سخن اول

رقیب خوب، عامل مزیت رقابتی

گاهی اوقات لازم می‌شود با کمک به رقبا و ارتقاء سطح کیفی آنها، کاری کرد که از تأثیرات منفی آنها در امان بود. شاید این داستان را شنیده باشید که، در منطقه‌ای، یکی از کشاورزان همیشه در مسابقات، جایزه بهترین غله را به دست می‌آورد و به عنوان **کشاورز نمونه** شناخته می‌شد. رقبا و همکارانش، کنجکاو و علاقه‌مند شدند راز موفقیتش را بدانند. به همین دلیل، او را زیر نظر گرفتند و مراقب کارهایش شدند. پس از مدتی، با نکته عجیب و جالبی روبرو شدند. این کشاورز پس از هر نوبت کِشت، بهترین بذرهایش را به همسایگانش می‌داد و آنان را از این نظر تأمین می‌کرد. با این اوصاف، می‌بایست همسایگان او برنده مسابقات می‌شدند نه خودِ او! حال که کنجکاوی رقیبان بیشتر شده بود تصمیم گرفتند ماجرا را از خود او بپرسند و پرده از این راز عجیب بردارند.

کشاورز در پاسخ به پرسش همکارانش گفت: چون جریان باد، ذرات بارورکننده غلات را از یک مزرعه به مزرعه دیگر می‌برد، من بهترین بذرهایم را به همسایگان می‌دادم تا باد، ذرات بارورکننده **نامرغوب** را از مزرعه‌های آنان به زمین من نیاورد و کیفیت محصول‌های مرا خراب نکند! که همین تشخیص درست و بجای کشاورز، توفیق کامیابی در مسابقات بهترین غله را برایش به ارمغان می‌آورد.

به جرأت می‌توان گفت که وجود برخی ضعف‌های سازمان‌ها، ناشی از فقدان رقیبی خوب در صنعت متبوع است. در محیط کسب و کار پویای کنونی، اهمیت شناسایی و به‌کارگیری استراتژی مناسب در برابر رقبا جهت دستیابی به ثبات موقعیت در صنعت، بر هیچ مدیر دانایی پوشیده نیست.

هر سازمانی در صنعتی که فعالیت می‌کند و نسبت به دیگر رقبا و بازیگران صنعت، موقعیتی دارد که تعیین‌کننده سود آن است و سازمانی که بتواند خود را در موقعیتی مناسب نسبت به رقبای خود قرار دهد، سودی بالاتر از میانگین آن صنعت را کسب خواهد نمود. اساس ماندگاری چنین موقعیتی میان رقبا، ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بنگاه در صنعت مربوطه است. بسته به ساختار هر صنعت، مزیت‌های رقابتی بنگاه‌ها در مواجهه با یکدیگر ابعاد بسیار وسیعی به خود می‌گیرد. همچنین بسته به اینکه محدوده فعالیت سازمان کل بازار را تحت پوشش خود قرار می‌دهد یا برای بخش یا بخش‌هایی از بازار فعالیت می‌کند نیز استراتژی‌های متفاوتی میان بنگاه‌ها دیده می‌شود، که عبارتند از:

- عرضه ارزان‌ترین محصول به بازار یا همان رهبری در قیمت (cost-leadership)
- عرضه محصول متفاوت به بازار یا استراتژی تمایز (differentiation)

- تمرکز روی بخشی از بازار با رویکرد قیمت یا تمایز (focus)

مزیت رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش‌های مورد نظر مشتری دارد، به‌نحوی که در یک طیف مقایسه‌ای هر چه قدر ارزش‌های عرضه شده یک سازمان به ارزش‌های مورد نظر مشتری نزدیک‌تر یا با آن منطبق‌تر باشد، می‌توان گفت که، سازمان نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است. به‌عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند. بنابر این برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی و هم به توانمندی‌های داخلی خود توجه کند.

ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی، مستلزم شایستگی‌هایی است که با تکیه بر قابلیت‌های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند. منابع سازمان شامل انواع دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، اطلاعات، دانش و ... است که سازمان آن‌ها را طوری کنترل می‌کند که استراتژی‌های ارزش‌آفرین را توسعه داده و اجرا نماید. همان‌گونه که عنوان شد، هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار مبتنی بر مشتری‌مداری است. مزیت رقابتی پایدار به آن دسته از مزیت‌های رقابتی اطلاق می‌شود که به‌واسطه بهره‌گیری از شایستگی‌های سازمان، برای مشتریان ارزشمند بوده، توسط رقبا به‌راحتی قابل تقلید و کپی‌برداری نبوده و برای سازمان عملکرد شایسته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورد.

چند توصیه:

- اگر با رقبای‌تان برخورد ندارید، این مواجهه را خودتان بسازید.
- به رقبای خود احترام بگذارید و هیچ‌گاه نقص رقبای‌تان را بازگو نکنید.
- بهترین راه غلبه بر رقبا، ارائه خدمات بهتر به مشتریان است، چرا که از دست دادن یک مشتری، در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است.
- اگر در کسب و کار محافظه‌کاری را پیشه کنید، یعنی تصمیم گرفته‌اید پیشرفت نکنید. عمیق‌ترین آب‌ها، برای ماهی‌گیری مناسب‌ترند. بطور کلی، اگر نمی‌توانید رقابت را تحمل کنید، از صحنه تجارت خارج شوید.