



بسمه تعالی



دانشگاه مازندران

دانشکده علوم اقتصادی و اداری
گروه مدیریت صنعتی

عنوان پایان نامه:

اولویت بندی قابلیت‌های تکنولوژیکی محوری با استفاده از AHP فازی

(مطالعه موردی شرکت ایران خودرو)

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

استاد راهنما:

دکتر عبدالحمید صفایی قادیکلایی

استاد مشاور:

دکتر حسنعلی آقاجانی

نگارش:

محمد ولی پور خطیر

مجلس اطلاعات مرکز علمی پژوهشی
مستندسازی مرکز

۱۳۸۶ / ۱۱ / ۱

پاییز ۱۳۸۶

۹۷

«من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق»

از استاد گرامی، معلم دلسوز و فداکارم جناب آقای دکتر صفایی قادیکلایی که مشوق اصلی بنده در رسیدن به این مقطع بوده‌اند و همواره برایم الگوی صبر، تلاش و امیدواری هستند و همچنین به عنوان استاد راهنمای این پایان‌نامه، در تمامی مراحل نگارش آن مرا یاری نموده‌اند تشکر و قدردانی می‌نمایم. آرزویم آن است که با رسیدن به قله‌های رفیع این علم بتوانم از زحمات بی‌شائبه ایشان قدردانی نمایم.

از استاد گرامی جناب آقای دکتر آقاجانی به عنوان استاد مشاور، که با راهنمایی‌های ارزشمندشان مرا یاری کردند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

لازم میدانم از همه اساتیدی که در هر مرحله از دوران تحصیلی بنده، به هر شکل موجب هدایت بنده شده‌اند کمال تشکر و قدرشناسی را داشته باشم.

تقدیم به:

پدر دلسوز و فداکارم

مادر عزیزم

همسر مهربانم

فهرست مطالب

عنوان..... صفحه

فصل اول: کلیات تحقیق

- ۱-۱- مقدمه..... ۲
- ۲-۱- تعریف مسئله..... ۳
- ۳-۱- اهداف پژوهش..... ۳
- ۱-۳-۱- هدف اصلی..... ۳
- ۲-۳-۱- اهداف فرعی..... ۳
- ۴-۱- سوالات پژوهش..... ۴
- ۱-۴-۱- سوال اصلی..... ۴
- ۲-۴-۱- سوالات فرعی..... ۴
- ۵-۱- حدود پژوهش..... ۴
- ۶-۱- تعریف اصطلاحات..... ۴

فصل دوم: ادبیات تحقیق

بخش اول: قابلیت‌ها و شایستگی‌ها

- ۱-۱-۲- مقدمه..... ۹
- ۲-۱-۲- نقش شایستگی‌ها..... ۱۰
- ۳-۱-۲- مفهوم شایستگی‌های اصلی..... ۱۱
- ۴-۱-۲- ابهامات مفهوم شایستگی اصلی..... ۱۲
- ۵-۱-۲- استراتژی مبتنی بر محصول و استراتژی مبتنی بر شایستگی..... ۱۳

- ۱۴.....۶-۱-۲ ویژگی های شایستگی اصلی
- ۱۷.....۷-۱-۲ مدیریت شایستگی های اصلی
- ۱۹.....۸-۱-۲ انواع شایستگی های اصلی
- ۲۰.....۹-۱-۲ شایستگی تکنولوژی و عملکرد شرکت
- ۲۳.....۱۰-۱-۲ تاثیر انتخاب تکنولوژی بر شایستگی های اصلی
- ۲۵.....۱۱-۱-۲ قابلیت های رقابتی
- ۳۰.....۱۲-۱-۲ مدیریت تکنولوژی

بخش دوم: منطق فازی

- ۳۳.....۱-۲-۲ مقدمه
- ۳۳.....۲-۲-۲ مجموعه های فازی
- ۳۴.....۳-۲-۲ مجموعه های محدب
- ۳۵.....۴-۲-۲ تابع نشانگر
- ۳۶.....۵-۲-۲ تعریف مجموعه های فازی
- ۳۷.....۶-۲-۲ نحوه نمایش مجموعه های فازی
- ۳۹.....۷-۲-۲ اعداد فازی
- ۴۰.....۸-۲-۲ اعداد فازی مثلثی
- ۴۲.....۹-۲-۲ اعداد فازی ذوزنقه ای
- ۴۴.....۱۰-۲-۲ متغیرهای زبانی
- ۴۷.....۱۱-۲-۲ فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP)

بخش سوم: پیشینه تحقیق

۹۷..... ۴-۵- اولویت نهایی قابلیت‌ها.

