

## چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال هفدهم، شماره ۳۵، پیاپی ۶۸، پاییز ۱۳۹۷

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

صص ۲۹-۱۳

## هدف گم‌شده: معمای مزیت رقابتی و عملکرد مالی

پگاه محمدی\*، سعید فتحی\*\*، علی کاظمی\*\*\*

### چکیده

در این پژوهش با استفاده از روش فراتحلیل و نرم‌افزار CMA2، با تلفیق نتایج کلیه مطالعات در دسترس، جایگاه عملکرد مالی در آثار درآمدی مزیت رقابتی تحلیل شده است. بر اساس نتایج، مزیت رقابتی تأثیر معناداری هم بر عملکرد و هم بر هر یک از ابعاد آن دارد. یافته‌ها همچنین نشان داد که آثار مالی جایگاه مهم‌تری نسبت به سایر شاخص‌ها در الگوی طراحی شده ندارند؛ یعنی با وجود اینکه عملکرد مالی ثروت سهامدار هدف اصلی بنگاه‌های اقتصادی است، مزیت رقابتی بیشتر در راستای تأمین اهداف میانی هدایت شده است تا اهداف مالی. در ضمن تحلیل‌ها نشان دادند که ویژگی‌های نمونه بر رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد مؤثر است و به‌عنوان دلیل واگرایی نتایج ایفای نقش می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد مالی؛ فراتحلیل؛ مزیت رقابتی؛ نظریه نمایندگی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۱/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۱۰.

\*دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان.

\*\*دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد اصفهان (نویسنده مسئول).

Email: fathiresearch@yahoo.com

\*\*\*دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

## ۱. مقدمه

در صحنه رقابت، صنایع و شرکت‌ها در مقیاس جهانی با یکدیگر روبه‌رو می‌شوند (آلیمین و همکاران، ۲۰۱۰). در راستای ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و کسب جایگاه باارزش در رقابت هر شرکتی تلاش می‌کند در رویارویی با شرکت‌های دیگر بر یک یا چند شایستگی خود تمرکز کند تا آن‌ها را به مزیت رقابتی واضحی تبدیل کند که عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد. (دولت‌آبادی و همکاران، ۲۰۱۱). طبق «نظریه نمایندگی» مهم‌ترین هدف و مسئولیت مدیریت، حداکثرسازی ثروت صاحبان سهام است (اوگدن و همکاران، ۲۰۰۳). طبق استعاره بنگاه به‌عنوان شبکه‌ای از قراردادها، از آنجاکه مدیران نماینده سهامدار هستند و از طرف آن‌ها جبران خدمت می‌شوند (اوگدن و همکاران، ۲۰۰۳)، باید اولویت اول آن‌ها حداکثرسازی ثروت سهامداران و در نتیجه عملکرد مالی باشد؛ بنابراین انتظار می‌رود نوک پیکان هر گونه تلاش برای ارتقای مزیت رقابتی و آثار آن، عملکرد مالی باشد. اگر تلاش‌هایی که در راستای تقویت مزیت رقابتی می‌شود، به اهدافی از عملکرد هم منجر بشود، اما درنهایت بر عملکرد مالی بنگاه که متناظر بر ثروت سهامداران است تأثیر کمتری بگذارد، باید در برنامه‌ریزی بنگاه‌ها در مسیر توسعه مزیت رقابتی تجدیدنظر کرد؛ چراکه مدیران منافع سایر ذی‌نفعان نظیر مشتری، تأمین‌کننده و غیره را در یک فضای رقابتی همسو با منافع سهامدار تأمین نکرده‌اند.

اگرچه مفهوم مزیت رقابتی در حوزه مدیریت استراتژیک به‌دفعات مطرح شده است، اما در مورد رابطه آن با عملکرد اتفاق نظر وجود ندارد (تلاجا و ارسگوویچ، ۲۰۱۳). بارنی (۱۹۹۱)، مدعی است کنترل شرکت بر منابع باارزش، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل تعویض به آن کمک می‌کند تا استراتژی‌هایی را طراحی کند که درنهایت موجب ایجاد مزیت رقابتی شود و شرکت به عملکرد برتر دست یابد. فرآیند رقابت بین شرکت‌ها را می‌توان در قالب ترتیب متوالی علی «منبع مزیت رقابتی ← شکل مزیت رقابتی (موقعیت برتر) ← عملکرد غیرمالی ← عملکرد مالی» توصیف کرد. مروری بر پژوهش‌ها در مورد رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد نشان می‌دهد با وجود اینکه بیشتر پژوهشگران با تأثیر مثبت مزیت رقابتی بر عملکرد موافق هستند، برخی نیز بر این باورند که مزیت رقابتی همیشه به عملکرد برتر منتج نمی‌شود (ساتر و ساتر، ۲۰۰۹). همان‌طور که تعریف‌ها و پژوهش‌ها نشان می‌دهند، می‌توان انتظار داشت مزیت رقابتی تأثیر معناداری بر عملکرد داشته باشد، اما توقع آن است که همه معیارهای عملکرد در گرو دستیابی به عملکرد مالی به‌عنوان پراکسی ثروت سهامدار دنبال شود. در این پژوهش هم شاخص‌های مالی و هم شاخص‌های غیرمالی عملکرد در نظر گرفته شده است؛ اما انتظار می‌رود که عملکرد مالی بیشتر از سایر معیارها از مزیت رقابتی تأثیر پذیرد.

در بسیاری حوزه‌های علمی، نتایج پژوهش‌هایی که در یک موضوع خاص انجام می‌شود معمولاً متضاد و گیج‌کننده است (روزنتال و دیمتئو، ۲۰۰۱). از دلایل مطرح‌شده برای واگرایی می‌توان به مشکلات ساختاری پژوهش، نظیر روش‌های نامناسب تحلیل و اندازه‌گیری داده‌ها اشاره کرد. در حوزه تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد هنوز مشخص نیست طبق توافق عمومی در پژوهش‌ها آیا مزیت رقابتی بر عملکرد مؤثر است یا خیر و در صورت مؤثر بودن، مزیت رقابتی بر کدام نوع عملکرد اثر بیشتری دارد. فراتحلیل تکنیک ساختاریافته‌ای برای ترکیب نتایج پژوهش‌های گذشته با استفاده از روشی کمی، علمی، متفاوت و پیچیده است. این روش قادر است با استفاده از حجم انبوه اطلاعات به دست‌آمده تخمینی کمی از آثار و روابط بین متغیرها ارائه دهد که در رویکردهای میدانی مورد اغماض قرار می‌گیرد (گا او آ و همکاران، ۲۰۱۶). در پژوهش‌هایی که تاکنون در مورد تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد صورت گرفته است، با دیدی میدانی به موضوع نگریسته شده است؛ یعنی پژوهش تحت شرایط خاص تجربی (جامعه آماری، زمان خاص، معیارهای خاص و غیره) به بررسی این تأثیر پرداخته است. در این پژوهش، متفاوت از سایر پژوهش‌های صورت گرفته، علاوه بر بررسی عمیق و جامع تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد، به بررسی دلایل تضاد نتایج نیز پرداخته می‌شود. مطابق با الگوی مفهومی پژوهش، جایگاه این عوامل در الگوی طراحی شده پیش‌بینی شده است.

