ ژانویه ۲۰۲۰ از مجموع ۲۰۱ کشور لیست شده، ۸۳ کشور دارای رتبه ۶ و ۷ بوده‌اند که ۴۱ درصد از کل کشورها را تشکیل می‌دهند. کشور ایران در این گزارش در رتبه ۷ قرار دارد. در این کشورها محیط دور (عمومی) یعنی شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و قوانین و مقررات دارای تغییرات وسیع و غیرمنتظره است و این باعث می‌شود شرکت‌ها از ورود به این بازارها خودداری کنند و یا علی‌رغم صرف هزینه‌های بالا مجبور به ترک آن شوند (هارینگان^۲، ۲۰۱۷).

اگر چه عدم قطعیت محیطی در بخش قابل توجهی از مطالعات در زمینه مزیت رقابتی پایدار مورد بررسی قرار گرفته است، اما اکثر این پژوهش‌ها عدم قطعیت در محیط نزدیک (وظیفه) یعنی بازار، فناوری، مشتریان و رقبا را مبنا قرار داده‌اند و بر همین اساس قابلیت‌هایی نظیر نوآوری در محصول و ارتقاء کیفیت را برای کسب مزیت رقابتی پیشنهاد داده‌اند (سیاپسان^۳، ۲۰۱۹). هدف این مقاله شناسایی شرایط ویژه کشورهای با عدم قطعیت محیطی بالا و عوامل موثر بر کسب مزیت رقابتی

⁵ Barney & Clark
⁶ Mahdi, Nassar & Almsafir
⁷ Wang
⁸ Mamonov & Peterson

¹ Miotto, Del-Castillo-Feito & Blanco-González.
² Harrigan
³ Syapsan
⁴ Porter

رقابتی و هوش بازار مطالعه شده است (پرایپوراس^۸، ۲۰۱۹). رواج و سانتی^۹، (۲۰۰۱) چهار مولفه برای هوش رقابتی مطرح کرده است که عبارتند از هوش بازار، هوش رقبا، هوش فناوریانه و هوش اجتماعی و راهبردی.

۲٫۴ هوش سازمانی

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که چابکی سازمانی (وو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۷) و همچنین یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی (کامیسون و ویلار لویزا^{۱۱}، ۲۰۱۱) می‌تواند در کاهش اثرات منفی عدم قطعیت محیطی بالا مؤثر باشد. هوش سازمانی یکی از عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی (بهرامی و همکاران، ۲۰۱۶) ظرفیت‌های بازاریابی (زارعی، فارسی‌زاده، سیاه‌سرانی و سلطانی، ۱۳۹۴) و کسب مزیت رقابتی است (طبرسا، رضاییان و نظرپوری، ۱۳۹۱). با این حال، هوش سازمانی در مقایسه با هوش کسب و کار و هوش رقابتی کمتر مورد توجه پژوهشگران بوده است (اوکازویو، رهی و بای‌تن^{۱۲}، ۲۰۱۹؛ ریخاردسون و بیگیت‌باسیوقلو^{۱۳}، ۲۰۱۸). آلبرخت^{۱۴}، (۲۰۰۲)، هوش سازمانی را در ۷ مؤلفه بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، اشتیاق به تغییر، روحیه، همسویی و تجانس، توسعه دانش و فشار عملکرد تعریف کرده است.

۲٫۵ قابلیت‌های مدیریت ریسک

مدیریت ریسک به خصوص در بازارهای بین‌المللی نقش کلیدی در موفقیت شرکت‌ها دارد (هان^{۱۵}، ۲۰۲۰). مدیریت ریسک عبارت است از شناسایی، پایش، کنترل و بهره‌برداری از انواع مجاری ریسک در جهت افزایش ارزش کوتاه‌مدت و بلندمدت شرکت و شامل هشت عنصر است. این عناصر عبارتند از

(۲۰۲۰). دیدگاه رابطه‌ای یا رفتاری نیز به عنوان گروه سوم مطرح شده است (ساجیترا و چانگ^۱، ۲۰۱۸) که بر اساس آن، منابع کلیدی شرکت می‌تواند در خارج از مرزهای شرکت و در روابط بین شرکت‌ها باشد. مزیت رقابتی پایدار مجموعه توانمندی‌های منحصر به فرد یک واحد اقتصادی است که اجازه نفوذ به بازار و برتری نسبت به رقبا را برای مدت طولانی برای آن واحد فراهم می‌کند (سارانگا^۲، ۲۰۱۸).

