

# تغییر در قواعد و محتوای استراتژی رقابت

دکتر مسعود کسائی\*

## چکیده

امروزه تجارت و فعالیتهای اقتصادی به عرصه‌های جدیدی گام نهاده‌اند. رقابت شدیدی میان حریفان جهانی و خلاق حاضر در بازار به وجود آمده است. بسیاری از شرکتهایی که در گذشته از توانایی بالایی برخوردار بودند، امروز به زانو درآمده‌اند و مزیت‌های رقابتی آنها که زمانی غیرقابل دستیابی بود، در میان رقابت شدید رقبای از هم گسیخته است. رقابت‌های سنتی که پیشتر به "یک مسابقه اسب دوانی" شباهت داشتند تغییر یافته‌اند و در شرایط جدید، برنده شدن مستلزم بکارگیری نوعی "تغییر در قواعد و محتوای استراتژی رقابت" با مضامین خاص خود می‌باشد.

در این مقاله تغییر در قواعد و محتوای استراتژی رقابت در ابعاد جهانی مطرح شده است. بر این اساس، مؤلفه‌های اساسی در قواعد استراتژی شامل رقبای، عرصه فعالیت، جوایز، مهره‌ها و چگونگی حفظ مزیت رقابتی در شرایط محیطی نوین نیز بیان شده است و سپس شیوه‌های تغییر قواعد و محتوای استراتژی و در نهایت شرایط برنده شدن سازمانها تشریح گردیده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** بازی استراتژی، رقبای، محیط رقابت، برنده شدن، تفکرزدایی، مانورزدایی، عملکردزدایی.

## مقدمه

"سان تزو" در کتاب خود تحت عنوان هنر جنگ مطرح می‌کند که:

« .... فردی که هم دشمن را می‌شناسد و هم خود را، در خطر صدها مجادله قرار نمی‌گیرد. اما فردی که دشمن را نمی‌شناسد و لیکن خود را می‌شناسد، بعضاً پیروز و بعضاً با شکست روبرو می‌شود. فردی که نه خود را می‌شناسد و نه دشمن را بدون

تردید در هر مجادله‌ای شکست خواهد خورد».

امروزه تجارت و فعالیتهای اقتصادی به عرصه‌های جدیدی گام نهاده‌اند. رقابت شدیدی میان رقبای جهانی و خلاق حاضر در بازار به وجود آمده است. وضع حاکم بر بازار، جای‌گیری براساس قیمت - کیفیت را به تنهایی کافی نمی‌داند. صحنه‌های جدید رقابت براساس به‌کارگیری سریع دانشهای نوین، ایجاد مزیت‌های پیشرو و فتح بازارهای سنتی در مکانهای مختلف پایه‌گذاری شده‌اند. ثبات سنتی بازار به واسطه دوره‌های تحول و طراحی محصول کوتاه‌مدت، ورود فناوریهای نوین و سازمانهای ناشناس به عرصه رقابت، جای‌گیری مجدد رقا و تعریف مکرر مرزهای بازار دگرگون شده است. بسیاری از شرکتهایی که در گذشته از توانایی بالایی برخوردار بودند، امروز به زانو درآمده‌اند و مزیت‌های رقابتی بعضی دیگر که زمانی غیرقابل دستیابی بود، در میان رقابت شدید رقا از هم گسیخته شده است. قواعد و استراتژیهای سنتی که در گذشته تعیین‌کننده رفتار مناسب سازمانها بودند، در محیطهای جدید عمل نمی‌کنند و منابع سنتی تأمین مزیت دیگر قادر به تأمین امنیت بلندمدت سازمانها نیستند. بسیاری از سازمانهای سنتی اگر چه از مزایایی چون مقیاس اقتصادی تولید، بودجه‌های عظیم تبلیغاتی، سیستمهای پیشرفته توزیع، تحقیق و توسعه پیشرو برخوردارند، اما این مزیتها دیگر توانایی تأمین قدرت نفوذ و کنترل خریداران و تأمین‌کنندگان را ندارند. موانع ورودی که در گذشته غیرقابل عبور بودند، امروز توسط بعضی رقبای زیرک و توانمند به راحتی کنار گذاشته شده‌اند. امروزه اول بودن و پیشرو بودن الزاماً به مفهوم بهترین بودن نیست. هدف از تدوین این مقاله، طرح قواعد جدید برای استراتژی رقابت در ابعاد جهانی است. براساس این هدف، اجزای بازی استراتژی از جمله رقا، عرصه فعالیت، جوایز، مهره‌ها و چگونگی نگهداری امتیاز مطرح می‌شوند و سپس، شیوه‌های تغییر قواعد بازی استراتژی و در نهایت، شرایط برنده شدن سازمانها در محیطهای رقابتی جدید تشریح می‌گردد.

## تحولات نوین در قواعد استراتژی رقابت

تا چند دهه پیش، رقابت در بسیاری صنایع به یک مسابقه اسب‌دوانی سنتی شباهت داشت که طی آن شرکتها در مبارزه‌ای تنگاتنگ به دنبال کسب سهم بیشتری از بازار تلاش می‌کردند. (پورتر، ۱۹۸۰) بر این اساس شرکتی که قویترین و سریعترین اسب را در اختیار داشت یا به نوعی از بیشترین میزان منابع برخوردار بود، معمولاً برنده میدان می‌شد. ولی، طی سالهای اخیر واقعیتها در حال تغییرند؛ پس ممکن است شاهد رویدادهایی باشیم که پیش از این بعید به نظر می‌رسیدند. چنانچه بخواهیم قواعد سنتی مسابقه اسب‌دوانی را در بازار امروز بکارگیریم، چندین اخطار را باید مدنظر داشته باشیم (فاهی، ۱۹۹۹):

۱. کلیه قواعد ممکن است بدون اعلام قبلی تغییر کنند.
۲. پاداش برنده شدن در بازار ممکن است در مدت زمان کوتاهی تغییر کند.
۳. مسیر حرکت و خط پایانی احتمالاً پس از شروع تغییر می‌کنند.
۴. شرط‌بندی در هر زمانی در طول مسابقه امکان‌پذیر است.
۵. شرکت‌کنندگان جدید می‌توانند در هر زمانی وارد مسابقه شوند.
۶. مسابقه‌دهندگان در طول مسابقه به صورت زنده در جریان تغییرات قرار می‌گیرند و ممکن است برنامه‌های خود را براساس اطلاعات دریافتی تغییر دهند.
۷. مسابقه‌دهندگان ممکن است نوعی تشکل یا ادغام در میان خود ترتیب دهند.
۸. کلیه استراتژیهای خلاق، که به طور مشخص با قانون تضادی ندارند، مجاز است.
۹. قوانین دولتی ممکن است تغییر کنند.

ویژگیهای رقیب ایده‌ال نیز تغییر کرده است. امروزه، شرکت‌های کوچک ولی سریع و کارآفرین به صورت سر به سر با شرکتهایی که از ثروتهای عمیق و منابع زیاد برخوردارند، رقابت می‌کنند و بالطبع، برتری با شرکتی است که بتواند در مورد استراتژی برنده شدن به سرعت تجدیدنظر کند و هزینه تغییرات متعدد را متقبل شود.

برای مثال، زمانی که شرکت‌های سنتی بزرگ به دنبال کاهش هزینه تولید فولاد

بودند، مجموعه‌ای از شرکت‌های نوپای کوچک به تغییر قواعد بازی می‌اندیشیدند. هم‌اکنون این شرکت‌های نوپا با بهره‌گیری از تحولات فناورانه توانایی تولید فولادهای آلایزی تخصصی از آهن آلات اولیه را با سرعت زیاد و هزینه کم به دست آورده‌اند. در نتیجه، آنها تهدیدی برای شرکت‌های سنتی بزرگ محسوب می‌شوند. (ویلیامز، ۱۹۹۲).

به رغم تغییرات گفته شده، بسیاری از ویژگی‌های بازار همچون یک مسابقه اسب دوانی، کماکان پا برجاست. مسابقه دهندگان یا شرکت‌های تولید کننده محصولات و خدمات، با استفاده بعضی راهکارهای خلاق سعی در کسب جوایز یا به دست آوردن مشتریان جدید دارند. در این جا برنده شدن به منزله دستیابی به مشتریان و نگهداری آنان از دسترسی رقبای فعلی و حتی آینده است. همچنان که مسابقه به جلو می‌رود، مسابقه دهندگان با مشاهده فعالیتها و پیش بینی واکنش رقبا و مشتریان، استراتژی‌های خود را تغییر می‌دهند و تنظیم می‌کنند. ذی نفعان - یعنی آن گروه از افرادی که در مسابقه منافع دارند - همچون مشتریان فعلی و آینده، سرمایه‌گذاران و مدیران سازمانی - بر روی مسابقه شرط بندی می‌کنند و مسابقه دهندگان ملزم به آگاه ساختن سرمایه‌گذاران از وضعیت مزیتی خود و توانایی برنده شدن هستند.

### بازی استراتژی<sup>(۱)</sup>

شرایط و فضای تجاری جدید در مؤسسات بازرگانی همچون گذشته که به صورت یک مسابقه اسب دوانی وانمود می‌شد، امروز بیانگر آن است که شرکتها باید آماده هرگونه تغییر ناگهانی و غیرمنتظره باشند. چنین فضایی توجیه کننده و مشوق سازمانها در جهت غافلگیری رقبا از حیث تفکر، مانور و عملکردی در راستای پیشی گرفتن از آنها و جذب مشتری است (فاهی، ۱۹۹۹). فرایند بازی

استراتژی، روشی قدرتمند در جهت تسخیر تنوع، پیچیدگی و نوسانات شدید رقابت مدرن است، همچنان که در میان بسیاری صنایع جدید و سنتی متداول می‌باشد. مشاهده کنندگان این بازی داد و ستد، گاه حرکات رفت و برگشت را به عنوان یک نبرد می‌نگرند. دلایل استفاده از واژه بازی را به این ترتیب می‌توان برشمرد: (داونی، ۱۹۹۴).

الف. استفاده از فرایند "بازی" حضور رقبا را در مکانهای متعدد به صورت همزمان و به شکلی روشن‌تر نشان می‌دهد.

ب. بازی همچنین وضعیت مستمر و تحرکات رقبا را به این صورت که بعضی برنده می‌شوند یا بعضی دیگر بر آنها پیشی می‌گیرند، نشان می‌دهد.

پ. بازی نمایانگر حقیقت شرکتهای پیشرو است؛ همچنان که علاقه مندند به عنوان تعیین کننده قواعد بازار و رقابت مطرح شوند.

بازی استراتژی شامل پنج جزء است:

۱. رقبا یا حریفان

۲. محیط رقابت

۳. جوایز

۴. مهره‌های بازی

۵. روشهای احتساب امتیاز.

سازمانها برای اجرای موفقیت آمیز بازی استراتژی، لازم است وظیفه هر یک

از اجزا را درک کنند.

### ۱. رقبا: شرکت کنندگان در بازی

رقابت به صورت مستمر در حال تحول است. هر اندازه که رقبا بیشتر تمرین می‌کنند، با تجربه تر می‌شوند. رقبا پایه‌های موفقیت فردا را با برنده شدن در رقابت امروز بنا می‌نهند و از ویژگی‌های هوش بیشتر، شبکه کامل تر، کار آفرینانه تر و آرزومندتر برخوردار می‌گردند. در اینجا به تشریح هوش، شبکه سازی، کارآفرینی و

آرزو به عنوان عوامل تعیین کننده ویژگیهای رقبا می پردازیم. هوش<sup>(۱)</sup> به مرور زمان، رقبا یا باهوش تر می شوند یا مغلوب حریفان می گردند و یا در حریفان زیرک ادغام می شوند. سازمانهایی که به حیات خود ادامه می دهند، هوش و توانایی های اطلاعاتی خویش را به طور مستمر تقویت می کنند. قدر مسلم، بدون رهبری سازمانی که به نوعی پشتیبان دستیابی به هوش و منطق و توانایی های اطلاعاتی است، قدرت لازم برای برنده شدن را به دست نخواهیم آورد.

هوش به صورت گسترده به منزله قابلیت سازمان در تفکر (بینش و فهم) و یادگیری (شناسایی و تصحیح اشتباهات در دانش خود و فرایند یادگیری) است. هوش از طریق جریان اطلاعات - شامل داده های خام و پردازش شده - به حرکت در می آید و باعث آگاهی یافتن تصمیم گیرندگان و تحت تأثیر قرار گرفتن آنها می شود. سازمانهای برنده از این نکته آگاه اند که در یک جامعه اطلاعاتی، افکار جدید به سرعت منسوخ می شود. در چنین شرایطی، ارجحیت اطلاعاتی نمی تواند پایدار بماند. اول بودن در دستیابی به بازار و عرضه محصولی خلاق می تواند استراتژی قدرتمندی را در پی داشته باشد؛ مثلاً شرکتهایی که به نوعی از مزیت دانش روز برخوردارند و براساس آن به معرفی محصولات جدید اقدام می کنند، در بسیاری موارد برنده اند. شرکت آزمایشگاه های ونگ اولین شرکتی بود که حروفچین های رایانه ای را جایگزین ماشین های تحریر سنتی کرد. این ابداع الزاماً در بر دارنده نوعی تحول فناورانه نبود بلکه استفاده از فناوری های موجود با نوعی نرم افزار را در برداشت. معرفی این محصول باعث پیشی گرفتن آزمایشگاه های ونگ از دیگر سازمانها شد ولیکن با توجه به عدم پایداری دانش روز و پیگیر نبودن مستمر شرکت، دیگر شرکتهای به مرور زمان وضعیت رقابتی این شرکت را خنثی کردند (وریتی، ۱۹۹۲).

براساس آنچه گفته شد، شرکتها نیاز دارند که دانش خود را از طریق ارتباطات متقابل با مشتریان، کانالهای توزیع، تأمین کنندگان، رقبا و مؤسسات سیاسی - اجتماعی و کارکنان متنوع به طور مستمر تقویت کنند. با بهره‌گیری از مدیریت مؤثر، می‌توان فرصتهای متعددی را در جهت آزمایش و توسعه دانش سازمان در رابطه با آینده ایجاد کرد. شرکت‌های پیشرو از ابزارهای متنوعی چون، "یادگیری مبتنی بر سناریوها"، شبیه‌سازی و دیگر ابزارهای تحلیل ویژگی‌های آینده در جهت ترسیم وضعیت محیطی سازمان بهره‌می‌گیرند.

شبکه‌سازی<sup>(۱)</sup>: شرکتهای حاضر در بسیاری صنایع چون خودرو، رایانه، نرم‌افزار، داروسازی، خدمات مالی، بهداشت و الکترونیک رami توان به عنوان مؤسسات شبکه‌سازی شده مطرح کرد (داونی، ۱۹۹۴). بسیاری از سازمانهای چند ملیتی از طریق خرید سازمانهای دیگر و ادغام آنها در خود چنان ساختاری را ایجاد کرده‌اند که تا چند سال قبل قابل تصور نبود. این سازمانها با ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی در هم پیچیده میان خود و دیگر سازمانها، بسیاری از مرزهای معمول را کنار گذاشته‌اند. برای مثال، یکی از شرکتهای داروسازی برای انجام دادن تحقیقات خود از نوعی شبکه «وب» استفاده می‌کند که بخش وسیعی از آن در مالکیت یا تحت کنترل شرکت نیست. سازمانهایی که از این گونه شبکه‌ها بهره‌می‌گیرند، توانایی استفاده از فرصتهایی را به دست می‌آورند که کمتر در اختیار مؤسسات تجاری منفرد قرار می‌گیرد. در نتیجه، این گونه سازمانها زمینه ایجاد شکلهای جدید رقابت را فراهم می‌کنند و محیط نبرد را به گونه‌ای تصور ناشدنی تغییر می‌دهند.

کارآفرینی<sup>(۲)</sup>: خواست و توانایی سازمانهای بزرگ در تغییر محتوای بازی استراتژی و قواعد آن، نمایانگر گسترش فرهنگ کارآفرینی در میان سازمانها است. زمانی که این گونه سازمانها کوچک‌تر بودند، برتری را در ابداع جهت‌گیری‌های جدید و ایجاد نوعی تغییر در شیوه‌های سنتی رفتار بازار می‌دیدند ولیکن امروزه،

بسیاری سازمانهای کوچک و بزرگ براساس این فرضیه حرکت می‌کنند که اساس استراتژی، متفاوت بودن با رقبا است؛ به این ترتیب که ارزش متمایز کننده‌ای به مشتریان عرضه کنند که رقبا به راحتی نتوانند به آن دست یابند (دی، ۱۹۹۷).

آرزو<sup>(۱)</sup>. بهترین روش درک بازیگران کلیدی صنعت که به نوعی در صدد تغییر محتوا و قواعد بازی می‌باشند، ارزیابی میزان شوق و آرزوی آنان است. این گونه بازیگران صرفاً به دنبال برنده شدن نیستند بلکه هدف آنها از این گونه فعالیتها کسب رهبری فناوری در بازار است. آنها نمی‌خواهند صرفاً یکی دیگر از بازیگران باشند.

## ۲. محیط رقابت: مکان وقوع بازی

با توجه به تغییرات یاد شده، بازی استراتژی به صورت همزمان در چندین میدان نبرد انجام می‌پذیرد. رقبا در برابر یکدیگر قرار می‌گیرند و لازم است در عرصه شاخص‌هایی چون مشتریان نهایی، کانال توزیع و میدان‌های نبرد سازمانی و جغرافیایی برنده شوند. استراتژی منتخب سازمان لازم است مشتریان نهایی، اعضای کانالهای توزیع و تأمین کنندگان را جذب کند. همچنین مکلف است پشتیبانی مؤسساتی چون سازمانهای دولتی، مؤسسات صنفی، منابع تأمین فناوری و گروههای اجتماعی را حفظ نماید.

عواملی که در تشریح محیط رقابت دخیل هستند شامل مشتریان، کانالهای توزیع، مؤسسات و جغرافیای رقابت می‌باشند.

**مشتریان:** طی دهه‌های متمادی، استراتژی به عنوان نوعی نبرد برای دستیابی به مشتریان نهایی از طریق تأمین محصولات بهتر یا ارزانتر متصور بود. امروزه، میدان نبرد برای جذب مشتریان به صورت مستمر مرزبندی می‌شود. همچنان که مؤسسات محصولات یا خدمات بهتر و ارزانتر را جست و جو می‌کنند،



شرکتهای پیشرو تا حد ارائه محصولات سفارشی نیز پیش می‌روند. امروزه رقابت برای جذب مشتریان، حتی در بازارهایی که قبلاً به عنوان صنایع بی‌ریب و دسته بندی شده بودند، انجام می‌پذیرد؛ برای مثال، به زودی ممکن است شاهد این قضیه باشیم که تله - کنفرانس از راه دور، مسافرتهاى خارجى بازرگانان را که برای شرکتهای مسافرتی بسیار سودآورند، لغو کند (داونی، ۱۹۹۴).

**کانال توزیع:** کانالهای توزیع همچون عمده فروشان، توزیع کنندگان و خرده فروشان محیطی چالش برانگیز را در کلیه بخشهای صنعتی ایجاد می‌کنند. دستیابی به کانال مناسب، یکی از چالشهای استراتژیک اساسی برای کلیه مؤسسات محسوب می‌شود. خلاقیتهای جدید بازار امروزه شامل دستیابی به کانالهای جدید جهت رقابت از طریق اینترنت و دیگر پیشرفتهای الکترونیکی است.

**مؤسسات:** در بسیاری مواقع، برنده شدن یک محصول، کانال توزیع و عوامل تولید بدون بهره‌گیری از نوعی برنامه جامع برای موفق شدن در میدان سازمانی و سیاسی امکان‌پذیر نیست. بازیکنان تیزهوش و کار آفرین روابط خود را با دیگر شرکت کنندگان بازار، به شانس واگذار نمی‌کنند. آنها همچنین لازم است با مؤسسات سیاسی - اجتماعی همچون گروههای اجتماعی و قانونگذار روابط مؤثری برقرار سازند.

**جغرافیای رقابت:** اقتصاد جهانی به پیش می‌رود و رقابت جهانی دیگر به مرزهای ملی یا قاره‌ای محدود نمی‌شود. امروزه مؤسسات تجاری موفق، گستره فعالیت‌های سازمانی خود را فراتر از مرزهای محلی یا جغرافیای سنتی بسط داده‌اند. امروزه برنده شدن در گرو پیش بینی تحولات بازارهای متعدد است. تنها در این صورت می‌توان به رقبا هجوم آورد و از میان محیطهای رقابتی بهترین را انتخاب و دنبال کرد. امروزه حتی سازمانهای کوچک توانایی رقابت با شرکتهایی در هر اندازه را از طریق اینترنت یافته‌اند. با توجه به ارتباطات لحظه‌ای جهانی، اطلاعاتی که در یک محیط محدود نقل و انتقال می‌یابد، ممکن است رقابت را در دیگر محیطها به سرعت تحت تأثیر قرار دهد.

### ۳. جوایز یا جرایم<sup>(۱)</sup>

چیزی که زمان برنده شدن یا باختن به دست می‌آورد. چیزی که در برد بدست می‌آید و در باخت از دست می‌رود.

به مرور زمان، جوایز برنده شدن در بازی استراتژی، بزرگ‌تر و با ارزش‌تر می‌شوند. همزمان با این پدیده، باختن بسیار ویران‌کننده و جبران‌ناپذیر می‌گردد. در بازار بعضی محصولات، تنها برندگان همیشگی توانایی ادامه بازی را دارند. در نتیجه، لازم است بازیکنان شرطهای خود را براساس منافع موفقیت‌های آینده و هزینه‌های باختن بررسی و تعیین کنند.

**برنده شدن:** شرط‌بندی بر روی استراتژی به مرور زمان افزایش می‌یابد. مغلوب کردن بخشی از بازار یا مجموعه کاملی از بازار رقابتی، در بسیاری از اوقات نقطه تمرکز یا هدف سازمان را تشکیل می‌دهد. رهبری مجموعه محصولات و فناوری آینده هدف آتی این گونه سازمانها است. به مرور زمان، موفقیت پیچیده‌تر می‌گردد، همچنان که بسیاری شرکتها فراتر از حد و مرز خود توسعه یافته‌اند و سهم بازار بیشتری را که صرفاً در بازاری با رشد سریع قابل استفاده است، برای خود خریداری میکنند. در کنار این تحولات، میزان سرمایه مورد نیاز برای ادامه حیات به صورت مستمر در حال افزایش است.

**باختن:** برای سازمانهایی که از قافله عقب می‌مانند، چالش‌های مدیریتی - فناورانه - محصولی برگشت‌مجدد به نبرد رقابتی بسیار گسترده‌اند. در نتیجه، هزینه‌های باخت یک نبرد تعیین‌کننده، بزرگ‌تر، دردناک‌تر و جبران‌ناپذیرتر شده‌اند. بعضی شرکتها ممکن است پس از تحمل زیانهای مالی خود را مجدداً بازیابند ولیکن بازیابی شهرت یا سرمایه معنوی از دست رفته، نزد مشتریان کمتر امکان‌پذیر است. برگشت مجدد به جایگاه‌های قبل از باخت کمتر اتفاق افتاده است.

۴. مهره‌های بازی<sup>(۱)</sup>

## اقدام مورد نیاز برای انجام دادن بازی

سازمانها اصولاً منابع مورد نیاز برای کسب موفقیت در میدان را مهره می‌نامند. نوعی تبدیل یا تحرک در موضوع منابع در حال وقوع است. اقدام ترانزنامه‌ای همچون سرمایه، کارخانه و ماشین آلات و موجودی اگر چه مورد نیازند ولیکن در درازمدت، بلوکهای اصلی رقابت سازمانی را تشکیل نمی‌دهند. تغییر دیگری که در میدان رخ داده است، در مورد کیفیت محصولات تولیدی است. در دهه ۸۰ میلادی، کیفیت به عنوان عامل متمایز کننده محصولات آمریکایی - اروپایی از ژاپنی مطرح شد؛ در حالی که امروز این ویژگی به صورت استاندارد بسیاری صنایع در آمده است. در نتیجه، کیفیت دیگر نمی‌تواند به عنوان وجه تمایز اصلی قابل نگهداری در طول زمان مطرح شود.

دانش<sup>(۲)</sup>: صنعت فولاد نمونه بارزی از نقش دانش در رقابت میان سازمانها را نشان می‌دهد. در طول چندین دهه، کمیت تولید و مقیاس اقتصادی، مزیت رقابتی تعیین کننده‌ای در میان رقبای صنعت فولاد بود اما طی دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی، مشتریان صنعت فولاد متقاضی محصولات خاص شدند. در چنین شرایطی، شرکتهای کوچک با تغییر وضعیت تولیدات خود به راحتی توانستند به جایگاهی مطلوب دست یابند (ترنس، ۱۹۹۱). این گونه سازمانها اساس رقابت را به سمت دانش مربوط به بازار، مشتریان، فرایندها، محصولات، خدمات و مواد اولیه تغییر دادند. شرکتهای پیشرو در این صنعت با ابداع فناوری‌های دسته اول وضعیت صنعت را دگرگون کردند. زمانی که دیگر شرکتها در حال نبرد با کارگران خود بودند، این گونه شرکتهای پیشرو به نیروی انسانی خود به عنوان کارگران فهیم و شرکای خویش در مسیر باز مهندسی و خلاقیت سازمان نگاه می‌کردند.

عامل دانش از ظرفیت هوش و استعداد منتج می‌شود و از داده‌ها و

اطلاعات بهره می‌گیرد. این عامل، توانایی ایجاد محصولات جدید و قدرتهای نوین سازمانی و معرفی مواد اولیه متری را دارد. دانش عاملی است که کلیه فعالیتهای سازمانی را در سطوح مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمانهایی که در گذشته هدف و رسالت خود را به صورتی محدود مطرح می‌کردند - مثلاً به عنوان سازندگان محصولات یا ارائه دهندگان خدمات - امروزه وضعیت سازمانی خویش را گسترده می‌بینند (به عنوان ایجاد کننده دانش و استفاده کننده از آن). برای نگهداری وضعیت رقابتی، لازم است دانش خود را درباره توقعات مشتریان، تغییرات رفتاری رقبای، توسعه فناوری و تحولات آینده بازار بازبایی و تقویت کنند.

**روابط<sup>(۱)</sup>:** لازمه ادامه حیات رقابتی، برقراری ارتباط با سازمان‌هایی است که در بیرون قرار گرفته‌اند. این امر بدان دلیل است که کمتر سازمانی به تنهایی توانایی و قابلیت (سرمایه، دانش و توانمندی) فعالیت و توقع برنده شدن را دارد. روابط، خود را به اشکال مختلفی نشان می‌دهند؛ از جمله:

گسترش مشارکتهای، روابط غیر رسمی و شبکه‌ها. در سال‌های اخیر، سازمانها به شکلی زیرکانه ارتباطاتی پیشرفته را با رقبای، کانالهای توزیع، مشتریان و تأمین کنندگان مواد و فناوری برقرار می‌کنند.

**تصورات<sup>(۲)</sup>:** مهره‌های ادراکی (غیر فیزیکی) همچون شهرت، تصویر سازمانی و اعتبار رقابتی سازمان زمینه‌ساز هرگونه اقدام استراتژیک جدید است. تصویر و اعتبار سازمان در ذهن ذی نفعان متعدد شامل مشتریان، رقبا و تأمین کنندگان ممکن است موفقیت یا شکست سازمان را در معرفی محصولات جدید، تغییر در نحوه رقابت در بازار و کسب پشتیبانی دولتی رقم زند. اندازه‌گیری این گونه سرمایه‌های تصویری، دشوار و دستیابی به آنها به تلاشی غیر معمول نیازمند است. در عین حال، چنانچه سازمان مرتکب اشتباه شود، ممکن است این سرمایه‌ها یک شبهه محو گردند. بر این اساس، ارزش آنها نه صرفاً به دلیل اعمالی که سازمان انجام

می‌دهد بلکه به خاطر عملیات رقبا است. بعضی سازمانها ممکن است حتی از وجود چنین سرمایه‌هایی آگاه نباشند؛ تا زمانی که با وقایع بازار و تصورات ذی‌نفعان مواجه و غافلگیر می‌شوند. در عوض، سازمان‌هایی چون سازمان‌های طراح لباس، تولیدکنندگان نوشابه و بازیهای سرگرم‌کننده تصورات مشتریان را مرکز ثقل فعالیت‌های خود قرار می‌دهند و برای نگهداری آن سرمایه‌گذاری زیادی انجام می‌دهند.

**توانمندیها و قابلیتها:** دانش، روابط و تصورات از مهارتها، توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی نشأت می‌گیرند. از توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمانی می‌توان در جهت دستیابی به مزیت‌های رقابتی استفاده کرد. شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای ایجاد محصولات جدید، مهم‌ترین شرط برنده شدن است.

#### ۵. روشهای احتساب امتیاز

**پیش‌بینی و دنبال کردن برندگان و بازندگان:** نگهداری امتیاز مستلزم توجه داشتن به سؤالات زیر است (فاهی، ۱۹۹۹):

- \* چه کسی در چه میدانی در حال برنده شدن یا باختن است؟
  - \* چه کسی کنترل‌کننده جوایز یا جرایم است؟
  - \* چه کسی در حال تغییر دادن قواعد بازی و بهره‌گیری از سرمایه‌ها به صورتی خلاق می‌باشد؟
  - \* چه کسی در حال تعریف مجدد نحوه امتیاز دهی است؟
- امتیازات را به شیوه‌های مختلف می‌توان ارزیابی و اندازه‌گیری کرد. برای هر سؤال یا هر میدان فعالیت، پارامترهای مرتبطی وجود دارند.

#### تغییر شیوه انجام دادن بازی استراتژی

سازمانها در صدد برنده شدن با تحت تأثیر قرار دادن بازی استراتژی از دو طریق مرتبط می‌باشند:

۱. تغییر محتوای بازی: (بازیکنان، میدان بازی، جوایز و جرایم، مهره‌ها و شیوه امتیاز دهی).

۲. تغییر قواعد بازار: چگونه مشتریان نهایی، کانالهای توزیع و دیگر عوامل جذب، برنده و نگهداری می‌شوند.

**تغییر محتوای بازی:** قدر مسلم سازمانهای کارآفرین، با هوش و مستعد از وضعیت موجود بازی رضایت ندارند. آنها می‌دانند که تغییرات مکرر موجب ظهور فرصتها هستند. چنانچه استراتژی مورد استفاده، کار آفرینانه نباشد و آنها پیوسته به دنبال خلق فرصتهای جدید در اطراف میدانهای رقابتی نباشند، نمی‌توانند از رقبای خود پیشی بگیرند؛ چه رسد به این که در آن جا باقی بمانند. این گونه سازمانها به خوبی دریافته‌اند که چنانچه خود به ایجاد تغییرات در بازار دست نزنند، دیگران این گونه تغییرات را ایجاد خواهند کرد. در نتیجه، سازمانهای برنده به دنبال تغییر دادن هر یک از عوامل به نفع خود می‌باشند؛ از جمله: ساختار بازیکنان، محدوده میدان رقابت، طبیعت جوایز و جرایم، مواد تشکیل دهنده، مهره‌ها و پارامترهای مورد استفاده جهت نگهداری امتیاز.

برای مثال در مورد تجدید ساختار بازیکنان، کمتر سازمانی یافت می‌شود که نخواهد ساختار بازیکنان را به نفع خود تغییر دهد. سازمانها معمولاً به تغییر دادن تعداد بازیکنان یا جایگاه خود در مقایسه با دیگر بازیکنان اقدام می‌نمایند. بهره‌گیری از شیوه‌های مشارکت و ادغام، از جمله روشهای مستقیم کاهش تعداد رقباست (میلتن برگ، ۱۹۹۵). توسعه شبکه‌های فعالیت همچون ربط دادن تأمین کنندگان، تولید کنندگان، کانالهای توزیع و مصرف کنندگان روش مشهور دیگری برای تغییر دادن ساختار بازیکنان می‌باشد. سرمایه‌گذاری در شرکتهای نوپا و مشارکت با رقبای جدید توسط بعضی سازمانها به عنوان روشی موفقیت‌آمیز در جهت پیشگیری از تولد بازیکنان جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد.

**تغییر قواعد بازار:** با توجه به شرایط و محتوای بازی استراتژی، رقبا به طور مستمر در پی جذب، کسب، نگهداری، پشتیبانی و مشارکت مشتریان، اعضای

کانال توزیع، تأمین کنندگان و دیگر مؤسسات می‌باشند ولیکن به مرور زمان، پاره‌ای رویه‌ها و شیوه‌های معمول انجام کار متداول می‌گردند که به عنوان قواعد بازار شناخته شده‌اند. مواردی شامل شیوه‌های مطلوب بسته بندی، شهرت، روابط، قیمت و خدمات پس از فروش از جمله این قواعد به حساب می‌آیند. در این جا مزیت با شرکتی است که همواره در جست و جوی راه‌های جدید برای متمایز ساختن خود از دیگر شرکتها باشد، وگرنه توانایی عرضه ارزشی خاص را به مشتریان نخواهد داشت. برای مثال، یکی از شرکت‌های هواپیمایی بین‌المللی با بازسازی هواپیماهای خود و ارائه خدمات زمینی لموزین برای مشتریان کلاس «تجاری» و طراحی چهره جدیدی با ارزش بیشتر و لیکن با قیمت‌های پایین‌تر برای مشتریان کلاس «عام» به صورت غیرقابل تصویری قواعد بازی را در میان رقبا تغییر داد. به طور خلاصه، قواعد بازار به صورت مستمر در حال تغییر و تحول پی در پی هستند. اصولاً شرکتها جهت رقابت در بازار، می‌توانند با استفاده از یکی از روشهای زیر یا ترکیبی از آنها خود را از دیگر سازمانها متمایز سازند (میلتن برگ، ۱۹۹۵):

وسعت محصولات عرضه شده، ویژگی‌های محصولات، عملکرد محصولات، خدمات پس از فروش، توزیع یا موجودی محصول در مکانهای متفاوت، شهرت، قیمت، روابط. البته متمایز سازی شرکت زمانی قابل نگهداری است که کلیه شیوه‌های رقابتی به صورت مکمل و سازگار در کنار هم فعالیت نمایند.

در حال حاضر، چهار روند در وضعیت قواعد بازار مشهود است. در درجه اول، بسیاری شرکتها در متمایز سازی خود از دیگران به دنبال ارائه نوعی «راه حل» به جای صرفاً ارائه «محصولات» می‌باشند. در جهان امروز، بسیاری سازمانها فعالیت‌های خود را به ارائه یک سری محصول محدود نمی‌کنند، بلکه راه حلی ارائه می‌نمایند که مجموعه‌ای از نیازهای مشتریان را در بر می‌گیرد؛ برای مثال، امروزه مشتریان صرفاً به دنبال خرید یک اتومبیل نمی‌باشند بلکه در جست و جوی عملکرد مطلوب، خدمات رسانی راحت، قطعات یدکی و قیمت مطلوب فروش

مجدد هستند.

دوم، مشتریان به طور فزاینده‌ای خواهان راه‌حلهای اختصاصی می‌باشند. در نتیجه، دامنه‌ی فعالیتهای سازمان نباید به‌عرضه چند محصول محدود شود. لازم است شرکت راه‌حلهایی را طراحی کند که دربرگیرنده نیازهای خاص مشتریان باشد.

سوم، روزگاری که شرکتهای نسبت به خطوط تولیدی رقبای خود اطمینان داشتند، اکنون تغییر یافته و قاعده‌ی امروز "تغییر مستمر" است. تغییرات مستمر امروزه به صورت یک قاعده اصلی درآمده‌اند. هرگونه تأخیر در ایجاد تغییرات، احساس رضایت از موفقیت یک راه حل و تعلل در به کارگیری منافع حاصل از موفقیت‌های گذشته به منزله بازکردن درها به روی رقباست. در اینجا هدف، قرار دادن پایه‌ی موفقیت در جایگاهی بالاتر برای رقبای موجود و احتمالی (دارای پتانسیل) است.

چهارم، ایجاد تغییر در نقطه‌ی تمرکز از "قیمت / عملکرد" به "قیمت / ارزش"، روندی بلند مدت است که اساس کلیه‌ی فعالیتهای متمایز سازی محصولات یا راه‌حلهای را در بر می‌گیرد. ارزش، ابعاد ملموسی چون عملکرد محصول، ویژگیهای خاص محصول و خدمات را در بر می‌گیرد.

ابعاد ناملموس ارزش شامل چهره، شهرت، و روابط است. سازمانهای معرفی کننده‌ی راه‌حلهای تکنولوژیک، صرفاً نمی‌توانند عملکرد و روایی کارکرد محصولات خود را مد نظر داشته باشند، بلکه لازمه‌ی موفقیت آنها ارائه‌ی خدمات متعالی‌تر و ایجاد روابط کاری تنگتر با تک تک مشتریان به ترتیبی است که احساس کنند ارزشی بالاتر از کارکرد فیزیکی محصول دریافت نموده‌اند.

### شرایط برنده شدن

مهمترین شرایط برنده شدن، فهم دقیق رقباست. رقبا در صورتی که تغییرات مورد نظر خود را قبل از سازمانهای دیگر شروع کنند، می‌توانند شما را غافلگیر



سازند. به همین دلیل، بسیاری از شرکتهای برنده، به مدیرانی که توانایی از میان برداشتن رقبا را داشته باشند، حقوق‌های بالایی پرداخت می‌کنند. برای برنده شدن در مقابل حریفان، در تدوین استراتژی رقابتی سازمان لازم است سه هدف مرتبط را در نظر داشته باشد (فاهی، ۱۹۹۹): تفکرزدایی، مانورزدایی، و عملکرزدایی.

### تفکرزدایی رقبا<sup>(۱)</sup>:

تفکرزدایی به منزلهٔ بهتر فکر کردن و با هوش‌تر عمل کردن از رقباست. این عمل مشتمل بر ردیابی، پیش‌بینی، فهم و تحریک تغییرات در محیطهای رقابتی سریعتر و بُرنده‌تر از رقبا می‌باشد. هر شرکت برای تفکرزدایی مستمر از رقبا، لازم است تغییرات بازی استراتژی را پیش از دیگران ردیابی کند. علایم تغییرات مواردی همچون فاکتورهای زیر است:

\* چگونگی با هوش‌تر شدن، شبکه بندی‌تر شدن، کار آفرین‌تر شدن و آرزومندتر شدن بازیکنان.

\* تغییراتی که در محیط بازی در حال وقوع اند.

\* نیروهای سازمانی، رقابتی و محیطی سوق دهنده و سازمانهای محرک این تغییرات.

\* مهره‌های در حال تغییر، سازمان یا سازمانهای موجد این تغییرات و چگونگی ایجاد این تغییرات.

\* چگونگی تغییر پارامترها و ویژگی‌های نگهداری امتیاز.

مدیران لازم است از توانایی به چالش گذاشتن تفکر سنتی برخوردار باشند و تصاویری فراتر از شکل داده‌های اولیه را به کارگیرند. به نوعی یک سری علائم از داده‌های خام جهت پیش‌بینی تغییرات به دست آورند. قدر مسلم، سازمانی که سریعتر و بهتر از دیگران تغییرات بازی استراتژی را پیش‌بینی نماید، در صدد تبدیل

این تغییر به یک فرصت پیشرو خواهد بود. لازمه تفکر زدایی، پیش بینی تغییرات قبل از به وقوع پیوستن آنها توسط سازمانهاست. تفکر در مورد آینده اجتناب ناپذیر است.

فعالیتها و تعهدات امروز، زمانی در آینده در بازار جای می‌گیرند. تفکر و سپس حرکت به عقب بیش از پیش مورد نیاز است. ظرفیت و توانایی سازمانها در ترسیم نوعی آینده و سپس حرکت به سمت عقب در جهت شناسایی عملیات مورد نیاز برای وقوع آینده پیش بینی شده، لازمه تفکر زدایی از رقباست. ردیابی، پیش بینی و فهم تغییرات حد و حدودی ندارد و سازمان برای برنده شدن، لازم است به فکر چگونگی بهره‌گیری از تغییرات به نفع خود باشد؛ مثلاً چگونه می‌تواند محتوا و قواعد بازی را در جهت کسب منافع بیشتر تغییر دهد.

### مانورزدایی رقبا<sup>(۱)</sup>

یکی از ویژگی‌های مهم سازمانهای برنده، برخورداری از دانش در زمینه تفکر سریع، عمل کردن، یادگیری و عمل مجدد است. این عملیات مانوری است که شرکتها به انجام می‌رسانند. مانور به منزله تغییر اجزای محتوایی و قواعد بازی استراتژی است. رقبا با استفاده از شیوه‌هایی چون تغییر ساختار بازیکنان، شکل بندی مجدد محیطهای بازی، تغییر شکل جوایز یا جرایم، تصویر سازی مجدد مهره‌ها یا تعریف مجدد شیوه نگهداری امتیاز، توانایی مانورزدایی را به دست می‌آورند؛ برای مثال، یکی از رقبا ممکن است سازمانی جدید را قبل از عرضه محصولات انحصاری خود به بازار، جذب و در خود ادغام کند. اول بودن در ارائه محصولات نو یکی از روشهای کلاسیک از میان برداشتن رقباست. سازمانها همچنین می‌توانند با بهره‌گیری از مهارتهای تخصصی و افزایش مهارتهای خاص خود، از رقبا مانورزدایی کنند.

پیشی گرفتن از رقبا نیازمند ایجاد جو همکاری با دیگر مؤسسات و سازمانهاست؛ به جای این که این فعالیتها را به تنهایی انجام دهند؛ برای مثال، بسیاری سازمانها با ایجاد نوعی پیوند بین خود و یک تأمین کننده جدید یا مصرف کننده بزرگ یا نوعی سازمان فعال اجتماعی توانسته‌اند رقبا را از گردونه رقابت خارج کنند.

در گذشته مبنای رقابت بیش از هر چیز محیط مشتریان و کانالهای توزیع بود ولیکن امروز مواردی چون عوامل تولید و محیطهای سازمانی نیز در زمینه کسب موفقیت بلندمدت اولویت خاصی دارند. امروزه بسیاری سازمانها به دنبال دریافت مواد کمیاب به صورت مستمر و تضمین شده، به دست آوردن سرمایه مورد نیاز از طریق دریافت وامهای کم بهره، کسب دانش فنی به قیمتی ارزان و همچنین دریافت منابع انسانی کلیدی به صورت تضمین شده هستند.

سازمانها همچنین در محیطهای کاری در جهت پیشگیری از تجدید ساختار رقبا، و ورود محصولات جدید به بازار و جلوگیری از ورود به بازارهای جغرافیایی خاص مانورهای متعددی از خود بروز می دهند. بسیاری از سازمانها همزمان با این فعالیتها با دولتهای محلی وارد مذاکره می شوند تا پشتیبانی لازم برای توسعه محیطهای صنعتی در مکانهای دیگر را به دست آورند. امروزه بسیاری از سازمانهای بزرگ با استفاده از فعالیتهای شبکه‌ای به توسعه محصولات با سرعت زیادی اقدام می کنند، و به این ترتیب، با ادغام و انسجام دانش موجود نزد مؤسسات مختلف، هزینه ابداع محصولات را کاهش می دهند. مانور زدایی رقبا مهم ترین هدف تغییر قواعد بازار به حساب می آید. هر یک از این حرکات قابلیت بیرون راندن رقبا و به نوعی جذب مشتریان را دارد.

### عملکردزدایی رقبا<sup>(۱)</sup>

تفکر و مانورزدایی دستیابی به نتایجی چون محصولات جدید، سهم بازار بیشتر و سود آوری را در پی دارد. ولیکن این شاخص‌ها صرفاً تعیین‌کننده برندگان و بازندگان می‌باشند و تنها عملکرد پیشین سازمان را ملاک قرار می‌دهند و شاخص‌های غیر مطلوبی برای پیش‌بینی آینده به حساب می‌آیند. در نتیجه، برای شناسایی و ارزیابی نتایج لازم است فراتر از اعلام برندگان و بازندگان حرکت کرد، و قبل از آنکه حقایق برای همگان آشکار گردد وضعیت جایگیری رقبا را در جهت برنده شدن بازار آینده و چگونگی انجام آن تعیین نمود.

هرگونه بررسی عملکردزدایی رقبا به دنبال پاسخگویی به دو سؤال اساسی است: پارامترهای عملکردی به چه شاخص‌هایی مربوط می‌شوند و عملکرد با استفاده از چه معیارهایی ارزیابی می‌گردد؟ (فاهی، ۱۹۹۹). برای پاسخگویی به این سؤالات، لازم است موارد دیگری پاسخ داده شوند، از جمله: ادغام عوامل کوتاه مدت و بلند مدت چگونه انجام می‌پذیرد؟ عملکرد لازم است براساس کدام یک از رقبا ارزیابی گردد؟ این گونه سؤالات مربوط به بازار آینده از این واقعیت حکایت می‌کنند که آیا سازمان در حال ابداع نوعی بازی استراتژی جدید است. اثرنهایی این گونه ارزیابی‌ها، ابداع سازمانی جدید، محصولات جدید، نیازهای جدید مشتریان و روش جدیدی برای انجام دادن فعالیت بازرگانی است. پارامترهای حساس در این میان مواردی چون شاخص‌های زیر را در بر می‌گیرند:

- \* کدام سازمان در حال ابداع نیازهای جدید برای مصرف‌کنندگان است؟
- \* کدام سازمان در حال ابداع ویژگی‌های جدیدی برای محصولات است؟
- \* کدام سازمان در حال ایجاد کانالهای جدید توزیع جهت دستیابی به مشتریان جدید و قدیمی می‌باشد؟
- \* کدام سازمان در حال ابداع مجدد جوایز به ترتیبی است که دیگران مجبور به

پیروی از آن باشند؟

\* کدام سازمان در حال ابداع دانش جدید به منظور تحرک بخشیدن به محصولات و ایجاد توانمندی‌های جدید است؟

### نتیجه‌گیری

موضوع این مقاله مقایسه رقابت سنتی با شیوه‌های جدید جای‌گیری در بازار یا "بازی استراتژی" می‌باشد. تحولات نوین در بازار پیدایش قواعد جدیدی را به همراه داشته‌اند. آنچه که در گذشته بعنوان مزیت مطرح می‌گشت، امروز دچار نوسانات شدیدی شده است. شرکت‌های بزرگ سنتی که زمانی مقیاس اقتصادی را اساس وجودی خود قرار داده بودند، چاره‌ای جز تغییر و حرکت به سوی ابعاد نوین رقابت را ندارند. برنده شدن در بازار امروز ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که الزاماً "قیمت / عملکرد" یا کیفیت به تنهایی پاسخگوی نیازهای آن نمی‌باشند. شرایط کنونی برنده شدن فهم دقیق رقابت به ترتیبی که بتوان از آنها تفکر زدایی، مانور زدایی و عملکرد زدایی نمود. امروز رقابت در محیط‌های متعدد نمایان می‌گردد. رقبا در جهت برنده شدن و نگهداری مشتریان، کانال‌های توزیع و تأمین‌کنندگان با هم در رقابت هستند. چنانچه شرکتی رقبای فعلی و آینده خود را مد نظر نداشته باشد، اهداف و برنامه‌ریزی‌های آن به سمت رقبای اشتباهی نشانه‌گیری خواهند شد. قواعد جدید بازی استراتژی تنها در محیط‌های اقتصادی - تجاری شرایط جدید را بیان نمی‌کنند، بلکه این چنین قواعدی را در محیط‌های اجتماعی - فرهنگی - ورزشی نیز می‌توان مشاهده نمود.

### منابع

- 1- D' Aveni, Richard A.(1994) "*Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*". The Free Press. NewYork, N.Y.
- 2- Day, George, S. & Reibstein, David J.(1997) "*Wharton on Dynamic Competitive Strategy*". John Wiley & Sons, Inc. New York, NY.

- 3- Fahey, Liam (1999) "*Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming Competitors*". John Wiley & Sons, Inc. New York , N.Y.
- 4- Hamel, Gary and Prahalad, C.K. (1994) "*Competing for the Future*," Harvard Business School Press. Boston , MA.
- 5- Hamel, Gary and Prahalad, C.K.(1989) Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Vol. 67 , May-June: 63-74.
- 6- Mc Neilly, Mark (1996) "*Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers*." Oxford University Press. New York, NY.
- 7- Miltenberg, John (1995) "*Manufacturing Strategy : How to Formulate and Implement a Winning Plan*." Productivity Press, Portland, Oregon.
- 8- Palfarm; Di (1992) "Challenge of Open Competition". *Management Today*, (Feb):104.
- 9- Parhalad, C.K. and Hamel, Gary (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.
- 10- Peteraf, Margaret A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage *Strategic Management Journal*, (March).
- 11- Porter, Michel E. (1980) "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*." The Free Press., New York, NY.
- 12- Stalk, George, Evans, Philip and Shulman, Lawrence E.(1990) Competing On Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, (May/June).
- 13- Terence, P. Pare (1991) The Big Threat to Big Steel's Future. *Fortune* (15 July): 106-108.
- 14- Verity, John W.(1992) Deconstructing the Computer Industry. *Business Week*, (23 Nov): 90.
- 15- Williams, Jeffrey R. (1992) How Sustainable is Your Competitive Advantage? *Californian Management Review*, 34 (3): 8.