

Received on: 29/08/2023

Accepted on: 29/12/2023

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Thirtieth Year  
No.22  
Autumn & Winter  
2023-24

# Identifying Strategic Capabilities in the Formation of Transient Competitive Advantage in Beauty Salons

DOI: 10.22070/cs.2025.19629.1400

Emad Golmohammadi<sup>1\*</sup>

1. Lecturer University, University of Applied Science and Technology ilam, Parsian Center (Ilam 1 Center) Ilam. Iran.

\*Email: emadg818@gmail.com

## Abstract

**Aim and introduction:** In today's turbulent and complex environment, businesses face intense competition. To thrive in this landscape, companies must differentiate themselves and continuously strive to present innovative ideas. Businesses that adhere to conventional practices and fail to adapt to changes will be driven out of the market. Managers must understand that in today's fast-paced and ever-changing environment, they should capitalize on fleeting opportunities while considering their unique capabilities and strengths to differentiate themselves from competitors. According to researchers such as Rita McGrath (2013), emphasizing the sustainability of competitive advantage for businesses in an environment where customer needs and preferences are constantly changing can lead to failure in maintaining that advantage. She argues that change is a common phenomenon in the business environment. The traditional principles of strategy, which were developed during periods of stability, are becoming obsolete for contemporary companies. Consequently, there is an urgent need for a new approach that can provide more flexible practices, as industries are consistently affected by technology, globalization, and the digital revolution. Transitory competitive advantage is characterized by its limited duration, signifying that it is not intended to endure indefinitely. This distinction profoundly influences how a company should strategize for long-term success. Unlike a traditional sustained competitive advantage, which assumes that such advantages can be maintained indefinitely, a firm with a sustained advantage emphasizes reinvesting in the barriers that safeguard its business. The most successful companies establish robust defenses to ensure long-term protection. However, it is acknowledged that no competitive advantage is permanent, as it tends to be transient. As a result, firms shift their focus from merely protecting existing barriers to continuously transforming and adapting to the emergence and decline of competitive advantages. For this purpose, the current study has been conducted to identify strategic capabilities that contribute to the development of a transient competitive advantage.

**Methodology:** In the present study, qualitative methods and thematic analysis were prioritized by the researchers to gain a comprehensive understanding of the existing issues and to identify strategic capabilities within the field of study.

To collect research data, semi-structured interviews were conducted with 11 managers of beauty salons in Ilam City, who were purposefully selected. In the data collection process, efforts were made to ensure that participants not only had experience managing beauty salons but also possessed the necessary expertise at various levels within the beauty industry to yield more reliable results. The interviews continued until theoretical saturation was achieved. At the beginning of each interview, the purpose of the research was explained to the participants, followed by the presentation of the primary questions. Since the interviews were semi-structured, additional questions were posed to clarify any ambiguities arising from the responses. Lincoln and Guba's method for establishing trustworthiness was employed to evaluate the credibility and quality of the present study, which encompasses four dimensions: credibility, transferability, dependability, and confirmability. Furthermore, content validity ratios (CVR) and content validity

## Journal of Business Strategies

*Received on: 29/08/2023*

*Accepted on: 29/12/2023*

*Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Thirtieth Year  
No.22  
Autumn & Winter  
2023-24*

indices (CVI) were utilized to assess the validity of the final model. The results indicated that the content validity ratio was 0.63, while the content validity index was 0.81

**Finding:** After conducting the interviews, data analysis was performed using thematic analysis. Ultimately, following the coding process, the resulting concepts were categorized into 70 Basic Themes, 26 Organizing Themes, and 5 Global Themes. These main themes include: 1. Professional Leadership and Management: The significance of effective leadership and strategic management practices in guiding teams and enhancing performance. 2. Heterogeneous Development of Human Resources: The emphasis on diverse and tailored development programs for staff to improve skills and competencies relevant to the business. 3. Ethics and Development of Social Capital: The importance of ethical practices and the cultivation of social networks in fostering trust and building a positive reputation within the community. Quality Improvement and Provision of Creative Services: The importance of continuously enhancing service quality and providing innovative solutions to meet customer expectations. Flexibility and Market Orientation: The capacity to adapt to market changes and align services with evolving consumer demands.

**Discussion and Conclusion:** The insights gained from this study emphasize that identifying and developing strategic capabilities is essential for businesses aiming to navigate the complexities of today's market. Companies must focus on leveraging their unique competencies to fully capitalize on the transient opportunities that arise. Understanding these capabilities is a fundamental component of developing a comprehensive business strategy. Having a deep understanding of strategic capabilities enables businesses to develop an optimal combination of strengths. This, in turn, facilitates informed investments in enhancing existing capabilities while also fostering the development of new ones. Furthermore, it allows organizations to phase out resources allocated to capabilities that no longer align with their strategic objectives. Moreover, the research findings illustrate that for a beauty salon to thrive in a competitive market, it is essential to develop and strengthen strategic capabilities that enhance productivity and add value. Salon management must adopt a broader perspective that extends beyond the confines of their immediate industry. This mindset allows them to explore new opportunities and establish barriers to entry that prevent competitors from easily infiltrating their market. In today's complex and dynamic business environment, the pursuit of a temporary competitive advantage is not just an option; it is a necessity. By concentrating on strategic capabilities that emphasize professional leadership and management, the diverse development of human resources, ethical practices, the enhancement of social capital, quality improvement, the provision of innovative services, and adaptability to market demands, beauty salons can establish a strong presence in their industry. The identified capabilities offer a framework for beauty salons, allowing managers to recognize the elements that can improve their performance and help them achieve a competitive advantage. To effectively leverage the components identified in this research, it is crucial to thoroughly examine and analyze the environmental conditions and to adapt the application methods based on these conditions, as well as customer preferences and needs. Employing these capabilities enables beauty salon managers to consistently prioritize creativity and innovation, making it challenging for competitors to predict or replicate their performance. Consequently, this enhances the salons' appeal from the customers' perspective.

**Keywords:** Strategic capabilities, Transient competitive advantage, Beauty salon, Tem analysis.

# شناسایی قابلیت‌های استراتژیک در شکل‌گیری مزیت رقابتی ناپایدار در سالن‌های زیبایی

نویسندگان: عماد گل محمدی<sup>\*۱</sup>

۱. مدرس، دانشگاه علمی-کاربردی استان ایلام، مرکز پارسیان (ایلام ۱)، ایلام، ایران.

\* Email: emadg818@gmail.com

DOI: 10.22070/cs.2025.19629.1400

## چکیده

کسب‌وکارها در محیط متلاطم و پیچیده‌ای امروزی، با رقابت بسیار شدیدی مواجه هستند. کسب‌وکارهایی که بر شیوه‌های رایج متمرکز می‌شوند و خود را با تغییرات تطبیق نمی‌دهند، به تدریج از بازار حذف خواهند شد. به عقیده برخی از پژوهشگران مانند ریتا مکرگراث، تأکید بر پایداری مزیت رقابتی در شرایطی که محیط پیرامون، نیازها و خواسته‌های مشتریان به‌طور مداوم در حال تغییر است، می‌تواند به شکست منجر شود. به همین منظور پژوهش حاضر با هدف شناسایی قابلیت‌های استراتژیکی که منجر به ایجاد مزیت رقابتی ناپایدار می‌شوند، انجام شده است. در این پژوهش، به‌منظور درک عمیق‌تر از مسئله و شناسایی قابلیت‌های استراتژیک در حوزه مورد مطالعه، از روش کیفی و تحلیل مضمون استفاده شد. داده‌های تحقیق از طریق ۱۱ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران سالن‌های زیبایی شهر ایلام که به‌صورت هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری شد. پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌ها با روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. در نهایت پس از کدگذاری، مفاهیم به‌دست‌آمده در قالب ۷۰ مضمون پایه، ۲۶ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند. تم‌های اصلی شناسایی شده عبارتند از: راهبری و مدیریت حرفه‌ای، توسعه ناهمگون منابع انسانی، اخلاق‌مداری و توسعه سرمایه اجتماعی، کیفی سازی و ارائه خدمات خلاقانه، انعطاف‌پذیری و گرایش به بازار. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که یک سالن زیبایی برای اینکه بتواند در بازار رقابت عملکرد مناسبی داشته باشد نیازمند ایجاد و تقویت قابلیت‌های راهبردی و هدفمند است که به‌واسطه آن‌ها بهره‌وری و ارزش افزایی در عملکرد را افزایش دهد.

کلیدواژه‌ها: قابلیت راهبردی، مزیت رقابتی ناپایدار، سالن زیبایی، تحلیل مضمون.

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of  
Business  
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۱۸۸-۱۶۷

- دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۰۷
- پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۰۸

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Thirtieth Year  
No.22  
Autumn & Winter  
2023-24

نشریه علمی  
دانشگاه شاهد

سال سی‌ام - دوره ۲۰  
شماره ۲۲  
پاییز و زمستان ۱۴۰۲

## مقدمه

در محیط‌های کسب‌وکار امروزی، نیاز به پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات راهبردی به‌طور فزاینده‌ای احساس می‌شود. این باور وجود دارد که تنها چیزی که پایدار می‌ماند، تغییر است، زیرا در چنین شرایطی عدم تطابق با تغییرات (درجا زدن) می‌تواند خطرناک باشد (اسماعیلی سالومحله و همکاران، ۱۳۹۷). محیط غیرقابل‌پیش‌بینی و رقابتی امروز، بسیاری از شرکت‌ها را در معرض خطر از دست دادن بازار یا حتی تعطیلی کسب‌وکارشان قرار داده است (کالیو و اودولو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در بازارهای رقابتی، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای نیازمند توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و پاسخگویی هستند. بسیاری از این سازمان‌ها با رقابتی پایدار و نامطمئن مواجه‌اند که ناشی از نوآوری‌های فناورانه، تغییرات محیط‌های بازاری و نیازهای متغیر مشتریان است (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰). در شرایط کنونی، بهتر شدن کافی نیست، شرکت‌ها باید توانایی خلق تمایز داشته باشند، به‌طور مستمر و پیشگیرانه فرضیات بنیادین در مدل‌ها و شیوه‌های رایج کسب‌وکار را به چالش بکشند و طرح‌های نوینی به بازار معرفی کنند. مشکلی که وجود دارد این است که فرایندهای کنونی مدیریت قادر به نهادینه‌سازی رویکرد تحول پیشگیرانه در کسب‌وکارها نیستند (جلالی و گل‌محمدی، ۱۴۰۰). دو پیش‌فرض پایه و اساس بسیاری از شیوه‌های مدیریتی شناخته‌شده امروزی را تشکیل می‌دهند و به‌عنوان مفاهیم اصلی راهبرد به کار می‌روند. اول، این احساس که صنعت پایدار است و دوم، این که مزیت‌های رقابتی نسبتاً پایدار هستند. مفاهیمی مانند تحلیل پنج نیروی پورتر، ماتریس رشد و سهم بازار بی‌سی‌جی برای تحلیل سبب کسب‌وکار و مفهوم شایستگی محوری همل و پراهالد ایده‌هایی برجسته‌اند و هنوز هم بسیاری از استراتژی‌ها از همین مفاهیم برگرفته می‌شوند (فرناندز و همکاران، ۲۰۲۳). به عبارتی، تقریباً اغلب چارچوب‌ها و ابزارهای راهبردی کنونی بر این مبنای واحد استوارند که هدف راهبرد (استراتژی) کسب‌وکار، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار<sup>۲</sup> است. مزیت رقابتی پایدار اساسی‌ترین مفهوم استراتژی و رمز بقای همه شرکت‌ها است؛ اما دیگر تأثیر زیادی برای شرکت‌ها ندارد (مک‌گراث<sup>۴</sup>، ۱۳۹۴). ماندگاری تغییرات به‌عنوان یک عامل اساسی در بازار قرن ۲۱، نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید به‌صورت مستمر تصمیمات راهبردی خود را موردبازنگری قرار دهند (گل‌محمدی و همکاران، ۱۴۰۰). شرکت‌هایی که توانایی انطباق سریع با تغییرات را ندارند از بازار رقابت حذف خواهند شد (نجاتیان و همکاران، ۲۰۱۹). ساختارها و سامانه‌های ایستا و غیر منعطفی که مدیران اجرایی برای کسب حداکثر ارزش از مزیت رقابتی به آن‌ها تکیه می‌کنند، در محیط شتابان و رقابتی امروز به مانعی خطرناک تبدیل می‌شوند. بر همین اساس مک‌گراث (۱۳۹۴) در کتاب ارزشمند خود «نهایت مزیت رقابتی<sup>۵</sup>» به لزوم اجتناب مدیران اجرایی از اتکای صرف به مزیت رقابتی پایدار در رویکردهای‌شان اشاره می‌کند و مفهوم مزیت رقابتی ناپایدار<sup>۶</sup> را مطرح می‌کند. وی بیان می‌کند که در صورتی که پیش‌فرض پایداری مزیت رقابتی حاکم شود توهمی نسبت به ثبات به وجود خواهد آورد که می‌تواند برای کسب‌وکارها خطرناک باشد. مطالعات نشان می‌دهد که برخلاف باور عمومی، تغییر امری عادی و ثبات امری غیرعادی است. برخلاف تغییر، این ثبات است که بیشترین مخاطره را در محیط پویا و رقابتی برای کسب‌وکارها دارد. پیش‌فرض ثبات باعث شکل‌گیری واکنش‌های نادرستی می‌شود. این پیش‌فرض منجر به شکل‌گیری اینرسی نسبت به مدل کنونی کسب‌وکار شده و افراد را به‌سوی عادات و انجام فعالیت‌های تکراری سوق می‌دهد. این رویکرد بستر شکل‌گیری مشاجره و نزاع را در شرکت فراهم می‌آورد، از نوآوری جلوگیری کرده و باعث می‌شود مخالفت سریع جایگزینی برای طراحی فعالانه گام‌های استراتژیک بعدی سازمان شود. به عقیده مک‌گراث، مزیت رقابتی ناپایدار دیدگاهی با این محتوا است که مدیران برای دستیابی به موفقیت در محیط متغیر و پویا باید یاد بگیرند که چگونه با سرعت از فرصت‌های زودگذر بهره‌برداری لازم را داشته باشند (مک‌گراث، ۱۳۹۴). کسب‌وکارهایی که از مزیت رقابتی ناپایدار بهره می‌برند، نسبت به آن‌هایی که این مفهوم را نادیده می‌گیرند، شانس بیشتری برای بقا دارند (کالیو و اودولو، ۲۰۲۳).

