

رقابت نگرشی نظام گرا

از: سلیمان ایرانزاده

شرکت‌های تولیدی با تکیه بر تکنولوژی پیشرفته و تکنیک‌های جدید نسبت به رقبای سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص می‌دهند. مثلاً ژاپنی‌ها «سیستم تولید سریع» را معرفی کرده‌اند. این روش اولین بار در شرکت «تویوتا» استفاده شد. در سیستم تولید سریع نیمی از کارها به وسیله افراد و نیمی به وسیله دستگاه‌های خودکار انجام می‌شود. به گونه‌ای که ساعت کار مهندسی در تولید انبوه به نصف زمان مشابه در آمریکا می‌رسد. در کارخانه‌های ژاپن برای تولید هر خودرو بطور متوسط ۱۹/۸ ساعت کار می‌شود، در حالی که در آمریکا، ۲۹/۹ و در اروپا ۳۵/۵ ساعت است. در چنین شرایطی شرکت‌ها با تهیه و تدوین استراتژی‌هایی برای خود مزیت رقابتی بوجود می‌آورند. البته مزیت رقابتی لزوماً تنها به تولید ختم نمی‌شود بلکه موسسات از نظر بازاریابی نیز می‌توانند نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار باشند. «مایکل پورتر»، محقق آمریکایی، در این زمینه به سه عامل تولید، بازاریابی و مدیریت مواد اشاره می‌کند و می‌افزاید «هریک از حلقه‌های سه‌گانه زنجیره ارزشی نماینده مجموعه‌ای از خرده‌ارزش‌هایی است که مدیریت سازمان برای کسب سود به ناچار باید هر گروه از آن مجموعه‌ها را با بهره‌وری تمام خلق کند». لذا سازمان‌ها با شناسایی موقعیت رقبا و پی بردن به اهداف، استراتژیها، نقاط قوت و ضعف آنها نسبت به پیش‌بینی رفتار آنها اقدام می‌کنند. از طرف دیگر قدرت انعطاف‌پذیری و مانور هر سازمان در مقابل رقبا بستگی به قدرت مالی و تکنولوژی جدید و پیشرفته‌ای دارد که در روند تولید به کار گرفته می‌شود. بنابراین در این شرایط رقابتی، موسسات استراتژی تولیدی خود را مبتنی بر جریان مستمر قرار می‌دهند، تا وضعیت خود را بهبود و با فروش محصولات و کسب سود

و ارائه یک تصویر مطلوب از خود در ذهن مصرف‌کنندگان و سهامداران، دسترسی به منابع مورد نیاز و سرمایه‌گذاری بیشتر را امکان‌پذیر سازند.

در مورد تعریف رقابت و ارائه چارچوبی در این زمینه هنوز میان صاحب‌نظران اختلاف نظر حاصل نگردیده است ولی نظریات ارائه شده را می‌توان به شرح ذیل جمع‌بندی کرد:

«رقابت یعنی توانایی و قدرت ترغیب مشتریان به انتخاب و خرید محصولات بیشتر».

«رقابت یعنی پیشرفته کردن روند تولید یا به عبارت دیگر کسب شایستگی، لیاقت و تقویت توانایی‌های بالقوه و بالفعل و ارتقاء انگیزه نسبت به رقبا».

در هر صورت مفهوم رقابت مستلزم تعریف کلی و جامع و ارائه چارچوبی است که موسسات بتوانند در آن چارچوب وضعیت رقابتی خود را نسبت به سایر موسسات مورد ارزیابی قرار دهند. این مقاله تلاشی در این جهت است که بتواند چارچوبی را در مورد مفهوم رقابت که مشتمل بر موارد ذیل است، ارائه دهد:

۱ - ارزیابی مشتریان، سهامداران و قدرت انعطاف‌پذیری سازمان در مقابل تغییرات محیطی.

۲ - درک مفاهیم رقابت و تبیین تضادهای موجود

● **رقابت یعنی توانایی و قدرت ترغیب مشتریان به انتخاب و خرید محصولات بیشتر.**

● **بازیگران اصلی صحنه رقابت و عوامل تاثیرگذار بر سازمان، مشتریان، رقبای شرکت و سهامداران می‌باشند.**

● **اولین گام در جهت رضایت مشتری، شناخت نسبی مشتریان است.**

بین عوامل بوجود آورنده رقابت.