۲٫۲ عدم قطعیت محیطی

عدم قطعیت محیطی باعث شده است که شرکت‌ها به جای جستجوی مزیت رقابتی در موقعیت بازار، آن را در منابع تقلیدناپذیر و قابلیت‌های پویا که پایداری بیشتری دارند جستجو کنند (تیس، پیسانو و شاون^۳، ۱۹۹۷). همچنین با افزایش عدم قطعیت محیطی، شدت رقابت میان شرکت‌ها برای کسب سهم بازار بیشتر شده است و در نتیجه چرخه عمر محصولات کوتاه‌تر شده است (الیتان^۴، ۲۰۱۷). تعریف عدم قطعیت محیطی بصورت آشفتگی و یا میزان تغییر در بازارهای مشتری، ترجیحات مشتری، فناوری‌ها و یا شدت رقابت (سیرواستاوا، پائودیال، تورستن و مهرتراه^۵، ۲۰۱۸)، بیشتر مبتنی بر محیط نزدیک است.

۲٫۳ هوش رقابتی

در شرایط عدم قطعیت، راهکارهایی نظیر قابلیت‌های پویا و گرایش به بازار (آدامز و همکاران^۶، ۲۰۱۹) می‌تواند مؤثر باشد. این راهکارها ارتباط نزدیکی با مفهوم هوش رقابتی دارند (کومار، شارما، واتاوالا و کومار^۷، ۲۰۱۹). هوش رقابتی با عباراتی نظیر بررسی محیطی، هوش کسب و کار، هوش استراتژیک، تحلیل رقبا، هوش رقبا، هوش فنی

8 Priporas
9 Rouach & Santi
10 Wu, Chiu & Lim
11 Camisón & Villar-López
12 Ocasio, Rhee & Boynton
13 Rikhardsson & Yigitbasioglu
14 Albrecht
15 Han

1 Sachitra & Chong
2 Saranga
3 Teece, Pisano & Shuen
4 Ellitan
5 Srivastava, Paudyal, Torsten Utescher & Mehrotra
6 Adams, Freitas & Fontana
7 Kumar, Sharma, Vatavwala & Kumar

۳ روش شناسی تحقیق

در این پژوهش به منظور بررسی عمیق و اکتشافی موضوع از رویکرد کیفی استفاده شد. جامعه هدف، مدیران ارشد و کارشناسان خبره با بیش از ۱۰ سال سابقه در شرکت‌های فعال در حوزه صنعت جراثقیل در ایران هستند، که به تعداد حدود ۱۳۰ نفر شناسایی شدند. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی و با قاعده اشباع نظری انجام شد. بر اساس لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) در یک مطالعه دقیق، می‌توان با حدود ۵ شرکت‌کننده به نقطه اشباع رسید و این تعداد بیشتر از ۱۷ نفر نخواهد شد. در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر انجام شد.

محورهای مصاحبه شامل سه محور اصلی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در شرایط عدم قطعیت محیطی بالا، آمیخته بازاریابی و استراتژی‌های موفق و ناموفق بازاریابی، و نقش هوش سازمانی و هوش رقابتی در کسب مزیت رقابتی، بوده و سؤالات در هر محور به تناسب زمان مصاحبه و علایق مصاحبه‌شونده طراحی شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها و پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون (براون و کلارک^۷، ۲۰۰۶) استفاده شد. روش تحلیل مضمون دارای پنج گام شامل درک اولیه داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجو و شناخت مضامین، ترسیم و تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش است.

برای محاسبه پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها، از پایایی آزمون-بازآزمون استفاده شد. بدین منظور از میان مصاحبه‌ها، سه مصاحبه انتخاب و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. سپس کدها برای هر مصاحبه با هم مقایسه شده و در دو گروه کدهای مشابه "توافق" و کدهای غیر مشابه "عدم توافق" قرار داده شد.

محیط داخلی، هدفگذاری، شناسایی وقایع، تخمین ریسک، پاسخ به ریسک، فعالیت‌های کنترلی، ارتباطات و اطلاعات و نظارت (سعیدی، نیلاشی و مردانی، ۲۰۱۸).

۲٫۶ قابلیت‌های اعتمادسازی

مزیت رقابتی می‌تواند به لطف قابل اعتماد بودن، بدست آید (میوتو، فیتو و گونزالس^۱، ۲۰۲۰). اعتماد به معنای انتظارات مثبت مطمئن نسبت به دیگری تعریف می‌شود و یک ابزار رابطه‌ای موثر در کمک به شرکت‌ها در مواجهه با ریسک، تنش و عدم قطعیت‌های مربوط به رفتار شرکا است (کریشنان، مارتین و نوردراون^۲، ۲۰۰۶؛ لاتوسک و ولار^۳، ۲۰۱۸). اعتماد بین سازمانی باعث تحکیم روابط بین شرکت‌ها می‌شود (سیدکلالی و حیدری، ۱۳۹۴). پنج مکانیزم برای اعتمادسازی عبارتند از حسابگری، نمایش قابلیت، عزم و اراده، پیش‌بینی و واگذاری (چاکن و چرنک^۴، ۲۰۱۶).