برای شناسایی فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری روی آن‌ها، توجه به مفهوم قابلیت‌های سازمانی ضروری است. قابلیت‌های سازمانی مبنای شناسایی فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری روی آن‌ها است. این مهم باعث بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها خواهد

1. Kaluyu, & Odollo

2. Fernandes,

3. Sustainable Competitive Advantage

4. McGrath

5. The End of Competitive Advantage

6. Transient Competitive Advantage

شد (هلفات و پتراف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در واقع، شناسایی توانمندی‌ها عامل اساسی در توسعه استراتژی شرکت‌هاست و باعث درک عمیق قابلیت‌های استراتژیک می‌شود. این امر به سازمان امکان می‌دهد تا ترکیب مؤثری از توانمندی‌ها را ایجاد کند، روی ارتقای توانمندی‌های راهبردی کنونی سرمایه‌گذاری کند، قابلیت‌های جدید خلق کند و از سرمایه‌گذاری روی قابلیت‌های غیرضروری اجتناب کند (لافلای و مارتین<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳).

در دهه گذشته، تقاضا برای راه‌اندازی سالن‌های زیبایی و شغل آرایشگری رشد و افزایش چشمگیری داشته و گردش مالی بالا در این حوزه، رقابت میان سالن‌های زیبایی را بسیار شدید کرده است. به گزارش اقتصاد آنلاین (۱۳۹۶) تنها در سال ۱۳۹۰ بیش از ۴۴۹ میلیارد تومان صرف آرایش زنان در مراسم‌های عقد و عروسی شده است. همچنین، متوسط درآمد شغل آرایشگری در آمریکا ساعتی ۱۰ دلار و ۸۲ سنت است و طبق آمار سال ۲۰۱۳، درآمد سالانه آرایشگران در آمریکا ۲۳ هزار و ۱۵۰ دلار یا در استرالیا ۳۱ هزار و ۲۰۰ دلار بوده است. در انگلستان متوسط درآمد سالانه این شغل برای افراد آموزش‌دیده بین ۲۱ هزار و ۵۰۰ تا ۳۰ هزار و ۵۰۰ دلار و برای افراد بسیار متخصص بسته به نوع کار و محل سالن خود ۴۶ هزار دلار یا بیشتر تعیین می‌شود (اقتصاد آنلاین، ۱۳۹۶). بازار بکر، پرسود و رقابتی سالن‌های زیبایی که کمتر مورد توجه تحقیقات داخلی و خارجی قرار گرفته است (در جذب مشتری و برتری نسبت به رقبای) نیازمند توجه مدیران این سالن‌های زیبایی به شناسایی و خلق قابلیت‌های جدید است. به عبارت دیگر، عدم شناخت کافی از قابلیت‌های راهبردی می‌تواند تخصیص ناکارآمد منابع مالی و کاهش رقابت‌پذیری سالن‌های زیبایی را در یک دوره بلندمدت به دنبال داشته باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر به شناسایی و تحلیل توانمندی‌های راهبردی در سالن‌های زیبایی می‌پردازد و به دنبال آن است که به تحلیل آن دسته از توانمندی‌ها بپردازد که دارای ارزش استراتژی برای افزایش رقابت‌پذیری سالن زیبایی باشند. بر این اساس هدف این پژوهش شناسایی توانمندی‌های راهبردی است که به خلق مزیت رقابتی ناپایدار در سالن‌های زیبایی منجر شوند. به منظور دستیابی به این هدف به پژوهشی با رویکرد اکتشافی نیاز است، زیرا هیچ تحقیق منسجمی در بین نشریات فارسی‌زبان و غیرفارسی‌زبان که بر موضوع «شناسایی قابلیت‌های استراتژیک در سالن‌های زیبایی» تمرکز کرده باشد، یافت نشد. بنابراین، پرسش‌های اصلی این تحقیق عبارت‌اند از:

- یک سالن زیبایی ممکن است دارای چه قابلیت‌هایی در زمینه‌های مختلف باشد؟

- کدام قابلیت‌ها در سالن‌های زیبایی می‌توانند به ایجاد مزیت رقابتی ناپایدار بیانجامد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مزیت رقابتی ناپایدار

برای درک این مفهوم، لازم است ابتدا مفهوم مزیت رقابتی پایدار ارائه شود. عبارت مزیت رقابتی توسط مایکل پورتر (۱۹۸۵) برای توضیح موفقیت یا شکست سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی مطرح شد و پس‌از آن به واژه‌ای پرکاربرد تبدیل گردید (وانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۵؛ روملت<sup>۴</sup>، ۱۳۹۵). در ادبیات مدیریت راهبردی دو رویکرد اصلی برای کسب مزیت رقابتی ارائه شده است. ۱. رویکرد محیطی که بر فرصت‌های محیطی متمرکز است ۲. رویکرد مبتنی بر قابلیت‌های درون‌سازمانی (پورتر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵؛ بارنی و کلارک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). اغلب تعاریفی که از مزیت رقابتی مطرح شده بر شاخص‌هایی مانند سودآوری، بهره‌وری و سهم بازار تمرکز داشته‌اند (بیات و همکاران، ۱۳۹۹). مزیت رقابتی شامل مجموعه‌ای از قابلیت‌ها است که شرکت را قادر می‌سازد تا عملکرد بهتری نسبت به رقبای داشته باشد (فاریابی و همکاران، ۱۳۹۹). در تعریف دیگر، مزیت رقابتی به توانایی‌های برتر شرکت در مقایسه با رقبای اشاره دارد که شرکت را توانمند می‌سازد تا ارزش بیشتری برای مشتریان خلق کند (پویووا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). ایوانز<sup>۸</sup> مزیت رقابتی پایدار را به معنای عملکردی بهتر و برتر در مقابل رقبای در یک دوره طولانی،

1. Helfat & Peteraf

2. Lafley & Martin

3. Wang

4. Rumelt

5. Porter

6. Barney & Clark

7. Poulouva

8. Evans

تعریف می‌کند (ایوانز، ۲۰۱۶). از نظر روملت، تعریف پایداری سخت‌تر است. وی بیان می‌کند برای اینکه یک مزیت، پایدار باشد، رقبا نباید قادر به تقلید از آن باشند. به بیان دقیق‌تر، آن‌ها نباید قادر به کپی‌برداری از منابع باشند که بنیان آن مزیت بر آن‌ها استوار است (روملت، ۱۳۹۵). در مقابل مزیت رقابتی ناپایدار شامل پذیرش شیوه‌های سازمانی است و با زمینه‌هایی سازگار هستند که مزایای آن‌ها در طول زمان تغییر می‌کند. در این چارچوب، شرکت‌ها باید به‌طور مداوم تلاش‌های راهبردی تازه‌ای را در حوزه‌هایی پیش ببرند که مزیت رقابتی در آن‌ها غالباً کمتر از یک سال از بین می‌رود (ندریتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). مزیت رقابتی ناپایدار و موقتی بر این اساس استوار است که در چه زمینه‌ای رقابت کنیم؟ (حوزه‌ها؛ نه صنایع)، چگونه رقابت کنیم؟ (مزیت رقابتی موقت، نه مزیت رقابتی پایدار) و چگونه به موفقیت دست پیدا کنیم؟ (مک گراث، ۱۳۹۴). در ادامه، هر یک از این موارد به تفصیل شرح داده می‌شود.

### در چه زمینه‌ای رقابت کنیم؟

از تغییرات مهمی که باید در فرضیات خود ایجاد کنیم توجه به این نکته است که بزرگ‌ترین تهدید رقابتی، رقابت درون صنعت است. بسیاری از شرکت‌ها رقبا اصلی خود را از میان شرکت‌هایی که در همان صنعت فعال هستند، شناسایی می‌کنند. این رویکرد بدان معناست که آن‌ها با شرکت‌هایی رقابت می‌کنند که محصولات‌شان جایگزین‌های نزدیکی برای یکدیگر محسوب می‌شود. این تفکر در مورد رقابت می‌تواند خطرناک باشد. در بسیاری از بازارها، صنایع مختلف با یکدیگر رقابت می‌کنند و حتی درون یک صنعت خاص نیز رقابت میان مدل‌های کسب‌وکار وجود دارد. علاوه بر این، طبقات جدید محصولات به‌طور ناگهانی ظهور می‌کنند (همان). استفاده از تحلیل سطح صنعتی به‌منظور شناسایی آنچه در حال وقوع است و اتخاذ تصمیمات مرتبط، دیگر کافی نیست. نیاز به یک سطح جدید از تحلیل احساس می‌شود که بتواند ارتباطات میان بخش‌های مختلف بازار، پیشنهادها متنوع و نواحی جغرافیایی را شناسایی و تحلیل کند. مک گراث این سطح تحلیل جدید را حوزه<sup>۲</sup> نامیده است. حوزه‌ها به‌جای آن که تنها مجموعه‌ای از کالاهای جایگزین یکدیگر باشند، با ارتباطات مشخصی میان مشتریان و راهکارها شناخته می‌شوند. شرکت‌ها برای فعالیت در هر حوزه از یک رویکرد ثابت پیروی نمی‌کنند؛ بلکه رویکرد خود را بر اساس حوزه‌های خاص و رقبا موجود تنظیم می‌کنند (همان). این مفهوم، دیدگاه‌های رایج را در مورد ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار تغییر می‌دهد. ویژگی‌های محصول، فناوری‌های نوآورانه و تله‌ها موش‌های بهتر و بهتر<sup>۳</sup>، به‌طور فزاینده‌ای دوام کمتری نسبت به آنچه پیش‌تر فرض می‌شد، دارند. در مقابل، شرکت‌ها به دنبال یادگیری روش‌هایی هستند که از منابع موقتی مانند روابط با مشتریان و توانایی خلق تجربه‌های منحصربه‌فرد در حوزه‌های مختلف بهره‌برداری کنند. آن‌ها بر توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌هایی تمرکز می‌کنند که با فعالیت در تمام حوزه‌های موردنظرشان مرتبط باشد و کمتر نگران موانع ورود به صنعت می‌شوند، زیرا درنهایت، رقابت به مؤلفه‌های نامشهود و مبتنی بر احساس بازمی‌گردد (همان). تفاوت زیادی میان تفکر درباره راهبرد از نظر حوزه‌ها به‌جای صنایع وجود دارد. هدف تحلیل صنعت، تعیین جایگاه نسبی شرکت‌ها در مقایسه با سایر بازیگران همان صنعت است. در این تحلیل، دستیابی به سهم بالای بازار هدف مطلوبی به حساب می‌آید و تهدیدهای رقابتی معمولاً از طریق روش‌هایی مانند معرفی محصول، قیمت‌گذاری، تبلیغات و موارد مشابه شناسایی می‌شوند؛ اما در چنین شرایطی، احتمال بروز غافلگیری و تغییرات ناگهانی در رقابت بسیار زیاد است. جدول ۱، رویکرد مبتنی بر صنعت را در مقابل رویکرد مبتنی بر حوزه‌ها نشان می‌دهد (همان).

### چگونه رقابت کنیم؟

برای درک این بخش، نیاز به تشریح مدلی است که در شکل ۱ ارائه شده است. در مرحله راه‌اندازی کسب‌وکار، شرکت‌ها به دنبال بهره‌برداری از فرصت‌های جدید هستند. در این مرحله، فرصت‌ها شناسایی می‌شوند، منابع تخصیص می‌یابند و

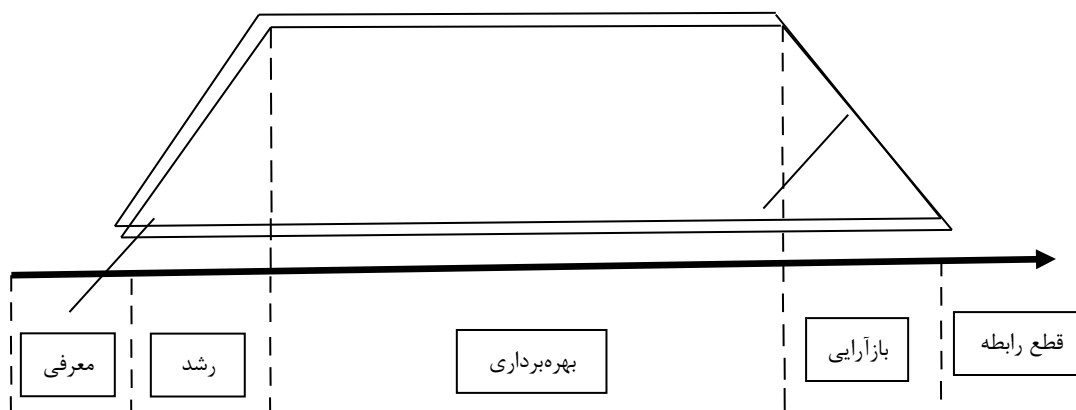
1. Nderitu  
2. Arena

۳. تله‌موش‌های بهتر و بهتر اشاره به فلسفه نزدیک‌بینی بازاریابی در سیر تکامل مفهوم بازاریابی دارد.

