

ارزیابی استراتژی‌های مختلف در کسب مزیت رقابتی در صنعت ساخت ایران

مهدی نجاتی¹، پیام حسینی²، امیر مداری²

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی مدیریت ساخت دانشگاه علوم تحقیقات

۲- دانشجوی مهندسی عمران دانشگاه صنعتی شریف

p.hosseini@civil.sharif.edu

خلاصه

شرایط متغیر محیطی که خواه ناخواه بر شرکت‌ها تاثیرگذار است و نیز محیط رقابتی دنیای امروز که رقابت را هر روز مشکل‌تر می‌سازد، اتخاذ یک استراتژی که منجر به کسب مزیت رقابتی برای شرکت شود را حیاتی می‌کند. این مقاله به شناسایی و ارزشیابی استراتژی‌هایی که منجر به کسب مزیت رقابتی می‌گردد و نیز به بیان عواملی که برای این منظور ضروری است، می‌پردازد و همچنین یک سری الگوریتم در این رابطه ارائه می‌کند. در این راستا ابتدا با مطالعه مراجع معروف و برجسته در علوم مدیریت استراتژیک و مهندسی مدیریت ساخت به شناسایی مفاهیم بنیادی و سپس از طریق مطالعه اسناد و مدارک، مقالات روز و کتب مرجع به ارزشیابی استراتژی‌ها و عوامل تاثیرگذار آن‌ها پرداخته می‌شود.

مقدمه

چالشی که تمامی مدیران با آن روبرو هستند دستیابی به رضایت مصرف‌کنندگان در دنیای متغیر تجارت است. بیان این مطلب ضروری است که تغییرات محیط کسب و کار یک عامل مهم در منابع گوناگون مزیت رقابتی و استراتژی‌های شرکت می‌باشد. دو مفهوم استراتژی و مزیت رقابتی لازم و ملزوم یکدیگرند بدین معنی که استراتژی باشد منتج به یک مزیت رقابتی گردد و برای رسیدن به مزیت رقابتی حتما باید یک استراتژی اتخاذ گردد.

آنالیز رقبا برای طرح ریزی استراتژی‌های رقابتی استفاده می‌شود، البته در هدف قرار دادن رقبا اولیه بسیار موثرتر است. بر عکس، گرفتن و ربودن پتانسیل رقبا موجب ایجاد یک چالش در جهت‌گیری‌های سازمانی رقبا می‌شود. جهانی سازی، دگرگونی در اطلاعات، کاهش موانع اطلاعاتی بین شرکت‌ها و مناطق مختلف، رقبا و مصرف‌کنندگان بین‌المللی، اتوماسیون و بحران‌های اقتصادی که متناوبا در جهان به وجود می‌آیند عواملی هستند که پتانسیل رقبا را بسیار مشکل کرده‌اند.

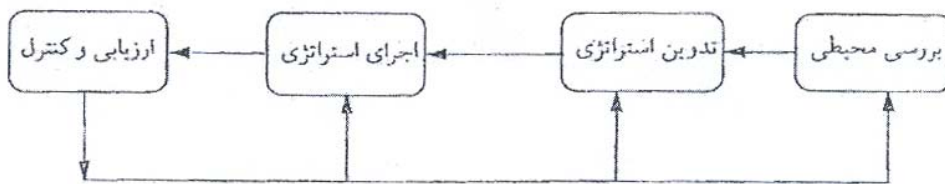
مزیت رقابتی یعنی تدبیر کردن و طرح ریزی یک سری از ویژگی‌های منحصر به فرد برای قاپیدن مصرف‌کنندگان از سایر رقبا، به عبارت دیگر ایجاد یک محصول بهتر یا ارائه یک خدمت بهتر نسبت به سایرین که نیازهای مصرف‌کنندگان را بهتر جوابگو باشد. در این مقاله این مفاهیم و نکات کلیدی در موفقیت شرکت‌ها در شرکت‌های پیمانکاری ایران شناسایی و بررسی و ارزیابی می‌شود که در ایران سابقه انجام چنین تحقیقی وجود ندارد.

