

مقدمه

نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می‌کند که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است» که در این راستا از ویژگیهای مسلط جهان امروز می‌توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش، اطلاعات و قدرت روزافزون مشتری اشاره کرد و این همه بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فراوری شرکتها و موسسات تولیدی و خدماتی است. در چنین فضایی این سوال اساسی قابل طرح است که: راز بقا و موفقیت سازمانها در بازار فرارقابتی امروز چیست؟

بانگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک پاسخ سوال را در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار در می‌یابیم به این معنا که صاحبان نظران معتقدند سازمانها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره جز کسب و تداوم ضربت رقابتی

پایدار ندارند. بدیهی است که رسیدن به این هدف مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است که از نظر علمی مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگیهای محتوایی، انواع و قلمرو علمی مزیت رقابتی می‌تواند در طراحی و اجرای این مسیر بسیار موثر و راه گشا باشد. در این راستا مقاله حاضر ضمن ارائه تعریف، انواع و قلمرو علمی مزیت رقابتی سعی دارد چارچوب تحلیلی مناسبی را برای شناخت مفاهیم بنیادین مزیت رقابتی و در نتیجه کمک به طراحی و اجرای الگوها و روشهای کارآمد رقابتی با هدف نیل به مزیت پایدار برای سازمانها ارائه کند.

تعریف و مفهوم مزیت رقابتی

برای درک مناسب هر موضوعی ابتدا لازم است تعریف و مفهوم آن ارائه گردد. بدیهی است هرچه قدر تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و کارا باشد درک مناسب تری از موضوع حاصل می‌گردد. در این راستا چند تا از تعاریف ارائه شده توسط

صاحب نظران در رابطه با مزیت رقابتی به شرح زیر ارائه می‌شود:

«مزیت رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است» (جی. کیگان، ص ۲۳)
 «مزیت رقابتی تمایز در ویژگیها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند» (HAO MA, P 709)

«مزیت رقابتی ارزشهای قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزشها از هزینه های مشتری بالاتر است» (M. PORTER, 1990)

توجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف ارائه شده در مورد مزیت رقابتی گویای این است که ارتباط مستقیم ارزشهای مورد نظر مشتری، ارزشهای عرضه شده شرکت و ارزشهای عرضه شده توسط رقبای شرکت الزامات و ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری مقایسه ارزشهای عرضه شده شرکت با ارزشهای عرضه شده رقبا بیشتر به ارزشهای مورد نظر و انتظارات او سازگارتر و نزدیکتر باشد می‌توان گفت که آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است به نحوی که این مزیت باعث می‌شود که شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد.

انواع مزیت رقابتی

باتوجه به مبانی نظری موضوع و پویانمایی واقعی و عینی رقابت می‌توان مزیت رقابتی را به پنج نوع کلی زیر تقسیم بندی کرد.

الف - مزیت موقعیتی در مقابل مزیت جنبشی (پویا)؛

ب - مزیت متجانس در مقابل مزیت نامتجانس؛

ج - مزیت مشهود در مقابل مزیت نامشهود؛

د - مزیت ساده در مقابل مزیت مرکب؛

ه - مزیت موقتی در مقابل مزیت پایدار؛

در ادامه هر کدام از انواع مزیتها به اجمال تشریح می‌گردد:

الف - مزیت موقعیتی در مقابل جنبشی (پویا):
 مزیتهای موقعیتی از ویژگیها و موجودیهای شرکت ایجاد می‌شود که عوامل ایجادکننده این نوع مزیتها معمولاً ایستا بوده و براساس مالکیت

علی مهری

نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار

منابع و دارائیه‌ها و یا براساس دسترسی هستند. بـــه عنوان مثال در بازار سس ماینز کشور موقعیت محصولات شرکت مه‌رام نسبت به سایر رقبا به خاطر قدرت اقتاع سازی مشتری است که نتیجه آن تسهیل فروش محصولات شرکت است.

یا به عنوان مثال دیگر می توان به فضای قفسه اشاره کرد که در بازار محصولات خرده فروشی محصولات بعضی از شرکتها در مقایسه با محصولات رقبا فضای قفسه فروشگاههای خرده فروشی را بیشتر اشغال می کنند که نتیجه آن دسترسی مطلوبتر به مشتریان است. به طور کلی چند مثال از مزیت رقابتی موقعیتی شامل مزیت رقابتی براساس موهبتها (شامل استعدادهای مدیریتی، کارکنان ماهر و متخصص و فرهنگ سازمانی برتر (BARNEY 1991)، مزیت رقابتی براساس اندازه (شامل قدرت بازار، اقتصاد مقیاس و اقتصاد تجزیه (GHEMAWAT 1986)، مزیت براساس دسترسی (شامل رابطه خوب با همکاران، رابطه مناسب با تکمیل کننده ها (BRANDENBERG 1996) & NALEBULL، کنترل بهتر شبکه عرضه و دسترسی مطلوب به شبکه توزیع (PORTER 1980) و داشتن استاندارد فنی صنعت مانند اینتل در (HILL 1997) PC است.

مزیت‌های رقابتی جنبشی (پویا) اساس کارایی و اثربخشی شرکتها در بازار است زیرا این نوع مزایا باعث می شود که شرکتها فعالیت‌های کسب و کار خود را کارا تر و اثربخش تر از رقبا انجام دهند که معمولاً بر مبنای دانش و قابلیت‌های سازمان استوار است. به چند نمونه از این نوع مزیت در چند شرکت به شرح زیر اشاره می شود.