هدف اصلی این پژوهش آشکار ساختن ارتباط منطقی بین پژوهش‌های موجود و بررسی میزان قوت آن‌ها برای تبیین آثار مزیت رقابتی به واسطه مرور علمی مطالعات پژوهشی مختلف و در نهایت بررسی تأثیرگذاری یا بی‌تأثیر بودن هر یک از عوامل مؤثر بر مسئله به کمک روش‌های تحلیلی آماری دقیق و قدرتمند با رویکرد فراتحلیل است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مفهوم و آثار مزیت رقابتی.** مزیت رقابتی به‌عنوان تمایز یا عدم‌تقارن در یکی از رفتارها یا عوامل تعریف شده است که به شرکت اجازه می‌دهد نسبت به سایر شرکت‌ها به‌طور کاراتری به مشتریان خود پاسخ دهد و هم‌زمان نسبت به رقبا به عملکرد بالاتری دست یابد و بتواند ارزش بالاتری برای مشتری و سود بالاتری برای سهامداران ایجاد کند (ماتنگه، ۲۰۱۳؛ تان و سوسا، ۲۰۱۵؛ حسینی و شیخی، ۲۰۱۲؛ یائو و کین، ۲۰۱۶؛ مورای و همکاران، ۲۰۱۱). درحالی‌که بسیاری از مطالعات پیشین در مورد رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد به‌عنوان دو مفهوم قابل-تعویض با یکدیگر رفتار کرده‌اند، این دو از نظر مفهومی با هم بسیار متفاوت هستند. به‌طور ویژه مزیت رقابتی بر ایجاد ارزش بیشتر در مقایسه با رقبا تمرکز دارد؛ درحالی‌که عملکرد بر کسب ارزش‌های ایجادشده از طریق تجاری‌سازی تمرکز دارد. هرچه میزان ارزش ایجادشده توسط

مزیت رقابتی بیشتر باشد، به احتمال زیاد ارزش بیشتری از تجاری‌سازی آن به دست می‌آید (تان و سوسا، ۲۰۱۵). بر اساس ادعای پورتر (۱۹۸۵)، شرکت‌ها برای داشتن عملکرد متوسط به بالا به ایجاد مزیت رقابتی از طریق اتخاذ یکی از سه نوع استراتژی رهبری هزینه، تمایز یا تمرکز نیاز دارند که به نام «استراتژی‌های عمومی پورتر» نام‌گذاری شده‌اند (پورتر، ۱۹۸۵). اولریچ (۱۹۹۱)، توانمندی سازمانی را منبع حیاتی مزیت رقابتی می‌داند که شامل توانمندی مالی اقتصادی، بازاریابی/ استراتژیک و فناورانه است. گرن (۱۹۹۱)، پایایی، شفافیت، قابلیت انتقال و قابلیت نسخه‌برداری توانمندی‌ها و منابع را عوامل تعیین‌کننده مزیت رقابتی پایدار می‌داند. بارنی (۱۹۹۱)، باارزش‌بودن و کمیاب‌بودن را عوامل مزیت رقابتی پایدار سازمان ذکر کرده است. اکبری و اسماعیل زاده (۲۰۱۳) عوامل تمایز محصول، قیمت، توزیع محصول ترفیع و ارتباطات، منابع انسانی، ارائه خدمات و هزینه (اکبری و اسماعیل‌زاده، ۲۰۱۳) و در پژوهش‌های دیگر عوامل نظیر نوآوری، بازاریابی و منابع انسانی (پرگلووا و آنگولو رویز، ۲۰۱۴) و پاسخگویی سریع (آتیانی، ۲۰۱۴) و غیره به عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است.

با در نظر گرفتن چارچوب توالی «منبع ← موقعیت ← عملکرد»، می‌توان چنین فرض کرد که نتیجه تمامی تلاش‌ها برای به وجود آوردن مزیت رقابتی، دستیابی به عملکرد برتر (ساتر و ساتر، ۲۰۰۹) و نتیجه تمامی تلاش‌ها برای دستیابی به معیارهای عملکرد، به حداکثر رساندن ثروت سهامداران (اوگدن و همکاران، ۲۰۰۳) است. صاحب‌نظران از دیدگاه‌های متفاوتی به دسته‌بندی معیارهای عملکرد پرداخته‌اند. از آن جمله می‌توان به ابعاد کارت امتیازی متوازن (ساتر و ساتر، ۲۰۰۹)، ابعاد مالی، استراتژیک و محصول (مورای و همکاران، ۲۰۱۱)، ابعاد عملیاتی، مالی و استراتژیک (فاب کاستس و جاهره، ۲۰۰۸) اشاره کرد. عملکرد عملیاتی به المان‌های پیچیده، چندبعدی و سلسله‌مراتبی اشاره دارد که دربرگیرنده عوامل بهبود مقادیر زنجیره تأمین مانند کاهش هزینه لجستیک، تحویل به موقع، گردش موجودی و کاهش چرخه زمانی است. عملکرد مالی به بهبود اهداف اقتصادی بر مبنای مقادیر درآمدی منهای هزینه مانند سودآوری، بازگشت سرمایه و بازگشت فروش اشاره دارد. چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، بین عملکرد استراتژیک و عملکرد رابطه‌ای تمایز قائل شده‌اند. عملکرد رابطه‌ای به بهبود مقادیر در رابطه با مشتریان، مانند رضایت مشتری، وفاداری مشتری و خرید مجدد مشتری اشاره دارد. عملکرد استراتژیک به بهبود اهداف بازار اشاره دارد که با مقادیر خالص درآمدی مانند فروش، سهم بازار، رشد فروش و رشد بازار ارزیابی می‌شود (چانگ همکاران، ۲۰۱۵). در این پژوهش عملکرد در ۴ بُعد مالی، عملیاتی، استراتژیک و رابطه‌ای بررسی شده است. کلیه آثار مربوط به مزیت رقابتی که در قالب ۴ زیرشاخص عملکرد تقسیم شده‌اند، به همراه تکرار آن‌ها در مطالعات تجربی نمونه این پژوهش در جدول ۱، نشان داده شده است.

