



## نقش عوامل استراتژیک داخلی در کسب مزیت رقابتی

دکتر محمد طالقانی\*  
یاسمن مدیرنیا\*\*



چکیده:

در دنیای امروزی، مزیت رقابتی از جمله مولفه‌هایی است که ماندگاری سازمانی را تضمین می‌کند و باعث پیشی گرفتن سازمانها از یکدیگر می‌شود، اما کسب مزیت رقابتی به صورت تصادفی و بدون برنامه حاصل نمی‌شود بلکه بایستی سازمانها با تفکر و طراحی چهارچوبهای علمی در این راستا حرکت کنند، در این مقاله سعی شده است تا در ابتدا به مفهوم مزیت رقابتی و رویکرد منبع مدار در مزیت رقابتی پرداخته شود و سپس نقش عوامل استراتژیک داخلی در کسب مزیت رقابتی بررسی شود.

واژگان کلیدی:

مزیت رقابتی- عوامل استراتژیک داخلی- رویکرد منبع مدار- رویکرد وظیفه ای- رویکرد زنجیره ارزش

مقدمه

رقابت یک عامل پویاست و تکنولوژی‌های نوین، محصولات جدید، مرزبندی‌های جدید بازار، فرآیندهای تولیدی جدید و مفاهیم جدید مدیریتی منجر به شکل‌گیری، تغییر و یا حتی از بین بردن مفهوم سنتی رقابت می‌شود. تجربیات کشورهایی همچون چین و ژاپن نشان می‌دهد تنها دلیل موفق شدن این کشورها، توانایی آنها در پیشی گرفتن از مفهوم مزیت نسبی ایستا است. کشورهای فوق از طریق نوآوری‌های علمی و تکنولوژیکی، بزرگ کردن

به طور سنتی رقابت یک عنصر ایستاست و موفقیت یا شکست در آن به عوامل تولید وابسته است لیکن در دنیای امروزی و مدرن،

معرفی شد. بر طبق نظر بارنی، رویکرد منبع مدار معمولاً از طریق در نظر گرفتن منابع منحصر به فرد به عنوان پایه بررسی سرچشمه‌های مزیت رقابتی پایدار، از سایر رویکردها متمایز می‌شود. این رویکرد بر روی خصوصیات متنوع منابع متمرکز شده است تا مشخص شود که آیا این منابع می‌توانند با مزیت رقابتی پایدار در ارتباط باشند یا خیر. در واقع این مکتب بر روی ویژگیهای درونی شرکت تاکید می‌کند بدین معنا که شرکت باید منابع و قابلیت‌های بالاتری نسبت به رقیبان داشته باشد. (Foss&Knudsen, pp291-293).

موضوع اصلی که گروه نویسندگان این مکتب به آن اشاره دارند این است که سازمان مجموعه‌ای بهم چسبیده از منابع تخصصی است که می‌توان از این منابع برای دستیابی به جایگاهی برتر در بازار استفاده نمود.

مکتب منبع مدار می‌پذیرد که تاریخچه و تجربیات یک سازمان، ویژگیها و فرهنگ آن و قدرتها و قابلیت‌های آن همگی در استراتژی آن موثر هستند و در واقع تمام این موارد در تعیین موفقیت آن استراتژی از اهمیت بالایی برخوردارند. کار مکتب منبع مدار به مدیران در درک این مطلب کمک می‌نماید که چرا صلاحیت‌ها معمولاً با ارزش‌ترین منابع شرکت هستند و اینکه چگونه می‌توان از این منابع ارزشمند در راستای استراتژی شرکت بهره‌برداری کرد.

(8-Canupbell&Lunchs, pp 5)

در ادامه به بررسی سه دسته از منابع مهم و قابل انعطاف سازمانی می‌پردازیم.

### منابع فیزیکی

منابع فیزیکی شامل زمین، تجهیزات، ساختمان، مواد خام و تکنولوژی فیزیکی است که در یک شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. در محیط‌های ثابت و غیر پویا، شرکتها اغلب تجهیزات ثابتی را که عملیات تکراری و یکنواختی را انجام می‌دهند به کار می‌گیرند. این تجهیزات تخصصی برای تولید محصولات استاندارد کم هزینه موثر هستند. سیستم‌های اتوماتیک انعطاف پذیر، منافع زیادی ایجاد می‌کنند، دستگاههای کامپیوتری که می‌توانند به سرعت و بدون هیچ گونه هزینه زیادی خود را با طراحی محصول منطبق کنند. انعطاف پذیری سیستم به شرکت اجازه می‌دهد تا به سرعت محصولات منحصر به فرد را با هزینه نسبتاً پایین تولید کند.