توانایی برتر سونی در کوچک سازی باعث تقویت رهبری شرکت در بازار جهانی دستگاههای شخصی و پرتابل می شود یا توانایی تولید انعطاف پذیر تویوتا باعث پاسخگویی سریعتر شرکت به تغییرات بازار و انتظارات جدید نسبت به رقبا است. یا در کسب و کار کارتهای اعتباری MBNA آمریکا قادر به شناسایی سریع و ارائه خدمت مطلوب به گروه بزرگی از مشتریانی است که درآمد زیاد دارند (REICHHELD 1998)

مزیت‌های رقابتی جنبشی (پویا) را می توان در چهار طبقه کلی زیر طبقه بندی کرد:

سازمانها برای مصون ماندن از امواج سهمگین تغییرات محیطی چاره ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند



- ۱- قابلیت‌های کارآفرینی - این نوع قابلیت‌ها بیانگر توانایی شرکت در شناسایی و جذب مشتریان با ارزش و بهره برداری از فرصتهای موجود بازار و ایجاد فرصتهای جدید است؛
 - ۲- قابلیت‌های فنی - این نوع قابلیت‌ها باعث توسعه و ارتقای خلاقیت، کارایی، انعطاف پذیری، سرعت یا کیفیت فرایندهای شرکت و نیز بهبود کیفیت محصولات شرکت می گردد؛
 - ۳- قابلیت سازمانی - این نوع قابلیت‌ها شامل ویژگیهای ساختاری و فرهنگی سازمان است که برای تحرک و پویایی کارکنان، یادگیری سریعتر سازمانی و تسهیل تغییرات ضروری لازم است؛
 - ۴- قابلیت‌های استراتژیک - این نوع قابلیت‌ها برای ایجاد، انسجام بخشی و هماهنگیهای کارآمد و موثر دانش و شایستگیهای گوناگون شرکت و نیز ساختاردهی مجدد و ایجاد تحرک و نقل و انتقال موثر آنها به موازات تغییرات و پویانهای محیطی و فرصتهای فراوری، ضرورت دارد.
- بدیهی است که بین مزیت‌های موقعیتی و مزیت‌های پویا تعامل وجود دارد و این دوروی همدیگر تاثیر گذاشته و از یکدیگر ناشی می شوند. در واقع مزیت‌های پویا می توانند مزیت‌های موقعیتی را تقویت کنند و به موازات ارتقای موقعیت سازمان و شاخصهای موقعیتی و بـــه کارگیری سازوکار مدیریتی کارآمد، معیارهای مزیت‌های پویا نیز ارتقاء می یابند. بـــه عنوان مثال، قابلیت‌های تحقیق و توسعه و نیز تولید کائن در تحکیم موقعیت مسلط و شهرت جهانی شرکت در کسب و کارهای اتوماسیون اداری بسیار موثر بوده است ضمن اینکه ادامه این وضعیت توسعه قابلیت‌های R&D و تولیدی شرکت را می تواند به دنبال داشته باشد (GHOSHAL 1992).

ب - مزیت متجانس در مقابل نامتجانس: مزیت‌های موقعیتی و مزیت‌های پویا می توانند متجانس یا غیر متجانس باشند وقتی که شرکت و رقبا با استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌های متجانس و مشابه به روش یکسان رقابت می کنند. در این صورت مزیت رقابتی از انجام فعالیت‌های مشابه به صورت بهتر حاصل می شود. به بیان دیگر وقتی مزیت رقابتی شرکتها از منابع و روشهای مشابهی حاصل می شود در این صورت شرکت‌هایی به مزیت رقابتی بادوام دست خواهند یافت که به صورت کارا تر و اثربخش تر منابع را به کار گرفته و روشها را اجرا کنند زیرا در این صورت شرکتها بدون اینکه فرصت متمایز بودن در بازی مشابه را داشته باشند مجبور به ایفای نقش هستند و لذا تنها تعیین کننده مزیت رقابتی بادوام کارایی عملیاتی است.

در این رابطه و در ارتباط با مباحث استراتژیک گفتنی است که اینگونه مزیت‌ها نمی توانند استراتژیک باشند زیرا انجام برخی امور به صورت متمایز و نه انجام امور مشابه به صورت بهتر یکی از ضرورت‌های اساسی استراتژی است. البته این مطلب اهمیت مزیت‌های متجانس برای عملکرد برتر یک بنگاه اقتصادی را با چالش جدی مواجه نمی کند.

در نقطه مقابل مزیت متجانس مزیت‌های نامتجانس قرار دارد که اساساً ایفای نقش متمایز در بازی یا به طور کلی ایفای نقش در بازی متفاوت است. در این نوع مزیت «متفاوت بودن» نقش تعیین کننده و اساسی دارد به نحوی که به وسیله مهارت‌ها ترکیبات متفاوت منابع و یا محصولات متفاوت، خدمات بهتر و ارزش بیشتری برای مشتری فراهم سازد، شرکت‌هایی که محور مزیت رقابتی خود را انجام متفاوت امور قرار داده اند این کار را از طریق ایجاد تمایز در فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم های سازمانی، ساختار سازمانی، شیوه های متفاوت هماهنگی و همکاری، روشهای متفاوت بازاریابی و استراتژی های متفاوت تعقیب می کنند. به عنوان مثال، در کسب و کار کپی کائن نسبت به زیراکس دارای مزیت رقابتی است اما این مزیت رقابتی ناشی از انجام بهتر آنچه که به صورت سنتی توسط زیراکس انجام می شود نیست، بلکه کائن از طریق دژ مستحکم فروش و نیروهای صف به

مشکل خواهد بود. برای اینکه هر کدام از مقولات فوق یا ترکیبی از آنها کارکرد اثربخش داشته باشند مستلزم الزامات سازگار و مناسب هستند که فراهم آوری آن برای سازمانهای رقیب مشکل است.

