

# طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو ایران

علی مهری<sup>1</sup>، سیدحمید خداداد حسینی<sup>2\*</sup>

1- دانشجوی دکترای مدیریت، گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

2- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

پذیرش: 1383/6/24

دریافت: 1382/12/9

## چکیده

با توجه به مبانی نظری مدیریت استراتژیک و نیز مدیریت استراتژیک بازاریابی، سه مجموعه نگرش را در رابطه با مزیت رقابتی می‌توان تبیین کرد. نگرش اول منابع و قابلیت‌های سازمانی، نگرش دوم منابع و قابلیت‌های محیطی و نگرش سوم منابع و ارتباطات بین سازمانی و سنرژی حاصل از آن را به‌عنوان منبع مزیت رقابتی بیان می‌کنند. هر کدام از این نظریات، از زاویه‌ای به موضوع مزیت رقابتی نگریسته‌اند و تفاوت اصلی آنها ناشی از نگاهشان به قلمرو رقابت است، به نحوی که نظریه مزیت رقابتی بر مبنای ویژگی‌های سازمان صنعتی (نظریه محیطی) با تأکید بر اهمیت عوامل ساختاری صنعت و موقعیت سازمان در بازار، مرزهای صنعت را مبنای تحلیل و قلمرو رقابت تلقی می‌کند. در مقابل، نظریه مزیت رقابتی بر مبنای منابع و قابلیت‌های سازمانی، مبنای تحلیل را سازمان و قلمرو رقابت را مرزهای سازمانی در نظر می‌گیرد. در کنار این دو دیدگاه نگرش مزیت رقابتی بر مبنای منابع و ارتباطات بین سازمانی، مرزهای بین سازمانی را به‌عنوان واحد تحلیل و قلمرو رقابت در نظر می‌گیرد.

از یک سوی، جهانی‌شدن بازارها و گسترش دامنه رقابت از عرصه‌های ملی به سطح جهانی و از سوی دیگر، عدم وجود چارچوب نظری جامع در رابطه با مزیت رقابتی، ضرورت تلفیق نگرش‌های موجود و ارائه یک مدل جامع را با تأکید بر تحلیل رقابت در سطح جهانی بیش از پیش آشکار می‌کند که در این راستا، تحقیق حاضر با درک خلأ تئوریک موجود و با استفاده از مبانی نظری موجود، درصدد ارائه یک مدل عمومی جامع در رابطه با مزیت رقابتی است. مدل مفهومی تحقیق حاضر، مشتمل بر قابلیت‌های محیطی، قابلیت‌های سازمانی، قابلیت‌های ارتباطی و شبکه‌ای، و هوشمندی رقابتی است و صنعت خودرو به‌عنوان جامعه آماری برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی و تست مدل انتخاب شده است.

**کلید واژه‌ها:** استراتژی، مزیت رقابتی، هوشمندی رقابتی، سازمان صنعتی، قابلیت‌ها.

E-mail: [khodadad@modares.ac.ir](mailto:khodadad@modares.ac.ir)

\* نویسنده مسؤول مقاله:



## 1- مقدمه

مزیت رقابتی از موضوعات مهمی است که در سالهای اخیر در ادبیات مدیریت و بازاریابی استراتژیک مورد تأکید قرار گرفته است. در این رابطه، چشم‌اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین‌کننده و مؤثر ارائه شده است؛ جایی که تئوریسینهای سازمان صنعتی<sup>1</sup>، عوامل محیطی را عوامل مسلط و تعیین‌کننده مزیت رقابتی می‌دانند. اولین شخص از میان این نظریه‌پردازان بین<sup>2</sup> است که در سال 1968 نظریه خود را بیان داشت. با این حال نظریه‌پرداز معروف این گروه مایکل پورتر<sup>3</sup> محسوب می‌شود. طبق مدل پورتر، واحد اصلی برای تجزیه و تحلیل صنعت است. در این راستا وی اعتقاد دارد که سودآوری شرکتها به جذابیت صنعت و موقعیت نسبی شرکت در صنعت بستگی دارد. طبق این مدل، چنانچه استراتژی باعث شود که سازمان فعالیتها را متفاوت و متمایز از رقبا انجام دهد در آن صورت، شایستگیهای محوری امکان انتخاب تنوع و تمایز را تسهیل می‌کنند و باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شوند [1، ص 960].

از نظریات دیگر این گروه می‌توان به نظریه آمیت و شومیکر<sup>4</sup> اشاره کرد. طبق نظر این دو، سودآوری شرکت به میزان سازگاری داراییهای استراتژیک و عوامل استراتژیک صنعت بستگی دارد و لذا اساس مزیت رقابتی بر مبنای تعامل سازمان صنعتی و تئوری شایستگی قرار می‌گیرد [2، ص 39].

در مقابل این دسته از نظریات، تعدادی از تئوری‌پردازان بر اهمیت عوامل درون سازمانی در کسب مزیت رقابتی تأکید دارند که از آن جمله می‌توان به نگرش بر مبنای منابع<sup>5</sup> و نگرش قابلیت‌های پویا<sup>6</sup> اشاره کرد.

نگرش بر مبنای منابع، سازمانها را به‌عنوان مجموعه‌های منابع می‌نگرد و معتقد است که مبنای مزیت رقابتی سازمان، منابع آن است، مشروط بر اینکه ویژگیهای نادر بودن، با ارزش بودن، قابلیت جایگزینی اندک، و تقلید ناپذیر بودن یا مشکل بودن تقلید را دارا باشند. به بیان

---

1. industrial organization  
2. Bain  
3. Micheal Porter  
4. Schoemaker and Amit  
5. resource – based view  
6. dynamic capability view

دیگر، منبع مزیت رقابتی، منابع سازمان است و در صورتی که منابع، ویژگیهای چهارگانه فوق را داشته باشند مزیت رقابتی از نوع پایدار خواهد بود [3، صص 17-35].

نگرش قابلیت‌های پویا، منبع مزیت رقابتی را فرایندهای متمایز (راههای هماهنگی و ترکیب) می‌داند. در این نگرش، واژه «پویا» اشاره به ظرفیت بازسازی شایستگیهای سازگار با محیط متغیر کسب و کار، وابستگیهای مسیر معین و موقعیتهای واقعی بازار دارد و واژه «قابلیتها» به نقش کلیدی مدیریت استراتژیک در تطابق‌سازی، یکپارچه‌سازی و پیکربندی مجدد شایستگیها، منابع ومهارتهای سازمانی جهت تأمین الزامات محیط متغیر تأکید می‌کند.

براساس این نگرش، امکان خرید قابلیت‌های پویا از بازار وجود نداشته، ایجاد آن، مستلزم فرایندهای پویای مدیریتی درون سازمان است [4].

به‌طور کلی می‌توان گفت که در نظریات محیطی، واحد تجزیه و تحلیل، صنعت، و در نظریات مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا و نیز نظریه شایستگیهای محوری، واحد تجزیه و تحلیل، سازمان است. با توجه به جهانی شدن بازارها و توسعه قلمرو رقابت به پهنه گیتی، تحقیق حاضر در صدد توسعه نظریات موجود و ارائه یک مدل جامع است که در آن، ضمن تلفیق نظریات موجود، با محور قرار گرفتن محیط ملی، محیط صنعت، و محیط سازمان بعنوان واحدهای تجزیه و تحلیل، نظریه جامع ارائه می‌گردد.

بدین منظور، ابتدا موضوع مزیت رقابتی، تعریف، و ابعاد مفهومی آن تشریح می‌شود و سپس با استفاده از ادبیات موجود، عوامل مؤثر و شاخصهای مورد نظر تحقیق، شناسایی و براساس آن، فرضیات و مدل مفهومی تحقیق تست شده، نتایج ارائه می‌گردد.

## 2- بحث و بررسی

نظر به اینکه در مسأله تحقیق، مزیت رقابتی به‌عنوان متغیر وابسته و قابلیت‌های محیطی، قابلیت‌های سازمانی، قابلیت‌های شبکه‌ای و ارتباطی، و هوشمندی رقابتی بعنوان متغیرهای مؤثر بر متغیر وابسته مطرحند لذا در این قسمت هر یک از موضوعات پنجگانه مذکور با استفاده از مبانی نظری مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.



