

قاعده شکنی در بازار رقابت: ظهور پارادایم جدید

مریم نکویی زاده

(دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه شهید بهشتی)

mmmnekoeee@yahoo.com

رقیه ابدالی

(دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی)

abdali_rog@yahoo.com

رقابت که شامل اجزای استراتژیک، مکانیزم‌های استراتژیک و پیامدهای استراتژیک می باشد و همچنین مفاهیم و ویژگی‌های آن تشریح شده، سپس برخی از استراتژی‌های مورد نیاز این حوزه رقابتی جدید در مقایسه با حوزه رقابتی قدیم، بیان می‌گردد.

مقدمه

سازمان‌های امروزی، به دلیل ماهیت عصری که در آن به سر می‌بریم، تفاوت‌های زیادی با سازمان‌های گذشته دارند. عصر حاضر را می‌توان با دو مشخصه اصلی آن یعنی شتاب فراوان تغییرات و افزایش عدم قطعیت تعریف نمود [۵]. کسب و کار وارد دنیایی از واقعیت‌های جدید شده است، بنابراین درک و کسب مزیت از جریان‌های پویای بازارهای جهانی و تغییر اساسی در تفکر برای انطباق با این تغییرات امری ضروری به نظر می‌رسد. سازمان‌ها برای حفظ مزیت‌هایشان در کشمکش هستند، در حقیقت هیچ سازمانی نمی‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. محیط‌ها به سرعت به سمت سطوح بالاتر و بالاتری از عدم اطمینان، پویایی، خصومت و عدم تجانس بازیگران صحنه رقابت

فوق رقابت [۶] / پارادایم [۲] / استراتژی [۳] / 7s جدید [۴]

چکیده

کسب و کار وارد دنیایی از واقعیت‌های جدید شده است. عصری که آهنگ فزاینده تغییر و حضور شرکت‌های فراملیتی، فضای جدیدی از تحولات و نظریه‌های مدیریت را موجب شده و قواعد محیط رقابت سنتی را بهم ریخته است. در چنین محیطی شرکت‌ها باید فعالانه تلاش نمایند در پیش فرض‌های سنتی مزیت رقابتی پایدار تجدید نظر کرده، در مزیت‌های خود و رقبا بهم ریختگی ایجاد کنند. محققان مدیریت استراتژیک از این پارادایم جدید به عنوان "پارادایم فوق رقابت" یاد می‌کنند. با توجه به تغییر و ناپایداری فروش نفت و مواد نفتی و درآمدهای حاصل از آن و همچنین اهمیت رقابت پذیری در تجارت بین‌الملل، شرکت‌های ایرانی نیز نیازمند درکی صحیح از جایگاه نسبی خود در مقایسه با سایر رقبا هستند تا از این طریق سیاست‌های اقتصادی خود را به ویژه در بخش صادرات، منطبق با موقعیت خود تدوین کنند. در این مقاله عناصر پارادایم فوق

به پیش می روند [۶]. به تبع این ویژگی‌های محیط، اداره سازمان‌های امروز بسیار پیچیده شده و راه‌های دیروز ضرورتاً به کار حل مسائل امروز نمی‌آیند [۵]. در این حال حفظ مزیت اساساً یک استراتژی تدافعی خواهد بود که برای حمایت از داشته‌های شرکت طراحی شده است. در محیط فوق رقابت، دفاع بهتر غالباً یک حمله پر قدرت است. همانگونه که چرخه رقابتی کوتاه شده است، نیاز به توسعه سریع مزیت‌های جدید به سرعت افزایش می‌یابد. تمرکز بر ایجاد مزیت‌های بعدی حتی قبل از اینکه مزیت‌های فعلی از بین برود، برای شرکت‌ها مهم‌تر می‌شود [۷]. بنابراین در چنین محیط رقابتی شرکت‌ها باید فعالانه تلاش نمایند تا در مزیت‌های خود و رقبا بهم‌ریختگی ایجاد کنند [۶] همچنین باید استراتژی‌های مناسب این چنین محیطی به کار گرفته شود. محققان مدیریت استراتژیک از این پارادایم جدید به عنوان "پارادایم فوق رقابت" یاد می‌کنند. پارادایم جدید فوق رقابت شامل سه عنصر اجزای استراتژیک، مکانیزم‌های استراتژیک و پیامدهای استراتژیک است. اجزای استراتژیک متشکل از اصول استراتژیک (7s جدید) و ابعاد رقابتی می‌باشد. مکانیزم‌های مانوردهی استراتژیک نیز در برگیرنده سه اصل اساسی است که این مکانیزم‌ها را هدایت می‌نماید و در نهایت تعامل اجزای استراتژیک و سه مکانیزم مانوردهی، منجر به پیدایش عنصر سوم پارادایم فوق رقابت - پیامدهای استراتژیک - می‌شود. انواع گوناگون سازمان‌های فوق رقابت نمونه‌ای از این پیامدها هستند که با بررسی دو بعد رقابتی و موقعیت‌یابی مجدد چهار نوع گونه شناسی از سازمان‌های فوق رقابت حاصل می‌شود.

سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که این محیط‌ها از چه ویژگی‌هایی برخوردارند و چگونه می‌توان زمینه حضور شرکت‌های ایرانی برای حضور فعال و رقابت در چنین محیط‌هایی را فراهم کرد. در این راستا هدف مقاله حاضر این است که با تشریح ویژگی محیط رقابتی کنونی در عرصه بین‌المللی، درک مدیران سازمان‌های ایرانی که قصد فعالیت در چنین محیطی را دارند، افزایش دهد. اگر ما درصدد کسب جایگاه مناسب رقابتی در عرصه بین‌المللی و در راستای تحقق اهداف

چشم انداز ۲۰ ساله هستیم، راه حل آن درک عمیق‌تر محیط‌های رقابتی و روند تغییرات و ویژگی رقبا است.

هدف مقاله حاضر این است که با تشریح ویژگی محیط رقابتی کنونی در عرصه بین‌المللی، درک مدیران سازمان‌های ایرانی که قصد فعالیت در چنین محیطی را دارند، افزایش دهد. اگر ما درصدد کسب جایگاه مناسب رقابتی در عرصه بین‌المللی و در راستای تحقق اهداف چشم انداز ۲۰ ساله هستیم، راه‌حل آن درک عمیق‌تر محیط‌های رقابتی و روند تغییرات و ویژگی رقبا است.

در این مقاله با استفاده از تقسیم‌بندی هاج و دیگران [۸] از محیط عمومی - که آنها را در قالب هشت بخش فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و قانونی، تکنولوژی، منابع انسانی، منابع فیزیکی، صنعتی و مشتری و ارباب رجوع مطرح نموده است - و در مقایسه با ویژگی‌های محیط رقابتی دهه ۱۹۸۰، خصوصیات محیط‌های رقابتی امروزی، تبیین و ضرورت توجه به شرایط فوق رقابت مطرح می‌گردد. سپس مفاهیم و ویژگی‌ها و عناصر پارادایم فوق رقابت و استراتژی‌های این محیط مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت رهنمودهایی برای شرکت‌های ایرانی - به ویژه آن شرکت‌هایی که در بخش صادرات فعالیت می‌کنند - ارائه می‌گردد.