د - مزیت ساده در مقابل مرکب: مزیت رقابتی از حیث عملکرد می تواند به تنهایی عمل کرده یا به صورت ترکیبی از مزیت‌های چندگانه به عنوان یک کلیت ادغامی و در تعامل با یکدیگر کار کند که در حالت اول مزیت رقابتی از نوع ساده و در حالت دوم از نوع ترکیبی یا مرکب است. بدیهی است که مزیت ترکیبی از حیث رتبه نسبت به مزیت ساده جایگاه بالاتر و تعیین کننده تری دارد. برای روشن شدن مطلب دو مثال ارائه می گردد. در کسب و کار ارتباطات مالکیت AT & T به شبکه وسیعی از خطوط کابلی و فیبر نوری این امکان را برای شرکت فراهم می آورد که خدمات تلفنی مسافت‌های طولانی را به صورت اثربخش مورد پشتیبانی و حمایت قرار دهد. این مزیت که از نوع ساده است مستقیماً به عملکرد رقابتی شرکت کمک می کند ضمن اینکه مزیت‌های ساده وقتی که در ابتدا از مالکیت یا منابع بر مبنای دسترسی ناشی می شوند معمولاً از نوع مزیت‌های موقعیتی هستند. چند نمونه از این نوع مزیت‌ها عبارت از موقعیت محلی، دارائی‌های منحصر به فرد فیزیکی، امتیازات، ویژگی‌ها و دارائی‌های فکری، قراردادهای همکاری، توان بالای نقدینگی است.

در مقابل ملاحظه می شود که در صنعت نوشیدنی عملکرد عالی کوکاکولا تا حدود زیادی بستگی به نام تجاری (BRAND) آن دارد. چنین مزیت رقابتی یک مزیت رقابتی از نوع ترکیبی است زیرا ترکیب و تعامل چندین مزیت ساده به ایجاد چنین مزیت مسلط و تعیین کننده منجر شده است که از آن جمله می توان به راز فرمول مزه خوب، دسترسی به سیستم های توزیع پیشرفته، حدود یک قرن تبلیغات و فعالیتهای پیشبرد فروش و... اشاره کرد. (HAO, 1999).

وقتی که مزیت‌های ترکیبی اساساً از دانش و قابلیت‌های شرکت ناشی می شوند معمولاً از نوع مزیت‌های جنبشی و پویا هستند (STALK.G, 1992). چنین مزیت‌های ترکیبی می توانند از قابلیت برتر تحرک زائی و هماهنگی

مزیت‌های رقابتی پویا اساس کارایی و اثربخشی شرکتها در بازار است



سنگین در ماشین آلات اشاره کرد. در مقابل مزیت نامشهود آن نوع مزیتی است که امکان مشاهده آن در شکل فیزیکی به راحتی مقدور نیست. این نوع مزیت‌ها معمولاً پشت عوامل مشخصی پنهان است. این نوع مزیت می تواند ناشی از راه‌های تجاری (BRAND) شهرت، یادگیری و شیوه یادگیری و دانستن کارکنان، فرهنگ سازمانی و... باشد. به عنوان مثال، مزیت رقابتی 3M ناشی از فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری بازار محور آنست که آن شرکت را قادر می سازد که در هر سال بخش قابل ملاحظه ای از فروش خود را از محل محصولات نوآور به دست آورد ضمن اینکه سیاست شرکت مبنی بر اینکه مهندسان بتوانند ۱۵ درصد وقت اداری خود را روی پروژه های خود صرف کنند تا حدود زیادی به نوآوری محصولات شرکت کمک کرده است. به طور کلی می توان گفت که هر چقدر مزیت‌های رقابتی سازمان مبتنی بر مزیت‌های نامشهود باشد. امکان تقلید آن مشکل تر و زمان برتر خواهد بود ضمن اینکه جابه جایی و جذب مزیت نامشهود بسیار مشکل تر از مزیت مشهود است زیرا به احتمال زیاد مزیت نامشهود از خصائص، مشخصات و قابلیت‌های سازمان مشتق می شوند که از نظر علی مبهم و از نظر اجتماعی پیچیده هستند (BARNEY, 1991).

در واقع مزیت‌های مشهود از منابع فیزیکی و قابل مشاهده سازمان ناشی می شود ولی مزیت‌های نامشهود از قابلیت‌های سازمان منتج می گردد که ناشی از شیوه های برنامه ریزی، سبک‌های مدیریتی، فرایندها، ساختار و سیستم های سازمانی، چگونگی یادگیری، روش‌های هماهنگی و نیز کارهای تیمی است و به همین علت هم هست که تقلیدپذیری آن

مزیت رقابتی زیراکس پیش دستی کرد ضمن اینکه فرایند نوآوری جدید این شرکت اجازه تولید دستگاه‌های کپی با هزینه پایین و کیفیت بالا را به او می دهد. از سوی دیگر، کانن با تولید محصولات در اندازه های کوچکتر (نسبت به زیراکس) آن بخشی از بازار را که امکان استفاده از محصولات زیراکس را نداشتند مورد توجه قرار داد و لذا دسترسی ادارات و سازمانهای کوچکتر به محصولات کانن به خاطر اندازه کوچک آن و سازگاری بیشتر با امکانات آنها تسهیل شد. نتیج این مزیت‌های رقابتی نامتجانس دسترسی شرکت به نیچ های جدید بازار و توسعه قلمرو کلی بازار کپی است.

دیدگاه مزیت رقابتی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها بر اهمیت مزیت‌های نامتجانس تاکید دارد. وقتی منابع و قابلیت‌های شرکت منحصر به فرد، خاص و مشکل برای تقلید باشد در آن صورت مزیت رقابتی ایجاد می شود (BARNEY, 1991, PP99-120). به عنوان مثال می توان به فرهنگ سازمانی به عنوان مفروضات و اعتقادات اساسی مشترک بین کلیه کارکنان سازمان شامل مدیران و نیروهای صف و ستاد اشاره کرد که می تواند منبع مزیت رقابتی نامتجانس باشد.