۲٫۷ قابلیت‌های شبکه‌سازی

قابلیت شبکه عبارت است از توانایی شرکت در توسعه و بهره‌برداری از شبکه روابط بین سازمانی بالفعل و بالقوه در راستای دستیابی به منابع دیگر بازیگران و همچنین توسعه این قابلیت‌ها با استفاده از یکپارچه‌سازی اجزاء سازمان از جمله واحدها و کارکنان در راستای همسوسازی منابع شبکه و خلق ارزش از آنها (پاریدا، پساما، وینسنت و وستربرگ^۵، ۲۰۱۷). قابلیت‌های شبکه را می‌توان شامل منابع شبکه که دسترس‌پذیر، قابل جابه‌جایی و ساختاردهی مجدد باشند، هماهنگی شبکه که به معنای یکپارچگی و همسویی عملیات در شبکه در مقیاس جهانی است، و یادگیری شبکه که به کسب، خلق و انتشار دانش درونی و بیرونی شبکه مربوط می‌شود، دانست (ژانگ، گریگوری و نیلی^۶، ۲۰۱۶).

5 Parida, Pesämaa, Wincent & Westerberg

6 Zhang, Gregory & Neely

7 Braun & Clarke

1 Miotto, Del-Castillo-Feito & Blanco-González

2 Krishnan, Martin & Noorderhaven

3 Latusek & Vlaar

4 Czakon & Czernek

حاصل شود. بررسی اولیه نشان داد که شواهد جدید و قابل بحثی در خصوص عدم قطعیت محیطی بالا و عوامل کسب مزیت رقابتی وجود دارد.

گام دوم: ایجاد کدهای اولیه

در این گام، عبارات کلیدی در قالب "متون اصلی" استخراج شد و کدگذاری باز و محوری انجام گرفت که در مجموع ۷۸ مورد متن اصلی ثبت و ۵۶ کد شناسایی شد. جدول ۱ نمونه‌ای از متون اصلی و کدگذاری باز برای هر متن را نشان می‌دهد.

شاخص پایایی بازآزمون برای این سه مصاحبه برابر با ۸۳٪، ۸۵٪ و ۸۴٪ بدست آمد، که قابل قبول است. کلیه موارد بخش قبلی در این قسمت هم رعایت گردد.

۴ یافته‌های پژوهش

گام اول: درک اولیه داده‌ها

در این گام، نتایج حاصل از مصاحبه‌ها چند بار مورد مطالعه قرار گرفت تا درک خوبی نسبت به داده‌ها

جدول ۱ نمونه کدگذاری باز روی متن اصلی مصاحبه‌ها

ردیف	متن اصلی	کدگذاری باز
۱	دولت به منظور حمایت از تولید داخل، واردات تجهیزات با مشابه داخل را ممنوع اعلام کرد. به این ترتیب شرکت در انجام تعهدات خود با مشکل روبرو شد. بنابراین سیاست واردات از کالای کامل به واردات تجهیزات اصلی تغییر کرده و با همکاری برخی تولیدکنندگان نسبت به تأمین سایر قطعات در بازار داخل اقدام و نهایتاً کالای مورد نیاز مشتری تولید گردید.	وضع قوانین بصورت لحظه‌ای و غیرقابل پیش‌بینی ممنوعیت واردات ریسک انجام تعهدات در تحویل محصول انتقال زنجیره تولید به کشور هدف
۲	به دلیل کمبود ارز و مشکلات ناشی از محدودیت‌های بین‌المللی اولویت‌بندی واردات تجهیزات توسط دولت بطور نامنظم تغییر می‌کند و امکان عدم تأیید ثبت سفارش و واردات تجهیزات وجود دارد. در چنین شرایطی در شرکت ما به جای انجام ثبت سفارش توسط شرکت‌های بازرگانی و از مشتریان یعنی مصرف‌کننده نهایی خواسته شد نسبت به انجام ثبت سفارش به صورت مستقیم اقدام نمایند تا با محدودیت مواجه نشوند و نهایتاً تجهیزات وارد شده را به صورت امانی در اختیار فروشنده کالای کامل قرار دهند.	تغییر در اولویت‌بندی واردات کمبود منابع ارزی محدودیت‌های بین‌المللی ثبت سفارش توسط مصرف‌کننده نهایی محدودیت تبادلات مالی
۳	به دلیل وجود عدم قطعیت‌های بالا و نیز اعمال محدودیت‌های بین‌المللی عملاً انتخاب بازار هدف جهت فروش محصولات از شرایط ویژه تبعیت می‌کند به نحوی که معیارهایی نظیر داشتن منابع ارزی در خارج از کشور و یا داشتن سهم قابل توجه از بازار نسبت به سایر مشتریان باید برای اولویت‌بندی و انتخاب مشتریان در نظر گرفته شود.	محدودیت‌های بین‌المللی آگاهی نسبت به منابع ارزی مشتری آگاهی از سهم بازار مشتریان

