



رهیافتی بر توانمندی رقابتی در هزار سوم

(بخش نخست)

مولف: روزبه حبیبی، مدرس دانشگاه و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور



چکیده:

با توجه به نرخ سرسام آور تغییرات در محیط پویای امروز و لزوم کسب توانمندی رقابتی پایدار توسط سازمانها جهت بقا و موفقیت در هزاره سوم، مقاله حاضر ضمن ارائه تعریف، انواع و قلمرو علی توانمندی رقابتی، چارچوب تحلیلی مناسبی را برای شناخت مفاهیم بنیادین توانمندی رقابتی و در نتیجه کمک به طراحی و اجرای الگوها و روشهای کارآمد رقابتی با هدف نیل به توانمندی پایدار برای سازمانها ارائه مینماید.

مقدمه:

نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می کند که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است» که در این راستا از ویژگیهای مسلط جهان امروز می توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارآیی 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 توانمندی رقابتی پایدار در می یابیم به این معنا که صاحب نظران معتقدند سازمانها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره جز کسب و تداوم توانمندی رقابتی پایدار ندارند.

بدیهی است که رسیدن به این هدف مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است که از نظر علی مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگیهای محتوایی، انواع و قلمرو علی توانمندی رقابتی می تواند در طراحی و اجرای این مسیر بسیار موثر و راه گشا باشد.

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 می گردد:

الف - مزیت موقعیتی در مقابل جنبشی (پویا):

مزیت‌های موقعیتی از ویژگیها و موجودیهای شرکت ایجاد می شود که عوامل ایجادکننده این نوع مزیتها معمولاً ایستا بوده و براساس مالکیت منابع و دارائیهها و یا براساس دسترسی هستند. به عنوان مثال در بازار سس ماینز کشور موقعیت محصولات شرکت مهرا م نسبت به سایر رقبا به خاطر قدرت اقناع 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 توانمندی رقابتی موقعیتی شامل مزیت رقابتی براساس موهبتها (شامل استعدادهای مدیریتی، کارکنان ماهر و متخصص و فرهنگ سازمانی برتر (BARNEY 1991)، توانمندی 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)، کنترل بهتر شبکه عرضه و دسترسی مطلوب به شبکه توزیع (PORTER 1980) و داشتن استاندارد فنی صنعت مانند اینتل در (HILL 1997) PC است.

توانمندی 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 کاراتر 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 (REICHELLED 1998) توانمندی رقابتی جنبشی (پویا) را می توان در چهار طبقه کلی زیر طبقه بندی کرد. (شکل شماره ۱):



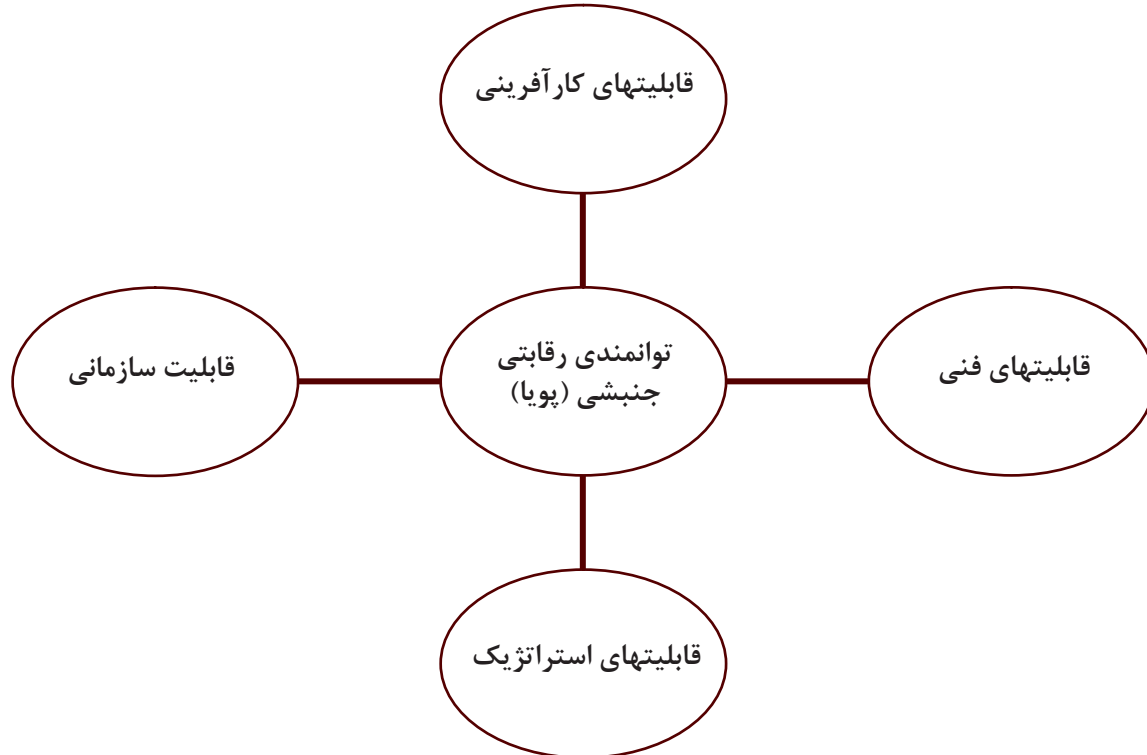
تعریف و مفهوم توانمندی رقابتی:

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 می گردد. در این راستا چند تا از تعاریف ارائه شده توسط صاحب نظران در رابطه با توانمندی رقابتی به شرح زیر ارائه می شود: « توانمندی رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهاد‌های شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است» (جی. کیگان، ص ۲۳) « توانمندی رقابتی تمایز در ویژگیها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می کند» (HAO MA, 2009 P. 709). « توانمندی 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 توانمندی رقابتی گویای این است که ارتباط مستقیم ارزشهای مورد نظر مشتری، ارزشهای عرضه شده شرکت و ارزشهای عرضه شده توسط رقبا شرکت الزامات و ابعاد توانمندی رقابتی را تعیین می کند. 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 می توان گفت که آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبا خود دارای توانمندی رقابتی است به نحوی که این مزیت باعث می شود که شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبا خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد.

انواع توانمندی رقابتی:

باتوجه به مبانی نظری موضوع و پویاییهای واقعی و عینی رقابت می توان توانمندی رقابتی را به پنج نوع کلی زیر تقسیم بندی کرد.



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، کارآیی، انعطاف پذیری، سرعت یا کیفیت فرایندهای شرکت و نیز بهبود کیفیت محصولات شرکت می‌گردد.

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 پویایی‌های محیطی و فرصت‌های فراروی، ضرورت دارد. بدیهی است که بین مزیت‌های موقعیتی و مزیت‌های پویا تعامل وجود دارد و این دو روی همدیگر تاثیر گذاشته و از یکدیگر ناشی می‌شوند.

در واقع مزیت‌های پویا می‌توانند مزیت‌های موقعیتی را تقویت کنند و به موازات ارتقای موقعیت سازمان و شاخص‌های موقعیتی و به کارگیری سازوکار مدیریتی کارآمد، معیارهای مزیت‌های پویا نیز ارتقاء می‌یابند. به عنوان مثال، قابلیت‌های تحقیق و توسعه و نیز تولید کانون 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 می‌تواند به دنبال داشته باشد (GHOSHAL ۱۹۹۲).

ب- مزیت متجانس در مقابل نامتجانس:

مزیت‌های موقعیتی و مزیت‌های پویا می‌توانند متجانس یا غیر متجانس باشند وقتی که شرکت و رقبا با استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌های متجانس و مشابه به روش یکسان رقابت می‌کنند. در این صورت توانمندی رقابتی از انجام فعالیت‌های مشابه به صورت بهتر حاصل می‌شود. به بیان دیگر وقتی توانمندی رقابتی شرکتها از منابع و روشهای مشابهی حاصل می‌شود 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 توانمندی رقابتی بادوام‌کاری عملیاتی است. در این رابطه و در ارتباط با مباحث استراتژیک گفتنی است که اینگونه مزیت‌ها نمی‌توانند 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 نمی‌کند. 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 توانمندی رقابتی خود را انجام متفاوت امور قرار داده اند این کار را از طریق ایجاد تمایز در فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم‌های سازمانی، ساختار سازمانی، شیوه‌های متفاوت هماهنگی و همکاری، روشهای متفاوت بازاریابی و استراتژی‌های متفاوت تعقیب می‌کنند.



به عنوان مثال، در کسب و کار کپی کانن نسبت به زیراکس دارای توانمندی رقابتی است اما این توانمندی رقابتی ناشی از انجام بهتر آنچه که به صورت سنتی توسط زیراکس انجام می شود نیست، بلکه کانن از طریق دژ مستحکم فروش و نیروهای صف به توانمندی 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.

نتیجه این نوع توانمندی رقابتی نامتجانس دسترسی شرکت به نیچ های جدید بازار و توسعه قلمرو کلی بازار کپی است. دیدگاه توانمندی 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 توانمندی 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 توانمندی رقابتی نامتجانس باشد.

البته توانایی فرهنگ به عنوان منبع توانمندی 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 توانمندی رقابتی و عناصر تشکیل دهنده آن بیشتر اشاره خواهد شد.

ج- مزیت مشهود در مقابل نامشهود:

توانمندی رقابتی مشهود آن نوع توانمندی رقابتی 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 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 رازهای تجاری (BRAND) شهرت،

یادگیری و شیوه یادگیری و دانستن کارکنان، فرهنگ سازمانی و... باشد. به عنوان مثال، مزیت رقابتی ۳M 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 هرچقدر 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 توانمندی 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 مشکل خواهد بود. برای اینکه هرکدام 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:

توانمندی رقابتی از حیث عملکرد می تواند به تنهایی عمل کرده یا به صورت ترکیبی از توانمندیهای 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 برمبنای دسترسی ناشی می شوند معمولاً از نوع مزیتهای موقعیتی هستند. چند نمونه از این نوع مزیتها عبارت از موقعیت محلی، داراییهای منحصر به فرد فیزیکی، امتیازات، ویژگیها و داراییهای 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 توانمندی 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. MA, ۱۹۹۹). وقتی که مزیتهای ترکیبی اساساً از دانش و قابلیتهای شرکت ناشی می شوند معمولاً از نوع مزیتهای جنبشی و پویا هستند (STALK.G.EVANS, ۱۹۹۲). چنین مزیتهای ترکیبی می توانند از قابلیت برتر تحرک زائی و هماهنگی کاراتر دارائیها 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 قابلیتهای 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.

منابع

- ۱- باب گانز، سازمان تندآموز، خدایار ایلی، 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 تریسی، فرد ویزرما، راهکارهای پیشتازان بازار، عبدالرضا رضائی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.



- ۵ مهر ماه روز جهانی جهانگردی
- ۷ مهر ماه روز آتش نشانی وایمنی
- ۸ مهر ماه روز بزرگداشت مولانا - روز جهانی ناشنویان
- ۹ مهر ماه روز جهانی سالمندان
- ۱۳ مهرماه روز نیروی انتظامی
- ۱۶ مهر ماه روز جهانی کودک
- ۲۰ مهرماه روز بزرگداشت حافظ
- ۲۲ مهر ماه روز جهانی استاندارد
- ۲۳ مهرماه روز جهانی نابینایان
- ۲۶ مهر ماه روز تربیت بدنی و ورزش
- ۲۹ مهر ماه روز صادرات