البته توانایی فرهنگ به عنوان منبع مزیت رقابتی به میزان سازگاری آن با شرایط محیط خارجی بستگی دارد (SCHEIN, 1984) در این صورت هرچه فرهنگ سازمانی با شرایط و الزامات محیط پیرامونی سازگارتر باشد توانایی سازمان در پاسخ به انتظارات محیطی و نیازهای بازار ارتقا می یابد که این امر پاسخگویی به مشتری را تسهیل می سازد و از این طریق دسترسی سازمان به مشتریان را بهبود بخشیده و موجبات ارتقای موقعیت رقابتی به شاخصها و متغیرهای موثر مزیت رقابتی و عناصر تشکیل دهنده آن بیشتر اشاره خواهد شد.

ج - مزیت مشهود در مقابل نامشهود: مزیت رقابتی مشهود آن نوع مزیتی است که منشاء آن منابع مشهود بوده که به صورت داده فیزیکی مانند ماشین آلات، تجهیزات و... می توان آن را مشاهده کرد. مزایای مشهود معمولاً ناشی از تعهد شرکت به مقدار زیادی منابع در عرصه های خاص است که به راحتی قابل تغییر نیست که از آن جمله می توان به سرمایه گذاری

این معناست که دیگر روشهای موفق دیروز نمی توانند تضمین کننده موفقیت فردا باشند. ثانیاً: مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات و پاسخگویی، وسیع تر کرده اند و تجربه نشان می دهد که اگر سازمان از عهده برآوردن این انتظارات بر نیاید مشتریان به سمت سازمانهای رقیب خواهند رفت.

ثالثاً: باتوجه به اینکه سازمانها به عنوان بنگاههای اقتصادی همواره دو هدف بقا و کسب سود را تعقیب می کنند لزوماً می بایستی به نحوی عمل کنید که ضمن تداوم حیات از حیث اقتصادی نیز سودآور باقی بمانند و این مستلزم اثربخشی و کارایی در سازمان است.

رابعاً: نیروی انسانی معاصر نسبت به گذشته تفاوتهای زیادی کرده است. از یکسو نیروی کار جدید ظرفیت و استعداد فوق العاده ای برای رشد و توسعه دارند و از سوی دیگر نیز به اعتماد آفرینی بیشتر از سوی سازمان نیاز دارند. در این راستا اگر از مدیران سازمانهای امروز پرسیده شود از کارکنان خود چه توقعی دارید همه آنها تقریباً جوابی به این مضمون می دهند که: ما افرادی لازم داریم که مشکل گشا و مبتکر باشند به نحوی رفتار کنند که انگار صاحب سازمان هستند. حال اگر از افراد پرسیده شود شما از سازمان چه انتظاری دارید جواب می دهند ما صداقت و محیطی که مستلزم کسب مهارتهای جدید برای ما باشد لازم داریم و اینها بیانگر این است که سازوکار جدیدی در مدیریت منابع انسانی سازمانها در محیط های فرارقیابتی امروز لازم است (کنت بلانچارد، سه کلید توان افزایی، ص ۱۴-۱۶).

سازوکاری که بتواند از پتانسیل های نیروی انسانی جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار بهره برداری مناسب کند دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه افراد سازمانی در کنار مسئولیت پذیری و مشارکت جویی آنها می تواند مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان ایجاد کند مشروط بر اینکه محیط مناسب و سازوکار موفقیت در سازمان وجود داشته باشد.

بنابراین، مدیران باید از نقش اهمیت نیروی انسانی در خلق وضعیت رقابتی پایدار غافل نباشند و با استفاده از مدیریت نوین قابلیت های مزیت رقابتی نیروی انسانی را شناخته و به صورت نظام یافته و در محیطی انگیزشی جهت

مشتریان دامنه انتظارات خود را وسیع تر کرده اند و چنانچه سازمانها به انتظارات پاسخ ندهند آنها به سمت سازمانهای رقیب خواهند رفت



سازمان تاثیر می گذارد. در حالی که مزیت غیرمستقیم با استفاده از عوامل واسطه ای نقش خود را ایفا می کند.

قلمرو علی مزیت رقابتی

از آنجا که هدف این بخش از مقاله تبیین چارچوب کلی برای درک و شناخت بهتر خاستگاه ها و علل مزیت رقابتی است. لذا در این راستا این سوالات مطرح است:

● خاستگاه و منشاهاى مزیت رقابتی کجاست؟
● مزیت رقابتی در عمل در کجای سازمان قرار داشته و به چه چیزهایی چسبیده است؟
آیا سازمان می تواند از مزیت موجود خود بهره برداری مناسب داشته باشد؟

باتوجه به تئوریهای مزیت رقابتی و در راستای پاسخ به سئوالهای فوق می توان محدوده قرار گرفتن و خاستگاههای مزیت رقابتی را در قلمرو نیروی انسانی، قلمرو سازمانی، قلمرو مجازی و قلمرو محیطی تبیین کرد.

الف - مزیت های رقابتی قلمرو نیروی انسانی: اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی هر سازمان هر صاحب نظری را بر آن می دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به عنوان باارزش ترین سرمایه سازمانی به صورت مستقل نگاه کند. دلیل این امر نیاز به تغییر و تحول در سازمانها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی به دلایل زیر است:

اولاً: فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمانها وارد می شود آنها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام یافته و مستمر می کند. ضمن اینکه الزامات وارده از طرف فناوریهای جدید و نیز تغییر ذهنیت و علائق مشتریان همگی به

کارا تر دارائیهای و مهارتهای متفاوت برای ایجاد مزیت رقابتی در تمایز، محصولات و خدمات کیفی، هزینه پایین، پاسخ سریع به بازار و نیز نوآوری مستمر ناشی شوند. به عنوان مثال، توانایی کانن در پردازش تصویر و ارتقای قابلیت های تولید و بازاریابی ناشی از تجهیز شایستگیهای چندگانه باعث شده است که شرکت با کسب مزیت رقابتی دامنه وسیعی از محصولات نوآور را با کیفیت بالا و کارایی زیاد و هزینه پایین به بازار عرضه کند.