الگوی اصلی مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک از چهار عنصر اساسی تشکیل می‌شود:

- ۱- بررسی محیطی
- ۲- تدوین استراتژی
- ۳- اجرای استراتژی
- ۴- ارزیابی و کنترل

نمودار ۱ نحوه تعامل فی‌مابین این چهار عنصر را نشان می‌دهد. مدیریت هم محیط خارجی را به منظور کشف فرصت‌ها و تهدیدها و هم محیط داخلی را به منظور کشف و درک نقاط ضعف سازمان، بررسی می‌کند. عواملی که در آینده شرکت بیشترین تاثیر را دارند، اصطلاحا عوامل استراتژیک نامیده می‌شوند: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT).



نمودار ۱- عناصر اساسی فرآیند مدیریت استراتژیک

بررسی محیطی

بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان بین کارکنان کلیدی شرکت.

تدوین استراتژی

تدوین استراتژی عبارت است از طراحی طرح‌های بلند مدت برای مدیریت موثر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و بررسی نقاط قوت و نقاط ضعف شرکت. تدوین استراتژی شامل تعریف مأموریت شرکت، تعیین اهداف قابل تحصیل، طراحی استراتژی‌ها و تعیین رهنمودهای مربوط به سیاست (خط مشی) می‌شود.

استراتژی

یک استراتژی عبارت است از طرح جامع و مادر شرکت که نشان می‌دهد شرکت چگونه به مأموریت و اهداف دست می‌یابد. استراتژی، مزیت رقابتی را پیشینه (حداکثر) و کمبودهای رقابتی را کمینه (حداقل) می‌کند.

اجرای استراتژی

اجرای استراتژی فرآیندی است که به وسیله آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها در تمام مراحل تهیه برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند و اعمال می‌شوند. این فرآیند ممکن است شامل اعمال تغییراتی در فرهنگ، ساختار یا سیستم مدیریت سازمان یا تغییر کل این حوزه‌ها گردد. مشخصاً مدیران سطوح میانی و عملیاتی سازمان، استراتژی را پس از تصویب مدیران ارشد اجرا خواهند کرد، مگر آنکه اعمال تغییرات گسترده و سراسری در سازمان ضروری باشد. اجرای استراتژی، که گاهی به آن برنامه‌ریزی عملیات نیز می‌گویند اغلب در بر گیرنده تصمیم‌های روزانه در خصوص تخصیص منابع می‌باشد.

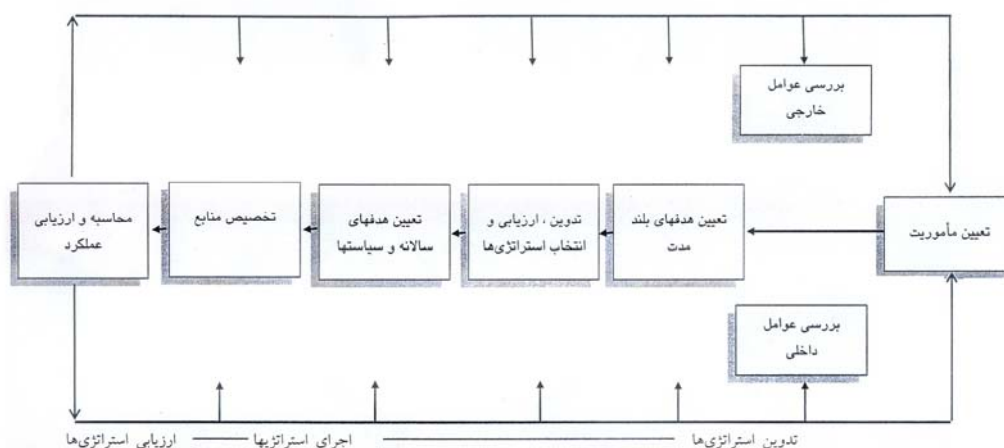
انواع استراتژی

الگویی که در نمودار ۳ ارائه شده مبنای نظری برای کاربرد مدیریت استراتژیک ارائه کرده است. با توجه به انواع استراتژی‌ها که در جدول ۱ ارائه و تعریف شده‌اند، یک سازمان می‌تواند از ۱۳ نوع استراتژی استفاده نماید که بدین قرارند:
یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی، مشارکت، واگذاری و انحلال که هر یک از این استراتژی‌ها دارای انواع مختلفی می‌باشد.

