

استراتژی رقابتی
تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا
مایکل پورتر

اعظم جلیلی

فهرست مطالب

	مقدمه
۳	
۳	مروری بر روش کلاسیک تدوین استراتژی
۶	بخش I. تکنیک‌های عمومی تحلیل
۷	فصل اول - تحلیل ساختاری صنایع
۱۷	فصل دوم - استراتژی‌های رقابتی ژنریک (عمومی)
۲۲	فصل سوم - چارچوبی برای تحلیل رقیب
۲۷	فصل چهارم - پیام‌های بازار
۳۱	فصل پنجم - تحرکات رقابتی
۳۵	فصل ششم - استراتژی شرکت در مابل خریداران و تامین‌کنندگان
۴۰	فصل هفتم - تحلیل ساختاری درون صنایع
۴۷	فصل هشتم - تکامل صنعت
۵۶	بخش II. محیط‌های عمومی صنعت
۵۸	فصل نهم - استراتژی رقابتی در صنایع غیرمتمرکز
۶۲	فصل دهم - استراتژی رقابتی در صنایع نوظهور
۶۷	فصل یازدهم - گذار صنعت به مرحله بلوغ
۷۱	فصل دوازدهم - استراتژی رقابتی در صنایع در حال افول
۷۶	فصل سیزدهم - رقابت در صنایع جهانی
۸۰	بخش III. تصمیمات استراتژیک
۸۱	فصل چهاردهم - تحلیل استراتژیک ادغام عمودی
۸۷	فصل پانزدهم - افزایش ظرفیت

۹۱

فصل شانزدهم- ورود به کسب و کارهای جدید

۹۵

پیوست A- فنون پورتفولیو در تحلیل رقیب

۹۹

پیوست B- چگونگی انجام تحلیل صنعتی

استراتژی رقابتی

در حال حاضر شرایط فعلی اقتصاد جهانی به گونه‌ای است که اغلب کشورها به دنبال دستیابی به جایگاهی رقابتی در سطح بین‌المللی هستند. به طور سنتی رقابت یک عنصر ایستا و موفقیت و یا شکست در آن به عنوان تولید وابسته است. لیکن در دنیای امروزی و مدرن، رقابت یک عامل پویا است 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 مزیت رقابت صنعتی ملی می‌شود.

تجربیات کشورهای 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 مقیاس تولید و توسعه تجارت خارجی توانستند بر محدودیت‌های موجود در منابع خود غلبه نمایند. این کشورها به این درک نائل گردیدند که مزیت نسبی می‌تواند از طریق افزایش مهارت‌ها، سرمایه و نیروی کار ایجاد شود و با اصلاح ساختار می‌توان محیطی را ایجاد کرد که به سوی توسعه اقتصادی پیش رود. در این زمینه باید توجه داشت که نمی‌توان به داشتن تنها یک مزیت رقابتی همانند نیروی کار ارزان اکتفا کرد، چرا که این مزیت با حضور کشوری که دارای نیروی کار ارزان تر است از بین خواهد رفت و بنابراین باید به دنبال وضعیت بادوام و باثبات در مزیت رقابتی بود.

امروزه استراتژی رقابتی و شاخه‌های محوری آن در مورد تحلیل صنعت، تحلیل رقبا و تعیین موقعیت استراتژیک به عنوان بخشی پذیرفته شده از فعالیت مدیریتی محسوب می‌شوند.

استراتژی رقابتی ارائه دهنده چارچوبی غنی برای شناسایی عوامل زیربنایی رقابت در صنایع بوده است. این عوامل زیر بنایی در پنج گروه قرار می‌گیرند. چارچوب مذکور تفاوت‌های عمده موجود در بین صنایع و چگونگی تکامل آن‌ها را نشان می‌دهد و همینطور به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به موفقیتی منحصر به فرد دست یابند. استراتژی رقابتی، ابزارهایی را برای شناخت توان و میزان ناهمگنی صنایع و شرکت‌ها به دست می‌دهد.

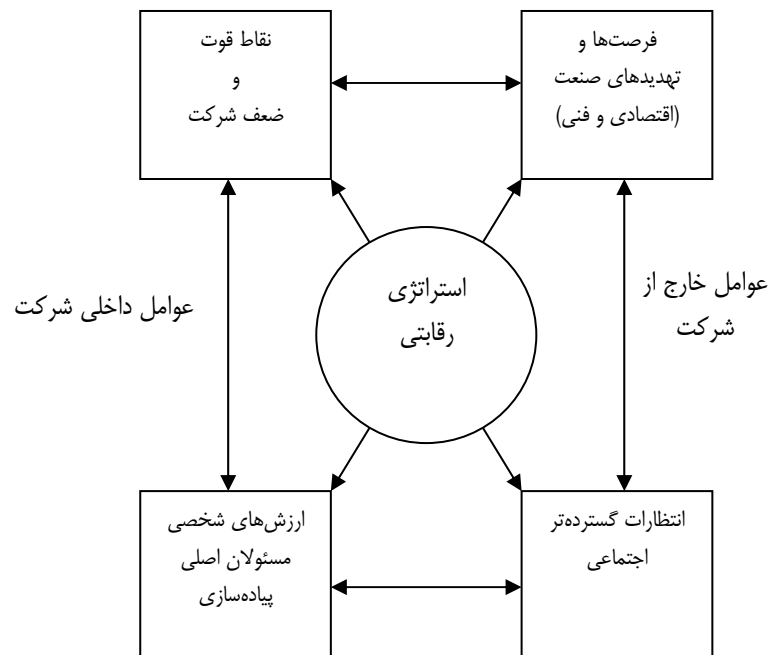
هر شرکتی که در یک صنعت رقابت می‌کند دارای استراتژی رقابتی خواه آشکار یا ضمنی است. اهمیت خاصی که امروزه شرکت‌های مختلف در آمریکا و دیگر کشورها برای تدوین استراتژی قائل هستند، مبین این عقیده است که در فرآیند آگاهانه تدوین استراتژی فواید ارزشمندی نهفته است. از جمله فواید این است که انتخاب استراتژی (اگر نتواند فعالیت‌های بخش‌های اجرایی را تضمین کند) حداقل به مدیران شرکت این اطمینان را می‌دهد که سیاست‌های این بخش‌ها دارای هماهنگی بوده و در راستای اهداف معینی باشند.

مروری بر روش کلاسیک تدوین استراتژی

اصولاً، تدوین یک استراتژی رقابتی به معنای ارایه فرمولی گسترده برای تبیین چگونگی رقابت در یک کسب و کار، تعیین اهداف و این که چه سیاست‌هایی لازم هستند تا آن اهداف محقق شوند، می‌باشد در این قسمت مروری خواهیم داشت بر روش کلاسیک تدوین استراتژی که در این زمینه به صورت نوعی استاندارد درآمده است. تصاویر زیر این روش را به تصویر می‌کشند. تصویر اول نشان می‌دهد که استراتژی رقابتی ترکیبی از اهداف نهایی می‌باشد که شرکت سعی در رسیدن به آن‌ها را دارد.



تصویر ۱: چرخ استراتژی رقابتی



تصویر ۲: چارچوبی که استراتژی رقابتی در آن شکل گرفته است.

تصویر اول که می‌توان آن را «چرخ استراتژی رقابتی» نامید، روشی برای نشان دادن جنبه‌های کلیدی استراتژی رقابتی بر روی یک صفحه است. در مرکز چرخ اهداف شرکت قرار دادند، که تعریف گسترده از چگونگی رقابت و اهداف خاص اقتصادی و غیر اقتصادی آن می‌باشد. پره‌های چرخ، سیاست‌های عملیاتی کلیدی هستند که شرکت با بکارگیری آن‌ها برای رسیدن به اهداف تعیین شده تلاش می‌کند. بسته به ماهیت کسب و کار، مدیریت ممکن است مفاهیم این سیاست‌های عملیاتی را با دقت و موشکافی بیشتر یا کمتر تفصیل کند. درست همانند یک چرخ، پره‌ها (سیاست‌ها) باید از محور (اهداف) منشعب شوند و منعکس کننده محور باشند، و همین طور خود پره‌ها نیز باید با همدیگر مرتبط باشند، در غیر این صورت امکان گردش چرخ وجود ندارد.