۱. بازنگری تحولات محیطی

نیروهای موثر محیطی (نیروهای صنعتی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیک) مولد انتقال پارادایم‌ها هستند. مادامی که یک پارادایم مسلط است، این نیروها در حالت تعادل قرار دارند. هرگاه یکی از این نیروها به میزان قابل توجهی تغییر پیدا کند، ناپایداری پارادایم حاکم (به دلیل عدم امکان پاسخگویی به شرایط جدید) آغاز خواهد شد [۹]. به نظر می‌رسد که در محیط رقابتی جدید این نیروها نسبت به گذشته تغییرات قابل ملاحظه‌ای داشته‌اند. این تغییرات سرآغازی برای شکل‌گیری پارادایم جدید تحت عنوان "پارادایم فوق رقابت" است. لذا برای درک پارادایم فوق رقابت و محرک‌های شکل‌گیری آن، ابتدا نیاز به مقایسه ویژگی‌های محیط رقابتی گذشته و کنونی داریم،

منابع انسانی، منابع فیزیکی، صنعتی و مشتری و ارباب رجوع مطرح نموده است (جدول ۱).

بنابراین از تقسیم‌بندی هاج و دیگران (۲۰۰۲) از بخش‌های محیط عمومی بهره می‌گیریم. وی بخش‌های محیط عمومی را در قالب هشت بخش فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و قانونی، تکنولوژی،

جدول ۱- بخش‌های محیط عمومی

بخش محیطی	توصیف
بخش صنعتی	رقبا و محصولات جایگزین؛ دشواری یا سهولت ورود یا خروج به بازار
بخش فرهنگی	شرایط اجتماعی و فرهنگی محلی در بازارهای کار و مصرفی که شرکت در آن فعالیت می‌کند.
بخش قانونی و سیاسی	سیستم سیاسی، موسسات سیاسی و قانونی، قوانین و مقرراتی که یک شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
بخش اقتصادی	سیستم اقتصادی و شرایط عمومی اقتصادی که شرکت با آن مواجه است.
بخش تکنولوژی	فناوری موجود و در حال ظهوری که شرکت می‌تواند بکار گیرد تا دروندادها را به برونداد تبدیل کند.
بخش منابع انسانی	بازار کار، مهارت‌های موجود، سازمان‌ها یا واحدهای کار و اخلاق کار کارکنان موجود.
بخش منابع فیزیکی	شرایط فیزیکی (شامل آب و هوا، نوع زمین، عرضه منابع طبیعی و حوادث طبیعی) که می‌تواند بر روی یک سازمان تاثیر بگذارد.
بخش مشتری و ارباب رجوع	بازار بروندادهای سازمان

منبع: [۵]

این تغییر جهت، قابلیت‌های پویای شرکت یا میزان سهولت ایجاد دارایی‌های جدید استراتژیک برای شرکت می‌باشد [۱۲]. در گذشته از اقتصاد مقیاس [۱۳] در تولید و مزیت‌های رقابتی بزرگ و پایدار بحث می‌شد، اما امروزه اقتصاد ابعادی [۱۴] و مزیت‌های رقابتی کوچک و موقتی مطرح می‌باشد. حضور فراگیر پدیده جهانی شدن و ورود غیرمنتظره و مکرر شرکت‌های خارجی نیاز به مفهوم‌سازی بی‌مرزی صنعت را ضروری ساخته است. دیگر تاکید صرف بر مجموعه ایستا از شایستگی‌ها کفایت نمی‌کند، بلکه محیط فوق رقابت امروزی به مدیران و کارکنان مهاجر [۱۵]، خلاق و نوآور و همچنین تیم‌های چندکاره و متنوع نیاز دارد. همه اینها دلالت بر این امر دارد که سازمان‌های امروزی دیگر استراتژی حفظ مزیت فعلی‌شان را دنبال نخواهند کرد [۶].

این بخش‌ها برای محیط‌های فوق رقابت نسبت به محیط‌های رقابتی گذشته دارای ویژگی‌های متفاوتی هستند. برخی از این ویژگی‌ها در جدول شماره (۲) آمده است. با توجه به ویژگی‌های ذکر شده می‌توان دریافت که شدت رقابت و تغییرات محیطی نسبت به اوایل دهه ۱۹۸۰ که برای اولین بار مباحث تفکر استراتژیک مطرح گردید، فوق العاده افزایش یافته است، به نحوی که گری همل و پراهلاد [۱۰] (۱۹۹۴) از دهه ۱۹۹۰ تحت عنوان "دهه آشفتگی [۱۱]" یاد می‌کنند. بازار جهانی فوق رقابت، از هدف بهره‌برداری دقیق دارایی‌های مشهود و معین به سمت بهره‌گیری چابک و سریع از دارایی‌های نامشهود تغییر جهت داده و نقطه تمرکز استراتژیک سازمان‌های جهانی را اصلاح نموده است. عوامل کلیدی برای

جدول ۲- ویژگی‌های محیط‌های رقابتی کنونی

بخش محیطی	محیط رقابتی کنونی
بخش صنعتی	تعاملات پویای استراتژیک، موقعیت یابی خصمانه شرکت‌ها علیه یکدیگر از طریق تلاش برای از بین بردن مزیت رقبا، تلاش برای ایجاد بهم ریختگی در بازار، ورود غیرمنتظره و مکرر شرکت‌های خارجی، نیاز به مفهوم سازی بی‌مرزی صنعت.
بخش فرهنگی	نیاز به مدیران باهوش فرهنگی بالا، تنوع فزاینده نیروی کار
بخش قانونی و سیاسی	دشواری حمایت از سرمایه‌های معنوی، توسعه فزاینده اتحادیه‌های تجاری و سرمایه گذاری مشترک، قانونزدایی و گشودن هرچه بیشتر بازارها بروی رقبای خارجی.
بخش اقتصادی	اقتصاد ابعادی، نوسانات زیاد در نرخ‌های ارز، سودهای پایین یا متناوب، ایجاد ارزش از روابط استراتژیک جهانی.
بخش تکنولوژی	کوتاه شدن عمر محصول و فناوری، گسترش فناوری به خارج از مرزهای کشور.

بخش محیطی	محیط رقابتی کنونی
بخش منابع انسانی	کارکنان و مدیران محلی و مهاجر، نیاز روزافزون به کارکنان خلاق و نوآور، لزوم توجه به بحث های مدیریت سرمایه های فکری و مدیریت استعداد.
بخش منابع فیزیکی	داراییهای بازارمحور و نامشهود، شکل گیری توافقات بازاریابی و پیمانهای استراتژیک برای دستیابی به موقع به منابع وسیع تر.
بخش مشتری و ارباب رجوع	مزیت رقابتی کوچک و ناپایدار، درک نیازهای صریح و ضمنی مشتری، سفارشی سازی انبوه، افزایش ارائه سفارش خرید از طریق پست الکترونیکی.