جدول ۱- استراتژی‌های گوناگون و تعریف هر یک از آنها

تعریف	استراتژی
بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی‌ها	یکپارچگی عمودی به پایین
بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه	یکپارچگی عمودی به بالا
بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب	یکپارچگی افقی
بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه بازار بانی انجام می‌شود	رسوخ در بازار
عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید	توسعه بازار
بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه	توسعه محصول

نوع جدید آن محصول و خدمات	تنوع همگون
افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط	تنوع ناهمگون
افزودن محصولات و خدمات جدید و غیر مرتبط	تنوع افقی
یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جداگانه می‌دهند تا به هدف‌های مشترک خاصی دست یابند	مشارکت
گروه‌بندی جدید در هزینه و دارایی برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود	کاهش
فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان	واگذاری
با توجه به ارزش یکایک دارایی‌ها، فروش تمام دارایی‌های شرکت	انحلال



نمودار ۳- الگوی جامع مدیریت استراتژیک

عوامل موثر در ارزیابی و رسیدن به مزیت رقابتی

برای ارزشیابی هر چیزی ابتدا باید یکسری از فاکتورها و معیارها، مشخص و تعیین گردند و بعد با توجه به این معیارها به ارزشیابی استراتژی و رسیدن به مزیت رقابتی بپردازد. این معیارها با توجه به نظر صاحب‌نظران در این امر عبارتند از ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT). ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، ریسک، عوامل انسانی و درون سازمانی، عوامل مالی نظیر بازده سرمایه، سود ناخالص، رشد دارایی‌ها، سهم بازار و ... که هر یک از موارد فوق‌الذکر خود شامل زیر مجموعه‌هایی می‌شوند. در ادامه به تعریف و بیان ماتریس SWOT و کاربرد آن در این تحقیق می‌پردازیم.

ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند:

۱- استراتژی SO

۲- استراتژی WO

۳- استراتژی‌های ST

۴- استراتژی‌های WT

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است. در اجرای استراتژی SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO، ST یا WT استفاده می‌کنند تا بدان جا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند.

هدف استراتژی‌های WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. یکی از راه‌های امکان پذیر برای اجرای استراتژی WO این است که از طریق مشارکت با شرکتی که دارای چنین توان یا شایستگی است در صدد خریداری این فن‌آوری برآید. راه دیگر اجرای استراتژی WO این است که افراد واجد شرایط را استخدام نمود و در زمینه فنون مورد نظر به آن‌ها آموزش داد. شرکت‌ها در اجرای استراتژی ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند.

در بسیاری از صنایع، تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است که شرکت‌های رقیب به عمل می‌آورند و می‌کوشند که از محصولات ثبت شده، نوآوری‌ها و اختراعات شرکت (بدون اجازه) نسخه دوم تهیه نمایند.

سازمان‌هایی که استراتژی WT را به اجرا در می‌آورند حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است، سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدات بسیاری در محیط خارج روبرو می‌شود. در واقع چنین سازمانی برای بقاء خود مبارزه خود خواهد کرد، می‌کوشد برای حفظ بقاء از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی کاهش یا واگذاری)، در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل گردد.