جدول ۱. انواع پراکسی‌های عملکرد که در مطالعات تجربی گذشته به کار رفته است

تکرار	شاخصه‌ها	نوع عملکرد
۱۴۲	عملکرد مالی شرکت، عملکرد مالی صادرات، سودآوری، ROS، ROA و موارد مشابه	عملکرد مالی
۳۰۳	عملکرد شرکت، عملکرد عملیاتی، عملکرد محصول، استراتژی تصویر برند، استراتژی منابع انسانی، عملکرد خدمات، عملکرد نوآوری، عملکرد فرآیند و موارد مشابه	عملکرد عملیاتی
۱۴۳	عملکرد استراتژیک، عملکرد بازار، عملکرد صادراتی، عملکرد بازار صادرات، عملکرد غیرمالی صادرات، فروش، رشد فروش، سهم بازار، عملکرد سهامداران فرآیند و موارد مشابه	عملکرد استراتژیک
۲۹	عملکرد رابطه‌ای، عملکرد رفتاری، عملکرد مشتری، روابط مشتری / تأمین‌کننده، وفاداری مشتری، تمایل خرید مجدد مشتری، قدرت چانه‌زنی مشتری و موارد مشابه	عملکرد رابطه‌ای

پیشینه پژوهش. در این بخش و طی جدول ۲، اشاره کوتاهی به پژوهش‌های پیشین شده است.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

پژوهشگران	سال	عنوان	نتیجه
الزویی و امگوالی	۲۰۱۶	آیا استراتژی‌های عمومی بر عملکرد مؤسسه‌های آموزش عالی تأثیر دارد؟	تمرکز تأثیر زیادی بر عملکرد نشان داد؛ اما رهبری هزینه خیر.
تان و سوسا	۲۰۱۵	اعمال نفوذ ظرفیت‌های بازاریابی بر مزیت رقابتی و عملکرد صادرات	مدیریت هزینه و تمایز رابطه ظرفیت‌های بازاریابی و عملکرد صادراتی را تغییر می‌دهد.
لئونیدو و همکاران	۲۰۱۵	استراتژی کسب‌وکار صادراتی محیط گرا؛ تعیین‌کننده‌های آن و تأثیر آن بر مزیت رقابتی و عملکرد	تمایز بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر دارد؛ ولی رهبری هزینه تأثیری بر عملکرد ندارد.
الدانفور و ابوشیبا	۲۰۱۴	بررسی پنج مارکتینگ سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای پشتیبانی از مزیت رقابتی هزینه و عملکرد مالی	سطح بالایی از مزیت رقابتی هزینه به سطح بالایی از عملکرد منجر می‌شود.
حسینی و شیخی	۲۰۱۲	آزمایش تجربی از سهم قابلیت‌های رقابتی در عملکرد شرکت: با در نظر گرفتن نقش میانجی عدم اطمینان محیطی درک شده	رهبری هزینه بر عملکرد مالی و بازار تأثیر داشته و بر رضایت مشتری تأثیر منفی دارد. تمایز بر رضایت، اثر مثبت و بر عملکرد مالی تأثیر منفی دارد.

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

در پژوهش حاضر، با بررسی مطالعات گذشته، تمامی مواردی که در مطالعات به‌عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته شده‌اند، لحاظ شده است. مطالعات بسیاری به بررسی آثار مزیت رقابتی پرداخته‌اند (اویوبی و همکاران، ۲۰۱۶؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۲؛ کازنز، ۲۰۰۵؛ تلاجا و ارگوویچ، ۲۰۱۳؛ تسائو، ۲۰۱۴؛ آکینگباد، ۲۰۱۵). در مطالعات متفاوت ابعاد متفاوتی از مزیت رقابتی (تمایز، رهبری هزینه، تمرکز، کیفیت و غیره) و آثار آن (عملکرد مالی، بازگشت سرمایه، رضایت، عملکرد بازار، فروش و غیره) بررسی شده است. در این مطالعات استدلال می‌شود که ارتقای مزیت رقابتی با هدف تسلط بر بازار و ارتقای شاخص‌های عملکردی صورت می‌گیرد. با توجه به مبانی نظری مطرح‌شده و مطالعات پیشین فرضیه نخست پژوهش به شکل زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۱.** مزیت رقابتی بر عملکرد تأثیر دارد. با وجود پیچیدگی روزافزون شرایط رقابتی، طبق فرضیه منفعت‌طلبی مدیریت که یکی از فرضیه‌های اساسی «نظریه نمایندگی» است، بین ذی‌نفعان یک بنگاه تضاد منافع وجود دارد. مدیران، سهامداران، اعتباردهندگان، دولت و غیره از جمله این ذی‌نفعان به‌شمار می‌روند. این تضاد از آنجا سرچشمه می‌گیرد که هر یک از این ذی‌نفعان مطلوبیت‌ها، اطلاعات و تعهدات متفاوتی با یکدیگر دارند (ابراهیمی کردار و همکاران، ۲۰۰۸). مدیریت چگونه باید به منافع متعارض ذی‌نفعان متعدد بپردازد؟ پاسخ صریح آن است که چون مدیریت کارگزار سهامدار است، رهنمود تجدیدنظرشده یعنی «حداکثرسازی ارزش بازار حقوق صاحبان سهام» باید مبنای عمل مدیریت قرار گیرد (اوگدن و همکاران، ۲۰۰۳).