تصویر دوم نشان می‌دهد که در وسیع‌ترین سطح، تدوین استراتژی رقابتی مستلزم توجه به چهار عامل کلیدی است که تعیین‌کننده محدوده عملکرد موفقیت آمیز شرکت می‌باشد. نقاط ضعف و قوت نمودار، دارایی‌ها و مهارت‌های شرکت نسبت به رقبا آن است که شامل منابع مالی، وضعیت فناوری، شناخته شدن از طریق علائم تجاری و غیره می‌باشد. ارزش‌های اختصاصی یک سازمان، انگیزه و نیازهای بخش‌های کلیدی مدیریت اجرایی و پرسنلی است که باید استراتژی انتخاب شده را اجرا نماید. نقاط قوت و ضعف به همراه ارزش‌ها تعیین‌کننده محدودیت‌های درونی برای استراتژی رقابتی یک شرکت هستند که باید به طور موفقیت آمیز توسط شرکت به کار گرفته شوند. حدود بیرونی به وسیله صنعت و محیط بزرگتر تعیین می‌شود. فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در یک صنعت تعیین‌کننده محیط رقابت با خطرات در انتظار و پاداش‌های بالقوه آن می‌باشند. انتظارات جامعه منعکس کننده اثرات سیاست‌های دولت، ملاحظات اجتماعی، شرایط متغیر و بسیاری عوامل دیگر بر فعالیت شرکت است. باید قبل از شروع یک کسب و کار به صورت مجموعه‌ای واقعی و قابل پیاده سازی از اهداف و راهکارها، این چهار عامل مورد توجه قرار گیرند.

فرآیند تدوین استراتژی رقابتی

الف. در حال حاضر کسب و کار چکار می‌کند؟

۱. شناسایی

استراتژی آشکار یا ضمنی که در حال حاضر وجود دارد کدام است؟

۲. پیش فرض‌هایی تلویحی

چه فرض‌هایی در مورد موقعیت نسبی شرکت، نقاط ضعف و قوت آن، جهت‌گیری‌ها و گرایش‌های صنعت باید لحاظ شوند تا استراتژی شرکت منطقی بنظر آید؟

ب. چه اتفاقاتی در محیط در حال افتادن است؟

۱. تحلیل صنعت

عوامل کلیدی موثر موفقیت در رقابت و فرصت‌ها و تهدیدهای عمده صنعت کدامند؟

۲. بررسی رقیب

توانایی‌ها و محدودیت‌های رقبای موجود و بالقوه کدامند و اقدامات احتمالی آن‌ها در آینده چیست؟

۳. تحلیل اجتماعی

عوامل اجتماعی و دولتی و سیاسی مهم که در ایجاد فرصت‌ها یا تهدیدها نقش دارند کدامند؟

۴. نقاط ضعف و قوت

با توجه به بررسی صنعت و رقبا، نقاط قوت و ضعف شرکت در مقایسه با رقبای موجود و آینده کدامند؟

ج. کسب و کار چه فعالیت‌هایی را باید انجام دهد؟

۱. آزمایش پیش فرض‌ها و استراتژی

چگونه پیش فرض‌های موجود در استراتژی جاری با تحلیل‌های انجام شده در قسمت ب مقایسه می‌شوند؟ استراتژی

چگونه به آزمایش‌های انسجام جواب می‌دهد؟

۲. جایگزین‌های استراتژیک

با توجه به تحلیل فوق جایگزین‌های استراتژیک احتمالی کدامند؟ (آیا استراتژی جاری یکی از اینها است؟)

۳. انتخاب استراتژیک

کدام گزینه استراتژیک بهتر از سایرین موقعیت شرکت را به فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی ربط می‌دهد.

استراتژی رقابتی
تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا

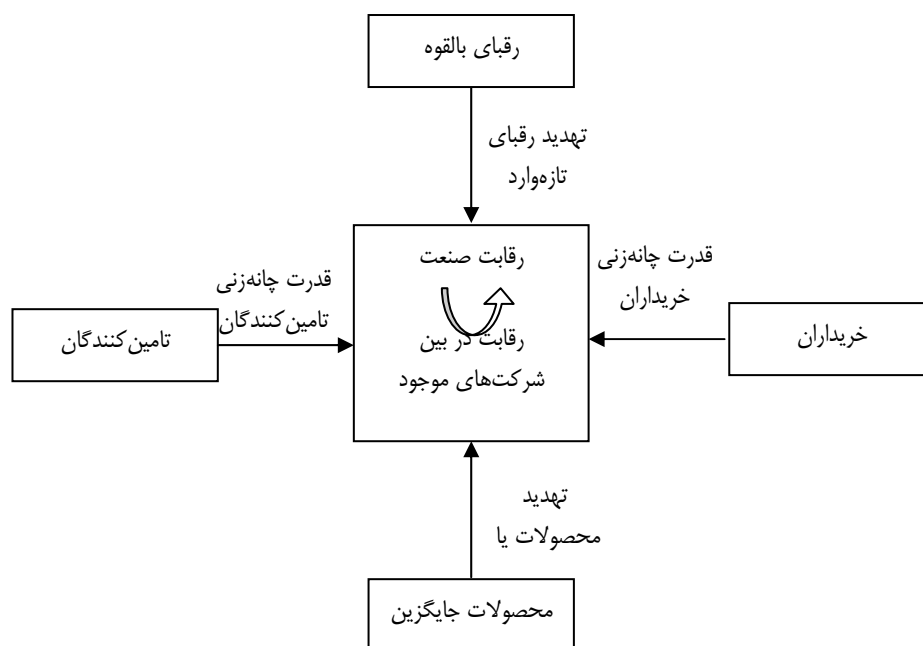
بخش I: تکنیک‌های عمومی تحلیل

فصل اول

تحلیل ساختاری صنایع

ماهیت تدوین استراتژی عبارت است از مرتبط کردن یک شرکت به محیط اطرافش. اگر چه محیط مربوط خیلی گسترده است و عوامل اجتماعی و اقتصادی را در بر می‌گیرد. جنبه‌های کلیدی محیط شرکت، صنعت یا صناعی است که شرکت در آن‌ها رقابت می‌کند. ساختار صنعت نقش عمده‌ای در تعیین قواعد رقابت و استراتژی‌هایی که به طور بالقوه در دسترس شرکت قرار دارند، ایفا می‌کند. اهمیت نیروهای بیرون از صنعت اساساً به شکل نسبی است. از آنجایی که نیروهای بیرونی معمولاً همه شرکت‌های فعال در یک صنعت را تحت تاثیر قرار می‌دهند، عامل اصلی در توانایی‌های متفاوت شرکت‌ها در برخورد با آن‌ها می‌باشد.

شدت رقابت در یک صنعت را نمی‌توان به تصادف و یا به بدشانسی ربط داد، بلکه رقابت در یک صنعت ریشه در ساختار پایه‌ای اقتصاد آن دارد و فراتر از عملکرد رقبای موجود می‌باشد. ماهیت رقابت در یک صنعت بستگی به پنج عامل اساسی رقابتی دارد که در تصویر زیر نشان داده شده‌اند. توان جمعی این چند عامل توان سودآوری را در یک صنعت تعیین می‌کند. این توان سوددهی با توجه به بازده دراز مدت سرمایه، اندازه‌گیری می‌شود. پتانسیل همه صنایع یکسان نیست و از آنجایی که توان جمعی عوامل متفاوت است، اصولاً پتانسیل سود نهایی آن‌ها نیز متفاوت خواهد بود.