ه - مزیت موقتی در مقابل پایدار: مزیت رقابتی از هر نوع که باشد می تواند از حیث عملکرد رقابتی به صورت پایدار یا موقتی باشد. مزیت موقتی اشاره به مزیتی دارد که کوتاه مدت و انتقالی است. به عنوان مثال، سیستم رزرو رایانه ای هوشمند «آمریکن ایرلاینز» در زمان معرفی از حیث بهره برداری از ظرفیت و دسترسی سریع به مشتریان و سایر جنبه های عملیاتی مزیتی را برای شرکت ایجاد کرد.

می توان گفت که هر چه ویژگیهای مشهود و ساده بودن مزیت رقابتی بیشتر باشد، به طور بالقوه قابلیت آن بیشتر است. باوجود این، اگر شرکت دارای فرهنگ سازمانی نوآور محور و قابلیت نوآوری بازار محوری بالا داشته باشد می تواند اولاً به صورت هوشمندانه از ویژگی پیش دستی خود بهره برده و مزیت موقعیتی خود را ارتقا دهد ثانیاً قبل از اینکه رقیب به مزیت موقتی آن دست یابند مزیت جدیدی را خلق کرده و رقیب را همواره پشت سر خود داشته باشند.

در مقابل مزیت رقابتی موقتی، مزیت رقابتی پایدار قرار دارد که اولاً از نظر زمانی طولانی مدت بوده و زودگذر نیست و ثانیاً به راحتی توسط رقیب قابل دسترسی نیست.

علاوه بر تقسیم بندی پنجگانه فسوق می توان مزیت نسبی در مقابل مطلق و مزیت مستقیم در مقابل غیرمستقیم را نیز به تقسیم بندی مذکور اضافه کرد. در یک مقیاس مقایسه ای چنانچه مزیت سازمان نسبت به رقیب در تفاوت های کوچک باشد مزیت از نوع نسبی است. ولی در صورتی که مزیت سازمان نسبت به رقیب مطلق و تعیین کننده موقعیت بازار باشد مزیت از نوع مطلق است. در این راستا مزیت مستقیم به آن نوع مزیتی اطلاق می شود که به صورت مستقیم در ایجاد ارزشهای رقابتی

شهرت و نام تجاری اشاره کرد.

منابع استراتژیک: منابع استراتژیک شامل آن دسته از منابع منحصر به فرد سازمان است که باعث تمایز و تفاوت در عملکرد سازمان با رقبایش شده و از حیث عملکرد بازار، فاصله دست نیافتنی برای سازمان ایجاد می کند که به وسیله اقدامات رقابتی، به راحتی نمی توانند به آن برسند یا آن را پر کنند. البته تقسیم بندی بین منابع استراتژیک و منابع رقابتی دقیق نیست. باین حال می توان گفت که منابع استراتژیک اشاره به آن دسته از منابع دارد که قوانین

ماهیت بازی را تغییر می دهد و منابع رقابتی اشاره به آن دسته از منابع دارد که سازمان را قادر می سازد در محیط رقابتی بازی را تا انتها ادامه دهد. (شکل ۱)

نمونه بارز مزیت رقابتی سطح سازمانی مزیت رقابتی براساس فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مبتنی بر نسبی و آوری، مشارکت جویی، مسئولیت پذیری و بازارگرا، منبع مزیت رقابتی پایدار است و

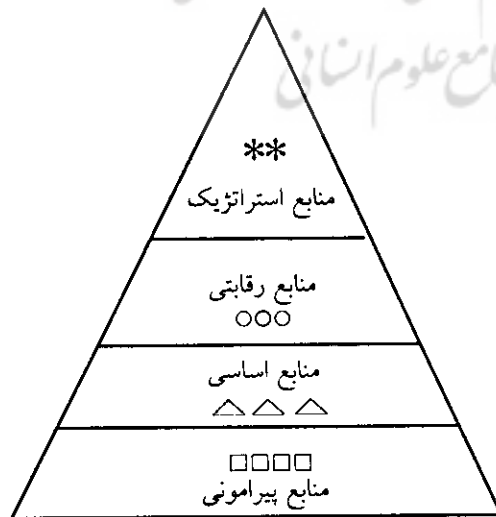
**هرچه صنعت
رقابتی تر باشد
نیاز شرکتها
به یادگیری
و نوآوری
در ارائه محصولات
و خدمات
بیشتر خواهد بود**



مزیت رقابتی سازمان موجبات ناکارآمدی آن را فراهم می آورند.

منابع رقابتی: منابع رقابتی منابعی هستند که سازمان را قادر به تولید و عرضه فرآورده های باارزش رقابتی در محیط بازار می کند. تقاضا، کمیابی، ارتباط و تناسب را می توان از جمله عواملی دانست که باعث رقابتی شدن این منابع می شوند. از مثالهای منابع رقابتی می توان به فناوریهای ویژه و منحصر به فرد، یادگیری و منابع دانشی سازمان، حق الامتیاز و حق الثبت،

شکل یک - طبقه بندی منابع



خلق موقعیت رقابتی به کار گیرد.