۹۷..... ۵-۵- نتیجه گیری و پیشنهادات.

۹۹..... منابع.

۹۷..... ۴-۵- اولویت نهایی قابلیت‌ها

۹۷..... ۵-۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

۹۹..... منابع

فهرست جداول

شماره	عنوان	صفحه
۱	جدول مقایسه عناصر سطح اول (عملکردهای مالی)	۷۱
۱-۱	وزن نهایی عناصر عملکرد مالی	۷۲
۲	جدول مقایسه عناصر سطح دوم با توجه به رشد فروش	۷۴
۱-۲	وزن نهایی اولویتهای رقابتی با توجه به معیار رشد فروش	۷۶
۳	جدول مقایسه عناصر سطح دوم (اولویتهای رقابتی) با توجه به معیار سود	۷۷
۱-۳	وزن نهایی اولویتهای رقابتی با توجه به معیار سود	۷۸
۴	جدول مقایسه عناصر سطح دوم (اولویتهای رقابتی) با توجه به معیار نرخ بازگشت سرمایه	۷۹
۱-۴	وزن نهایی اولویتهای رقابتی با توجه به معیار نرخ بازگشت سرمایه	۸۰
۵	جدول مقایسه زوجی عناصر سطح سوم (قابلیت های تکنولوژیکی) با توجه به معیار هزینه	۸۲
۱-۵	وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با توجه به معیار هزینه	۸۳
۶	جدول مقایسه زوجی عناصر سطح سوم (قابلیت های تکنولوژیکی) با توجه به معیار قیمت	۸۴
۱-۶	وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با توجه به معیار قیمت	۸۵
۷	جدول مقایسه زوجی عناصر سطح سوم (قابلیت های تکنولوژیکی) با توجه به معیار کیفیت	۸۶
۱-۷	وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با توجه به معیار کیفیت	۸۷
۸	جدول مقایسه زوجی عناصر سطح سوم (قابلیت های تکنولوژیکی) با توجه به معیار انعطاف پذیری	۸۸
۱-۸	وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با توجه به معیار انعطاف پذیری	۸۹
۹	جدول مقایسه زوجی عناصر سطح سوم (قابلیت های تکنولوژیکی) با توجه به معیار زمان	۹۰
۱-۹	وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با توجه به معیار زمان	۹۱
۱۰	تلفیق اوزان سه سطح و محاسبه وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با هدف پیشینه سازی عملکردهای مالی	۹۲

فهرست جداول

شماره	عنوان	صفحه
۱	جدول مقایسه عناصر سطح اول (عملکردهای مالی)	۷۱
۱-۱	وزن نهایی عناصر عملکرد مالی	۷۲
۲	جدول مقایسه عناصر سطح دوم با توجه به رشد فروش	۷۴
۱-۲	وزن نهایی اولویتهای رقابتی با توجه به معیار رشد فروش	۷۶
۳	جدول مقایسه عناصر سطح دوم (اولویتهای رقابتی) با توجه به معیار سود	۷۷
۱-۳	وزن نهایی اولویتهای رقابتی با توجه به معیار سود	۷۸
۴	جدول مقایسه عناصر سطح دوم (اولویتهای رقابتی) با توجه به معیار نرخ بازگشت سرمایه	۷۹
۱-۴	وزن نهایی اولویتهای رقابتی با توجه به معیار نرخ بازگشت سرمایه	۸۰
۵	جدول مقایسه زوجی عناصر سطح سوم (قابلیت های تکنولوژیکی) با توجه به معیار هزینه	۸۲
۱-۵	وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با توجه به معیار هزینه	۸۳
۶	جدول مقایسه زوجی عناصر سطح سوم (قابلیت های تکنولوژیکی) با توجه به معیار قیمت	۸۴
۱-۶	وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با توجه به معیار قیمت	۸۵
۷	جدول مقایسه زوجی عناصر سطح سوم (قابلیت های تکنولوژیکی) با توجه به معیار کیفیت	۸۶
۱-۷	وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با توجه به معیار کیفیت	۸۷
۸	جدول مقایسه زوجی عناصر سطح سوم (قابلیت های تکنولوژیکی) با توجه به معیار انعطاف پذیری	۸۸
۱-۸	وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با توجه به معیار انعطاف پذیری	۸۹
۹	جدول مقایسه زوجی عناصر سطح سوم (قابلیت های تکنولوژیکی) با توجه به معیار زمان	۹۰
۱-۹	وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با توجه به معیار زمان	۹۱
۱۰	تلفیق اوزان سه سطح و محاسبه وزن نهایی قابلیت های تکنولوژیکی با هدف پیشینه سازی عملکردهای مالی	۹۲