نیروهای پیش برنده رقابت در صنعت

هدف استراتژی رقابتی برای واحد کسب و کار در یک صنعت یافتن موقعیتی است که در آن شرکت بتواند به بهترین وجه ممکن در مقابل این عوامل رقابتی از خود دفاع کند و یا آن‌ها را در راستای اهداف خود متاثر سازد. از آنجایی که ممکن است توان جمعی عوامل تا حد زیادی برای رقابت کنندگان مشکل آفرین باشد، بهترین راه برای تدوین استراتژی بررسی دقیق و عمیق منابع هر کدام از این عوامل است. شناخت منابع اصلی فشار رقابتی، نقاط عمده ضعف و قوت شرکت را مشخص می‌کند، جایگاه آن را در درون صنعت تقویت می‌کند، حوزه‌هایی را که تغییرات استراتژیک در آن‌ها می‌تواند بیشترین بازدهی را به همراه داشته باشد، مشخص می‌کند و همین طور جاهایی را که در آن جهت‌گیری‌ها و روند صنعت، مهمترین چشم انداز را در وجود فرصت‌ها یا تهدیدها دارد برجسته می‌کند. شناخت این منابع همچنین به بررسی و حوزه‌های تمایز کمک می‌کند.

عوامل تعیین کننده ساختاری شدت رقابت

صنعت عبارت است از گروه شرکت‌هایی که محصولات آن‌ها جایگزین نزدیک برای هم هستند. رقابت در یک صنعت همواره در راستای کاهش میزان بازدهی سرمایه به سوی سطح نرخ پایه سود یا میزانی از بازدهی است که در صنعت «کاملاً رقابتی» می‌نامند. این نرخ پایه یا بازده بازار آزاد را اقتصاددانان، سود برابر با سود قرصه‌های دولتی به اضافه تعدیلاتی برای پوشش ریسک از دست دادن سرمایه تعریف می‌کنند.

در دراز مدت سرمایه‌گذاران به دلیل وجود جایگزین سرمایه‌گذاری در دیگر صنایع، میزان بازدهی پایین تر از این حد را تحمل نمی‌کنند، و معمولاً شرکت‌هایی که میزان بازدهی آن‌ها از این میزان کمتر است سرانجام از کسب و کار خارج می‌شوند. وجود میزان سودهای بالاتر از سودهای تعدیل شده بازار آزاد، باعث تحریک ورود سرمایه بیشتر به یک صنعت می‌شود که این معمولاً از طریق سرمایه‌گذاران تازه وارد و یا افزایش سرمایه‌گذاری توسط رقبای موجود در صنعت صورت می‌گیرد. قدرت نیروهای رقابتی در یک صنعت، میزان ورود سرمایه‌گذاری را تعیین می‌کند و میزان بازدهی را به سطح میزان بازار آزاد می‌رساند که متعاقباً توانایی شرکت‌ها را در حفظ سود بالاتر از حد متوسط افزایش می‌دهد.

این پنج عامل رقابتی - ورود سرمایه‌گذاران جدید، تهدید جایگزینی، قدرت چانه‌زنی خریداران، قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان و رقابت در بین رقبای موجود - منعکس کننده این واقعیت است که رقابت در یک صنعت به مراتب از سطح بازیگران جا افتاده در آن فراتر می‌رود. مشتریان، تامین‌کنندگان، جایگزین‌ها و وارد شوندگان بالقوه همگی رقبایی برای بنگاه‌های موجود در یک صنعت محسوب می‌شوند که ممکن است، بسته به شرایط خاص، از اهمیت بالاتر یا پایین‌تری برخوردار باشند. رقابت را در این حالت می‌توان رقابت گسترده نامید.

همه پنج عامل مذکور با هم، شدت رقابت در صنعت و سود آوری آن را تعیین کرده و قویترین نیرو یا نیروها در تدوین استراتژی آن مهم هستند.

به زعم اقتصاددانان نهایت شدت رقابت در صنعت کاملاً رقابتی، زمانی است که ورود سرمایه به آن آزاد است، بنگاه‌های موجود هیچگونه توان چانه‌زنی در مقابل تامین‌کنندگان و مشتریان ندارند و به واسطه وجود شرکت‌های متعدد شبیه به هم و محصولات مشابه رقابت غیر قابل کنترل می‌گردد.

زیر ساختار یک صنعت که در توان نیروها منعکس می‌شود باید از بسیاری عوامل کوتاه مدت که می‌توانند به صورت گذرا رقابت و سوددهی را تحت تاثیر قرار دهند، متمایز گردد. محور تحلیل ساختار صنعت یا «تحلیل ساختاری» ریشه در اقتصاد و فناوری آن دارد که شکل‌دهنده محدوده رقابتی است که استراتژی رقابتی باید در آن تنظیم شود. بنگاه‌ها هر کدام در مواجهه با ساختار صنعت دارای قوت و ضعف خاص خود خواهند بود و البته ساختار صنعت در طول زمان و بتدریج دستخوش تغییر می‌شود. با این حال، شناخت ساختار صنعت باید به عنوان نقطه آغازین برای تحلیل استراتژیک محسوب شود.

تهدید ورود

رقبای تازه وارد به یک صنعت، ظرفیت‌های جدید، تمایل به گرفتن سهم از بازار و اغلب منابع جدید با خود می‌آورند. ممکن است قیمت‌ها کاهش یابند و یا هزینه‌های فعلی افزایش یابند و در نتیجه میزان سوددهی پایین بیاید. تهدید ورود به یک صنعت بستگی به موانع حاضر بر سر راه ورود به آن و واکنش رقبای موجود در آن دارد که شرکت تازه‌وارد انتظار آن را می‌تواند داشته باشد. اگر موانع زیاد باشند و یا شرکت تازه وارد انتظار برخورد انتقام‌جویانه از طرف رقبای موجود را داشته باشد، خطر ورود پایین خواهد بود.

موانع ورود

شش منبع اصلی برای موانع ورود وجود دارد:

مزیت مقیاس. مزیت مقیاس عبارتست از کاهش هزینه متوسط تولید یک محصول (یا عملکرد و فعالیت) که در تولید یک محصول صورت می‌گیرد) به موازات افزایش حجم مطلق تولید در واحد زمان. مزیت مقیاس با فشار به شرکت تازه وارد، آن را مجبور می‌سازد که برای ورود در سطح انبوه اقدام کند و خطر واکنش قوی شرکت‌های موجود در بازار را بپذیرد و یا در سطح محدود وارد شود و تاوان ناشی از هزینه‌های بالای تولید را بپردازد که البته هر دو گزینه ناخوشایند هستند.

مزیت مقیاس ممکن است با کل حوزه عملکردی در ارتباط باشد یا ممکن است ریشه در اقدامات یا فعالیت‌هایی داشته باشد که بخشی از حوزه عملکردی به حساب می‌آیند.

واحدهای شرکت‌های چند کسب و کاره ممکن است بتوانند مزیت‌هایی شبیه به مزیت مقیاس را بوجود آورند، به شرطی که قادر باشند در عملکردها یا وظایف مشمول مزیت مقیاس با دیگر کسب و کارهای شرکت سهیم شوند. تنوع در عملیات یا وظایف می‌تواند محدودیت‌های ظرفیت را که به واسطه اندازه یک صنعت خاص تحمیل شده‌اند، از میان بردارد.

در صورت وجود هزینه‌های مشترک، منافع تقسیم زیاد خواهد بود. هزینه‌های مشترک زمانی اتفاق می‌افتد که شرکتی که محصول A را تولید می‌کند (و یا فعالیتی را که بخشی از فرآیند تولید محصول A است انجام می‌دهد) ظرفیت تولید محصول B را نیز داشته باشد. به عنوان مثال شرکتی که در هر دو زمینه حمل بار و حمل مسافر رقابت می‌کند، ممکن است برتری عمده‌ای نسبت به شرکتی داشته باشد که در یک زمینه فعالیت می‌کند. چنین حالتی در کسب و کارهایی نیز که فعالیت‌های آن‌ها در زمینه تولید صنعتی محصولات جانبی است وجود دارد. گونه‌ای از مزیت‌های مقیاس ناشی از موانع اتفاق می‌افتد که نوعی مزیت در ادغام عمودی در فعالیت‌ها در مراحل متوالی تولید و توزیع وجود داشته باشد. شرکت مستقل در بدست آوردن قیمت‌های قابل رقابت ممکن است با مشکلات زیادی روبرو شود.