گام سوم: جستجو و شناخت مضامین

در این گام، کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب شد و ارتباط متون با هر یک از مضامین، جمع‌بندی شد که بر این اساس و با توجه به ۵۶ کد شناسایی شده، هفت مضمون اصلی و ۲۸ مضمون فرعی

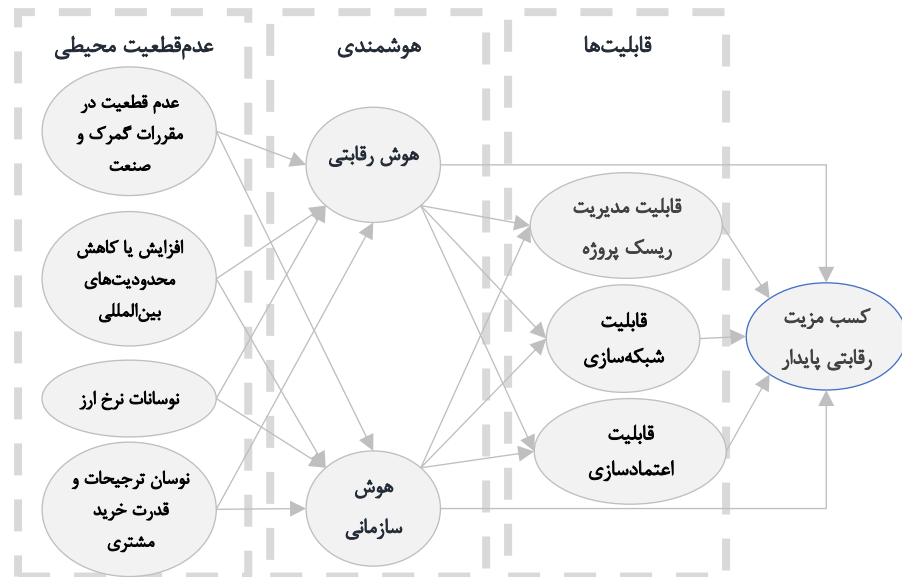
شناسایی شد. جدول ۲ مضامین فراگیر و مضامین سازنده و پایه مربوط را به همراه میزان تواتر (تعداد افرادی که به مضمون اشاره کرده‌اند)، درصد (درصد افرادی که به مضمون اشاره کرده‌اند) و اهمیت (نظر اکثریت مصاحبه‌شوندگان) نمایش می‌دهد.

جدول ۲ مضامین سازنده و پایه مربوط به مضامین فراگیر و ادبیات مرتبط با آن‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازنده و پایه	تواتر	درصد توافق	اهمیت
عدم قطعیت محیطی	نوسانات شدید نرخ ارز	۱۶	٪۱۰۰	بالا
	قوانین لحظه‌ای در گمرک و صنعت	۱۵	٪۹۴	بالا
	کاهش یا افزایش محدودیت‌های بین‌المللی	۱۲	٪۷۵	بالا
	نوسانات قدرت خرید و ترجیحات مشتری	۵	٪۳۱	پایین
مزیت رقابتی پایدار	خلق ارزش بیشتر برای مشتری نسبت به رقیب در پنج سال گذشته	۱۴	٪۸۸	بالا
	خلق ارزش بیشتر برای تولیدکننده نسبت به رقیب در پنج سال گذشته	۱۰	٪۶۳	بالا
	تمایز بودن نسبت به رقیب در پنج سال گذشته	۸	٪۵۰	بالا
	مدیریت ریسک نوسانات ارزی و تأمین مالی	۱۵	٪۹۴	بالا
قابلیت مدیریت ریسک	مدیریت ریسک زمانی	۸	٪۵۰	پایین
	مدیریت ریسک هزینه	۹	٪۵۶	پایین
قابلیت اعتمادسازی	استفاده از نیروی فروش بومی	۱۰	٪۶۳	پایین
	نمایش محصول به مشتری در مبدأ	۱۰	٪۶۳	بالا
	آموزش و انتقال دانش فنی	۳	٪۱۹	پایین
	حذف یا اضافه واسطه‌ها در زنجیره توزیع	۷	٪۴۴	پایین
قابلیت شبکه‌سازی	انتقال زنجیره تولید به داخل کشور	۸	٪۵۰	پایین
	تحويل کالا به مشتری در خارج از کشور	۴	٪۲۵	پایین
	هوشمندی نسبت به سهم بازار، منابع ارزی و قدرت خرید مشتری	۱۴	٪۸۸	بالا
	هوشمندی نسبت به رقبای واقعی و تخمین قابلیت‌ها و قیمت‌ها	۱۰	٪۶۳	بالا
هوش رقابتی	هوشمندی نسبت به نرخ ارز و شرایط و روندهای اقتصادی / اجتماعی	۱۲	٪۷۵	بالا
	هوشمندی نسبت به ذینفعان، واسطه‌ها و شبکه توزیع	۸	٪۵۰	بالا
	هوشمندی نسبت به قوانین و سیاست‌های دولتی و روندهای آن	۱۲	٪۷۵	بالا
	چشم‌انداز استراتژیک و حرکت هدفمند	۴	٪۲۵	بالا
هوش سازمانی	سرنوشت مشترک و هویت تیمی	۳	٪۱۹	پایین
	اشتیاق به تغییر و چابکی شرکت	۱۰	٪۶۳	بالا
	روحیه داوطلبانه و خستگی‌ناپذیری	۵	٪۳۱	پایین
	همسویی و تناسب و ایجاد هم‌افزایی	۴	٪۲۵	بالا
	توسعه دانش و استمرار چرخه یادگیری	۷	٪۴۴	بالا
	فشار عملکرد و تمایل مفرط به سودآوری	۴	٪۲۵	پایین