جدول ۱. مقایسه رویکرد مبتنی بر صنعت و رویکرد مبتنی بر حوزه‌ها، مأخذ: (مک گراث، ۱۳۹۴).

هدف	صنعت	حوزه
هدف	مزیت مبتنی بر جایگاه	در اختیار گرفتن قلمروی بیشتر
معیار سنجش موفقیت	سهم بازار	سهم از فرصت‌های بالقوه
بزرگ‌ترین تهدید	واکنش‌های رقابتی درون صنعت	واکنش‌های میان صنایع، از بین رفتن مدل‌های موجود
چگونگی بخش‌بندی مشتریان	جغرافیایی یا مبتنی بر خصوصیات مشتری	رفتاری
محرک‌های اصلی	کیفیت، کارکرد و قیمت‌های مقایسه پذیر	خواسته‌های مشتری
انتخاب‌های محتمل برای خرید دیگر شرکت‌ها	ادغام درون صنعت یا متنوع سازی با ورود به دیگر صنایع	تمرکز روی تملک قابلیت‌های جدید، اغلب فراتر از مرزهای صنعت
استعاره	بازی شطرنج	بازی ژاپنی گو

گروه‌ها برای خلق چیزی نو سازماندهی می‌شوند. این مرحله جایی است که نوآوری رخ می‌دهد. اگر فرصت دارای کشش اقتصادی کافی باشد، مزیت ناشی از آن برای مدتی پایدار خواهد ماند. کسب‌وکاری که با تمرکز بر بخش کوچکی شکل گرفته بود، به تدریج قلمروی بیشتری را تصاحب و ثبات پیدا می‌کند. سامانه‌ها و فرایندهای لازم برای دستیابی به مقیاس اقتصادی شکل می‌گیرند و عرضه آزمایشی محصول جایش را به عرضه اندام واقعی در بازار می‌دهد. در این مرحله، سرعت بسیار مهم است، اگر در تولید محصول‌تان کند باشید، رقبا می‌توانند به سرعت خودشان را با روش‌تان تطبیق دهند و تمایزتان را از بین ببرند (همان). بعد از گذر موفقیت‌آمیز از مرحله رشد، شرکت وارد دوره‌ای نسبتاً بلندمدت بهره‌برداری می‌شود که در آن کسب‌وکار به خوبی پیش می‌رود و سود منطقی‌ای ایجاد می‌شود. شرکت در مرحله بهره‌برداری از مزیت ناپایدار خود، تمایز مشخصی را نسبت به رقبا به وجود می‌آورد که برایش سودآور است و مشتریان هم آن را می‌پسندند. سهم بازار در این دوره بهره‌برداری افزایش می‌یابد و سودآوری بیشتر می‌شود. مشتریان بیشتری محصول را انتخاب کرده، قیمت‌ها و حاشیه سود جذاب‌تر می‌شوند. رقبا شرکت را به عنوان سازمانی می‌بینند که باید با آن مقابله کنند. هدف این است که درک کنیم چگونه می‌توان این دوره را تا اندازه ممکن طولانی کرد، درحالی‌که باید هم‌زمان نسبت به تضعیف این مرحله نیز هوشیار بود (همان).



شکل ۱. چگونه رقابت کنیم؟ مأخذ: (مک گراث).

مدیریت خوب مرحله بهره‌برداری به معنای تمرکز روی آن دسته از حوزه‌های کلیدی است که شرکت در آن‌ها از تمایز رقابتی چشم‌گیری برخوردار است. مدیران در این حوزه‌ها باید مراقب کنش‌ها و واکنش‌های رقابتی باشند، شایستگی‌های لازم برای نوآوری‌های آتی را با توجه به مقیاس اقتصادی ایجاد کنند، اطمینان حاصل کنند که مزیت‌های جدید با فعالیت‌های اصلی شرکت یکپارچه شده و به صورت جزئی از آن درآمده‌اند و نسبت به فرصت‌ها و تهدیدهای سایر حوزه‌ها هوشیار باشند (همان). در مرحله بهره‌برداری، باید از افزایش بی‌رویه حجم دارایی‌ها و کارکنان خودداری شود، زیرا این امر می‌تواند مانعی

در مسیر دستیابی به مزیت‌های آتی گردد. حتی در شرایطی که مزیت‌های فعلی به نتایج مطلوبی منجر می‌شوند، رهبران باید دارایی‌ها و منابع را از مزیت‌های فعلی خارج کرده و آن‌ها را به مزیت‌های جدید تخصیص دهند (مانند کاری که فوجی با کسب‌وکار فیلم انجام داد). با در نظر گرفتن مزیت رقابتی ناپایدار، مدلی که تشریح شد به صورت مداوم تحت فشار برای بازسازی و نوسازی مزیت خواهد بود. فرایند بازسازی برای دستیابی به موفقیت در شرایط مزیت ناپایدار ضروری است؛ زیرا انتقال دارایی‌ها، منابع انسانی و توانمندی‌ها از طریق بازسازی از یک مزیت به مزیت دیگر صورت می‌گیرد (همان). در این مرحله، گروه‌هایی که مشغول پرورش یا بهره‌برداری از مزیت‌اند، به مجموعه دیگری از فعالیت‌ها مشغول می‌شوند، دارایی‌ها تغییر می‌کنند یا به شکلی دیگر به کار گرفته می‌شوند و افراد از جایگاهی به جایگاه دیگر انتقال می‌یابند. رویکرد مزیت‌های رقابتی ناپایدار برخلاف نگاه منفی مزیت‌های رقابتی پایدار نسبت به این بازسازی‌ها، آن‌ها را کلیدی می‌داند. در واقع، عدم وجود چنین پویایی‌ای در ساختارها و فرایندهای سازمان می‌تواند نشانه‌ای منفی تلقی شود. در نهایت، هنگامی که بهره‌برداری کامل از مزیت‌ها صورت گرفت و فرصت‌ها در سراسری ناپودی قرار گرفتند، نوبت به مرحله قطع رابطه<sup>۱</sup> می‌رسد. شرکت در این مرحله دارایی‌ها و دیگر قابلیت‌هایی را که با آینده‌اش نامرتب است می‌فروشد، کنار می‌گذارد یا به شیوه‌ای متفاوت و جدید استفاده می‌کند. هدف این مرحله، مدیریت سریع و ماهرانه است. فرایندهای طولانی مدت قطع ارتباط بدون ایجاد نتیجه‌ای مطلوب، تنها به هدر دادن منابع منجر می‌شود. در مزیت رقابتی ناپایدار، برخلاف پیش‌زمینه‌های مرسوم، قطع رابطه به معنای شکست کسب‌وکار نیست. در واقع، قطع رابطه باید در هنگام پویایی و رشد کسب‌وکار صورت پذیرد، نه زمانی که سازمان هیچ انتخاب دیگری ندارد (همان).

### چگونه به موفقیت دست پیدا کنیم؟

مک گراث، شرکت‌های سهامی عام را بررسی کرد که سهام‌شان در بورس‌های بین‌المللی دادوستد می‌شد و ارزش بازاری‌شان در پایان سال ۲۰۰۹ میلادی به بیش از یک میلیارد دلار آمریکا می‌رسید (۴۷۹۳ شرکت). وی به این مسئله پرداخت که چه تعداد از این شرکت‌ها توانسته‌اند، در پنج سال گذشته از آن (سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۹ میلادی) درآمد یا سود خالص‌شان را حداقل به میزان پنج درصد در هر سال افزایش دهند. وی دریافت که شرکت‌هایی که توانستند به رشد پایدار و تدریجی دست یابند، راهبردهایی با دید بلندمدت را دنبال می‌کردند که جایگاه مطلوب‌شان را در آینده نشان می‌داد و در عین حال، از این مسئله آگاه بودند که فعالیت‌های امروزشان لزوماً رشد آن‌ها را در آینده تضمین نخواهد کرد. جالب‌تر اینکه، این شرکت‌ها در مدل کسب‌وکارشان ثبات درونی فراوان را با چابکی بیرونی فراوان درهم آمیخته بودند (همان).

### قابلیت‌های راهبردی

قابلیت‌های اساسی سازمان، عملکردهایی هستند که اگر در بالاترین سطح باشند، سازمان را قادر می‌سازند تا از انتخاب‌های حوزه فعالیت و روش‌های دستیابی به موفقیت بهره‌برداری کنند. این قابلیت‌ها در قالب سیستم تقویت‌کننده‌ای که توسط مایکل پورتر مفهوم‌سازی شده است، به بهترین شکل درک می‌شوند. وی به این نکته اشاره کرده است که مزیت‌های رقابتی قدرتمند و پایدار از قابلیت‌ها نشأت می‌گیرند (مانند داشتن بهترین نیروی فروش در صنعت یا داشتن بهترین فناوری در صنعت)، البته به شرطی که مجموعه‌ای از قابلیت‌ها با یکدیگر هماهنگ و مکمل باشند (لافلو و مارتین، ۱۳۹۳). مدهوک<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) قابلیت‌ها را به‌عنوان ترکیبی از منابع تعریف می‌کند که شایستگی‌های سطح بالا را ایجاد می‌کنند. از نظر دی<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، قابلیت‌ها شامل مجموعه‌ای پیچیده از مهارت‌ها و دانش انباشته‌شده هستند که به شرکت‌ها این امکان را می‌دهند تا فعالیت‌های خود را هماهنگ کرده و از دارایی‌های خود استفاده کنند. هلفات و پتراف (۲۰۰۳) قابلیت را به‌عنوان تولدایی سازمان برای انجام مجموعه‌ای از کارهای هماهنگ شده با استفاده از منابع سازمانی برای دستیابی به نتایج خاص تعریف می‌کنند و بر این باورند که اطلاق عنوان قابلیت به یک فعالیت تنها در صورتی مجاز است که آن فعالیت کارکردی تکرارپذیر و قابل اطمینان داشته باشد (هلفات و پتراف، ۲۰۰۳).

1. Disengagement

2. Madhok

3. Day



گرت<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) قابلیت سازمانی را به‌عنوان ظرفیت شرکت در استفاده از منابع برای دستیابی به نتایج مطلوب تعریف می‌کند. ویتتر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) مفهوم قابلیت را به دو دسته قابلیت‌های سطح اول (عملیاتی) و قابلیت‌های سطح بالا (پویا) تفکیک می‌کند. قابلیت‌های سطح اول (عملیاتی) به مهارت‌هایی اشاره دارند که شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های معمولی برای ارائه محصولات و خدمات به مشتریان در مقیاس اقتصادی موجود و با استفاده از شیوه‌های تولید متداول است. به‌زعم هلفات و ویتتر (۲۰۱۱)، این نوع توانایی به معنای حفظ وضعیت موجود است که نشان‌دهنده اهمیت قابلیت‌های عملیاتی در استمرار فعالیت‌ها و کارایی سازمان‌ها است (هلفات و ویتتر، ۲۰۱۱). در مقابل قابلیت‌های پویا که بر اساس رویه‌های سازمانی و مهارت‌های مدیریتی پشتیبانی می‌شوند، به‌عنوان توانایی شرکت در ادغام، ساخت و شکل‌دهی مجدد توانایی‌های داخلی و بیرونی به‌منظور پاسخ‌گویی به محیط‌های به‌سرعت متغیر، تعریف می‌شوند (تیس<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۷؛ تیس، ۲۰۱۸). همچنین تیس بیان می‌کند که قابلیت‌های عملیاتی با اطمینان از کارایی عملیاتی روزانه به‌تناسب فنی سازمان کمک می‌کنند، درحالی‌که قابلیت‌های پویا به حفظ تناسب تکاملی شرکت کمک کرده و درنهایت منجر به موفقیت بلندمدت شرکت خواهند شد (قزوینی و همکاران، ۱۴۰۲). به‌زعم جانسون<sup>۴</sup> و همکاران، قابلیت راهبردی توانایی تحقق عملکرد موردنیاز برای بقا با پیشرفت است که متکی بر منابع و توانمندی‌ها است (جانسون و همکاران، ۱۳۹۸). قابلیت‌های راهبردی به‌عنوان «مجموعه‌ای پیچیده از مهارت‌ها و دانش انباشته‌شده که به شرکت‌ها (یا واحدهای کسب‌وکار راهبردی) اجازه می‌دهد فعالیت‌ها را هماهنگ کرده و از دارایی‌های خود بهره‌برداری کنند» تعریف شده‌اند و برای ایجاد ارزش اقتصادی و حفظ مزیت رقابتی ضروری هستند (ملس و کناکو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). در ادامه، برای درک بهتر مفهوم قابلیت‌های راهبردی، عناصر قابلیت‌های راهبردی که جانسون و همکاران معرفی کرده‌اند (جدول ۲)، به‌اختصار تشریح خواهد شد.

جدول ۲. عناصر قابلیت‌های استراتژیک، مأخذ: (جانسون و همکاران، ۱۳۹۸).