تمایز محصول. منظور از تمایز محصول این است که شرکت‌های تثبیت شده در بازار دارای علامت شناخته شده بازرگانی و اعتماد مشتری هستند که این خود ریشه در تبلیغات گذشته، خدمات به مشتریان و تنوع محصولات دارد یا شاید در این که شرکت تولیدکننده اولین شرکت در آن صنعت بوده است. تمایز در محصول نوعی مانع بر سر راه ورود ایجاد می‌کند و شرکت تازه وارد را وادار می‌کند که برای تامین علائق مشتری هزینه‌های فراوانی صرف کند. این تلاش معمولاً مستلزم تحمل خسارت‌های شروع فعالیت می‌باشد و اغلب زمان زیادی را می‌طلبد. اینچنین سرمایه‌گذاری‌ها جهت ایجاد یک نام تجاری معمولاً با ریسک همراه است، چرا که اگر ورود آن‌ها منجر به شکست شود، آن‌ها هیچ ارزش بازیافتنی نخواهند داشت.

نیاز به سرمایه. نیاز به حجم زیادی از منابع مالی برای سرمایه‌گذاری جهت رقابت موجب ایجاد نوعی مانع برای ورود می‌شود. به ویژه زمانی که سرمایه جهت تبلیغات یا ریسک بالا و غیر قابل برگشت یا تحقیق و توسعه لازم باشد. نه تنها ممکن است سرمایه برای تجهیزات تولید لازم باشد بلکه برای عواملی نظیر وام به مشتری، کالا و جبران خسارت‌های مرحله راه‌اندازی نیز مورد احتیاج باشد.

اگر چه ممکن است سرمایه در بازارهای سرمایه موجود باشد، ورود مستلزم به خطر انداختن سرمایه است که باید در جایزه ریسک برای رقیب تازه وارد لحاظ گردد. این امر باعث ایجاد مزایایی برای شرکت‌های موجود می‌شود.

هزینه‌های تغییر. یک نوع دیگر از مانع بر سر راه ورود توسط هزینه‌های تغییر شکل می‌گیرد این همان هزینه‌های پیشین است که خریدار هر دفعه که کالای مورد نیاز خود را به جای این که از یک عرضه کننده خاص تامین کند از دیگری می‌خرد و در این صورت باید هزینه‌های اضافی را بپردازد. هزینه‌های تغییر ممکن است در برگیرنده هزینه آموزش مجدد کارکنان، هزینه امکانات جانبی جدید، هزینه و زمان آزمایش و رسیدن به حدی قابل قبول از مهارت، نیاز به کمک‌های فنی ناشی از وابستگی به کمک مهندسی فروشنده، طراحی مجدد کالای تولیدی، و یا حتی هزینه‌های روانی قطع کردن یک رابطه باشد.

دسترسی به کانال‌های توزیع. نوع دیگری از مانع ورود ممکن است به واسطه نیاز رقیب جدید در تامین توزیع کالای خود، ایجاد شود. در صورتی که کانال‌های اصلی توزیع محصولات توسط شرکت‌های موجود بکار گرفته شده باشند، شرکت جدید می‌بایستی کانال‌ها را قانع کند که محصولش را از طریق تخفیف در بهاء، شرکت در هزینه‌های تبلیغ و غیره بپذیرند که این خود باعث کاهش سود می‌شود. هر چه کانال‌های عمده فروشی یا خرده فروشی یک کالا محدودتر باشند و هر چه بیشتر رقبای موجود بر این محدودیت بیافزایند، ورود به صنعت طبعاً دشوارتر خواهد بود.

خسارت‌های هزینه مستقل از مقیاس. شرکت‌های جا افتاده در صنعت ممکن است با نوعی مزیت هزینه روبرو باشند که برای رقبای بالقوه قابل حصول نباشند. حال این که اندازه آن‌ها چقدر است و مزیت کسب کرده ناشی از تولید چقدر باشد تاثیر بر این امر ندارد. مهمترین مزیت‌ها عبارتند از:

- فناوری انحصاری تولید
- دسترسی مطلوب به مواد اولیه
- موقعیت مکانی مناسب
- یارانه‌های دولت
- منحنی یادگیری یا تجربه
- سیاست دولت

قیمت مانع ورود

شرایط ورود به یک صنعت را می‌توان در یک مفهوم فرضی مهم تحت عنوان «قیمت مانع ورود» خلاصه کرد. اگر شرکت‌های تازه وارد بخواهند و یا تحت فشار رقبا مجبور شوند که با قیمتی پایین‌تر از قیمت فرضی مانع ورود به بازار رقابت داخل شوند، تهدید ورود به صنعت از بین می‌رود. اگر قیمت آن‌ها بالاتر از قیمت فرضی مانع ورود باشد، سوددهی ممکن است موقتی باشد چرا که این درآمدها صرف هزینه مبارزه یا همزیستی با رقبای جدید می‌شود.

ویژگی‌های موانع ورود

موانع ورود دارای چند ویژگی دیگر هستند که از دیدگاه استراتژیک مهم می‌باشند:

اول این که موانع ورود می‌توانند با تغییر در شرایطی که قبلاً ذکر شد، تغییر کنند.

دوم، اگر چه بعضی اوقات در اثر عواملی که به شکل گسترده‌ای خارج از کنترل بنگاه است، موانع ورود دچار تغییرات می‌شوند، تصمیمات استراتژیک شرکت نیز ممکن است، تاثیر اساسی داشته باشد.

نهایتاً این که، بعضی از بنگاه‌ها ممکن است دارای منابع یا مهارت‌هایی باشند که امکان غلبه بر موانع ورود به یک صنعت را با هزینه‌های کمتری نسبت به دیگر بنگاه‌ها به آن‌ها می‌دهد.

تجربه و مقیاس به عنوان موانع ورود

اگر چه مزیت مقیاس و تجربه معمولاً با هم اتفاق می‌افتند، به عنوان موانع ورود دارای ویژگی بسیار متفاوتی هستند. وجود مزیت تولید انبوه همواره با نوعی مزیت هزینه‌ای برای بنگاه بزرگ (یا شرکتی که توان تقسیم فعالیت‌ها را دارد) همراه است و باعث برتری این شرکت نسبت به شرکت‌های کوچک‌تر می‌شود.

تجربه نسبت به مقیاس مانعی ضعیف‌تر می‌باشد. چون صرف وجود یک منحنی تجربه نمی‌تواند وجود مانع را تضمین کند. دیگر پیش نیاز اساسی این است که تجربه انحصاری باشد و دیگر رقبای موجود و رقبای بالقوه قادر به دستیابی به آن از طریق زیر نباشند:

۱. کپی برداری،
۲. استخدام کارکنان شرکت رقیب،
۳. خرید آخرین ماشین‌آلات از عرضه کنندگان و یا خرید دانش فنی از مشاوران یا دیگر شرکت‌ها.