قرار گرفت و بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان اصلاح شد تا مجموعه کاملی از مضامین نهایی فراهم شود. شکل ۱ شبکه مضامین در سطح کلی را نمایش می‌دهد.

در این گام، مجموعه مضامین بر اساس بررسی روابط بین آنها بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، در قالب شبکه‌های مضامین ترسیم شد. سپس شبکه‌های مضامین مورد بررسی و تجزیه و تحلیل



شکل ۱ شبکه مضامین کسب مزیت رقابتی در شرایط عدم قطعیت محیطی بالا

قابلیت‌های اعتمادسازی: در شرایط عدم قطعیت بالا تعداد زیادی از شرکت‌ها قادر به انجام تعهدات نبوده و نمی‌توانند محصول مورد نظر را در زمان مناسب به مشتری تحویل دهند، لذا چیزی که به کسب مزیت رقابتی کمک می‌کند، جلب اعتماد و داشتن اعتبار در انجام تعهدات است. شناسایی فرصت‌های جلب اعتماد مشتری و افزایش سطح اعتماد او می‌تواند از طریق نمایش محصول به مشتری در طول زنجیره تولید و توزیع و در کشور منبع، استفاده از نیروی فروش بومی و متخصص و همچنین از طریق معرفی‌نامه‌های معتبر حاصل شود.

قابلیت‌های مدیریت ریسک: نوسانات نرخ ارز به شدت بر توان خرید مشتری و ارزش محصول از دیدگاه او تأثیر می‌گذارد. فروشنده ضمن هوشمندی نسبت به توان خرید و ترجیحات مشتری در شرایط

گام پنجم: تدوین گزارش

در این گام، گزارش نهایی به منظور ارائه شواهد کافی درباره مضامین موجود در داده‌ها و فراهم کردن داده‌های کافی برای هر مضمون تحلیل و تدوین شد. در ادامه برخی از این شواهد ارائه شده است.

عدم قطعیت محیطی: چهار مضمون در ارتباط با عدم قطعیت محیطی شناسایی شد که عبارتند از تغییر در قوانین و مقررات گمرک و صنعت، تغییر در محدودیت‌های بین‌المللی، نوسانات نرخ ارز و تغییر در ترجیحات و قدرت خرید مشتری. به عنوان مثال، ممنوعیت‌های مربوط به واردات می‌تواند انجام تعهدات توسط فروشنده را مختل کند و یا نوسانات شدید نرخ ارز گاهی هزینه‌های جبران‌ناپذیری را به فروشنده یا خریدار تحمیل می‌کند.

آگاهی از ذینفعان، واسطه‌ها و شبکه توزیع؛ آگاهی از قوانین و سیاست‌های دولتی و پیش‌بینی روندها.

۵ بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس تحلیل مضمون، عوامل ایجادکننده عدم قطعیت بر محیط دور تکیه دارد، بر خلاف نگاه غالب در ادبیات که بر محیط نزدیک توجه و تمرکز دارد. در واقع یک تمایز شناسایی شده از طریق مصاحبه‌ها، اهمیت نسبی محیط دور در کشورهای نظیر ایران است.