توانمندی‌ها	منابع	قابلیت‌های پایه (آستانه)
توانمندی‌های آستانه	منابع پایه (آستانه) ملموس ناملموس	قابلیت‌های پایه (آستانه)
توانمندی‌های محوری	منابع منحصربه‌فرد ملموس ناملموس	قابلیت‌های موردنیاز برای خلق مزیت رقابتی

قابلیت‌های آستانه، قابلیت‌هایی هستند که سازمان برای رفع الزامات ضروری خود به‌منظور رقابت در یک بازار مشخص به آن نیاز دارد. این قابلیت‌ها می‌توانند منابع آستانه موردنیاز برای تأمین حداقل نیازهای مشتری یا توانمندی‌های آستانه لازم برای سازماندهی منابع به‌منظور رفع نیازهای مشتریان و حمایت از رویکردهای خاص باشند. از سوی دیگر اگرچه قابلیت‌های آستانه مهم‌اند؛ اما به‌تنهایی به ایجاد مزیت رقابتی یا عملکرد برتر منجر نمی‌شوند. دستیابی به این اهداف مستلزم وجود قابلیت‌های سازمانی متمایز یا منحصربه‌فردی است که تقلید آن‌ها برای رقبا بسیار دشوار باشد. همچنین، ممکن است سازمان منابع منحصربه‌فردی داشته باشد که زیربنای مزیت رقابتی آن باشد و سازمان‌های دیگر به‌راحتی قادر به تقلید یا کسب آن نباشند. توانمندی محوری به مهارت‌ها و توانایی‌هایی اشاره دارد که با کمک آن‌ها منابع در فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی به‌گونه‌ای پیوند می‌خورند که مزیت رقابتی به شیوه‌ای غیرقابل تقلید یا دستیابی محقق می‌شود (جانسون و همکاران، ۱۳۹۸).

گرت (۲۰۱۰) دو روش اصلی برای شناسایی قابلیت‌های شرکت پیشنهاد می‌دهد: تحلیل کارکرد و تحلیل زنجیره ارزش. در تحلیل کارکرد، قابلیت‌های سازمانی مرتبط با حوزه‌های اصلی عملکرد شرکت شناسایی می‌شوند که شامل وظایف سازمانی، اطلاعات مدیریت، تحقیق و توسعه، عملیات، طراحی، بازاریابی، خدمات، فروش و توزیع هستند. در مقابل، تحلیل زنجیره

1. Grant  
2. Winter  
3. Teece

4. Johnson  
5. Melesse & Knatko

ارزش به جداسازی زنجیره متوالی فعالیت‌های اصلی شرکت از فعالیت‌های پشتیبان می‌پردازد (گرت، ۲۰۱۰). برای شناسایی قابلیت‌ها، پیشینه نظری به سه فرآیند اشاره دارد که به‌طور مجزا در تعامل‌اند. اولین فرایند، ساخت‌وساز یا ایجاد کردن است. این فرایند به شیوه‌ای اشاره دارد که در آن شناخت توسعه و نگهداری روال‌هایی که به‌عنوان سازه‌های توانمندی شناخته می‌شوند، مرتبط است. دومین فرایند، ترکیب و هم‌گذاری است که توضیح می‌دهد چگونه این سازه‌ها بر اساس تفسیرهای مدیریتی از ارزش‌های بالقوه قابلیت‌ها به نتیجه می‌رسند. سومین فرایند، فرایند تطبیق است که به چگونگی انتخاب و کاربرد قابلیت‌ها در محیط اشاره دارد و بر اساس تفسیرهایی شکل می‌گیرد که میان مدیران ایجادشده است (جلالی و همکاران، ۱۳۹۷).

با توجه به اینکه در نشریات داخلی و خارجی مطالعه‌ای نظام‌مند که بر قابلیت‌های راهبردی و مزیت رقابتی ناپایدار در سالن‌های زیبایی متمرکز باشد، یافت نشد، انجام تحقیقاتی با رویکرد اکتشافی و برخاسته از داده‌ها و واقعیت‌های سالن‌های زیبایی ضروری به نظر می‌رسد. از این‌رو در ادامه برخی از پژوهش‌های مرتبط موردبررسی قرار گرفته‌اند.

### پیشینه پژوهش

فرناندز و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با هدف تحلیل و بررسی سناریوهای کسب‌وکار با توجه به مزیت رقابتی ناپایدار در سه شرکت فناوری برزیل انجام دادند. این پژوهش به روش کیفی انجام شد و یافته‌های آن نشان داد که شرکت‌های موردبررسی در محیطی سازگار و غیر سامانمند و واکنشی فعالیت می‌کردند. همچنین یافته‌ها نشان داد که سناریوی شرکت‌ها در فضای مزیت ناپایدار، فاصله زیادی با رقابت دارند هرچند که شرکت‌ها در محیطی پویا قرار داشتند. علاوه بر این موارد، آن‌ها بیان داشتند که شرکت‌ها باید ارزیابی‌های سامانمند از پرتفوی خود انجام دهند تا بر اساس آن تصمیم بگیرند چه مواردی را حفظ کنند. همچنین، ایجاد ساختاری برای حمایت از نوآوری ضروری است تا بتوانند از فرصت‌های زودگذر و مزیت‌های ناپایدار بهره‌برداری کنند.

گارسیا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود توانمندی‌های موجود در بخش بالادستی صنعت نفت و گاز را در دودسته درجه تغییر (ایستا و پویا) و درجه یکپارچگی (گسسته، سیستم و زیست‌بوم) طبقه‌بندی کردند. از برآیند این دو بُعد، شش قابلیت شامل قابلیت‌های یکپارچه در سطح اکوسیستم، قابلیت‌های پویای ساده، قابلیت‌های پویای یکپارچه، قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌های یکپارچه و قابلیت‌های پویای یکپارچه در سطح اکوسیستم شناسایی شدند.

فدایی و همکاران (۱۴۰۰) مدلی برای کسب مزیت رقابتی پایدار در صنعت جرتقیل ارائه دادند. نتایج نشان داد که 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.

جلالی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی قابلیت‌های راهبردی در صنعت نفت و گاز (بخش میان دستی) را شناسایی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که دستیابی به مزیت رقابتی در بخش میان دستی صنعت نفت و گاز ریشه در دو قابلیت درون‌نگر ارزش‌افزایی و بهره‌وری (کیفی سازی فرآورده‌ها، کارایی عملیاتی و قابلیت فناورانه) و قابلیت برون‌نگر پایداری راهبردی کسب‌وکار (توسعه کسب‌وکار، گرایش بازار و پایداری زنجیره تأمین) دارد.

ولیان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود گونه‌شناسی قابلیت‌های راهبردی را بر اساس تفاوت در سازمان‌ها و نگرش‌ها در چهار دسته ارائه کردند: قابلیت‌های سازمانی (قابلیت‌های قصد راهبردی، قابلیت‌های ساختار سازمانی و قابلیت‌های دانشی)؛ قابلیت‌های کاربردی (قابلیت‌های فردی)، قابلیت‌های پایداری (قابلیت‌های رقابتی، قابلیت‌های آی تی و قابلیت‌های بازاریابی)؛

<sup>1</sup>. Garcia

قابلیت‌های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ارتباطی، سرمایه ساختار) ارائه کرده‌اند. هریک از این قابلیت‌ها با یک محیط و شرایط خاص تطابق دارد و به‌کارگیری آن‌ها در شرایط مناسب اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت.

شاه‌حسینی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی قابلیت‌های سازمانی مؤثر در موفقیت رقابتی صنعت نوشیدنی را شناسایی کردند. الگوی ارائه‌شده آن‌ها دربرگیرنده دو بخش قابلیت‌های مدیریتی (شامل قابلیت‌های برتر مدیریتی، قابلیت‌های آستانه‌ای مدیریتی و قابلیت‌های پویایی مدیریتی) و قابلیت‌های عملیاتی (شامل قابلیت بهبود عملیاتی، قابلیت نوآوری عملیاتی، قابلیت انطباق، قابلیت همکاری عملیاتی و قابلیت پاسخگویی عملیاتی) است.

حیدری و کلالی (۱۳۹۵) در پژوهشی مدل مزیت رقابتی شرکت‌های مشاوره مدیریت بر اساس نظریه قابلیت‌های پویا را ارائه کردند. نتایج تحقیق نشان داد قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی شرکت‌های مشاوره مدیریت اثرگذارند، اما این تأثیر به‌طور مستقیم نیست؛ بلکه قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌های اعتماد ساز و جهت‌گیری راهبردی شرکت، در این رابطه ایفای نقش می‌کنند.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر بر شناسایی و تحلیل قابلیت‌هایی متمرکز است که منجر به ایجاد مزیت رقابتی ناپایدار در صنعت زیبایی می‌شوند. این مطالعه که با رویکرد اکتشافی انجام شده، به دنبال شناسایی و استخراج مفاهیم محوری و عمیق و همچنین فراهم آوردن زیربنایی برای توسعه الگوهای نظری در تحقیقات تجربی است. بر این اساس، این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و در زمره مطالعات کیفی قرار دارد؛ اهداف پژوهش حاضر عمدتاً از رویکرد اکتشافی به دست می‌آید. برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. مرور مطالعات منتشرشده در این حوزه نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر مطالعه‌ای که به بررسی نقش قابلیت‌ها در ایجاد مزیت رقابتی ناپایدار در صنعت زیبایی پرداخته باشد یافت نشد؛ بنابراین، این پژوهش می‌تواند با پر کردن این خلأ پژوهشی، بستر انجام مطالعات عمیق‌تر را فراهم کند. به‌منظور گردآوری داده‌های تحقیق، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای با مدیران سالن‌های زیبایی شهر ایلام که به‌صورت هدفمند انتخاب شده بودند، انجام گرفت. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد و در نهایت پس از انجام ۱۱ مصاحبه با مدیران سالن‌های زیبایی، اشباع نظری حاصل شد. در فرآیند گردآوری داده‌ها، تلاش بر این بود که مشارکت‌کنندگان علاوه برداشتن تجربه مدیریت سالن، دارای تخصص و تجربه کافی در زمینه‌های مختلف (یک یا چند لاین سالن زیبایی) باشند تا نتایج به‌دست‌آمده بیشتر قابل اتکا باشد. جدول ۳، به مشخصات مشارکت‌کنندگان در این پژوهش اشاره دارد.

جدول ۳. مشخصات مشارکت‌کنندگان در تحقیق.

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه مدیریت سالن
P1	زن	دیپلم	۸
P2	زن	کارشناسی ارشد	۴
P3	زن	کارشناسی	۴
P4	زن	دیپلم	۴
P5	زن	کارشناسی	۵
P6	زن	کارشناسی	۶
P7	زن	دیپلم	۶
P8	زن	دیپلم	۲۲
P9	زن	کارشناسی	۱۵
P10	زن	کارشناسی	۸
P11	زن	کارشناسی ارشد	۸

در هنگام انجام مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان، نخست هدف تحقیق توضیح داده شد و پس از آن پرسش‌های اصلی مطرح گردید. با توجه به ماهیت نیمه ساختاریافته مصاحبه‌ها، به‌منظور رفع ابهام پرسش‌های تکمیلی نیز بر اساس پاسخ‌های ارائه‌شده و زمینه تخصصی پاسخ‌دهندگان طراحی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> استفاده شد. تحلیل مضمون یک راهبرد تحلیلی برای کاهش و سازماندهی داده‌های کیفی است که از طریق آن، داده‌ها به‌صورت نظام‌مند تقسیم‌بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌شوند. این روش اساساً یک رویکرد توصیفی است که استخراج الگوها و مفاهیم کلیدی را از میان داده‌های کیفی آسان‌تر می‌سازد (کمالی، ۱۳۹۷). در تحلیل مضمون، از رویه‌ای سه سطحی به نام شبکه مضامین استفاده می‌شود. مضامین در سه دسته اصلی طبقه‌بندی می‌شوند. مضامین پایه: (شامل کدها و نکات کلیدی موجود در متن مصاحبه‌ها)، مضامین سازمان‌دهنده: (مضامینی که از ترکیب و تلخیص مضامین پایه به دست می‌آید) و مضامین فراگیر: (مضامین عالی که به‌صورت حاکم بر کل متن ظاهر می‌شوند). این مضامین در نهایت به‌صورت نقشه‌ای از کل مضامین و ارتباط میان مضامین برجسته در هریک از این سه سطح نشان داده می‌شوند (آتراید-استرلینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). در پژوهش حاضر، برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها از روش شبکه مضامین استفاده شد. به‌این ترتیب که ابتدا ایده‌های مستقل در هر یک از مصاحبه‌ها به‌صورت مضامین پایه شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص داده شد. این فرآیند برای تمام مصاحبه‌ها تکرار شد و در مواردی که مضامین مشابه در مصاحبه‌های قبلی وجود داشت، از همان کدهای اختصاصی قبلی استفاده گردید. سپس با تحلیل و ترکیب کدهای به‌دست‌آمده (مضامین پایه) مضامین سازمان‌دهنده ایجاد شد. در نهایت با بازآرایی و دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده در کل تحقیق، دسته‌بندی کلی تری انجام شد که منجر به شناسایی مضامین فراگیر (اصلی) گردید. نتایج حاصل از این فرآیند در بخش یافته‌های تحقیق ارائه شده است.