۳ - توسعه و بهبود پتانسیل‌های بالقوه سازمان به منظور ایجاد موقعیت مناسب رقابتی.

۴ - ارائه یک چارچوب برای اندازه‌گیری و سنجش عوامل موثر بر سازمان (مشتری، سهامداران، انعطاف‌پذیری)

۵ - ارائه طرحها و استراتژیهای رقابتی.

امروزه تدوین استراتژی بقاء یکی از مشغله‌های فکری مدیران استراتژیک است. ذهنیت اغلب مدیران در مورد رقابت مبتنی بر پیشی گرفتن موسسه از رقبا قرار دارد. در هر صورت بازیگران اصلی صحنه رقابت و عوامل تاثیرگذار بر سازمان، مشتریان، رقبای شرکت و سهامداران می‌باشند. هرچند که این عوامل جدا از یکدیگر قرار دارند، ولی دارای ارتباط متقابل هستند. بسیاری از مدیران بر روی اهدافی تاکید دارند که صرفاً بیانگر منافع یک گروه از ذینفعان است، لذا اغلب برنامه‌های آنان به نتایج محدودی ختم می‌شود، زیرا که آنها قادر به ایجاد تعادل بین نیازهای سایر ذینفعان نیستند. (شکل شماره یک).

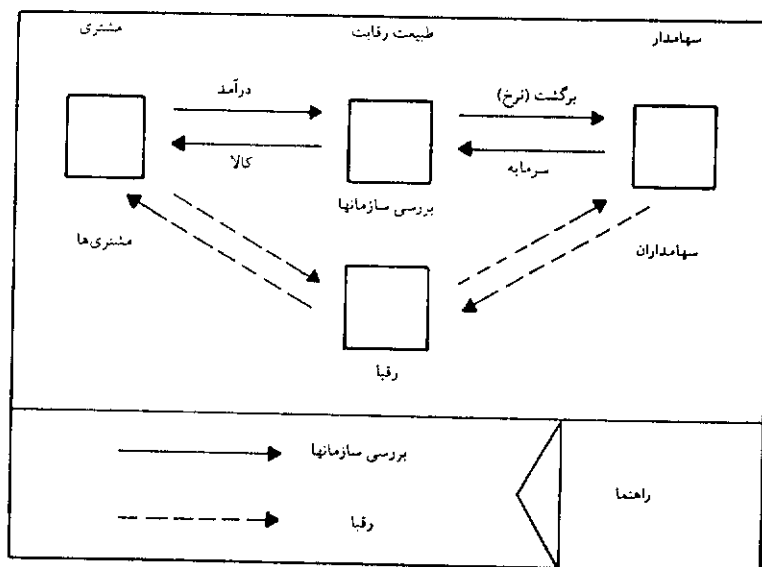
تحلیل رضایت مشتریان

در سال‌های اخیر رابطه بین مشتری و فروشنده تغییر یافته است و تولیدکنندگان دیگر دست برتر را در اختیار ندارند. در جایی نوشته شده بود که یک شرکت ژاپنی به متصدی آسانسور خود بعد از دو ماه آموزش، کلیه اطلاعات لازم در خصوص شرکت را در اختیار وی قرار داد، چرا که وی اولین کسی است که در سازمان با مشتری مواجه می‌شود. بنابراین باید قادر باشد که هرگونه سئوالی را در مورد شرکت با ادب و متانت و با اعتماد به نفس پاسخ دهد.

از سه عامل کلیدی یعنی مشتری، رقابت و تغییر که در نظام اقتصاد بین‌الملل پدیدار گشته و

محصول عرضه شود، سرعت در رقابت و انعطاف پذیری باعث می شود تا محصولات جدید با سرعت بیشتر تولید و عرضه شوند و با سرعت باورنکردنی به درخواست های مشتریان پاسخ داده شود و نیاز آنان تامین گردد.