شدت رقابت در بین رقبای موجود

رقابت بین رقبای موجود شبیه تلاش برای به دست آوردن جایگاهی است که معمولاً از طریق استفاده از تاکتیک‌هایی نظیر رقابت بر سر قیمت، مبارزات تبلیغاتی، تلاش برای معرفی محصول و افزایش خدمات یا ضمانت برای مشتریان صورت می‌گیرد. دلیل رقابت این است که یک یا چند تا از رقابت کنندگان احساس نوعی فشار می‌کنند و یا احساس می‌کنند فرصت‌هایی برای پیشرفت فراهم شده است. در بیشتر صنایع، اقدامات رقابتی از جانب یکی از رقبای تاثیر مهمی بر دیگر رقابت کنندگان دارد و بنابراین ممکن است تلاشی تلافی‌جویانه یا تلاش برای مبارزه را برانگیزد، این نشان می‌دهد که شرکت‌ها به طور متقابل به یکدیگر وابسته‌اند. اگر کنش‌ها و واکنش‌ها افزایش یابند، ممکن است تمامی شرکت‌های موجود در درون صنعت با مشکل روبرو شوند و وضعیت آن‌ها نسبت به گذشته به مراتب بدتر شود. برخی از اشکال رقابت به ویژه، رقابت بر سر قیمت تا حد زیادی فاقد ثبات هستند و احتمال دارد کل صنعت را از نظر سوددهی تضعیف کنند. از طرف دیگر مبارزات تبلیغاتی ممکن است میزان تقاضا یا سطح تنوع کالاهای صنعت را به نفع همه شرکت‌ها افزایش دهد. رقابت شدید حاصل تعدادی عوامل ساختاری می‌باشد که تاثیر متقابل بر همدیگر دارند.

- رقبای متعدد یا هم سطح
- رشد کند صنعت
- هزینه‌های ثابت بالا یا هزینه‌های انبارداری
- نبود تمایز یا هزینه‌های تغییر
- افزایش ظرفیت در اندازه‌های بالا
- رقبای مختلف
- سهام استراتژیک بالا از صنعت
- موانع خروج بالا
 - دارایی‌های تخصصی
 - هزینه‌های ثابت خروج
 - روابط درونی استراتژیک
 - موانع عاطفی
 - محدودیت‌های دولتی و اجتماعی

ایجاد تغییر در رقابت

عواملی که شدت رقابت را تعیین می‌کنند ممکن است دچار تغییر شوند. نمونه بسیار عادی تغییر در رشد صنعت است که در پی بلوغ صنعتی ایجاد می‌شود. هر چه صنعت بالغ‌تر و کامل‌تر می‌گردد، نرخ رشد آن کاهش می‌یابد که این خود منجر به تشدید رقابت، سود کاهنده، و (اغلب) تحول اساسی می‌شود. یکی دیگر از تغییرات رایج در رقابت زمانی اتفاق می‌افتد که دستاوردی جدید چهره صنعت را کاملاً تغییر می‌دهد. نوآوری‌های تکنولوژیکی نیز می‌تواند سطح هزینه‌های ثابت را در فرآیند تولید افزایش داده، بر بی‌ثباتی رقابت بیافزاید.

اگرچه یک شرکت باید خود را با عوامل زیادی که شدت رقابت در یک صنعت تعیین می‌کند، تطبیق دهد- چرا که آن‌ها در بطن اقتصاد صنعت قرار دارند- با وجود این، شرکت تا حدودی در بهبود بخشیدن به شرایط، از آزادی عمل و اختیار برخوردار است، که این آزادی عمل خود از طریق تغییرات استراتژیک فراهم می‌آید.

تمرکز فعالیت‌های فروش بر بخش‌های سریع‌اً رو به رشد صنعت یا آن بخش‌هایی از بازار که دارای پایین‌ترین میزان هزینه‌های ثابت هستند می‌تواند اهمیت و تاثیر رقابت صنعت را کاهش دهد. همچنین است اگر این امکان وجود داشته باشد که شرکتی بتواند از رویارویی با شرکت‌هایی که موانع خروج بالایی دارند دوری جوید و در نتیجه از کاهش شدید قیمت اجتناب کند، یا موانع خروج خود را کاهش دهد.

موانع خروج و موانع ورود

اگر چه موانع خروج و موانع ورود از نظر مفهومی با هم متفاوت می‌باشند، سطح مشترک آن‌ها به عنوان بخشی مهم از تحلیل یک صنعت به شمار می‌آید. غالباً موانع خروج و ورود با هم در ارتباط‌اند. تصویر زیر نمونه‌ای ساده از حالتی است که در آن ممکن است موانع خروج و ورود بالا یا پایین باشند:

		موانع خروج	
		پایین	بالا
موانع ورود	پایین	درآمد کم و ثابت	درآمد کم و با ریسک
	بالا	درآمد بالا و ثابت	درآمد بالا و با ریسک

تصویر: موانع و سودآوری

با در نظر گرفتن سود صنعت، بهترین حالت، موقعیتی است که در آن موانع ورود بالا و موانع خروج پایین می‌باشد. در اینجا، از ورود جلوگیری می‌شود و رقبای ناموفق صنعت را ترک می‌گویند. اما بدترین حالت هنگامی است که موانع ورود به صنعت پایین و موانع خروج بالا هستند. در چنین حالتی ورود آسان است. با این حال، اگر نتایج با افت روبرو شود، صنعت ظرفیت خود را باز هم حفظ خواهد کرد. در نتیجه ظرفیت در درون صنعت افزایش می‌یابد و معمولاً سوددهی به شدت پایین می‌آید.

فشار ناشی از محصولات جایگزین

تمامی شرکت‌های موجود در یک صنعت، در سطح گسترده‌ای با صنایعی که محصولات جایگزین تولید می‌کنند، در رقابت هستند. محصولات جایگزین با ایجاد سقفی برای قیمت‌هایی که شرکت‌ها می‌توانند با هدف سود آوری برای محصولات خود بگذارند، بازدهی بالقوه صنعت را محدود می‌کنند. هر چه قیمت کالاهای جایگزین مناسب‌تر باشد، محدودیت‌های ایجاد شده در سود صنعت پایدارتر خواهد بود.

محصولات جایگزین نه تنها در حالت عادی میزان سود را محدود می‌کنند، بلکه باعث کاهش میزان ثروتی می‌شوند که صنعت می‌تواند در دوران رونق کسب کند. موضوع موقعیت در برابر محصولات جایگزین موضوعی است که به فعالیت‌های جمعی صنعت مربوط است. به عنوان مثال تبلیغات سنگین و پایدار از سوی تمامی شرکت‌های سهامی در صنعت می‌تواند موقعیت جمعی صنعت را تا حد زیاد بهبود بخشد.

مهمترین و قابل توجه ترین کالاهای جایگزین، آن‌هایی هستند که: (۱) تابع گرایش‌هایی هستند که موازنه عملکرد قیمتی آن‌ها را با کالای صنعتی بهبود می‌بخشد. یا (۲) مواردی که از سوی صنایعی که سود بالایی دارند تولید می‌شود. در حالت دوم اگر پیشرفت باعث افزایش رقابت بین صنایع تولیدکننده کالاهای جایگزین و سبب کاهش قیمت یا بهبود عملکرد قیمتی شود، این کالاهای جایگزین سریعاً وارد عمل می‌شوند.

توان چانه‌زنی خریداران

خریداران با تلاش جهت کاهش قیمت با صنعت رقابت می‌کنند و همواره سعی دارند محصولی که دریافت می‌کنند از کیفیت بهتری برخوردار باشد و یا خدمات بیشتری با آن دریافت کنند. آن‌ها همچنین شرکت‌های رقیب را علیه یکدیگر برمی‌انگیزند که همه این موارد سوددهی صنعت را کاهش می‌دهد. توان هر گروه از مشتریان مهم یک صنعت بستگی به ویژگی‌های موقعیتی آن مشتری در بازار و همین‌طور اهمیت نسبی خریده‌های او از صنعت در مقایسه با کل فعالیت‌های آن دارد. اگر شرایط زیر فراهم آید، گروه خریدار از توان بالایی برخوردار خواهد بود:

- اگر حجم خرید خریداران بالا و متناسب با فروش فروشنده باشد.