## 2-1- مزیت رقابتی

قبل از بیان علل و عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی، تعریف مفهوم و ابعاد آن ضروری می‌نماید. بدیهی است هر چه بیان مفاهیم سه‌گانه مذکور از جامعیت بیشتری برخوردار و واجد خصوصیت مانع بودن نیز باشد کارایی بیشتری خواهد داشت. در این راستا ابتدا تعدادی از تعاریف ارائه شده در باب مزیت رقابتی را بیان می‌کنیم:

- «مزیت رقابتی میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت از نظر مشتریان درمقایسه با رقبا است» [5].

- «مزیت رقابتی، تمایز در ویژگیها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان می‌کند» [6، ص 709].

- «مزیت رقابتی، ارزشی است که سازمان به مشتریان خود عرضه می‌کند؛ به نحوی که در آن زمان این ارزش توسط رقبای بالقوه و بالفعل عرضه نمی‌شود» [4، ص 100].

- «مزیت رقابتی، ارزشهای قابل ارائه شرکت برای مشتریان است؛ به نحوی که این ارزشها از هزینه‌های مشتری بالاتر باشد [7].

توجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف ارائه شده درمورد مزیت رقابتی بیانگر این است که مفهوم مزیت رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزشهای مورد نظر مشتری دارد؛ به نحوی که در یک طیف مقایسه‌ای هر چقدر 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. با این حال بیان روشن مفهوم مزیت رقابتی در گرو تشریح زوایای مختلف آن است که به اختصار ابعاد آن بیان می‌گردد.

با این حال در رابطه با مقوله مزیت رقابتی دو موضوع مهم و مورد تأکید است: اول ایجاد و کسب مزیت رقابتی از طریق تلفیق کارآمد و مؤثر منابع محیطی، و منابع سازمانی با استفاده از قابلیت‌های شبکه‌ای و هوشمندی رقابتی؛ و دوم پایدارسازی مزیت رقابتی به‌دست آمده که در این رابطه و براساس مکتب نگرش بر مبنای منابع، مسأله مهم، میزان تقلیدپذیر بودن مزیت رقابتی است که به‌طورکلی این موضوع به ماهیت مزیت رقابتی، برنامه‌های حفاظتی سازمان و قابلیت‌ها و اقدامات رقبا بستگی دارد. هر چقدر منابع مزیت رقابتی دارای ابهام علی و تولید و روابط آن از نظر اجتماعی پیچیده باشد تقلیدپذیری آن مشکل خواهد بود.

## 2-2- قابلیت‌های محیطی

واقعیت این است که امروز رقابت در گسترده جهانی صورت می‌گیرد و جهانی شدن نیز به صورت روزافزون، دیوارهای حمایتی کشورها از صنایع ملی را یکی پس از دیگری فرو می‌ریزد. در چنین فضایی، کشورها و شرکت‌هایی قادر به بهره‌برداری از فرصت‌های بازار جهانی خواهند بود که توانایی خلق و توسعه مزیت رقابتی را داشته باشند. بدیهی است که در چنین شرایطی، فضای جهانی به عنوان سیستم اصلی حاکم و فضای ملی کشورها به عنوان سیستم فرعی تلقی می‌شود. توانایی سیستم‌های فرعی و زیر مجموعه‌های آن (صنایع و شرکت‌های کشورها) در تعامل مثبت با اقتصاد جهانی، تا حد زیادی به قابلیت‌های فضای ملی هر کشور ارتباط مستقیم دارد. به عنوان مثال، فضای ملی انگیزشی و رقابتی ژاپن یکی از علل اصلی موفقیت شرکت‌های ژاپنی در عرصه رقابت جهانی است [7، ص 118].

از سوی دیگر، براساس مفاهیم مدیریت استراتژیک، توان رقابتی هر سازمان تا حد زیاد تحت تأثیر عوامل محیط دور، شامل محیط اقتصادی، محیط سیاسی، محیط اجتماعی، محیط تکنولوژی و محیط قانونی و نیز محیط صنعتی- شامل ساختار صنعت، شدت رقابت، نرخ رشد صنعت و ... است [8]. مایکل پورتر در تلاش برای تبیین مدل تئوریک به منظور تشریح چگونگی موفقیت صنایع و سازمان‌های کشورها در رقابت جهانی بیان می‌کند که مزیت رقابتی نه تنها از درون مرزهای صنایع، بلکه از موقعیت محیطی سازمانها یا صنایع نیز حاصل می‌شود. در این راستا وی معتقد است که یک سازمان وقتی می‌تواند مزیت رقابتی خود را افزایش دهد که به وسیله دیوارهای قوی از خریداران، عرضه‌کنندگان و صنایع مرتبط با قابلیت رقابت در سطح جهانی محصور شده باشد.

او در تبیین مزیت رقابتی ملتها برای رقابت جهانی، چهار عامل عمده را تعیین‌کننده می‌داند که عبارتند از: شرایط عاملی<sup>1</sup>، شرایط تقاضای ملی<sup>2</sup>، صنایع عرضه‌کننده و مرتبط<sup>3</sup> و استراتژی و ساختار سازمان. با توجه به ادبیات نظری موجود، قابلیت‌های محیطی در تحقیق حاضر در پنج طبقه کلان تحت عنوان زیرساختارهای ملی، استراتژی توسعه صنعتی کشور، شرایط تقاضای ملی، صنایع عرضه‌کننده و مرتبط، و ساختار صنعت مورد بررسی قرار می‌گیرند که به اختصار به هر یک از آنها اشاره می‌شود.

---

1. factor conditions  
2. demand conditions  
3. supplier and related industries



## 2-2-1- زیر ساختارهای ملی

زیرساختارهای ملی، متشکل از پنج زیرساختار اساسی و تعیین‌کننده در سطح ملی است که شامل زیرساختار اقتصادی، زیرساختار سیاسی، زیرساختار قانونی، زیرساختار اجتماعی و زیرساختار تکنولوژیکی است که در تحقیق حاضر، جنبه‌های رفتاری و کارکردن مهم هر زیرساختار در رابطه با رقابت‌پذیری جهانی محیط ملی مورد تأکید قرار گرفته، بررسی می‌گردد.

## 2-2-2- استراتژی توسعه صنعتی کشور

بررسی صنایع در دنیا بیانگر آن است که کشورهای پیشرفته، مانند آمریکا، آلمان و ژاپن هرکدام در صنایع خاصی دارای مزیت رقابتی هستند. به عنوان مثال، ژاپن در صنعت اتومبیل و صنایع الکترونیک مصرفی، آلمان در صنعت شیمیایی و اپتیک و آمریکا در گروهی از خدمات، مشاوره مالی و صنایع پزشکی چنین موقعیتی دارند. این موضوع بیانگر جهتگیری استراتژیهای توسعه صنعتی این‌گونه کشورها است. تجارب موجود، حکایت از اهمیت استراتژی توسعه صنعتی در رقابت‌پذیری صنایع ملی کشورها دارد. مهمترین نقش استراتژی توسعه صنعتی، هماهنگی مؤثر بین فعالیتهای مختلف صنعتی و تعیین نحوه و میزان تخصیص منابع به صنایع مختلف است. که در این راستا لازم است استراتژی توسعه صنعتی دانش‌مدار و سازگار با الزامات بازار جهانی بوده، بر نوآوریهای بازارگرا و جهانی کردن تکنولوژی تأکید داشته باشد.