حداکثر ارزش بازار حقوق صاحبان سهام و یا همان ثروت صاحبان سهام نتیجه‌ای است که می‌توان از آن به‌عنوان عملکرد مالی شرکت تعبیر کرد که با پراکسی‌هایی نظیر بازگشت سرمایه<sup>۱</sup>، بازگشت فروش<sup>۲</sup>، عملکرد فروش، عملکرد مالی صادرات، سود در مقایسه با رقبای سودآوری، خروجی سهم بازار، ارزش بازار، عملکرد اقتصادی و خدمات مالی در مطالعات مرتبط با تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد اندازه‌گیری شده است؛ بنابراین با توجه به «نظریه نمایندگی»، از آنجاکه مدیران نماینده سهامداران هستند و از سهامداران پاداش می‌گیرند، انتظار می‌رود در توسعه مزیت رقابتی به عملکرد مالی نسبت به سه نوع دیگر عملکرد مطرح‌شده در این پژوهش باید اهمیت بیشتری داده شود و انتظار می‌رود تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد مالی از سایر معیارهای عملکرد بیشتر باشد. علاوه بر این شواهد تجربی نشان می‌دهد بهره‌برداری از مزیت

1. Return on assets

2. Return on sales

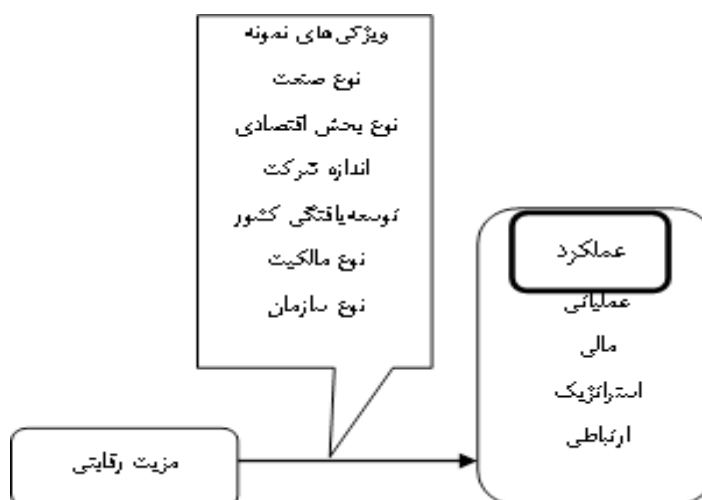
رقابتی می‌تواند به تقویت عملکرد مالی در سطح ملی و حتی بین‌المللی منجر شود. بنابراین فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۲. تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد مالی بیشتر از تأثیر آن بر سایر آثار عملکردی است.**

**عوامل تعدیل‌گر رابطه مزیت رقابتی و عملکرد.** در بررسی پژوهش‌های پیشین در زمینه آثار مزیت رقابتی، گاهی نتایج متناقضی به چشم می‌خورد. برخی پژوهشگران پاسخ مثبت (لئونیدو، و همکاران ۲۰۱۵، حسینی و شیخی، ۲۰۱۲) و برخی نیز پاسخ منفی (لئونیدو و همکاران ۲۰۱۵، حسینی و شیخی، ۲۰۱۲، آلتونناش و همکاران، ۲۰۱۴) به سؤال پژوهش خود در مورد رابطه مثبت عملکرد و مزیت رقابتی داده‌اند. برای شناخت دلیل این تضاد در نتایج لازم است متغیرهای تعدیل‌کننده مربوط به آن شناسایی شود. در رابطه با مزیت رقابتی و آثار آن متغیرهایی نظیر نوع سازمان (الزوبی و امگوالی، ۲۰۱۶)، نوع بخش اقتصادی (آگاه و همکاران، ۲۰۰۸) نوع صنعت (دویس و همکاران، ۲۰۱۷)، اندازه سازمان (ناوارو و همکاران، ۲۰۱۰، اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۰)، تجربه بین‌المللی شدن (لئونیدو و همکاران، ۲۰۱۵) و درجه توسعه‌یافتگی کشورها (فتحی و همکاران، ۲۰۰۷) می‌تواند رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد شرکت را تعدیل کند. به‌طور کلی انتظار می‌رود درجه توسعه‌یافتگی کشور، اندازه سازمان، نوع صنعت، نوع بخش اقتصادی، نوع سازمان، نوع مالکیت و روش تحلیل به تغییر در نتایج آزمون‌های مربوط به رابطه مزیت رقابتی و عملکرد منجر شود؛ بنابراین علاوه بر دو فرضیه بالا، پرسش دیگری نیز به صورت زیر تعریف می‌شود:

**سؤال پژوهش.** چه عواملی باعث تفاوت در نتایج پژوهش‌های اثر مزیت رقابتی بر عملکرد شده است.

با توجه به آنچه گفته شد، چارچوب مفهومی آثار مزیت رقابتی به صورت شکل ۱، مدل‌سازی شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

در فراتحلیل در گام نخست، سؤال موردنظر پژوهش و متغیرهای مستقل و وابسته مشخص می‌شود. در این پژوهش متغیر مستقل مزیت رقابتی و متغیر وابسته عملکرد است که بر اساس پژوهش‌های فراتحلیل‌شده در قالب ۴ دسته عملیاتی، مالی، استراتژیک و رابطه‌ای گنجانده شده است. در جدول ۳، ابعاد و شاخص‌های مزیت رقابتی و عملکرد (در آزمون‌های گذشته استفاده شده است) به‌طور خلاصه نشان داده شده است. در این پژوهش محدودیتی برای ابعاد فرعی در نظر گرفته نشده است؛ یعنی هر گونه شاخصی در مقالات موردفراتحلیل استفاده شده به‌عنوان داده‌های مستخرج در پایگاه داده آورده شد؛ به همین دلیل می‌توان ادعا کرد منبع این شاخص‌ها کلیه مطالعاتی است که مورفراتحلیل قرار گرفته است (۱۶۲ مورد). به‌رحال در کارهای فرا-تحلیلی این شاخص‌ها نقش داده‌های پژوهش را بازی می‌کند.

