

صورت، می توان با حاکم کردن هوشمندی رقابتی و استراتژی های پیش برنده بر سازمان، سودآوری سازمان را تضمین کرد.

### مفهوم مزیت رقابتی

رقابت پذیری فرایندی است که هر نهادی می کوشد تا از این طریق بهتر از دیگری عمل کرده و از وی پیشی گیرد. کسب توانمندیهای رقابتی در جهان امروز به یکی از چالشهای اساسی کشورهای مختلف در سطح بین المللی تبدیل شده است. (۱) مزیت رقابتی عبارت از میزان جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبای از مشتریان است. ضریب رقابتی تمایز در ویژگیها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبای به مشتریان می کند. (۲) به طور کلی مؤلفه های مفهوم مزیت رقابتی شامل ارزش آفرینی، بازارگرایی، خشنودی مشتری، شناخت توان بالقوه، حرکت دادن توان بالفعل، انگیزه سازی، مهارت سازی، قیمت مناسب، پاسخگویی و نوآوری است.

### راهکارهای کسب مزیت رقابتی

برای کسب مزیت رقابتی راهکارهای مختلفی وجود دارد که سازمانها بایستی آنها را به کار گیرند تا با کسب جهت گیری صادراتی بتوانند به سودآوری دست یابند. به طور کلی با راهکارهای زیر می توان مزیت رقابتی را برای سازمان به دست آورد.

۱ - ایجاد هوشمندی رقابتی: یکی از راههای کسب مزیت رقابتی و رونق دادن به کسب و کار در داخل و خارج ایجاد هوشمندی رقابتی است. برای کسب مزیت رقابتی لازم است سازمان براساس شکل شماره یک هوشمندی رقابتی را نهادینه کند. (۳)

۲ - پیاده سازی استراتژی های پیش برنده در قبال رقبای: یکی از مکانیسم های کسب مزیت رقابتی این است که سازمان در قبال رقبای به فراخور شرایط، استراتژی های مناسبی را طراحی و اجرا کند. به طور کلی برای کسب مزیت رقابتی استراتژی های پنجگانه آمده را می توان در شرایط مختلف سازمان به کار بست. (۴) (جدول شماره یک)

۳ - سازوکار اتحاد استراتژیک: یکی از سازوکارهای مهم کسب مزیت رقابتی و تسخیر بازارهای داخلی و خارجی اتحاد استراتژیک

## نقش الگوی سرآمدی



## کسب مزیت رقابتی

دکتر ایرج سلطانی

امروزه کسب مزیت رقابتی درگرو این است که سازمانها در ابعاد مختلف به سمت سرآمدی و برتر شدن حرکت کنند. ایجاد رقابت با رعایت اصول اخلاقی به این معنی است که با شیوه علمی و با برنامه ریزی راهبردی درجهت قوی کردن سازمان گام برداشت.

برای ایجاد کسب مزیت رقابتی راهکارهای زیادی وجود دارد که لازم است به تناسب شرایط فرهنگی، سیاسی، انسانی و ساختاری راهکارهای مناسبی به کار گرفته شود. یکی از راهکارهایی که از تناسب فرهنگی، انسانی و ساختاری بیشتری با شرایط سازمانی و کسب و کار بومی برخوردار است و درعمل نیز در بعضی از سازمانها به اثبات رسیده مدل سرآمدی یا استاندارد (EUROPEAN, FOUNDATION, QUALITY, MANAGEMENT) (E.F.Q.M) است.

استقرار مدل سرآمدی در سازمانها دارای دستاوردهای زیادی است که از آن جمله به وجود آمدن مزیت رقابتی و توجه به خواسته ها و نیازهای مشتریان در همه ابعاد است. برای کسب سودآوری، لازم است ابتدا در ابعاد مختلف توانمندسازهای سازمان را تقویت و از طرف دیگر نتایج حاصل از توانمندسازها را تبدیل به خدمات، کالا و محصول برتر و مشتری پسند کرد. براین اساس و با توجه به اهمیت مدل سرآمدی در کسب و کار، دراین مقاله سعی بر آن است مفهوم مزیت رقابتی، راهکارهای کسب مزیت رقابتی، بنیادهای سازمانهای متعالی و نقش مدل سرآمدی در کسب مزیت رقابتی تبیین شود.