مدیریت همواره باید درصدد تغییر و تحول باشد و روح خلاقیت و ابتکار عمل را در سازمان بدمد. علت اصلی موفقیت روزافزون شرکت های موفق توجه زیادی است که به تغییر و تحول می شود. شرکت های موفق نه تنها در برابر حرکات شرکت های رقیب واکنش مناسب نشان می دهند، بلکه همواره درصدد هستند تا دست به ابتکار عمل های جدیدی بزنند. تا نسبت به رقیب در شرایط مناسب تری قرار بگیرد. البته توان واکنش سازمان مالی، سرمایه گذارهای کلان و استفاده از تکنولوژی های پیشرفته را در سازمان امکان پذیر می سازد. کلیه مفاهیم فوق را در قالب یک سیستم مکانیکی می توان نشان داد. (شکل ۲)



شکل شماره ۱

قابل تعمیر باشد.

۴ - مخل و مضر به حال جامعه نباشد.

تحلیل رضایت سهامداران

سهامداران کسانی هستند که سرمایه مورد نیاز موسسه را فراهم می کنند. سرمایه گذاری در یک موسسه برای سهامداران زمانی رضایت بخش است که موسسه بتواند خواسته های آنها را برآورده سازد، و بازدهی سرمایه که موجب رضایت آنان می شود را تامین کند. کلیه سهامداران با بینش ها و انگیزه های مختلف به بازگشت سرمایه خود یا احتمال تمرین ریسک علاقمند هستند. اصولاً سهامداران پول خود را روی دارایی شرکت سرمایه گذاری می کنند و ارزش واقعی سرمایه گذاری آنها براساس ارزش پولی است که توسط همان دارایی ایجاد می شود. بنابراین سهامداران نیز ذینفعانی هستند که بر تصمیمات و خط مشی های سازمانی و ساختار مالی به نحوی از انحاء تاثیر می گذارند.

تحلیل قدرت واکنش

توانایی اداره کردن، تطبیق و انجام کارهای غیر قابل انتظار و پیش بینی نشده در شرایط بحرانی به منظور حفظ موقعیت در مقابل رقیب و سرعت بخشیدن به کارها و رعایت زمان (با کوتاه کردن مدت زمان تولید و عرضه کالا) در صحنه رقابت به صورت یکی از عوامل مهم درآمده است. در اجرای استراتژی های سنتی همواره سعی بر این بوده است که هزینه ها کاهش یابد و کالاهایی با ارزش زیاد تولید و عرضه شود. ولی آخرین شیوه تفکر آن است که نه تنها باید هزینه ها را کاهش داد، بلکه در کوتاهترین زمان ممکن، ارزشمندترین

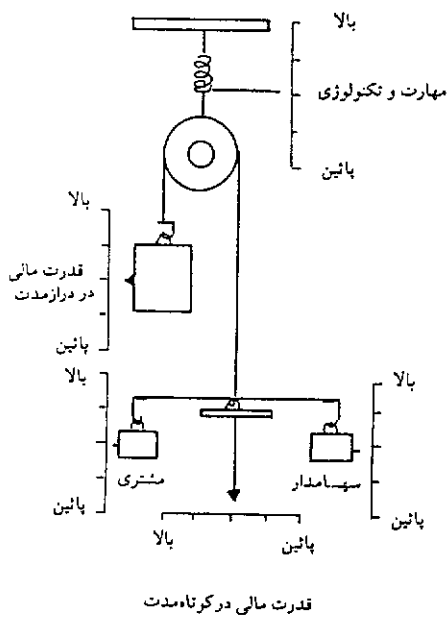
کلیه فعالیت های اقتصادی را تحت تاثیر قرار داده مشتری و جلب رضایت مصرف کنندگان از جایگاه خاصی برخوردار است.

«کیت هیوز» رئیس یکی از بخش های کمپانی «پپسی کولا» می گوید: «استراتژی ما این نیست که چطور به کوکاکولا پاسخ دهیم. ما به دنبال این هستیم که بین پپسی کولا و مصرف کنندگان در سراسر جهان یک پیوند بلندمدت را ایجاد کنیم. مشتریان کسانی هستند که سازمان محصولات و خدمات را به آنها عرضه می کند. در واقع آنها هستند که حقوق کارکنان موسسه را می پردازند و نقدینگی مورد نیاز موسسه و بازده سرمایه سهامداران را تامین می کنند.