## 2-2-3- شرایط تقاضای ملی

ماهیت تقاضا در یک کشور برای کالاها و خدمات یک صنعت مهم است؛ زیرا عامل بسیارمهم و تعیین‌کننده در رابطه با پیشرفت و نرخ نوآوری شرکتهای صنعت است. شرایط تقاضای داخلی می‌تواند نقش مؤثری در موفقیت یا عدم موفقیت صنعت ملی در بازارهای جهانی ایفا کند. طبق نظر مایکل پورتر، سه ویژگی تقاضای ملی برای کسب مزیت رقابتی مهم هستند که عبارتند از: ترکیب تقاضای کشور، اندازه و الگوی رشد تقاضای ملی، و مکانیزمهای انتقال ترجیحات ملی به بازارهای جهانی [7، ص 87]. در این راستا، مهمترین تأثیر تقاضای داخلی بر مزیت رقابتی از طریق آمیخته نیازهای خریداران داخلی صورت می‌گیرد. هر چقدر دانش

و اطلاعات خریداران در رابطه با کالاها و خدمات صنعت بیشتر و فشار آن برای یادگیری و نوآوری صنعت بیشتر باشد، شرکت‌های فعال در صنعت مجبور خواهند بود که برای تأمین این نیازها برنامه‌های اساسی را در عرصه‌های مختلف کارکردی طراحی و اجرا کنند و این موضوع، در ارتقای ظرفیت یادگیری و نوآوری آنها بسیار مؤثر خواهد بود. از سوی دیگر، وجود بازار داخلی بزرگ با نرخ رشد مناسب و با ثبات برای حداکثر بهره‌مندی از مزایای اقتصاد مقیاس و رسیدن به توان رقابتی در یک صنعت ضروری است [9، ص 105]. به علاوه وجود مکانیزم‌های انتقال ترجیحات ملی به بازارهای جهانی در معرفی و عرضه کالاها و خدمات صنعت ملی در گستره جهانی حائز اهمیت است.

#### 2-2-4- ساختار صنعت

از دهه 1980 رقابت روزافزون و عدم قطعیت و نااطمینانی در محیط جهانی، بسیاری از خودروسازان را به تجدید ساختار ناگزیر کرد؛ به نحوی که این روند تا نیمه‌های دهه 90 به کل صنعت خودروسازی اشاعه یافت؛ اما نکته درخور توجه این است که میزان و رویکرد تجدید ساختار در دو دهه مذکور متفاوت بوده است. تجدید ساختار سالهای دهه 80 به طور اساسی شامل اقدامات موقتی به منظور کوچک کردن مقیاس تولید و کاستن از هزینه‌ها در واکنش به رکود ادواری اقتصاد جهانی بود؛ اما تجدید ساختار دهه 90 و بعد از آن، بنیادینتر و جامعتر از آن بوده و همه زمینه‌هایی را که به نحوی بر توان رقابتی تأثیر می‌گذارد شامل می‌شود. به یمن همین تجدید ساختار عمیق، فاصله رقابتی میان تولیدکنندگان ژاپنی، امریکایی و اروپایی کمتر شده و جو رقابت آزاد و نامحدود میان تولیدکنندگان پیشرفته صنعت حاکم شده است [8، ص 114]. با توجه به این واقعیتها می‌توان گفت که ساختار مناسب و سازگار صنعت یکی از منابع مهم مزیت رقابتی است و با درک این مهم، صنعت خودرو کشور نیازمند تغییرات ساختاری اساسی برای رسیدن به مزیت رقابتی است. از مؤلفه‌های اساسی این تجدید ساختار، مشارکت واقعی فکر و سرمایه بخش خصوصی در فعالیتهای اصلی و انحصاری صنعت، ایجاد نهادهای تخصصی مورد نیاز- مانند مراکز طراحی و تحقیقاتی- با قابلیت تولید ارزش افزوده در مقیاس جهانی، تمرکز ساختار بر نیازهای تکنولوژیک، کیفیت، نوآوری و پاسخگویی، و سازگاری و همگرایی ساختار با الزامات بازار جهانی است.



## 2-2-5- صنایع مرتبط و تأمین‌کننده

وجود صنایع تأمین‌کننده و صنایع مرتبط با توانمندی و قابلیت رقابت جهانی به طرق مختلف در دسترسی صنایع کشورها به مزیت‌های رقابتی مؤثر است؛ زیرا زمینه دسترسی کارا، سریع و گاهی ترجیحی صنعت به نیازمندی‌های خود را با کیفیت و هزینه مناسب و رقابتی فراهم آورده، توان رقابتی صنعت را ارتقا می‌بخشد [7، ص 107].

به علاوه صنایع تأمین‌کننده، مانند صنعت قطعه‌سازی و صنایع مرتبط، مانند صنایع ریخته‌گری، آهن‌گری، الکتریکی و الکترونیکی، مهندسی مواد و... بخش مهمی از زنجیره ارزش بیرونی صنعت خودرو را تشکیل می‌دهند.

وجود صنایع مرتبط با قابلیت رقابت جهانی در یک کشور، باعث فراهم‌آوری فرصت‌هایی برای چرخه اطلاعات و تعاملات فنی می‌شود؛ ضمن اینکه نزدیکی و تشابهات فرهنگی در مقایسه با رقبای خارجی، این‌گونه تعاملات را تسریع می‌کند. همچنین صنایع مرتبط به شناسایی و درک فرصت‌های جدید در صنعت کمک می‌کنند.

## 2-3- قابلیت‌های سازمانی

نگرش‌های مبتنی بر سازمان صنعتی که به نگرش‌های محیطی مزیت رقابتی معروفند دارای محدودیت‌هایی بوده، در یک دهه اخیر انتقاداتی به آنها وارد شده است. در این راستا، تلاش‌های زیادی برای رفع خلأهای نظری موجود در رابطه با مزیت رقابتی صورت گرفته که عمدتاً بر نقش منابع و قابلیت‌های درونی سازمان در کسب و توسعه مزیت رقابتی تأکید دارند که از آن جمله می‌توان به نگرش بر مبنای منابع<sup>1</sup> (RBV)، رقابت بر مبنای شایستگی<sup>2</sup> (CBC) و نگرش قابلیت‌های پویا<sup>3</sup> (DCV) اشاره کرد. این سه نگرش، علی‌رغم تفاوت‌های اندک اصولاً راه‌های نسبتاً یکسانی را در رابطه با تئوری شایستگی ارائه می‌کنند. تئوری شایستگی<sup>4</sup> (CT) عملاً مناسبترین گزینه برای مدل سازمان صنعتی است [1، ص 947].

در ادامه به طور خلاصه به هر کدام از نگرش‌های سه‌گانه مذکور می‌پردازیم.

## 2-3-1- نگرش بر مبنای منابع

این نگرش اساساً عملکرد سازمانی را تابع ویژگی‌های سازمانی می‌داند و رابطه بین

---

1. resource – based view  
2. competence – based competition  
3. dynamic capability view  
4. competence theory



مشخصه‌های سازمانی و نتایج عملکردی را بررسی می‌کند. اصل پایه‌ای نگرش بر مبنای منابع این است که سازمان متشکل از مجموعه‌های منابع است و منبع مزیت رقابتی، منابع سازمان بوده، ویژگیها و خصوصیت منابع، چگونگی مزیت و حد پایداری آن را تعیین می‌کند [10، ص 250].

منابع سازمان، شامل همه داراییها، قابلیتها، فرایندهای سازمانی، مشخصه‌ها و ویژگیهای سازمان، اطلاعات، دانش و سایر موارد تحت کنترل سازمان است که آن را قادر به تدوین و اجرای استراتژیهای برای بهبود کارایی و اثر بخشی اش می‌کند [4، ص 100].

در زبان تحلیل استراتژیک سنتی، منابع سازمانی، قوتهایی است که سازمان می‌تواند برای تدوین و اجرای استراتژیهایش مورد استفاده قرار دهد.

نویسندگان و صاحبانظران، لیستهای مختلفی از ویژگیهای سازمانی ارائه کرده‌اند که می‌تواند سازمان را قادر به تدوین و اجرای استراتژیهای ایجاد ارزش کند. با توجه به موضوع تحقیق حاضر، طبقه‌بندی گرانث<sup>1</sup> به عنوان نمونه ارائه می‌گردد. گرانث، منابع را به شش گروه، شامل منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع تکنولوژیک، منابع شهرت و اعتبار، و منابع سازمانی تقسیم می‌کند که با توجه به هدف تحقیق، همه اینها می‌تواند در تحت عنوان منابع قرار گیرد.