جدول ۳. ابعاد و شاخص‌های متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص‌های اصلی	ابعاد فرعی
مزیت رقابتی	مزیت رقابتی	رهبری هزینه، تمایز، تمرکز، کیفیت، منابع انسانی و غیره
عملکرد	عملکرد عملیاتی	عملکرد شرکت، عملکرد عملیاتی، عملکرد محصول، استراتژی تصویر برند و غیره
	عملکرد مالی	عملکرد مالی صادرات، عملکرد مالی، سودآوری، ROS، ROA و غیره
عملکرد	عملکرد استراتژیک	عملکرد بازار، عملکرد صادراتی، عملکرد غیرمالی صادرات، فروش، رشد فروش و غیره
	عملکرد ارتباطی	رضایت، عملکرد مشتری، روابط مشتری/ تأمین‌کننده، وفاداری مشتری و غیره



گام دوم، گردآوری مطالعات است. با توجه به رویکرد فراتحلیل، جامعه آماری این پژوهش تمامی آزمون‌های آماری گذشته است که رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد را سنجیداند. در این پژوهش، مقاله‌ها با جست‌وجو در پایگاه‌های استنادی «ساینس دایرکت»، «امرالِد»، «جی استور»، «ویلی»، «الزویر» و «گوگل اسکولار» گردآوری شده است که حجم آن برابر با ۳۱۲ مقاله است. گام سوم انتخاب مطالعات است. انتخاب مطالعات برای پوشش در این پژوهش بر اساس معیارهای زیر انجام شده است: ۱. پژوهش در مورد رابطه متغیر مزیت رقابتی و عملکرد باشد؛ ۲) پژوهش اطلاعات لازم برای محاسبه اندازه اثر را در اختیار پژوهشگران قرار دهند، ۳) روایی و پایایی پژوهش محرز شده باشد. پس از حذف مطالعاتی که با معیارهای موردنظر همخوانی نداشتند، در نهایت ۱۶۲ مطالعه با ۵۸۸ اندازه اثر برای فراتحلیل انتخاب شد. متوسط تعداد نمونه تجربی در این ۱۶۲ مطالعه برابر با ۳۷۷ شرکت است.

گام چهارم مربوط به استخراج داده‌ها و گام پنجم مربوط به محاسبه اندازه اثر است. در پژوهش حاضر از نرم‌افزار CMA2 برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. در مورد مطالعاتی که دارای مقدار آماره  $t$  بودند، آماره  $t$  بدون تغییر با اندازه حجم نمونه وارد نرم‌افزار شده و اندازه اثر محاسبه شده است. در مورد مطالعاتی که  $F$  ضریب همبستگی گزارش شده است، ضریب همبستگی به  $t$  تبدیل شده و به همراه اندازه حجم نمونه در محاسبه اندازه اثر استفاده شده است. در مورد مطالعاتی که تنها مقدار ضریب رگرسیون و سطح معناداری را گزارش کرده بودند، با استفاده از جدول  $Z$  مقدار  $t$  مربوط استخراج شده و به کمک آن اندازه اثر محاسبه شده است. در مورد مطالعاتی که تنها مقدار ضریب رگرسیون و حدود معناداری در آن گزارش شده بود، مقدار میانگین سطح معناداری با استفاده از حدود معناداری برای هر اندازه اثر محاسبه شد و با استفاده از جدول  $Z$ ، مقدار  $t$  مربوط استخراج شده و مبنای محاسبه اندازه اثر قرار گرفت. فرمول محاسبه اندازه اثر مطابق با رویکرد روزنتال و دیموتو (۲۰۰۱)، انتخاب شده است. اندازه اثر کمتر از  $0/1$  (بزرگ‌تر از  $-0/1$ ) به عنوان اندازه اثر کوچک، بین  $0/1$  و  $0/3$  (کوچک‌تر از  $-0/3$ ) به عنوان ضریب متوسط و بزرگ‌تر از  $0/3$  (کوچک‌تر از  $-0/3$ ) به عنوان ضریب بزرگ در نظر گرفته می‌شود (هانتر و اشمیت، ۲۰۰۴). در گام ششم با استفاده از تحلیل، همگنی و یا ناهمگنی در اندازه اثرهای ارزیابی شده بررسی می‌شود. در صورت وجود ناهمگنی تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر بررسی و دلیل ناهمگنی توضیح داده می‌شود. در مواردی که ناهمگنی مشاهده شود لازم است علت آن مشخص شود که در واقع متغیرهای تعدیل‌کننده و تأثیر آن‌ها بر مقدار اندازه اثر نشان‌دهنده دلایل ناهمگنی است.

## ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از ورود داده‌ها به نرم‌افزار CMA2 و انجام تحلیل‌ها، نتایج به شکل زیر به دست آمد. نتایج مربوط به بررسی فرضیه نخست در جدول ۴، مشاهده می‌شود.

جدول ۴: نتیجه آزمون فرضیه اول

متغیر مستقل	متغیر وابسته	بازه اطمینان اندازه اثر	میانگین اندازه اثر	سطح معناداری
مزیت رقابتی	عملکرد	(۰/۳۰۰ - ۰/۲۴۳)	۰/۲۷۲	۰/۰۰۰

با توجه به اینکه مقدار اندازه اثر معادل ۰/۲۷۲ است و در بازه بین ۰/۱ و ۰/۳ قرار دارد و با توجه به سطح معناداری، مزیت رقابتی بر عملکرد تأثیر مثبت و متوسطی دارد و فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود.

در مرحله بعد به منظور بررسی جایگاه عملکرد مالی بین سایر آثار عملکردی مزیت رقابتی، تحلیل ذکر شده به طور جداگانه برای تأثیر مزیت رقابتی بر ۴ متغیر عملکرد تکرار شد. نتایج این تحلیل در جدول ۵، ارائه شده است.

جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه دوم

متغیر مستقل	متغیر وابسته	بازه اطمینان اندازه اثر	میانگین اندازه اثر	سطح معناداری
	عملکرد عملیاتی	(۰/۳۳۳ - ۰/۲۷۵)	۰/۳۰۴	۰/۰۰۰
مزیت رقابتی	عملکرد مالی	(۰/۲۳۱ - ۰/۱۸۷)	۰/۲۰۹	۰/۰۰۰
	عملکرد استراتژیک	(۰/۲۵۴ - ۰/۲۰۰)	۰/۲۲۷	۰/۰۰۰
	عملکرد رابطه‌ای	(۰/۶۷۸ - ۰/۰۸۷)	۰/۴۲۷	۰/۰۰۰

پس مزیت رقابتی بر عملکرد عملیاتی و رابطه‌ای تأثیر مثبت و بزرگی دارد. با توجه به نتایج، فرضیه دوم پژوهش تأیید نمی‌شود و در حال حاضر عملکرد مالی نسبت به سایر آثار عملکردی مزیت رقابتی جایگاه مهم‌تری ندارد.