چکیده:

اصطلاح شایستگی بنیادین^۱ در مطالعات مدیریت ابتدا توسط پراها^۲ و هم^۳ در سال ۱۹۹۰ مطرح شده است. توانمندی‌های تکنولوژیکی، فرآیندهای مطمئن و روابط نزدیک با عوامل موثر خارجی، گروه‌های اصلی این شایستگی‌ها می‌باشند. شایستگی-های تکنولوژیکی^۴ (تکنولوژی محصول، تکنولوژی فرآیند، مدیریت تکنولوژی) ملموس‌ترین بخش شایستگی‌های بنیادین بوده و به شرکت امکان می‌دهد تا از طریق تولید محصولات و توسعه فرایندهای جدید تولید در بازار نسبت به رقبای پیشرو باشد. بنابراین شرکت‌هایی که سطح شایستگی تکنولوژیکی آن‌ها نسبت به دیگر شرکت‌ها بالاتر است، در نوآوری بسیار موفق‌تر هستند. شایستگی‌های تکنولوژیکی دلایل تفاوت شرکتها، چگونگی تغییر آنها در طول زمان و امکان بقای آنها در عرصه رقابت را تبیین می‌نماید.

در این مقاله با بکارگیری تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی^۵ (FAHP)، عملکردهای مالی، اولویتهای رقابتی (هزینه، قیمت، کیفیت، انعطاف‌پذیری، زمان) و همچنین شایستگی‌های تکنولوژیکی (تکنولوژی محصول، تکنولوژی فرآیند، مدیریت تکنولوژی) با هدف پیشینه سازی عملکردهای مالی در صنعت خودرو اولویت بندی شده‌اند. نتایج حاکی از آن است که مدیریت تکنولوژی از اهمیت بیشتری نسبت به تکنولوژی محصول و تکنولوژی فرآیند برخوردار است.

واژگان کلیدی:

شایستگی بنیادین، شایستگی تکنولوژیکی، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی

1 -Core competencies

2 - Prahalad

3 - Hamel

4 -Technological competencies

5 -Fuzzy Analytical Hierarchy Process

فصل اول



در سالهای اخیر موضوع شایستگی به طور گسترده بین دانشگاهیان و متخصصان مورد بحث قرار گرفته است. رویکرد جدید به مدیریت استراتژیک، تمرکز بر منابع و قابلیت های داخلی شرکت است. در کوتاه مدت، رقابت پذیری شرکت ها به شاخص های عملکرد و قیمت محصول آنها وابسته است، در حالی که در دوره بلند مدت رقابت پذیری شرکت به توانایی ایجاد شایستگی ها، جهت ارائه محصولات پیش بینی نشده، بستگی دارد. (پراهالاد و همیل^۱، ۱۹۹۰) شایستگی های تکنولوژیکی محوری ابتدا توسط پراهالاد و همیل در سال ۱۹۹۰ مطرح شده است (پراهالاد و همیل، ۱۹۹۰). این شایستگی به شرکت امکان می دهد تا از طریق تولید محصولات جدید و توسعه فرایندهای جدید تولید در بازار نسبت به رقبا پیشتاز باشد. شرکت هایی که سطح شایستگی تکنولوژی آن ها بالاتر است، نسبت به دیگر شرکت ها، در نوآوری بسیار موفق تر هستند. (مالربا و مارنگو^۲، ۱۹۹۵)