- اگر محصولاتی که از صنعت خریداری می‌شود بخش عمده‌ای از هزینه‌ها یا خریدهای مشتری را شامل شود.
- اگر محصولاتی که خریداری می‌شود استاندارد یا فاقد تمایز و تنوع باشند.
- اگر خریدار با تغییرات هزینه کمی روبرو باشد.
- اگر خریدار سود پایینی کسب کند.
- اگر خریداران موجب تهدید قابل اعتنایی از ادغام رو به عقب شوند.
- اگر محصول صنعت نقش ضعیفی در کیفیت خدمات و محصولات خریدار داشته باشد.
- اگر خریدار اطلاعات کامل داشته باشد.

قدرت خرید عمده فروش‌ها و خرده فروش‌ها به واسطه همین قوانین - با یک تبصره اضافی - تعیین می‌گردد. اگر خرده فروش‌ها بتوانند تصمیمات خرید مصرف‌کننده را تحت تاثیر قرار دهند - همانطور که در بخش‌هایی نظیر قطعات صوتی، جواهرات، ابزارالات، کالاهای ورزشی، و دیگر محصولات این کار را می‌کنند - قادر خواهند بود از توان چانه‌زنی بالایی در مقابل تولیدکننده‌ها برخوردار گردند. به همین صورت، اگر عمده فروش‌ها بتوانند تصمیمات خرید خرده فروش‌ها یا شرکت‌های خریدار محصولاتشان را تحت تاثیر قرار دهند نوعی توان چانه‌زنی به دست خواهند آورد.

تغییر توان خریدار

به محض این‌که، عوامل مذکور در بالا در طول زمان یا در نتیجه تصمیمات استراتژیک شرکت تغییر کنند، توان خریداران نیز به طور طبیعی دستخوش تغییر می‌شود. انتخاب خریدار از سوی شرکت یک تصمیم استراتژیک و حیاتی به‌شمار می‌آید. شرکت می‌تواند با انتخاب خریدارانی که کمترین توان تاثیر یا به عبارت دیگر کمترین قدرت انتخاب را دارند، رویه استراتژیک خود را بهبود ببخشد.

توان چانه‌زنی تامین‌کنندگان

تامین‌کنندگان می‌توانند توان چانه‌زنی خود را به شرکت‌های درون یک صنعت تحمیل کنند. آن‌ها معمولاً این کار را از طریق تهدید به افزایش قیمت یا کاهش کیفیت کالای خریداری شده و خدمات انجام می‌دهند. تامین‌کنندگان توانمند می‌توانند سودآوری صنعتی که قادر به جبران افزایش هزینه‌های ایجاد شده با قیمت کالاهای خود نیست را از میان ببرند.

شرایطی که به افزایش قدرت تامین‌کنندگان کمک می‌کند خود بازتابی از همان شرایطی است که بر توان خریداران می‌افزاید. اگر شرایط زیر فراهم باشد، گروه تامین‌کنندگان قدرتمند ظاهر خواهد شد:

- اگر گروه تامین کنندگان در کنترل چند شرکت محدود باشد و نسبت به صنعتی که به آن می‌فروشد متمرکزتر باشد.
- اگر شرکت مجبور نباشد برای فروش محصول خود به صنعت با دیگر محصولات جایگزین رقابت کند.
- اگر صنعت مشتری مهمی برای محصولات گروه تامین کننده نباشد.
- اگر محصول تامین کننده درون داد مهمی برای کسب و کار خریدار به شمار بیاید.
- اگر محصول گروه تامین کننده دارای تمایز و تنوع باشد و یا به ایجاد هزینه‌های جابه‌جایی منجر شود.
- اگر تامین کننده باعث ایجاد گونه‌ای تهدید حتمی برای ادغام رو به جلو شود.

شرایطی که قدرت تامین کننده را تعیین می‌کند نه تنها دستخوش تغییر می‌شود بلکه گاهی خارج از کنترل شرکت است. با وجود این، تامین کننده نیز مانند خریدار می‌تواند با بکارگیری استراتژی مناسب، موقعیت خود را بهبود ببخشد.

دولت نیرویی موثر در رقابت

در بسیاری از صنایع دولت نقش خریدار یا تامین کننده دارد و می‌تواند از طریق سیاست‌هایی که اتخاذ می‌کند بر رقابت صنعت تاثیر بگذارد. در بسیاری از مواقع نقش دولت به عنوان تامین کننده یا خریدار بیشتر به واسطه شرایط سیاسی تعیین می‌شود تا شرایط اقتصادی، و در واقع این خود حقیقتی انکارناپذیر است. قوانین و مقررات دولت نیز می‌تواند عاملی برای ایجاد محدودیت در فعالیت شرکت‌های تامین کننده یا خریدار باشد. دولت همچنین می‌تواند از طریق اعمال مقررات، یارانه‌ها و دیگر عوامل، وضعیت شرکت‌هایی که تامین کننده محصولات جایگزین هستند را تحت تاثیر قرار دهد.

تحلیل ساختاری و استراتژی رقابتی

هنگامی که عوامل موثر بر رقابت در یک صنعت و مسبب‌های اصلی آن‌ها شناخته شود، شرکت در موقعیتی قرار می‌گیرد که قادر خواهد بود نقاط ضعف و قوت خود را نسبت به صنعت شناسایی کند. از دیدگاه استراتژیک، نقاط اصلی قوت و ضعف همان وضعیت شرکت در قبال علل بنیادین مربوط به هر کدام از عوامل رقابتی می‌باشند. به این معنی که در چه جاهایی شرکت به مقابله با محصولات جایگزین برمی‌خیزد؟ و در چه جاهایی در مقابل عوامل موانع ورود ایستادگی می‌کند؟

شرکت می‌تواند قبل از آنکه رقبا متوجه شوند، با اتخاذ استراتژی مناسب این تغییرات را در راستای ایجاد توازن جدید رقابتی بکار گیرد.

تعیین موقعیت

در این رویکرد، می‌توان استراتژی را به عنوان فرآیندی در ایجاد سیستم دفاعی در مقابل عوامل رقابتی یا یافتن موقعیت‌هایی در درون صنعت- که در آنجا عوامل رقابتی در ضعیف‌ترین حالت خود قرار دارند- تعریف نمود. شناخت قابلیت‌ها و توانایی‌های شرکت و همین‌طور شناخت منشا اصلی عوامل رقابتی، حوزه‌هایی را که شرکت باید در آن‌ها وارد رقابت شود و حوزه‌هایی را که باید در آن‌ها از رقابت اجتناب ورزد مشخص می‌کند.

تأثیر بر توازن

شرکت ممکن است به اتخاذ استراتژی‌هایی روی آورد که حالت تهاجمی دارند. در این حالت هدف از بکارگیری استراتژی نه تنها مقابله با عوامل رقابتی بلکه اعمال تغییراتی در منشا این عوامل است. توازن موجود در بین عوامل تاحدودی ناشی از عوامل خارجی بوده و تا اندازه‌ای در کنترل شرکت می‌باشد. به کمک تحلیل ساختاری می‌توان فاکتورهای کلیدی موثر بر رقابت در یک صنعت خاص و همین‌طور جاهایی که اقدام استراتژیک در راستای تأثیر بر توازن از بالاترین بازدهی برخوردار است را شناسایی نمود.

بهره‌برداری از تحولات

مسلماً، از دیدگاه استراتژیک، اهمیت ترقی صنعت بیشتر از آن جهت است که ترقی با تغییراتی در منابع ساختاری رقابت همراه است. بدیهی است که از دیدگاه استراتژیک، مهم‌ترین روندها آن‌هایی هستند که مهم‌ترین منابع رقابت در درون صنعت را تحت تأثیر قرار می‌دهند و همین‌طورند فرآیندهایی که فاکتورهای ساختاری جدیدی را در راس قرار می‌دهند.

می‌توان از تحلیل ساختاری برای پیش‌بینی سودآوری نهایی صنعت استفاده نمود. در یک برنامه‌ریزی گسترده باید هرکدام از عوامل رقابتی مورد بررسی قرار گیرند، میزان اهمیت و گستردگی منشا اصلی این عوامل برآورد شود و سپس تصویری کلی از پتانسیل سود صنعت ارائه گردد.