برای ارزیابی اعتبار و کیفیت پژوهش حاضر از روش اعتمادپذیری لینکلن و گوبا<sup>۳</sup> که شامل چهار بُعد، قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید است، استفاده شد (لومن و هایز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). برای رعایت قابلیت اعتبار این پژوهش روی افرادی مطالعه شد که تجربه کافی در هدیریت سالن‌های زیبایی داشتند. همچنین در تحلیل و تفسیر داده‌ها از مشارکت‌کنندگان کمک گرفته شد تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها با نتایج پژوهش مخالف یا موافق هستند. برای افزایش قابلیت انتقال پژوهش، نتایج به‌طور کامل ارائه و با پیشینه پژوهش مطابقت داده شد. برای افزایش قابلیت اتکا پژوهش حاضر، همه مصاحبه‌ها (به‌صورت سطر به سطر) به متن تبدیل و کدگذاری‌های در تمام مراحل فرایند استقرایی تحلیل داده‌ها مستندسازی شد. بازبینی داده‌ها به‌طور مکرر توسط پژوهشگران انجام و مستندات برای بررسی و ارائه نظر کارشناسی و کیفیت تحلیل داده‌ها در اختیار سه نفر از اساتید متخصص قرار داده شد. برای افزایش قابلیت تأیید، مصاحبه‌شوندگان مراحل کدگذاری را مرور کرده و نظرات خود را در ارتباط با آن ارائه کردند، در نهایت این نظرها در کدگذاری و گزارش نهایی اعمال شدند. همچنین برای بررسی اعتبار مدل نهایی پژوهش از نسبت روایی محتوایی<sup>۵</sup> (CVR) و شاخص روایی محتوایی<sup>۶</sup> (CVI) استفاده شده است. نسبت روایی محتوایی (CVR) که توسط لاوشه<sup>۷</sup> (۱۹۷۵) مطرح شده یک شاخص نسبی است و سودمند بودن یا سودمند نبودن سؤال پژوهش را از نظر خبرگان بررسی می‌کند.

در پژوهش حاضر سؤال پژوهش در اختیار خبرگان قرار داده شد و از آن‌ها درخواست شد نظر خود را مطابق با طیف سه‌بخشی (ضروری است، مفید است ولی ضروری نیست و ضرورتی ندارد) ارائه کنند. پس از گردآوری نظرات خبرگان، بر اساس فرمول لاوشه نسبت روایی محتوایی محاسبه شد. نتایج نشان داد نسبت روایی محتوایی برابر ۰/۶۳ است که با توجه به حداقل مقدار آن (مطابق با جدول ارائه‌شده در مقاله لاوشه) مناسب ارزیابی شد. شاخص روایی محتوایی (CVI) شاخصی است برای بررسی اعتبار محتوا سؤال پژوهش که توسط والتز و باسل<sup>۸</sup> (۱۹۸۱) مطرح شده است. برای سنجش روایی محتوایی، سؤال پژوهش در اختیار خبرگان قرار داده شد و خبرگان سؤال پژوهش را از نظر میزان (مربوط بودن، واضح بودن و ساده بودن) طبق طیف چهاربخشی مشخص کردند. پس از گردآوری نظرات خبرگان شاخص روایی محتوایی (به این صورت که

1. Tem analysis

2. Attreide-stirling

3. Lincoln & Guba

4. Lemon & Hayes

5. Content Validity Ratio

6. Content Validity Index

7. Lawshe

8. Waltz & Bausell

تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و ۴ از طیف چهاربخشی را انتخاب کرده‌اند را بر تعداد کل خبرگان تقسیم می‌شود) محاسبه شد. مقدار به‌دست‌آمده باید از ۰/۷۹ بیشتر باشد تا اعتبار آن مورد تأیید قرار گیرد. نتایج محاسبه شاخص روایی محتوایی در پژوهش حاضر برابر ۰/۸۱ است که نشان از اعتبار مناسب مدل پژوهش است.

## یافته‌ها

پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده و بررسی پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به سؤال‌های تحقیق، قابلیت‌های استراتژیک در سالن‌های زیبایی در قالب مضامین پایه (شامل ۷۰ مضمون)، مضامین سازمان دهنده (شامل ۲۶ مضمون) و مضامین فراگیر (شامل ۵ مضمون) دسته‌بندی شدند. جدول شماره ۴ حاوی نمونه‌ای از مضامین شناسایی در متن مصاحبه است. سالن‌های زیبایی با تقویت و گسترش قابلیت‌ها، مزیت رقابتی ناپایداری ایجاد خواهند کرد که تقلید از آن برای رقبای خود به‌سختی امکان‌پذیر خواهد بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری‌شده این پژوهش نشان می‌دهد این قابلیت‌ها در ۵ دسته نهایی (مضامین فراگیر): «راهبری و مدیریت حرفه‌ای، توسعه ناهمگون منابع انسانی، اخلاق‌مداری و توسعه سرمایه اجتماعی، کیفی سازی و ارائه خدمات خلاقانه و انعطاف‌پذیری و گرایش به بازار» قرار می‌گیرند. این دسته‌ها در ادامه تشریح شده‌اند.

جدول ۴. نمونه‌ای از مفاهیم پایه، مفاهیم سازنده و مفاهیم فراگیر در تحقیق.

مضامین پایه	مضامین سازنده	مضامین فراگیر
طرز برخورد و رفتار مناسب با مشتریان، پذیرایی از مشتریان، خوش آمدگویی و استقبال از مشتریان، قیمت مناسب در مقابل خدمات ارائه‌شده.	مشتری مداری	انعطاف‌پذیری و گرایش به بازار
استفاده از پلتفرم (اینستاگرام و غیره) برای تبلیغات، استفاده از افراد مشهور در تبلیغات، تبلیغات محیطی گسترده و خلاقانه، ارائه هدیه‌های تبلیغاتی به افراد.	تبلیغات هدفمند	
شناخت علایق مشتریان، توجه به نیاز مشتریان، ایجاد حس تعلق خاطر در مشتریان، مدیریت مشتریان ناراضی.	مدیریت تجربه مشتری	
معرفی سالن توسط مشتری به افراد دیگر، بیان ویژگی‌ها و نقاط قوت سالن در محافل و مهمانی‌ها توسط افراد.	تبلیغات دهان‌به‌دهان	
داشتن شخصیت منحصر به فرد مدیر سالن، توانایی گوش دادن فعالانه به مخاطبان، حضور فعال در رویدادهای اجتماعی و عام‌المنفعه، عضویت در انجمن‌های اجتماعی.	برند شخصی	

## راهبری و مدیریت حرفه‌ای

راهبری و مدیریت حرفه‌ای به آن دسته از قابلیت‌ها و توانایی‌ها اشاره دارد که مدیر سالن زیبایی در صورت برخورداری از این توانمندی‌ها به‌طور مؤثری عملکرد سالن را بهبود می‌بخشد. افزایش تعداد سالن‌های زیبایی و تمایل روزافزون بانوان به استفاده از خدمات زیبایی و آرایشی در کشور، رقابت در این عرصه برای جذب مشتری و عملکرد برتر به‌شدت افزایش یافته است. در چنین محیطی، سالن‌های زیبایی نیازمند مدیرانی حرفه‌ای هستند که بتوانند در شرایط رقابتی شدید عملکرد مناسبی از خود نشان دهند. یکی از دلایل اصلی تعطیلی یا واگذاری بسیاری از سالن‌های زیبایی پس از مدت کوتاهی از آغاز فعالیت، عدم توانایی و راهبری مناسب مدیران آن‌ها است. مدیر سالن زیبایی باید درک درستی از محیط پیرامون، توانایی تشخیص مسائل کلیدی، رفع تعارضات و حل مشکلات داشته باشد. علاوه بر این، مدیر سالن باید در حوزه‌های تخصصی مرتبط با صنعت زیبایی آگاهی کافی داشته باشد و همواره دانش خود را در این زمینه به‌روز کند (آشنایی با متد روز). یکی از ویژگی‌های مهم این قابلیت این است که نمی‌توان به‌سادگی از مجموع توانایی‌های ذکرشده در قالب یک بسته (پکیج) تقلید کرد. ممکن است فردی دارای برخی از این توانایی‌ها باشد (به‌طور مثال یک مدیر سالن زیبایی در کار تخصصی خود بسیار حرفه‌ای باشد) اما نتواند به‌خوبی چالش‌ها و تعارضات درونی سالن را مرتفع کند. این قابلیت مختص به آن دسته افراد است

که از همه این توانایی برخوردار بوده و بتوانند از آن‌ها به‌صورت واحد (در قالب یک بسته) بهره بگیرند. یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است: «مدیریت قوی باید بتونه توی مسائل، قدرت حل و فصل داشته باشه. مدیریت باید به‌گونه‌ای کارکنان رو اداره کنه که از حاشیه‌دار شدن سالن و حرف‌وحديث برای سالن جلوگیری کنه.»

### توسعه ناهمگون منابع انسانی

منابع انسانی حرفه‌ای و توانمند، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر کسب‌وکاری محسوب می‌شود. این قابلیت به مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌ها اشاره دارد که منجر به ایجاد تغییرات مثبت در رفتار افراد می‌شود. این تغییرات بهتر است متناسب با وضعیت و شرایط محیط پیرامون باشد (بدین معنا که افراد دارای ویژگی‌ها و مهارت‌های متنوع و متناسب با محیط باشند) که در نهایت می‌تواند منجر به ارتقاء بهره‌وری و عملکرد سالن شود. مدیریت سالن با برنامه‌ریزی و بهره‌گیری از رویکردهای مناسب، می‌تواند تخصص و دانش کارکنان را به‌طور مستمر ارتقا دهد و با تشکیل گروه‌های کاری، زمینه‌ای برای اشتراک دانش و تجربیات افراد (تسهیم دانش) فراهم کند. از دیگر ویژگی‌های مهم که می‌تواند در برتری و عملکرد مناسب سالن زیبایی نقش داشته باشد توانایی مدیر در پایش و مربی‌گری کارکنان و هنرجویان سالن است. مدیری که از مهارت‌های مربی‌گری مؤثر برخوردار باشد می‌تواند استعدادها را کشف کرده و توانایی‌های آن‌ها را بهبود بخشد. توسعه ناهمگون منابع انسانی منجر به هم‌افزایی در ارائه خدمات به مشتریان شده و عملکرد سالن را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه می‌گوید: «وجود کارکنان مجرب و کار بلد خیلی مهمه چون آگه مهارتشون خوب باشه افراد جدید رو وارد سالن میکنن.»

### اخلاق‌مداری و توسعه سرمایه اجتماعی

امروزه اهمیت و رعایت موازین اخلاقی (اخلاق حرفه‌ای) در محیط کسب‌وکار بر کسی پوشیده نیست. فرل و فرل<sup>۱</sup> (۱۳۹۵) بیان می‌کنند که هیچ کسب‌وکاری در خلأ شکل نمی‌گیرد و هر اقدام آن بر سهامداران، کارکنان، جامعه و اقتصاد تأثیر می‌گذارد. اخلاق با همه رویکردهای کسب‌وکار و تصمیم‌گیری‌ها درآمیخته است و راه‌اندازی کسب‌وکار اخلاق محور فقط وظیفه گروه کوچکی از افراد خوش‌نیت نیست، بلکه اساس موفقیت پایدار است. از سوی دیگر، توجه به نیازهای جامعه و رفع آن‌ها توسط کسب‌وکارها، عامل مهمی در دستیابی به برتری عملکردی است. از نظر کلمن<sup>۲</sup> توسعه سرمایه اجتماعی در کسب‌وکار منبع مهمی برای بهبود زندگی سازمانی و افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. توجه به ملاحظات اخلاقی و اجتماعی، از سوی سازمان سبب ارتقای مقبولیت و جایگاه سازمان نزد جامعه می‌شود و دستاوردهای اقتصادی و غیراقتصادی زیادی برای سازمان به ارمغان می‌آورد (محمدی و همکاران ۱۳۹۹). قابلیت اخلاق‌مداری و توسعه سرمایه اجتماعی به فعالیت‌ها و رفتارهایی اشاره دارد که یک کسب‌وکار (سالن زیبایی) در پاسخ‌گویی به دغدغه‌ها و نیازهای مشتریان و جامعه انجام می‌دهد. مدیریت سالن زیبایی می‌تواند با تبیین و توسعه برنامه‌های اخلاقی و اجتماعی در سالن نه تنها موجب اعتماد مشتریان و جامعه شود بلکه مقبولیت و اعتبار کسب‌وکار خود را نزد جامعه افزایش می‌دهد که نتیجه آن بهبود عملکرد کسب‌وکار است. برای نمونه مدیریت سالن زیبایی می‌تواند خدمات آموزشی یا زیبایی را به افراد مُسن (بیمار و یا دارای معلولیت) یا مشتریانی (هنرجو) که از نظر مالی کم برخوردار هستند، ارائه دهد. مدیریت سالن می‌تواند برنامه‌هایی در راستای مسئولیت و پاسخ‌گویی اجتماعی نظیر برگزاری یا شرکت در رویدادهای اجتماعی، حمایت‌های مالی و معنوی از برنامه‌های توسعه اجتماعی و غیره داشته باشد.

یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید: «هدف فقط کسب درآمد نباشه و به جنبه‌های دیگه هم توجه داشته باشیم»؛ در جای دیگر، مصاحبه‌شونده دیگری می‌گوید: «توی کار و خدمتی که به مشتری ارائه می‌کنیم باید وجدان کاری داشته باشیم.»

### کیفی سازی فرایند توسعه خدمات خلاقانه

کیفیت در ارائه محصولات و خدمات همواره نقش بسیار مهمی در دستیابی به مزیت رقابتی برای کسب‌وکارها داشته است.