اولین گام در جهت رضایت مشتری، شناخت نسبی مشتریان است (که در واقع مفهوم کیفیت است) نه تنها مشتریان موسسه بلکه مشتریان کل بازار، باید روی نیازهای آنها و تعدادشان تمرکز کرد. دلیل اینکه مشتریان به جای محصولات ما، محصولات رقیب را انتخاب کرده اند باید مشخص کرد. کسب این شناخت نه تنها مبانی لازم برای تقسیم بندی بازار را فراهم می کند بلکه درک روشنی نیز از ماهیت رقابت حاکم بر بازار را ارائه می دهد.

گام دوم به منظور جلب رضایت مشتری، کاهش قیمت و افزایش کیفیت محصولات با بکارگیری روش های بهتر و جدیدتر می باشد زیرا مشتریان محصولاتی را می پسندند که:

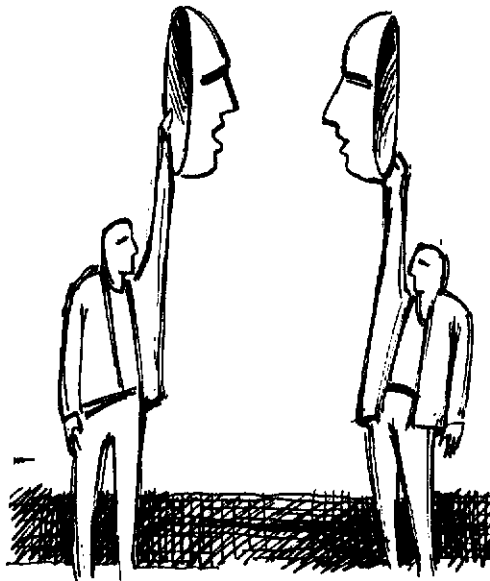
- ۱ - قیمت آن معتدل و مناسب باشد.
- ۲ - کالا و خدمات نیاز مصرف کننده را پاسخ دهند.
- ۳ - زود خراب نشود و اگر شد به راحتی و اوزان



شکل شماره ۲

اجزای این سیستم عبارتند از:

- ۱ - ترازو با دو وزنه: یکی نشان دهنده مشتری و دیگری سهامداران.
- ۲ - طناب نشان دهنده قدرت مالی سازمان در کوتاه مدت وقتی که تعادل سیستم به هم بخورد طول ترازو را طی می کند.
- ۳ - قرقره که به وسیله فتر حرکت می کند



مکانیزم اندازه‌گیری قدرت مالی

توان مالی یک سازمان تعیین‌کننده قابلیت‌های استراتژیک آن می‌باشد. که این امور را می‌توان توسط انواع مقیاس‌های مالی و غیرمالی اندازه‌گیری کرد. انتخاب مقیاس‌ها بستگی به خود سازمان و نیز محیط رقابتی آن دارد. برای مثال: نقش دارایی‌های ثابت در سازمان‌های خدماتی در مقایسه با صنایع سنگین که دارایی‌های ثابت نقش بزرگی در آن ایفا می‌کنند، کم می‌باشد. بنابراین امکان ندارد که چارچوب جامعی را برای اندازه‌گیری توان مالی بوجود آورد.

رویکرد زیر نمونه‌ای است از اینکه چگونه می‌توان مجموعه‌ای از مقیاس‌های مالی و غیرمالی را برای سنجش قدرت مالی سازمانها بکار گرفت.

قدم اول گزینش مقیاس‌های کلیدی است که توان کنش و واکنش یک سازمان در متن محیط رقابتی موردنظر را تعیین کند.

نمونه‌های چنین مقیاسی عبارتند از: سود، توان افزایش سرمایه و گردش نقدینگی.

مقیاس‌های کیفی مانند شهرت و توانایی پیداکردن شرکاء استراتژیک، هرچند کمی نیست، ولی در تحلیل قدرت مالی با اعمال ضریب‌های کیفی بکار می‌روند. نمونه صنایعی که در آن مقیاس‌های کیفی بکار می‌رود، صنعت بیوتکنیک و یا سازمان‌هایی است که عمدتاً براساس سرمایه مخاطره‌آمیز تشکیل شده‌اند.