### مقدمه

مزیت رقابتی ازجمله مؤلفه هایی است که ماندگاری سازمانی را تضمین می کند. کسب مزیت رقابتی به صورت تصادفی و بدون برنامه حاصل نمی شود بلکه بایستی سازمانها با تفکر و طراحی چهارچوبهای علمی در این راستا حرکت کنند. مشتری مداری، بازارآفرینی و بازارگرایی ایجاد می کند که از مدل های سرآمدی برای بهبود وضعیت موجود رهبری، استراتژی ها و منابع انسانی استفاده شود. شناسایی دائم حوزه های بهبود و پروژه سازی

برای رسیدن به بهبودهای مطلوب و رقابت مدار از طریق الگوهای استاندارد و تجربه شده موجب صرفه جویی در وقت می شود. الگوی سرآمدی از طریق توجه به توانمندسازها بنیادهای بهبود را در ابعاد مختلف سازمان ایجاد و با رویکردی نظام دار انسجام منطقی درون هر رویکرد ایجاد و از طرف دیگر با یکپارچه سازی مجموعه توانمندسازها سینرژی در توانمندسازهای سازمانی ایجاد می کند که حاصل آن بهبود توانمندی کارکنان، افزایش کیفیت و کسب بازارهای جدید است. در این

است. اتحاد استراتژیک یک توافقنامه همکاری بین دو سازمان و یا تعداد بیشتری است که می‌خواهند از این راه موفقیت رقابتی کسب کنند و عملکرد خود را از طریق منابع مشترک بهبود بخشند. اتحاد استراتژیک در زمینه‌های زیر موجب کسب مزیت رقابتی خواهد شد.

- سرمایه‌گذاری مشترک؛
- اتحاد خدمات متقابل؛
- موافقتنامه صدور مجوز؛
- مشارکت در زنجیره ارزش. (۵)

اتحاد استراتژیک در سطح ملی و بین‌المللی موجب خلق بازار جدیدی در داخل مرزها و خارج مرزها خواهد شد بنابراین، برای ایجاد سازگاری درونی و به وجود آوردن پایگاههای مستحکم داخلی لازم است ابتدا اتحاد استراتژیک را در سطح بومی به اجرا درآورد و سپس با تمرین و رفع نقاط ضعف آن به اتحاد استراتژیک در سطح بین‌المللی پرداخت.

#### نقش مدل درآمدی

امروزه صادرات و کسب مزیت رقابتی

برای اینکه سازمان هرچه بیشتر به سمت سرآمدی حرکت کند نیازمند ایجاد بنیادهای صحیح است. سرآمدی مانند یک خانه است که برای ساخت و تداوم آن نیاز است بنیادهای اولیه درست و به جا ایجاد شود. به طور کلی بنیادهای اساسی یک سازمان سرآمد که به دنبال کسب مزیت رقابتی است را می‌توان به شرح زیر بیان کرد.

#### ● نتیجه‌گرایی؛

تعالی، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذی‌نفعان سازمان را دربرداشته باشد.

#### ● مشتری‌مداری؛

تعالی، خلق ارزشهای مطلوب مشتری است.

#### ● رهبری و ثبات در مقاصد؛

تعالی، رهبری دوراندیش و الهام‌بخش همراه با ثبات در مقاصد است.

#### ● مدیریت مبتنی بر فرایندها و اولویتها؛

تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها و اولویتهای مرتبط و به هم پیوسته است.

#### ● توسعه و مشارکت کارکنان؛

تعالی، حداکثر کردن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.

#### ● یادگیری، نوآوری و بهبود بهتر؛

تعالی، به چالش‌طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصتهای بهبود با استفاده از یادگیری است.

#### ● توسعه همکاریهای تجاری؛

تعالی، توسعه و حفظ همکاریهایی است که برای سازمان ارزش افزوده‌تر ایجاد می‌کند.