شایستگی تکنولوژی به توانایی توسعه و طراحی محصولات و فرآیندهای جدید و ارتقا دانش پیرامون دنیای فیزیکی به روش واحد، سپس انتقال این دانش به طراحی ها و دستورالعمل ها برای ایجاد خروجی های طراحی شده اشاره دارد. بنابراین آنها فقط قابلیت های برتر تکنولوژی نیستند، بلکه قابلیت های استقرار و گسترش بکارگیری شایستگی های اصلی، ترکیب جریان های مختلف تکنولوژی و بسیج همه منابع شرکت می باشد. (کامیکو^۳، ۱۹۹۴)

شرکت هایی که در محیط های پویا به رقابت می پردازند با چالش های مهمی روبرو هستند. بسیاری از شرکت ها در محیط هایی به رقابت می پردازند که تغییرات سریع و قابل توجه، جابجایی های فوق العاده در تکنولوژی، چرخه عمر بسیار کوتاه محصولات، انتشار سریع فعالیت های شرکت، و ورود سلطه جویانه رقبای جهانی از جمله ویژگی های آن است (دی آوینی^۴، ۱۹۹۴).

در ادامه این فصل با توضیح مسئله، اهداف پژوهش، سوالات پژوهش، حدود پژوهش و تعریف اصطلاحات، طرح پژوهشی تحقیق حاضر شرح داده می شود.

¹ - Prahalad and. Hamel, 1990

² - Malerba and Marengo, 1995

³ - Kumiko, 1994

⁴ - D Aveni, 1994

۱-۲- تعریف مسئله

با افزایش سرعت تغییر در تکنولوژی، مدیران موفق آن مدیرانی هستند که از تغییرات به نفع سازمان خود استفاده می‌کنند. نقش یک مدیر، در محیط تکنولوژیکی قابل پیش بینی و نسبتاً با ثبات، بهینه کردن نحوه استفاده از منابع موجود است. در یک محیط پویا با تغییرات سریع تکنولوژی، وظایف مدیر فراتر از مدیریت منابع جدید است و مدیر باید بتواند هم تکنولوژی و هم خلاقیت را مدیریت نماید (طارق خلیل، ۱۳۸۴).

بازارهای امروزه محیط رقابتی جدیدی بوجود آورده‌اند که شرکتهای تولیدی را از سیستم صنعتی برگرفته از اتوماسیون سخت به سیستم فراصنعتی سوق می‌دهد که موفقیت آن به پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری برای محصولات خواسته شده با کیفیت عالی بستگی دارد (دل و واندرمبس^۵، ۱۹۹۱).

مدیریت تکنولوژی^۶ در شکست یا موفقیت بلندمدت سازمان بسیار تعیین کننده است. مدیریت تکنولوژی به سازمان‌ها امکان ورود به بازارهای جدید، تجدید خطوط محصول و سازگاری با توسعه سریع تکنولوژی در محیط فعالیت آنها را می‌دهد. در میان همه عوامل تاثیر گذار در محیط سازمانی، قابلیت تکنولوژیکی عامل کلیدی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی بلندمدت است، که می‌بایست توسط شرکت تحت کنترل باشد (لی او^۷، ۲۰۰۵).

تعیین عوامل موثر بر عملکردهای مالی (نرخ رشد فروش، سود، نرخ بازگشت سرمایه) صنعت خودرو ایران و تبیین روابط بین این عوامل با اولویت‌های رقابتی و قابلیت‌های تکنولوژیکی شرکت (در سه حوزه بحث تکنولوژی محصول، تکنولوژی فرایند و مدیریت تکنولوژی) موضوع و مسئله بنیادی پژوهش حاضر است.

۱-۳- اهداف پژوهش

۱-۳-۱- هدف اصلی

تعیین وزن و اهمیت قابلیت‌های تکنولوژیکی در صنعت خودرو

⁵ - Doll and Vonderembse, 1991

⁶ - Management of Technology

⁷ - Liao, 2005

۱-۳-۲- اهداف فرعی

- ۱- اولویت‌بندی معیارهای عملکرد در صنعت خودرو
- ۲- اولویت‌بندی اولویت‌های رقابتی با توجه به عملکردهای مالی در صنعت خودرو