بر اساس نتایج آزمون ناهمگنی، سطح معناداری مرتبط با سطح معناداری آماره Q، هم در اندازه‌های اثر کلی و هم در اندازه‌های اثر مربوط به هر بُعد عملکرد قریب به صفر و کوچک‌تر از مقدار بحرانی ۰/۰۱ است؛ بنابراین هم در اندازه‌های اثر کلی و هم در اندازه‌های اثر مربوط به هر بُعد عملکرد ناهمگنی وجود دارد. پس در این مرحله به بررسی نقش عوامل تعدیل‌کننده رابطه مزیت رقابتی و عملکرد پرداخته می‌شود. با توجه به اینکه متغیرهای تعدیل‌گر موردنظر در

پژوهش از نوع اسمی و بیش از دو مقدار هستند، برای آزمون فرضیه‌ها از روش تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج تحلیل در جدول ۶ مشاهده می‌شود:

جدول ۶: نقش متغیرهای تعدیل‌گر در رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد

فرضیه	متغیر تعدیل‌کننده	آماره F	سطح معناداری	نتیجه
۳	درجه توسعه‌یافتگی	۱۴/۸۶۱	۰/۰۰۰	تأیید
۴	اندازه سازمان	۳/۹۷۱	۰/۰۰۲	تأیید
۵	نوع صنعت	۲/۸۰۷	۰/۰۰۵	تأیید
۶	نوع بخش اقتصادی	۲/۹۷۵	۰/۰۰۷	تأیید
۷	نوع مالکیت	۰/۸۸۵	۰/۴۱۳	رد
۸	نوع سازمان	۰/۲۸۵	۰/۷۵۲	رد
۹	روش تحلیل	۰/۷۲۵	۰/۵۷۵	رد

در پاسخ به سوال پژوهش باید اشاره کرد که درجه توسعه‌یافتگی، اندازه سازمان، نوع صنعت و نوع بخش اقتصادی بر رابطه مزیت رقابتی و عملکرد تأثیر دارد. نتایج مربوط به تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر بر رابطه بین مزیت رقابتی و هر یک از ۴ نوع عملکرد نیز در جدول ۷، ارائه شده است.

جدول ۷: نقش متغیرهای تعدیل‌گر بر رابطه مزیت رقابتی با هر یک از ابعاد عملکرد

درجه توسعه‌یافتگی	اندازه سازمان	نوع صنعت	نوع بخش اقتصادی	نوع مالکیت	نوع سازمان	روش تحلیل
عملکرد عملیاتی	۲/۰۶۶ (۰/۱۲۹)	۲/۸۱۸ (۰/۰۱۷)	۳/۰۸۶ (۰/۰۰۲)	۱/۷۹۳ (۰/۱۰۰)	۵/۷۹۹ (۰/۰۰۳)	۱/۷۳۳ (۰/۱۷۹)
عملکرد مالی	۱۸/۰۰۲ (۰/۰۰۰)	۳/۴۶۴ (۰/۰۰۶)	۱/۰۶۱ (۰/۳۸۵)	۲/۵۴۹ (۰/۰۴۲)	۰/۵۲۶ (۰/۵۹۲)	۰/۹۹۴ (۰/۳۷۲)
عملکرد استراتژیک	۱۱/۷۴۶ (۰/۰۰۰)	۸/۷۱۴ (۰/۰۰۰)	۰/۳۵۳ (۰/۹۰۷)	۷/۱۳۶ (۰/۰۰۰)	۳/۱۷۰ (۰/۰۴۵)	۲/۲۹۷ (۰/۱۰۴)

روش تحلیل	نوع سازمان	نوع مالکیت	نوع بخش اقتصادی	نوع صنعت	اندازه سازمان	درجه توسعه‌یافتگی	عملکرد رابطه‌ای
۲/۰۵۹ (۰/۱۶۴)	۰/۱۸۴ (۰/۶۷۳)	۰/۸۰۷ (۰/۳۷۹)	۱/۴۵۴ (۰/۲۵۷)	۰/۷۳۴ (۰/۲۰۲)	۰/۹۲۷ (۰/۴۴۷)	۱/۹۱۸ (۰/۱۷۹)	

\* اعداد داخل پرانتز سطح معناداری و سایر اعداد مقدار آماره F را نشان می‌دهد.

نتایج مربوط به تحلیل واریانس عوامل تعدیل‌گر بر ۴ نوع عملکرد، حاکی از این است که در رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد عملیاتی، اندازه سازمان، نوع صنعت و نوع مالکیت سازمان نقش تعدیل‌گر بازی کرده‌اند. تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد عملیاتی در سازمان‌های با اندازه متوسط (با میانگین ۰/۳۵۸) در بخش صنعت (با میانگین ۰/۴۸۴) با مالکیت خصوصی (با میانگین ۰/۳۴۹) بیشتر است. در رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد مالی، میزان توسعه‌یافتگی کشور، اندازه سازمان و نوع بخش اقتصادی مؤثر بوده‌اند. تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد مالی در کشورهای درحال توسعه (با میانگین ۰/۲۸۲) با اندازه متوسط (با میانگین ۰/۳۵۶) در بخش اقتصادی صنعت (با میانگین ۰/۴۲۷) بیشتر است. در رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد استراتژیک، میزان توسعه‌یافتگی کشور، اندازه سازمان، نوع بخش اقتصادی، نوع مالکیت و همچنین روش تحلیل به‌عنوان تعدیل‌گر شناسایی شدند. تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد استراتژیک در کشورهای درحال توسعه (با میانگین ۰/۳۰۸) با اندازه متوسط (با میانگین ۰/۳۴۲) در بخش اقتصادی ترکیبی با مالکیت خصوصی (با میانگین ۰/۱۸۵) بیشتر است. در مورد عملکرد رابطه‌ای هیچ یک از متغیرهای تعدیل‌گر تأثیری بر رابطه نداشت.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ابتدا رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد و سپس جایگاه عملکرد مالی در میان آثار عملکردی مزیت رقابتی بررسی شد. در این خصوص نتایج نشان داد مزیت رقابتی بر عملکرد تأثیر مثبت و متوسط دارد و بیشترین تأثیر مربوط به عملکرد رابطه‌ای است. این نتیجه مشابه نتایج مطالعات انجام‌شده در این حوزه مانند ساتر و ساتر (۲۰۰۹) و مارتین و همکاران (۲۰۱۶)، بود. علت تفاوت نتایج این پژوهش با مطالعاتی مانند لئونیدو و همکاران (۲۰۱۵)، مبنی بر اینکه مزیت رقابتی رهبری هزینه تأثیر معناداری بر عملکرد نشان نداد و یا با پژوهش حسینی و شیخی (۲۰۱۲)، مبنی بر اثر مثبت تمایز بر رضایت و تأثیر منفی آن بر عملکرد مالی و عملکرد بازار را می‌توان به تأثیر عوامل میانجی و اینکه مطالعات در کشور به‌خصوصی با شرایط آماری خاص انجام شده نسبت داد.