ب - مزیت های رقابتی قلمرو سازمانی: این نوع مزیت رقابتی براساس منابع، قابلیتها و ویژگیهایی است که حاصل تجارب تاریخی گذشته و حال سازمان بوده و کل سازمان در آن سهیم هستند. مزیت رقابتی سطح سازمانی دو نوع است: مزیت رقابتی براساس منابعی که می تواند مشهود و نامشهود باشد و مزیت رقابتی براساس قابلیتها و ویژگیها که معمولاً نامشهود است. چنین مزیتی از نظر اجتماعی پیچیده و از نظر تقلید مشکل و از حیث تحرک و قابلیت نقل و انتقال، کم تحرک است. این نوع مزیت را می توان در فرایندها، ساختار، سیستم ها، فرهنگ سازمانی، دانش فنی، دانش بازاریابی، استراتژی های سازمان، نظامهای هماهنگی و انگیزشی سازمان جستجو کرد. در این راستا و با هدف ارائه تصویری روشن تر از منابع و قابلیت های سازمان به نظر می رسد. که تقسیم بندی منابع لازم باشد.

در این رابطه می توان منابع را به چهار طبقه کلی منابع اساسی، منابع پیرامونی، منابع رقابتی و منابع استراتژیک تقسیم کرد (CHAHARBAGHI, LYNCH, 1999).

منابع اساسی: این منابع برای سازمان ضروری بوده و سازمان بدون آن نمی تواند عملیاتی داشته باشد. به بیان دیگر، هر سازمانی فلسفه وجودی دارد که بدون وجود منابع مناسب و ضروری برای آن، امکان تحقق فلسفه وجودی و تحقق اهداف سازمانی میسر نخواهد بود. به عنوان مثال، فلسفه وجودی نهادها و موسسات آموزشی، ارائه خدمات آموزشی و تعمیق و توسعه آموزش است. طبیعی است که این موضوع بدون معلم و استاد امکان پذیر نخواهد بود و وجود معلم در کنار سایر منابع ضروری به عنوان بلیت ورودی یا حداقل الزام جهت فعالیت در محیط آموزشی است و لو اینکه سازمان فاقد مزیت رقابتی باشد.

منابع پیرامونی: این منابع اساسی و ضروری نیستند و به راحتی نیز قابل استخدام، خرید یا اکتساب هستند. از این نوع منابع در اکثر سازمانها که فاقد مدیریت کارآمد است می توان در قالب نیروی انسانی، مازاد، تجهیزات غیر ضروری، فرایندهای زائد، سیستم های عریض؛ طویل و پاگیر، سطوح زیاد مدیریتی و... مشاهده کرد. این نوع منابع به جای کمک به

فرایند هاست. که به نوبه خود زمینه های رقابت پذیری شرکت را بیش از گذشته فراهم می آورد.

د - مزیت های رقابتی قلمرو محیطی: سازمانها در محیط فعالیت می کنند و عوامل محیطی آنها را احاطه کرده است و مستقیماً بر عملکرد آنها تاثیر می گذارد. به بیان دیگر، سازمانها عوامل مورد نیاز را از محیط تامین کرده و در مقابل محصولات و خدمات خود را در محیط عرضه می کنند، ضمن اینکه سازمان به مشابه موجود زنده برای ادامه حیات نیازمند شریانهای حیاتی محیطی است. به علاوه محیط به عنوان منبع فرصتها و تهدیدات نقش عمده ای در موفقیت یا شکست سازمانها ایفا می کند مخصوصاً در شرایط جهانی شدن و شدت رقابت های جهانی ویزگیهای محیط های ملی شرکتها می توانند نقش بسیار موثری در کسب مزیت رقابتی یا از بین رفتن مزیت رقابتی سازمانهای ملی ایفا کند. به طور کلی می توان عوامل محیطی را در پنج طبقه کلی زیر قرار داد (DENNIS, 2000):

- ۱- عوامل قانونی و سیاسی: که اشاره به قوانین و مقررات دولتی، کارایی و پاسخگویی دولت، میزان مداخله دولت در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی،... دارد؛
- ۲- عوامل اقتصادی: که اشاره به نهادهای اقتصادی، کارایی نهادهای اقتصادی مانند: سیستم های پولی و سرمایه ای، ساختار اقتصادی، سیاست های پولی و ارزی، نرخهای بهره، تورم، سیاستهای سرمایه گذاری و... دارد.
- ۳- عوامل فرهنگی و اجتماعی: که اشاره به ساختار اجتماعی، طبقات اجتماعی، نرملهای فرهنگی، سبکهای زندگی، الگوهای رفتاری و... دارد.
- ۴- عوامل تکنولوژیکی: که اشاره به دانش فنی در کشور، تکنولوژی های موجود، قابلیت انعطاف و تغییرات تکنولوژیکی... دارد.
- ۵- ساختار صنعت: هدف از رقابت در هر صنعتی کسب سودآوری مناسب از سرمایه گذارها است. سودآوری صنعت از یکسو به عوامل ساختاری صنعت و از سوی دیگر به میزان رقابت درون صنعت بستگی دارد. طبق نظر مایکل پورتر نیروهای موثر بر رقابت و سودآوری صنعت عبارت از قدرت چانه زنی خریداران، قدرت چانه زنی

مزیت رقابتی پایدار فرآیندی است که نیازهای رقابتی امروز سازمان را به موازات تواناسازی آن برای تامین نیازهای رقابتی آینده تامین می کند