یکی از صاحبانظران اصلی نگرش بر مبنای سازمانی بارنی<sup>2</sup> است. وی برای اینکه منابع منبع مزیت رقابتی پایدار باشد به دو شرط اساسی و ضروری قائل است: یکی ویژگی عدم تجانس<sup>3</sup> منابع و دیگری تحرک ناقص<sup>4</sup> منابع. از نظر نویسندگان، این دو در صورتی ضرورت هستند که اولاً منابع با ارزش باشند و البته معیار با ارزش بودن منابع در توانایی آنها برای افزایش کارایی و اثربخشی است. ثانیاً منابع نادر باشند، به این معنا که فقط یک یا چند شرکت امکان دسترسی به آنها را داشته باشد. ثالثاً منابع مذکور دارای قابلیت تحرک ناقص باشند که تحقق این شرط، مستلزم شرایط تاریخی منحصر بفرد، ابهام علی و پیچیدگی اجتماعی است. ابهام علی موقعی است که رابطه بین منابع سازمانی و مزیت رقابتی یا اساساً درک نشود و یا اینکه فقط به صورت جزئی قابل درک باشد و پیچیدگی اجتماعی نیز دلالت به پیچیدگی روابط داخلی منابع با یکدیگر و روابط آنها با مشتریان و عرضه‌کنندگان دارد. رابعاً

1. Grunt

2. Jay Barney

3. heterogeneity

4. imperfect mobility



منابع خاصیت جایگزینی ناقص داشته باشند، به این معنا که از نظر استراتژیک، منابع مشابهی که دارای کارکرد مشابه باشند، وجود نداشته باشند [4، صص 110-100].

### 2-3-2- رقابت بر مبنای شایستگی

زمینه مطالعه نگرش رقابت بر مبنای شایستگی اساساً بر نگرش بر مبنای منابع است تا حدی که برخی از نویسندگان مانند مایکل پورتر اعتقاد دارند تفاوتی بین آنها وجود ندارد. با این حال، نگرش رقابت بر مبنای شایستگی نسبت به نگرش بر مبنای منابع از ویژگی عملگرایی<sup>1</sup> و تعمدی بودن<sup>2</sup> بیشتری برخوردار بوده، بر جنبه‌های رفتاری برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید دارد و بدین جهت دارای قلمرو چشم‌انداز وسیعتر است. به علاوه مونتگومری<sup>3</sup> اعتقاد دارد که نگرش بر مبنای شایستگی فرایندگرا است، در حالی که نگرش بر مبنای منابع این‌گونه نیست.

بررسی پیشینه آکادمیک رقابت بر مبنای شایستگی بیانگر این است که اولین بار سلزنیک<sup>4</sup> به شایستگی متمایز<sup>5</sup> اشاره کرده است. با این حال، روش استراتژیک بر مبنای شایستگی اخیراً با مقاله معروف پراهالاد و هامل<sup>6</sup> مورد توجه جدی قرار گرفته است [1، ص 952]. این دو محقق، عوامل تعیین‌کننده موفقیت سازمانی را شایستگیهای هسته‌ای<sup>7</sup> می‌دانند. آنها شایستگی هسته‌ای را به عنوان یادگیری جمعی در سازمان مخصوصاً چگونگی هماهنگی مهارتهای مختلف تولید و یکپارچه‌سازی جنبه‌های چندگانه تکنولوژی تعریف می‌کنند. نگرش رقابت بر مبنای شایستگی، ظرفیت ایجاد، تقویت و توسعه شایستگیهای هسته‌ای سازمان را برای تولید محصولات موفق در بازار، پایه و اساس مزیت رقابتی با ثبات می‌داند. از نظر پراهالاد و هامل، هر نوع شایستگی را نمی‌توان به عنوان شایستگی هسته‌ای تلقی کرد و تنها شایستگیهایی که دارای ویژگیهای سه‌گانه زیر باشند شایستگیهای هسته‌ای سازمان را تشکیل می‌دهند:

- توانایی تسهیل دسترسی بالقوه به بازار را داشته باشند.

1. proactive
2. deliberativeness
3. Montgomery
4. Selznick
5. distinctive competence
6. Prahalad and Hamel
7. core competence

- باعث شوند مشتریان سازمان را به عنوان منبع اصلی ارزش افزوده محصول / خدمت تلقی کنند.

- برای تقلید توسط رقبا مشکل باشند.

آنها طراحی موتور هوندا، توانایی کوچک‌سازی سونی، و تکنولوژی اپتیکال کانن را نمونه‌هایی از شایستگیهای هسته‌ای معرفی می‌کنند [1، ص 953].

گرانت اعتقاد دارد که منابع و شایستگیها از یک سو تدوین و اجرای استراتژیهای سازمان را تسهیل می‌کنند و از سوی دیگر منبع اولیه و اصلی برای سودآوری سازمان هستند و در نتیجه وی برای برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر پنج گام را پیشنهاد می‌کند که در جای مناسب به آنها اشاره خواهد شد.

### 2-3-3- نگرش قابلیت‌های پویا

روش قابلیت‌های پویا، توجه را متمرکز بر توانایی سازمان برای نوسازی و تجدید ساختار منابع سازمان متناسب و سازگار با تغییرات محیطی سازمان کرده، و به جنبه‌های نزدیکی به مشتری و توسعه شایستگیها/ قابلیت‌ها در طول کل زنجیره ارزش سازمان تأکید دارد. این روش به توانایی سازمان برای تغییر پایه منابع از طریق ایجاد، یکپارچه‌سازی، بازترکیب و آزادسازی اشاره می‌کند [10، صص 3 و 191].

چارچوب تئوریک قابلیت‌های پویا توسط تیس و دیگران<sup>1</sup> ارائه شد. براساس این چارچوب، مزیت رقابتی بر فرایندهای متمایز(روشهای هماهنگی و ترکیب داراییهای سازمان و مسیرهای تکاملی سازگارسازی آنها) مبتنی است.

پویایی<sup>2</sup> در این نگرش به ظرفیت نوسازی و بازسازی شایستگیها به منظور سازگاری با محیط متغیر کسب و کار، وابستگیهای معین مسیرها، و موقعیتهای واقعی بازار اشاره دارد، در حالی که قابلیت‌ها بر نقش کلیدی مدیریت استراتژیک در سازگارسازی، یکپارچه‌سازی و انسجام‌بخشی و بازپیکربندی منابع، شایستگیها و مهارتهای سازمانی با هدف تأمین الزامات محیط متغیر و به روش مناسب تأکید دارند.

1. Teece, Pisano and Shuen

2. dynamic



سؤال اساسی در این روش این است که پتانسیل مزیت رقابتی بلندمدت کجا قرار دارد؟ ایسنهارت و مارتین<sup>1</sup> در پاسخ به این سؤال می‌گویند که سازمانها با پیکربندی وساختاردهی منابع و با استفاده زیرکانه‌تر و سریعتر از قابلیتها - نسبت به رقبا - به مزیت رقابتی بلندمدت دست می‌یابند و در این رابطه نقش و اهمیت اقدامات مدیریتی برای استفاده پویا از قابلیتها نسبت به خود قابلیتها برجسته‌تر و تعیین‌کننده‌تر است [1، ص 954]. منظور از قابلیتها در تحقیق حاضر، منابع و شایستگیهای بالقوه و بالفعل در سطوح ملی، سازمانی و مجازی (بین سازمانی) است. با توجه به مبانی موجود، قابلیتهای سازمانی در تحقیق حاضر در چهار گروه کلی، شامل قابلیتهای محتوایی، قابلیتهای بازاریابی، قابلیتهای فنی و تکنولوژیک، و قابلیتهای استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است.