#### ● مسئولیت اجتماعی سازمان؛

تعالی، فراتر رفتن از چهارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان سازمان در جامعه است. (۶)

#### پیاده‌سازی الگوی سرآمدی

به طور کلی برای استقرار الگوی سرآمدی کسب و کار لازم است در دو زمینه کلی زیر کار شود:

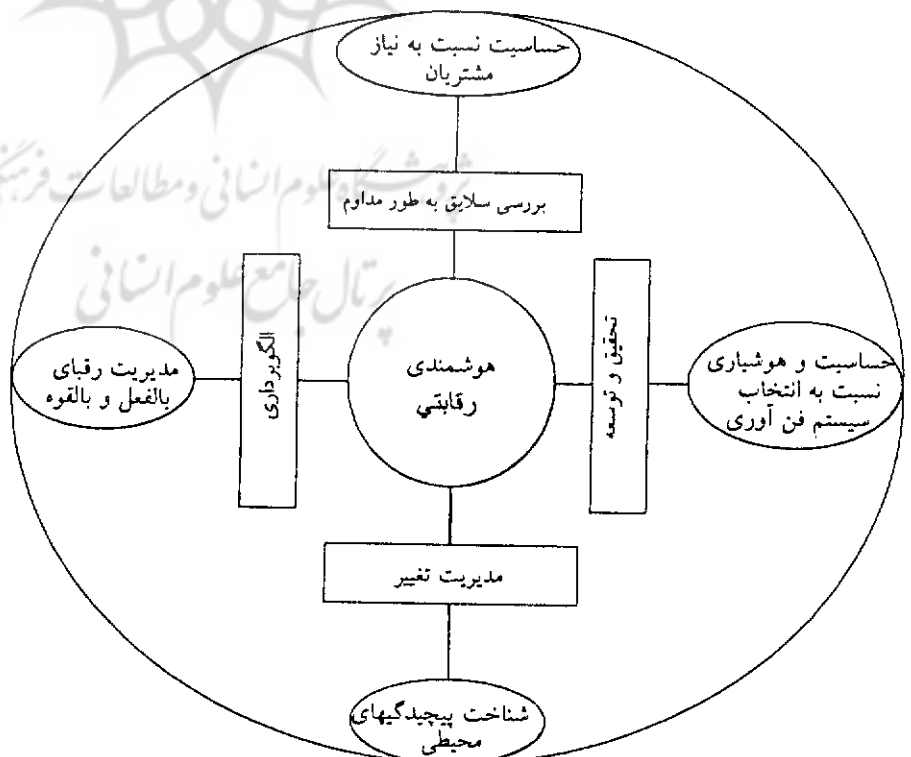
الف - ایجاد توانمندسازها برای سرآمدی: بخش عمده‌ای از مدل سرآمدی مربوط به توانمندسازها است. رونق کسب و کار و مزیت

تصادفی و یک‌شبه به دست نمی‌آید بلکه لازم است با تدبیر و برنامه‌ریزی بلندمدت روی ابعاد مختلف سازمانی فعالیت و سازمان را به یک سازمان سرآمد تبدیل کرد. در صورتی که سازمان در سطوح مختلف و تا اعماق خود به سرآمدی دست یافت می‌توان انتظار صادرات پایدار را از آن داشت. صادرات و رقابت نیازمند پشتیبانی و تداوم است و این تداوم از درون سازمان نشأت می‌گیرد. بنابراین، لازم است ابتدا سازمانی سرآمد درست کرد که حاصل آن ارتقای کیفیت محصول و خدمات، توجه به مشتری و قیمت ارزان است و از این طریق است که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. براین اساس و با توجه به اهمیت موضوع برای پیاده‌سازی مدل سرآمدی در سازمان لازم است مباحث زیر مورد توجه قرار گیرد.

الف - ایجاد بنیادهایی برای سرآمدی سازمان؛

ب - استقرار مدل سرآمدی در سازمان.