این سیستم‌ها، سرچشمه‌های زیادی برای مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند: هزینه‌های ثابت در بیشتر بخش‌ها (محصولات استاندارد و متمایز)، حذف کردن مزیت‌های رقبا، محصولات متمایز برای برآورده کردن نیازهای مشتریان خاص و کم کردن هزینه‌های کار.

مقیاس تولید و توسعه تجارت خارجی توانستند بر محدودیت‌های موجود در منابع خود غلبه کنند. یکی از راهکارهایی که برای شناخت مزیت رقابتی در سازمانها وجود دارد، تجزیه و تحلیل کامل داخلی موسسه است که از طریق شناسایی عوامل استراتژیک داخلی صورت می‌گیرد؛ در این تجزیه و تحلیل که نیمرخ واقعی موسسه را به دست می‌دهد، قوت‌ها و ضعف‌های با اهمیت استراتژیک را که موسسه سرانجام با استراتژی خود را با توجه به آنها تدوین کند، معرفی می‌شود. اگر نقاط قوت شرکت به گونه‌ای باشد که شرکت‌های رقیب نتوانند به راحتی از آنها تقلید کنند، شرکت دارای شایستگی‌های ممتاز است و برای اینکه شرکت بتواند دارای مزیت رقابتی شود باید به گونه‌ای عمل کند که بتواند از وجود شایستگی‌های ممتاز بهره‌برداری از این طریق بهتر از دیگری عمل کرده و از وی پیشی گیرد زیرا کسب مزیت رقابتی در گروه این است که سازمانها در ابعاد مختلف به سمت سرآمدی و برتر شدن حرکت کنند.

### مفهوم مزیت رقابتی

شرکت‌هایی که قادرند تا فعالیت‌های خاصی را بهتر از رقبا انجام دهند می‌توانند ارزش‌های منحصر به فردی را برای مشتریانانشان ایجاد نمایند که در نهایت این ارزش‌ها منبع مزیت رقابتی شرکت خواهند شد، این ارزش‌های منحصر به فرد باید چیزی باشد که رقبا به سادگی نتوانند از آن تقلید کنند که البته منصرف به فرد بودن و درجه

اهمیت ارزش ایجاد شده بستگی به ادراک مشتری دارد در این راستا به دو مورد از تعاریف ارائه شده توسط صاحب‌نظران در رابطه با مزیت رقابتی اشاره می‌کنیم: "زمانی که یک شرکت سودی را کسب کند که بالاتر از میزان میانگین در صنعت است، می‌گویند آن شرکت دارای مزیت رقابتی در مقابل رقبای خود است." (Dess&Marylin, P.10)

"مزیت رقابتی عبارت است از میزان جذابیت پیشنهادهاى شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان." (کیگان، ص ۲۳) به طور کلی مولفه‌های مفهوم مزیت رقابتی شامل ارزش آفرینی، بازارگرایی، خشنودی مشتری، شناخت توان بالقوه، حرکت دادن توان بالفعل، انگیزه سازی، مهارت سازی، قیمت مناسب، پاسخگویی و نوآوری است. (سلطانی، ص ۲۸)

### رویکرد منبع مدار

مهمترین رویکرد به روز و مدرن به منظور تجزیه و تحلیل مزیت رقابتی پایدار، رویکرد منبع مدار (RBV) است که در اواسط دهه ۱۹۸۰، توسط ورنارفلت (۱۹۸۴)، روملت (۱۹۸۶) و نویسندگان دیگر



تکنولوژی و ساختار سازمانی) تعیین و سپس این عوامل ارزیابی می‌شوند. در کل جهت شناسایی عوامل داخلی استراتژیک مزیت‌زا دو رویکرد وجود دارد: (پیرس، صص ۲۳۳-۲۲۷)

**الف - رویکرد وظیفه‌ای** - عوامل استراتژیک داخلی مزیت‌زای سازمان توانایی‌های اصلی، محدودیت‌ها و ویژگی‌های آن است که در بیشتر موسسات به عنوان مرکز تجزیه و تحلیل داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد و براساس خطوط وظیفه‌ای تدوین شده‌اند. این عوامل کلیدی داخلی می‌تواند به بازاریابی، مالی و حسابداری، تولید و عملیات، کارکنان و عوامل سازمانی اشاره کرد. تجزیه و تحلیل روندهای گذشته در فروش، هزینه‌ها و سودآوری در تعیین عوامل استراتژیک داخلی مزیت‌زا اهمیت فوق‌العاده دارند و این تشخیص باید بر پایه تصویر روشنی از ماهیت فروش موسسه صورت گیرد. تشخیص عوامل استراتژیک مزیت‌زا همچنین مستلزم یک توجه خارجی است؛ تغییر در وضعیت صنعت موجب می‌شود که قوت‌ها و ضعف‌های موسسه در پرتو معیارهای نوظهور موفقیت در صنعت، مجدداً بررسی و آزمون شوند.

**ب - رویکرد زنجیره ارزش** - تشخیص قوت‌ها و

ضعف‌های کلیدی موسسه نیازمند استفاده از رویکردی تفکیک‌کننده است، شیوه دیگری در تفکیک کردن موسسه استفاده از چهارچوبی به نام زنجیره ارزش است، زنجیره ارزش که توسط مایکل پورتر در کتابی تحت عنوان "مزیت‌های رقابتی" ارائه گردیده، شیوه نظام یافته در نظر گرفتن سلسله فعالیت‌هایی است که موسسه برای ارائه محصول به مشتریانش

انجام می‌دهد. با توجه به این رویکرد هر موسسه را می‌توان به چشم مجموعه‌ای از فعالیت‌های ارزش‌زا نگریست که برای طراحی، تولید، فروش، تحویل و حمایت محصولاتش به کار می‌برد. موسسه از طریق انجام این فعالیت‌های استراتژیک با اهمیت که به آنها می‌توان عوامل کلیدی داخلی نام داد با هزینه کمتر یا کیفیت بهتر از رقبا به مزیت‌های رقابتی دست می‌یابد. از طریق بررسی سیستماتیک این فعالیت‌های مشخص، مدیران با استفاده از رویکرد زنجیره ارزش، می‌توانند ضعف‌ها و قوت‌های بالقوه موسسه را برای ارزیابی عمیق‌تر شناسایی نمایند.

فعالیت‌های موسسه را می‌توان به دو گروه اصلی تقسیم نمود؛ فعالیت‌های اصلی که در تولید فیزیکی خدمات یا محصولات، تحویل و فروش آن به خریدار و خدمات بعد از فروش موسسه دست دارند و فعالیت‌های پشتیبان که درون‌دادها و زیربنای لازم برای ادامه حیات فعالیت‌های اساسی را فراهم می‌سازند.

سیستم‌های انعطاف‌پذیر می‌توانند به دلیل قابلیت انتقالشان منابع با ارزشی باشند.

### منابع انسانی و سازمانی

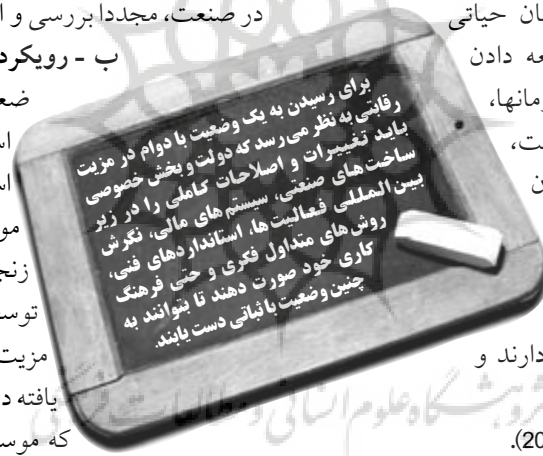
منابع انسانی و سازمانی مورد نیاز برای موفقیت در یک محیط فوق‌رقابتی باید با منابع مورد نیاز در یک محیط ثابت متفاوت باشند. تعجب آور نیست اگر بگوییم که یک محیط پویا و رقابتی به منظور معرفی محصولات جدید و کم‌هزینه به کارکنان انعطاف‌پذیر و ساختار زنده و پویا نیاز دارد. در یک محیط فوق‌رقابتی، ساختار سازمانی نقش مهم و حیاتی در توسعه و نگهداری از مزیت رقابتی یک شرکت ایفا می‌کند. در محیط‌های کاری امروز که میزان عدم اطمینان بالاست، ساختار سازمانی مناسب باید سرعت انتقال اطلاعات مهم بین اعضای سازمان را بهبود بخشد. کارکنانی که در یک شرکت موفق، در زمینه‌های مختلف حرفه‌ای و با تجربه هستند به کارکنان آگاه شهرت دارند. کارکنان آگاه اغلب در درون سازمانی می‌چرخند تا مهارت‌های تکنیکی و خلاقانه خود را در جهت حل مسائلی که برای مزیت رقابتی سازمان حیاتی هستند متمرکز کنند. به منظور توسعه دادن انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمانها، مدیران باید فرهنگی را بر پایه عدالت، خلاقیت و پاسخگویی سریع در سازمان ایجاد کنند.

شرکت می‌تواند این فرهنگ را از طریق استخدام کارکنانی که دارای نگرش هستند، قدرت تحمل ابهام را دارند و انعطاف‌پذیر هستند؛ حفظ کند. (206-Winfrey, Michalisin & Acar, pp 205)

در رویکرد منبع مدار قابلیت‌ها (Capabilities) عبارتند از مهارت‌های یک شرکت برای کسب مزیت کامل از منابعی که در اختیارش می‌باشد، به زبان دیگر قابلیت‌ها عبارتند از مهارت‌های یک شرکت در هماهنگ سازی منابع و استفاده بهره‌ور از آنها.

این مهارت‌ها در رویه‌های یک سازمان نهفته هستند که شامل روشی می‌شود که یک شرکت بدان طریق تصمیماتش را اخذ می‌نماید و فرآیندهای درونی را به منظور دستیابی به اهداف سازمانی مدیریت می‌نماید، به طور کلی قابلیت‌های یک سازمان محصول ساختار سازمانی و سیستم‌های کنترل آن هستند که براساس تعریف ناملموس هستند. (Hill Jones, p.123)

در بخش دوم مقاله به عوامل استراتژیک داخلی و نقش آنها در کسب مزیت رقابتی می‌پردازیم. در تجزیه و تحلیل واقع بینانه محیط داخلی یا توانایی‌های درونی شرکت نخست عوامل کلیدی داخلی (مثل کانال‌های توزیع، گردش نقدی، محل‌های کار،



سیستم‌های مالی، نگرش بین‌المللی فعالیت‌ها، استانداردهای فنی، روش‌های متداول فکری و حتی فرهنگ کاری خود صورت دهند تا بتوانند به چنین وضعیت با ثباتی دست یابند. با توجه به این مطالب، برای گسترش توان رقابت ملی کشور لازم است اهتمام خاصی بر اصلاحات اساسی در بخش صنعت و به تبع آن تقویت بخش خصوصی صورت گیرد، در واقع هسته اصلی در انجام اصلاحات باید افزایش رقابت ملی باشد و در این راه می‌توان به عواملی چون جهانی شدن، تداوم و عملی بودن توان رقابت پذیری اشاره کرد اما همانگونه که پورتن در کتاب مزیت رقابتی اشاره می‌کند سیاست‌گذاری‌های دولت می‌تواند رکود اقتصادی را از بین ببرد لکن به تنهایی نمی‌تواند به صنعت کمک نماید تا به مزیت رقابتی دست یابد و در این راستا مشارکت همه گروه‌ها، دولت، صنعت، کارآفرینان و کارگران نیاز است. ■

#### فهرست منابع:

- ۱- پورتن، مایکل (۱۳۸۳)، استراتژی رقابتی، تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۲- پیرس و رابینسون (۱۳۸۳)، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ سوم، یادواره کتاب تهران، صص ۲۴۵-۲۲۷.
- ۳- سلطانی، ایرج، نقش الگوی سرآمدی در کسب مزیت رقابتی، مجله تدبیر، شماره ۱۶۹، خرداد ۸۵، صص ۲۸.
- ۴- کیگان، وارن جی (۱۳۸۳)، مدیریت بازاریابی جهانی، ترجمه عبدالمجید ابراهیمی، چاپ دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۲۳.
- ۵- مهری، علی، مزیت رقابتی پایدار، مجله تدبیر، شماره ۱۴۰، صص ۴۵-۴۳.

- 1- Campbell, Luchs, k.s, (1997), Core competency Based strategy, 1 st Ed, International Thomson Business press, u.k pp 5-8.
- 2- Dess, Gregory G, G.T. Lumpkin \$ Marilyn Marylin L. Taylor, (2005), strategic Management 2ed, New York: MC Grow-Hill Irwin, p. 10.
- 3- Hill, c.w.I, Jones, G.R. (1995), Strategic Management Theory, 1st ed. Houghton Mifflin company, U.S.A, P123.
- 4- J.Foss. Nicolai \$ Knudsen, Thorbjorn (2003), The Resource Based Tangle: Towards a sustainable Explanation of competitive Advantage, Managerial and Decision Economic, published on line in wiley Inter science (www.Interscience.wiley.com), pp 291-293.
- 5- Winferly, Frank-Michalisin, Michael \$ Acar, William (1996), The paradox of Competitive Advantage, strategic change, vol 5 (pp 205-206).

\*استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت  
\*\*دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی با گرایش بازاریابی

در کل هدف از تجزیه و تحلیل داخلی، تعیین دقیق ضعف‌ها و قوت‌های استراتژیک مزیت‌زا است. در تجزیه و تحلیل داخلی باید تعداد محدودی قوت و ضعف مرتبط با فرصت‌های مورد نظر موسسه در محیط رقابتی حال و آینده را تعیین نمود که بعنوان عامل قوت تلقی می‌شود که به آن مزیت رقابتی یا مهارت متمایز می‌گویند. این در واقع چیزی فراتر از مجموعه مهارت‌های سازمان است و عواملی بعنوان ضعف تلقی می‌شوند که سازمان آنها را ضعیف انجام می‌دهد یا توانایی انجام آنها را ندارد در حالی که رقبای اصلی این توانایی‌ها را دارند.

برای ارزیابی عوامل داخلی مزیت‌زا، چهار روش وجود دارد که عبارتند از: (پیرس، صص ۲۴۵-۲۳۸)

**۱) مقایسه باتوانایی‌ها و عملکرد گذشته** - می‌توان از تجربه تاریخی سازمان به عنوان مبنایی برای ارزیابی عوامل داخلی مزیت‌زا استفاده نمود. شگفت‌آور نیست که ارزیابی مدیر نسبت به ضعف یا قوت بودن عوامل داخلی مثل تجهیزات تولید، سازمان فروش، سیستم‌های کنترل و کارکنان کلیدی به شدت تحت تاثیر تجربه درونی اوست، استفاده از تجربه تاریخی به عنوان تنها مبنای تشخیص قوت‌ها و ضعف‌ها می‌تواند غیردقیق نیز باشد.

**۲) مراحل تکامل محصول (بازار - الزامات ضروری برای موفقیت در بخش محصول / بازار در طول زمان تغییر کرده و تکامل می‌یابند، در نتیجه می‌توان از این الگوهای تغییر مربوط به مراحل مختلف در تکامل محصول / بازار، برای تشخیص و ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های موسسه استفاده نمود.**

**۳) مقایسه با رقبا** - یکی از عمده‌ترین روش‌های تعیین قوت و ضعف سازمانها، مقایسه وضعیتها با رقبای موجود است. در انتخاب استراتژی مدیران باید توانایی‌های داخلی مزیت‌زای سازمان را با توانایی‌های رقبا مقایسه کنند و از این طریق قوت‌ها و ضعف‌های اصلی را تشخیص دهند.

**۴) عوامل موفقیت در صنعت** - از طریق بررسی دقیق رقبای صنعت، نیازهای مشتری، ساختار عمودی صنعت، کانال‌های توزیع، هزینه‌ها، موانع ورود، در دسترس بودن جایگزین‌ها و تامین کنندگان باید تعیین شود که آیا توانایی‌های داخلی موجود در وضعیت رقابتی جدید قوت محسوب می‌شوند یا ضعیف.

#### نتیجه‌گیری

شناخت منابع اصلی فشار رقابتی، نقاط عمده قوت و ضعف شرکت را تعیین و جایگاه آن را در درون صنعت تقویت می‌کند و حوزه‌هایی را که تغییرات در آنها می‌تواند بیشترین بازدهی را به همراه داشته باشد مشخص می‌گردد. برای رسیدن به یک وضعیت با دوام در مزیت رقابتی به نظر می‌رسد که دولت و بخش خصوصی باید تغییرات و اصلاحات کاملی را در زیر ساخت‌های صنعتی،