۱-۴-۱- سوالات پژوهش

۱-۴-۱-۱- سوال اصلی

- ترتیب اهمیت قابلیت‌های تکنولوژی (تکنولوژی محصول، تکنولوژی فرایند و مدیریت تکنولوژی) با هدف بیشینه سازی عملکردهای مالی در صنعت خودرو چگونه است؟

۱-۴-۱-۲- سوالات فرعی

- ۱- وزن و ترتیب اهمیت معیارهای عملکرد مالی در صنعت خودرو چگونه است؟
- ۲- ترتیب اهمیت اولویت‌های رقابتی در صنعت خودرو چگونه است؟

۱-۵-۱- حدود پژوهش

قلمرو موضوعی: در این پژوهش بدنبال بررسی روابط بین عملکردهای مالی، اولویت‌های رقابتی و قابلیت‌های تکنولوژیکی در صنعت خودرو می‌باشیم.

قلمرو زمانی: محدوده زمانی پژوهش از بهمن ۱۳۸۵ تا خرداد ۱۳۸۶ می‌باشد.

قلمرو مکانی: محدوده جغرافیایی پژوهش، شرکت ایران خودرو می‌باشد.

۱-۶-۱- تعریف اصطلاحات

شرکت‌ها برای توسعه منابع جدید و تقویت عملکرد مالی با فشارهای زیادی روبرو هستند. معیارهای مالی مانند نرخ رشد فروش، سود و نرخ بازگشت سرمایه به عنوان معیارهای نشان دهنده عملکرد هستند که در شرکت‌های غربی پذیرفته شده‌اند.

نرخ رشد فروش: فاکتوری که برای سنجش قدرت بازاری یک شرکت به کار می‌رود.

سود: منافعی که در نتیجه عملیات تولید و تجارت در یک کسب و کار بدست می‌آید.

نرخ بازگشت سرمایه: معیاری که نشان دهنده سود شرکت در یک دوره مالی، به عنوان درصدی از سرمایه بکار گرفته شده است (حافیز و همکاران^۸، ۲۰۰۲).

اولویت‌های رقابتی: اولویت رقابتی به عنوان توانایی شرکت یا صنعت در دستیابی به عملکرد بهتر نسبت به رقبا از نظر نوآوری، تعریف می‌شود (هیل و جونز^۹، ۱۹۹۵). مزیت‌های رقابتی ویژگی‌هایی از شرکت است که موجب جذب مشتری می‌شود. به عبارت دیگر اولویت‌های رقابتی نقاط بالقوه تمایز یک شرکت و رقیبانش است. معیارهایی که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفت عبارت است از هزینه، قیمت، کیفیت، انعطاف‌پذیری و زمان (ارسال و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۵).

شایستگی‌ها: قابلیت‌های کلیدی است که شرکت را قادر می‌سازد اساسی‌ترین مزیت‌ها را به مشتری ارائه دهد (زهner^{۱۱}، ۲۰۰۰). علاوه بر این، شایستگی‌های اساسی به عنوان منبع ویژه رقابتی و مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌آید. از نظر استون‌هاس و همکاران^{۱۲} (۲۰۰۰)، تکنولوژی به عنوان دارایی استراتژیک شرکت است و توانایی سازمان در مدیریت و بهره‌برداری از تکنولوژی به عنوان شایستگی اصلی در سازمان محسوب می‌شود.

شایستگی‌های تکنولوژیکی که در این مطالعه مورد توجه بوده است، بر اساس مدلی که ارسال و همکاران (۲۰۰۶) به کار گرفته‌اند، به شرح ذیل می‌باشد:

⁸ - Hafeez et al., 2002

⁹ - Hill and Jones, 1995

¹⁰ - Erensal et al., 2005

¹¹ - Zehner, 2000

¹² - Stonehouse et al., 2000

۱) **تکنولوژی محصول:** تکنولوژی محصول، تکنولوژی‌ای است که مشتری آن را خریداری و برای ارضاء نیازهای خویش مصرف می‌کند. تکنولوژی محصول، برای توسعه محصول، خدمات پس از فروش و توزیع محصول در بازار به کار می‌رود.

۲) **تکنولوژی فرآیند:** تکنولوژی فرآیند، تکنولوژی‌ای است که برای تولید محصول با حداقل قیمت به کار می‌رود. علاوه بر این، تکنولوژی فرآیند، تکنولوژی‌هایی را که در کنترل کیفیت، کنترل موجودی و برنامه ریزی تولید به کار می‌روند شامل می‌شود.