پژوهش‌های پیشین نشان دادند که تأثیر عدم قطعیت محیطی بر عملکرد و مزیت رقابتی با متغیرهای میانجی به یک تأثیر مثبت تبدیل می‌شود. این متغیر میانجی می‌تواند سیستم اندازه‌گیری عملکرد (ویدیانینگ دیاه و آریانی^۱، ۲۰۱۶)، انعطاف‌پذیری و انطباق (دریبر و گرونهگ^۲، ۲۰۰۴) و یا انتقال دانش (لیائو و هو، ۲۰۰۷) باشد. در این پژوهش نیز دو گروه از این عوامل میانجی شناسایی شد که با توجه به تحلیل شبکه مضامین شامل هوش رقابتی و هوش سازمانی در یک گروه و همچنین قابلیت‌های سه‌گانه شامل قابلیت‌های مدیریت ریسک، قابلیت‌های اعتمادسازی و قابلیت‌های شبکه‌سازی در گروه دیگر است.

بر اساس تحلیل شبکه مضامین، قابلیت‌های سه‌گانه به کسب مزیت رقابتی پایدار در شرایط عدم قطعیت محیطی بالا کمک می‌کند. این نتایج با نتایج خو و همکاران^۳ (۲۰۱۸) که تأثیر قابلیت‌های پویای بازاریابی بر نوآوری شرکت را نشان می‌دهد و پژوهش‌های متعددی که بر تأثیرگذاری آمیخته بازاریابی بر کسب مزیت رقابتی صحنه گذاشته‌اند (آی بی‌دون^۴، ۲۰۱۱؛ آدامز و همکاران^۵، ۲۰۱۹) شباهت دارد اما این قابلیت‌های سه‌گانه بصورت پراکنده و به ندرت در ادبیات کسب مزیت رقابتی مورد اشاره

فعلی و پیش‌بینی وضعیت آن در آینده باید این ریسک را مدیریت کند. علاوه بر ریسک نوسانات ارزی، باید به مدیریت ریسک‌های زمانی و هزینه‌ای نیز توجه شود، زیرا عدم انجام به موقع تعهدات می‌تواند به تصویر سازمانی ضربه بزند.

قابلیت‌های شبکه‌سازی: با توجه به موانع و مشکلات موجود در شرایط عدم قطعیت بالا، مواردی نظیر پشتیبانی از مبادلات مالی، سفارشی‌سازی محصول، آموزش و مشاوره در خصوص بهره‌برداری از محصول و همچنین انتقال دانش فنی و معرفی نیروی کار متخصص از جمله خدماتی است که ممکن است ارائه آن به مشتری اهمیت پیدا کند. بنابراین کسب مزیت رقابتی مستلزم دارا بودن شبکه توانمند برای انجام طیف متنوعی از خدمات است. استفاده و یا حذف واسطه‌ها در مواردی نظیر ثبت سفارش، بازاریابی، تبدیل ارز و پیمانکار دوم می‌تواند در افزایش اطمینان خاطر مشتری مؤثر باشد. همچنین توانایی تحویل محصول در کشور دیگر و انتقال بخشی از زنجیره تولید به داخل کشور با توجه به ممنوعیت واردات کالای مشابه داخل و یا افزایش تعرفه‌های گمرکی از دیگر کارکردهای شبکه است.

هوش رقابتی و هوش سازمانی: شرکت برای رصد و پیش‌بینی شرایط محیطی نظیر نوسانات نرخ ارز، قوانین گمرکی، قوانین مرتبط با صنعت، رشد صنعت، چرخه عمر فناوری و همچنین نوسانات قدرت خرید مشتری، وضعیت رقبا و وضعیت شبکه ذینفعان نیاز به هوش رقابتی و برای پاسخگویی چابک به این تغییرات نیاز به هوش سازمانی دارد. مضامین فرعی شناسایی شده برای هوش رقابتی در این شرایط عبارتند از: آگاهی از سهم بازار، منابع ارزی و قدرت خرید مشتری؛ آگاهی از رقبای واقعی و تخمین قابلیت‌ها و قیمت‌ها؛ آگاهی از نرخ ارز و شرایط اقتصادی/ اجتماعی و پیش‌بینی روندها؛

4 Ibidunni
5 Adams, Freitas & Fontana

1 Widyaningdyah & Aryani
2 Dreyer & Grønhaug
3 Xu, Zhang & Dang

قرار گرفته‌اند، در حالی که در این پژوهش با ترکیبی بدیع و بومی طراحی شده است.