1. Ferrell & Ferrell

2. Coleman

مشتریان جذب کسب‌وکارهای می‌شوند که محصولات و خدمات آن‌ها از کیفیت مناسبی برخوردار باشد؛ اما امروزه باید به این نکته مهم توجه داشت که به دلیل رقابت و استاندارد بالا در صنایع مختلف، کسب‌وکارها برای ماندگاری در صنعت و بازار ناگزیرند کیفیت محصولات و خدمات خود را در سطح استاندارد صنعت نگه‌دارند. بدین معنا که کیفیت مناسب یکی از الزامات ورود به صنعت یا بازار موردنظر کسب‌وکارها برای فعالیت است. سالن‌های زیبایی نیز از این قاعده مستثنا نیستند و برای ماندن در بازار رقابت باید خدماتی که به مشتریان ارائه می‌دهند دارای کیفیت مناسبی باشد. منظور از قابلیت ارائه‌شده در این بخش، این است که مدیر سالن زیبایی علاوه بر رعایت کیفیت در خدمات ارائه‌شده به مشتریان، فرآیندهای ارائه خدمات در مجموعه تحت مدیریت خود را کیفی سازی کند، یعنی با تکیه بر نبوغ و خلاقیت خود و کارکنان، تدابیری اتخاذ کند که از لحظه‌ای که مشتری سالن آن‌ها را برای دریافت خدمات انتخاب می‌کند تا پایان کار، جنبه‌های گوناگون، تمایز و کیفیت فرایندها را لمس کند. ویژگی‌ها و نکات کلیدی که این قابلیت به آن‌ها اشاره دارد شامل جانمایی سالن (انتخاب موقعیت مکانی مناسب سالن) و در دسترس بودن، بهره‌گیری از امکانات مناسب و تجهیزات مدرن، طراحی داخلی جذاب (سلیقه‌های مختلفی را پوشش دهد)، استفاده از مواد و محصولات مرغوب با برندهای شناخته‌شده، کیفیت بالا خدمات ارائه‌شده به مشتری، ارائه خدمات خلاقانه و دارا بودن سرمایه مناسب است. یکی از نکات مهم و با اهمیت در اثرگذاری این قابلیت، توسعه خلاقیت و نوآوری مدیریت و کارکنان سالن در ارائه خدمات است. گاه با یک تغییر ساده و خلاقانه، نه تنها خدمات بهتری به مشتریان ارائه می‌شود، بلکه این تغییر در ذهن آن‌ها می‌ماند و رضایت‌شان افزایش خواهد یافت. بسیاری از مطالعات بر اهمیت خلاقیت و نوآوری در کسب‌وکارها تأکید دارند و امروزه توسعه آن در کسب‌وکارها غیرقابل اجتناب است. یکی از مصاحبه‌شوندگان به همین نکته اشاره دارد: «این هنر نیاز به سلیقه (خلاقیت) دارد، یعنی در کنار دوره رفتن و پیش‌آمدهای حرفه‌ای رفتن باید سلیقه داشته باشی».

### انعطاف‌پذیری و گرایش به بازار

انعطاف‌پذیری و گرایش به بازار به مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌ها اشاره دارد که کسب‌وکارها در هر صنعتی برای هم‌راستایی با تغییرات محیطی و نیازهای در حال تغییر مشتریان انجام می‌دهند. سالن‌های زیبایی نیز باید با اتخاذ تدابیر هدفمند، شرایطی را فراهم کنند که جذب و وفاداری مشتریان افزایش یابد. مدیر سالن برای اثربخشی عملکرد خود باید از ابتدای انتخاب سالن توسط مشتری تا اتمام خدمات ارائه‌شده و خروج او از سالن برنامه و رویکرد اختصاصی در نظر داشته باشد تا تقلید از آن برای رقبای هم‌سایه امکان‌پذیر نباشد. برای مثال مدیر سالن می‌تواند با استفاده از روش‌های ترکیبی و نوآورانه در تبلیغات، برخورد مناسب با مشتریان و ارائه خدمات منحصربه‌فرد آن‌ها را بیشتر جذب کند (صرفاً از روش‌های مرسوم بازاریابی استفاده نشود) و نگاه چندبعدی نسبت به این فرآیند داشته باشد. استفاده از تبلیغات هدفمند و خلاقانه محیطی، تبلیغات مجازی و تبلیغات دهان‌به‌دهان در شناسایی و جذب مشتریان سالن بسیار مؤثر است. علاوه بر این استفاده از بازاریابی و تبلیغات پارتیزانی (چریکی)، بهره‌گیری از چهره‌های مشهور و تأثیرگذاران<sup>۱</sup> در تبلیغات، تولید محتوا و کلیپ‌های آموزشی، برگزاری جشنواره‌ها و غیره نمونه‌هایی هستند که می‌توان به کمک آن‌ها جذب مشتری را افزایش داد. از دیگر موارد مهم که مدیر سالن باید موردتوجه قرار دهد شیوه برخورد با مشتریان است. برخورد با مشتری در میزان رضایت و وفاداری آنان بسیار مؤثر است. مدیر سالن باید شرایطی فراهم کند تا مشتریان در طول دریافت خدمات و زمان انتظار، احساس رضایت کنند. برای مثال استقبال گرم از مشتریان و راهنمایی شایسته آن‌ها درباره چگونگی دریافت خدمات، در زمان انتظار می‌تواند با پذیرایی و ارائه خدمات سرگرم‌کننده لحظات خوشایندی برای مشتری ایجاد کرد. از دیگر مواردی که باید به آن توجه کرد مدیریت مشتریان ناراضی از خدمات است که اگر به‌درستی انجام نشود ممکن است بر عملکرد سالن تأثیر منفی داشته باشد. یکی از ویژگی‌های که کمتر موردتوجه قرار گرفته و می‌تواند در جذب مشتری مؤثر باشد برند شخصی مدیر است. مدیر سالن علاوه بر مدیریت و راهبری مناسب سالن باید اقداماتی برای توسعه برند شخصی خود انجام دهد. بسیاری از افراد بر این نکته تأکید داشتند که تعداد زیادی از مشتریان به دلیل اعتبار (شخصیت، کاریزما و غیره) و شهرت مدیر به سالن مراجعه می‌کنند.

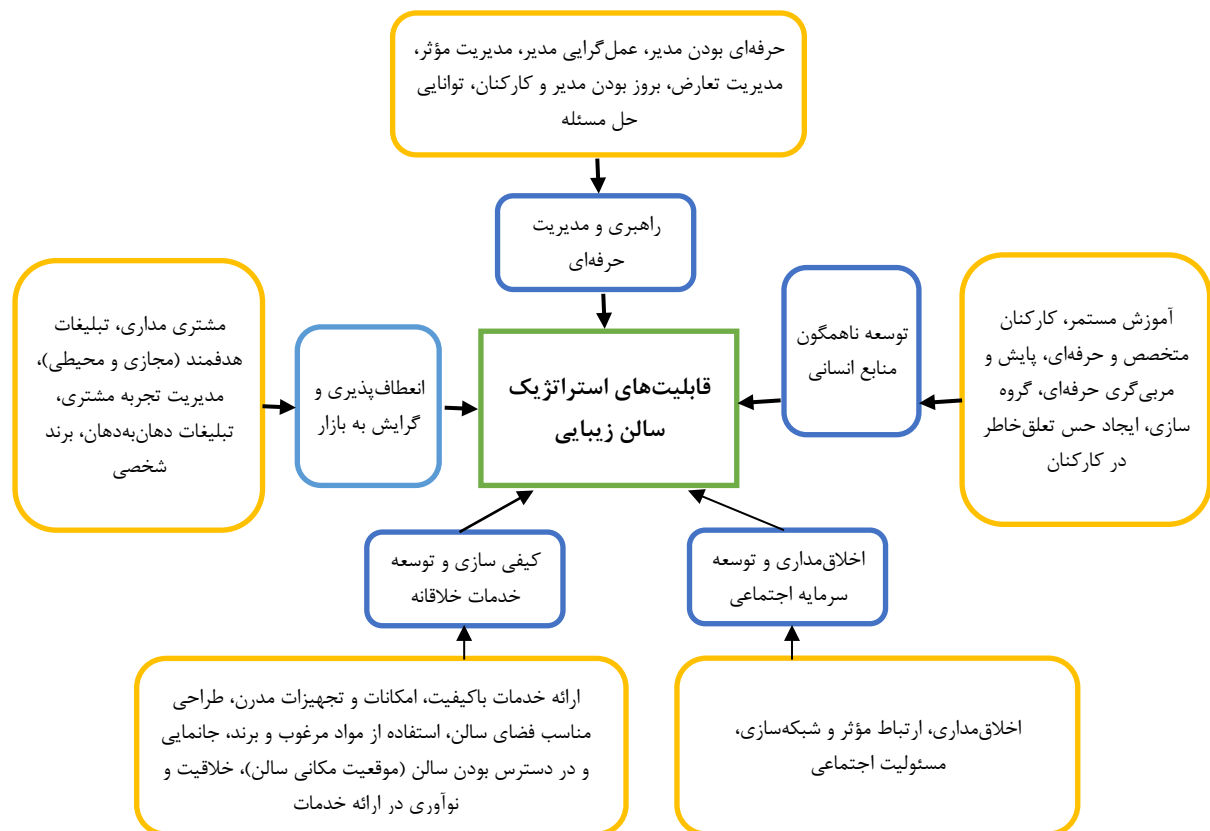
<sup>۱</sup>. Influencers

قیمت (منصفانه) خدمات سالن نیز از مواردی است که در جذب مشتری نقش دارد. مدیریت سالن می‌تواند با ارائه قیمت‌های رقابتی علاوه بر جذب بیشتر، وفاداری مشتریان را نیز تقویت کند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید: «باید مشتری مداری بلد باشه یعنی بتونه با مشتری ارتباط برقرار کنه که مشتری خودشو از اعضای سالن بدونه و احساس راحتی کنه توی اون محیطه».

مصاحبه‌شونده دیگری معتقد بود: «نحوه برخورد با مشتری و مشتری مداری یکی از مهم‌ترین عوامل پیشرفت سالن هست». جدول ۵ و شکل ۲، شمای کلی قابلیت‌های استراتژیک سالن‌های زیبایی شناسایی شده را نشان می‌دهد.

جدول ۵. قابلیت‌های استراتژیک سالن‌های زیبایی.

راهبری و مدیریت حرفه‌ای	توسعه ناهمگون منابع انسانی	اخلاق‌مداری و توسعه سرمایه اجتماعی	کیفی سازی و توسعه خدمات خلاقانه	انعطاف‌پذیری و گرایش به بازار
حرفه‌ای بودن مدیر عمل‌گرایی مدیر مدیریت مؤثر مدیریت تعارض بروز بودن مدیر و کارکنان توانایی حل مسئله	آموزش مستمر کارکنان متخصص و حرفه‌ای پایش و مربی‌گری حرفه‌ای گروه‌سازی ایجاد حس تعلق خاطر در کارکنان	اخلاق‌مداری ارتباط مؤثر و شبکه‌سازی مسئولیت اجتماعی	ارائه خدمات باکیفیت امکانات و تجهیزات مدرن طراحی مناسب فضای سالن استفاده از مواد مرغوب و برند جانمایی و در دسترس بودن سالن (موقعیت مکانی سالن) خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات	مشتری مداری تبلیغات هدفمند (مجازی و محیطی) مدیریت تجربه مشتری تبلیغات دهان‌به‌دهان برند شخصی



شکل ۲. شمای کلی قابلیت‌های استراتژیک سالن‌های زیبایی.



## بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق

پژوهش حاضر با هدف شناسایی قابلیت‌های راهبردی که یک سالن زیبایی می‌تواند از طریق آن‌ها به مزیت رقابتی ناپایدار دست یابد، انجام شد. بررسی محتوای مصاحبه‌ها و داده‌های گردآوری‌شده محققان را به شناسایی ۷۰ مضمون پایه، ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده هدایت کرد که در نهایت در قالب ۵ مضمون فراگیر (تم اصلی) طبقه‌بندی شدند. بر این اساس، تم‌های قابلیت‌های راهبردی سالن‌های زیبایی عبارت‌اند از: راهبری و مدیریت حرفه‌ای، توسعه ناهمگون منابع انسانی، اخلاق‌مداری و توسعه سرمایه اجتماعی، کیفی سازی و ارائه خدمات خلاقانه، انعطاف‌پذیری و گرایش به بازار. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که یک سالن زیبایی برای اینکه عملکرد مناسبی در بازار رقابتی داشته باشد، نیازمند ایجاد و تقویت توانایی‌هایی است که بهره‌وری و ارزش افزایی در عملکرد را افزایش دهد. مدیر سالن زیبایی باید نگرشی فراتر از مرزهای صنعت خود داشته باشد تا بتواند عرصه‌های جدید برای مجموعه تحت مدیریت خود ایجاد کند که رقبا نتوانند به راحتی و بدون هزینه وارد آن شوند. همچنین، مدیر و کارکنان سالن زیبایی باید همواره در تلاش برای بازآرایی و ارائه ایده‌های بدیع در ساختار صنعت مورد فعالیت خود باشند تا تجربه‌هایی خلق کنند که برای رقبا قابلیت جایگزینی نداشته باشد. قابلیت‌های شناسایی‌شده در پژوهش حاضر برای اثربخشی مطلوب نیازمند تقویت نگرش چندبعدی از سوی سالن‌های زیبایی هستند. به این معنا که هر یک از قابلیت‌ها و ابعاد آن‌ها باید در قالب یک بسته کلی (پکیج) که همواره به‌روزرسانی و بازآرایی می‌شود، مورد توجه قرار گرفته و از جنبه‌های مختلف (اقتصادی، اجتماعی و غیره) بررسی و تحلیل شود. از آنجاکه این پژوهش از جمله اولین تحقیقاتی است که مزیت رقابتی ناپایدار را در صنعت زیبایی و به‌ویژه سالن‌های زیبایی بررسی می‌کند (هم‌اکنون موضوعی و هم‌جامعه هدف) مقایسه یافته‌های آن با پژوهش‌های گذشته به‌طور شفاف امکان‌پذیر نیست. بنابراین در ادامه به اختصار به تشریح و مقایسه یافته‌های پژوهش (که به‌عنوان قابلیت‌های سالن‌های زیبایی معرفی شدند) با پیشینه تجربی پژوهش پرداخته شده است.