#### 2-4- قابلیت‌های شبکه‌ای و ارتباطی

عصر اطلاعات و ارتباطات، الگوهای سنتی رقابت را با چالشهای اساسی روبه‌رو کرده، به نحوی که روابط مبتنی بر رفتارهای رقابتی خصومت‌آمیز و استعمارگرانه به‌صورت روزافزون جای خود را به روابط بلندمدت مبتنی بر اعتماد، اشکال مختلف مشارکت، شبکه‌های بین سازمانی و همکاری بلندمدت می‌دهند؛ به نحوی که مدل رقابت شبکه‌ای<sup>2</sup> با استفاده از تکنولوژیهای اطلاعاتی و ارتباطی بین سازمانی<sup>3</sup> به سرعت جایگزین مدل رقابت انفرادی یک سازمان با مجموعه‌ای از سازمانهای رقیب می‌شود. در مدل جدید، سازمانها با یکدیگر شبکه‌های کارامدی را ایجاد کرده، با استفاده از سیستمهای همکاری و ارتباطات بلندمدت اعضای درونی شبکه و بهره‌گیری از سنرژی<sup>4</sup> حاصل در مقابل شبکه‌های رقیب به رقابتی فراگیر اقدام می‌کنند. از نمونه شبکه‌های بین سازمانی می‌توان به شبکه‌های عرضه، بازاریابی، نوآوری، توسعه محصول و سایر شبکه‌های رقابتی مختلف اشاره کرد که سازمانها برای ایجاد استاندارد صنعت و رقابت مؤثر در قبال سایر شبکه‌ها یا در قبال بازیگر مسلط صنعت ایجاد می‌کنند. شبکه‌ها مزایایی را برای اعضای خود به وجود می‌آورند که معمولاً در درون مرزهای سازمانی هیچیک از اعضای شبکه به تنهایی به‌دست نمی‌آید. تقسیم

1. Esenhart and Martin

2. network competition

3. interorganizational communication and information technology

4. senergy

کار به اعضای شبکه اجازه می‌دهد که با استفاده از شایستگیهای متمایز اعضا در فعالیت ایجاد ارزش تخصص ویژه پیدا کنند که نتیجه آن، افزایش کارایی و کسب مزیت رقابتی برای اعضای شبکه است [11]. به‌عنوان مثال، شبکه‌های عرضه به شرکتهای بازاریابی اصلی مانند دل، ایکیا و نوکیا، اجازه می‌دهند سریعتر رشد کرده، در زمانهای رکود اقتصادی که تقاضا کاهش می‌یابد انعطاف‌پذیر باشند؛ ضمن اینکه تخصصی شدن موجب اقتصادی شدن سازمانها و افزایش وابستگی آنها به یکدیگر می‌شود. امروزه به خاطر پراکندگی دانش و منابع تکنولوژیک هیچ شرکتی به تنهایی قادر به عرضه سیستماتیک محصول یا نوآوریهای با ارزش نیست. سازمانها جاه‌طلبانه سعی دارند از طریق جستجوی انتقال دانش و تولید مشترک دانش و نوآوریهای جدید از طریق شبکه‌های افقی و عمودی بر مشکل پراکندگی منابع دانش و تکنولوژی غلبه کنند. سازمانهای شبکه‌ای با رسانه‌های دیجیتالی<sup>1</sup> تقویت شده و انتظار می‌رود نقش رهبری را در نوآوریهای اجتماعی و اقتصادی در عصر جهانی شدن، جمع‌گرایی و افزایش روزافزون دانش ایفا کنند و با توجه به ظرفیت عالی تولید و پردازش اطلاعات و انعطاف‌پذیری، سازگاری مناسبی با محیط فرارقابتی داشته باشند [12].

به‌طور کلی می‌توان گفت که استفاده از الگوی رقابت شبکه‌ای و ایجاد زنجیره ارزش رقابتیتر در مقایسه با زنجیره ارزش شبکه‌های رقیب از ضرورتهای اساسی رقابت در عصر فرارقابتی کنونی است که در این راستا، ایجاد شبکه‌های عرضه، خدمات پس از فروش، توزیع و نیز هماهنگی مؤثر و برقراری روابط بلندمدت مبتنی بر اعتماد با اعضای شبکه با استفاده از سیستم اطلاعاتی و ارتباطی بین سازمانی در تقویت توان رقابتی اعضای شبکه نقش مؤثری را می‌تواند ایفا کند.

تحقیقاتی که اخیراً در مورد سیستمهای اطلاعاتی بین سازمانی<sup>2</sup> صورت گرفته تأثیر به‌کارگیری این سیستمها را در مدیریت درون سازمانی و بین سازمانی در زمینه‌هایی مانند ایجاد ارزش اقتصادی و نیز به‌عنوان ابزاری برای مزیت رقابتی استراتژیک بررسی کرده است. ولسکی و ویلسون<sup>3</sup> دریافتند که استفاده از تکنولوژی سیستمهای اطلاعات بین سازمانی به‌خاطر ماهیت غیر خطی کردن تعاملات ادراکات و انتظارات در روابط اعضا، مانع از گسست روابط اعضا می‌گردد. این نتایج با یافته‌های کلمون و رو تطابق دارند [13].

1. digital media

2. interorganizational information system (IOS)

3. Vlosky and Wilson



## 2-5- هوشمندی رقابتی

یکی از ویژگی‌های بارز و مسلط عصر حاضر، تغییرات فزاینده در دانش بشری و عرصه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، صنعتی، سیاسی و تکنولوژیک است. در چنین شرایطی، یکی از الزامات اساسی رقابت، شناخت ماهیت تغییرات و پیش‌بینی روندهای آتی بازار، رقابت، فناوری، نوآوری، ترجیحات و الگوهای رفتاری مشتریان و... است. این قبیل موضوعات در کانون توجه هوشمندی رقابتی قرار دارد. در واقع، هوشمندی رقابتی توانایی حاصل از فرایند منظم و سیستماتیک جمع‌آوری، بررسی و تحلیل اطلاعات درباره محیط، رقبا، مشتریان، عرضه‌کنندگان، روندهای صنعت، بازار و الگوهای رفتاری آینده عناصر محیطی و بازار است و به بیان دیگر می‌توان آن را هنر جذب و انتقال دانش از عناصر فراسازمانی و محیط طی قواعد خاص و ضوابط معین به سازمان برای حفاظت از تهدیدات رقابتی، شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه و ساختن آینده نامید [14]. دراکر<sup>1</sup> هوشمندی را مرتبط با دانش دانسته، بیان می‌کند که سازمانها برای بقا مجبور به ایجاد سیستمهایی هستند که قادر به پرورش و بهینه‌سازی ارزش افزوده اطلاعاتی باشند و برای نیل به این هدف، باید دانش مدار باشند.

به‌طور کلی می‌توان دانش را به دو جزء تقسیم کرد. یک جزء آن اطلاعاتی است که قبلاً ایجاد و مستند شده‌اند که همواره قابل دسترسی و استفاده‌اند و جزء دیگر، چگونگی دانستن<sup>2</sup> و قضاوت‌های خبره و بصیرت است که این جزء در حل معماهای غامض و پیچیده، کارکرد بسیار مؤثری دارد. برای تبدیل این دو جزء به دانش لازم است همه افراد در سازمان از آن آگاهی داشته، توانایی به‌کارگیری و استفاده صحیح و بهنگام از آن را پیدا کنند. آینده‌گرایی، جامع و مانع بودن، عینی بودن، بهنگام بودن و قابلیت استفاده داشتن از الزامات اساسی تبدیل اطلاعات به هوشمندی رقابتی است [16].

در رابطه با موضوع مزیت رقابتی شناسایی و تعریف روشن انواع و منابع هوشمندی رقابتی بسیار حائز اهمیت است.

دسچامپز و نایاک<sup>3</sup> هوشمندی رقابتی را در سه طبقه ارائه کرده‌اند که عبارتند از:

- هوشمندی بازار<sup>4</sup>: این نوع هوشمندی، وظیفه تهیه و عرضه روندهای حال و آینده نیازها

1. Drucker (1998)

2. know - how

3. Deschamps and Ranganath Nayak (1995)

4. market intelligence

و ترجیحات مشتریان به بازارهای جدید و ایجاد فرصتهای بخش‌بندی و تغییرات اساسی و اصلی در بازاریابی و توزیع رقبا را به‌عهده دارد.

- هوشمندی مرتبط به رقبا<sup>1</sup>: این نوع هوشمندی از طریق ملاحظه و بررسی مستمر و نظامند تغییرات در ساختار رقبا، محصولات جایگزین جدید، و وارد شونده‌گان جدید به صنعت، وظیفه ارزیابی تکامل استراتژی رقابتی رقبا را به‌عهده دارد.

- هوشمندی تکنولوژیکی<sup>2</sup> (تحلیل هزینه): فایده تکنولوژیهای جدید و فعلی و نیز پیش‌بینی تکنولوژیهای که در آینده از بین می‌روند و تکنولوژیهای که در آینده مسلط می‌شوند به‌عهده این نوع هوشمندی است. دانیل روچ و پاتریس سانتی<sup>3</sup> هوشمندی اجتماعی و استراتژیک را به این طبقه‌بندی اضافه کرده‌اند. از نظر آنها، این هوشمندی شامل مقررات مالی و مالیاتی مباحث سیاسی و اجتماعی و همچنین موضوعات منابع انسانی و اجتماعی می‌شود. این چهار نوع هوشمندی روندهای رفتار اجتماعی را ملاحظه و تحلیل می‌کنند؛ ضمن اینکه این چهار طبقه با یکدیگر مرتبطند [14، ص 553].

با توجه به ادبیات موجود و با عنایت به هدف تحقیق که ارائه یک الگوی جامع برای مزیت رقابتی است می‌توان هوشمندی رقابتی را در سه طبقه کلی، شامل هوشمندی اجتماعی و بازار و هوشمندی تکنولوژیکی، و هوشمندی استراتژیک تقسیم کرد. این تقسیم‌بندی شبیه تقسیم‌بندی دسچامپز و نایاک است، با این تفاوت که هوشمندی اجتماعی و بازار علاوه بر موضوعات مرتبط به مشتری، عرصه‌های مختلف اجتماعی و بازار را در یک طیف وسیع، شامل قوانین و مقررات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی و الگوهای رفتاری فعلی و آینده این حوزه‌ها مورد توجه قرار می‌دهد. از سوی دیگر، هوشمندی استراتژیک، شبیه هوشمندی مرتبط به رقبا است، با این تفاوت که این نوع هوشمندی به‌دنبال شناسایی چاله‌های استراتژیک و نقاط کور استراتژیهای فعلی و آینده رقبا بالقوه و بالفعل از یک طرف و نیز شناسایی نقاط کور استراتژیهای خود سازمان از طرف دیگر به موازات مطالعه الگوی تکاملی رفتار رقابتی و تغییر و تحولات بالقوه و بالفعل در قواعد بازی رقابت است.

---

1. competitor intelligence

2. technological intelligence

3. Daniel Rouach & Patrice Santi



در راستای طراحی الگوی جامع مزیت رقابتی می‌توان گفت که قابلیت‌های محیطی، قابلیت‌های سازمانی و قابلیت‌های شبکه‌ای و ارتباطی سه رکن اساسی برای مزیت رقابتی هستند و هوشمندی رقابتی فونداسیونی است که این پایه‌ها باید بر روی آن قرار گیرند و هر چقدر این فونداسیون استحکام بیشتری داشته باشد، ظرفیت پایداری و مقاومت ستونها بیشتر و در نتیجه، مزیت رقابتی از استحکام و پایداری بهتری برخوردار خواهد بود.

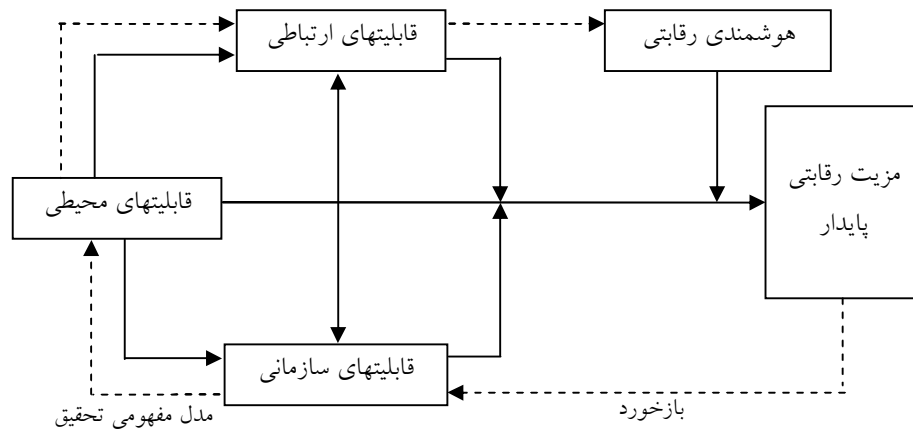
### 3- مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

هدف تحقیق حاضر، شناسایی ساختار جامع مزیت رقابتی و ارکان اصلی تشکیل‌دهنده آن و نیز شناسایی روابط عوامل اصلی با یکدیگر است که با توجه به بررسی و مرور ادبیات و پیشینه موضوع و با عنایت به نگرش‌های نظریه‌های سازمان صنعتی و نظریه‌های مبتنی بر منابع سازمانی و تعاملات شبکه‌ای و با رویکرد تلفیق این نگرش‌ها، فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

1. مزیت رقابتی صنعت خودرو از قابلیت‌های محیطی، قابلیت‌های سازمانی، و قابلیت‌های ارتباطی و هوشمندی رقابتی ناشی می‌شود.
2. قابلیت‌های محیطی بر قابلیت‌های سازمانی و قابلیت‌های ارتباطی تأثیر دارد.
3. قابلیت‌های ارتباطی و قابلیت‌های سازمانی بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند.
4. قابلیت‌های محیطی مؤثر بر مزیت، شامل زیرساختارهای ملی، استراتژی توسعه صنعتی کشور، ساختار صنعت، صنایع مرتبط و تأمین‌کننده کارا و اثر بخش، و شرایط تقاضای ملی هستند.
5. قابلیت‌های ارتباطی مؤثر بر مزیت رقابتی، شامل رقابت شبکه‌ای، شبکه‌های توزیع و فروش، روابط با مشتریان، روابط با عرضه‌کننده‌ها، شبکه خدمات پس از فروش، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی میان‌سازمانی است.
6. قابلیت‌های سازمانی مؤثر بر مزیت رقابتی، شامل قابلیت‌های محتوایی، قابلیت‌های استراتژیک، قابلیت‌های بازاریابی، و قابلیت فنی و تکنولوژیک است.
7. هوشمندی رقابتی مؤثر بر مزیت رقابتی، شامل هوشمندی اجتماعی، هوشمندی تکنولوژیکی و هوشمندی استراتژیک است.



با توجه به فرضیات تحقیق، مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر است:



#### 4- روش تحقیق

تحقیقات در علوم رفتاری با توجه به دو معیار هدف تحقیق و روش جمع‌آوری داده‌ها تقسیم‌بندی می‌شوند. در این راستا، تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات بنیادی است، زیرا هدفش بررسی نظریه‌های موجود در رابطه با مزیت رقابتی و تبیین روابط و عوامل مؤثر در آن و نیز رفع خلأهای تئوریک و افزودن به مجموعه دانش موجود در زمینه مفاهیم تئوریک موضوع مزیت رقابتی است.

از لحاظ روش دستیابی به داده‌های مورد نیاز، تحقیق حاضر از تحقیقات توصیفی و از نوع علی محسوب می‌شود.

جامعه آماری تحقیق، صنعت خودرو کشور و واحد آماری آن، مدیران و کارشناسان ارشد صنعت است. برای تعیین حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول  $n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$  برابر 79 است که در آن  $z$  آماده توزیع استاندارد است که در سطح اطمینان 95 درصد برابر 1/96 است.  $p$  و  $q$  در این تحقیق از روش احتیاطی برابر 50 درصد و  $e$  از تحقیقات مشابه معادل 0/11 استفاده شده است.

به منظور جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه الف و ب استفاده شده که اولی برای جمع آوری داده‌های وضع موجود و دومی برای وضع مطلوب مورد استفاده قرار گرفته است. اعتبار پرسشنامه‌ها به این مفهوم که اگر ابزار سنجش تحت شرایط مشابه دوباره به کار گرفته شود نتایج حاصل تا چه حد مشابه و سازگار خواهد بود برابر 80 و 81 درصد به ترتیب برای پرسشنامه الف و پرسشنامه ب است. برای سنجش روایی ساختاری و محتوایی از نظر خبرگان از تکنیک دلفی استفاده شده است. روایی به این معنا است که وسیله اندازه‌گیری به چه میزان خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه می‌گیرد.

## 5- تجزیه و تحلیل اطلاعات

### 5-1- نتایج تحلیل مسیر فرضیات اصلی تحقیق

برای آزمون فرضیات 1، 2 و 3 که فرضیات اصلی تحقیق هستند از مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده که ضرایب مسیر متغیرها در جدول 1 ارائه شده است.