یاپ و همکاران^۱ (۲۰۱۳) به تأثیر مستقیم هوش رقابتی بر کسب مزیت رقابتی و نقش آن در کاهش تأثیر عدم قطعیت محیطی اشاره کرده‌اند. تحلیل مضمون نیز نشان داد که هوش سازمانی و هوش رقابتی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارند و همان‌طور که سالگرو (۲۰۱۹) اشاره کرده است، شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی به دنبال افزایش هوش رقابتی هستند. همچنین تأثیر غیرمستقیم هوش رقابتی از مسیر قابلیت‌های سه‌گانه شامل شبکه‌سازی، اعتمادسازی و مدیریت ریسک، در این پژوهش شناسایی شد.

در خصوص مؤلفه‌های هوش سازمانی، عناصر هفت‌گانه آلبرخت^۲ (۲۰۰۲) تغییر چندانی نداشت اما مؤلفه‌های هوش رقابتی در ترکیبی جدید طراحی شد. بطوری که هوش فناوری در آن کم‌رنگ شده (این موضوع می‌تواند ناشی از ماهیت صنعت مورد بررسی باشد و در صنایع دیگر این‌طور نباشد) و در مقابل هوش راهبردی به صورت دو بعد هوشمندی نسبت به روندهای اقتصادی و اجتماعی و هوشمندی نسبت به قوانین و رویکردهای دولتی و به همراه هوش شبکه مورد تأکید قرار گرفت.

با توجه به نتایج این پژوهش در خصوص مولفه‌های کلیدی عدم قطعیت محیطی، شرکت‌ها باید نسبت به محیط دور هوشمندی بالاتری کسب کنند. لذا پیشنهاد می‌شود ضمن اینکه دولت‌ها میزان عدم قطعیت در محیط دور را کاهش می‌دهند، شرکت‌ها نیز چهار مولفه اصلی این عدم قطعیت را مورد پایش و نظارت مستمر قرار دهند تا بتوانند نسبت به آن اقدام مناسب و به موقع داشته باشند.

نتایج این پژوهش نشان داد که برای کسب مزیت رقابتی در شرایط عدم قطعیت بالا بهره‌مندی از هوش رقابتی و هوش سازمانی کافی نیست و

شرکت‌ها باید قابلیت‌های سه‌گانه شامل قابلیت‌های مدیریت ریسک، قابلیت‌ها اعتمادسازی و قابلیت‌های شبکه‌سازی را در خود توسعه دهند. در واقع هوش رقابتی و هوش سازمانی، آگاهی و چابکی لازم برای مواجهه با عدم قطعیت محیطی را فراهم می‌کنند و قابلیت‌های سه‌گانه، حیطة کاربرد هوش رقابتی و هوش سازمانی در جهت کسب مزیت رقابتی را مشخص می‌کنند.

برای توسعه قابلیت‌های مدیریت ریسک باید سه مولفه ریسک‌های زمان، ریسک‌های هزینه و ریسک‌های نرخ ارز بطور ویژه مورد توجه قرار گیرد. بطوری که زمان تحویل کالا به مشتری با تأخیر مواجه نشود و هزینه‌های مربوطه به افزایش حاشیه سود کمک کند. برای توسعه قابلیت‌های اعتمادسازی، شرکت‌های باید دغدغه مشتری را دغدغه خود بدانند و این اطمینان خاطر را برای مشتری ایجاد کنند که در کار خود مهارت دارند و در کنار مشتری در لحظات سخت خواهند بود. بدین منظور استفاده از نیروهای بومی، نمایش محصول در طول زنجیره ساخت و آموزش و انتقال دانش به مشتری و تسهیل خدمات جانبی موثر است. برای توسعه قابلیت‌های شبکه‌سازی، شناخت بازیگران شبکه کمک شایانی به شرکت‌ها خواهد کرد. روابط در شبکه باید بر مبنای اعتماد و بصورت بلندمدت شکل بگیرد و در عین حال پویایی لازم برای نوسانات را داشته باشد. بطوری که شرکت بتواند با توجه به تغییر در قوانین و مقررات گمرک و صنعت و همچنین با توجه به محدودیت‌های بین‌المللی روابط برد-برد را در مقاطع زمانی مختلف بصورت کوتاه‌مدت ایجاد نموده و از آن بهره‌مند شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌های آتی به بررسی چگونگی ترکیب هوش رقابتی و هوش سازمانی و اعتبارسنجی مدل در سایر صنایع و دیگر کشورهای دارای شرایط عدم قطعیت محیطی بالا بپردازند.