استراتژی تمایز

چارچوب تحلیل رقابت صنعت را می‌توان برای تدوین استراتژی تمایز بکار گرفت. این چارچوب به نوعی پاسخگو به پرسش بسیار دشواری است که اصولاً در تصمیمات مربوط به تمایز پیش می‌آید: «پتانسیل این کسب و کار در چه حدی است؟» چارچوب مذکور به شرکت این امکان را می‌دهد که آینده‌ای موفق را برای صنعت پیش‌بینی کند.

قبل از آنکه این آینده موفق در قیمت‌های نامزدهای خرید منعکس گردد، این چارچوب همچنین می‌تواند به شناسایی وابستگی‌های با ارزش موجود در تمایز کمک کند.

فصل دوم

استراتژی رقابتی ژنریک (عمومی)

استراتژی‌های عمومی سه گانه

در مواجهه با پنج نیروی رقابتی، اصولاً سه نوع استراتژی ژنریک برای پیشی گرفتن بر دیگر رقبای یک شرکت در صنعت وجود دارد:

- ۱) پیشرو بودن در هزینه
- ۲) تمایز
- ۳) تمرکز

پیشرو بودن در هزینه

راهبری هزینه مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق تجربه، کنترل شدید مخارج و هزینه‌های جاری، اجتناب از حساب‌های نهایی مشتری و کاهش هزینه به حداقل - در زمینه‌هایی نظیر تحقیق و توسعه، خدمات، نیروی فروش، تبلیغات و غیره - می‌باشد. رسیدن به این اهداف خود نیازمند توجه مدیریتی زیاد به کنترل هزینه است. هزینه پایین شرکت در مقایسه با دیگر رقبا فاکتوری است که باید در کل استراتژی محور قرار گیرد، اگرچه نمی‌توان کیفیت، خدمات و دیگر حوزه‌ها را نادیده گرفت.

قرار گرفتن در یک موقعیت کم هزینه باعث می‌شود که علی‌رغم عوامل رقابتی نیرومند، درآمد (بازگشت سرمایه) شرکت در درون صنعت بالاتر از حد میانگین باشد. همچنین موقعیت هزینه پایین، از شرکت در مقابل خریداران محافظت می‌کند. به علاوه، هزینه پایین با ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر جهت کنار آمدن با افزایش‌های هزینه خرید، باعث ایجاد نوعی سپر دفاعی در مقابل تامین‌کنندگان نیرومند می‌شود و به تثبیت موقعیت شرکت کمک می‌کند. نهایتاً این که موقعیت هزینه پایین شرکت را نسبت به دیگر رقبایش در درون صنعت در موقعیت مناسبی جهت مقابله با کالاهای جایگزین قرار می‌دهد.

دستیابی به یک موقعیت با هزینه کلی پایین اغلب مستلزم سهم نسبی بالا از بازار و دیگر مزایا نظیر دستیابی مطلوب به مواد خام می‌باشد. همچنین ممکن است نیازمند طراحی کالاهایی جهت تسهیل فرآیند تولید، ایجاد و حفظ خط گسترده‌ای برای تولید کالاهای مرتبط و هم‌جهت، پخش هزینه‌ها، و ارائه خدمات به تمامی گروه‌های خریدار جهت افزایش حجم تولید باشد. در عوض، اجرای استراتژی هزینه کم ممکن است خود مستلزم صرف هزینه راه‌اندازی بالا در تجهیزات پیشرفته، قیمت‌گذاری تهاجمی و تحمل خسارت‌های راه‌اندازی باشد تا از طریق آن شرکت بتواند سهمی از

بازار را تصاحب کند. سهم بالای بازار ممکن است به نوبه خود باعث ایجاد صرفه‌جویی در موارد خرید شود که به کاهش هزینه‌های بیشتر منتهی شود. در صورت دستیابی شرکت به چنین حالتی، موقعیت هزینه پایین، باعث افزایش زیاد حاشیه سود می‌شود که می‌توان آن را در تجهیزات جدید و تسهیلات مدرن سرمایه‌گذاری کرد تا به کمک آن پیشرو بودن در هزینه پایین حفظ شود. این سرمایه‌گذاری‌های مجدد می‌تواند یک پیش نیاز مهم برای تثبیت موقعیت کم هزینه باشد.

تمایز

دومین استراتژی ژنریک آن است که شرکت محصولات یا خدمات متمایز ارائه دهد. این اقدام باعث ایجاد موقعیتی می‌شود که در کل صنعت منحصر به فرد است. راه‌های ایجاد تمایز ممکن است به صورت‌های گوناگونی باشد: طرح یا تصویر علامت تجاری، فناوری، خصوصیات و ویژگی‌های ظاهری، خدمات مشتری، شبکه توزیع و فروش و یا جنبه‌های دیگر. باید توجه داشت که استراتژی تمایز به شرکت اجازه نمی‌دهد هزینه‌ها را نادیده بگیرد؛ البته این هزینه‌ها هدف استراتژیک اصلی نمی‌باشند.

تمایز، ابزاری است که اگر شرکت به آن دست یابد می‌تواند از آن به عنوان یک استراتژی معتبر برای به دست آوردن بازدهی بالاتر از حد متوسط بهره‌گیرد، چرا که تمایز باعث ایجاد موقعیتی مقاوم در برابر پنج نیروی رقابتی می‌شود، البته، به روشی متفاوت با استراتژی پیشرو بودن در هزینه. همچنین تمایز می‌تواند بواسطه وفاداری مشتری به علامت تجاری محصول و در نتیجه حساسیت کمتر به قیمت، سپری محافظ در برابر رقابت چالش برانگیز ایجاد کند. علاوه بر این، تمایز موجب افزایش حاشیه سود می‌شود که خود نیاز به موقعیت هزینه کم را از بین می‌برد. وفاداری مشتری و نیاز رقابت‌کننده به غلبه بر بی‌نظیر بودن رقیب باعث ایجاد مانع ورود می‌شود. تمایز با میزان بالای حاشیه سود همراه است که می‌توان از آن برای کنار آمدن با توان تامین‌کننده استفاده نمود. تمایز، قدرت خریدار را نیز کاهش می‌دهد، زیرا خریدار هیچ محصول جایگزینی در اختیار ندارد و در نتیجه کمتر به قیمت حساسیت نشان می‌دهد و نهایتاً این که شرکتی که برای جذب وفاداری مشتری خود را از بقیه متمایز کرده است نسبت به رقبای خود از موقعیت بهتری در برابر محصولات جایگزین بهره‌مند است.

تمرکز

آخرین استراتژی ژنریک تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید یا بازار جغرافیایی می‌باشد. تمرکز نیز همانند تمایز ممکن است به اشکال مختلفی صورت گیرد. اگرچه هزینه پایین و تمایز با هدف دستیابی به مقاصدی در کل صنعت ایجاد می‌شود، کل استراتژی تمرکز حول دستیابی به هدفی خاص می‌چرخد و هر کدام از راهکارهای

عملکردی با توجه به این هدف طراحی می‌شود. استراتژی تمرکز بر این اصل استوار است که شرکت از این طریق می‌تواند موثرتر و کاراتر از رقبای دیگر - که در سطح گسترده‌ای رقابت می‌کنند - به هدف استراتژیک و محدود خود برسد. در نتیجه، شرکت از طریق جوابگویی بهتر به نیازهای یک هدف خاص به تمایز دست می‌یابد یا هزینه‌ها را در ارائه خدمات کاهش می‌دهد و یا هر دوی آن‌ها. اصولاً تمرکز نشان‌دهنده این است که شرکت دارای موقعیت هزینه پایین با هدف استراتژیک خود، تمایز بالا یا هر دو آن‌ها می‌باشد. علاوه بر این، می‌توان از تمرکز برای انتخاب هدفی که از کمترین آسیب‌پذیری در برابر محصولات جایگزین برخوردار است و یا در جایی که رقبا در ضعیف‌ترین موقعیت قرار دارند، بهره گرفت.