عملکرد مناسب یک سالن زیبایی در محیطی با رقابت بسیار شدید، مستلزم مدیریت مؤثر و حرفه‌ای است. مدیران سالن‌های زیبایی برای راهبری و مدیریت حرفه‌ای سالن خود باید از سازوکار این صنعت آگاهی داشته، تجربه و تخصص لازم در یک یا چند بخش سالن را دارا باشند، دانش تخصصی خود را به‌طور مستمر به‌روز کنند و توانایی مدیریت و حل مسائل درونی (مانند مدیریت تعارض و غیره) و بیرونی (چالش‌های محیطی) را داشته باشند. یافته تحقیق حاضر (وجود راهبری و مدیریت حرفه‌ای) با پژوهش شاه‌حسینی و همکاران (۱۳۹۵) که بر قابلیت‌های مدیریتی تأکید داشتند، همخوانی دارد.

قابلیت توسعه ناهمگون منابع انسانی از جمله توانایی‌ها است که بسیاری از کسب‌وکارها در محیط پویا و متغیر امروزی باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشند. با توسعه سالن‌های زیبایی و اضافه شدن بخش‌های جدید (مانند ماساژ)، نیاز به بازآرایی و سازماندهی مجدد افزایش یافته است. از این‌رو مدیران سالن‌های زیبایی برای عملکرد مؤثر باید با بهره‌گیری از افراد متخصص (با تخصص‌های متنوع) و برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی مداوم، دانش و مهارت کارکنان را ارتقا دهند. مدیران سالن‌های زیبایی علاوه بر توسعه دانش و آگاهی افراد مجموعه، باید توانایی ایفای نقش در گروه‌های کاری منسجم را به افراد خود آموزش دهند و محیطی را فراهم کنند که افراد نسبت به سالن و عملکرد آن حساس بوده و به‌طور ویژه بر ارتقا عملکرد مؤثر سالن تمرکز کنند. توجه به تیم‌سازی و کارگروهی با یافته پژوهش شاه‌حسینی و همکاران (۱۳۹۵) که بر تقویت فرهنگ کارگروهی تأکید داشتند، همسو است.

اخلاق‌مداری و توسعه سرمایه اجتماعی از دیگر قابلیت‌هایی است که مدیر یک سالن زیبایی باید به آن توجه داشته باشد. رعایت اخلاق حرفه‌ای در ارائه خدمات به افراد بر عملکرد بلندمدت سالن بسیار مؤثر بوده و منافع بسیاری برای کسب‌وکار (سالن زیبایی) به همراه دارد. درباره اهمیت این موضوع فرل و فرل (۱۳۹۵) بیان می‌کنند که رعایت اخلاق حرفه‌ای، اساس موفقیت پایدار است. از طرف دیگر توسعه ارتباطات مؤثر و شبکه‌سازی مدیر و کارکنان سالن زیبایی با مشتریان و همچنین توجه به نیازهای اجتماعی افراد در جامعه و پاسخ‌گویی به آن‌ها از جمله اقداماتی است که باعث تقویت پایگاه اجتماعی مدیر و کارکنان سالن زیبایی خواهد شد و به دنبال آن عملکرد سالن افزایش خواهد یافت. قابلیت شبکه‌سازی و سرمایه اجتماعی با یافته‌های پژوهش فدایی و همکاران (۱۴۰۰) و شاه‌حسینی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

افزایش کیفیت خدمات و نیز گسترش خلاقیت و نوآوری در ارائه آن‌ها به مشتریان، عامل اساسی در ارتقا عملکرد و موفقیت سالن‌های زیبایی است. سالن‌های زیبایی برای جذب و رفاه حال مشتریان باید فضای مناسبی را فراهم کنند تا آنان هنگام دریافت خدمات احساس خوشایندی داشته باشند. مدیران سالن‌های زیبایی باید به چیدمان، طراحی فضای داخلی، امکانات و تجهیزات مناسب، استفاده از مواد استاندارد و با کیفیت توجه ویژه‌ای داشته باشند. از سوی دیگر مدیران سالن‌های زیبایی بهتر است برای جذب و نگه‌داشتن مشتریان در انتخاب موقعیت مکانی سالن از نظر دسترسی آسان و در مسیر بودن، تدابیر لازم را در نظر بگیرند. مدیر یک سالن زیبایی باید با توجه به ماهیت ماهوی خود بر فراهم کردن بستر و ساختاری برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات، تمرکز داشته باشد و نیز جهت انطباق با نیازها و خواسته‌های در حال تغییر مشتریان، بازآرایی و ترکیب‌بندی متناسب در ارائه خدمات با کیفیت را مدنظر قرار دهد. این یافته که خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات سالن‌های زیبایی و افزایش عملکرد مطلوب آن‌ها مؤثر است با یافته پژوهش‌های شاه‌حسینی و همکاران (۱۳۹۵) و فرناندز و همکاران (۲۰۲۳) همسو است. علاوه بر این یافته کیفی سازی خدمات با یافته‌های جلالی و همکاران (۱۳۹۷) و شاه‌حسینی و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

گرایش به بازار و انعطاف‌پذیری از جمله قابلیت‌های بسیار مؤثر در توسعه عملکرد کسب‌وکارها است. بسیاری از پژوهش‌ها به اهمیت گرایش به بازار به‌عنوان یک جهت‌گیری راهبردی اساسی برای کسب‌وکارها اشاره کرده‌اند؛ اما نکته‌ای که باید به آن توجه داشت چگونگی بهره‌گیری و توسعه این قابلیت با توجه به ماهیت و فضای کسب‌وکار است. مدیران سالن‌های زیبایی برای جذب و تقویت وفاداری مشتریان بهتر است از روش‌های بدیع و خلاقانه در بازاریابی و تبلیغات استفاده کنند. مدیران سالن‌های برای موفقیت پایدار در مقابل رقبا باید پیش از آن‌ها نیازهای مشتریان را پیش‌بینی کرده و تدابیر لازم را برای خلق ارزش بیشتر به مشتری در نظر بگیرند. مدیران سالن‌های زیبایی باید در خلق تجربه ماندگار برای مشتریان نسبت به رقبا پیش‌رو باشند، این مهم در نگه‌داشتن و تقویت وفاداری مشتریان و نیز معرفی سالن توسط مشتریان به افراد دیگر بسیار مؤثر است. از سوی دیگر تقویت پایگاه اجتماعی و برند شخصی مدیر سالن در جذب مشتریان و عملکرد مناسب سالن دارای اهمیت ویژه‌ای دارد. قابلیت انعطاف‌پذیری و گرایش به بازار با یافته‌های پژوهش جلالی و همکاران (۱۳۹۷) و پژوهش ولیان و همکاران (۱۳۹۶) که بر گرایش به بازار و قابلیت بازاریابی تأکید داشتند، همخوانی دارد.

پیامدهای قابلیت‌های راهبردی شناسایی‌شده در این پژوهش می‌تواند به جامعه هدف (سالن‌های زیبایی) کمک کند تا با به‌کارگیری آن‌ها مزیت‌هایی (زودگذر) ایجاد کرده و در رقابت با سایرین عملکرد بهتری داشته باشند. قابلیت‌های شناسایی‌شده، چارچوبی را بر اساس تجارب زیستی مشارکت‌کنندگان در پژوهش برای جامعه هدف فراهم می‌آورند تا مدیران سالن‌های زیبایی، اعم از افرادی که در حال حاضر فعالیت می‌کنند و کسانی که به‌تازگی وارد این عرصه می‌شوند، از مؤلفه‌هایی آگاه شوند که می‌تواند در بهبود عملکرد آن‌ها و کسب برتری بر رقبا مؤثر باشد.

بهره‌گیری مناسب از مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این پژوهش مستلزم بررسی و تحلیل درست شرایط محیطی (درونی و بیرونی) و شیوه به‌کارگیری آن‌ها (با توجه به مقتضیات محیطی، سلیقه و نیاز مشتریان و غیره) است. به‌کارگیری قابلیت‌ها با توجه به توانایی، شرایط و نگرش مدیران سالن‌های زیبایی ممکن است متفاوت باشد و موفقیت در این زمینه نیازمند خلاقیت، هم‌فکری و همکاری افراد است. استفاده از روش‌هایی مانند طوفان فکری (و یا روش‌های دیگر) می‌تواند در این مسیر کمک‌حال مدیران باشد. قابلیت‌های ارائه‌شده در عمل هنگامی کارکرد مؤثری خواهند داشت که مدیران سالن‌های زیبایی در زمان استفاده به کیفیت اجرا و جزئیات توجه داشته باشند. توجه به کیفیت و جزئیات است که تفاوت میان سالن ممتاز و سالن معمولی را از نظر مشتری مشخص می‌کند. از آنجاکه قابلیت‌های ارائه‌شده بر شکل‌گیری مزیت‌های ناپایدار و زودگذر متمرکز هستند، به‌کارگیری آن‌ها در عمل به مدیران سالن‌های زیبایی کمک می‌کند تا همواره خلاقیت و روش‌های بدیع و نوآورانه را در دستور کار خود قرار دهند. این امر موجب می‌شود رقبا به‌سادگی نتوانند عملکرد آن‌ها را پیش‌بینی و تقلید کنند و حتی اگر رقبا به تقلید بپردازند، مدیران سالن‌های زیبایی قادر خواهند بود از روش‌های جدید استفاده و در نتیجه جذابیت بیشتری برای مشتریان ایجاد کنند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که محققان آتی می‌توانند به رفع آن‌ها پرداخته و در توسعه دانش در

صنعت زیبایی نقش مؤثری ایفا کنند. این مطالعه از حیث دامنه بر سالن‌های زیبایی شهر ایلام متمرکز بوده است که با توجه به جمعیت و تعداد سالن‌های حرفه‌ای فعال در آن، لازم است در تعمیم‌یافته‌های پژوهش به کل صنعت با احتیاط عمل شود. یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش، شناسایی مدیران سالن‌های زیبایی بوده است که هم تمایل به همکاری در فرایند پژوهش داشته باشند و هم از ویژگی‌های مورد نظر محققان برخوردار باشند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های کیفی دیگر، مدلی برای توسعه مزیت رقابتی ناپایدار در سطح کشور طراحی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود پیشایندها و پسایندهای مزیت رقابتی ناپایدار را در صنعت زیبایی با تمرکز بر سالن‌های زیبایی مورد بررسی قرار دهند.

## فهرست منابع

- ابراهیمیان جلودار، سید یاسر و ابراهیمیان جلودار، سید محمود. (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: سرعت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری سازمانی. فصلنامه علمی توسعه‌سازمانی پلیس، ۸(۳۹)، ۱۳-۳۴. [http://pod.jrl.police.ir/article\\_9302.html](http://pod.jrl.police.ir/article_9302.html)
- اسماعیلی سالومحله، فرزاد؛ کردنائیچ، اسداله؛ خدادادحسینی، سیدحمید و آذر، عادل. (۱۳۹۷). طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی: رویکرد نظریه داده بنیاد. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۱۰(۲۰)، ۶۷-۹۵. <https://doi.org/10.22080/jem.2019.16043.2860>
- اقتصاد آنلاین (۱۳۹۶)، آرایشگری زنانه شغلی با درآمد نجومی، <https://www.eghtesadonline.com/fa/news/192364/>
- بیات، فاطمه، قلیچلی، بهروز و عالم‌تبریز، اکبر. (۱۳۹۹). قابلیت مشتری محوری و مزیت رقابتی با نوآوری ارائه خدمات. کاوش‌های مدیریت بازرگانی. ۱۲(۲۴)، ۲۳۹-۲۵۷. <https://doi.org/10.22034/bar.2019.11405.2970>
- جانسون، جری؛ شولز، کوین و ویتینگتون، ریچارد (۱۳۹۸). مبانی استراتژی، ترجمه سید محمد اعرابی، علیرضا هاشمی و شهرام خلیل‌نژاد، چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. [https://iranculturalstudies.com/index.php?route=product/product&product\\_id=692](https://iranculturalstudies.com/index.php?route=product/product&product_id=692)
- جلالی، سیدحسین و گل محمدی، عماد. (۱۴۰۰). نقش‌آفرینی تفکر استراتژیک در افزایش تمایل شرکت‌ها به نوآوری: تأکید بر یادگیری استراتژیک. کاوش‌های مدیریت بازرگانی. ۱۳(۲۶)، ۲۳۹-۲۶۶. <https://doi.org/10.22034/bar.2022.12891.3284>
- جلالی، سید حسین، خلیل‌نژاد، شهرام و گل محمدی، عماد. (۱۳۹۷). قابلیت‌های استراتژیک در صنعت نفت و گاز: مطالعه‌ای در بخش میان‌دستی. مدیریت نوآوری، ۷(۴)، ۵۱-۸۰. [https://www.nowavari.ir/article\\_90185.html](https://www.nowavari.ir/article_90185.html)
- حیدری، علی و سیدکلالی، نادر. (۱۳۹۵). ارائه مدل مزیت رقابتی شرکت‌های مشاوره مدیریت بر اساس نظریه قابلیت‌های پویا. مدیریت بازرگانی. ۸(۲)، ۳۱۷-۳۳۸. <https://doi.org/10.22059/jibm.2016.58694>
- روملت، ریچارد. (۱۳۹۵). استراتژی خوب استراتژی بد، ترجمه بابک وطن‌دوست، چاپ دوم. تهران: آریانا قلم. [/https://iranstrategist.com/book/good-strategy-bad-strategy](https://iranstrategist.com/book/good-strategy-bad-strategy)
- شاه‌حسینی، محمدعلی، رنجبر، محمدهادی و کیماسی، مسعود. (۱۳۹۵). شناسایی و ترکیب قابلیت‌های سازمانی در موفقیت رقابتی صنعت نوشیدنی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی. ۱۵(۲۶)، ۵۱-۶۷. [https://jbmp.sbu.ac.ir/article\\_96320.html](https://jbmp.sbu.ac.ir/article_96320.html)