فهرست منابع

- Adams, P., Freitas, I., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140.
- Albrecht, K. (2002). The power of minds at work: organizational intelligence in action. Amacom, New York.
- Bahrami, M-A., Kiani, MK., Montazeralfaraj, R., Fallah Zadeh, H., & Mohammad Zadeh, M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health Res Perspect*, 7(3), 190-196.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40, 1294-1304.
- Czakon, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network competition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64-74.
- Dreyer, B., & Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57, 484-494.
- Ellitan, L. (2017). The role of environmental uncertainty, competitive strategy, and operation strategy to achieve competitive advantage: the case of east JAVA manufacturing SMEs. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 3(11), 9-23.
- Harrigan, K. (2017). Strategic Flexibility and Competitive Advantage. *Oxford Research Encyclopedia, Business and Management*.
- Han, X. (2020). Risk management, legitimacy, and the overseas subsidiary performance of emerging market MNEs. *International Business Review*, In Press, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101732>.
- Ibidunni, O. S. (2011). Marketing Mix as Tools for Achieving Competitive Advantage in Nigerian Market Place: Multi-National and Indigenous Companies in Perspective. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(7), 81-94.
- Kumar, B., Sharma, A., Vatavwala, S., & Kumar, P. (2019). Digital mediation in business-to-business marketing: A bibliometric analysis. *Industrial*



- Marketing Management*, 85, 126-140.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917.
- Latusek, D., & Vlaar, P. W. (2018). Uncertainty in interorganizational collaboration and the dynamics of trust: A qualitative study. *European Management Journal*, 36(1), 12-27.
- Mahdi, O. R., Nassar, I., & Almsafir, M. Kh. (2018). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- Mamonov, S., & Peterson, R. (2020). The Role of IT in Innovation at the Organizational Level - A Literature Review. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 112, 342-353.
- Ocasio, W., Rhee, L., & Boynton, D. (2019). March and the pursuit of organizational intelligence: the interplay between procedural rationality and sensible foolishness. *Industrial and Corporate Change*, 29(1), 225-239.
- Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., & Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 94-115.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- Priporas, V. (2019). Middlesex University Research Repository. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47 (9), 997-1010.
- Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37-58.
- Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19, 552-559.
- Sachitra, V., & Chong, S. (2018). Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka: an empirical investigation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(5), 478-502.
- Saeidi, S.P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2018). The Impact of Enterprise Risk Management on Competitive Advantage by Moderating Role of Information Technology. *Computer Standards & Interfaces*, 63, 67-82.
- Saranga, H., George, R., Beineb, J., & Arnold, U. (2018). Resource configurations, product development capability, and competitive advantage: An empirical analysis of their evolution. *Journal of Business Research*, 85, 32-50.

- Seyedkalali, N., Heydari, A., (2015). Studying the Role of Trust-building Capabilities in Making the Business of Management Consulting Firms Dynamic. *Journal of Executive Management (JEM)*, 7(14), 51-33. [In Persian]
- [Srivastava](#), G., [Paudyal](#), Kh. TorstenUtescher, T., & [Mehrotra](#), R.C. (2018). Miocene vegetation shift and climate change: Evidence from the Siwalik of Nepal. *Global and Planetary Change*, 161, 108-120.
- Syapsan, S. (2019). The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth. Marketing mix strategy as mediating variable. *Benchmarking: An International*, 26(4), 1336-1356.
- Tabarsa, Gh., Rezaeian, A., & Nazarpouri, A., (2012). Designing and Describing the Model of Competitive Advantage based on Organizational Intelligence in Knowledge-Based Organizations. *Journal of Executive Management (JEM)*, 4(7), 37-58. [In Persian]
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509.
- Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Wollongong, Australia, 33-43.
- Widyaningdyah, A., & Aryani, A. (2016). Perceived Environmental Uncertainty, Performance Measurement Systems, and Competitive Advantage. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(3), 117-134.
- Wu, K.-J., Tseng, M.-L., Chiu, A. S. F., & Lim, M. K. (2017). Achieving competitive advantage through supply chain agility under uncertainty: A novel multi-criteria decision-making structure. *International Journal of Production Economics*, 190, 96-107.
- Xu, H., Guo, H., Zhang, J., & Dang, A. (2018). Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 86, 141-152.
- Yap, C., Zabid Abdul Rashid, M., & Amat Sapuan, D. (2013). Perceived environmental uncertainty and competitive intelligence practices. *Journal of information and knowledge management system*, 43(4), 462-481.
- Zarei, A., Farsizadeh, H., Siah Sarani Kojouri, M., & Dehghani Soltani, M., (2015). The impact of organizational intelligence on organizational performance by using marketing capacities. *Journal of Executive Management (JEM)*, 7(13), 39-64. [In Persian]
- Zhang, Y., Gregory, M., & Neely, A. (2016). Global engineering services: Shedding light on network capabilities. *Journal of Operations Management*, 42-43, 80-94.