

بررسی مفاهیم بنیادین رقابتی در بنگاه‌ها  
پروژه‌های علمی و مطالعات فرآیندی

پرتال جامع علوم انسانی

## توانمندی پایدار در کرانه‌های موج رقابت

روزبه حبیبی

نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می‌کند که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است». 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 فرا رقابتی امروز چیست؟ بانگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک پاسخ سوال را در ایجاد، حفظ و تداوم توانمندی رقابتی پایدار درمی‌یابیم به این معنا که صاحب نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره‌ای 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 می‌تواند در طراحی و اجرای این مسیر بسیار موثر و راه‌گشا باشد.

محصولات شرکت است.

یا به عنوان مثال دیگر می‌توان به فضای قفسه اشاره کرد که در بازار محصولات خرده‌فروشی محصولات بعضی از شرکت‌ها در مقایسه با محصولات رقبا فضای قفسه فروشگاه‌های خرده‌فروشی را بیشتر اشغال می‌کنند که نتیجه آن دسترسی مطلوبتر به مشتریان است. به طور کلی چند مثال از توانمندی رقابتی موقعیتی شامل مزیت رقابتی براساس موهبت‌ها (شامل استعدادها، مدیریتی، کارکنان ماهر و متخصص و فرهنگ سازمانی برتر (BARNEY 1991)، توانمندی رقابتی براساس اندازه (شامل قدرت بازار، اقتصاد مقیاس و اقتصاد تجزیه (GHEMA-1986 (WAT 1986)، مزیت براساس دسترسی (شامل رابطه خوب با همکاران، رابطه مناسب با تکمیل‌کننده‌ها کنترل بهتر شبکه عرضه و دسترسی مطلوب به شبکه توزیع (PORTER 1980) و داشتن استاندارد فنی صنعت است.

توانمندی رقابتی جنبشی (پویا) اساس کارایی و اثربخشی شرکت‌ها در بازار است زیرا این نوع مزایا باعث می‌شود که شرکت‌ها فعالیت‌های کسب و کار خود را کارا تر و اثربخش‌تر 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 می‌شود: توانایی برتر سونی در کوچک‌سازی باعث تقویت مدیریت شرکت در بازار جهانی دستگاه‌های شخصی و پرتابل می‌شود یا توانایی تولید انعطاف‌پذیر 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) توانمندی رقابتی جنبشی (پویا) را می‌توان در چهار طبقه کلی زیر طبقه‌بندی کرد (شکل شماره ۱):

برای درک مناسب هر موضوعی ابتدا لازم است تعریف و مفهوم آن ارائه شود. بدیهی است هرچه قدر تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و کارا باشد درک مناسب‌تری از موضوع حاصل می‌گردد. در این راستا چند مورد از تعاریف ارائه شده توسط صاحب نظران در رابطه با توانمندی رقابتی به شرح زیر ارائه می‌شود:

«توانمندی رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادها، 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 می‌کند»

«توانمندی رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است»

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 رقبای شرکت الزامات و ابعاد توانمندی 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 توانمندی 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.

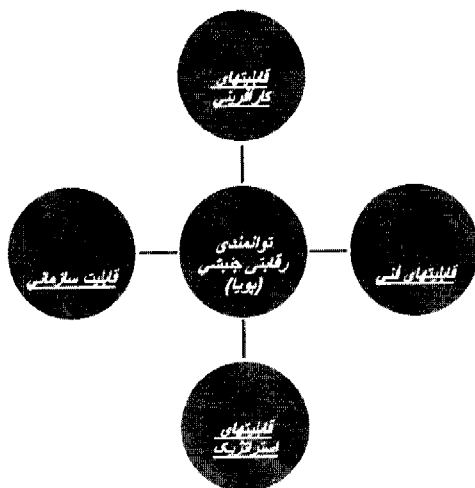
### انواع توانمندی رقابتی

با توجه به مبانی نظری موضوع و پویایی‌های واقعی و عینی رقابت می‌توان توانمندی رقابتی را به پنج نوع کلی زیر تقسیم‌بندی کرد.

- مزیت موقعیتی در مقابل مزیت جنبشی (پویا)؛
- مزیت متجانس در مقابل مزیت نامتجانس؛
- مزیت مشهود در مقابل مزیت نامشهود؛
- مزیت ساده در مقابل مزیت مرکب؛
- مزیت موقتی در مقابل مزیت پایدار؛

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

- 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 منابع و دارایی‌ها و یا براساس دسترسی هستند. به عنوان مثال در بازار سس کشور موقعیت محصولات یک شرکت نسبت به سایر رقبا به خاطر قدرت اقناع‌سازی مشتری بهتر بوده که نتیجه آن تسهیل فروش



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 تعیین‌کننده 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 داده‌اند 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 آن چه که به صورت سنتی توسط زیراکس انجام می‌شود نیست، بلکه کانن از طریق دژ مستحکم فروش و نیروهای صف به توانمندی رقابتی زیراکس پیش دستی کرد ضمن این که فرایند نوآوری جدید این شرکت اجازه تولید دستگاه‌های کپی با هزینه پایین و کیفیت بالا را به او می‌دهد. از سوی دیگر، کانن با تولید محصولات در اندازه‌های 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 بخش‌های 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 می‌شود (BARNEY, 1991, PP99 - 120). به عنوان مثال می‌توان به فرهنگ سازمانی به عنوان مفروضات و اعتقادات اساسی مشترک بین کلیه کارکنان سازمان شامل مدیران و نیروهای صف و ستاد اشاره کرد که می‌تواند 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

۱- قابلیت‌های کارآفرینی - این نوع قابلیت‌ها بیانگر توانایی شرکت در شناسایی و جذب مشتریان با ارزش و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود بازار و ایجاد فرصت‌های جدید است؛

۲- قابلیت‌های فنی - این نوع قابلیت‌ها باعث توسعه و ارتقای خلاقیت، کارایی، انعطاف‌پذیری، 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 فراوری، 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 کانن در تحکیم موقعیت مسلط و شهرت جهانی شرکت در کسب و کارهای اتوماسیون اداری بسیار موثر بوده است ضمن این که ادامه این وضعیت توسعه قابلیت‌های R&D و تولیدی شرکت را می‌تواند به دنبال داشته باشد

- مزیت متجانس در مقابل نامتجانس: مزیت‌های موقعیتی و مزیت‌های پویا می‌توانند متجانس یا غیرمتجانس باشند وقتی که شرکت و رقبايش اساساً 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 این که فرصت متمایز بودن در بازی مشابه را داشته باشند مجبور به ایفای نقش هستند و لذا تنها تعیین‌کننده توانمندی رقابتی بادوام کارایی عملیاتی است.

در این رابطه و در ارتباط با مباحث استراتژیک گفتنی است که این گونه مزیت‌ها نمی‌توانند استراتژیک باشند زیرا

ارتقا می‌یابد که این امر پاسخگویی به مشتری را تسهیل می‌سازد 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 تشکیل‌دهنده آن بیشتر اشاره خواهد شد.

- 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... می‌توان آن را مشاهده کرد. مزایای مشهود معمولاً ناشی از تعهد شرکت به مقدار زیادی منابع در عرصه‌های خاص است که به راحتی قابل تغییر نیست که از آن جمله می‌توان به سرمایه‌گذاری 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 می‌تواند 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 می‌سازد که در هر سال بخش قابل ملاحظه‌ای از فروش خود را از محل محصولات نوآور به دست آورد ضمن این که سیاست شرکت مبنی بر این که مهندسان بتوانند ۱۵ درصد وقت اداری خود را روی پروژه‌های خود صرف کنند تا حدود زیادی به نوآوری محصولات شرکت کمک کرده است. به طور کلی می‌توان گفت که هرچقدر مزیت‌های رقابتی سازمان مبتنی بر مزیت‌های نامشهود باشد، امکان تقلید آن مشکل‌تر و زمان‌برتر خواهد بود ضمن این که جابه‌جایی و جذب مزیت نامشهود بسیار مشکل‌تر از مزیت مشهود است زیرا به احتمال زیاد مزیت نامشهود از خصائص، مشخصات و قابلیت‌های سازمان مشتق می‌شوند که از نظر علی‌مبهم و از نظر اجتماعی پیچیده هستند (BARNEY, 1991).

در واقع توانمندی مشهود از منابع فیزیکی و قابل مشاهده سازمان ناشی می‌شود ولی مزیت‌های نامشهود از قابلیت‌های سازمان منتج می‌گردد که ناشی از شیوه‌های برنامه‌ریزی، سبک‌های مدیریتی، فرایندها، ساختار و سیستم‌های سازمانی، چگونگی یادگیری، روش‌های هماهنگی و نیز کارهای تیمی است و به همین علت هم هست که تقلیدپذیری آن مشکل خواهد بود. برای این که هر کدام از مقولات فوق یا ترکیبی از آنها کارکرد اثربخش داشته باشند مستلزم الزامات سازگار و مناسب هستند که فراهم‌آوری آن برای سازمان‌های رقیب مشکل است.

- مزیت ساده در مقابل مرکب: توانمندی رقابتی از حیث عملکرد می‌تواند 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 تعیین‌کننده‌تری دارد. برای روشن شدن مطلب دو مثال ارائه می‌گردد. در کسب و کار ارتباطات مالکیت AT & T به شبکه وسیعی از خطوط کابلی و فیبرنوری این امکان را برای شرکت فراهم می‌آورد 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 می‌کند ضمن این که مزیت‌های ساده وقتی که در ابتدا از مالکیت یا منابع بر مبنای دسترسی ناشی می‌شوند معمولاً از نوع مزیت‌های موقعیتی هستند. چند نمونه از این نوع مزیت‌ها عبارت از موقعیت محلی، دارائی‌های منحصر به فرد فیزیکی، امتیازات، ویژگی‌ها و دارایی‌های فکری، قراردادهای همکاری، توان بالای نقدینگی است.

در مقابل ملاحظه می‌شود 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 تعیین‌کننده منجر شده است که از آن جمله می‌توان به راز فرمول مزه خوب، دسترسی به سیستم‌های توزیع پیشرفته، حدود یک قرن تبلیغات و فعالیت‌های پیشبرد فروش و... اشاره کرد

وقتی مزیت‌های ترکیبی اساساً از دانش و قابلیت‌های شرکت ناشی می‌شوند معمولاً از نوع مزیت‌های جنبشی و پویا هستند (STALK. G. EVANS 1992). چنین مزیت‌های ترکیبی می‌تواند از قابلیت برتر تحرک‌زایی و هماهنگی کارتر 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.

- مزیت موقتی در مقابل پایدار: مزیت رقابتی: از هر نوع که باشد می‌تواند از حیث عملکرد رقابتی به صورت پایدار یا موقتی باشد. مزیت موقتی اشاره به مزیتی دارد که کوتاه‌مدت و انتقالی است. به عنوان مثال، سیستم رزرو رایانه‌ای هوشمند «آمریکن ایرلاینز» در زمان معرفی از حیث بهره‌برداری از ظرفیت و دسترسی سریع به مشتریان و سایر جنبه‌های عملیاتی مزیتی را برای شرکت ایجاد کرد.

می‌توان گفت که هرچه ویژگی‌های مشهود و ساده بودن توانمندی رقابتی بیشتر باشد، به طور بالقوه قابلیت آن بیشتر است. باوجود این، اگر شرکت دارای فرهنگ

**توانمندی  
مشهود از منابع  
فیزیکی و قابل  
مشاهده سازمان  
ناشی می‌شود  
ولی مزیت‌های  
نامشهود از  
قابلیت‌های  
سازمان منتج  
می‌گردد**

## انعکاسی بودن در نظر می‌گیرد

طولانی بودن برحسب توانایی رقبا در تقلید یا به دست آوردن منابع ایجادکننده مزیت رقابتی بیان می‌شود و گویای این مطلب است که توانمندی رقابتی پایدار اساساً با تعداد زیادی مجموعه فرعی (SUBSET) مرتبط بوده و دارای ماهیت پویا است. هر کدام از ابعاد پایداری مزیت رقابتی به ماهیت وظیفه استراتژیک در سطوح مختلف سازمان بستگی دارد و به همین دلیل قابلیت پایداری به جای مفهوم ایستا به عنوان یک فرایند پویا در نظر گرفته می‌شود و لذا می‌توان گفت که مزیت رقابتی پایدار یک مقصد با فاصله معین نیست بلکه یک سفر بی‌انتهاست که بستگی به توانایی مسافر و اهداف وی ادامه می‌یابد. با این مفهوم باید گفت که توانمندی رقابتی پایدار مثل فردا است که نزدیک است اما هرگز نمی‌آید و این به خاطر ماهیت پویای محیط و تغییرات سریع در خواسته‌ها و انتظارات بازار و نیز تغییر الگوی رفتاری رقبا و همچنین ماهیت پیچیده خود مزیت رقابتی است.

نکته حائز اهمیت دیگر این که بین مزیت رقابتی موقتی و مزیت رقابتی پایدار رابطه وجود دارد به نحوی که بعضی مواقع توانمندی رقابتی پایدار از مجموع یکسری از مزیت‌های رقابتی موقتی حاصل می‌شود. به عنوان مثال در صنعت رایانه تسلط شرکت اینتل در بازار رایانه ارزان به وسیله خلق مجموعه‌ای از مزیت‌های موقتی حاصل شده است که در ادامه نیز مزیت جدیدی را خلق و براساس آن محصول جدیدی را به بازار عرضه می‌کند و در نتیجه آن رقابتی که درصدد تقلید و کپی برداری هستند مجبورند برای دستیابی به مزیت جدید فعالیت جدیدی را شروع کنند و این راز تداوم توانمندی رقابتی اینتل در صنعت فرار رقابتی رایانه طی دو دهه اخیر بوده است.

فرسایش و تحلیل توانمندی رقابتی با پایداری آن متعارض است. یک توانمندی رقابتی به طرق مختلف از جمله تهدیدات تقلید رقابتی، غفلت یا عملکرد غلط شرکت، جایگزینی، تغییرات پیش‌بینی نشده محیطی، قوانین و مقررات دولتی و... از بین می‌رود (EVANS AND WURSTER 1997). بنابراین تنها معدودی از مزیت‌های رقابتی پایدار باقی می‌مانند و بیشتر آنها به دلایل فوق و دلایل دیگر دچار فرسایش شده و از بین می‌روند. لذا باتوجه به این حقیقت لازم است شرکت‌ها ضمن تلاش برای حفظ و صیانت از مزیت پایدار و بهره‌برداری مناسب از آن جهت تحکیم و توسعه موقعیت رقابتی همواره به صورت نظام یافته سعی کنند پتانسیل مناسبی از مزایای بالقوه را ایجاد کرده و برای عملکرد عالی طولانی مدت آمادگی کسب کنند. و این همان چیزی است که شرکت نایک (NIKE) با انجام آن در طول سه دهه توانسته است در سطح بالای صنعت مزیت پایدار خود را



سازمانی نوآور محور و قابلیت نوآوری بازار محوری بالا داشته باشد می‌تواند اولاً به صورت هوشمندانه از ویژگی پیش دستی خود بهره برده و مزیت موقعیتی خود را ارتقا دهد ثانیاً قبل از این که رقبا به توانمندی رقابتی آن دست یابند مزیت جدیدی را خلق کرده و رقبا را همواره پشت سر خود داشته باشند.

در مقابل مزیت رقابتی موقتی، توانمندی رقابتی پایدار قرار دارد که اولاً از نظر زمانی طولانی مدت بوده و زودگذر نیست و ثانیاً به راحتی توسط رقبا قابل دسترسی نیست. مثال بارز آن نام تجاری قوی و شهرت کوکاکولا است که بیش از یک قرن است ادامه داشته و باعث غبطه همه رقبا می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت که مزیت رقابتی پایدار از ویژگی‌های نظیر بادوام بودن، قابلیت پدافندی بالا، تحمل‌پذیری مناسب، دارای قابلیت مدارا، قابلیت زیستی بالا، قابلیت حمایتی و پشتیبانی زیاد، قابلیت پذیرش بالا، قدرت توجیه‌پذیری و اقیانوس‌سازی مناسب، توان مذاکره‌ای قابل ملاحظه برخوردار است که البته متناسب با شدت و قدرت پایداری توانمندی رقابتی همه یا بعضی از ویژگی‌های فوق در آن وجود خواهد داشت. به عنوان مثال، اگر سازمان در مقابل رقبا مجبور به حفاظت از ارزش‌های خود باشد در این صورت واژه پایداری بیشتر با تحمل‌پذیری و قابلیت پدافندی سازگارتر است یا چنانچه توانمندی رقابتی سازمان به گونه‌ای باشد که آن را قادر به طراحی و اجرای استراتژی‌های تهاجمی در عرصه‌های مختلف بازار کند واژه پایداری توانمندی رقابتی بیشتر در گرو قابلیت تهاجمی آن خواهد بود.

یکی از صاحب نظران (GRANT 1995) قابلیت پایداری مزیت رقابتی را با ابعاد طولانی بودن، تحرک و

سازمانی نوآور  
محور می‌تواند  
قبل از این که  
رقبا به توانمندی  
رقابتی آن دست  
یابند مزیت  
جدیدی را خلق  
کرده و رقبا را  
همواره پشت  
سر خود داشته  
باشند

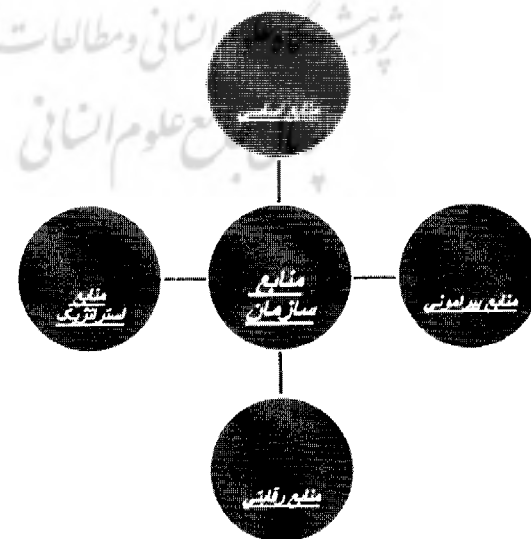
نسبت به رقبا حفظ کند. مهمترین مزیت این شرکت مزیت در هزینه و اسم تجاری آن است.

علاوه بر تقسیم‌بندی پنجگانه فوق می‌توان مزیت نسبی در مقابل مطلق و مزیت مستقیم در مقابل غیرمستقیم را نیز به تقسیم‌بندی مذکور اضافه کرد. در یک مقیاس مقایسه‌ای چنانچه مزیت سازمان نسبت به رقبا در تفاوت‌های کوچک باشد مزیت از نوع نسبی است. ولی در صورتی که مزیت سازمان نسبت به رقبا مسلط و تعیین‌کننده موقعیت بازار باشد مزیت از نوع مطلق است. در این راستا مزیت مستقیم به آن نوع مزیتی اطلاق می‌شود که به صورت مستقیم در ایجاد ارزش‌های رقابتی سازمان تاثیر می‌گذارد. در حالی که مزیت غیرمستقیم با استفاده از عوامل واسطه‌ای نقش خود را ایفا می‌کند.

### قلمرو علمی توانمندی رقابتی

از آنجا که هدف این بخش از مقاله تبیین چارچوب کلی برای درک و شناخت بهتر خاستگاه‌ها و علل مزیت رقابتی است. لذا در این راستا این سوالات مطرح است: خاستگاه و منشاهای مزیت رقابتی کجاست؟ توانمندی رقابتی در عمل در کجای سازمان قرار داشته و به چه چیزهایی چسبیده است؟ آیا سازمان می‌تواند از مزیت موجود خود بهره‌برداری مناسب داشته باشد؟

در این مورد می‌توان منابع را به چهار طبقه کلی منابع اساسی، منابع پیرامونی، منابع رقابتی و منابع استراتژیک تقسیم کرد نمودار شماره ۲



منابع اساسی: این منابع برای سازمان ضروری بوده و سازمان بدون آن نمی‌تواند 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 امکان‌پذیر نخواهد بود و وجود معلم در کنار سایر منابع ضروری به عنوان بلیت ورودی یا حداقل الزام جهت فعالیت در محیط آموزشی است ولو این که سازمان فاقد توانمندی رقابتی باشد.

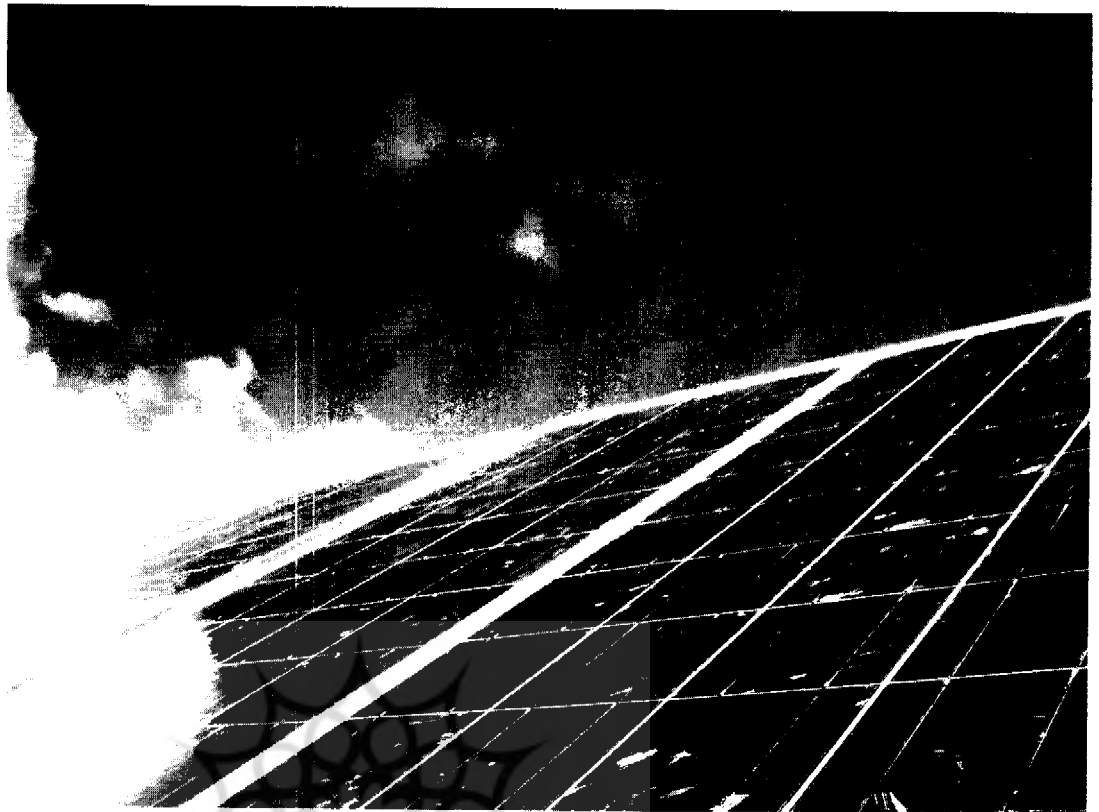
منابع پیرامونی: این منابع اساسی و ضروری نیستند و به راحتی نیز قابل استخدام، خرید یا اکتساب هستند. از این نوع منابع در اکثر سازمان‌ها که فاقد مدیریت کارآمد است می‌توان در قالب نیروی انسانی مازاد، تجهیزات غیرضروری، فرایندهای زائد، سیستم‌های عریض، طولیل و پاکیر، سطوح زیاد مدیریتی و... مشاهده کرد. این نوع منابع به جای کمک به مزیت رقابتی سازمان موجبات ناکارآمدی آن را فراهم می‌آورند.

منابع رقابتی: منابع رقابتی منابعی هستند که سازمان را قادر به تولید و عرضه فرآورده‌های بالارزش رقابتی در محیط بازار می‌کند. تقاضا، کمیابی، ارتباط و تناسب را می‌توان از جمله عواملی دانست که باعث رقابتی شدن این منابع می‌شوند. از مثال‌های منابع رقابتی می‌توان به فناوری‌های ویژه و منحصر به فرد، یادگیری و منابع دانشی سازمان، حق‌الامتیاز و حق‌الثبت، 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 می‌کند که به وسیله اقدامات رقابتی، به راحتی نمی‌توانند به آن برسند یا آن را پر کنند. البته تقسیم‌بندی بین منابع استراتژیک و منابع رقابتی دقیق نیست. با این حال می‌توان گفت که منابع استراتژیک اشاره به آن دسته از منابع دارد که قوانین و ماهیت بازی را تغییر می‌دهد و منابع رقابتی اشاره به آن دسته از منابع دارد که سازمان را قادر می‌سازد در محیط رقابتی بازی را تا انتها ادامه دهد.

نمونه بارز توانمندی رقابتی سطح سازمانی توانمندی رقابتی براساس فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری، مشارکت جویی، مسئولیت‌پذیری و بازارگرا، منبع توانمندی رقابتی پایدار است و هر چه میزان سازگاری آن با انتظارات و الزامات محیطی بیشتر باشد می‌تواند پایداری بیشتری داشته باشد. چنین فرهنگی در طول زمان نهادینه شده و شامل نرم‌ها و نظام ارزشی سازمان است. به عنوان مثال، فرهنگ نوآوری و خلاقیت شرکت 3M و «هیولت پاکارد» برای این شرکت‌ها توانمندی رقابتی ایجاد کرده است که توسط رقبا کمتر قابل دسترسی است. یا سیستم‌ها و فرایندهای تولید انعطاف‌پذیر تویوتا باعث سازگاری شرکت با تحولات محیطی و پاسخگویی

از مثال‌های منابع رقابتی می‌توان به فناوری‌های ویژه و منحصر به فرد، یادگیری و منابع دانشی سازمان، حق‌الامتیاز و حق‌الثبت، شهرت و نام تجاری اشاره کرد



**رابطه معنی‌داری  
بین سرعت  
یادگیری و  
رقابت‌پذیری و  
نیز بین سرعت  
یادگیری و  
سرعت نوآوری  
سازمان‌ها وجود  
دارد**

مرزهای شرکت ولی در شبکه‌های مشخص، روابط و سایر موجودیت‌هایی که شرکت با آنها ارتباط دارد، قرار می‌گیرد. از آن جمله می‌توان به رابطه با مشتریان، رابطه با تامین‌کنندگان، رابطه با تولیدکنندگان، رابطه با رقبای، رابطه با نهادهای اجتماعی و اقتصادی، رابطه با سیستم‌های پولی و مالی و نیز رابطه با تصمیم‌گیران اقتصادی و سیاسی اشاره کرد که می‌تواند منبع مزیت رقابتی برای شرکت باشند. به عنوان مثال، در بیشتر بازارهای صنعتی فعالیت‌های ایجاد اعتماد با شبکه‌های 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 می‌شود بلکه ایجاد قابلیت‌های ضروری در سطح وسیع در متن این روابط صورت می‌گیرد. در برخی موارد شرکت می‌تواند از طریق بهره‌برداری از منابع تامین‌کنندگان اصلی و مشتریان و بالعکس به قابلیت‌های کلیدی دست یابد و در برخی

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 معنی‌داری بین سرعت یادگیری و رقابت‌پذیری 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 توانمندی رقابتی بر مبنای نوآوری و انعطاف‌پذیری برای شرکت شد (HAO, MA, 199). البته در این بخش ما درصدد بیان متغیرهای سازمانی موثر بر توانمندی رقابتی نیستیم بلکه هدف سطح‌بندی توانمندی رقابتی است. با این حال به طور کلی می‌توان گفت که در سطح سازمانی مزیت‌های نامشهود و نامتجانس مخصوصاً آنهایی که بر مبنای دانش بازاریابی، توانایی فنی و قابلیت‌های استراتژیک استوار باشند می‌توانند مبنای توانمندی رقابتی پایدار باشند.

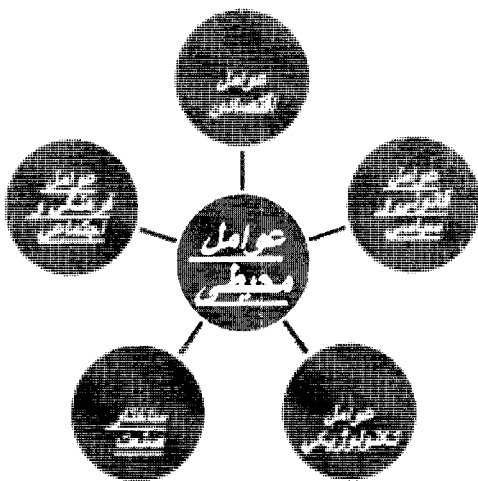
- توانمندی رقابتی قلمرو مجازی: مزیت‌های رقابتی مجازی آن دسته از مزیت‌ها است که خارج از

موارد فعالیت‌های هماهنگی بین شرکا کسب و کار به این معناست که وابستگی‌های متقابل بین منابع اداری، بازاریابی، تولید و... بازسازی شده و سازگاری بهتر و بیشتری بین سازمان و همکاران مجازی آن ایجاد می‌شود که نتیجه آن تغییرات محتوایی عمیق در محصولات، سیستم‌های تولید و نیز فرایندهاست. که به نوبه خود زمینه‌های رقابت‌پذیری شرکت را بیش از گذشته فراهم می‌آورد.

- مزیت‌های رقابتی قلمرو محیطی: سازمان‌ها در محیط فعالیت می‌کنند و عوامل محیطی آنها را احاطه کرده است و مستقیماً بر عملکرد آنها تاثیر می‌گذارد. به بیان دیگر، سازمان‌ها عوامل مورد نیاز را از محیط تامین کرده و در مقابل محصولات و خدمات خود را در محیط عرضه می‌کنند، ضمن این که سازمان به مشابه موجود زنده برای ادامه حیات نیازمند شریان‌های حیاتی محیطی است. به علاوه محیط به عنوان منبع فرصت‌ها و تهدیدات نقش عمده‌ای در موفقیت یا شکست سازمان‌ها ایفا می‌کند. مخصوصاً در شرایط جهانی شدن و شدت رقابت‌های جهانی ویژگی‌های محیط‌های ملی شرکت‌ها می‌توانند نقش بسیار موثری در کسب توانمندی رقابتی یا از بین رفتن توانمندی رقابتی سازمان‌های ملی ایفا کند.

به طور کلی عوامل محیطی می‌تواند در پنج طبقه کلی زیر تقسیم شود:  
(مهمترین عوامل محیطی) (نمودار شماره ۳)

- عوامل قانونی و سیاسی: که اشاره به قوانین و مقررات دولتی، کارایی و پاسخگویی دولت، میزان مداخله دولت در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی،... دارد؛  
- عوامل اقتصادی: که اشاره به نهادهای اقتصادی، کارایی نهادهای اقتصادی مانند: سیستم‌های پولی و سرمایه‌ای، ساختار اقتصادی، سیاست‌های پولی و ارزی، نرخ‌های بهره، تورم، سیاست‌های سرمایه‌گذاری و... دارد.  
- عوامل فرهنگی و اجتماعی: که اشاره به ساختار اجتماعی، طبقات اجتماعی، نرم‌های فرهنگی، سبک‌های زندگی، الگوهای رفتاری و... دارد.



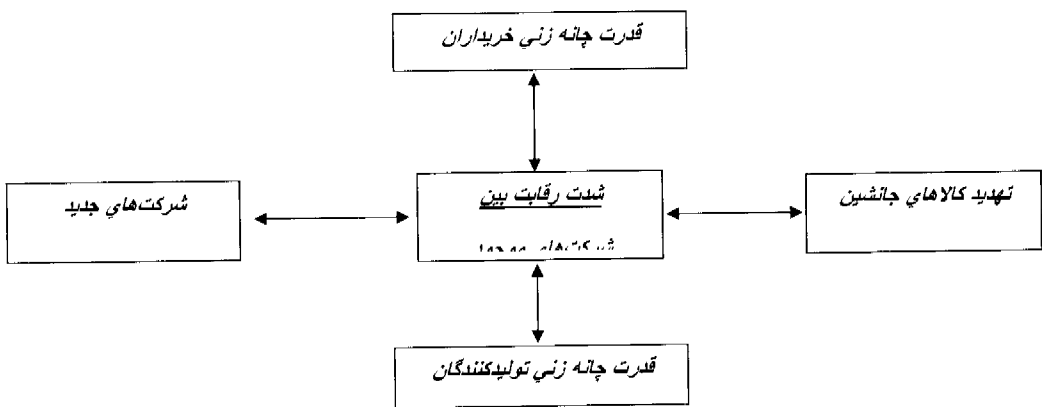
- عوامل تکنولوژیکی: که اشاره به دانش فنی در کشور، تکنولوژی‌های موجود، قابلیت انعطاف و تغییرات تکنولوژیکی... دارد.

- ساختار صنعت: هدف از رقابت در هر صنعتی کسب سودآوری مناسب از سرمایه‌گذاری‌ها است. سودآوری صنعت از یکسو به عوامل ساختاری صنعت و از سوی دیگر به میزان رقابت درون صنعت بستگی دارد.

**مهمترین عوامل محیطی (نمودار شماره ۳)**

طبق نظر مایکل پورتر نیروهای موثر بر رقابت و سودآوری صنعت عبارت از قدرت چانه زنی خریداران، قدرت چانه‌زنی تولیدکنندگان، تهدید کالاهای جانشین، تهدید شرکت‌های جدید، شدت رقابت بین شرکت‌های موجود است (وارن کیگان، مدیریت بازاریابی جهانی، ۱۳۸۰). (شکل ۴)

بررسی مبانی نظری بیانگر این است که مفاهیم و تئوری‌های مرتبط با توانمندی رقابتی را می‌توان در سه دسته نگرش کلی شامل تئوری توانمندی رقابتی بر مبنای منابع و قابلیت‌های سازمانی &&، تئوری شبکه تعاملی کسب و کار و تئوری توانمندی رقابتی بر مبنای ویژگی‌های محیطی







ارائه داد. در این راستا و باتوجه به تئوری‌های موجود مقاله حاضر سعی کرد که با ارائه چارچوب مناسبی از مفهوم، انواع و قلمرو علی‌توانمندی رقابتی بستر مناسبی را برای انجام تحقیقات بنیادی و کاربردی توسط متخصصان و اصحاب اندیشه بیش از گذشته فراهم آورد.

به طور کلی در رابطه با مقوله توانمندی رقابتی دو نکته بسیار حائز اهمیت است که اولی کسب و ایجاد توانمندی رقابتی و ایجاد لایه‌های 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 و قابلیت‌های بین سازمانی و منابع و قابلیت‌های محیطی می‌بایست در کانون توجه سازمان قرار گرفته و با استفاده از روش‌های کارآمد مورد بهره‌برداری قرار گیرند. برای پایدارسازی توانمندی رقابتی ایجاد ترکیب منحصر به فردی از منابع و قابلیت‌ها، اتکاء به منابع نامشهود و روش‌های نامتجانس نقش تعیین‌کننده‌ای را ایفا می‌کنند زیرا توانمندی رقابتی پایدار مستلزم ابهام 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 می‌گردد.

توانمندی رقابتی پایدار می‌بایست مبتنی بر نگاه استراتژیک و آینده‌گرا 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.

توانمندی رقابتی پایدار در واقع استاندارد مهندسی مجدد بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌هاست که تا حدود زیادی به شناخت، توسعه و بهره‌برداری به موقع و مناسب از منابع استراتژیک با استفاده از روش‌های نوین رقابت اتکاء دارد.

توانمندی رقابتی پایدار فرایندی است که نیازهای رقابتی امروز سازمان را به موازات تواناسازی آن جهت

توانمندی رقابتی پایدار فرایندی است که نیازهای رقابتی امروز سازمان را به موازات تواناسازی آن جهت

توانمندی رقابتی پایدار فرایندی است که نیازهای رقابتی امروز سازمان را به موازات تواناسازی آن جهت