قدم دوم، تهیه یک جدول اندازه‌گیری است که مقیاس‌های برگزیده برای سازمانها در یک محیط رقابتی را نشان دهد. این مقیاس‌ها طبق

● امروزه کل علوم و معارف بشری تقریباً هر ده سال یکبار، دو برابر می‌شود که برای رشته‌هایی مثل برق ۵ سال، الکترونیک ۳ سال و کامپیوتر ۱۸ ماه می‌باشد.

● کارکنان شرکت باید بدانند که امنیت شغلی آنان منوط به مشارکت هرچه بیشتر در تامین نیازهای مشتری است.
● توان مالی یک سازمان تعیین‌کننده قابلیت‌های استراتژیک آن می‌باشد.

مساله‌ای که در فعالیت‌ها و اهداف کاری خود لحاظ کرده است، متعهد و پای‌بند احساس کند. به‌علاوه اهمیت جلب رضایت مشتری باید برای همه کارکنان اعم از مدیران ارشد تا کارکنان روشن و واضح باشد به‌نحوی که آنها نیز در این تمهد شریک شوند. کارکنان باید بدانند که امنیت شغلی آنان منوط به مشارکت هرچه بیشتر در تامین نیازهای مشتری است. هر شرکت پیش از شروع هر نوع برنامه بهبود درجهت رضایت مشتری باید انتظارات و نیازهای مشتریان خود را دریابد. برای مثال یک شرکت تولیدی می‌تواند پیش از تولید، یک بررسی انجام دهد و با بکارگیری مکانیزمی نظرات آنان را پیرامون کالاهای خود بدست آورد. با جمع‌آوری نظرات مشتری بخش طراحی شرکت می‌تواند محصولات را مطابق مشخصات موردنظر مشتریان طراحی کند. دریافت چنین اطلاعاتی از مشتریان مهمترین وسیله استحکام استراتژیهای بازاریابی است. مضاف بر عوامل فوق، رضایت مشتری به عوامل دیگری نیز در محیط رقابت در ارتباط است؛ که شناسایی این عوامل در موفقیت سازمان در جلب رضایت مشتری بسیار موثر است.

مکانیزم تحلیل رضایت سهامداران

رضایت سهامداران اساساً به بازگشت سرمایه در رابطه با ریسک‌های موجود تعیین می‌گردد. چندین شاخص وجود دارد که موردتوجه سهامداران هستند، ازجمله بازده ارزش ویژه، سود هر سهم، نسبت پرداخت و بازده سود سهم سهامداران سرمایه‌گذاری خود را نه تنها در متن محیط رقابتی بلکه در عرصه صنایع و در برابر دیگر فرصت‌های سرمایه‌گذاری چون اوراق قرضه یا اوراق بهادار ارزیابی می‌کنند.

با این حال، سهامداران مختلف، سرمایه‌گذاری خود را با روش‌های متفاوتی می‌سنجند بنابراین نمی‌توان یک مقیاس واحد را برای سنجش رضایت، سهامداران انتخاب کرد.

نشان‌دهنده، مهارتها و سطح تکنولوژی بکاررفته در سازمان
۴ - وزنه نشان‌دهنده قدرت مالی سازمانها در درازمدت با افزایش و کاهش، وضعیت ترازو را تغییر می‌دهد.

براساس این سیستم می‌توان سناریوهای مختلف را برای سازمان پیش‌بینی کرد. چنانچه افق دید در سازمان کوتاه‌مدت باشد با اتخاذ استراتژی کاهش قیمت محصولات و افزایش فروش ضمن رضایت مشتریان و سهامداران و افزایش قدرت مالی، در بلندمدت با تغییرات در محیط و نیز با غفلت در سرمایه‌گذاری در زمینه‌های نیروی انسانی و تکنولوژی جدید، سازمان با مسائل و مشکلات روبرو گشته و نگرانی‌هایی را بوجود می‌آورد. (در روی شکل این امر ناشی از حرکت طناب می‌باشد). ولی با برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان با اتخاذ استراتژی اصلاح ساختار و سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و تکنولوژیهای جدید هرچند در کوتاه‌مدت هزینه‌هایی را متحمل می‌شود، ولی نتایج آن در بلندمدت به صورت افزایش مشتری و رضایت سهامداران و قدرت واکنش سازمان در محیط رقابتی متجلی می‌گردد.