در مورد جایگاه عملکرد مالی در آثار عملکردی مزیت رقابتی با وجود اینکه به لحاظ نظری انتظار می‌رود عملکرد مالی جایگاه مهم‌تری نسبت به سایر آثار عملکردی مزیت رقابتی داشته باشد، اما در مقایسه با ۳ نوع عملکرد دیگر در رتبه چهارم قرار دارد. به نظر می‌رسد بنگاه‌ها در برخی آثار مقدماتی مزیت رقابتی دچار نوعی سردرگمی شده و به جای اینکه همه چیز را در راستای هدف اصلی دنبال کنند، بیشتر تلاش و مزیت رقابتی خود را صرف اهداف واسطه‌ای کرده‌اند. برای مثال، اینکه مزیت رقابتی عمدتاً به ارتقای عملکرد رابطه‌ای منجر شده است، یعنی تلاش‌ها بیشتر در راستای ارتقای مزیت رقابتی با هدف تأمین انتظارات مشتریان دنبال شده است؛ در حالی که طبق «نظریه نمایندگی» انتظار می‌رود مدیران حتی منافع مشتریان را نیز در راستای منافع صاحبان سهام دنبال کنند؛ اما اثر محدود مزیت رقابتی بر عملکرد حاکی از آن است که ذی‌نفعی به نام مشتری، بیش از صاحبان سهام مورد توجه قرار گرفته است. البته اگر در ارزیابی عملکرد مدیریت موشکافی بیشتری بشود، در بسیاری این بنگاه‌ها عملکرد رابطه‌ای مهم‌تر بوده که باعث شده مدیران مزیت رقابتی را در راستای ارتقای این بُعد از عملکرد دنبال کرده‌اند. به نظر می‌رسد در توسعه مزیت رقابتی، به منافع سایر ذی‌نفعان بیشتر از منافع سهامداران توجه شده و تأمین منافع آن‌ها در گرو تأمین منافع سهامداران نیست؛ بنابراین علت‌یابی این موضوع می‌تواند به عنوان یک پیشنهاد پژوهشی برای کارهای فراتحلیل آینده مطرح باشد؛ همچنین در تنظیم نظام حاکمیت شرکتی و بنگاه‌ها باید تلاش شود مدیران به جهتی سوق داده شوند که مزیت رقابتی را با هدف نهایی افزایش عملکرد مالی ارتقا دهند و استفاده کنند؛ یعنی با تقویت نظام حاکمیت شرکتی، مدیران انگیزه کافی برای همسوسازی مزیت رقابتی با عملکرد مالی را به دست آورند که حتی اگر مزیت رقابتی در راستای دیگر آثار عملکردی ارتقا یابد ولی در نهایت به عملکرد مالی منجر شود. در مرحله دوم با توجه به تناقض مشاهده شده در نتایج برخی مطالعات در خصوص آثار مزیت رقابتی، به بررسی تأثیر عوامل تعدیل‌گر بر رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد (هم به‌طور کلی و هم برای هر نوع عملکرد) پرداخته شد. مهم‌ترین محدودیت این پژوهش را می‌توان اتکا به مطالعاتی که به زبان انگلیسی و فارسی منتشر شده‌اند دانست. احتمال می‌رود که نتایج متفاوتی در پژوهش‌های انجام شده در این حوزه به زبان‌های دیگر به دست آمده باشد که می‌تواند بر نتایج فراتحلیل مؤثر باشد. محدودیت دیگر استفاده از پژوهش‌های منتشر شده در پایگاه‌های داده اینترنتی و در نظر نگرفتن پژوهش‌های منتشر نشده و یا غیرقابل دسترس است. این محدودیت‌ها نمایانگر دقت و احتیاط در هنگام تعمیم نتایج این پژوهش است. به پژوهشگران آتی نیز پیشنهاد می‌شود با تفکیک انواع مزیت رقابتی از جمله مزیت رقابتی تمایز، رهبری هزینه و غیره به بررسی مجدد تأثیر هر مورد از مزیت رقابتی بر عملکرد کلی و نیز تک‌تک آثار عملکردی بپردازند.

با توجه به نتایج آزمون نقش تعدیل‌گرها بر رابطه مزیت رقابتی و عملکرد پیشنهاد می‌شود در کشورهای درحال توسعه بنگاه‌ها بیشتر برای کسب و تقویت مزیت رقابتی تلاش کنند؛ زیرا این کار می‌تواند تأثیر بسزایی بر افزایش عملکرد کلی و نیز عملکرد مالی و استراتژیک آن‌ها بگذارد. به سیاست‌گذاران در کشورهای توسعه‌یافته پیشنهاد می‌شود زمینه‌هایی از مزیت رقابتی را که بیشتر بر عملکرد تأثیر دارد، شناسایی کرده و انگیزه کافی برای اعمال آن‌ها در شرکت‌ها را ایجاد کنند. از طرف دیگر تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد کلی، مالی، عملیاتی و استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌های با اندازه متوسط، قوی‌تر است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و شرکت‌های با اندازه متوسط نسبت به تقویت مزیت رقابتی موجود و همچنین کسب مزیت‌های رقابتی جدید اهتمام ورزند. با توجه به اینکه مزیت رقابتی تأثیر مشابهی بر عملکرد سازمان‌هایی با هر دو رویکرد صادراتی و یا غیرصادراتی دارد، وقتی این رابطه در شرکت‌های با یک رویکرد صادراتی آزمون می‌شود، قابل‌تعمیم به سازمان‌های با رویکرد متفاوت صادراتی است؛ از طرفی سازمان‌ها و شرکت‌هایی که در بخش صنعت فعال هستند، با توجه به این موضوع که تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد مالی در بخش صنعت قوی‌تر است، برای ارتقای عملکرد مالی خود، بهتر است نسبت به ارتقای سطح مزیت رقابتی خود تلاش کنند. پیش‌بینی می‌شود که مطالعات مزیت رقابتی بیشتر با تکیه بر آیت‌هایی است که به بنگاه‌های صنعتی و تولیدی نزدیک هستند؛ بنابراین به بنگاه‌ها خدماتی پیشنهاد می‌شود به دنبال شناسایی ابعادی از مزیت رقابتی باشند که بیشتر بر فعالیت آن‌ها مؤثر است و تنها متکی بر ابعاد رقابتی شناسایی‌شده مبتنی بر تولید نباشند.