تامین کنندگان، رابطه با تولیدکنندگان، رابطه با رقبا، رابطه با نهادهای اجتماعی و اقتصادی، رابطه با سیستم های پولی و مالی و نیز رابطه با تصمیم گیران اقتصادی و سیاسی اشاره کرد که می تواند منبع مزیت رقابتی برای شرکت باشند. به عنوان مثال، در بیشتر بازارهای صنعتی فعالیتهای ایجاد اعتماد با شبکه های تامین (مانند تامین شرایط حمل و کیفیت مورد انتظار) و نیز ایجاد معاهدات و میثاقهای پرسنلی و اجتماعی با مشتریان بسیار حائز اهمیت بوده و برای حفظ موقعیت رقابتی شرکت در صنعت ضروری است. به علاوه، ممکن است روابط کسب و کار با بازیگران موثر صنعت، زمینه دستیابی سازمان به منابع و قابلیتهای موجود در فراسوی مرزهای سازمان را برای شرکت فراهم آورد که گاهی اوقات مهمتر از منابع درون سازمانی هستند ضمن اینکه برقراری تعاملات مناسب در هماهنگی و تخصیص کارآمد منابع و پیشبرد فعالیتهای ضروری و در نتیجه عملکرد رقابتی شرکت موثر است. این بدان معناست که نه فقط بخش اعظمی از قابلیتهای مورد نیاز شرکت از روابط با افراد و موجودیتهای خارج از شرکت ناشی می شود بلکه ایجاد قابلیتهای ضروری در سطح وسیع در متن این روابط صورت می گیرد. در برخی موارد شرکت می تواند از طریق بهره برداری از منابع تامین کنندگان اصلی و مشتریان و بالعکس به قابلیتهای کلیدی دست یابد و در برخی موارد فعالیتهای هماهنگی بین شرکا کسب و کار به این معناست که وابستگیهای متقابل بین منابع اداری بازاریابی تولید و بازاریابی شده و سازگاری بهتر و بیشتری بین سازمان و همکاران مجازی آن ایجاد می شود که نتیجه آن تغییرات محسوس و عمیق در محصولات، سیستم های تولید و نیز

هرچه میزان سازگاری آن با انتظارات و الزامات محیطی بیشتر باشد می تواند پایداری بیشتری داشته باشد. چنین فرهنگی در طول زمان نهادینه شده و شامل نرم ها و نظام ارزشی سازمان است. به عنوان مثال، فرهنگ نوآوری و خلاقیت شرکت 3M «هیولت پاکارد» برای این شرکتها مزیت رقابتی ایجاد کرده است که توسط رقبا کمتر قابل دسترسی است. یا سیستم ها و فرآیندهای تولید انعطاف پذیر تویوتا باعث سازگاری شرکت با تحولات محیطی و پاسخگویی سریع به الزامات و انتظارات بازار شده و بدین سان مزیت رقابتی دست نیافتنی برای شرکت ایجاد کرده است.

یکی دیگر از منابع رقابتی پایدار در سازمانها، یادگیری سازمانی است. سازمانهایی که اساسشان بر مبنای یادگیری است سعی دارند کارشان را بهتر انجام دهند. از دید آنها یادگیری بهترین راه بهبود عملکرد در درازمدت است. کالهن ویک (CALHAN WICK) از شرکت «ویک و دیوید» از دانشکده مدیریت میشیگان تحقیقی پیرامون یادگیری سازمانی انجام دادند که طی آن ۴۸ سازمان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه معنی داری بین سرعت یادگیری و رقابت پذیری و نیز بین سرعت یادگیری و سرعت نوآوری سازمانها وجود دارد (باب گانز، سازمان تندآموز، ۱۳۷۸).

به عنوان مثال اجرای فرایند یادگیری مشارکتی در شرکت (KAO) باعث ایجاد مزیت رقابتی بر مبنای نوآوری و انعطاف پذیری برای شرکت شد (HAO, MA, 199). البته در این بخش ما درصدد بیان متغیرهای سازمانی موثر بر مزیت رقابتی نیستیم بلکه هدف سطح بندی مزیت رقابتی است. باین حال به طور کلی می توان گفت که در سطح سازمانی مزیت های نامشهود و نامتجانس مخصوصاً آنهایی که بر مبنای دانش بازاریابی، توانایی فنی و قابلیتهای استراتژیک استوار باشند می توانند مبنای مزیت های رقابتی پایدار باشند.

ج - مزیت های رقابتی قلمرو مجازی: مزیت های رقابتی مجازی آن دسته از مزیتها است که خارج از مرزهای شرکت ولی در شبکه های مشخص، روابط و سایر موجودیتهایی که شرکت با آنها ارتباط دارد، قرار می گیرد. از آن جمله می توان به رابطه با مشتریان، رابطه با

تولیدکنندگان، تهدید کالاهای جانشمین، تهدید شرکتهای جدید، شدت رقابت بین شرکتهای موجود است (وارن کیگان، مدیریت بازاریابی جهانی، ۱۳۸۰).

عوامل ساختاری صنعت ضمن تاثیرگذاری روی قدرت نسبی بازار و سودآوری سازمان، نوع مزیت رقابتی لازم برای رقابت کارآمد را تعیین می کند. هرچه صنعت رقابتی تر باشد نیاز شرکتهای یادگیری، باز مهندسی فرایندها، سیستم ها و ساختارها و... نوآوری در ارائه محصولات و خدمات بیشتر خواهد بود. از آنجا که طبق تحقیقات به عمل آمده، نوآوری یکی از شاخصهای مهم مزیت رقابتی است، لذا شرایط رقابتی صنعت یکی از منابع مهم نوآوری در سازمانها بوده و از این طریق مزیت رقابتی برای سازمانهای ملی ایجاد می کند.