در نمودار ۴ یک جدول از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه شده است. این ماتریس دارای نه خانه است. همانگونه که شکل نشان می‌دهد، چهار خانه دارای عامل اصلی هستند، چهار خانه استراتژی‌ها را نشان می‌دهند و یک خانه سفید یا خالی است (خانه بالا سمت راست). چهار خانه‌ای که نشان دهنده استراتژی‌ها هستند دارای عناوین SO، WO، ST، WT می‌باشند و پس از تکمیل شدن چهارخانه‌ای که دارای عامل اصلی هستند (یعنی خانه‌های S، W، O، T)، این خانه‌ها به وجود می‌آیند. برای ساختن یک ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت باید ۸ مرحله را طی کرد:

- ۱- فهرستی از فرصت‌های عمده که در محیط خارجی سازمان (شرکت) وجود دارد، تهیه می‌گردد.
 - ۲- فهرستی از تهدیدات عمده موجود در خارج سازمان تهیه می‌گردد.
 - ۳- فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده سازمان تهیه شود.
 - ۴- فهرستی از نقاط ضعف داخلی سازمان تهیه می‌گردد.
 - ۵- نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی را با هم مقایسه کرده و نتیجه را در خانه مربوطه در گروه استراتژی‌های SO ثبت می‌کنیم.
 - ۶- نقاط ضعف داخلی را با فرصت‌های موجود در خارج سازمان مقایسه کرده و نتیجه را در گروه استراتژی WO می‌نویسیم.
 - ۷- نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کرده و نتیجه را در گروه استراتژی‌های ST یادداشت می‌کنیم.
 - ۸- نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کرده و نتیجه را در گروه استراتژی WT می‌نویسیم.
- در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا می‌باشد. بنابراین همه استراتژی‌هایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد.

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	همیشه سفید باشد
۱.	۱.	
۲.	۲.	
۳.	۳.	
۴.	۴.	
۵. نقاط ضعف را فهرست کنید	۵. نقاط قوت را فهرست کنید	
۶.	۶.	
۷.	۷.	
۸.	۸.	
۹.	۹.	
۱۰.	۱۰.	
استراتژی‌های WO	استراتژی‌های SO	فرصت‌ها - O
۱.	۱.	۱.
۲.	۲.	۲.
۳.	۳.	۳.
۴. با بهره‌جستن از فرصت‌ها	۴. با بهره‌جستن از نقاط قوت	۴.
۵. نقاط ضعف را از بین ببرید	۵. درصد بهره‌برداری از	۵. فرصت‌ها را فهرست کنید
۶.	۶. فرصت‌ها برآید	۶.
۷.	۷.	۷.
۸.	۸.	۸.
۹.	۹.	۹.
۱۰.	۱۰.	۱۰.
استراتژی‌های WT	استراتژی‌های ST	تهدیدات - T
۱.	۱.	۱.
۲.	۲.	۲.
۳.	۳.	۳.
۴. نقاط ضعف را کاهش دهید و	۴. برای اجتناب از تهدیدات از	۴.
۵. از تهدیدات پرهیز کنید	۵. نقاط قوت استفاده کنید	۵. تهدیدات را فهرست کنید
۶.	۶.	۶.
۷.	۷.	۷.
۸.	۸.	۸.
۹.	۹.	۹.
۱۰.	۱۰.	۱۰.

نمودار ۴- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)

بحث و تحلیل

ایران در آینده با دنیا روابط نزدیک و بیشتری خواهد داشت و ناگزیر است که به دهکده جهانی بپیوندد و در آن صورت با بوجود آمدن بازار اقتصاد آزاد پای شرکت‌های پیمانکاری خارجی نیز بیش از حال حاضر به این کشور باز خواهد شد و فقط آن دسته معدود و اندکی از شرکت‌ها که مدیران آنها برای