الف - ایجاد بنیادهایی برای سرآمدی سازمان؛

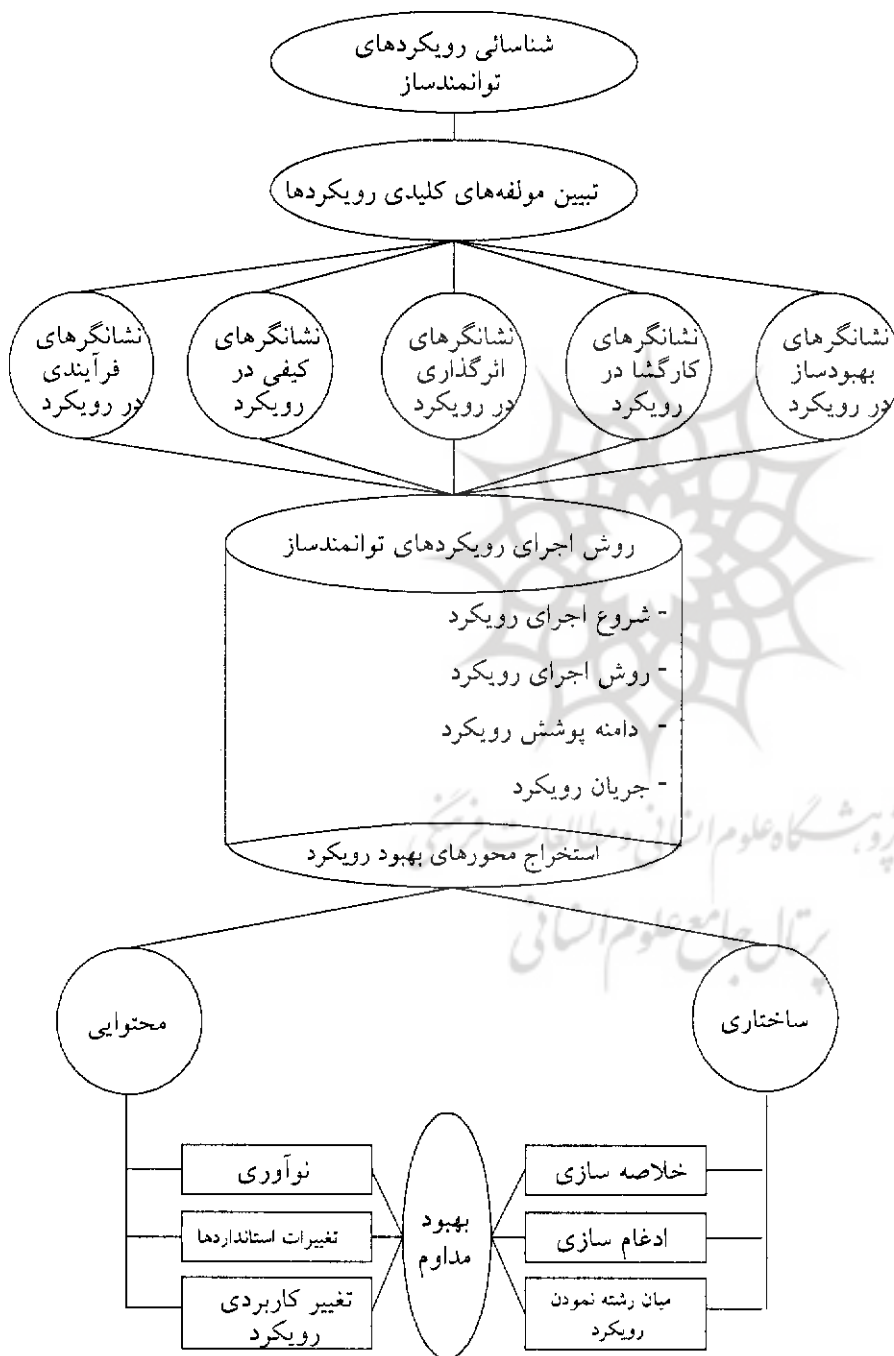


شکل ۱- مولفه‌های هوشمند رقابتی

- رهبران، در یک نقش چندگانه با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه در ارتباط هستند.
- رهبران، فرهنگ سرآمدی را در سازمان تقویت می کنند.
- رهبران، از ایجاد تحول در سازمان حمایت می کنند.
- ۲ - خط مشی و استراتژی: در این مقوله خط مشی ها دارای خواص زیر هستند.
  - براساس نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان استوار است.
  - خط مشی ها به طور آگاهانه و براساس اندازه گیری عملکرد و مقایسه های بیرونی تدوین می شود.
  - دائما در خط مشی ها بازنگری می شود.
  - خط مشی ها با روش معینی در سازمان به اجرا درمی آید.
- ۳ - شرکتهای و منابع: در این مقوله سازمان سرآمد درقبال شرکتهای و منابع به نحو عمل می کند تا بتواند به مزیت رقابتی دست یابد.
- شرکتهای محیطی تحت مدیریت قرار می گیرند.
- منابع مالی شرکت، مدیریت می شوند.
- دارائیهای سازمان مدیریت می شود.
- فناوری در سازمان تحت مدیریت قرار دارد.
- دانش کارکنان مدیریت می شود.
- ۴ - منابع انسانی: منابع انسانی که نقش مهمی در سرآمدی دارد بایستی به خوبی توانمند شوند در این مقوله برای کسب مزیت رقابتی لازم است به طورکلی با منابع انسانی به نحو زیر رفتار شود.
  - با برنامه ریزی، منابع انسانی بهبود می یابد.
  - دانش و خلاقیت کارکنان از قوه به فعل درآید.
  - از مشارکت کارکنان به عنوان یک عامل توسعه ای استفاده شود.
  - روابط و گفت گوی دوطرفه بین کارکنان و مدیریت سازمان برقرار شود.
  - عملکرد کارکنان موردتوجه سازمان گرفته و توسعه می دهند.
- ۱ - رهبری: در این مقوله اقدامات زیر را بایستی انجام داد چرا که این اقدامات زیربنای کسب مزیت رقابتی خواهد بود.
  - رهبران، ارزشها و مأموریت سازمان را تعیین و به عنوان الگوی فرهنگ تعالی عمل می کنند.
  - رهبران، نظامهای مدیریت و بهبود را به کار گرفته و توسعه می دهند.

نوع استراتژی	زمان کاربرد	راه کارها
استراتژی بازدارنده	هنگام شناسایی تحول در محصول و خدمات	مقید کردن مشتریان به خود / افزایش هزینه های تغییر منبع برای مشتری / اشباع مجاری توزیع / مبهم نمودن فضا / معایر با اصول و ضوابط جلوه دادن اطلاعات
استراتژی شکل دادن	هنگامی که نتوان از تحولات جلوگیری کرد	- با تحولات همراستا شدن - تأثیرگذاری بر تحولات از طریق سرمایه گذاری - به تأمین کننده تحولات تبدیل و آنها را شکل دهید.
استراتژی جذب	هنگامی که امکان تعدیل و تطبیق با تحولات جدید وجود دارد	- تحولات را به درون شرکت آوردن - برای تملک تحولات قطبی نمودن بازار
استراتژی خنثی سازی	زمانی که تحولات همه گیر شده است	- بی اعتبار کردن کالا یا محصول جدید از طریق قانونی - بهبود مستمر تکنولوژی و محصولات خود - بیرون کردن تحول گرایان از صحنه رقابت - عرضه رایگان پیشنهادات تحول گرایان
استراتژی بی اعتبارسازی	هنگامی که تحولات عمیق و ریشه دار شده است	- تهدید تحولات با تحولات دیگر که با نقاط قوت شما سازگاری دارد.

جدول ۱- استراتژیهای پنج گانه برای کسب مزیت رقابتی



شکل ۲- مولفه‌های ارزیابی توانمندسازها براساس مدل سرآمدی

قرارگیرد.

۵- فرایندها: فرایندها به عنوان اتصال دهنده همه فعالیت‌های سازمان در توانمندسازی و کسب مزیت رقابتی نقش زیادی دارد. براین اساس لازم است فرایندهای سازمان به نحو زیر مدیریت شود تا از نتیجه آن سازمان به سودآوری برسد.

- طراحی و مدیریت درست فرایندها؛
- مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی بر مبنای نیاز مشتریان و ذی نفعان؛
- طراحی و توسعه محصول براساس نیاز مشتری؛

- تحویل به موقع محصول و ارائه خدمات پس از فروش؛

- مدیریت مداوم ارتباط با مشتری و بهبود آن (۷)

ب- مؤلفه‌های مربوط به نتایج سرآمدی برای مزیت رقابتی: در صورتی که روی توانمندسازی سازمان خوب کار شود نتیجه آن در بخش عملکردی سازمانی تجلی پیدا می کند. اگر به توانمندسازها توجه زیادی شود ولی نتیجه ای به دست نیاید در این صورت، سازمان در صادرات، سودآوری و کسب مزیت رقابتی، توفیقی نداشته است بنابراین لازم است به مؤلفه‌های نتیجه ای مدل سرآمدی نیز توجه شود. توجه به مؤلفه‌های نتیجه ای به شرح زیر به کسب مزیت رقابتی منجر می شود.

۱- نتایج جامعه: در این مقوله نتایج مربوط به جامعه با دو دسته شاخص مورد اندازه گیری قرار می گیرد.

- شاخصهای برداشتی نظیر انتشار اطلاعات، رفتار اخلاقی، خدمات رفاهی و...
- شاخصهای عملکردی نظیر دریافت گواهی نامه، اخذ مجوز و...

۲- نتایج مشتری: در این مقوله نیز نتایج با دو دسته شاخص سنجیده می شود.

- شاخصهای برداشتی نظیر نظرسنجی، پاسخگویی و ارتباط با مشتری
- شاخصهای عملکردی نظیر شکایات مشتری، میزان رضایت اعلام شده مشتری و...

۳- نتایج منابع انسانی: این مقوله با دو دسته شاخص اندازه گیری می شود.

- شاخصهای برداشتی که مربوط به ادراک کارکنان از اقدامات سازمان است و روی رضایت آنان تاثیر فراوانی دارد. مواردی نظیر

رویکردهای مربوط را در یک تصویر کلی نمایش می دهد را می توان مطابق شکل شماره ۳ نشان داد.

### نتیجه گیری

سودآوری درگرو دستیابی سازمانهای تولیدی و خدماتی به مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی بایستی از درون سازمان شروع و ادامه یابد برای صادرات پایدار و سودآوری ابتدا بایستی محیط و بازار را شناسایی و با خلق بازارهای جدید درجهت جذب آنها اقدام کرد. برای رقابتی کردن سازمان راهکارهای مختلفی وجود دارد که یکی از این سازوکارها که در کلاس جهانی به رقابت منجر می شود استقرار مدل سرآمدی و تعالی در سازمان است. مدل سرآمدی به دو طریق به مزیت رقابتی سازمان کمک می کند. یکی از طریق توانمندسازها که عمدتاً مربوط به درون سازمان است و در مقوله هایی نظیر رهبری، منابع انسانی، خط مشی ها و منابع و فرایندها، بستر رقابتی شدن و سودآوری را فراهم می سازد. و از طرف دیگر تاثیر و نتایج توانمندسازها را در ابعاد کارکنان، مشتری، جامعه و نتایج کلیه عملکرد موردسنجش و اصلاح قرار می دهد. بنابراین، با استقرار بنیادهای سرآمدی و ارزیابی آن براساس مؤلفه‌هایی که در مقاله ذکر شد می توان به مزیت رقابتی رسید. □

### منابع و ماخذ

- ۱ - گروه فناوری سازمان مدیریت صنعتی، مدیریت فناوری، پیش شرط رقابت پذیری، مجله تدبیر شماره ۱۴۰، دی ماه ۱۳۸۲، ص ۴۳
- ۲ - علی، صمدی، نگاهی نظری بر مقوله مزیت رقابتی پایدار، مجله تدبیر، شماره ۱۴۰، دی ماه ۱۳۸۲، ص ۳۳
- ۳ - شکل شماره ۱، ۲ و ۳ مربوط به مؤلفه های هوشمندی رقابتی توسط نگارنده طراحی و تدوین شده است.
- ۴ - ریچارد، داوین، استراتژی های ضد انقلابی برای رهبران صنعت، ترجمه رامبد یازان دوست، مجله گزینه مدیریت، شماره ۲۵، اسفند ۱۳۸۱، ص ۵۲ - ۵۳
- ۵ - شهریار، عزیز و محمد جواد قربانی، اتحاد استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۳۵، مرداد ۱۳۸۲، ص ۲۲
- ۶ - دبیرخانه ملی بهره وری و تعالی سازمان، بنیادهای تعالی، ویژه نامه، ۱۳۸۲
- ۷ - BRITISH QUALITY FOUNDATION, E.F.Q.M EXCELLENCE MODEL-۲۰۰۲

● ابرج سلطانی: مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه

بزنند زیرا حداقل دستاوردهای ارزیابی مؤلفه ها این است که مجموعه اقدامات برای بنیادهای توانمندساز جهت دار و حوزه های بهبود در همه بخشها معین می شود. براین اساس مؤلفه های الگوی ارزیابی براساس مدل سرآمدی که در شرکت فولاد مبارکه اجرا شده در دو بخش زیر ارائه می شود.