۳) **مدیریت تکنولوژی:** تعاریف متعددی از مدیریت تکنولوژی وجود دارد. انجمن تحقیقات ملی، مدیریت تکنولوژی را اینگونه تعریف می‌کند؛ ایجاد ارتباط بین علوم پایه، مهندسی و مدیریت به منظور پرداختن به مسائل برنامه‌ریزی، توسعه و ایجاد قابلیت‌ها جهت دستیابی به اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان.

علاوه بر این بدوی^{۱۳} (۱۹۹۸) مدیریت تکنولوژی را اینگونه تعریف می‌کنند: رشته و فعالیتی که بر جستجو و درک تکنولوژی بعنوان منبع شرکت متمرکز است که تعیین کننده رقابت‌های استراتژیک و عملیاتی شرکت در طراحی و توسعه محصول جهت حداکثر کردن رضایت مشتری، بهره‌وری شرکت، سودآوری و رقابت جویی است. به بیان ساده مدیریت تکنولوژی به دنبال پاسخ به این پرسش است که سازمان چگونه می‌تواند حداکثر منفعت را از داراییهای تکنولوژیکی بدست آورد (نامبیسان و ویلمون^{۱۴}، ۲۰۰۲).

¹³ - Badawy, 1998

¹⁴ - Nambisan, and Wilemon, 2002

فصل دوم



بخش اول: قابلیت‌ها و شایستگی‌ها

بخش دوم: منطق فازی

بخش سوم: پیشینه تحقیق

بخش اول

قابلیت‌ها و شایستگی‌ها

در بازار بسیار رقابتی امروز که در آن تغییرات بسیار سریع، چرخه عمر محصول شتابان، موقعیت‌ها محدود و عدم استمرار تکنولوژی وجود دارد، بازار محصولات به سرعت ظاهر و محو می‌شود (دی آوینی، ۱۹۹۴). در این گونه بازارها، استراتژی‌های مبتنی بر محصول مزیت‌های بلند مدت به وجود نمی‌آورد (کریستنسن^{۱۵}، ۱۹۹۸). بنابراین شرکت‌ها برای ایجاد شایستگی‌ها و نوسازی آن‌ها که آن‌ها را قادر می‌سازد مهارت‌ها، دانش و قابلیت‌های خود را با محیط سازگار سازند و ارزش‌های برتر را در زمان مناسب و روش مناسب به مشتری تحویل دهند- تحت فشار فزاینده‌ای قرار دارند (وانگ و همکاران^{۱۶}، ۲۰۰۴).

در طول دهه اخیر، نظریه رقابت مبتنی بر شایستگی توجه بسیاری از متخصصان را به خود جلب کرد. این نظریه بیان می‌کند که استراتژی‌های شرکت باید مبتنی بر شایستگی‌های شرکت باشد. بنابراین نظر کلی آن است که شرکت‌ها به منظور استفاده از فرصت‌ها و مقاومت در مقابل تهدیدات مجموعه شایستگی‌های اصلی خود را به خوبی درک کنند (تامپو^{۱۷}، ۱۹۹۴؛ پراهالاد و همل، ۱۹۹۰).

به اعتقاد سانچز و همکاران^{۱۸} (۱۹۹۶) و همچنین تیزی و همکاران^{۱۹} (۱۹۹۷)، شایستگی‌های اصلی، نهفته در قابلیت‌های پویای شرکت و نه صرفاً دارایی‌های ثابت آن است.

شایستگی‌های شرکت، به قابلیت‌های ارزشمند شرکت در ارائه منافع بنیادی به مشتری اطلاق می‌گردد (همل، ۱۹۹۴). شایستگی‌ها معمولاً شبکه‌ای از قابلیت‌ها محسوب می‌شوند، تا اینکه فرآیندی جداگانه مبتنی بر فعالیت باشند (کلین و همکاران^{۲۰}، ۱۹۹۸).

¹⁵ -Cheristensen, 1998

¹⁶ -Wang et al., 2004

¹⁷ - Tampoe, 1994

¹⁸ -Sanchez et al., 1996

¹⁹ -Teece et al., 1997

²⁰ -Klein et al., 1998