



## دستیابی به مزیت رقابتی از بعد کیفیت در صنعت شیلات و بازار ماهی هرمزگان

توران محمدی<sup>۱</sup>، عباداله بانسی<sup>۲</sup>، نگارالسادات مصباحی جهرمی<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه هرمزگان، ایران ، tr.mohammady@gmail.com

۲. عضو هیات علمی گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه هرمزگان، ایران

۳. دانشجوی دکترا، مدیریت بازاریابی، پردیس واحد بین الملل دانشگاه قشم، مدرس دانشگاه هرمزگان، ایران

### چکیده

فرآیند جهانی شدن، به وجود آمدن سازمان جهانی تجارت و حرکت بازارهای جهانی کالا و خدمات به سمت یکپارچگی، پیشرفت های سریع و جدید در زمینه تکنولوژی و فن آوری اطلاعات، گسترش بازارهای مصرف، گردش سریع تر اطلاعات، افزایش تعداد رقبا و شدت گرفتن رقابت باعث اهمیت مفاهیمی همچون مزیت رقابتی در رقابت پذیری شده است. این امر موجب شده است تا بنگاه ها و صنایع کشورهای مختلف در جهت ارتقای سطح رقابت پذیری و تقویت آن تلاش کنند تحت این شرایط، هدف سازمان ها بقاء، امنیت منابع و رشد خواهد بود، از این رو کسب مزیت رقابتی از طریق ارائه ارزش های برتر به مشتریان ضروری است. یکی از این ارزش های برتر کیفیت محصولات است. هدف این پژوهش ارائه چهارچوبی برای شناسایی عوامل موثر بر مزیت رقابتی به یاری کیفیت در محصولات شیلاتی است. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان بخش بهبود کیفیت اداره کل شیلات هرمزگان می باشند. بر اساس جمع بندی حاصل از مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مصاحبه های نیمه ساختار یافته به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی طراحی و اجرا شده است که از نظریه زنجیره ارزش مایکل پورتر اقتباس شده است. در نهایت با انجام تجزیه و تحلیل، عوامل مرتبط با این پنج حوزه در قالب ۱۰ مفهوم و ۶ تم نهایی (بهای تمام شده، دانش تخصصی ماهی گیران، تجربه و تخصص، تحقیق و توسعه، تکنولوژی و نوآوری و دانش فنی به روز) شناسایی شده است.

**کلمات کلیدی:** مزیت رقابتی، کیفیت، زنجیره ارزش



## مقدمه

رقابت، نوآوری و جهانی شدن واژه های شایعی هستند که در چند دهه اخیر تقریباً در هر جنبه از فعالیت های اجتماعی و اقتصادی به چشم می خوردند. به ویژه علاقه رو به رشد به مسائل مرتبط با رقابت کمک شایانی به گسترش نظریه ها و مطالعات انجام شده در حوزه تجزیه و تحلیل رقابت و استراتژی های رقابتی کرده است. انتشارات مرتبط با موضوع مدیریت استراتژیک نیز به موضوع مزیت رقابتی به عنوان عامل تعیین کننده موفقیت و شکست سازمان ها و ملت ها تاکید قابل توجهی دارند (سولودوچو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