به همین ترتیب سایر عوامل ساختاری صنعت می توانند در شرایطی منبع مزیت رقابتی باشد. شاخصهای کلان محیطی نیز می توانند منبع مزیت رقابتی باشد. به عنوان مثال، شرکتهای آلمانی به خاطر برخورداری این کشور از نیروی انسانی ماهر در صنعت اپتیک در این صنعت دارای مزیت رقابتی قابل ملاحظه نسبت به رقبای جهانی هستند. یا وجود نهادهای پولی و سرمایه ای کارآمد و نیز نرخ بهره پایین ضمن اینکه دسترسی مناسب و به موقع شرکتهای ملی را به منابع مالی مورد نیاز فراهم می کند امکان سرمایه گذاری جهت ارتقای قابلیتهای نوآوری و کیفیت محصول را با قیمت تمام شده رقابتی برای شرکتهای ملی در مقایسه با رقبای جهانی فراهم می آورد. بنابراین محیط صنعت و محیط ملی می توانند منبع مزیتی مناسب برای سازمانها باشند. شروط براینکه:

- دسترسی به منابع مهارتهای ضروری برای مزیت رقابتی شرکتهای را به صورت کارا تسهیل کنند:
- توانایی تولید و انتقال اطلاعات بهبود یافته در ارتباط با نیازهای صنعتی در خصوص فرآیندها و محصولات صنعت را به صورت مستمر داشته باشند؛
- تعهد شدید به صنعت و سرمایه گذاری پایدار را تسهیل کنند؛
- تجمع سریع دارائیها و مهارتهای تخصصی را حمایت کرده و تسهیل کنند؛

دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه افراد سازمانی در کنار مسئولیت پذیری می تواند برای سازمانها مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند مشروط بر آنکه محیط مناسب در سازمان وجود داشته باشد



- امکان به کارگیری کارا و اثربخش منابع را برای بنگاهها فراهم آورند؛
 - شرایط و قوائد بازبهای رقابتی سالم و پیشرو را ایجاد کنند (KANDAM, DUDDY 1999).
- نتیجه گیری:

بررسی مبانی نظری بیانگر این است که مفاهیم و تئوریهای مرتبط با مزیت رقابتی را می توان در سه دسته نگرش کلی شامل تئوری مزیت رقابتی بر مبنای منابع و قابلیتهای سازمانی، تئوری شبکه تعاملی کسب و کار و تئوری مزیت رقابتی بر مبنای ویژگیهای محیطی ارائه داد. در این راستا و با توجه به تئوریهای موجود مقاله حاضر سعی کرد که با ارائه چارچوب مناسبی از مفهوم، انواع و قلمرو علی مزیت رقابتی بستر مناسبی را برای انجام تحقیقات بنیادی و کاربردی توسط متخصصان واصحاب اندیشه بیش از گذشته فراهم آورد. به طور کلی در رابطه با مقوله مزیت رقابتی دو نکته بسیار حائز اهمیت است که اولی کسب و ایجاد مزیت رقابتی و ایجاد لایه های جدید و متعدد مزیت و دومی پایدارسازی آن است. برای تحقق هدف اول هر سه دسته منابع مزیت رقابتی شامل منابع و قابلیتهای درون سازمانی منابع و قابلیتهای بین سازمانی و منابع و قابلیتهای محیطی می بایست در کانون توجه سازمان قرار گرفته و با استفاده از روشهای کارآمد مورد بهره برداری قرار گیرند. برای پایدارسازی مزیت رقابتی ایجاد ترکیب منحصر به فردی از منابع و قابلیتها، اتکاء به منابع نامشهود و روشهای نامتجانس نقش تعیین کننده ای را ایفا می کنند زیرا مزیت رقابتی پایدار مستلزم اِبهام علی و پیچیدگیهای مدیریتی و اجتماعی است و در این صورت

است که تقلیدپذیری از مزیت رقابتی سازمان توسط رقبای مشکل بوده و در نتیجه مزیت سازمان پایدار و طولانی مدت باقی مانده و از موقعیت رقابتی سازمان صیانت می گردد.

مزیت رقابتی پایدار فرایندی است که نیازهای رقابتی امروز سازمان را به موازات تواناسازی آن جهت تامین نیازهای رقابتی آینده تامین می کند. چنین فرایندی دارای ماهیت پویا بوده و بنیانهای اساسی زیر را شامل می شود:

- با پذیرش این واقعیت که منابع و قابلیتهای هیچ سازمانی نامحدود نیست مزیت رقابتی پایدار دارای ماهیت حفاظت گرا و نگهدارنده محور است به نحوی که در این راستا یکی از الزامات اساسی و تعیین کننده، مدیریت دقیق و خردمندانه منابع بالقوه و بالفعل سازمان است؛

- مزیت رقابتی پایدار مستلزم سازگاری با الزامات رقابتی بازار سازمان بوده و می بایست براساس این نیازها طراحی و اجرا گردد.
- مزیت رقابتی پایدار می بایست مبتنی بر نگاه استراتژیک و آینده گرا باشد. به نحوی که با فراتر رفتن از مدیریت جاری منابع و قابلیتها برای توسعه بلندمدت منابع و قابلیتها و رسیدن به مزیت استراتژیک تمرکز داشته باشد.
- مزیت رقابتی پایدار در واقع استاندارد مهندسی مجدد بنگاههای اقتصادی و سازمانهاست که تا حدود زیادی به شناخت، توسعه و بهره برداری به موقع و مناسب از منابع استراتژیک با استفاده از روشهای نوین رقابت اتکاء دارد. □

منابع

- ۱- باب گانز، سازمان تندآموز، خدایار ابیلی، نشر ساپکو، ۱۳۷۸.
 - ۲- وارن جی، کیگان، مدیریت بازاریابی جهانی، عبدالحمید ابراهیمی، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۰.
 - ۳- کنت بلانچارد، سه کلید توان افزایی، فضل ا... امینی، نشر فرا، ۱۳۷۹.
 - ۴- مایکل تریسمی، فرد ویزرما، راهکارهای پیشنازان بازار، عبدالرضا رضائی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.
- منابع انگلیسی در سایت مجله موجود است.
- علی مهری: دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس