

ارائه چارچوبی جهت شناسایی رقبای راهبردی در حوزه کسب‌وکار

جعفر محمودی*

استادیار دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه امام حسین (ع)، تهران

نادر محمودی**

کارشناسی ارشد صنایع دانشگاه امام حسین (ع)، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۱/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۸/۱۱

چکیده

در حوزه کسب‌وکار، مقوله «شناسایی رقیب» عمدتاً مفروض گرفته شده و پیرامون تحلیل آن بحث‌های فراوانی صورت می‌گیرد. این فرض برای محیط‌های ثابت و ساده می‌تواند صحیح باشد اما برای محیط‌های پویا و پیچیده که حتی در دوره‌های زمانی کوتاه نیز دایره رقبا با تغییرات اساسی روبرو می‌شود، صادق نمی‌باشد. در این تحقیق با بررسی بنیادی و عمیق پیرامون مفهوم رقیب و جمع‌بندی تعاریف و مدل‌های ارائه شده به ارائه چارچوبی جهت تشریح و دسته‌بندی انواع رقبا اقدام گردیده است. این چارچوب به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا انواع رقبای خود را در حالات مختلف دسته‌بندی نمایند و چنانچه از یک چارچوب انتظار می‌رود می‌تواند مقدمه‌ای جهت طراحی روش‌شناسی کارآمد به‌منظور شناسایی رقبا باشد.

واژه‌های کلیدی: رقیب، شناسایی رقیب، چارچوب، رقابت راهبردی

طبقه‌بندی JEL: L22

* مسئول مکاتبات، پست الکترونیکی: jmahmoodi@ecommerce.gov.ir

** پست الکترونیکی: jmahmoudii@yahoo.com

۱. مقدمه

رقابت راهبردی برای سازمان‌های دائر، مدار بقا یا نابودی است.^۱ هیچ سازمانی نمی‌تواند خود را از دایره «رقابت» بیرون نگاه دارد. در واقع رقابت امری تحمیلی از سوی محیط به سازمان‌ها است. تاکنون مقالات زیادی در مورد چگونگی تدوین راهبردی جهت رقابت در محیط تدوین شده است. در این میان پایش محیط به‌عنوان یکی از ارکان اصلی فرآیند تدوین راهبردی محسوب می‌گردد. و «پایش رقبا» به‌عنوان کلیدی‌ترین عنصر این امر تلقی می‌شود. نگاهی به مدل پنج نیروی رقابتی پورتر به‌خوبی گویای این امر است.^۲ در این میان «شناسایی رقیب» به‌عنوان سنگ بنای تدوین هر نوع راهبرد رقابتی به‌شمار می‌آید. این امر در اغلب تحقیقات به‌عنوان امری بدیهی که در ذهنیت مدیران و سیاست‌گزاران وجود دارد، نیازمند رویکردی روشمند تشخیص داده نشده است. اکثر محققان با فرض روشن بودن هویت رقبا اقدام به تحقیق پیرامون آنها نموده‌اند.^۳

درواقع در پس این ذهنیت، این فرض مستتر است که هویت رقبا در بازار به‌صورت روشن برای یکدیگر قابل شناسایی است. و رقابت به‌عنوان امری عینی و جاری خودبه‌خود منجر به شناسایی هویت رقبا در بازار می‌گردد. این پیش فرض برای محیط‌های ساده و غیرپویا تا حدودی صحیح می‌باشد اما برای محیط آشوبناک با نرخ تغییرات غیرخطی زیاد، چنین وضعی در شناسایی رقبا وجود نخواهد داشت.

تغییرات بنیادی در حوزه‌های فناوری، بازار و محصولات از یک سو، ظهور و افول سازمان‌ها در دوره‌های زمانی کوتاه‌تر از سوی دیگر، دایره رقبا را با تغییرات سریع و بعضاً اساسی روبرو می‌سازد. در این میان برای جلوگیری از غافل‌گیر شدن سازمان‌ها در مواجهه با رقبای ناشناخته نیازمند رویکردی روشمند برای تشخیص هویت رقبا می‌باشیم و این تحقیق گامی در این راستا می‌باشند.

ساختار ادامه مقاله بدین شرح است: ابتدا پیشینه تحقیق بررسی شده و طی آن کلیه مدل‌های موجود ارائه و نقد خواهد شد سپس براساس نقدهای صورت گرفته، مدل پیشنهادی در قالب یک چارچوب جامع ارائه می‌شود. جهت ارزیابی توان و کارایی جامعیت این چارچوب، برخی مدل‌های پیش‌گفته شده در قالب این چارچوب به نمایش گزارده می‌شوند و در نهایت اعتبار چارچوب مورد بررسی و صحت‌سنجی قرار خواهد گرفت.

^۱ Trout (2003)

^۲ Porter (1979)

^۳ Fahey (1999)

۲. پیشینه تحقیق

رقابت در سطوح مختلف و در طول زنجیره تامین وجود دارد. هم بازارهای ورودی و هم بازارهای خروجی هر سازمانی همواره با نوعی از رقابت و مجموعه‌های رقابتی با حدود مشترک در سرتاسر بازار مواجه است.^۱

در واقع اگر از دیدگاه داروییستی به مسئله رقابت بنگریم منشا رقابت، «مشابهت» است.^۲ بنابراین رقیب یا رقبای یک سازمان زیرمجموعه معینی از سازمان‌های مشابه می‌باشند. مسئله مهم در این میان «وجه شبه» یا عامل تشابه بین این دو است، بدیهی است هر مشابهتی با هر درجه‌ای منجر به رقابت نمی‌گردد. به همین جهت تمامی نظریات پیرامون رقابت در محور شناسایی عوامل تشابه که منجر به بروز رقابت می‌گردند سیر می‌کند. هر نظریه‌ای یک یا چند عامل مشابه را به عنوان عوامل اصلی رقابت‌زا مفروض گرفته، نظریه خود را پیرامون آن سامان داده است. در ادامه به تشریح مدل‌های مطروحه در این زمینه و نقد هر یک می‌پردازیم.

۲-۱. نظریه‌ها و مدل‌های شناسایی رقیب

۲-۱-۱. نظریه‌ها و مدل‌های مبتنی بر بازار/صنعت

در معیار صنعت، سازمان‌هایی با یکدیگر رقابت می‌کنند که در ویژگی‌های فناورانه مشابه باشند و بتوانند خروجی‌های مشابهی نیز تولید کنند. به بیانی دیگر، تمامی سازمان‌هایی که درون یک صنعت واقع می‌شوند، رقیب مستقیم یکدیگر هستند. برای نمونه، دو سازمان که قابلیت ساخت خودرو را دارند، به عنوان اعضای صنعت خودروساز نامیده شده و رقیب یکدیگر محسوب می‌گردند. از این نوع می‌توان به شرکت‌های دایملر بنز و تویوتا اشاره کرد.

در معیار بازار، سازمان‌هایی را با یکدیگر رقیب می‌دانند که ویژگی‌های خروجی آنها، توابع مشابهی از خدمات‌گیرندگان را تحت پوشش قرار دهد و لزوماً می‌توانند یکسان نیز نباشند. به عنوان مثال، سازمانی که محصول آن تولید قطعات پلاستیکی برای خودرو است در همان گروه رقابتی قرار خواهد گرفت که سازمانی با محصول قطعات فلزی خودرو در آن وجود دارد. زیرا نوع خروجی هر دو، نیاز محصولات خودرویی را برطرف می‌کند. یعنی محصولاتی که مشتریان یکسانی را به خود اختصاص می‌دهند با هم رقیب هستند.^۳

سازمان‌ها در بازار محصولات بر سر جلب نظر مشتریان یکسان با یکدیگر رقابت می‌کنند، زیرا مشتریان داورهای نهایی هستند و آنان هستند که تصمیم می‌گیرند چه سازمان‌هایی با هم

^۱ Zuckerman (2004)

^۲ Henderson (1989) and Mahmoodi and Sharif (2009)

^۳ Porter (2005)

رقیب‌اند. آنها در سبب کالاهای و خدمات انتخابی خود، برنده نهایی رقابت را اعلام می‌کنند. این مشتریان هستند که محصولات را از نظر برآورده کردن نیازشان، مطلوبیت و کارایی می‌سنجند. در ساده‌ترین حالت این انتخاب به‌نوع نیازهای شخصی و مطلوبیتی که از محصول درک می‌کنند بستگی دارد.^۱ در این حالت سازمان‌ها برای ارضاء نیازهای مشتری با محصولاتشان به رقابت برمی‌خیزند. بیشتر تمرکز در این نوع از بازار محصول، بر روی استفاده‌ای است که از آن می‌شود و نه نوع محصولات.^۲ از سویی دیگر، محصول/خدمت انواع مختلفی دارد و بر اساس هر یک، رقبا به‌گونه‌ای متفاوت مورد بررسی قرار می‌گیرند. این تفاوت‌ها عبارتند از:

محصول/خدمت یکسان: اگر محصول/خدمت دو سازمان یکسان باشد، بر اساس معیار صنعت، آن دو سازمان با یکدیگر رقیب مستقیم هستند.

محصول/خدمت جانشین: اگر محصول/خدمت دو سازمان را بتوان به‌عنوان جانشین یکدیگر استفاده کرد، پس نیاز یکسانی از مشتری با این دو محصول/خدمت ارضاء می‌گردد و بر اساس معیار بازار، آن دو سازمان با یکدیگر رقیب غیرمستقیم هستند.

محصول/خدمت تأثیرگذار: اگر محصول/خدمت دو سازمان بر استفاده و یا عدم استفاده یکدیگر تأثیرگذار باشند، بر اساس معیار بازار، آن دو سازمان با یکدیگر رقیب بالقوه غیرمستقیم هستند.

محصول/خدمت بیتأثیر: اگر محصول/خدمت دو سازمان بر استفاده و یا عدم استفاده یکدیگر تأثیری نداشته باشند، دو سازمان با یکدیگر در مؤلفه محصول/خدمت رقیب نیستند.^۳

در مدل‌های اولیه شناسایی رقیب، زمانی که فقط ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان را مورد بررسی قرار می‌دادند، از گدهای «استاندارد بین‌المللی دسته‌بندی صنعتی» استفاده می‌کردند. این گدها که به‌صورت یک ساختار درختی وجود داشته‌اند، در هنگام ثبت سازمان‌ها بر اساس نوع محصول و ویژگی‌های سازمان به آنها تخصیص داده می‌شد. البته هم اکنون گدهای «سیستم دسته‌بندی صنعتی آمریکای شمالی» وجود دارند و هر سازمانی بر اساس محصول یا خدمت، گد خاصی را در این ساختار به خود اختصاص می‌دهد.^۴ در این مدل، تمام سازمان‌هایی که گد آنها معادل گد سازمان است، رقیب مستقیم شمرده می‌شوند در غیر این‌صورت رقیب نیستند.

مشکلات مدل

ایرادهای وارد بر این مدل عبارت است از:

^۱ Porter (2005)

^۲ Bergen and Peteraf (2002)

^۳ Ibid

^۴ United Nations, International Standard Industrial Classification of All Economic Activities

۱. اگر هدف تنها شناسایی رقبای مستقیم و حریف‌های نزدیک باشد، در این صورت رقیب‌شناسی به همان تعریف بازار محدود می‌شود. یعنی مجموعه سازمان‌های رقیب توسط محدوده کرانه‌های بازار تعریف می‌شوند. اما زمانی که هدف برای شناسایی سایر رقبا و تهدیدهای رقابتی گسترده شود، با افزایش کرانه‌های بازار نمی‌توان به نتیجه رسید.^۱

۲. زمانی که هدف یافتن سازمان‌هایی است که محصول/خدمت آنان نیاز مشتریان سازمان را برآورده می‌سازد، ابزاری به سادگی کدهای «استاندارد دسته‌بندی صنعتی» وجود ندارد.^۲

۳. این مدل‌ها، رقبای بالقوه مستقیم و غیرمستقیم را به‌خوبی شناسایی نمی‌کنند. در کدهای «استاندارد دسته‌بندی صنعتی» مشخص نشده است که محصولات تأثیرگذار بر روی یکدیگر کدام هستند و تشخیص این امر نیز همواره آسان نیست. در بسیاری از موارد سازمان‌ها با حمله‌ی رقبای بالقوه بر آنها از بین رفته‌اند.

۲-۱-۲. نظریه‌ها و مدل‌های مبتنی بر منابع

یک تکنیک برای شناسایی رقیب می‌تواند تشابه در توانمندی‌ها، منابع، مقدرات و امکانات سازمان‌ها باشد. این مؤلفه به این منظور استفاده می‌شود که برخی از نظریه‌پردازان اعتقاد دارند، محصولاتتی که در نوع، شبیه یکدیگر هستند از منابع و مقدرات مشابهی تولید شده‌اند.^۳ بر طبق مدل‌های بوم‌شناسی، سازمان‌ها به‌دلیل آنکه در نوع رفتار به یکدیگر شبیه هستند و به منابع مشابه برای زنده ماندن نیاز دارند، با هم رقابت می‌کنند.^۴ رابطه رقابتی به این موضوع اشاره دارد که بقاء یا زنده ماندن یک سازمان مرتبط با قابلیت دسترسی به منابع برای آن سازمان بوده و به رقبای موجود آنها نیز بسیار وابسته است.^۵ با این نظریه، سازمان‌ها به‌شرح زیر با یکدیگر رقیب هستند:

تشابه در تأمین‌کنندگان

برای هر تولیدی به مواد و یا خدمات اولیه آن نیاز است. در صورت نبود و یا کمبود برخی از مواد/خدمات اولیه، حیات سازمان با خطرات بزرگی مواجه می‌شود. در بسیاری از صنایع تأمین‌کنندگان مواد اولیه، قطعات و یا خدمات، نقش بسیار مهمی در فعال بودن چرخه تولید

¹ Bergen and Peteraf (2002)

² Porter (2005)

³ Fuld (1994)

⁴ Aldrich (1979)

⁵ Porter (2002)

آن صنعت بازی می‌کنند. زیرا می‌توانند با کنترل میزان عرضه، تولید را در سازمان‌های مختلف تغییر دهند. یکسان بودن مواد اولیه، قطعات و یا خدمات مورد نیاز و محدود بودن آن، رقابت بین واحدهای کسب‌وکار را بسیار شدید می‌نماید. این شاخص، رقابتی غیرمستقیم بالفعل سازمان را مشخص می‌کند.

تشابه در سهام‌داران

یکی از مهم‌ترین عوامل توانمندی واحدهای کسب‌وکار، در اختیار داشتن سرمایه مناسب برای فعالیت می‌باشد این سرمایه را سرمایه‌داران آن واحد تأمین می‌نمایند و پشتیبانی آنها در هنگام بروز بحران‌های مالی می‌تواند برای واحد کسب‌وکار بسیار حیاتی باشد. در این میان سهام‌داران عمده که دارای بخش عمده‌ای از سهام واحد کسب‌وکار می‌باشند در تصمیم‌گیری برای تأمین یا عدم تأمین سرمایه نقش اصلی را به‌عهده دارند. معمولاً سهام‌دارانی را که میزان سهم آنان بیش از ۲۰٪ از کل سهام باشد به‌عنوان سهام‌دار عمده در نظر می‌گیرند. این شاخص، رقابتی غیرمستقیم بالفعل سازمان را مشخص می‌کند.

تشابه در فناوری

فناوری به‌مثابه مجموعه دانش فنی، دستگاه‌ها، ماشین‌آلات و نیروی انسانی متخصص که برای تولید یک محصول یا خدمت مورد نیاز هستند، یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمان است. «دانشی» که سازمان طی زمان و با انجام کارهای مختلف بدست آورده و هزینه بسیاری برای آن پرداخت نموده است. بسیاری از سازمان‌ها تمام تلاش خود را برای حفظ و صیانت از دانش خود انجام می‌دهند زیرا با ربوده شدن این دانش، حیات آنان از بین می‌رود. بسیاری از قوانین مانند قوانین انحصاری آمریکا برای جلوگیری از همین سرقت‌ها به‌وجود آمده است.

برخی از «تجهیزات» که توسط سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، می‌توانند جهت فعالیت‌های دیگری - متفاوت از فعالیت سازمان - نیز به‌کار برده شوند. این امر بر دسترس‌پذیری و قیمت تجهیزات تأثیر مستقیم می‌گذارد.

«نیروی انسانی آموزش دیده» اعم از نیروهای فنی، مدیریتی و میانی، یکی از اساسی‌ترین نیازمندی‌ها و منابع سازمان است. از دست دادن نیروی انسانی آموزش دیده و خبره، می‌تواند خسارت‌های بزرگ و غیرقابل جبرانی را متوجه سازمان سازد. این شاخص رقابتی غیرمستقیم بالقوه سازمان را مشخص می‌کند.

۲-۳. تشابه در حوزه بازار / مشتری

بازار: بازار به نهادی گفته می‌شود که در آن عرضه‌کنندگان، محصولات یا خدمات خود را برای فروش عرضه کرده و مشتریان نیز برای خرید آن محصولات به آنجا مراجعه می‌کنند. این محل می‌تواند یک مکان فیزیکی و یا یک مکان مجازی باشد.

مشتری: مشتری استفاده‌کننده نهایی از محصول/خدمت است و داور نهایی در انتخاب و یا عدم انتخاب محصول/خدمت نیز مشتری می‌باشد. تمامی محصولات/خدمات برای ارضاء نیازهای مشتری، تولید و توزیع می‌شوند.

سازمان‌هایی که در حوزه جغرافیایی مشترک بوده و نیاز مشترکی از مشتری را با محصول/خدمتشان برطرف کنند، با یکدیگر رقیب مستقیم بالفعل هستند. اما در صورتی که در یکی از معیارهای بالا، با یکدیگر مشترک نباشند، دیگر با یکدیگر رقیب بالفعل نخواهند بود. با سه معیار معرفی شده در بالا، سه حالت متفاوت به وجود می‌آید که عبارتند از:

حالت اول: سازمان‌های بسیاری در دنیا وجود دارند که همگی در یک صنعت قرار دارند یا اصطلاحاً خروجی مشابهی تولید می‌کنند ولی هر کدام حوزه و بازار خاص و متفاوتی از سایرین را در بر دارند. در این شرایط، بین سازمان‌ها برای بدست آوردن مشتری رقابتی وجود ندارد و مشتریان هر سازمان به تفکیک منطقه وجود دارند. یعنی نوع بازار و حوزه آن بر روی رقابت سازمان‌ها تأثیر مستقیم ندارد. تا زمانی که حوزه این سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت است با یکدیگر رقیب بالفعل نیستند. دو آرایشگر که در یک محله و خیابان نباشند، مثالی از این نوع است.

حالت دوم: گاهی حوزه دو سازمان با یکدیگر وجه مشترک دارد ولی هر یک مشتریان خاص و متفاوتی از یکدیگر را تحت پوشش قرار می‌دهند. این شرایط نیز باعث رقابت بین سازمان‌ها نمی‌شود. تا زمانی که مشتریان این سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت باشد با یکدیگر رقیب بالفعل نیستند. آرایشگاه مردانه و آرایشگاه زنانه که در یک محل قرار دارند، موردی از این حالت است.

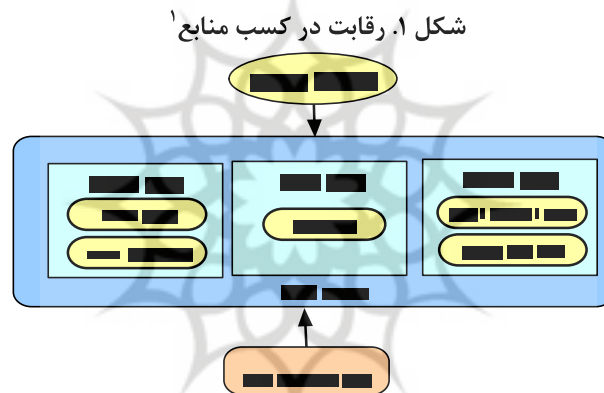
حالت سوم: این امکان وجود دارد که دو سازمان در یک حوزه جغرافیایی مشترک به فعالیت بپردازند و همچنین مشتریان یکسانی را نیز تحت پوشش قرار دهند، اما نیازهای متفاوتی از مشتریان خود را ارضاء کنند. اگر این نیازها تأثیری بر روی یکدیگر نداشته باشند، رقابتی بین دو سازمان وجود ندارد. تا زمانی که محصولات دو سازمان بر ارضاء نیاز مشتریان تأثیر نگذاشته است با یکدیگر رقیب بالفعل نیستند.

نوع محصول/خدمت از نظر جانشینی و مکمل نیز - همانگونه که در معیار بازار بحث شد - در این مورد بسیار تأثیرگذار است. یک مغازه مواد پروتئینی و یک مغازه تهیه غذای آماده که در یک محله و خیابان قرار دارند، مثالی برای حالت سوم است. در تمامی حالت‌های بالا، سازمان‌ها رقبای بالقوه یکدیگر هستند زیرا به هر دلیلی ممکن است نوع فعالیت‌شان بر یکدیگر تأثیرگذار باشد و در آن زمان رقابت بالفعل، در نظر گرفته می‌شود.

۲-۱-۴. تشابه در توزیع کنندگان

امروزه بسیاری از سازمان‌ها فروش محصولات خود را به توزیع‌کنندگانی می‌سپارند که کار تخصصی آنها توزیع و فروش محصولات است و معمولاً محصولات متنوعی را از چندین کارخانه تولیدکننده به فروش می‌رسانند که ممکن است این محصولات هیچ ارتباطی بایکدیگر نداشته باشند. گاهی به دلیل تأثیرپذیری خرده‌فروشان از توزیع‌کنندگان و یا کیفیت فعالیت آنان، بر جلب نظر مشتریان و فروش یک یا چند محصول تأثیر گذارده می‌شود. اگر دو سازمان - حتی با محصولات متفاوت - از یک توزیع‌کننده مشترک استفاده کنند، رقیب بالفعل غیرمستقیم یکدیگر محسوب می‌شوند.

همان‌طور که در شکل ۱ نمایش داده شده است، در نظریه‌های مبتنی بر منابع که از دیدگاه تحصیل منابع، رقابت را بررسی می‌کنند، استفاده منابع توسط سایر سازمان‌ها را دلیل رقابت معرفی می‌نماید.



۲-۲. مشکلات مدل

- اشکال‌های متعددی بر این نوع از مدل‌ها وارد می‌شود. برخی از آنها عبارتند از:
۱. از منظر مشتریان اگر محصولی بتواند نیازی را مرتفع سازد، منابع و فناوری‌های به‌کار رفته در آن اهمیتی ندارند.
 ۲. شناسایی سازمان‌هایی که از نظر نوع منابع مشابه هستند بسیار راحت‌تر از شناسایی سازمان‌هایی است که کاربرد و محصولاتشان، نیازهای یکسانی از مشتریان سازمان را برآورده می‌کند.^۲ این امر باعث شده است، مدل‌هایی که صرفاً از نظریه مبتنی بر منابع استفاده می‌کنند، دیگر زحمت پایش تأثیر محصولات در

^۱ Fuld (1994)

^۲ Bergen and Peteraf (2002)

کاربرد را به خود ندهند و به این دلیل، بخش زیادی از محیط سازمان را پایش نمی‌کنند.

مدلهایی که به صورت متمرکز محیط پیرامون سازمان را پایش می‌کنند، تنها می‌توانند منظری تنگ از نگاه آن مدل را که در زمینه‌های رقابتی استفاده شده است، در دسترس مدیران قرار دهند و بنابر اصل تأثیرپذیری مسئله، هر ابزاری که برای پایش محیط پیرامون سازمان در دسترس مدیران قرار گیرد، مدیران و تصمیم‌گیرندگان را به سوی منابع خاصی که این ابزارها معرفی می‌کنند، متمایل می‌سازد.^۱

در ادامه به معرفی مهم‌ترین مدل‌هایی می‌پردازیم که به صورت ترکیبی از هر دو نظریه مبتنی بر بازار و مبتنی بر منابع استفاده کرده‌اند.

۲-۱-۲. مدل پورتر

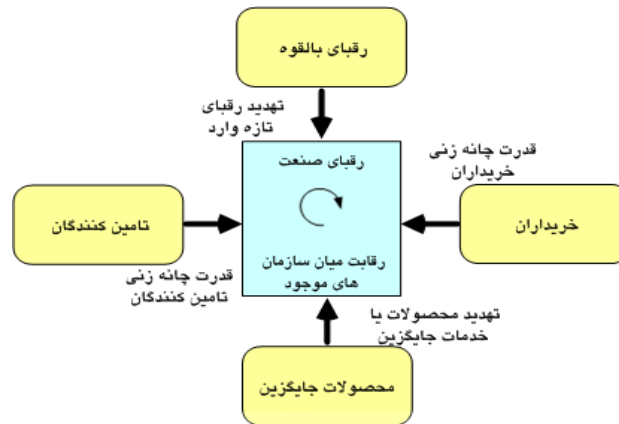
شاید بتوان گفت که پورتر، مدل جامعی برای شناسایی رقبای ارائه نداده است، بلکه مدل ارائه شده از طرف او بیشتر بر مبنای تحلیل رقیب و صنعت استوار است. عمده فعالیت‌های پورتر بر روی ارائه راهبردی‌های مختلف برای سازمان نوعی، در صنعت است و هدف، کسب سود در شرایط رقابتی است؛ در ادامه، تصویری که وی برای رقابت در صنعت ارائه داده است را برای شناسایی رقیب به کار برده‌ایم.

از منظری دیگر، رقیب‌شناسی می‌تواند تعداد و محدوده «نقاط کوری» را که به سازمان آسیب می‌رسانند کاهش دهد، نقاط کور، نقاطی هستند که برای سازمان‌ها دردسر ایجاد می‌کنند و در محدوده‌های صنعت به خوبی تعریف نشده‌اند و یا بسیار تغییرپذیر هستند. مدیران با شناسایی رقبای و تهدیدهای رقابتی، در شناسایی بهتر این نقاط و یافتن تدابیر لازم برای مقابله با آنان آماده می‌شوند.^۲ همان‌طور که در شکل ۲ مشهود است، پورتر برای سازمان در یک صنعت معین، پنج نیروی پیش‌برنده در رقابت را معرفی می‌کند که عبارتند از:

- تهدید رقبای تازه وارد
- قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
- تهدید محصولات و خدمات جایگزین
- قدرت چانه‌زنی خریداران
- رقابت در بین شرکت‌های موجود

^۱ Porac and Thomas (1990)

^۲ Zajac and Bazerman (1991)

شکل ۲. چارچوب تحلیل رقیب از نظر پورتر^۱

اگر مدل ارائه شده توسط پورتر با مدل‌های گذشته مورد مقایسه و ارزیابی قرار گیرد، ملاک‌های مورد نظر پورتر این‌گونه دسته‌بندی و تفسیر می‌شوند:

- ملاک تأمین‌کنندگان بر اساس نظریه مبتنی بر منابع
- ملاک خریداران بر اساس نظریه مبتنی بر منابع
- ملاک محصول/خدمت جایگزین بر اساس معیار بازار
- ملاک رقابت در بین شرکت‌های موجود بر اساس معیار صنعت
- ملاک رقبای تازه وارد که رقیب بالقوه سازمان هستند، ملاک متفاوتی است که در این مدل ارائه شده است.

اشکالات مدل

به‌طور کلی ایرادهای قابل طرح عبارتند از: *انسانی و مطالعات فرهنگی*

- ۱- رقابت بین سازمان‌هایی که در یک صنعت هستند، به‌خوبی توصیف نشده است. این سازمان‌ها ممکن است در محدوده بازار یکسان با یکدیگر فعالیت نکنند که در این حالت دیگر با یکدیگر رقیب بالفعل نیستند.
- ۲- میزان برطرف شدن نیاز مشتری‌های سازمان در قدرت چانه‌زنی آنان سنجیده شده است. این قدرت چانه‌زنی دلایل مختلف و متفاوتی می‌تواند داشته باشد که تأثیر برطرف شدن نیازهای مشتری یکی از آنهاست. با ادغام ملاک‌ها در یکدیگر، تأثیر آنها در جواب نهایی دچار خطا و تغییر می‌شود.

¹ Porter (1979)

۳- در مدل پورتر خریداران نهایی و قدرت چانه‌زنی آنان مورد ارزیابی قرار گرفته است، اما توزیع‌کنندگان با همه اهمیتی که دارند در مدل وارد نشده‌اند. امروزه کمتر سازمانی یافت می‌شود که محصولات خود را مستقیماً به مشتریان نهایی ارائه کند.

۴- رقبای بالقوه یا تازه وارد، سازمان‌هایی هستند که با امکانات جدید، محصول/خدمت هم نوع سازمان مرکزی را تولید می‌کنند. به این معنی که پورتر تنها رقبای بالقوه‌ای را در نظر گرفته که با سازمان مرکزی هم صنعت هستند. رقبایی که نیازهای مشتری سازمان را تحت تأثیر قرار دهند و یا از فناوری و یا منابع دیگر استفاده کنند، در مدل پورتر شناسایی نمی‌شوند.

۵- قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان در این مدل، ابزاری برای محاسبه منابع تأمین‌کنندگان مواد/خدمات اولیه محسوب شده است. آیا همواره اندازه این قدرت، ملاک خوبی برای محاسبه دسترس‌پذیری سازمان‌ها به تأمین‌کنندگان است؟ آیا می‌توان به‌طور دقیق مشخص کرد که این قدرت فقط تحت‌تأثیر کیفیت و دسترس‌پذیری مواد/خدمتی است که از تأمین‌کننده تهیه می‌شود؟

۲-۲-۲. مدل دو بُعدی چن

مدل اولیه و دو بُعدی که در سال ۱۹۹۶ توسط چن ارائه شد. شاید نوع متفاوتی از مدل‌های شناسایی رقیب بوده است. مدلی که در آن ترکیبی یکپارچه از مدل‌های مبتنی بر بازار و مدل‌های مبتنی بر منابع با یکدیگر جمع شده‌اند.^۱

در این مدل که توصیف آن باتوجه به توضیحات ارائه شده بسیار راحت است، یک نمودار دو بُعدی است که در یک وجه آن تشابه سازمان‌ها در بازار و در وجه دیگر تشابه سازمان‌ها در استفاده از نوع منابع، قرار داده شده است. تصویر نمایش داده شده در شکل ۳ طرح شماتیک مدل ارائه شده چن است که برای دسته‌بندی رقابتی و شناسایی رقبای استفاده می‌شود.

اشکالات مدل

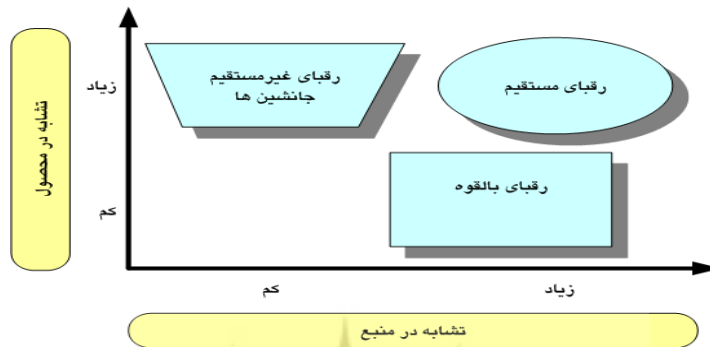
مدل چن یک مدل ابتدایی از ترکیب نظریه‌های مبتنی بر منابع و مبتنی بر بازار است و شامل ایرادهای زیر است:

۱- رقبای بالقوه تازه وارد که در صنعت فعالیت می‌کنند و رقبای بالقوه غیرمستقیم به مدل وارد نشده است.

^۱ ChenMing (1996)

۲- میزان تشابه محصول/خدمت در نوع، مورد ارزیابی قرار گرفته است ولی میزان تشابه محصول/خدمت در استفاده یا کاربرد به مدل وارد نشده است.

شکل ۳. چارچوب مدل چن^۱



۲-۳-۲. مدل پتراف - برگن^۱

مدل پتراف - برگن، مدلی کامل تر و کمی متفاوت از مدل چن است.^۲ این مدل رضایت مشتری را محور فعالیت خود قرار داده و ملاک‌های خود را به شیوه خاص تعریف می‌نماید. در ادامه این مدل توصیف می‌شود:

امروزه سازمان‌ها فقط بر سر منابع مشترک با یکدیگر رقیب نیستند. آنان بر این اساس رقابت می‌کنند که آیا منابع و توانمندی‌هایی که توسط آنها به کار گرفته می‌شود، جوابگوی نیازمندی‌های مشابهی از مشتریان یکسان است یا خیر!^۳

مدل پتراف - برگن، یک نشانگر ساده را برای پایش بازار/ محصول معرفی می‌کند تا بتواند پایه‌ای برای سنجش نیازهای مشتری باشد و نام آن را «مطابقت نیازهای بازار» می‌گذارد و این‌گونه تعریف می‌شود:

مطابقت نیازهای بازار، یک نشانگر صفر و یک است که بر سازمان‌هایی اشاره می‌کند که نیازهای مشابهی از مشتریان سازمان را بر آورده می‌کنند. نشانگر دوم که بیشتر جنبه کیفی و مرتبط با «تحلیل رقیب» دارد عبارت از «هم‌ارزی توانمندی و مقدرات» می‌باشد و این‌گونه تعریف می‌گردد: هم‌ارزی توانمندی و مقدرات، نسبت میزان استفاده سازمان‌ها از توانمندی‌ها و منابع‌شان در برطرف کردن نیاز مشتری است این تعریف به‌طور کلی نشانگر آن است که

^۱ Bergen and Peteraf

^۲ Bergen and Peteraf (2002)

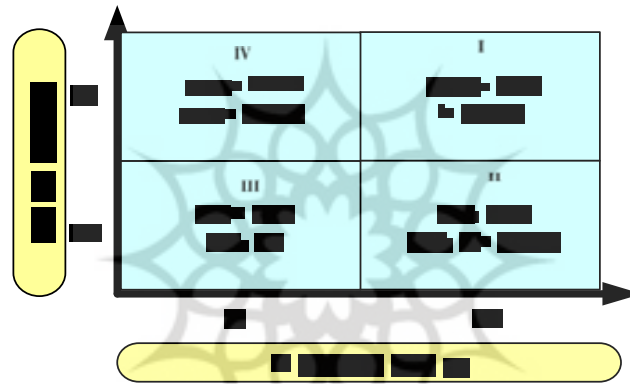
^۳ Porter (2002)

سازمان‌های رقیب با استفاده از منابع و توانمندی‌هایشان به چه میزان رضایت مشتریان را برآورده می‌کنند.

چارچوب معرفی شده توسط مدل پتراف-برگن، یک شمای دو بُعدی است که از دو نشانگر تعریف شده به نام‌های «مطابقت نیازهای بازار» و «هم ارزی توانمندی و مقدرات» که در محورهای شکل ۴ نمایش داده شده‌اند، تشکیل می‌گردد.^۱

نشانگر اول به صورت بله/خیر است و نشانگر دوم به صورت کم/زیاد تعریف می‌شود، در شکل ۴ چهار ناحیه متفاوت بدست می‌آید و در هر ناحیه می‌توان سازمان‌ها را دسته‌بندی کرد.

شکل ۴. چارچوب مدل پتراف - برگن^۲



اشکالات مدل

۱- مدل ارائه شده توسط پتراف - برگن، رقابت بین خود مشتریان (که خروجی محصول/خدمت ندارند) را شامل نمی‌شود. یعنی رقابت بین مشتریان سازمان را با این مدل نمی‌توان مفهوم‌سازی کرد. به این معنی که رقابتی که بر سر تأمین‌کنندگان مواد/خدمات اولیه وجود دارد وارد مدل نشده است. سایر مدل‌ها تأمین‌کنندگان را در منابع خود در نظر می‌گرفتند.

۲- مدل پتراف - برگن هیچ ملاکی را برای شناسایی رقبای بالقوه تازه وارد در صنعت ارائه نمی‌دهد و تا زمانی که رقابت سازمان رقیب، بالفعل نشود، به مدل وارد نمی‌شود که این خود مشکل بسیار بزرگی است.

۳- رقابت بین سازمان‌ها بر سر سهام‌داران عمده در مدل وارد نشده است.

¹ Bergen and Peteraf (2002)

² Ibid.

به‌طور کلی مدل پتراف - برگن در پایش ملاک‌های مبتنی بر منابع در پیرامون سازمان، ضعیف است.

۳. جمع‌بندی مدل‌ها

مدل‌های مختلف، ملاک‌های متفاوتی را برای شناسایی رقیب در نظر گرفته‌اند، این مدل‌ها گاهی به دلیل استفاده از ملاک‌های تحلیلی، بسیار پیچیده و بزرگ بوده به‌گونه‌ای که در عمل هزینه‌های زیادی را در بردارند و یا آنچنان ساده‌اند که نقاط کور بسیاری را برای مدیران سازمان به‌وجود می‌آورند.

برخی از مدل‌ها دارای مزیت‌ها و نوآوری‌های خوبی می‌باشند. به‌عنوان نمونه، پورتر رقبا بالقوه و تازه وارد را معرفی کرده و این نکته را یادآور شده است که احتمال بروز تهدیدات رقابتی از سوی رقبای بالقوه گاهی بیشتر از رقبای بالفعل می‌باشد و وضعیت آنان نیز می‌بایست پایش شود.

مدل چن با نمایش و دسته‌بندی رقبا، اولین ترکیب از نظریه‌های مبتنی بر منابع و مبتنی بر بازار را ارائه داد تا نشان دهد که برای پایش درست محیط، از تمامی پارامترها در مدل باید استفاده کرد.

پتراف - برگن با نوآوری خود در زمینه پایش محصولات در «استفاده» و بیان مفهوم نیاز مشتری، نگاه جدیدی به پایش محیط سازمان داشت و بر همین اساس دسته‌بندی مفهومی‌تری از رقبا ارائه داده است. ملاک‌های خوب و کاملی برای پایش محیط سازمان معرفی شده است اما مدل‌های مختلف یا همه آنها را به‌کار نبرده‌اند و یا آنچنان ساده به‌کار گرفته‌اند که تأثیر مطلوب را برای سنجش و پایش نداشته‌اند. همان‌طور که برای هر مدل بیان شد، هر یک از مدل‌ها نقاط کور گسترده‌ای داشته‌اند که با استفاده از آنها نمی‌شد رقبای اولیه سازمان را به‌خوبی شناسایی و دسته‌بندی کرد و یا آنچنان بزرگ و پیچیده بودند که هزینه بسیار بالایی در اجرا داشته‌اند. از سویی دیگر، بسیاری از مدل‌ها رقبای بالقوه را با همه اهمیت که در عصر حاضر دارند نادیده می‌انگارند و رقبای مستقیم را اصلی‌ترین رقیب سازمان مرکزی تصور می‌کنند. این کار با این ذهنیت شکل گرفته است که همواره تصور می‌شود رقیب مستقیم بالفعل تهدیدهای رقابتی بیشتری را - هم از نظر تعداد و هم از نظر شدت - نسبت به رقیب بالقوه مستقیم دارد.

اشکالات عمومی تمامی مدل‌ها را می‌توان به‌شرح زیر خلاصه نمود:

- ۱- ملاک‌های مورد توجه مدل‌ها «جامع» نبوده و هرکدام به بخشی از ویژگی‌های مؤثر در شناسایی رقیب توجه داشته‌اند.
- ۲- ملاک‌های معرفی شده در مدل‌ها بعضاً با یکدیگر هم‌پوشانی دارند به‌همین جهت باز تعریف این ملاک‌ها ضروری می‌نماید.

۳- در اغلب مدل‌ها به صورت ضمنی فرض شده است که رقیب، همان رقیب مستقیم بالفعل است و انواع دیگر رقبا و نسبت آنها با ملاک‌های رقابت، کمتر مورد توجه واقع شده است. ما در این تحقیق تلاش خواهیم نمود تا با ارائه «چارچوبی جهت شناسایی رقبا»، در راستای دستیابی به یک مدل جامع جهت شناسایی انواع رقبا گام برداریم.

۴. روش تحقیق

در تحقیق حاضر، پس از بررسی پیشینه تحقیق و ارائه مدل‌های ارائه شده و تحلیل اشکالات موجود در آنها، ابتدا به بازتعریف معیارهای شناسایی رقبا خواهیم پرداخت. در صورت نیاز، معیارهای جدید نیز تعریف شده و به فهرست معیارها افزوده خواهد شد پس چارچوب پیشنهادی براساس جمع‌بندی‌های صورت گرفته از مجموع مدل‌های مطروحه ارائه خواهد گردید، سپس اعتبار آن با استفاده از پرسشنامه و بر اساس نظریات خبرگان مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

بازتعریف معیارهای شناسایی رقبا

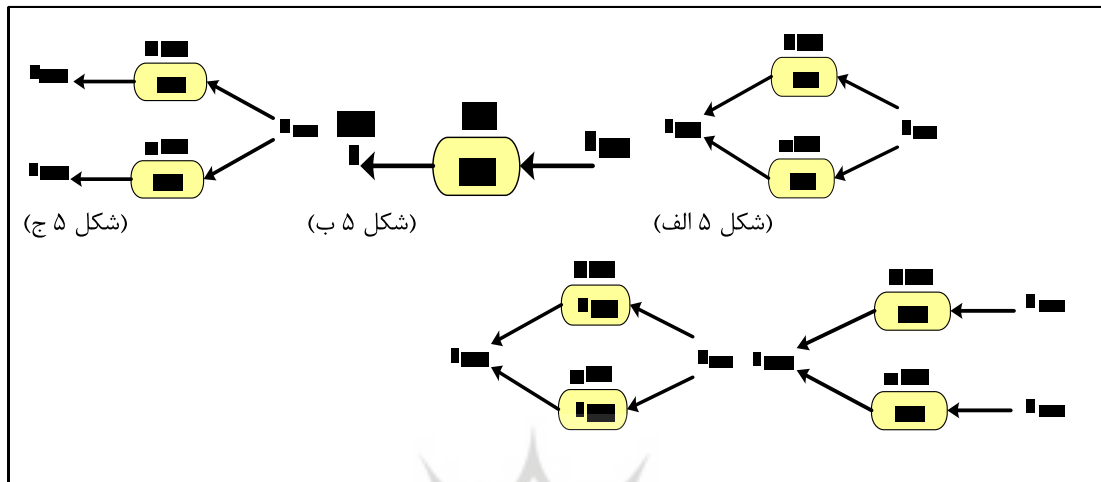
در جدول زیر فهرستی از ملاک‌های مورد استفاده در مدل‌های مختلف آورده شده است.

جدول ۱. فهرست ملاک‌های مورد استفاده در مدل‌ها

ردیف	ملاک	نوع	مدل‌هایی که ملاک در آن به کار رفته است
۱	یکسان بودن محصول/خدمت در نوع	بازار	صنعت و بازار، پورتر، چن و فاهی
۲	یکسان بودن محصول/خدمت در استفاده	بازار	بازار، پتراف - برگن
۳	یکسان بودن نیاز مشتری	بازار	پتراف - برگن
۴	یکسان بودن توانمندی، مقدرات و کیفیت	منابع	پتراف - برگن

ملاک‌های فوق مستقل از یکدیگر نمی‌باشند به عنوان مثال «حوزه جغرافیایی بازار» با «مشتری» قابل تفکیک از یکدیگر نمی‌باشند. با باز تعریف این ملاک‌ها و دسته‌بندی مجدد آنها از این پس از آنها با عنوان «معیار» نام برده می‌شود. جهت تعریف تا حد امکان جامع معیارهای رقابت، از دیدگاه سیستمی به سازمان نگریسته و آن به منزله «جعبه سیاهی» تلقی می‌شود (شکل ۵-الف) که رسالت آن تبدیل منابع اصلی خود به خروجی‌های مورد نیاز جهت بقای سازمان می‌باشد.

شکل ۵. دیدگاه سیستمی به معیارهای رقابت



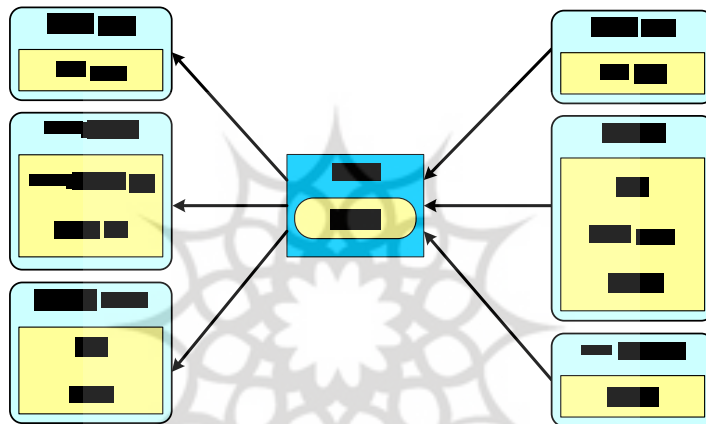
با این نگرش، زمانی که سازمان دیگری برای حیات خود از همان ورودی‌ها، به‌طور مشابه استفاده کند و یا همان خروجی‌ها را عرضه کند. حالت‌های مختلفی می‌توان مشخص کرد که عبارتند از:

- دو سازمان با استفاده از ورودی‌های مشابه، خروجی‌های متفاوتی را ایجاد کنند. (شکل ۵ ب)
- دو سازمان از ورودی‌های متفاوتی برای تولید خروجی‌های مشابه استفاده کنند که از جنس دیگری ساخته شده است. (شکل ۵ ج)
- دو سازمان با استفاده از ورودی‌های مشابه، همان خروجی‌های مشابه را نیز ایجاد کنند. در اغلب موارد، سازمان‌های محیطی که هم‌صنعت محسوب می‌شوند با استفاده از ورودی‌های یکسان و انجام پردازشی مشابه، خروجی یکسانی نیز تولید می‌کند. (شکل ۵ د)
- حتی ممکن است برخی از سازمان‌ها، از ورودی‌های مشابهی برای ایجاد همان خروجی‌های مشابه استفاده کنند، ولی پردازش متفاوتی را برای تبدیل خود به‌کار ببرند. (شکل ۵ ه)

بر اساس حالت‌های بالا، سازمان‌ها در تعامل با محیط و سازمان‌های دیگر، بر سر تحصیل (به‌دست آوردن) ورودی‌ها و تولید و عرضه خروجی‌ها به رقابت می‌پردازند. این مفهوم را مبنایی

برای تعریف رقابت بین سازمان مرکزی و سازمان‌های محیطی قرار می‌دهیم و سایر سازمان‌های محیطی را در تعامل با ورودی و خروجی‌های سازمان مرکزی می‌سنجیم. ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان ناشناخته نیستند؛ این ورودی‌ها و خروجی‌ها، همان منابع حیاتی سازمان هستند که برای بقای سازمان و تولید محصول از آنها استفاده می‌شود. به این معنی که سازمان‌ها در تحصیل منابع و توزیع محصولات‌شان با یکدیگر رقابت می‌کنند. شکل ۶ شمایی از ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان را در تعامل با محیط نمایش می‌دهد.

شکل ۶. معیارهای تأثیرگذار بر سازمان در حالت کلی



همان‌طور که در شکل بالا مشاهده می‌شود فهرست معیارهای مؤثر در رقابت را به تفکیک نوع آن، می‌توان به صورت جدول ۲ ارائه نمود.

جدول ۲. معیارهای استفاده شده در مدل

معیار	نظریه به کار رفته شده در معیار
یکسان بودن محصول/خدمت در نوع	مبتنی بر نظریه بازار
یکسان بودن محصول/خدمت در استفاده	مبتنی بر نظریه بازار
یکسان بودن تأمین‌کنندگان	مبتنی بر نظریه منابع
یکسان بودن سهام‌داران	مبتنی بر نظریه منابع
یکسان بودن فناوری	مبتنی بر نظریه منابع
یکسان بودن حوزه جغرافیایی، بازار	مبتنی بر نظریه منابع
یکسان بودن نیاز مشتری	مبتنی بر نظریه بازار
یکسان بودن کانال‌های توزیع	مبتنی بر نظریه منابع

از تعریف مجدد معیارهای فوق و نگاشت آنها با ملاک‌های به کار رفته در مدل‌ها، جدول ۳ به دست می‌آید.

جدول ۳. معیارهای مدل

ملاک‌های ترکیب شده	معیارهای جدید
یکسان بودن در نوع محصول/خدمت	یکسان بودن در نوع محصول/خدمت
تشابه در دانش	تشابه در فناوری
تشابه در تجهیزات و ماشین‌آلات	
تشابه در نیروی انسانی	
یکسان بودن محصول/خدمت در استفاده	تأثیرگذار بودن بر نیاز مشتری‌های سازمان
یکسان بودن در نیاز مشتری	
یکسان بودن در خود مشتری	
یکسان بودن حوزه جغرافیایی، بازار	
یکسان بودن تأمین‌کنندگان	یکسان بودن در منابع اشتراکی سازمان
یکسان بودن سهام‌داران	
یکسان بودن کانال‌های توزیع	

یکسان بودن در نوع محصول/خدمت

ملاک اولیه و ابتدایی «نظریه مبتنی بر بازار» در شناخت رقیب، یعنی یکسان بودن در نوع محصول/خدمت، یکی از معیارهای مهم است. این ملاک در مدل، تنها بر اساس تشابه در نوع محصول بدون توجه به جزئیات و ارزش‌افزوده‌های یک محصول/خدمت سنجیده می‌شود. این معیار این‌گونه تعریف می‌گردد:

تمامی سازمان‌هایی که محصول/خدمت مشابهی از نظر نوع (بدون توجه به استفاده و جزئیات) با سازمان مرکزی تولید می‌کنند، رقیب هستند. رقابت سازمان‌های محیطی در این معیار به صورت مستقیم مؤثر است که ممکن است بالفعل یا بالقوه امتیازبندی شود. به این معنی که تمامی سازمان‌های هم‌صنعت، با این معیار رقیب یکدیگر خواهند بود.

تشابه در فناوری

فناوری از سه بخش متمایز ولی هم‌سو تشکیل شده که عبارتند از تجهیزات، منابع انسانی و دانش. گاهی منابع فناوری به نسبت سایر منابع و ملاک‌ها برای شناسایی رقبای سازمان تأثیر بیشتری دارد. به عنوان مثال در شرکت‌هایی که محصول آنها تولید نرم‌افزارهای رایانه‌ای است، نیروی انسانی و دانش تولید شده در درون سازمان، یکی از مهم‌ترین عوامل شناسایی رقیب در

نظر گرفته می‌شوند. بنابراین ما این معیار را نیز از نظریه‌های مبتنی بر منابع استعاره می‌گیریم و آن را در مدل وارد کرده و چنین تعریف می‌کنیم: هر سازمانی که در هر یک از موارد تجهیزات یا نیروی انسانی و یا دانش، با سازمان مرکزی مشابه باشد، رقیب است. رقابت در این معیار فقط به صورت غیرمستقیم است که ممکن است بالفعل یا بالقوه باشد. هدف از انتخاب این معیار در مدل، شناسایی تهدیدهایی است که همواره برای سازمان‌ها وجود دارد و مدیران سازمان‌ها به دلیل نداشتن شناخت کامل از رقبای خود، سعی در پایش نشانه‌های وجودی آنان دارند.

تأثیرگذار بودن بر نیاز مشتری‌های سازمان

این معیار که اقتباسی است از ملاک معرفی شده در مدل پتراف-برگن، به صورت زیر تعریف می‌گردد:

هر سازمانی که نیاز مشتری‌های سازمان را برطرف، تحت تأثیر و یا تغییر دهد و مشتری آن با مشتری سازمان مرکزی برابر باشد و دارای حوزه جغرافیایی یکسان باشد رقیب بالفعل سازمان مرکزی است. اگر یکی از سه عامل یکسان نباشد، رقیب بالقوه در نظر گرفته می‌شود. در صورتی که نوع نیازی که دو سازمان برطرف می‌کنند یکسان باشد رقابت مستقیم و در غیر این رقابت غیرمستقیم در نظر گرفته می‌شود. بنابراین رقابت سازمان‌های محیطی در این معیار به صورت مستقیم یا غیرمستقیم مؤثر است و ممکن است بالفعل یا بالقوه امتیازبندی شود.

یکسان بودن در منابع اشتراکی سازمان

نقش سهام‌داران عمده و یا به عبارتی دیگر، منابع مالی را نمی‌توان نادیده گرفت. گاهی همین ملاک به تنهایی باعث رشد یا شکست سازمان‌ها می‌شود. ملاک سهام‌داران عمده با عمومیت مفهوم منابع مالی برای سازمان تعبیر می‌شود و هدف ما منابعی است که سازمان برای حرکت‌های خود باید به آنها دسترسی داشته باشد تا هزینه حرکت را پرداخت نماید.

با نگاه به نظریه‌های مبتنی بر منابع در فصل گذشته، متوجه این موضوع می‌شویم که منابعی همچون سهام‌داران عمده، تأمین‌کنندگان مواد/خدمات اولیه و توزیع‌کنندگان، هنگامی که به صورت اشتراکی با سازمان‌های دیگر استفاده شوند، باعث بروز و وجود تهدیدهای رقابتی می‌شوند و غیرمستقیم بر سازمان تأثیرگذار هستند. این موارد خود باعث تولید تهدیدهای رقابتی نمی‌شوند، بلکه ماهیت اشتراک‌پذیری آنهاست که باعث ایجاد شرایط رقابتی و داشتن رقیب می‌گردد. بنابراین ما این سه ملاک را به صورت واحد در یکدیگر وارد می‌کنیم و نام آن را «یکسان بودن در منابع اشتراکی سازمان» می‌گذاریم. به این معنی که:

تمامی سازمان‌هایی که در سهام‌داران عمده و یا تأمین‌کنندگان مواد/خدمات اولیه و یا توزیع‌کنندگان محصول، با سازمان مرکزی اشتراک داشته باشند، رقیب غیرمستقیم سازمان مرکزی هستند.

شاید بتوان گفت که با این تعریف، حوزه جغرافیایی و یا شاید خود مشتری نیز در این معیار وارد می‌شود اما ما این ورود را با توجه به معیارهایی که برای دسته‌بندی در نظر داشتیم، انجام نمی‌دهیم؛ چرا که دسته‌بندی ملاک‌ها فقط برای سهولت در انجام محاسبات و تأثیرپذیری آنها نسبت به یکدیگر است و وارد کردن این ملاک‌ها در معیار دیگری تا زمانی که جامعیت و مانعیت آنها مخدوش نشود، مورد نیاز نمی‌باشد. رقابت در این معیار از نوع غیرمستقیم است که به صورت بالفعل و بالقوه تأثیرگذار است. به منظور جامع بودن معیارها و نیز انعطاف‌پذیر بودن آنها نسبت به «اقتضائات» مختلف ما به معرفی دو معیار جدید به شرح زیر می‌پردازیم.

سازمان‌های ویژه

این معیار جدید که در این مدل اضافه خواهد شد در هیچ یک از نظریه‌ها نمی‌گنجد و هدف آن یافتن سازمان‌هایی است که در دنیای امروز، جهشی رفتار می‌کنند. «سازمان‌های ویژه» شامل سه دسته از سازمان‌های زیر هستند:

اول: سازمان‌هایی که به سازمان‌های نوآور معروفند و معمولاً در زمینه‌های مختلف صنعتی و غیرصنعتی به صورت جهشی و به همراه یک یا چند نوآوری وارد می‌شوند. این سازمان‌ها لزوماً محصول یا خدمت جدیدی تولید نمی‌کنند و ممکن است محصول تولیدی آنها هیچ اثری بر نیاز مشتری‌های سازمان مرکزی به صورت بالفعل نگذارد، اما نوآوری در این سازمان‌ها به وفور یافت می‌شود. معمولاً سازمان‌های یادگیرنده با ساختارهای غیرسلسله مراتبی از این دسته هستند.

این نوع سازمان‌ها همواره رقابتی بالقوه برای سازمان مرکزی در نظر گرفته می‌شوند. زیرا این امکان وجود دارد که سازمان مربوطه در هر زمان با یک نوآوری بتواند وارد بازار و صنعت سازمان مرکزی شود. نکته بسیار مهم این است که لزوماً سازمان‌های نوآور در صنعت سازمان مرکزی، مشغول به فعالیت نیستند؛ بلکه می‌توانند در زمان حال در صنعتی بسیار متفاوت فعالیت کنند. این ملاک بر متشابه شدن سازمان‌ها با سازمان مرکزی توجه دارد.

دوم: تمام سازمان‌هایی که در طول زنجیره تأمین سازمان مرکزی واقع هستند. رقیب بالقوه سازمان مرکزی هستند. زیرا همواره این امکان وجود دارد که راهبرد یکی از آنها یکپارچگی عمودی باشد.

سوم: هر سازمان یا شرکتی که توانمندی ارائه یک ایده نوآورانه، فناوری جایگزین، افزودن ارزش افزوده‌ای جدید به محصول/خدمت مشابه سازمان مرکزی و یا حتی کاهش هزینه‌های تولید را داشته باشد و در بررسی‌های محیطی شناسایی شود، رقیب بالقوه سازمان مرکزی است.

گاهی ممکن است محصول/خدمت این سازمان‌ها بر روی نیازهای مشتریان سازمان تأثیری نگذارند. این دسته از سازمان‌ها معمولاً در صنعت سازمان مرکزی وجود دارند و هدف آنها ایجاد تمایز و متفاوت شدن از سازمان مرکزی است.

معیارهای خاص مدیریتی

چیزی که برای همه کاربرد داشته باشد، تمایزی با سایرین ندارد.^۱ اگر فقط از ملاک‌های موجود برای همه صنایع، نسخه‌ای برای شناسایی رقیب ارائه دهیم، آنگاه مجبور خواهیم بود تا ملاک‌ها را آنچنان عمومی در نظر بگیریم که در همه صنایع پاسخگو باشد، اما این نه امکان‌پذیر است و نه صحیح است. به این دلیل ما «معیارهای خاص مدیریتی» را وارد مدل می‌کنیم تا تمامی مواردی که در صنایع مختلف و یا مدل‌های ذهنی متفاوت بر ایجاد رقابت تأثیر دارند و در ملاک‌های عمومی مدل نبوده‌اند را شامل شود. مدیران، سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان سازمان می‌توانند با اثر دادن این عامل در مدل، به پاسخ‌های صحیح‌تری در شناسایی رقبای خود نائل آیند.

«معیارهای خاص مدیریتی» را این‌گونه تعریف می‌کنیم: هر سازمانی که بر اساس یک ملاک خاص، به‌غیر از معیارهای تعریف شده در مدل با سازمان مرکزی تشابه داشته باشد، رقیب است. تعیین ملاک خاص بر عهده استفاده‌کننده از مدل است. به این نکته باید توجه شود که افزودن هر معیاری به عامل «معیارهای خاص مدیریت»، باعث بزرگ‌تر شدن و افزایش پیچیدگی‌های مدل می‌گردد. بنابراین باید در انتخاب ملاک‌ها دقت کرد.

انواع رقبا

در یک نوع دسته‌بندی می‌توان رقبا را به دو دسته مستقیم و غیرمستقیم و در نوع دیگر به رقبای بالفعل و بالقوه تقسیم نمود. با ترکیب این دو دسته‌بندی، چهار نوع رقیب به شرح شکل ۷ قابل شناسایی می‌باشد.

شکل ۷. انواع رقبا

مستقیم	I	II
غیرمستقیم	III	IV
	بالقوه	بالفعل

در ادامه به شرح هر یک از انواع چهارگانه رقبا می‌پردازیم:

¹ Trout (2003)

رقیب مستقیم بالفعل

رقیب مستقیم بالفعل، رقیبی است که در پارامترهای «یکسان بودن در نوع محصول/خدمت» و «تأثیرگذار بودن بر نیازهای مشتری‌های سازمان» امتیاز بالایی دریافت کرده باشد. در صورتی که محصول/خدمت سازمانی باعث برطرف شدن نیاز مشتری‌های سازمان شود و نوع محصول نیز یکسان باشد، رقیب مستقیم، همان رقیب اولیه مدلهای ذهنی است که همه مدیران آنها را رقبای خود می‌پندارند. اما اگر نوع محصول/خدمت بین دو سازمان متفاوت باشد، محصول/خدمت دو سازمان، جانشین بسیار مناسبی برای یکدیگر می‌باشند.

رقیب مستقیم بالقوه

از آن جهت که معیارهای «یکسان بودن در نوع محصول/خدمت» و «تأثیرگذار بودن بر نیازهای مشتری‌های سازمان» برای شناسایی رقبای مستقیم استفاده می‌شود، در صورتی که میزان بالقوه‌گی در پارامترهای مذکور مورد سنجش قرار گیرد، رقبای مستقیم بالقوه سازمان مرکزی شناسایی خواهند شد.

همچنین نوع محصول/خدمت در صورت یکسان بودن باعث شناسایی رقبای بالقوه هم‌صنعت با سازمان مرکزی و در غیر این صورت معرف محصولات جایگزین پنهان^۱ خواهند بود. معیار «سازمان‌های ویژه» در شرایطی که خروجی سازمان‌های شناخته شده، محصول/خدمت مشابه (و یا یکسان) با سازمان مرکزی باشد، باعث شناسایی رقبای مستقیم بالقوه خواهد شد.

رقیب غیرمستقیم بالفعل

معیار «یکسان بودن در منابع اشتراکی سازمان» باعث شناخت تهدیدات رقابتی غیرمستقیم می‌شود که در هر زمان می‌تواند برای سازمان مرکزی وجود داشته باشد و در شرایط سخت، بیشترین فشار را بر سازمان تحمیل نماید. هنگامی که سازمان‌های بالفعل در منابع اشتراکی خود یکسان هستند، می‌بایست مراقب رقبای غیرمستقیم بالفعل خود باشند.

رقیب غیرمستقیم بالقوه

مهم‌ترین رقبایی که به دلیل دانش کم در مورد آنها، بیشترین تهدیدات رقابتی را برای مدیران ایجاد کرده‌اند، رقبای غیرمستقیم بالقوه می‌باشند. این رقبا به راحتی در کنار سازمان‌ها وجود دارند ولی به دلیل تأثیر غیرمستقیمی که بر سازمان مرکزی می‌گذارند به راحتی شناسایی نمی‌شوند.

در مدل ارائه شده، پارامترهای مختلفی برای شناسایی این نوع از رقبا مورد استفاده قرار می‌گیرند که در ادامه معرفی می‌گردند. «تشابه در فناوری» بین دو سازمان، همواره دلیلی برای

^۱ محصولات/خدماتی هستند که از توانمندی و مقدرات غیرمشابه، تولید می‌شوند.

شناخت رقبایی می‌باشد که غیرمستقیم در معیار فناوری با یکدیگر شبیه هستند. «تأثیرگذار بودن بر نیازهای مشتری‌های سازمان» زمانی که فقط نوع نیاز مشابه باشد یکی از اثربخش‌ترین معیارها برای شناسایی این دسته از رقباست. از سویی دیگر، «یکسان بودن در منابع اشتراکی سازمان» به‌طور بالقوه تهدیداتی را برای سازمان ایجاد می‌کند که در شناسایی رقبای غیرمستقیم دخالت دارد.

معیار «سازمان‌های ویژه» در شرایطی که خروجی سازمان‌های شناخته شده، محصول/خدمت متفاوت از سازمان مرکزی باشد، باعث شناسایی رقبای غیرمستقیم بالقوه خواهد شد.

چارچوب شناسایی انواع رقبا براساس معیارهای رقابتی - چارچوب پیشنهادی

با توجه به تعاریف ذکر شده برای انواع رقبا می‌توان نگاهی میان آنها و معیارهای رقابتی به شرح جدول ۴ ارائه نمود.

جدول ۴. نگاهت انواع رقبا به معیارهای رقابتی

معیار	ملاک‌های ترکیب شده در معیارها	نوع رقابت			
		بالقول مستقیم	بالقول غیرمستقیم	بالقول مستقیم	بالقول غیرمستقیم
یکسان بودن در نوع محصول/خدمت	یکسان بودن در نوع محصول/خدمت			✓	✓
تشابه در فناوری	تشابه در دانش				✓
	تشابه در تجهیزات و ماشین‌آلات				✓
	تشابه در نیروی انسانی				✓
تأثیرگذار بودن بر نیاز مشتری‌های سازمان	یکسان بودن محصول/خدمت در استفاده			✓	✓
	یکسان بودن در نیاز مشتری			✓	✓
	یکسان بودن در خود مشتری			✓	✓
	یکسان بودن حوزه جغرافیایی، بازار			✓	✓
یکسان بودن در منابع اشتراکی سازمان	یکسان بودن تأمین‌کنندگان			✓	✓
	یکسان بودن سهام‌داران			✓	✓
	یکسان بودن کانال‌های توزیع			✓	✓
سازمان‌های ویژه	سازمان‌های نوآور، زنجیره تأمین و جهش‌گر			✓	✓
معیارهای خاص مدیریتی	پارامتر خاص			✓	✓

چنانکه در جدول ۴ دیده می‌شود برخی از معیارها بر روی برخی از انواع رقابت‌ها بی‌تأثیرند به‌همین جهت تمامی سلول‌های ماتریس فوق کامل نمی‌گردد. این جدول چارچوب اولیه‌ای را جهت شناسایی رقبا ارائه می‌دهد که باید با ورود عناصر ضروری دیگر بر غنای آن افزود.

چارچوب چیست؟

طبق تعریف اکسفورد چارچوب عبارت است از یک ساختار بنیادین که به‌عنوان زیربنای یک سیستم می‌باشد و در مفهوم کلان^۱ چارچوب ابزاری جهت سازماندهی ساختار و دیدگاه‌های مختلف در یک حوزه معین معرفی شده است. با استناد به این تعاریف ساده می‌توان دریافت که جدول فوق، قابلیت تبدیل به یک چارچوب را دارد. چارچوبی که از این پس از آن به‌عنوان «چارچوب پیشنهادی» نام خواهیم برد. در ادامه به کامل کردن مدل و غنی کردن این چارچوب می‌پردازیم.

اعمال معیارها در حالت‌های بالفعل و بالقوه در جدول

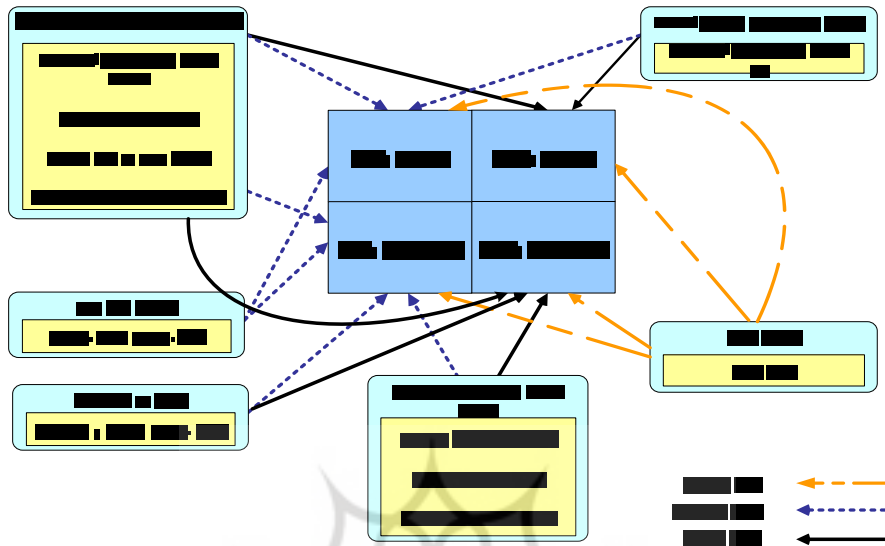
در جدول ۴ سلول‌های علامت‌دار از یکدیگر متمایز نیستند بدین معنا که «نوع تأثیر» معیارها بر نوع رقابت یکسان فرض شده‌اند حال آنکه در عالم واقع تأثیرات معیارها بر دو گونه صورت می‌پذیرد. الف- تأثیرات بالفعل ب- تأثیرات بالقوه: تأثیرات بالقوه بدین معنی است که معیار رقابت، بالقوه امکان اثرگذاری بر رقابت میان دو شرکت را دارا می‌باشد ولی در حال حاضر این امر محقق نشده است. نمایش رابطه میان معیارها با نوع رقابت از حیث بالفعل/بالقوه بودن در شکل زیر با الهام از الگوی ارائه شده توسط فاهی^۲ (۱۹۹۹) به‌نمایش درآمده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

¹ Concise Oxford Dictionary

² Fahey

شکل ۸. اثر بالفعل/بالقوه معیارها در شناسایی انواع رقبا



جهت درج اطلاعات مربوط به عوامل بالفعل و بالقوه مرتبط با معیارها بر اساس اطلاعات موجود از رقیب، دو ستون به جدول فوق افزوده شده و چارچوب نهایی به صورت زیر در خواهد آمد.

شکل ۹. چارچوب پیشنهادی جهت شناسایی رقبای راهبردی

معیارها	رقبا		نوع رقابت			
	بالفعل	بالقوه	مستقیم بالفعل	مستقیم بالقوه	غیر مستقیم بالفعل	غیر مستقیم بالقوه
معیارهای اختصاصی						
سازمان‌های ویژه						
متشابه نبودن در منابع سازمان	تأمین کننده					
	سهام‌داران					
تأثیرگذار بودن بر نیاز مشتری‌های سازمان	حوزه مشتری					
	استفاده از محصول / خدمت					
تشابه در فناوری	نوع نیاز					
	نیروی انسانی					
	تجهیزات					
	دانش					
یکسان بودن در نوع محصول / خدمت						
جمع‌بندی نهایی						

بدین ترتیب جهت تعیین وضعیت هر سلول از تقاطع معیارها با انواع رقبا، از اطلاعات مندرج در ستون اطلاعات رقیب بالفعل/بالقوه هر یک از معیارها استفاده خواهد شد.

عامل «مبنای قضاوت» در چارچوب پیشنهادی

از آنجا که چارچوب جهت ارزیابی یک «شرکت» رقیب برای سازمان مورد نظر به کار می‌رود. لازم است براساس وضعیت صنعت و نیز وضعیت سازمان مورد نظر، «عوامل مؤثر بر رقابت» به تفکیک هر معیار تدوین شود. این عوامل «مبنای قضاوت» پیرامون تأثیر هر معیار بر روی نوع رقابت خواهد بود. درواقع هر سلول در چارچوب پیشنهادی براساس «جدول فرعی» مبنای قضاوت، تعیین وضعیت می‌گردد. بدین ترتیب به تعداد معیارها و به تفکیک هر یک از آنها جدولی به صورت زیر با استفاده از نظریات خبرگان و بر اساس وضعیت صنعت و سازمان مورد نظر تشکیل خواهد گردید.

جدول ۵. مبنای قضاوت معیار "الف"

امتیاز	مبنای قضاوت

جهت درک بهتر چارچوب ارائه شده نمونه‌ای از یک سطر کامل شده برای یک سازمان نوعی در حوزه تولید نرم افزار برای یکی از رقبای نوعی در پیوست ۱ آورده شده است.

کارکرد چارچوب پیشنهادی

اطلاق چارچوب به این مدل مبنی بر این فرض است که مدل‌های مختلف شناسایی رقیب می‌تواند در داخل این جدول نمایش داده شوند. و این جدول قادر است مدل‌های مختلف موجود را به خوبی پوشش داده و حتی ظرفیت ارائه مدل‌های جدیدتر را نیز دارد. به عنوان نمونه مدل چن را در قالب این چارچوب شرح می‌دهیم: شاخص‌های تشابه در منابع و تشابه در محصول متناسب با معیارهای زیر در جدول می‌باشند: الف- تشابه در منابع سازمان ب- تأثیرگذار بودن بر نیاز مشتریان - استفاده از محصول/خدمت - در صورتی که مایل باشیم مدل چن را در حالت ایده‌آل و بدون اشکال در نظر بگیریم می‌توانیم برخی از عناوین تشابه در فناوری را نیز در نظر بگیریم.

اکنون سه نوع رقیب دسته‌بندی شده در مدل چن شامل رقیب مستقیم، غیرمستقیم (جانشین‌ها) و بالقوه را می‌توان به ترتیب با ستون‌های رقیب مستقیم بالفعل، رقیب غیرمستقیم

بالفعل و رقیب مستقیم بالقوه جایگزین نمود. اکنون با قراردادن عبارت کیفی «کم/زیاد» در سلول‌های این چارچوب می‌توان به تکمیل چارچوب پرداخت. حال چنانچه به‌عنوان مثال در ستون رقیب مستقیم بالفعل در داخل سلول‌های متعلق به سطرهای تشابه در منابع سازمان و استفاده از محصول/خدمت و ... عبارت «زیاد» درج شده باشد آنگاه می‌توان در سطر جمع‌بندی با زدن علامت تأیید (✓) یا عدم تأیید (✗) در ستون رقیب مستقیم بالفعل نسبت به تعیین نحوه رقابت شرکت مورد بررسی با سازمان خود به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری پرداخت در این مثال با استفاده از عبارات کیفی کم/زیاد در سلول‌ها به پیاده‌سازی مدل چن پرداخته‌ایم. اما نحوه تکمیل این سلول‌ها با توجه به مدل‌های مطروحه می‌تواند متفاوت باشد.

بدین ترتیب در قالب این چارچوب می‌توان به طراحی مدل‌های جدیدتری جهت شناسایی رقیب پرداخت. در واقع چارچوب ارائه شده چارچوبی انتزاعی و بیرون از مدل‌های شناسایی رقیب است که قابلیت انطباق با مدل‌های مختلف را دارا می‌باشد.

قابلیت توسعه چارچوب

عناصر سطر و ستون چارچوب معرفی شده بر اساس ادبیات موضوع به‌دست آمده‌اند. در صورتی که مدل جدیدتر دارای «معیاری» غیرقابل انطباق با معیارهای موجود باشد و یا نوع جدیدی از رقابت را معرفی نماید که در قالب رقابت‌های چهارگانه این چارچوب نگنجد می‌توان با افزودن سطر و ستون جدید اقدام به توسعه چارچوب نمود. تنها نکته مورد ملاحظه در این میان عدم هم‌پوشانی عناصر افزوده شده با عناصر قبلی می‌باشد.

اعتبار چارچوب پیشنهادی

جهت سنجش چارچوب باید اعتبار عناصر سه‌گانه زیر را ارزیابی نمود:

الف- معیارها

ب- انواع رقبا

ج- کل چارچوب

در مورد معیارها ضمن آنکه مرجع تدوین معیارهای این چارچوب، ادبیات موضوع می‌باشد. با طراحی پرسشنامه‌ای از خبرگان فن نسبت به فهرست معیارهای مطروحه ارزیابی صورت گرفت. ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۸۳٪ اندازه‌گیری شد و ۱۲ خبره پاسخ‌دهنده، تمامی معیارهای مندرج در چارچوب را مورد تأیید قرار دادند.

در مورد انواع رقبا، باید گفت که ضمن آنکه انواع مندرج در چارچوب، دارای دسته‌بندی منطقی می‌باشد با استقراء و بررسی ادبیات موضوع هیچ‌نوع دیگری از رقابت که در قالب چهارگانه فوق نگنجد یافت نگردید. در مورد اعتبار کل چارچوب، تک تک مدل‌های معروف مندرج در این مقاله در قالب این چارچوب پیاده‌سازی گردیدند که به یک نمونه از آن (مدل

چن) در بالا اشاره شد. بدین ترتیب توان چارچوب جهت پوشش مدل‌های شناسایی شده تاکنون، مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. علی‌رغم موارد فوق، عدم ادعای مدل مبنی بر «جامع» بودن از یک سو و نیز انعطاف‌پذیری آن در توسعه خود از سوی دیگر «اعتبار» مدل ارائه شده را به‌عنوان یک چارچوب مورد تأیید قرار می‌دهد.

۵. جمع‌بندی و پیشنهادات

در این مقاله سعی گردید با نقد مدل‌های معروف جهت شناسایی رقیب، به ارائه «چارچوبی» فراگیر جهت نمایش کلیه مدل‌های موجود اقدام گردد. این چارچوب به‌لحاظ کارکردی مانند چارچوب‌های معرفی شده در مبحث معماری سازمانی (مانند چارچوب زکمن، FEA و ...) می‌باشد یعنی الگویی جهت سازماندهی عناصر پایه صرف‌نظر از تکنیک و مدلی که به‌کار گرفته می‌شود. همان‌طور که چارچوب زکمن، صرفاً یک چارچوب ذهنی است و هیچگونه روش یا متدولوژی را جهت معماری سازمانی معرفی نمی‌نماید^۱ و در کنار آن روش‌های مختلفی مانند EAP می‌توانند در قالب این چارچوب خود را ارائه نمایند؛ چارچوب معرفی شده در این مقاله می‌تواند قالبی مفید جهت ارائه مدل‌های مختلف بوده و حتی الهام‌بخش ابداع نوع جدیدی از آنها باشد.

بدیهی است چارچوب ارائه‌شده اولین تلاش در این راستا می‌باشد و می‌تواند در آینده بر غنای آن افزوده شود. توسعه این چارچوب به‌گونه‌ای که عامل «پیش‌بینی» پیرامون وضعیت رقبا در آینده را وارد مدل نماید یکی از مباحث پیشنهادی جهت تحقیقات آتی می‌باشد. پیشنهاد دیگر، ابداع و تدوین مدلی جدید جهت شناسایی رقیب با الهام از این چارچوب می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

¹ Rourke, Fishman and Warren (2003)

مآخذ

- Aldrich, H. E. (1979). *Organization and environment*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Bergen, M., & Peteraf, M. (2002). *Competitor identification and competitor analysis: A broad-based managerial approach*, John Wiley & Sons, Ltd., Manage. *Decis. Econ.* 23, 157-169.
- ChenMing, J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Concise Oxford Dictionary: Oxford Dictionaries, 11th Edition, Rouised 2008.
- Fahey, L. (1999). *Outwitting, outmaneuvering, and outperforming competitors*, Canada: John Wiley & sons, Inc.
- Fuld, M. L. (1994). *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analyzing, and using inf. about your competitor*, Johnwiley & Sons.
- Henderson, D. B. (1989). *The origin of strategy, harvard business review*. Web site. Retrieved from [www.http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise-Architecture-framework](http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise-Architecture-framework).
- Levitt, T. (1960). *Marketing myopia*, *Harward Business Review*, 38, 45-56.
- Mahmoodi, J., & Sharif, M. (2009). *Jujitsu Strategy- how to overcome powerful opponents*, Jahan Jame Jam Publication, Tehran.
- Porac, J., & Thomas, F. (1990). Howard taxonomic mental models in competitor definition, *The Academy of Management Review*, 15(2), 224-240.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2002). Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2005). *Competitive strategy*, Majidi, J. A., Mehr Pouya, A., Rasa Cultural Services Institute (Rasa Books).
- Rourke, O., Fishman, C. & warren, N. (2003). *Enterprise architecture using the Zachman framework*, Thom son. Strategic Management Journal, John Wiley & Sons, Ltd, 2003.
- Trout, J., (2003), *Differentiation or die*, Amir Shahi, M.A., Fara Publication, Tehran, (in Persion).
- United Nations. *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. Revision 4*, Newyork, 2008.
- Zajac, J., & Bazerman, E. (1991). Max blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions, *The Academy of Management Review*, 16,1,37-56.
- Zuckerman, A. (2004). *Supply Chain Management*, Taghizade, A., Salehi, B., Termeh Publication, Tehran.

پیوست ۱

جدول ۶ نمونه «مبنای قضاوت» برای معیار «یکسان بودن در نوع محصول/خدمت»

جدول ۶. مبانی قضاوت پارمتر «یکسان بودن در نوع محصول/خدمت»

امتیاز	یکسان بودن در نوع محصول/خدمت
۵	در صورتی که محصول، نرم افزارهای مدیریت شبکه باشد.
۴	در صورتی که محصول، نرم افزارهای شبکه باشد.
۳	در صورتی که محصول، نرم افزار باشد.
۲	در صورتی که محصول، مرتبط با فناوری اطلاعات باشد.
۱	در صورتی که محصول، غیر از موارد فوق باشد.

جدول ۷. نمونه چارچوب شناسایی رقیب (شرکت الف) برای سازمان نوعی

خاورمیانه	ایران	حوزه	تأثیرگذار بودن بر نیاز مشتری های سازمان
تمامی شرکتهایی که شبکه وسیع دارند و نیازمند به مدیریت شبکه های خود هستند.	تمامی شرکتهایی که می خواهند با استفاده از نرم افزار سرعت فعالیت های خود را بیشتر و آسان تر کنند.	مشتری	
تهیه و تأمین نرم افزارهای مدیریت شبکه	تولید نرم افزار	یکسان بودن در نوع محصول/خدمت	

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