اکنون که در عصر جهانی شدن به سر می بریم، رقابت میان رقبای داخلی و خارجی (که به کالا و خدمات وابسته اند) اجتناب ناپذیر شده است (باروتو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)، تغییر نیاز مشتریان و نیروهای رقابتی هر چند سال یک بار، بازارهای کسب و کار را دگرگون می کنند، در نتیجه کسب و کارهایی که موفق به مقابله با تغییرات نمی شوند سهم قابل توجهی از بازار و سودشان را از دست می دهند. از این رو یافتن جایگاهی مناسب در محیط به شدت رقابتی، کلید سود آوری بلند مدت و بقای یک کسب و کار است، هدفی که تنها از طریق ایجاد و حفظ مزیت رقابتی به دست می آید (قره چه<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). همان گونه که بارنی نیز عنوان کرده است، مزیت رقابتی در آینده حتی بیش از پیش منبعی برای قدرت سازمان خواهد بود با این وجود شرکت ها احتمالاً به دلیل افزایش رقابت در نتیجه فشار مسائلی همچون بقا، کمتر در جستجوی کسب مزیت رقابتی هستند. (پیرسون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). تحت این شرایط، هدف سازمان ها بقا، امنیت منابع و رشد خواهد بود، از این رو کسب مزیت رقابتی از طریق ارائه ارزش های برتر به مشتریان ضروری است (ناوارو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). یکی از این ارزش های برتر کیفیت محصولات است. همه می دانند که کیفیت پایین برای کسب و کارها بد است. مشتریان گزیده شده از کیفیت بد، دیگر به آن سازمان بر نمی گردند و زبان به بدگویی نیز می گشایند (کاتلر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹، ص. ۳۰). امروزه در حالی بسیاری از سازمان ها به سطح بالایی از کیفیت دست می یابند که دیری نمی باید که آن را از دست می دهند. این شرکت ها که زمانی رهبران کیفیت بودند دیگر نمی توانند در کیفیت کالاها و خدماتشان به رقابت بپردازند (سو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). پژوهشگران در تدوین استراتژی های عملیاتی اغلب عملکرد با کیفیت بالا در رقابت را به عنوان شاخصی برای مزیت رقابتی از طریق کیفیت در نظر می گیرند (وارد<sup>۸</sup> و دورای<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰). سازمان هایی که انتظارات مشتریان را برآورده می کنند یا از آن فراتر می روند به عملکرد با کیفیت بالا دست می یابند (ایوانز<sup>۱۰</sup> و لیندسی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸). شواهد تجربی نیز نشان می دهد که کیفیت مبنای وجود سایر ابعاد رقابت در عملیات است (روزنوک<sup>۱۲</sup> و روث<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۴).

<sup>1</sup>Sołoducho

<sup>2</sup>Baroto

<sup>3</sup>Gareche

<sup>4</sup>Pearson

<sup>5</sup>Navarro

<sup>6</sup>P. Kotler

<sup>7</sup>Su

<sup>8</sup>Ward

<sup>9</sup>Duray

<sup>10</sup>Evans

<sup>11</sup>Lindsay

<sup>12</sup>Rosenzweig

<sup>13</sup>Roth



واقع شدن استان هرمزگان در کنار دریا وجود منابع آبی نسبتاً خوب با شرایط اقلیمی مناسب جهت پرورش میگو و ماهی و همچنین صید آبزیان موجب توسعه و فعالیت هر چه بیشتر شیلات در استان گردیده است. اهمیت شیلات در تامین امنیت غذایی، ارز آوری، ایجاد اشتغال جلوگیری از مهاجرت‌های روستایی و تثبیت جمعیت ساحل نشین، بیانگر نیاز هر چه بیشتر به گسترش فعالیت‌های شیلاتی می‌باشد. روند تحولات شیلاتی در استان هرمزگان بر خلاف سایر زیر بخشهای کشاورزی از یک روند افزایشی و جهش چشمگیری برخوردار بوده و نقش خود را در اقتصاد استان و حتی سیستم اقتصادی کشور آشکار نموده است، به طوریکه روند فزاینده فعالیت‌های شیلاتی در استان بر فرایند ایجاد اشتغال در اینصنعت تاثیر بسیار عمیقی نهاده و باعث شکل‌گیری بنیانهای اصلی تولید و امرار معاش در استان شده است. این در حالی است در سال‌های اخیر واردات ماهی از کشورهایمانند چین به ایران افزایش یافته است این محصولات شیلاتی نه تنها با بهای کمتر (۱.۵ دلار به ازای هر کیلو) بلکه با کیفیت بهتری نسبت آبزیان صید شده در استان روانه بازار ماهی کشور می‌شوند که همین امر موجب استقبال بیشتر مشتریان از این محصولات و ناتوانی محصولات شیلاتی داخلی در رقابت با نمونه‌های وارداتی شده است. به علاوه در سال‌های اخیر با پیشرفت تکنولوژی و ایجاد روش‌های نوین در صید آبزیان و ترویج فرهنگ استفاده و شناخت محصولات شیلاتی تازه و با کیفیت، لزوم ایجاد و حفظ کیفیت در صید آبزیان دو چندان شده است. بنابراین لزوم وجود چهارچوبی تئوریک برای هدایت فعالان این صنعت در تدوین استراتژی‌های مزیت رقابتی از بعد کیفیت احساس می‌شود. لذا هدف این پژوهشپاسخ به این سوال است که صنعت شیلات استان هرمزگان چگونه می‌تواند به مزیت رقابتی از بعد کیفیت دست یابد.