شرکتان استراتژی‌هایی برای رسیدن به کسب مزیت رقابتی اتخاذ نمودند قادر به ادامه فعالیت خواهند بود و بقیه شرکت‌های پیمانکاری ایرانی در حال حاضر قدرت رقابت با شرکت‌های پیمانکاری خارجی را ندارند و در عرصه رقابت به کنار زده می‌شوند و قادر به ادامه حیات در این صنعت نخواهند بود. با توجه به تحقیقات انجام گرفته در ایران، اکثر مدیران شرکت‌های پیمانکاری با توجه به ماتریس SWOT در بخش خاصی فعالیت می‌کنند. به عنوان مثال اگر تجربه و دانش فنی شرکتی در زمینه ابنیه است و فرصت‌های فراوان در رابطه با بازار ساختمان است نظیر مساله عرضه و تقاضا که در حال حاضر تقاضا برای مسکن بسیار زیاد است، شرکت در آن بخش از صنعت ساخت به فعالیت می‌پردازد و یا اگر شرکت تجربه و دانش فنی زیاد در انجام پروژه‌های راهسازی و نیز ماشین آلات فراوان راه سازی در اختیار دارد، در بخش راهسازی برنامه‌ریزی می‌کند که به فعالیت بپردازد. همانطوری که گفته شد برای برنامه‌ریزی بلند مدت و تدوین استراتژی باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات موجود برای شرکت کاملا شناخته و مورد بررسی قرار گیرد تا منجر به تدوین و نهایتا اتخاذ یک استراتژی مناسب و در نتیجه آن رسیدن به یک مزیت رقابتی در بازار متغیر کسب و کار گردد.

برخی از مدیران تمایز را مزیت رقابتی خود نسبت به رقبای دانسته و این تمایز نیز به صورت کیفیت و انجام سریع پروژه‌های عمرانی می‌باشد. عده‌ای دیگر از مدیران با اتخاذ ابزارهای مدیریتی هزینه‌های شرکت را پایین آورده و در نتیجه قیمت تمام شده محصول (انجام پروژه) را بسیار پایین آوردند. از جمله آن ابزار مدیریت، ایجاد و ساختار سازمانی بوده، به گونه‌ای که در سطوح و قسمت‌های مختلف سازمان، مدیرانی را مسئول انجام امور با توجه به برنامه شرکت قرار داده‌اند.

مزیت رقابتی در شرکت‌های پیمانکاری بصورت تمرکز نیز وجود دارد. طبق آمار بدست آمده از نظرسنجی‌هایی از مدیران شرکت‌ها با توجه به، به کار بردن ماتریس SWOT توسط آن شرکت، بسیاری از شرکت‌های پیمانکاری تخصص در یک امر و سابقه طولانی در یک رشته خاص بعنوان مثال راهسازی را مزیت رقابتی خود نسبت به سایرین عنوان نمودند که این یعنی همان استراتژی‌های ژنریک مزیت رقابتی نوع سوم آقای پورتر. اگر مدیران و برنامه‌ریزان شرکت‌های پیمانکاری با توجه به ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT) اقدام به تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل استراتژی‌ها کنند در نهایت برای شرکت عملکرد بهتر نسبت به رقبای و رسیدن به مزیت رقابتی را به همراه خواهد داشت. نکته قابل توجه دیگر که بحث بر انگیز نیز می‌باشد دوام و پایداری مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی اگر دوام و پایداری نداشته باشد فقط در آن مقطع زمانی مفید واقع خواهد شد و نکته دیگر آن که آیا رسیدن به نوع خاصی از مزیت رقابتی برای بقیه رقبای نیز امکان پذیر است و یا اصلا امکان کپی برداری و تقلید مزیت رقابتی شرکت خاصی توسط رقبای وجود دارد یا خیر.

در پاسخ به عناوین مطرح شده بالا باید گفت که مزیت رقابتی باید دوام پذیر و پایدار باشد و توسط رقبای قابل تقلید نباشد. برای این منظور روش‌های مختلفی وجود دارد؛ از آن جمله اگر بعنوان مثال منابع مزیت رقابتی از نیروی انسانی و مدیر منحصر به فرد است، می‌توان با عقد قرارداد بلند مدت و انحصاری با وی دسترسی رقبای را به این منبع مزیت رقابتی کوتاه کرد و یا گرفتن حق انحصاری امتیاز تکنولوژی خاصی که انحصاری بودن آن موجب مزیت رقابتی پایدار می‌گردد.

نتیجه‌گیری

با توجه به مباحث مطرح شده در این مقاله می‌توان نتایج بدست آمده از این مباحث را به صورت زیر بیان نمود:

- شرکت‌ها بدون داشتن مزیت رقابتی نمی‌توانند در زمره بهترین‌ها قرار گیرند، به عبارت دیگر شرکت‌هایی که موفق بوده‌اند و جزء بهترین‌ها می‌باشند که دارای مزیت رقابتی هستند.