مکانیزم تحلیل رضایت مشتریان

در ارزیابی مصرف‌کنندگان شناخت این مساله که بازار و مصرف‌کنندگان همگون نیستند از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. بنابراین بحث گروه‌بندی بازار مطرح می‌شود. از آنجا که موسسات توانایی پاسخگویی به تمام نیازهای گروه‌های مختلف را در بازار ندارند، تنها می‌توانند نیاز گروه خاصی را تامین کنند. لذا شرکت‌های موفق نه تنها تولیدات و خدمات غیرقابل مقایسه ارائه می‌دهند، بلکه در نحوه تحویل کالاها و خدمات به مشتری بر رضایت او اثر می‌گذارند. کلیه مشتریان انتظار دارند کالاهای موردنظر خود را به موقع، سالم، بی‌نقص و با رفتاری مؤدبانه تحویل بگیرند. هر شرکت برای جلب رضایت هرچه بیشتر مشتری خود باید خود را نسبت به

اهمیت خود سنجیده می‌شوند. داده‌ها سپس به صورت نرمال درمی‌آیند تا همه اندازه‌های یک مقیاس واحد را استاندارد کند. یک ارزش استاندارد شده کلی برای قدرت مالی هر سازمان دست آخر با منظور کردن اهمیت هر مقیاس و اندازه تعیین می‌گردد.

ارزیابی تکنولوژی و مهارت

در آستانه ورود به قرن ۲۱ همه سازمانها درگیر مسابقه‌ای هستند که بر آن علم و تکنولوژی حاکم است، و آهنگ تغییرات تکنولوژیک سریع تر از هر زمان دیگر شده است. بطوری که امروزه کل علوم و معارف بشری تقریباً هر ده سال یکبار دو برابر می‌شود که برای رشته‌هایی مثل برق ۵ سال و الکترونیک ۳ سال و کامپیوتر ۱۸ ماه می‌باشد و این بدان معناست که قدرت کامپیوترهای جهان هر ۱۸ ماه یکبار، دو برابر می‌شود.

در صحنه جهان نیز آنچه تعیین‌کننده می‌باشد علم و تکنولوژی است. مثلاً ژاپن علیرغم امکانات طبیعی کم و مشکلات فراوان طبیعی بدون نیاز به اسلحه و نیروی نظامی تنها با قدرت تکنولوژیک توانسته جایگاه مناسب را در دنیا برای خود کسب کند. قطعاً سازمان‌هایی می‌توانند با این وضعیت خود را هماهنگ و حرکت کنند که از نظر تکنولوژی در حد خوبی قرار گرفته باشند. بدین منظور سازمانها جهت تقویت بنیه تکنولوژیک خود و ایجاد موقعیت بهتر بودجه‌های فراوانی را جهت تحقیقات اختصاص می‌دهند. مثلاً بودجه تحقیقاتی شرکت «وستینگهاوس» در سال بالغ بر ۷ میلیارد دلار می‌باشد. از طرف دیگر عامل توسعه تکنولوژیک،

مهارتها و منابع مربوط به انسان است. شرکت‌های موفق با تکیه بر توانایی ذهنی کارکنان خود توانسته‌اند با بهره‌گیری مناسب از منابع و امکانات خود به موقعیت‌های خوبی دست یابند.

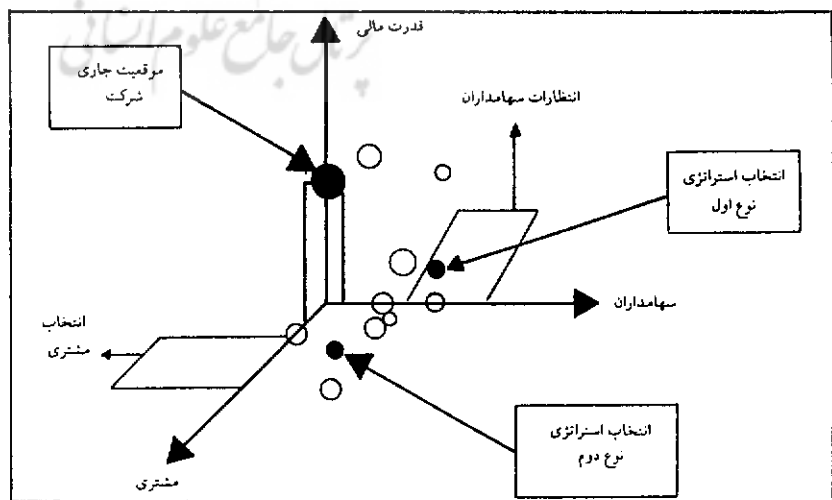
لذا سازمانها برای تداوم حیات خود و همگامی با تغییرات بالقوه محیط که نتیجه اجتناب‌ناپذیر پیشرفت‌های تکنولوژیک است، باید با سرعت بیشتر نسبت به پیش‌بینی وضعیت اقدام کنند و با ابتکار و خلاقیت، خود ضمن همگامی با تغییرات به تشخیص وضعیت رقبا در