## منابع

1. Acquah, M. Adjei, M. & Mensa-Bonsu, I. (2008). Competitive Strategy, Environmental Characteristics and Performance in African Emerging Economies: Lessons from Firms in Ghana, *Journal of African Business*, 9(1), 93-120.
2. Akbari, M; & Esmaeelzadeh, M. (2013). The role of dynamic capabilities in creating competitive advantage. *Journal of Business Management Perspective*, 15, 124-144. (In Persian)
3. Akingbade, W. (2015). Competitive Strategies and Improved Performance of Selected Nigeria Telecommunication Companies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 5, 12-33.
4. Alimin, I, Raduan, R. Haslinda, A. & Jegak, U. (2010). The relationship between organizational competitive advantage and performance moderated by the age and size of firms. *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), 157-173.
5. Altuntaş, G. Semerciöz, F. Mert, A. & Pehlivan, C. (2014). Industry forces, competitive and functional strategies and organizational performance: Evidence from restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 300 – 309.
6. Alzoubi, A. & Emeagwali, O. (2016). Do generic strategies impact performance in higher educational institutions? A SEM-based investigation. *Business and Economic Horizons*, 12(2), 45-52.
7. Attiany, M. S. (2014). Competitive Advantage through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 41-51.
8. Awwad, A. Al Khattab, A. & Anchor, J. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturin. *Journal of Service Science and Management*, 6, 69-79.
9. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
10. Čater, T. & Čater, B. (2009). (In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 186-209.
11. Chang, W. Ellinger, A. Kim, K. & Franke, G. (2015). Supply chain integration and firm financial performance: A metaanalysis of positional advantage mediation and moderating factors. *European Management Journal*, 1-14.
12. Cousins, P. (2005). The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 403 – 428.
13. Devece, C. Palacios-Marqués, D. Galindo-Martín, M. & Llopis-Albert, C. (2017) Information Systems Strategy and its Relationship with Innovation Differentiation and Organizational Performance. *Information Systems Management*, 34(3), 250-264.
14. Ebrahimi Kerdar, A; Mohammadabadi, M; & Hesarzadeh, R. (2008). Investigation of the relationship between shareholders-creditors conflict of interests and dividend distribution and financing constraints. *Quarterly of Stock Exchange*, 1(3), 53-57. (In Persian)

15. Fabbe-Costes, N. & Jahre, M. (2008). Supply chain integration and performance: a review of the evidence. *International Journal of Logistics Management*, 19(2), 130-154.
16. Fathi, S. (2007). Exploring the Model of Assessment Moderators in Information Technology and Firm's Level Financial Performance Relationship, PhD Thesis, Tarbiat Modarres University. (In Persian).
17. Gao, Y. Mattila, A, S. & Lee, S. (2016). A meta-analysis of behavioral intentions for environment-friendly initiatives in hospitality research. *International journal of hospitality management*, 54, 107-115.
18. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
19. Hunter, J. & Schmidt, F. (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Beverly Hills CA: Sage.
20. Hosseini, S, M. & Sheikhi, N. (2012). An Empirical Examination of Competitive Capability's Contribution toward Firm Performance: Moderating Role of Perceived Environmental Uncertainty. *International Business Research*, 5(5), 116-131.
21. Leonidou, L. Fotiadis, T. Christodoulides, P. Spyropoulou, S. & Katsikeas, C. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance, *International Business Review*, 24, 798-811.
22. Leonidou, L. Leonidou, C. Fotiadis, T. & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
23. Martin, S L. Javalgi, R G. & Cavusgil, E. (2016). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3), 527-543.
24. Mathenge, J. (2013). *The Effect Of Innovation on Competitive Advantage of Telecommunication Companies in Kenya*, A Research Project Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration of the University of Nairobi, Master Thesis. Kenya, 6.
25. Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia, *Pak J Commer Soc Sci* , *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 184-197.
26. Murray, J., Gao, G., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of academic marketing science*, 39, 252-269.
27. Navarro, A. Ruzo, F. & Dı'ez, J. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45, 49-58.
28. Ogden, J. Jen, F, C. & O'Connor, P, F. (2003). *Advanced Corporate Finance*. Prentice Hall.
29. Oyewobi, L. Windapo, A. Rotimi, J. & Jimoh, R. (2016). Relationship between competitive strategy and construction organization performance: The moderating role of organisational characteristics. *Management Decision*, 54(9), 2340-2366.



30. Pergelova, A. & Angulo-Ruiz, F. (2014). The impact of government financial support on the performance of new firms: the role of competitive advantage as an intermediate outcome. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26, 9-10.
31. Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Basec View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
32. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
33. Rezaii Dolatabadi, H; Zeinali, Z; & Shekarchizadeh, Z. (2011). The impact of competitive intelligence on creating competitive advantage. *Journal of Business Management Perspective*, 5(38), 9-25. (In Persian)
34. Rosenthal, R. & Dimatteo, M.R. (2001). Meta-analysis: recent development in quantitative methods of literature review. *Annual Review of Psychology*, 52, 59-82.
35. Talaja, A. Ercegović, J. (2013). Competitive advantage and company's performance: exploring the differences and relationship. *Advanced Research in Scientific Areas December*, 2, 6-27.
36. Tan, Q. & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International marketing review*, 32(1). 78-102.
37. Tsao, W. (2014). Enhancing competitive advantages: The contribution of mediator and moderator on stickiness in the LINE. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 933-941.
38. Ulrich, D. (1991). Organizational Capability: creating competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 5(1), 77-92.
39. Vadi'i, F; Bossaghzadeh, N; & Hajipoor, B. (2014). A study of the impact of incorporating the strategic marketing indicators on sustainable competitive advantage and market performance. *Journal of Business Management Perspective*, 18, 145-166. (in Persian).
40. Yao, Q. & Qin, H. (2016). Marketing capability, competitive advantage, and business performance. *Int. J. Technology, Policy and Management*, 16(3), 195-213.
41. Zare'i, A; Feiz, D.; Zangian, S; & Akbarzadeh, M. (2015). The effect of Market orientation on financial performance with emphasis on organizational entrepreneurship. *Journal of Business Management Perspective*, 24, 117-132. (In Persian).