- برای رسیدن به مزیت رقابتی، شرکت‌ها نیازمند اتخاذ یک استراتژی مناسب می‌باشند.
- در رابطه با استراتژی عوامل متعدد و گوناگونی تاثیر گذارند که از پرکاربردترین مدل برای آن‌ها می‌توان به ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT) اشاره کرد.

- وجود بخشی مجزا برای مدیریت و کنترل پروژه تا همسو با جریان‌های مدیریتی روز فعالیت‌های شرکت را به سوی موفقیت هدایت نماید.
- در رابطه با ارزشیابی می‌توان به این مطلب اشاره داشت که یک ارزشیابی دقیق و مناسب باید بصورت پویا و همیشگی باشد و نه مقطعی؛ چراکه شرایط و محیط دائما در حال تغییر می‌باشند.

- نمی‌توان گفت و یا نتیجه گرفت که برای شرکت‌های پیمانکاری یک نوع خاصی از انواع استراتژی مناسب است، بلکه با توجه به عوامل کلیدی و تاثیرگذار در رابطه با استراتژی و با توجه به اهداف بلند مدت شرکت (که در شرکت‌های مختلف متفاوت است) استراتژی‌های گوناگون می‌تواند اتخاذ گردد و به بیان ساده‌تر نمی‌توان یک نسخه در رابطه با نوع استراتژی برای شرکت‌های پیمانکاری پیچید.

- مزیت رقابتی تمایز از نوع سرعت بالای انجام پروژه، کیفیت بالای انجام پروژه و بکارگیری ماشین آلات خاص و سابقه طولانی و خوشنامی و رضایت کارفرمایان، از جمله مزیت‌های رقابتی در صنعت ساخت در میان شرکت‌های پیمانکاری می‌باشد. استفاده از روش‌های مدیریتی نوین و دیگر مسائل که منجر به کاهش هزینه‌های شرکت‌های پیمانکاری می‌شود نیز به عنوان مزیت رقابتی مطرح شده است.

- مزیت رقابتی تمرکز و آن هم در دسته خاصی از فعالیت‌های عمرانی، از انواع مزیت رقابتی در شرکت‌های پیمانکاری می‌باشد.
- از انواع مزیت‌های رقابتی شرکت‌های پیمانکار می‌توان به داشتن سابقه طولانی و خوشنامی اشاره نمود که این مزیت رقابتی جزء مزیت‌های رقابتی پایدار و دوام پذیر می‌باشد. لازم به ذکر است که این نوع از انواع مزیت رقابتی قابل تقلید یا کپی برداری توسط رقبای نمی‌باشد.

منابع

- (۱) پورتر. مایکل. (۱۳۸۵) استراتژی رقابتی، تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا. ترجمه جهانگیر مجیدی-عباس مهرپویا. چاپ دوم. تهران. موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- (۲) استفن. جی. هینز. (۱۳۸۳) رویکرد تفکر سیستمی بر برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه دکتر رشید اصلانی. چاپ اول. تهران. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور پشتیبانی، مرکز مدارک علمی و انتشارات.
- (۳) فرد. آر. دیوید. (۱۳۸۴) مدیریت استراتژیک. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. چاپ هفتم.
- [4] Yamoah, F.A. (2004) *Sources of Competitive Advantage: Differential and Catalytic Dimensions*, Journal of American Academy of Business, Cambridge, PP.233-227.
- [5] Graham,D. (2006) *Managing Residential Construction Project, Strategies and Solutions*, copyright by the McGraw Hill Companies Inc.
- [6] Peteraf , M.A. (1993) *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View*, Strategic Management Journal, Vol.14, PP.179-191.
- [7] Cate, T. and Pucko, Danijel. (2005) *How Competitive Advantage Influences Firm Performance. The Case of Slovenian Firms*. Economic and Business Review,17(2) , PP.119-135.