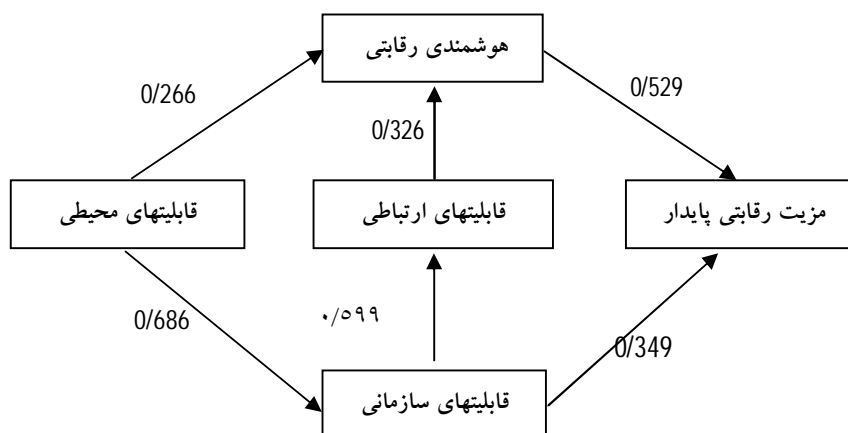
جدول 1 ضرایب مسیر متغیرها

ردیف	نام متغیر مستقل	ضریب مسیر مستقیم	ضریب مسیر غیرمستقیم	ضریب مسیر کلی
1	هوشمندی رقابتی	0/529	—	0/529
2	قابلیت‌های سازمانی	0/349	0/103	0/452
3	قابلیت‌های محیطی	—	0/451	0/451
4	قابلیت‌های ارتباطی	—	0/172	0/172

مزیت رقابتی : متغیر وابسته

نتایج تحلیل مسیر به شرح زیر است:

1. قابلیت‌های محیطی از طریق هوشمندی رقابتی و قابلیت‌های سازمانی بر مزیت رقابتی تأثیر دارند.
  2. قابلیت‌های سازمانی و هوشمندی رقابتی به صورت مستقیم بر مزیت رقابتی تأثیر دارند.
  3. قابلیت‌های ارتباطی از طریق هوشمندی رقابتی بر مزیت رقابتی تأثیر دارند.
  4. قابلیت‌های سازمانی، علاوه بر اثر مستقیم، از طریق قابلیت‌های ارتباطی نیز بر مزیت رقابتی تأثیر دارند.
- با عنایت به نتایج تحلیل مسیر مدل تحقیق به شرح زیر تأیید شده است:



## 5-2- نتایج آزمون فرضیات فرعی تحقیق

فرضیه‌های 4، 5، 6 و 7 فرضیه‌های فرعی تحقیق بوده‌اند که برای آزمون هرکدام از آنها از تحلیل عاملی، تحلیل واریانس فریدمن و آزمون علامت زوجی استفاده شده که در نتیجه تحلیل عاملی هر چهار فرضیه تأیید و براساس نتایج آزمونهای فریدمن و علامت متغیرهای هر مؤلفه بر حسب میزان اهمیت، اولویت‌بندی گردیده که نتایج آن در جدول 2 بیان شده است.



جدول 2 علامت متغیرهای هر مؤلفه بر حسب میزان اهمیت

اولویت متغیر	مؤلفه‌های اصلی	رتبه
اولویت اول ( زیرساختارهای ملی اولویت دوم ( صنایع مرتبط و تأمین‌کننده، استراتژی توسعه صنعتی اولویت سوم ( ساختار صنعت، شرایط تقاضای ملی	قابلیت‌های محیطی	1
اولویت اول (خدمات پس از فروش، رابطه با مشتریان اولویت دوم ( توزیع و فروش، رقابت شبکه‌ای، رابطه با تأمین‌کنندگان اولویت سوم ( به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی میان سازمانی	قابلیت‌های ارتباطی	2
اولویت اول ( قابلیت‌های فنی و تکنولوژیک اولویت دوم ( قابلیت‌های محتوایی اولویت سوم ( قابلیت‌های بازاریابی اولویت چهارم ( قابلیت‌های استراتژیک	قابلیت‌های سازمانی	3
اولویت اول ( هوشمندی استراتژیکی، هوشمندی تکنولوژیک اولویت دوم ( هوشمندی اجتماعی	هوشمندی رقابتی	4
اولویت اول ( پاسخگویی به مشتری، کیفیت اولویت دوم ( تصویر عمومی مثبت، قیمت، نوآوری	مزیت رقابتی (متغیر وابسته)	5

## 6- نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق

مرور مفاهیم نظری مرتبط با مزیت رقابتی، بیانگر وجود سه دسته نگرش است که شامل نگرش مبتنی بر سازمان صنعتی، نگرش مبتنی بر منابع و قابلیت‌های سازمانی، و نگرش مبتنی بر روابط میان سازمانی می‌شود. تحقیق حاضر سعی کرد تأثیر این سه نگرش را به صورت تلفیقی بر مزیت رقابتی بررسی کند و در راستای شناسایی و رفع خلأهای تئوریک موجود گام بردارد. براساس نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیات تحقیق، عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی با توجه به میزان تأثیرگذاری و اهمیت، به ترتیب، شامل هوشمندی رقابتی،

قابلیتهای سازمانی، قابلیت‌های محیطی و قابلیت‌های ارتباطی هستند. به این ترتیب، فرضیات تحقیق تأیید و مدل جامعی برای مزیت رقابتی ارائه شد. ضمناً بررسی تطبیقی و تحلیل وضع موجود و مطلوب حاکی است تفاوت معناداری بین وضعیت موجود صنعت خودرو کشور و وضعیت مطلوب آن، هم در رابطه با شاخصهای پنجگانه مزیت رقابتی و هم در رابطه با مؤلفه‌های اصلی مدل و زیرسازیهایی هر مؤلفه وجود دارد.

لازم به ذکر است که براساس نتایج تحقیق، بخش عمده‌ای از عدم برخورداری صنعت خودرو از مزیت رقابتی ناشی از ناکارآمدی فضای ملی، بخشی ناشی از ناکارآمدی فضای صنعت خودرو و بخشی نیز ناشی از عوامل درون بنگاهی است که در این راستا پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

1. براساس نتایج تحقیق، مهمترین عامل محیطی مؤثر بر مزیت رقابتی صنعت خودرو، زیرساختارهای ملی است و با توجه به تفاوت معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب زیرساختارهای ملی در ارتباط با مزیت رقابتی صنعت خودرو، پیشنهادهای تحقیق در این رابطه عبارتند از: رقابتی و انگیزشی شدن اقتصاد ملی، شفافیت و پاسخگویی نظام‌مند اقتصاد ملی، برونگرا شدن اقتصاد ملی، توانمندسازی زیرساخت اطلاعاتی کشور برای تولید و پردازش و انتقال رقابتی اطلاعات به بخشهای مختلف صنعتی، تبدیل رفتارهای غیراقتصادی نظامهای پولی و بانکی با هدف تأمین نیازهای مالی صنعت با قیمت تمام شده مناسب و بهنگام با سازگاری قوانین و مقررات با نیازهای استراتژیک صنعت از جمله اصلاح قانون کار و قانون سرمایه‌گذاری، ایجاد و توسعه نهادهای تحقیقاتی پایه برای توسعه نوآوریهای بازارگرا، و مدیریت مؤثر فرهنگ ملی با هدف سازگاری بیشتر آن با نیازهای استراتژیک صنعت که از ضرورت‌های اساسی محیط ملی برای ایجاد مزیت رقابتی در صنایع مخصوصاً در صنعت خودرو است.

2. بعد از زیرساختارهای ملی، مهمترین عوامل محیطی مؤثر بر مزیت رقابتی، استراتژی توسعه صنعتی، و صنایع مرتبط و تأمین‌کننده است. در این رابطه تشکیل خوشه قوی صنعتی، مرکب از خودروسازان و صنایع مرتبط و صنایع قطعه‌سازی، تجمیع صنایع قطعه‌سازی و مشارکت با قطعه‌سازان بزرگ خارجی برای تولید و عرضه قطعات با استانداردهای کیفی جهانی، برونگرایی استراتژی توسعه صنعتی، تمرکز استراتژی توسعه صنعتی بر ارتقای تحقیقات پایه و نوآوریهای بازار محور و جهانی کردن تکنولوژی، حمایت



نظام‌مند و علمی، اما هدفمند و کاهنده از صنعت که از ضرورت‌های صنعت خودرو کشور برای کسب مزیت رقابتی است، از پیشنهادهای درخور ذکر در این باره به شمار می‌روند.