۲. پارادایم فوق رقابت

تا اواخر دهه ۱۹۸۰ که نرخ تغییرات محیطی نسبتاً آرام و قابل مدیریت بود، مدل پورتر به عنوان مشهورترین مدل برای طراحی راهبردهای عام رقابت به شمار می رفت [۷]، ولی از اوایل دهه ۱۹۹۰، با شروع تغییرات سریع و رشد فزاینده عدم اطمینان محیطی و وجود رقبای سرسخت، بسیاری از فرضیات موجود در مدل های سنتی استراتژی از رده خارج شده یا دچار مشکل شدند. جریان فزاینده انتقال تکنولوژی به خارج از مرزها، نوسانات زیاد در نرخ های ارزش (به ویژه بین اقتصادهای نوظهور و توسعه یافته)، حذف بسیاری از مرزهای تجارت بین المللی، توسعه اتحادیه های تجاری منطقه ای، حمایت ضعیف از حقوق دارایی های فکری، توسعه حمل و نقل، کوتاه شدن چرخه عمر محصول و تکنولوژی، رشد سریع صنایع دانش محور، تجانس فزاینده شرکت ها در صنایع، توسعه فزاینده سازمان های شبکه ای همه و همه از عواملی هستند که نشان از وجود تغییرات گسترده در محیط رقابتی امروز دارند. تنها صناعی - مانند کامپیوترها - که از تکنولوژی بالا برخوردار بوده و دستخوش تحولات سریع می شوند و یا صناعی مثل شرکت های هواپیمایی که به دلیل آزادسازی تجارت موقعیت شان دچار تزلزل شده است، با این رقابت خصمانه مواجه نمی شوند. شواهدی وجود دارد که رقابت در دامنه وسیعی - حتی در آن صناعی که آرام به نظر می رسیدند - رخ می دهد؛ از نرم افزار تا نوشیدنی های غیرالکلی، از ریزپردازنده ها تا چیپس ها،

از کالاهای بسته بندی شده تا بسته خدماتی ارائه شده. در واقع صنایع کمی وجود دارد که در معرض فوق رقابت قرار نگرفته اند [۷]. این تغییرات سرآغازی برای شکل گیری پارادایم جدید برای سازمان های هزاره سوم است که از آن تحت عنوان "پارادایم فوق رقابت" یاد می شود.

در محیط فوق رقابت، شجاعت، تخصص [۹] و فراوانی حرکات پویای بازیگران موجود در بازار، شرایط عدم تعادل و دائمی بودن تغییر را تسریع می بخشد. ثبات بازار به وسیله ورود غیرمنتظره و مکرر شرکت های خارجی، موقعیت یابی مجدد به وسیله متصدیان شرکت [۱۶]، تعریف مجدد ناگهانی مرزهای بازار همزمان با پدیدار شدن صنایع گوناگون و غیره مورد تهدید واقع می شود. به عبارت دیگر، محیطها به سرعت به سمت سطوح بالاتر و بالاتری از عدم اطمینان، پویایی و خصومت عدم تجانس بازیگران صحنه رقابت به پیش می روند [۷]. حتی رقیب موفقی مانند ماتسوشیتا که به عنوان پارادایم مدیریت و رقابت موفق ذکر شده است، در بازارهای فوق رقابت به دلیل عدم حرکت به سمت مزیت های جدید با لغزش مواجه شد. مجله وال استریت گزارش داد که این شرکت برای تضمین سلامتی خود در بلند مدت، باید شروع به جستجوی حوزه های جدید رشد نماید [۸]. پارادایم فوق رقابت شامل سه عنصر اساسی می باشد که در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳- عناصر پارادایم فوق رقابت

عناصر پارادایم فوق رقابت	توصیف
اجزای استراتژیک	شامل اصول استراتژیک و ابعاد رقابتی می باشد.
مکانیزم های استراتژیک	شامل سه اصل اساسی تعاملات پویا، فرایند نسبی و مانوردهی استراتژیک وابسته به مسیر گذشته می باشد.
پیامدهای استراتژیک	انواع گوناگون سازمان های فوق رقابت

منبع: [۳]

عنصر اول پارادایم فوق رقابت، اجزای استراتژیک [۱۷] است

که شامل اصول استراتژیک (7s جدید) و ابعاد رقابتی [۱۸]

می‌باشد که شرکت به منظور رقابت انتخاب می‌کند. این اجزای استراتژیک می‌تواند به صورت ماتریسی از 7s جدید و چهار بعد رقابتی خلاصه شود (جدول ۴). چهار بعد رقابتی عبارتند از: هزینه / کیفیت، دانش فنی / زمان‌بندی [۱۹]، ایجاد پایگاه مطمئن / تهاجم به آن [۲۰] و دسترسی منابع عظیم [۲۱].

هر یک از این ابعاد به تفصیل در زیر بیان می‌شوند:

هزینه / کیفیت: رقابت بر سر قیمت و کیفیت در بین دامنه گسترده‌ای از بازارها شدت یافته است؛ صنایعی مانند لوازم برقی خانگی، مایکروویو و کامپیوترها و غیره با فشار قیمتی شدید مواجه شدند. در چنین موقعیتی سودها از دو منبع ناشی می‌شود: (۱) کاهش هزینه یا افزایش قیمت جهت افزایش حاشیه سود (۲) افزایش حجم فروش برای بهبود بهره‌برداری از ظرفیت و سرشکن شدن هزینه‌های ثابت. برندهای قدرتمند - به عنوان یک مزیت پایدار - در طوفان فوق رقابت که در آن کیفیت بالا رفته و قیمت پایین آمده، دچار تزلزل شدند. این تغییرپذیری افزایش رقابت را در پی داشت. برای مثال در سال ۱۹۹۲، برندهایی مانند گرفت چیز [۲۲] قیمت‌ها را خیلی کم کردند. برند فريتولى [۲۳] قیمت غذاهای اسنک را تا حد ۱۵ درصد کاهش داد، و مالبورو [۲۴] با اعلام کاهش قیمت‌ها در صنعت و سرمایه‌گذاران شوک ایجاد نمود [۷].

دانش فنی / زمان‌بندی: در این بعد، شرکت از طریق ایجاد دارایی‌های منحصر به فرد یا دانش تولید ارزش برای مشتریان مزیت کسب می‌کند. منحصر به فرد بودن دارایی‌ها این امکان را برای شرکت فراهم می‌سازد که قیمت‌هایش را افزایش دهد. اگر مشتریان دانش فنی شرکت را بخواهند یا اگر به دارایی‌های شرکت احتیاج داشته باشند، سراغ شرکت‌های دیگر نخواهند رفت. زمان‌بندی (دوره زمانی و میزان رشد) منافع حاصل از دانش فنی، ارزش ایجاد شده توسط شرکت برای سهامدارانش را تعیین می‌کند [۷].