الف - الگو و مؤلفه های کلی مدل ارزیابی سرآمدی: به طور کلی الگو و مؤلفه های مربوط به آن برای قالب بندی ارزیابی مجموعه توانمندسازهای سازمان در مدل سرآمدی را می توان مطابق شکل شماره ۲ انجام داد.

ب - ارائه یک نمونه از الگوی ارزیابی در بعد منابع انسانی سازمان تجربه شده: برای ارزیابی توانمندسازها و نتایج مؤلفه های سازمان می توان از الگویی استفاده کرد که در عمل تجربه شده و مجموعه رویکردها و نتایج را در قالب مشخصی مورد ارزیابی قرار می دهد. به طور کلی نمونه الگوی جامعه ارزیابی که

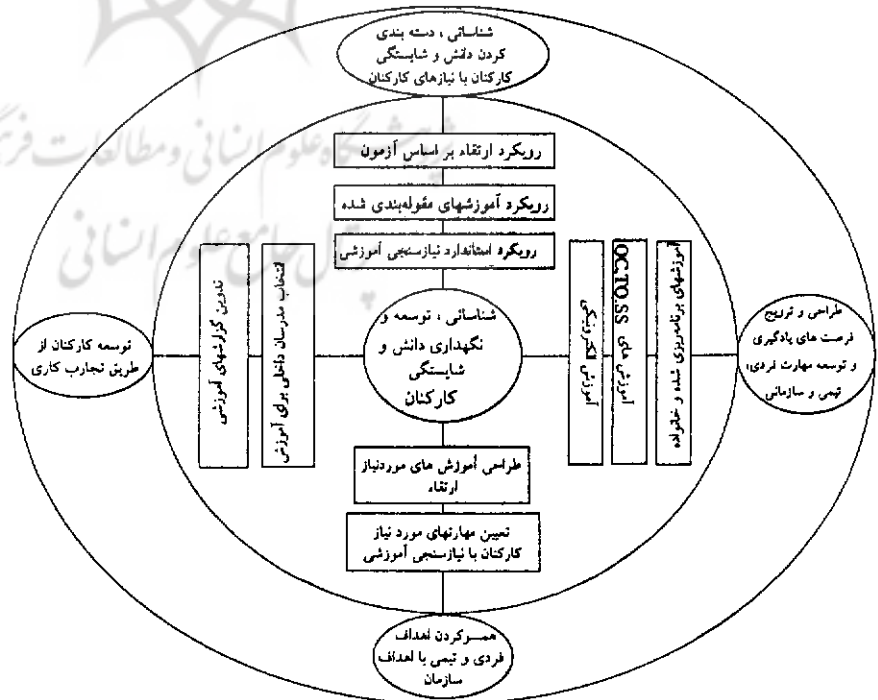
ارتقا، مشارکت، رهبری، تشویق و... در این دو دسته از شاخصها قرار دارد.

- شاخصهای عملکردی مربوط به اقدامات انجام شده سازمان در مورد کارکنان است و شامل ارائه خدمات، اقدامات مربوط به حوادث و...

۴ - نتایج کلیدی عملکرد: نتایج کلیدی عملکرد با شاخصهای زیر سنجیده می شود.

- دستاوردهای کلیدی عملکرد نظیر دستاوردهای مالی بازار و سودآوری  
- شاخصهای کلیدی عملکرد نظیر جریان نقدینگی، هزینه های سازمان و... (۸)

الگوی خودارزیابی براساس مدل سرآمدی باتوجه به اینکه ارزیابی مجموعه مؤلفه های سازمانی براساس الگوی سرآمدی موجب نظام مند شدن مجموعه رویکردها، اجرای موثر و بهبود بازنگری توانمندسازهای سازمانی می شود، نیاز است که سازمانها دست به ارزیابی



شکل ۳- نمونه قالب ارزیابی رویکردهای توانمندساز سازمانی در بعد منابع انسانی