### مزیت رقابتی

واژه مزیت رقابتی به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها اشاره دارد که به طور دائم کسب و کارها را قادر می‌سازد تا از رقبا عملکرد بهتری نشان دهند (بویلو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۰). مزیت رقابتی هنگامی وجود دارد که یک شرکت قادر به ارائه همان مزایای رقبا با هزینه کمتر (مزیت هزینه)، یا ارائه محصولاتی با مزایایی بیش از رقبا (مزیت تمایز) باشد (دیریوسو همکاران، ۲۰۱۳). مزیت رقابتی به عنوان "کاری که شرکت بهتر از رقبایش انجام می‌دهد و این امر زمینه خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان، تامین نیازها یا حفظ روابط رضایت بخش دو جانبه با ذی‌نفعان را برایش فراهم می‌آورد، تعریف می‌شود (فرل<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۲، ص. ۱۶). بسیاری از پژوهشگران بیان کرده‌اند که عوامل موثر بر مزیت رقابتی را می‌توان به بهترین شکل از طریق مطالعه دو دسته از عوامل بررسی کرد؛ (۱) عوامل مربوط به صنعت (۲) ویژگی‌های سازمان (هریس و آگوبونا، ۲۰۰۱).

به طور کلی دو مکتب فکری سعی در تشریح منابع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها دارند: نظریه مبتنی بر بازار (MBV) و نظریه مبتنی بر منبع (RBV). در نظریه مبتنی بر بازار هر شرکت در محیطی گسترده و چند لایه فعالیت می‌کند که اغلب متغیر، پیچیده و نامطمئن است، این تغییرات که ممکن است تحت کنترل مدیران شرکت نباشد، روی عملکرد شرکت، رشد و توانایی تصمیم‌گیری تاثیر گذار است از این رو تجزیه و تحلیل کامل محیط خارجی برای تدوین و فرموله سازی استراتژی مناسب جهت رسیدن به اهداف شرکت ضروری است (هنری<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۸). نظریه مبتنی بر بازار محیط خارجی را که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند و عواملی که موجب رقابت و قیمت‌گذاری می‌شوند مانند ساختار بازار، قدرت در بازار و چهار نیروی رقابتی (تهدید ورود رقبا، تهدید محصولات جایگزین، تهدید قدرت چانه زنی خریداران و تهدید قدرت چانه زنی عرضه کنندگان) که بر هم

<sup>14</sup>Bobillo

<sup>15</sup>Ferrell

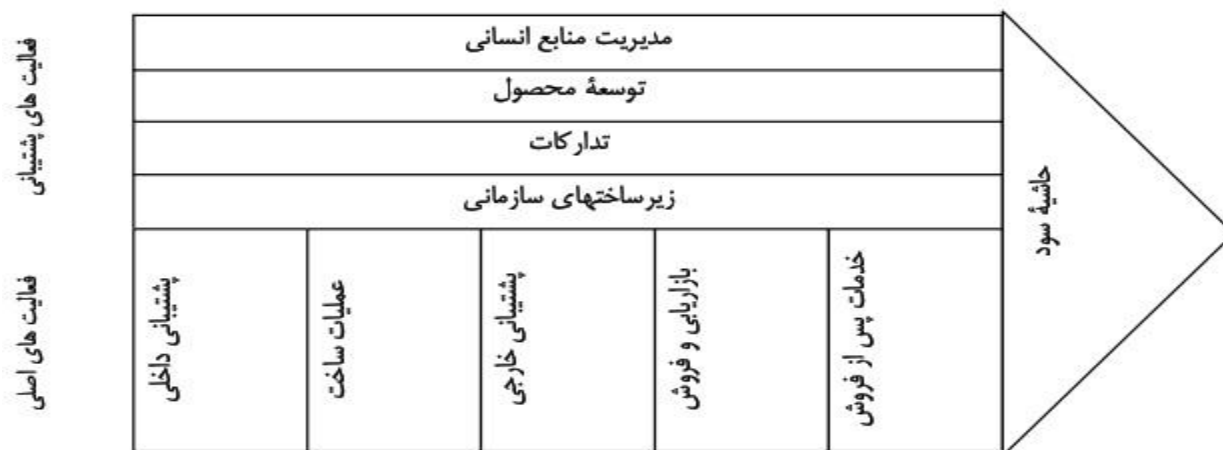
<sup>16</sup>Henry



چشمی در رقابت و جذابیت بازار تاثیر گذارند و ملاحظات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، محیطی و قانونی را بررسی می کند (گیلبرت<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۰). نظریه مبتنی بر منبع بر اساس نتایج مطلوب تلاش های مدیریتی در حفظ مزیت رقابتی و دست یابی به نرخ بالاتر از متوسط برگشت سرمایه در صنعت و رقبا کلیدی، به وسیله منابع سازمانی برتر و توانایی تغییر ساختار صنعت یا تغییر بازی رقابتی شکل گرفته است. مزیت رقابتی از محصول نهایی یا خدمات عرضه شده حاصل نمی شود بلکه از منابعی که منجر به تولید آن ها شده است به دست می آید. اگرچه تا زمانی که شرکت منابع خود را برای تولید موثر یا ارائه موثر کالا یا خدمت به بخش یا بخش هایی از بازار به کار نگیرد، مزیت رقابتی ایجاد نمی شود. مزیت رقابتی حاصل شده از قابلیت های سازمانی نشان می دهد که شرکت باید همواره ارزش های مورد پسند مشتری را برآورده سازد و نقش ذاتی منابع در توسعه استراتژی های ارزش آفرین در اینجا مشخص می شود (پیرسون و همکاران، ۲۰۱۵). نظریه مبتنی بر منبع، مزیت رقابتی پایدار را ناشی از قابلیت هایی هم چون ارزش، نادر بودن، غیر قابل تقلید بودن و سازمان، یا به طور کلی شهرت، نوآوری، معماری و دارایی های استراتژیک می داند (متیو و شولمان<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۵).

### تئوری مزیت رقابتی پورتر

مایکل پورتر عوامل موثر بر موفقیت استراتژیک سازمان ها را در محیط درونی سازمانی (زنجیره ارزش) و محیط نزدیک سازمان مدل سازی کرده است. وی در تحلیل عوامل درون سازمانی، مجموعه ای از نقش ها را در ارتباط با هم تعریف می کند. این نقش ها در دو دسته نقش های ستادی و نقش های صفی تقسیم بندی شده اند. سازمان ها برای اینکه بتوانند ارزش بیشتری به مشتری منتقل کنند و قدرت رقابت را در دست بگیرند، معمولاً در برخی از عوامل مذکور از نقاط قوتی برخوردارند که سایر سازمان ها برخوردار نیستند. طبق این الگو سازمانی که بتواند از ترکیب عوامل قوت و ضعف خود بیشترین ارزش مورد نیاز مشتری را تامین کند، در صحنه رقابت پیروز تر خواهد بود.



<sup>17</sup>Gilbert

<sup>18</sup>Matthews & Shulman



پیرسون و همکاران در سال ۲۰۱۵ تاثیر منابع نامشهود بر مزیت رقابتی را در خطوط هوایی آسیایی مطالعه کردند. نتایج نشان مطالعات آنان نشان داد که بسته اصلی منابع برای هر مدل کسب و کار متفاوت است که این امر به توضیح تفاوت عملکرد در هر مدل کسب و کار کمک می کند و منابعی که انتظار می رفت امتیاز بالایی کسب کنند مانند فرهنگ سازمانی و مشتری مداری، نتوانستند بعنوان مزیت رقابتی عمل کنند.

مولینا آزورین<sup>۱۹</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۵ تاثیر کیفیت و استراتژی های زیست محیطی را در صنعت هتلداری اسپانیا مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان مطالعات آنان نشان داد که مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی منجر به بهبود مزیت رقابتی از نظر هزینه و تمایز می شود. بعلاوه هتل هایی که برنامه های کیفیت را در پیش می گیرند موانع کمتری برای اجرای مدیریت زیست محیطی دارند.

هینتربر و لویز<sup>۲۰</sup> در سال ۲۰۱۴ تاثیر قیمت گذاری بر مزیت رقابتی را مورد بررسی قرار دادند نتایج پژوهش آنان نموداری از بیش از ۲۰ مزیت احتمالی قیمت گذاری (انتخاب بخش های خوب، بهتر و عالی بازار، بخش بندی بازار براساس نیازهای مشتری، قیمت گذاری عملکرد، قیمت گذاری بعنوان محرکی جهت گسترش بازار، قیمت گذاری روانی، خلاقیت در تخفیفات و ...) را به تصویر می کشد که برای هر سازمانی صرف نظر از اندازه، صنعت و ملیت، ایده های کلیدی از چگونگی افزایش سود و رضایت مشتریان ارائه می کند.

ونپوک و همکاران<sup>۲۱</sup> در سال ۲۰۱۴ توسعه قابلیت های یکپارچه سازی تامین کنندگان برای مزیت رقابتی پایدار را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعات آنان نشان داد است که سه قابلیت مکمل (سنجش ادغام، کسب ادغام و تبدیل ادغام) هم هستند و برای موثر بودن باید به طور هم زمان موجود باشند که منجر به انعطاف پذیری فرآیندها و بهره وری هزینه می شود و به شرکت کمک می کند تا از روش سنتی سنجش هزینه و انعطاف پذیری بهره یزد. به علاوه پویایی های بازار و تکنولوژی، قابلیت یکپارچه سازی عرضه را تقویت می کند.

سو و همکاران<sup>۲۲</sup> در سال ۲۰۱۴ تاثیر کیفیت بر مزیت رقابتی را در شرکت های صنعتی ایالات متحده مورد بررسی قرار دادند. تجزیه و تحلیل نتایج نشان داد که یادگیری به حفظ سطح بالایی از عملکرد کیفی در حالی که تشخیص نشانه های ضعیف و انعطاف پذیری به بهبود اختلالات کیفی کمک می کند. این پژوهش بیان داشت که بهره گیری از استراتژی کیفیت محور منجر به حفظ مزیت رقابتی شده و نیز باعث مزیت رقابتی در سایر جنبه های رقابت می شود.

ناوارو<sup>۲۳</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۹ مفاهیم مزایای رقابتی درک شده و انطباق با تاکتیک های بازاریابی را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعات آنان نشان داد که نتایج مطالعات نشان داد که شرکت هایی که بیشتر به بازار های خارجی خود متعهد هستند تمایل بیشتری برای انطباق با عناصر برنامه بازاریابی دارند. این شرکت ها عملکرد بهتری نیز در بازارهای خارجی دارند. بعلاوه نتایج نشان می دهد که انطباق با تاکتیک های بازاریابی تاثیر مستقیمی بر عملکرد صادرات ندارد با این وجود تاثیر مستقیمی بر مزیت رقابتی درک شده دارد که خود تاثیر مثبتی بر عملکرد صادرات دارد.

<sup>19</sup>Molina-Azorín

<sup>20</sup>Hinterhuber&Liozu

<sup>21</sup>Vanpoucke

<sup>22</sup>Chung Su

<sup>23</sup>Navarro



## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، از نوع "کاربردی- توسعه ای" و از نظر روش جمع آوری داده ها از نوع اکتشافی<sup>۲۴</sup> است. بر اساس جمع‌بندی حاصل از مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختار یافته به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی طراحی و اجرا شده است که از نظریه زنجیره ارزش مایکل پورتر اقتباس شده است. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان بخش بهبود کیفیت اداره کل شیلات هرمزگان می باشند. با عنایت به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه چهارچوبی برای شناسایی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی در نتیجه کیفیت محصولات شیلاتی می باشد، سوالات پژوهش حاضر به قرار زیر است:

۱. عوامل مؤثر بر کیفیت محصولات شیلاتی در بازار ماهی استان هرمزگان که منجر به کسب مزیت رقابتی می شود چیست؟
۲. ساختار مدل بومی از عوامل شناسایی شده چگونه است؟

برای پاسخ به این سوالات از روش تحلیل تم استفاده شده است که روشی است برای تعیین، تحلیل و کدگذاری مجدد الگوها یا تمهای موجود در میان داده‌ها (براون و کلارک<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۶). تم ها، الگوهای موجود در سری داده‌ها هستند که برای توصیف پدیده مهم بوده و با سوال پژوهشی ویژه‌ای ارتباط دارند (کلیر و گلیکمان<sup>۲۶</sup>، ۱۹۷۷). در این روش تلاش بر آن است تا اطلاعات بر اساس موضوع در دسته‌های معنادار طبقه‌بندی شود. مراحل شش گانه تحلیل تم عبارتند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم ها، بازبینی تمها، تعریف و نامگذاری تمها و نهایتاً تهیه گزارش.

## تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های پژوهش از روش تحلیل تم استفاده شده است، بدین منظور ابتدا به بررسی محتوای مصاحبه‌ها و کدگذاری جملات کلیدی موجود در آنها اقدام شده که از این طریق مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شده‌اند. در ادامه با توجه به شباهت موجود بین مفاهیم آنها را در دسته‌های مفهومی بزرگتری که نشانگر یک مفهوم مستقل هستند تقسیم‌بندی شده‌اند. این دسته ها نیز در قالب تم های مختلف ارائه شده و مورد بحث و بررسی قرار گرفته اند.

## تم های استخراج شده

پس از انجام مصاحبه، به تحلیل و بررسی آنها پرداخته شد، بدین صورت که ابتدا پس از مطالعه چندین باره متون مصاحبه، جملات کلیدی آنها استخراج شدند، سپس این جملات در قالب مفاهیم و تمهای نهایی سازماندهی شدند که به ترتیب در جدول شماره ۱ مشاهده میشوند، در مجموع ۱۰ مفهوم و ۶ تم استخراج شده است.

جدول شماره ۱: عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی از بعد کیفیت

کد مفهوم	عنوان مفهوم شناسایی شده	کد تم	عنوان تم	بعد
----------	-------------------------	-------	----------	-----

<sup>24</sup>Survey

<sup>25</sup>Braun & Clarke

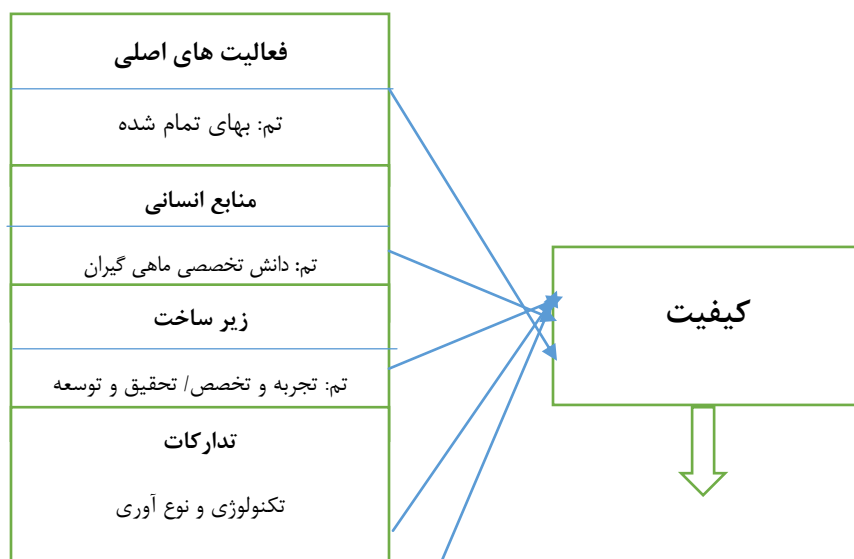
<sup>26</sup>Kellehear&Glikzman

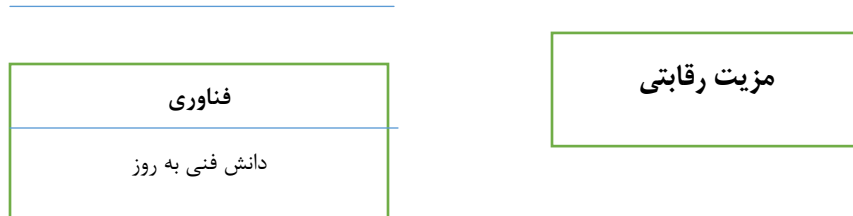


فعالیت های اصلی	بهای تمام شده	۱	یادگیری	مفهوم ۱		
			استفاده از ظرفیت ها	مفهوم ۲		
			هزینه های صید	مفهوم ۳		
منابع انسانی	دانش تخصصی ماهی گیران	۲	آموزش و توسعه مستمر	مفهوم ۴		
زیر ساخت ها	تجربه و تخصص	۳	دانش و تجربه بیشتر نسبت به رقبا	مفهوم ۵		
			تحقیق و توسعه	۴	یافتن روش های جدید صید	مفهوم ۶
					آشنایی با آخرین روش های جهانی	مفهوم ۷
تدارکات	تکنولوژی و نوآوری	۵	تجهیزات مدرن	مفهوم ۸		
			روش های صید به روز	مفهوم ۹		
فناوری	دانش فنی به روز	۶	انطباق با پیشرفت تکنولوژی	مفهوم ۱۰		

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس مسائل مطرح شده در بخش تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش و بحثهای مرتبط با مفاهیم و دستههای مفهومی، نقشه تمی برای شناسایی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی از بعد کیفیت در صنعت شیلات هرمزگان بوده ارائه شده است. نقشه تم بدست آمده از اطلاعات جمع آوری شده برای عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی از بعد کیفیت در صنعت شیلات، در شکل اقبال مشاهده است.





شکل شماره ۱: نقشه تم بدست آمده برای عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی از بعد کیفیت در صنعت شیلات

بر اساس نقشه تم بدست آمده، نتایج پژوهش، شواهدی را فراهم می‌کند تا فعالان صنعت شیلات روشهای کسب مزیت رقابتی از بعد کیفیت را باز شناسند. این عوامل عبارتند از:

- توجه به عوامل زیرساختی از قبیل تحقیق و توسعه در یافتن روش های جدید و کارآ تر صید و تجربه و تخصص بیشتر نیروی فعال در این صنعت.
- تلاش در جهت کاهش بهای تمام شده با پایین آوردن هزینه های صید با استفاده از ساز و کارهای یادگیری و استفاده از ظرفیت های موجود.
- آموزش و توسعه مستمر نیروی انسانی برای به کار گیری روش های صید کم هزینه که در نهایت کیفیت بهتری نیز در بر دارد مانند صید با قلاب در جزایر استان بجای صید با تور که چون موجب خفگی آبزیان می شود کیفیت را بسیار پایین می آورد.
- توجه به تدارکات مناسب جهت صید مانند استفاده از شناورهای دارای سیستم های برودتی به جای لنج های با سیستم های خنک کننده بهره گرفته از هوای خشک.
- توسعه و حفظ دانش فنی در روش های صید و نگهداری آبزیان تا رسیدن به بازار های مقصد.

در صنعت شیلات تنها می توان با بهره گیری از روش های نوین و کارآمد صید در فرآورده ی نهایی تفاوت ایجاد کرد که این تفاوت از طریق ایجاد کیفیت به دست خواهد آمد. همانطور که در بخش ادبیات پژوهش نیز اشاره شد زمانی که صنعتی به کیفیت دست می یابد در میدان رقابت پیروز خواهد بود چرا که کیفیت مبنایی جهت دست یابی به سایر ابعاد مؤثر بر مزیت رقابتی است.





## منابع

1. Baroto<sup>1</sup>, M.S., Abdullah<sup>2</sup> M.B., Wan, H.L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7 (20), 1833-8119
2. Bobillo, A; Iturriaga, F & Gaité, T (2010). Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages, *International Business Review*, 19: 607–618.
3. Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: Sage.
4. Buzzell, R.D., Gale, B.T., 1987. *The PIMS Principles*. Free Press, New York.
5. Dirisu, J.I., Iyiola, O., Ibidunni, O.S. (2013). PRODUCT DIFFERENTIATION: A TOOL OF COMPETITIVE ADVANTAGE AND OPTIMAL ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (A STUDY OF UNILEVER NIGERIA PLC). *European Scientific Journal* December 9 (34), 1857 – 7881
6. Evans, J.R., Lindsay, W.M., 2008. *Managing for Quality and Performance Excellence*, 7th ed. Thomson/South-Western.
7. Ferrell, O.C. (2012) "Marketing Strategy: Text and Cases" Cengage Learning
8. Gareche<sup>1</sup>, M., Hosseini<sup>1</sup>, S.M., Taheri, M. (2013). A Comprehensive Literature Review in Competitive Advantages of Businesses, *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 1 (11). 2210-2225
9. Gareche<sup>1</sup>, M., Hosseini<sup>1</sup>, S.M., Taheri, M. (2013). A Comprehensive Literature Review in Competitive Advantages of Businesses, *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 1 (11). 2210-2225
10. Gilbert, M., 2010. *Strategy Making in a Crisis: from Analysis to Imagination*. Edward Elgar, Cheltenham.
11. Harris, L.C., Ogbonna, H. (2001). Competitive advantage in the UK food retailing sector: past, present and future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 157-173
12. Henry, A., 2008. *Understanding Strategic Management*. Oxford University Press. Oxford.
13. Hinterhuber, A., Liozu, S.M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? *Business Horizons*, 57 (3), 413-423
14. Kaynak, H., 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *J. Oper. Manage.* 21, 405.
15. Kim, K., Jeon, B., Jung, H., Lu, W., Jones, J. (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 65 (11), 1612-1617
16. Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*. New York, USA: Simon & Schuster.
17. Leonidou, L.C., Leonidou, C.N., Fotiadis, T.A., Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110
18. Matthews, J., Shulman, A. (2005). Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox, *Journal of Business Research*, 58(2), 232-240.
19. Molina-Azorín, J.F., Tarí, J.J., Pereira-Moliner, J., Lopez-Gamero, M.D., Pertusa-Ortega, E.M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54
20. Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., Di'ez, J.A. (2009). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45, 49-58



- 
21. Pearson, J., Pitfield, D., Ryley, Tim. (2015). Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. *Journal of Air Transport Management*, 47, 179-189
  22. Rosenzweig, E.D., Roth, A.V., 2004. Towards a theory of competitive progression: evidence from high-tech manufacturing. *Prod. Oper. Manage.* 13, 354–368.
  23. Soloducho-Pelc, L. (2014). Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Social and Behavioral Sciences*, 150, 271-280
  24. Su, H.C., Dhanorkar, S., Linderman, K., (2015). *Journal of Operations Management*, 37, 31-44
  25. Su, H.C., Linderman, K., Schroeder, R., Ven, V. (2014). A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 32 (7-8), 429-445
  26. Vanpoucke, E., Vereecke, A., Wetzels, M. (2014). *Journal of Operations Management*, 32 (7-8), 446-461
  27. Ward, P.T., Duray, R., 2000. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *J. Oper. Manage.* 18, 123–138.