ایجاد پایگاه مطمئن / تهاجم به آن: دیدگاه دیگر از مزیت رقابتی بیان می‌دارد که شرکت‌ها از طریق ایجاد پایگاه امن که توسط موانع ورود احاطه شده است، و رقبا را خارج از

بازار، صنعت، بخش یا ناحیه جغرافیایی نگه می‌دارد، می‌توانند تعداد رقبا را محدود کنند. ورود آزاد منجر به رقابت کامل و سودهای پایین‌تر می‌شود. مزیت به وسیله افزایش موانع ورود ایجاد می‌شود که بازیگران بالقوه یا خریداران و عرضه‌کنندگان محدود را که ممکن بود از طریق اقدام عمودی وارد صنعت شوند، خارج می‌سازد. پورتر شش مانع اصلی ورود را شناسایی می‌کند: اقتصاد مقیاس، تمایز محصول، الزامات سرمایه‌ای، هزینه‌های جانشینی، دسترسی به کانال‌های توزیع و عدم مزیت هزینه‌ای (به غیر از مقیاس). رقبا می‌توانند برای غلبه بر موانع ورود، به حيله متوسل شده یا بر آن غلبه کنند. در نتیجه شرکتی که در آن محیط از مزیت برخوردار است، مجبور می‌شود که به این شرکت تازه وارد واکنش نشان دهد. مدل پورتر چارچوب ارزشمندی برای تجزیه و تحلیل رقیب ارائه می‌دهد. اما هیچ دیدگاهی در مورد اینکه چه اقدامات ویژه‌ای انجام گیرد، مطرح نکرده است [۷].

دسترسی به منابع عظیم: مزیت رقابتی از پایگاه بزرگتر منابع و تمرکز بیشتر روی نیروهای اصلی موجود در این پایگاه - در مقابل رقبای کوچکتر - ناشی می‌شود. شرکت بزرگتر می‌تواند شرکت کوچکتر را از طریق نیروی خصمانه شکست دهد، چرا که این شرکت می‌تواند ضررهای بزرگتر را تحمل کرده و در مبارزه برای جذب مشتری، منابع بیشتری را سرمایه‌گذاری کند. این دیدگاه که بزرگتر بهتر است، ساده انگارانه است. امروزه هر شرکتی که منابع عظیم دارد، ابتدا فعالیت خود را به عنوان یک شرکت کوچک آغاز می‌کند. شرکت‌ها میزان منابع خود را تغییر می‌دهند؛ شرکت نسبتاً کوچکی مثل هوندا، به وسیله منابع عظیمش سریعاً به یک شرکت غول پیکر تبدیل شد. یک شرکت کوچک همچنین ممکن است از طریق تاکتیک‌های زیرکانه یک شرکت عظیم را سرنگون سازد؛ همانگونه که پپسی کولا قادر شد که از یک بازیگر کوچک در بازار به رقیب کواکولا تبدیل شود [۷].

یافته‌های تحقیق دی اونی بر روی مسیر رقابتی، نشان می‌دهد که رقبا برای دستیابی به موقعیت بهتر در درون و بیرون

از مرزهای صنعت به حیل‌های متنوعی متوسل می‌شوند؛ لذا آنها به منظور خارج کردن شرکت‌های رقیب خود از موقعیت فعلی‌شان، بطور همزمان نیازمند بهبود موقعیت رقابتی خود در چهار بعد رقابتی فوق هستند. تمایل شرکت‌ها برای ایجاد بهم ریختگی در موقعیت فعلی، قدرت مانوردهی این چهار بعد را تشکیل می‌دهد. 7s جدید اصول مورد نیاز برای حرکت روی این چهار بعد هستند [۳]. در واقع با به‌کارگیری این چارچوب است که سازمان‌ها قادر به تجزیه و تحلیل حرکات بعدی رقبا و نیز شناسایی نقاط قوت و ضعف خود خواهند بود. با توجه به اینکه در

محیط فوق رقابت مهم‌ترین ابزار رقابتی شرکت‌ها، چارچوب 7s جدید است، لذا شرکت‌ها نقاط ضعف رقیب - اینکه در کدام یک از این 7sها دارای قابلیت کمی است- و نیز نقاط قوت خود را - اینکه در کدام یک از 7s دارای قابلیت بالایی است- شناسایی کرده و شرکت رقیبشان را از آن ناحیه مورد حمله قرار می‌دهند. مجموع این نقاط قوت و ضعف شرکت‌ها است که موقعیت رقابتی بازار را تعیین خواهد کرد، بنابراین وجود شرکتی که در تمامی ابعاد 7s دارای قدرت رقابتی برتر باشد، نادر است.

جدول ۴- تجزیه و تحلیل تفصیلی چهار بعد رقابتی

مهمترین 7s های جدید شامل:	عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از:	اگر شرکت نیازمند بهبود موقعیت رقابتی خود در حیطه های زیر است:
S1: رضایت ذی نفعان S3: سرعت	- درک نیازهای مشتری - کاهش هزینه	هزینه / کیفیت
S3: سرعت S4: غافلگیری S2: پیشگویی	- سریع بودن در تحت نفوذ قرار دادن بازار - ایجاد دانش فنی جدید و نوآوری	دانش فنی / زمان‌بندی
S6: علامت‌ها S7: پیش‌رانه‌های استراتژیک	- منع رقبا از راه تهدید - تخصص	ایجاد پایگاه مطمئن / تهاجم به آن
S7: پیش‌رانه‌های استراتژیک S5: تغییر قواعد رقابت	- بهره‌گیری از نیروی خشن ^[۲۵] - بی‌نتیجه گذاشتن یا جلو زدن از رقبای بزرگ	دسترسی به منابع عظیم

مأخذ: Fiegenbaum, Thomas and tang, 2001.

که تعاریف آنها در جدول (۵) خلاصه شده است.

7s جدید پیشنهاد شده توسط دی اونی به عنوان

استراتژی‌هایی به منظور رقابت در محیط فوق رقابت بکار می‌رود

جدول ۵- 7s جدید دی اونی

تعریف	دیدگاه
درک چگونگی حداکثر کردن رضایت مشتری از طریق ایجاد ارزش افزوده به گونه‌ای استراتژیک	رضایت ذی نفعان ارشد (S1)
جستجوی دانشی جدیدی که می‌تواند زوایای جدیدی از فرصت را پیش‌بینی کرده یا خلق نماید.	پیشگویی استراتژیک (S2)
آماده‌سازی سازمان برای واکنش دهی سریع تا حد ممکن	موقعیت یابی برای سرعت (S3)
آماده‌سازی سازمان برای پاسخگویی سریع به بازار به گونه‌ای که رقبا عاقلگیر شوند.	موقعیت یابی برای غافلگیری (S4)
یافتن شیوه‌های جدید ارائه خدمت به مشتریان طوری که صنعت را دگرگون کرده و تغییر شکل می‌دهد.	تغییر قواعد رقابت (S5)
ابلاغ اعمال مدنظر یک شرکت جهت ممانعت از اقدامات رقبا	علامت دهی نیت استراتژیک (S6)
اتخاذ مجموعه‌ای از گام‌های مخصوص که رقبا را گیج و سر درگم کرده تا بدین وسیله بر سر راه تلاش‌های آنها مانع ایجاد کرده و آنها را مختل سازد.	پیش‌رانه‌های استراتژیک متوالی و همزمان (S7)

مأخذ: Peatlsn, Carol, 2003.