فاریابی، محمد؛ قلی‌زاده، محمدرضا و صنوبر، ناصر (۱۳۹۹). تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت با نقش میانجی مزیت رقابتی و تعدیل‌گری بازارمحوری. راهبردهای بازرگانی. ۱۷(۱۶)، ۶۵-۷۸.  
<https://doi.org/10.22070/cs.2021.14182.1083>

فدایی‌فتح‌آبادی، فرشید، انصاری، آذرنوش، شاهین، آرش و صنایعی، علی. (۱۴۰۰). ارائه مدل کسب مزیت رقابتی پایدار در صنعت جرتقیل ایران. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۱۳(۲۵)، ۲۳۳-۲۴۷.  
<https://doi.org/10.22080/jem.2021.19466.3302>

فرل، لیندا؛ فرل، آسی (۱۳۹۵). اخلاق حرفه‌ای، ترجمه محمد ایراف و ناهید ایراف. تهران: آریانا قلم.  
<https://aryanaghalam.com/book/%D8%A7%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%AD%D8%B1%D9%81%D9%87-%D8%A7%DB%8C>

قزوینی، هادی، ملکی‌مین‌باش‌رزگاه، مرتضی؛ فیض، داود و دهقانی سلطانی، مهدی. (۱۴۰۲). طراحی مدل قابلیت‌های پویا شرکت‌های دانش‌بنیان جهت توسعه اکوسیستم نوآوری. مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی. ۶(۴)، ۱۰۳-۱۲۴.  
<https://doi.org/10.22034/jiba.2023.54700.1990>

گل‌محمدی، عماد، محمدی، اسفندیار، طولابی، زینب و خلیل‌نژاد. شهرام. (۱۴۰۰). طراحی مدلی برای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک‌های فعال در استان ایلام). راهبردهای بازرگانی.  
<https://doi.org/10.22070/cs.2022.15485.1189.146-121.118>

محمدی، اسفندیار؛ خلیل‌نژاد، شهرام و گل‌محمدی، عماد. (۱۳۹۹). تأثیر سرمایه اجتماعی بر پاسخگویی اجتماعی سازمانی: تأکید بر اخلاق کسب‌وکار. مدیریت سرمایه اجتماعی. ۷(۳)، ۴۳۱-۴۵۶.  
<https://doi.org/10.22059/jscm.2020.305733.2029>

مک‌گراث، ریتا. (۱۳۹۴). نهایت مزیت رقابتی، ترجمه سیدحسین جلالی. تهران: آریانا قلم.  
<https://taaghche.com/book/10494>

-لافل، ای‌جی و مارتین، راجر. (۱۳۹۴). بازی برد راه‌کارهای دستیابی به استراتژی برد، ترجمه سیدحسین جلالی. تهران: آریانا قلم.  
<https://aryanaghalam.com/book/playing-to-win>

کمالی، یحیی. (۱۳۹۷). روش‌شناسی تحلیل مضمون و کاربرد آن در مطالعات سیاست‌گذاری عمومی. سیاست‌گذاری عمومی. ۴(۲)، ۱۹۸-۲۰۸.  
<https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.67875>

ولیان، حسن، کوشکی جهرمی، علیرضا و بودلانی، حسن. (۱۳۹۶). طراحی مدل رویکرد قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک. پژوهش‌های مدیریت راهبردی. پژوهش‌های مدیریت راهبردی. ۲۳(۶۵)، ۱۳۱-۱۵۱.  
<https://sanad.iau.ir/journal/smr/Article/535193?jid=535193>

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research, Journal of Qualitative Research, 1(3): 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press.  
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1187154>

- Bayat, F. Ghlichlee, B., & Alam Tabriz, A. (2021). Customizing Capability and Competitive Advantage: The mediating role of Innovativeness Service Offering. *Journal of Business Administration Researches*, 12(24): 239-257. <https://doi.org/10.22034/bar.2019.11405.2970> [In Persian].
- Day, G. S. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: Free Press. [https://books.google.com/books/about/Market\\_Driven\\_Strategy.html?id=z4goAQAAMAAJ](https://books.google.com/books/about/Market_Driven_Strategy.html?id=z4goAQAAMAAJ)
- Ebrahimiyan Jelodar, S. Y., & Ebrahimiyan Jelodar, S. M. (2012). Organization Agility: Organization Flexibility and Responson speed. *Police Organizational Development*, 8(39): 13-34. [http://pod.jrl.police.ir/article\\_9302.html](http://pod.jrl.police.ir/article_9302.html) [in Persian].
- Esmaeili Saloumahaleh, F., Kordnaeij, A., Khodadad Hosseini, S. H., & Azar, A. (2019). Designing the Strategic Change Model in Hierarchical Organizations: Grounded Theory Approach. *Journal of Executive Management*, 10(20): 67-95. <https://doi.org/10.22080/jem.2019.16043.2860> [in Persian].
- Evans, N. G. (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*, 18: 14-25. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.015>
- Fadaeei Fathabadi, F., Ansari, A. Shahin, A., & Sanayei, A. (2021). Proposing a Model for Achieving Sustained Competitive Advantage in Crane Industry in Iran. *Journal of Executive Management*, 13(25): 233-247. <https://doi.org/10.22080/jem.2021.19466.3302> [in Persian].
- Faryabi, M., Gholizadeh, M., & Sanoubar, N. (2021). The effect of marketing capabilities on firm performance with mediating role of competitive advantage and moderating role of market orientation. *Commercial Strategies*, 17(16), 78-65. <https://doi.org/10.22070/cs.2021.14182.1083> [in Persian].
- Fernandes, S. M., Aires, R.F., & Salgado, C.C. (2023). The transient competitive advantage model to analyze business scenario of technology companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100011>
- Ferrell, L., & Ferrell, O. C. (2009). *Ethical Business*. Translated by Mohamad iraf & Nahid iraf. Tehran, Ariana Qhalam Publications. <https://aryanaghalam.com/book/%D8%A7%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%AD%D8%B1%D9%81%D9%87-%D8%A7%DB%8C/> [in Persian].
- Garcia, R., Lessard, D., & Singh, A. (2014). Strategic partnering in oil and gas: A capabilities perspective. *Energy Strategy Reviews*, 3, 21-29. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.07.004>
- Ghazvini, H., Maleki MinBashRazgah, M., Feiz, D., & Dehghani Soltani, M. (2024). Designing a Model of Dynamic Capabilities of Knowledge-based Companies to develop the Innovation Ecosystem. *Journal of International Business Administration*, 6(4), 103-124. <https://doi.org/10.22034/jiba.2023.54700.1990> [in Persian].
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases.*, John Wiley & Sons Ltd. 7th ed. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1399528>
- Golmohammadi, E., Mohammadi, E., Tolabi, Z., & Khalil Nezhad, S. (2021). Designing a Strategic Agility

- Model with the Dynamic Capabilities Approach in the Banking Industry (Case Study: Active Banks in Ilam Province). *Commercial Strategies*, 18(17), 121-146.  
<https://doi.org/10.22070/cs.2022.15485.1189> [in Persian].
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the micro foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6):831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Helfat, C.E., & Winter, S.G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11): 1243-1250.  
<https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10): 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Heidari, A., & Seyed Kalali, N. (2016). Presenting a Model of Competitive Advantage of Management Consulting Firms Based on Dynamic Capability Theory. *Journal of Business Management*, 8(2): 317-338. <https://doi.org/10.22059/jibm.2016.58694> [in Persian].
- Jalali, S. H., & Golmohammadi, E. (2022). Role of strategic thinking in increasing the innovation of companies: An emphasis on strategic learning. *Journal of Business Administration Researches*, 13(26): 239-266. <https://doi.org/10.22034/bar.2022.12891.3284> [in Persian].
- Jalali, S. H., Khalil Nezhad, S., & golmohammadi, E. (2019). Strategic Capabilities in the Oil and Gas Industry: A Study in the Midstream Sector. *Innovation Management Journal*, 7(4): 51-80.  
[https://www.nowavari.ir/article\\_90185.html](https://www.nowavari.ir/article_90185.html) [in Persian].
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals strategy*. Translated by syed Mohamad arabi, syed alireza hashemi & sharam khalilnezhad. Tehran, Cultural Research Office. [in Persian].
- kamali, Y. (2018). Methodology of Thematic Analysis and its Application in Public Policy Studies. *Iranian Journal of Public Policy*, 4(2): 189-208. <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.67875> [in Persian].
- Kaluyu, V., & Odollo L. (2023). Influence of Strategic Aggressiveness Posture on Transient Competitive Advantage Adoption among Private Hospitals in Nairobi City County, Kenya. *The University Journal*, 5(3): 375-392. <https://doi.org/10.59952/tuj.v5i3.291>
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: how strategy really works*. Translated by Seyyed Hosine Jalali. Tehran, Ariana Qhalam Publications.  
<https://aryanaghalam.com/book/playing-to-win/> [in Persian].
- Lemon, L. L. & Hayes, J. (2020). Enhancing Trustworthiness of Qualitative Findings: Using Leximancer for Qualitative Data Analysis Triangulation. *The Qualitative Report*, 25(3): 604-614.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4222>
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18: 39-61. <https://www.jstor.org/stable/3088194>
- McGrath, R. (2013). *The end of competitive advantage*. Translated by Seyyed Hosine Jalali. Tehran, Ariana Qhalam Publications. <https://taaghche.com/book/10494> [in Persian].

- Melesse, H. S. & Knatko, D. M. (2024). The contingent effects of strategic orientations and strategic capabilities on competitive performance: Evidence from Ethiopian manufacturing enterprises. *Heliyon*, 10(15):1-17. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35497>
- Mohammadi, E., Khalil Nezhad, S., & Golmohammadi, E. (2020). An Investigation of the Impact of Social Capital on Social-Organizational Accountability with an Emphasis on Business Ethics. *Social Capital Management*, 7(3): 431-456. <https://doi.org/10.22059/jscm.2020.305733.2029> [in Persian].
- Nderitu, K. W., Muraguri, C. W., & Wambalaba, F. W. (2024). Effect of digital strategy on transient competitive advantages of large-scale manufacturing companies in Kenya. *The University Journal*, 6(1): 1-11. <https://doi.org/10.59952/tuj.v6i1.306>
- Nejatian, M., Zarei, M.H., Rajabzadeh, A., Azar, A., & Khadivar, A. (2019). Paving the path toward strategic agility: A methodological perspective and an empirical investigation. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4): 538-562. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2018-0233>
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Online economy (2017), women's hairdressing career with astronomical income. <https://www.eghtesadonline.com>. <https://www.eghtesadonline.com/fa/news/192364/> [in Persian].
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- Poulova, P., Wang, H., Lin, S., Wu, X., Tehseen, S., & Liu, X. (2024). Impact of Hofstede's cultural dimensions on sustainable competitive advantage: The mediating role of entrepreneurial innovativeness among Malaysian ethnic entrepreneurs. *Acta Psychologica*. 251: 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104538>
- Rumelt, R. (2011). *Good strategy bad strategy*. Translated by Babak Watan Dost. Tehran, Ariana Qhalam Publications. <https://iranstrategist.com/book/good-strategy-bad-strategy/> [in Persian].
- Sha hosyni, M.A., Ranjbar, M.H., & Kimasi, M. (2016). Identification and combination of organizational capabilities in the competitive success of the beverage industry. *Journal of Business Management Perspective*, 15(26): 51-67. [https://jbmp.sbu.ac.ir/article\\_96320.html](https://jbmp.sbu.ac.ir/article_96320.html) [in Persian].
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51: 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Manag Journal*. 18 (7): 509-533. [https://doi.org/10.1142/9789812834478\\_0002](https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002)
- Valiyan, H., Kooshki Jahromi, A., & bolaei, H. (2017). Designing an Organizational Capabilities Approach Models Based on Strategic Reference Points Theory. *Strategic Management Researches*, 65(23): 131-151. <https://sanad.iau.ir/journal/smr/Article/535193?jid=535193> [in Persian].

- Wang, Z., Du, Y., Shi, X., & Zhang, G. (2025). An activity system perspective on the sources of competitive advantage: A review and conceptual integration of designing and generative logics. *Journal of Business Research*, 188: 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115117>
- Waltz, C. W., & Bausell, R. B. (1981). *Nursing Research: Design, Statistics and Computer Analysis*. Philadelphia, PA: F.A. Davis. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2378142>
- Winter, S.G. (2012). Capabilities: Their origins and ancestry. *Journal of Management Studies*, 49(8): 1402-1406. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01081.x>