3. ساختار صنعت و شرایط تقاضای ملی از دیگر عوامل محیطی مؤثر بر مزیت رقابتی صنعت خودرو کشورند که در این رابطه، پیشنهادهای تحقیق عبارتند از: اصلاح ساختار مالکیتی و مدیریتی صنعت برای انعطاف‌پذیری و سازگاری بیشتر با الزامات بازار جهانی صنعت، ایجاد مراکز تخصصی و کارآمد تحقیقاتی طراحی و مشاوره‌ای در ساختار صنعت، و ایجاد سازگاریهای مناسب برای وادارندگی تقاضای ملی به منظور نوآوری و یادگیری که از ضرورت‌های کارآمدسازی محیطی و تسهیل‌کننده برای کسب رقابتی است.

4. خدمات پس از فروش و رابطه با مشتریان از مهمترین عوامل ارتباطی مؤثر بر مزیت رقابتی صنعت خودرو است. صنعت خودرو کشور در وضعیت فعلی، فاقد مزیت رقابتی در زمینه‌های فوق است و لذا پیشنهاد می‌گردد صنعت براساس اعتماد و منافع ظرفیتی، نسبت به تعمیق روابط بلندمدت با مشتریان به همراه ارائه مشاوره‌های فنی و حمایت همه‌جانبه از مشتری و پاسخگویی سریع به نیازها و خواسته‌های مشتریان اقدام کند. ضمن اینکه توسعه شبکه‌های خدمات پس از فروش، ارتقای سهولت دسترسی به خدمات پس از فروش و ارتقای کارایی و اثر بخشی این شبکه‌ها (از نظر قیمت و کیفیت مورد نظر مشتری) از الزامات دیگر مورد نیاز صنعت است که پیشنهاد می‌گردد به صورت نظام‌مند عملیاتی شوند.

5. استفاده از الگوهای همکاری و رقابت شبکه‌ای با استفاده از سنرژی حاصل از همکاری اعضای شبکه، فعالیتهای تحقیقاتی مشترک با تأمین‌کنندگان، ارائه خدمات فنی آزمایشگاهی و مشاوره‌ای به تأمین‌کنندگان، طراحی نظام همکاری بلندمدت براساس اعتماد و منافع دو جانبه با تأمین‌کنندگان، و همچنین توسعه توزیع و فروش از منابع دیگر ارتباطی برای رقابتی شدن صنعت خودرو کشور است که مورد تأکید و پیشنهاد تحقیق حاضر است.

6. قابلیت‌های فنی و تکنولوژیکی مهمترین عامل سازمانی مؤثر بر مزیت رقابتی صنعت خودرو کشور است. با توجه به یافته‌های تحقیق وضعیت فنی و تکنولوژیکی فعلی صنعت خودرو کشور فاقد الزامات پیش‌برنده مزیت رقابتی صنعت است. از پیشنهادهای تحقیق در این راستا به‌کارگیری تکنولوژیهای کمی و کیفی شبکه‌های انعطاف‌پذیر، طراحی و ساخت زیرمجموعه‌های خودرو با استفاده از نرم‌افزارهای نوین، تحقیق در زیرمجموعه‌های خودرو، صرفه‌جویی ناشی از اقتصاد مقیاس (در تولید، طراحی، زمان، بازار) و استانداردهای براساس نیازهای فردا است.

7. دومین عامل سازمانی مؤثر بر مزیت رقابتی، قابلیت‌های محتوایی است که در این رابطه، مدیریت مؤثر و تغییر فرهنگ سازمانی برای جهانی شدن، تغییر ساختارهای شرکت‌های تولیدکننده برای انعطاف‌پذیری و سازگاری با شرایط جهانی صنعت، به‌کارگیری مفاهیم نوین مدیریت، و بهبود نظام‌مند تحقیق در راستای کسب مزیت رقابتی از جمله پیشنهاد‌های تحقیق حاضر در این باره است.

8. قابلیت‌های بازاریابی، سومین عامل سازمانی مؤثر بر مزیت رقابتی صنعت خودرو محسوب می‌شوند که در این رابطه تحقیق مدار بودن سازمان بازاریابی شرکت‌های خودروساز و قطعه‌ساز، فعالیت‌های اثربخش پیشبرد فروش، نوآورانه کردن آمیخته بازاریابی، تناسب قیمت با کیفیت، نهادینه شدن مفهوم مشتری در تمام ارکان و سطوح شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد.

9. قابلیت‌های استراتژیک، چهارمین عامل سازمانی مؤثر بر مزیت رقابتی صنعت خودرو هستند که در این راستا، پیشنهاد تمرکز استراتژیک شرکت‌ها به تولید در مقیاس جهانی، استفاده از استراتژی همکاری استراتژیک با شرکت‌های معتبر صاحب شهرت جهانی و سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های پیشرو، و به‌کارگیری استراتژی ایجاد لایه‌های جدید مزیت رقابتی به‌جای تمرکز بر حفظ مزیت رقابتی ارائه می‌گردد.

10. براساس مبانی نظری و یافته‌های تحقیق، هوشمندی رقابتی یکی از الزامات رقابتی سازمانها برای رقابت و کسب مزیت رقابتی در عصر اطلاعات و ارتباطات است که صنعت خودرو ایران برای نیل به این مهم، نیازمند طراحی و اجرای نظام هوشمندی رقابتی برای شناسایی نیازها و الگوهای رفتاری حال و آینده مشتریان، نیازها و الگوهای تغییرات تکنولوژیک حال و آینده و نیز سناریوها، اهداف، استراتژیها و رفتارهای حال و آینده رقبای جهانی و همچنین سازگاری رفتارهای بازاریابی، تکنولوژیک و استراتژیک خود با آنها است.

## 7- منابع

- [1] De Toni, A. & Tonchia, S., "Strategic Planning and Firms Competencies", *Internatinal Journal of Operation and Production Management*, Vol. 23, No. 9, 2003.
- [2] Amit, R. & Schoemake., "Strategic Intent and Organizational Rents", *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993.

- [3] Lismen, I.M.Chan, Margaret, A., "Shaffer", "The Impact of Organizational Culcure, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, 2004.
- [4] Miguel A. Roderiguez M. A., J.E. Ricart & Pablo Shanchez, "Sustainable Development and The Sustainadility of Competitive Advantage", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 11, No. 3, 2002.
- [5] Warren J.K., *Global Marketing Management* , New Jersey, Prentice Hall, 1998.
- [6] Hao Ma, "Anatomy of Competitive Advantage", *Management Decision*, Vol. 37, 1999.
- [7] Porter M.E., *Competitive Advantages of The Nation*, New York, 1990.
- [8] زنوز، ه.، «ساختار بازاری جهانی و تحولات تکنولوژیک در صنایع خودروسازی جهان و ...»، همایش صنعت خودروسازی، سرمایه‌گذاری و توسعه، دانشگاه تربیت مدرس، 1378.
- [9] Hao Ma, "Creational Preemption for Competitive Advantage", *Management Decision*, Vol. 37, No. 3, 1999.
- [10] Park, S.H., "Managing an Interorganizational Network : A Framework of the Institutional Mechanism for Network Contorl", *Organization Studies*, Vol .17, No. 5, 1996.
- [11] Moller, K. & Svahn, S., "Managing Strategic nets: A Capability Perspective", *Marketing Theory* , Vol. 3, No. 2, 2003.
- [12] Wilson, D.T. & Volsky, R.P., "Interorganizational Information System Technology and Buyer–Sellerrelationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 3, 1998.
- [13] Rouach, D. & Santi, P., "Competitive Intelligence Adds Value", *European Management Journal*, Vol. 19. No. 5, 2001.
- [14] Bensoussan, B., Why Spy? *New Zealand Managemet*, Vol. 45, Issue 7, 1998.