به‌جای ایجاد مزیت رقابتی پایدار که در گذشته مدنظر بود- به هم ریختن بازار از طریق اجرای ماهرانه 7s به‌وسیله چهار عنصر

بنابراین اجزای استراتژیک شرکت شامل 7s جدید و چهار بعد

رقابتی می‌باشد. اهداف شرکت بر اساس پارادایم فوق رقابت، -

ماتریس می باشد. در واقع هدف هدف ایجاد بهم ریختگی است نه حفظ مزیت. بررسی ۵۰ شرکت قدیمی امریکا نشان داد که این شرکت‌ها روی بهره‌برداری از یک مزیت واحد پافشاری نکرده اند، بلکه روی تغییر و بازسازی مستمر تکنولوژی‌ها و محصولاتشان همچون ساختارهای سرمایه‌ای خود تمرکز نموده‌اند. این شرکت‌های قدیمی چیزی بیشتر از بقا انجام داده‌اند، آنها نسبت به بقیه شرکت‌ها در سال ۱۹۹۱ بهتر عمل کردند. به عنوان نمونه، قدیمی‌ترین شرکت دولتی امریکا، شرکت دکستر [۲۶] در سال ۱۷۶۷ به عنوان تولید کننده پوشاک شروع به کار کرد، سپس به سمت بسته‌بندی کاغذ تغییر جهت داد، و سپس به تولید لوازم بسته‌بندی چای کیسه‌ای و مواد گوستی و همچنین کلاه کاسک وسایل نقلیه موتوری روی آورد. این شرکت اکنون به حوزه‌های جدیدی مثل محصولات بهداشتی و صنعت هوا و فضا وارد شده است [۷]. دومین عنصر پارادایم مرتبط با مکانیزم‌های استراتژیک [۲۷] می‌باشد و شامل سه اصل اساسی است که سبب برانگیختن مکانیزم‌های مانوردهی شرکت‌ها می‌شود. اولین اصل این است که حرکات مانوردهی در برگیرنده تعاملات پویای استراتژیک و مجموعه‌ای از کنش و واکنش‌های سریع می‌باشد که رقابت را به جلو سوق می‌دهد [۳]. در هر تعامل استراتژیک پویا یک شرکت برای کسب مزیت موقتی نسبت به رقبایش اقدام می‌کند. اولین شرکت مجبور می‌شود که به این عمل جدید پاسخ دهد. هر تعاملی ماهیت رقابت بین شرکت‌ها را تعدیل می‌کند و غالباً صنعت را به سمت رقابت بیشتر و شدیدتر می‌برد. از طریق این کنش و واکنش‌ها شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا موقعیت فعلی در صنعت را بهم ریخته و مزیت به دست آورند. این اقدامات به وسیله رقبا نیز بر پایداری یک استراتژی معین تاثیر می‌گذارد. اگر رقبا برای واکنش نشان دادن به اقدامات شرکت بطور خصمانه عمل نکنند، آنگاه رقیب می‌تواند از مزیت رقابتی که به دست می‌آورد، برخوردار شود. اما اگر رقبا به سرعت برای خنثی کردن مزیت‌های شرکت اقدام کنند، آنگاه شرکت مجبور خواهد بود که استراتژی‌اش را برای برآوردن این حملات جدید تطبیق دهد. دوم اینکه، مانوردهی استراتژیک یک فرایند نسبی است. شرکتی که دارای استراتژی

عام رهبری هزینه می‌باشد، استراتژی آن تنها زمانی می‌تواند درک گردد که با پروفاایل رقیب مقایسه می‌شود. به عبارتی چنین شرکتی بسادگی می‌تواند این موقعیت رهبری را از دست بدهد. هیچ چیز مطلقاً در استراتژی وجود ندارد. موقعیت رقابتی یک شرکت و پایداری مزیت رقابتی آن به اقدامات رقبا وابسته است. سوم، رفتار آتی مانوردهی استراتژیک شرکت، باید مسیر حرکت رقبا در امتداد چهار بعد رقابتی را مورد توجه قرار دهد. زیرا فرض بر آن است که استراتژی با توجه به تعهدات استراتژیک گذشته تکامل می‌یابد، بنابراین با توجه به این شناخت، پیش‌بینی حرکات آتی رقبا باید جلوتر از بازی مانوردهی صورت گیرد. در این زمینه به کارگیری S3 و S4 می‌تواند در شکل‌دهی موفق مانوردهی استراتژیک شرکت مفید باشد.

نتایج تعاملی اجزای استراتژیک و سه مکانیزم مانوردهی، منجر به پیدایش عنصر سوم پارادایم فوق رقابت - یعنی پیامدهای استراتژیک - می‌شود. انواع گوناگون سازمان‌های فوق رقابت نمونه‌ای از این پیامدها هستند. شکل ۱ ماتریسی را نشان می‌دهد که چهار نوع گونه شناسی پویای سازمان‌های فوق رقابت را توضیح می‌دهد. هریک از این گونه شناسی‌ها می‌تواند سازمان را به سمت کسب مزیت موقت و دوره‌های کوتاه مدت سود هدایت نمایند. محور افقی، جستجو برای ابعاد رقابتی، نشان می‌دهد که آیا سازمان بر روی تعداد محدود یا وسیعی از ابعاد موجودی که رقبا در حال استفاده از آن هستند، مانور می‌دهد یا در جستجوی ابعاد رقابتی جدید است. محور عمودی - جستجو برای موقعیت یابی - توصیف می‌کند که آیا سازمان در تلاش برای موقعیت‌یابی مجدد خود، در امتداد مجموعه وسیع و یا محدودی از ابعاد رقابتی است یا خیر. بنابراین ماتریس چهار نوع گونه‌شناسی از سازمان‌های فوق رقابت را بوجود می‌آورد. پایین‌ترین سطح، شامل سازمان‌های فوق رقابت محدودند که تلاش می‌کنند تا بر مبنای مجموعه محدودی از ابعاد رقابتی، سازمانشان را مجدداً جایگاه‌یابی نمایند. در انتهای دیگر، تلاش سازمان‌های فوق رقابت، توسعه ابعاد جدید رقابتی - حالتی از آنچه که شومپتر [۲۸] (۱۹۵۰) "بهم ریختگی خلاقانه" نامید- و

تلاش برای پیش افتادن از رقبایشان در امتداد مجموعه وسیعی از ابعاد رقابتی می‌باشد. دو گونه دیگر انواعی از سازمان‌های رقابتی هیجانی را نشان می‌دهد که حالتی بینابین دو حالت قبل دارند. این سازمان‌ها، سازمان‌های فوق رقابت با "نوآوری چند جانبه" (ابعاد موجود/ دامنه وسیعی از موقعیت‌یابی مجدد) در برابر سازمان‌های فوق رقابت با نوآوری یک جانبه (ابعاد جدید/ دامنه

محدودی از موقعیت‌یابی مجدد) نامیده می‌شوند. طبق پارادایم فوق رقابت انتظار می‌رود که سازمان‌های برتر، سازمان‌هایی در سمت راست و بالای مربع قرار داشته باشند و سازمان‌های با رتبه پایین‌تر در سمت چپ و پایین مربع قرار داشته باشند. در همه موارد، سودآوری به ماهیت صنعت بستگی دارد [۱].

جستجو برای موقعیت‌یابی	وسیع	الف) سازمان‌های فوق رقابت نوآور چندجانبه	جدید
	محدود	ب) سازمان‌های فوق رقابت نوآور یک جانبه	موجود

جستجو برای ابعاد رقابتی

Source: Fiegenbaum, Thomas and Tang, 2001

شکل ۱- گونه شناسی سازمان‌های فوق رقابت

پیشنهاد می‌کند که مشتریان محصولات یا خدمات را از یک شرکت به این منظور می‌خرند که به دانش منحصر به فرد آن شرکت دسترسی داشته باشند. این دانش و زمان‌بندی استفاده‌اش در میان رقبا متفاوت است. همانگونه که دی اونی بیان می‌کند، این چنین مزیتی - به جای پویا بودن - ایستا است، از آنجائیکه خرید یک رویدادی است که یکبار اتفاق می‌افتد [۳۰].

مدل موانع ورود [۳۱]: این مدل بیان می‌دارد که شرکت‌ها موانعی برای ورود رقبای بالقوه به بازار ایجاد می‌کنند که این خلق موانع مبتنی بر ارزیابی تهدیدهای رقابتی در آن بازار می‌باشد. این ارزیابی، از مدل مشهور دیگر پورتر بنام **پنج نیرو [۳۲]** حاصل می‌شود که پنج منبع بالقوه تهدید برای مزیت رقابتی در هر بازار خاص شناسایی می‌کند. طبق نظر دی اونی، این استراتژی برای سازمان، این مزیت را ایجاد می‌کند که یک پایگاه نسبتاً مطمئن در بازار داشته باشد.

مدل منابع نامحدود [۳۳]: این نوع استراتژی تمایز، از پایگاه وسیعی از منابع بهره‌برداری می‌کند که به سازمان اجازه می‌دهد تا بیشتر از رقبا به حیات خود ادامه دهد. یک سازمان با

۳. استراتژی‌های محیط رقابتی

همانطور که قبلاً ذکر شد، محیط‌های فوق رقابت در مقایسه با محیط‌های رقابتی گذشته از ویژگی‌های متفاوتی برخوردارند که به تبع آن به مدل‌های استراتژی متفاوتی نیاز دارند. به عنوان مثال مدل استراتژی عام پورتر برای چنین محیط‌هایی قابلیت کاربرد ندارد.

پورتر در مدل استراتژی عام رقابتی خود بیان می‌دارد که اساس عملکرد بالای متوسط در دراز مدت، مزیت رقابتی پایدار است. وی سه استراتژی را برای دستیابی به مزیت رقابتی شناسایی می‌کند: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز. برای اجرای استراتژی رهبری هزینه، شرکت باید اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد نماید که بهای تمام شده هر واحد آن برای مشتری کاهش یابد. مقصود از استراتژی تمرکز این است که سازمان به کمک دو استراتژی رهبری هزینه یا تمایز نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان تامین کند و در نهایت برای بهره‌گیری از استراتژی تمایز سه مدل ارائه شده است:

مدل ایجاد ارزش برای سهامداران [۳۹]: این مدل

گیرند، این شرکت‌ها بسته به توانایی ویژه‌شان برای ربودن قوه ابتکار و به‌کارگیری تاکتیک‌هایی با توجه به این استراتژی‌ها می‌توانند مجموعه‌ای از مزیت‌های موقت ایجاد کنند. در واقع این هفت s جدید، برای انجام اثربخش یک سری از بهم‌ریختگی‌ها در بازار سه عامل را در برمی‌گیرد: چشم‌انداز، شایستگی‌ها و تاکتیک‌ها[۱]. این مدل شکل (۲) خلاصه شده است.

همکاری در عین رقابت

استراتژی معاصر معروف دیگر، همکاری در عین رقابت[۳۵] است. برنדרبرگر و نالوف در کتابشان تحت همین نام co-opetition را یک نوع استراتژی تعریف می‌کنند که طی آن شرکت‌ها به طور همزمان هم همکاری و هم رقابت می‌کنند. همکاری در عین رقابت، مجموعه‌ای از طرز نگرش‌ها را برای عده‌ای از بازیگران شرح می‌دهد که برنדרبرگر و نالوف آن را شبکه ارزش[۳۶] می‌نامند. شبکه ارزش در بردارنده یک شرکت و رقبا و مکمل‌هایش و همچنین مشتریان و عرضه‌کنندگان و تعاملات میان همه آنها می‌باشد. یک شرکت مکمل[۳۷]، شرکتی است که خدمات یا محصولاتی تولید می‌کند که در ترکیب با محصول یا خدمات ویژه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد تا یک مجموعه مفیدتری برای مشتری ایجاد کند. بنابراین همکاری در عین رقابت، یک استراتژی برای وجود آوردن بهترین خروجی ممکن برای یک کسب و کار به‌وسیله ترکیب بهینه رقابت و همکاری است. با توجه به شدت فزاینده رقابت و افزایش تعداد رقبا در بازارهای فوق رقابت و نیز با توجه به اهمیت دسترسی به موقع به منابع اولیه و عوامل تولید، شرکت‌ها جهت دسترسی به منابع وسیع‌تر و بهبود بخشی به منابعشان از استراتژی همکاری و ایجاد روابط بهره می‌گیرند. همانگونه که هاروی و همکاران[۳۸] (۲۰۰۱) اظهار می‌دارند، تعهد به داشتن روابط، زیربنای پایدارترین مزیت‌ها در بازارهای فوق رقابت می‌باشد.

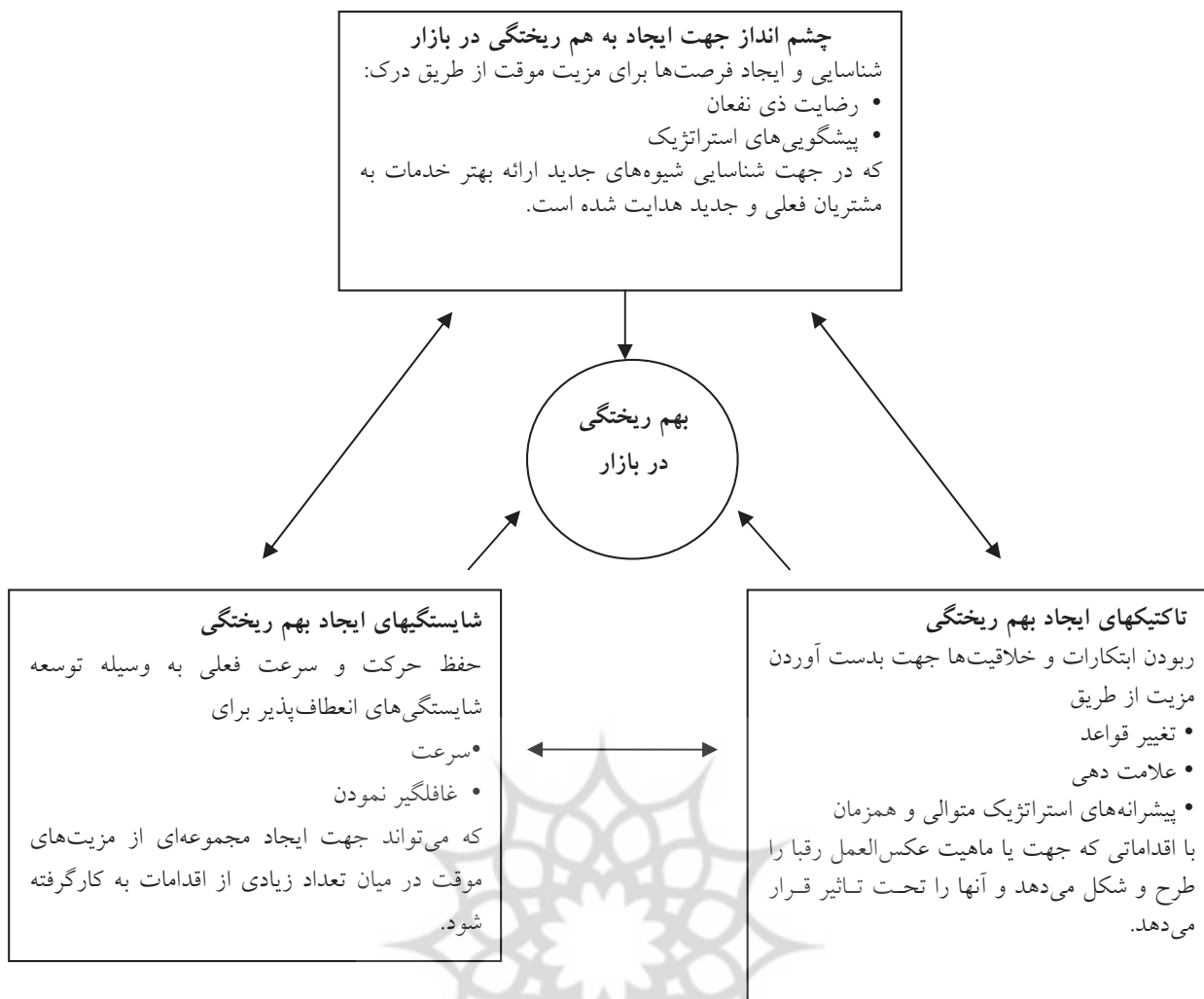
منابع وسیع‌تر در مقایسه با یک سازمان با منابع محدودتر بهتر می‌تواند مدیریت ریسک داشته باشد و نیز شکست‌ها را آسان‌تر تحمل کند. طبق نظر دی اونی، این استراتژی، تنها مزیت کوتاه‌مدت ایجاد می‌کند. اگر سازمان فاقد ظرفیت لازم برای خلاقیت مستمر باشد، در طول زمان در حفظ موقعیت رقابتی خود موفق نخواهد بود.

نقدی که بر مدل پورتر وارد می‌شود این است که این مدل برای محیط‌های ایستا مناسب است، درحالی که محیط رقابت کنونی دائماً در حال تغییر بوده و این الگو نمی‌تواند تغییرات سریع را منعکس نماید. لذا با آغاز تغییرات پیچیده و رشد عدم اطمینان محیطی و آشوب از اواخر دهه ۱۹۸۰، محققان مدل‌های جدیدتری را برای کسب مزیت رقابتی در چنین محیطی پیشنهاد دادند. دو تا از این مدل‌ها در زیر معرفی می‌گردد.

مدل فوق رقابت و 7s جدید

همانطور که پیشتر ذکر گردید، فیگنباوم و دیگران [۳۴] در مطالعه خود به تشریح عناصر اساسی پارادایم فوق رقابت پرداختند. یکی از این عناصر اجزای استراتژیک است. اجزای استراتژیک خود شامل دو جزء اصول استراتژیک (7s جدید) و ابعاد رقابتی می‌باشد.

دی اونی با کمک این 7sها مدل مفیدی برای شناسایی جنبه‌های مختلف استراتژی کسب و کار و همسو کردن آنها برای رقابتی کردن سازمان در عرصه فوق رقابت ارائه داد. با استفاده از این مدل مدیران قادر هستند که واکنش‌های جدید سازمانی به رقابت و همچنین فرصت‌های جدیدی که نقاط قوت فعلی آنها را گسترش می‌دهد، شناسایی کنند. این مدل به ویژه در بازارهایی که نرخ تغییر، حفظ استراتژی کسب و کار را مشکل می‌سازد، مفید است. مدل دی اونی استراتژی‌هایی را توصیف می‌کند که شرکت‌ها می‌توانند برای ایجاد بهم ریختگی در رقابت بکار



شکل ۲- بهم ریختگی و 7s جدید

مأخذ: D'Aveni, 1995.

نیازها که همانا ارائه دید و درک بهتر نسبت به بازارهای جهانی و فضای رقابتی در سطح بین‌المللی است. تا کشور بتواند در مسیر بهبود جایگاه خود در جهان و در گستره تجارت قرار گیرد. لذا توصیه‌هایی که در اینجا ارائه می‌شود بیشتر در حوزه فراهم نمودن شرایط مناسب برای حضور در چنین بازارهایی است. این توصیه‌ها عبارتند از:

۱. یکی از عواملی که در فضای کسب و کار موثر است قوانین و مقررات است. در تصویب قوانین مرجع و بالادستی موفقیت‌های قابل ملاحظه‌ای بدست آمده است اما در اجرای قوانین و تهیه آیین‌نامه‌های اجرایی مشکلات حل نشده است. قانون تجارت ما قانونی قدیمی است و عمدتاً از قانون تجارت فرانسه اقتباس شده است در کشورهایی که دارای فضای

توصیه‌های سیاستی جهت ایجاد آمادگی برای حضور در محیط فوق رقابت

با توجه به جهانی شدن اقتصاد، از بین رفتن مرزهای تجاری و حاکمیت رقابت شدید در بین شرکت‌ها در سطح بین‌المللی انتظار می‌رود ایران نیز با توجه به اهداف سند چشم‌انداز خود را با توسعه تجارت جهانی همگام نموده و برای رقابت و ورود به صحنه تجارت بین‌المللی و مشارکت فعال و ثمربخش با اقتصاد جهانی آماده شود. بسط و گسترش روابط تجاری و افزایش صادرات غیرنفتی برای ایران که بر منابع نفتی پایان‌پذیر متکی است، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. طبیعی است برای رشد و اعتلای هر پدیده‌ای ابتدا باید بستر مناسب و پیش نیازهای آن فراهم شود. هدف مقاله حاضر نیز فراهم کردن یکی از این پیش

پیشرفته کسب و کار هستند قانون تجارت دائماً به اقتضای ضروریات بازننگری می‌شود حتی در کشور همسایه ما پاکستان که از نظر محیط کسب و کار بسیار عقب‌تر از ماست هر ۳ سال قانون تجارت بازننگری می‌شود. قانون تجارت بستر مناسب برای رشد شرکت‌ها را فراهم می‌کند.