- قدرت کامپیوترهای جهان هر ۱۸ ماه یکبار، دو برابر می‌شود.
- در آستانه ورود به قرن ۲۱ همه سازمانها درگیر مسابقه‌ای هستند که بر آن علم و تکنولوژی حاکم است.
- مدیریت همواره باید در صدد تغییر و تحول باشد و روح خلاقیت و ابتکار عمل را در سازمان بدمد.

زمینه‌های تکنولوژی و نیروی انسانی پردازند و با تقویت این عوامل در صحنه رقابت نسبت به آنان پیشی گیرند.

بکارگیری مدل موقعیت رقابتی در تهیه استراتژی کسب و کار

مدل شماره ۳ می‌تواند مبنای کلی و منسجم جهت تهیه استراتژی صنعتی ارائه دهد. و استفاده‌کننده را قادر می‌سازد که موقعیت رقابتی یک سازمان را در رابطه با ساختار رقابتی محیط صنعتی شناسایی کند. استراتژی صنعتی مناسب



شکل شماره ۳. کاربرد مدل موقعیت رقابتی در توسعه استراتژی

حاکمی از آن است که سازمانها چطور می‌توانند موقعیت رقابتی جاری را به موقعیتی قوی‌تر انتقال بدهند.

از مدل موقعیت رقابتی، حداکثر انتظارات مشتریان و سهامداران را می‌توان دریافت و شکاف‌های رقابتی در سازمان را با توجه به حداکثر انتظارات تامین و تضمین کرد. قدرت مالی سازمان، همراه با توان تکنولوژی و مهارت‌های کارکنان حدود کاهش شکاف‌های رقابتی را تعیین می‌کند. بر این پایه گزینش‌های استراتژیک را می‌توان برای کم کردن شکاف‌ها فرموله کرد.

دو نمونه از این گزینش‌ها در شکل ۳ ارائه شده است. نخستین گزینش متوجه بهبود رضایت سهامدار است درحالی‌که گزینش دوم به رضایت مشتری می‌پردازد. انتخاب هریک از این استراتژیها، قدرت مالی سازمان را در کوتاه‌مدت بسته به سرمایه‌گذاری لازم، کاهش خواهد داد.

نتیجه‌گیری

ویژگی عصر حاضر جابجایی رقابت‌ها از حوزه‌های سیاسی و نظامی به حوزه‌های اقتصادی است. سازمانها و شرکت‌های تولیدی تلاش می‌کنند با استفاده از تکنولوژیهای جدیدتر نسبت به رقبا سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند. بنابراین سازمانها با مطالعه دقیق عوامل در دسترس نسبت به شناسایی مزیت رقابتی خود اقدام می‌کنند. البته رقابت در چارچوب نگرش سیستمی یک امر نسبی است نه مطلق و توانایی رقابت یک سازمان ارتباط مستقیم با رضایت مشتریان، سهامداران و قدرت مانور سازمان در مقابل تحولات محیطی و دارا بودن پتانسیل‌های لازم در اتخاذ استراتژیهای مناسب دارد. یک سازمان در صورتی می‌تواند رقابت را ادامه دهد که توازن لازم را بین عوامل تاثیرگذار بر سازمان را در یک شرایط سخت بوجود آورد. □

* سلیمان ایرانزاده دانشجوی دکتری مدیریت تولید و مدرس دانشگاه پیام نور و مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز است.