۲. حمایت از شرکت‌های تولیدی توانمند بخش صنعت برای امر صادرات، گسترش شبکه‌های اطلاع رسانی و بانک‌های اطلاعاتی، تقویت برنامه‌های تشویق صادرات برای تولیدکنندگان، گسترش بازارهای هدف از طریق عقد تفاهم نامه‌ها و قراردادهای دو جانبه، حمایت از به‌کارگیری سیستم‌های نوین کیفیت و استاندارد و طراحی الگوهای بسته‌بندی، حمایت از صادرات کالاهای فناوری محور از جمله استراتژی‌هایی است که باید مورد توجه بخش صنعت قرار گیرد.

۳. تغییر هدف‌ها و قالب‌های ذهنی، رساندن اثربخشی عملیات به سطح استاندارد جهانی، حرکت از نگاه فرصت‌طلبانه به نگاه استراتژیک، تقویت بعد سرمایه‌گذاری رقابتی، خلق علامت تجاری، برقراری ارتباط مستقیم با مشتریان خارجی و مدیریت کانال‌های توزیع و گسترش تجارت با کشورهای همسایه از جمله راهبردهایی کارا برای رقابت پذیر کردن بنگاه‌ها است.

در صورت فراهم شدن بسترهای مناسب برای حضور و مشارکت فعال در عرصه جهانی، کشور در سطح وسیعی فرصت و شانس رقابت پیدا خواهد کرد و دیگر به صادرات اقلام محدودی از کالاهای اولیه وابسته نخواهند بود که در نتیجه توسعه اقتصادی کشور را به دنبال خواهد داشت. کسب جایگاه برتر در این محیط رقابتی فزاینده، نیازمند درک بهتر محیط فوق رقابت و استفاده از استراتژی‌های مناسب چنین محیطی است.

نتیجه‌گیری و ملاحظات

در این مقاله حوزه جدیدی از رقابت که از آن تحت عنوان پارادایم فوق رقابت یاد می‌شود، معرفی گردید. به‌این منظور با اشاره به ویژگی‌های محیط‌های رقابتی گذشته، خصوصیات محیط‌های رقابتی هیجانی کنونی و نیز عناصر پارادایم فوق رقابت تشریح شد. در نهایت نمونه‌هایی از استراتژی‌های معروف

برای محیط‌های رقابتی تبیین گردید. از مباحث مطرح شده در این مقاله می‌توان این نتیجه را گرفت که روند جهانی شدن و ورود غیرمنتظره و مکرر شرکت‌های خارجی توجه به محیط فوق رقابت را برای سازمان‌های جهانی و چند ملیتی ضروری ساخته است. از آنجا که چشم‌انداز شرکت‌های ایرانی-به ویژه شرکت‌هایی که در حوزه صادرات فعالیت می‌کنند- نیز ورود و حضور بیشتر در عرصه رقابت جهانی است، لذا باید این نکته را مدنظر قرار دهند که حوزه رقابتی جدید حوزه‌هایی با عدم اطمینان و پویایی بیشتر و رقبای خصمانه‌تری می‌باشد. دیگر نقطه تمرکز استراتژیک سازمان‌های جهانی کسب مزیت رقابتی بزرگ و پایدار نیست بلکه شرکت‌ها برای کسب مزیت‌های رقابتی با یکدیگر در کشمکش هستند. برخورد ایستا با وضعیت رقابتی باعث از دست رفتن فرصت‌های استراتژیک می‌شود. شرکت‌های ایرانی نیز اگر خواهان موقعیت و جایگاه بهتری در بازارهای جهانی هستند باید ویژگی‌های چنین محیطی را مدنظر قرار داده و استراتژی‌های مناسب محیط فوق رقابت را بکار گیرند.

پی نوشت

- 1.Hyper competition.
- 2.Paradigm.
- 3.Strategy.
- 4.New 7s.
- ۵.هسلین، گلد اسمیت و ریچارد، ۱۳۸۰.
- 6.D'Aveni, 1995.
- 7.D'Aveni, Gunther, 1994.
- 8.Hodge, Anthony, Gales, 2002.
- ۹.غفاریان و کیانی، ۱۳۸۶.
- 10.Hamel & Prahalad
- 11.Turbulent decade
- 12.Harvay, Novicevic, Kiessling, 2008.
- 13.Economies of scale
- 14.Economies of scope
- 15.Expatriate
- 16.Incumbents
- 17.Strategic components
- 18.Competitive dimensions

“Hyper Competition and the Future of Global Management in the Twenty-First Century,” *Thunderbird International Business Review*, 43(5), pp. 599-616, 2001.

Hodge, B. J., Anthony, W. P. & Gales, L. M. *Organization Theory: A Strategic Approach*. 6th Ed, New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Prahalad, C. K. & Hamel, Gary. “Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?”, *Journal of Strategic Management*, 15, pp. 5-16, 1994.

Pearlson, Keri E., Saunders, Carol S. “Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach”, 2nd Ed, N.W: *John Wiley & Sons*, 2003.

پیرز، جان ای و رابینسون، ریچارد بی. (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)، ترجمه سید محمود حسینی. تهران: سمت، ۱۳۸۳.

دیوید، فرد آر. مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۸.

سهرابی، داریوش. رقابت‌پذیری با محوریت توسعه صادرات. روزنامه گسترش، سال اول، ۱۳۷، ۴، ۱۳۸۸.

غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا. استراتژی اثربخش. تهران: فرا، ۱۳۸۶.

کریم زاده، عباس. بررسی برخی موانع تولید و سرمایه‌گذاری در ایران. برگرفته از http://www.jobportal.ir/S1/Default.aspx?ID=15_1_24. ۱۳۸۸. ۹۰.

هسلین، فرانسیس، گلداسمیت، مارشال و بکهارد، ریچارد. سازمان فردا. ترجمه فضل اله امینی. تهران: فرا، ۱۳۸۰.

19. Know-how/ timing
20. Stronghold creation/ invasion
21. Deep pockets
22. Kraft Cheese
23. Frito-Lay
24. Marlboro
25. Use of brute force
26. Dexter Corporation
27. Strategic mechanisms
28. Schumpeter
29. Shareholder value model
30. one-time event
31. Barriers to entry model
32. Five Forces
33. Unlimited resources model
34. Fiegenbaum et al
35. Co-opetition
36. value net
37. complementor
38. Harvey. M, et al

منابع

- D'Aveni, R. “Coping With Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework”, *Academy of Management Executive*, 9(3), pp. 45-60, 1995.
- D'Aveni, R & Gunther, R. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press, 1994.
- Fiegenbaum, A., Thomas, H. & Tang. M. “Linking Hypercompetition and Strategic Group Theories: Strategic Maneuvering in the US Insurance Industry”, *Managerial and Decision Economics*, 22(4/5), pp. 265-279, 2001.
- Harvey, M., Novicevic, M. M. & Kiessling, T.