استراتژی تمرکز همواره حاکی از یک سری محدودیت‌ها در مورد سهم بازار قابل دسترسی می‌باشد. تمرکز لزوماً مستلزم ایجاد نوعی توازن بین سودآوری و حجم فروش است. تمرکز نیز ممکن است، همانند استراتژی تمایز مستلزم توازن در وضعیت کلی هزینه بوده و یا می‌تواند بی‌نیاز از آن باشد.

تفاوت بین سه استراتژی ژنریک یاد شده در تصویر زیر نشان داده شده است.

مزیت استراتژیک

موقعیت با هزینه پایین منحصربه‌فرد بودن از دیدگاه مشتری

اهداف استراتژیک	کل صنعت	تمایز	رهبریت در هزینه
	فقط بخش خاص	تمرکز	

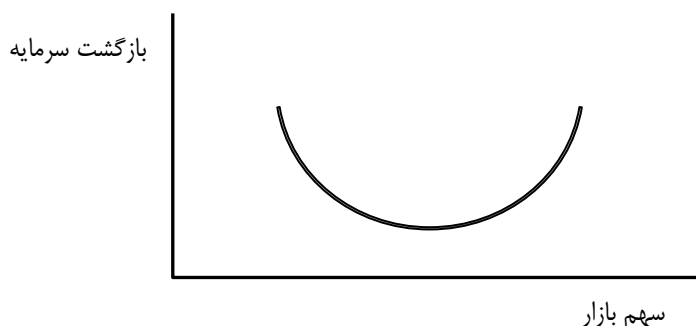
بعضی از مفاهیم ضمنی مشترک در بین استراتژی‌های ژنریک عبارتند از:

الزامات معمولی سازمانی	مهارت‌ها و منابع مورد نیاز معمول	استراتژی ژنریک
کنترل شدید هزینه گزارشات ریز و مکرر ساختار سازمانی و مسئولیت‌های شکل گرفته مشوق‌هایی بر پایه رسیدن به اهداف کمی مشخص	سرمایه‌گذاری ثابت قابل توجه و دسترسی به سرمایه مهارت‌های مهندسی فرآیند نظارت قوی بر کارگر طراحی کالا برای تسهیل تولید سیستم کم هزینه توزیع	رهبری کلی در هزینه
هماهنگی قوی بین عملکردهای بخش توسعه و تحقیق، توسعه کالا و بازاریابی مقیاس‌ها و مشوق‌های ذهنی به جای مقیاس‌های کمی ایجاد مطلوبیت برای جذب کارگر ماهر، دانشمندان یا افراد مبتکر	توانایی قوی بازاریابی مهندسی کالا استعداد خلاقیت قابلیت قوی در تحقیقات پایه شهرت شرکت در رهبری کیفیت یا تکنولوژی سابقه طولانی در صنعت یا ترکیب منحصربه‌فرد مهارت‌های گرفته شده از دیگر کسب و کارها همکاری قوی از جانب کانال‌های توزیع	تمایز
ترکیبی از سیاست‌های بالا که به سوی هدف استراتژیک هدایت می‌شوند.	ترکیبی از سیاست‌های بالا که به سوی هدف استراتژیک هدایت می‌شوند	تمرکز

توقف در وسط

استراتژی‌های ژنریک راه‌های جایگزین و معتبری برای برخورد با نیروهای رقابتی هستند. عکس بحث قبلی این است که شرکتی نتواند استراتژی خود را در قالب یکی از این سه روش تدوین کند- یعنی در میانه کار راکد بماند- و در موقعیت استراتژیک بسیار ضعیفی قرار گیرد. شرکتی که در میانه راه راکد می‌ماند، به احتمال زیاد سودآوری پایین خواهد

داشت. این شرکت یا مشتریان با تقاضای بالا را که خواهان قیمت پایین هستند، از دست خواهد داد یا باید از سود خود بگذرد تا کسب و کار را از شرکت‌های با هزینه پایین دور نگاه‌دارد. شرکتی که در میانه راه را کد مانده است، نیازمند اتخاذ یک تصمیم استراتژیک اساسی است. رهایی آن از چنین موقعیتی مستلزم زمان و تلاش زیاد خواهد بود. در چنین حالتی به نظر می‌رسد که شرکت‌ها در میان این سه استراتژی معلق هستند و مدام از یکی به دیگری تغییر موضع می‌دهند. با توجه به ناهماهنگی‌های بالقوه موجود در پیگیری این سه استراتژی، چنین روشی معمولاً محتوم به شکست است. در برخی منابع، مشکل توقف در میانه راه به این معنی است که شرکت‌های کوچکتر (تمایز یافته یا تمرکز یافته) و بزرگترین شرکت‌ها (پیشروان در هزینه) پرسودترین شرکت‌ها و شرکت‌های متوسط، کم سودترین شرکت‌ها می‌باشند. این امر نشان‌دهنده نوعی رابطه U شکل بین سوددهی و سهم بازار است که در تصویر زیر نشان داده شده است. البته رابطه U شکل در همه صنایع وجود ندارد. در بعضی از صنایع هیچگونه فرصتی برای تمرکز یا عدم تمرکز وجود ندارد - صرفاً یک بازی هزینه است - و این امر در بعضی از کالاهای عمده صادق می‌باشد.



خطرات استراتژی‌های ژنریک

اصولاً ریسک موجود در پیروی از استراتژی‌های ژنریک به دو صورت خواهد بود:

- ۱) شکست در دستیابی به استراتژی یا عدم پایداری در بکارگیری آن
- ۲) امکان از میان رفتن ارزش مزیت استراتژیک - که به واسطه وجود استراتژی فراهم شده - در اثر تحولات صنعت

به عبارت دقیق‌تر، انتظار می‌رود که سه استراتژی ژنریک سه نوع سپر دفاعی در مقابل عوامل رقابتی ایجاد کنند، پس جای تعجب نیست اگر با سه نوع خط متفاوت روبرو باشند. برای کمک به شرکت جهت تدوین استراتژی مناسب نیاز است که ریسک‌های موجود به وضوح نشان داده شوند.

ریسک پیشرو بودن در هزینه

- تغییرات فناوری که سرمایه‌گذاری‌ها یا آموزش‌های گذشته را از اعتبار ساقط می‌کند؛
- آموزش تازه‌واردها یا دنباله‌روها با هزینه اندک به شیوه تقلید یا از طریق توانایی آن‌ها برای سرمایه‌گذاری در تسهیلات پیشرفته؛
- ناتوانی از مشاهده تغییرات ایجاد شده در محصول مورد نیاز یا بازاریابی با در نظر گرفتن هزینه؛
- تورم در هزینه‌ها که باعث محدود شدن توان شرکت در حفظ حاشیه قیمت برای جبران وجهه‌ی نشان تجاری رقابت‌کنندگان و نیز روش‌های آن‌ها برای ایجاد تمایز شود.

خطرات ناشی از تمایز

- تفاوت هزینه موجود بین رقابت‌کنندگان کم‌هزینه و شرکت تمایز یافته بیشتر از آن خواهد بود که تنوع محصول قادر به حفظ اعتبار علامت تجاری باشد. بنابراین، خریداران بخشی از ویژگی‌ها، خدمات، و وجهه‌ای را که شرکت تمایز یافته به دست آورده قربانی می‌کنند تا به کمک آن به میزان زیادی در هزینه صرفه‌جویی کنند؛
- نیاز خریداران به عامل تمایز کاهش می‌یابد. این مسئله زمان اتفاق می‌افتد که خریداران به تجربه و مهارت کافی رسیده باشند؛
- تقلید باعث تقلیل میزان تمایز پیش‌بینی شده می‌گردد. تقلید پدیده‌ای است که با تکامل و افزایش میزان پختگی صنایع در بین رقابت‌کنندگان، رواج می‌یابد.

خطرات ناشی از تمرکز

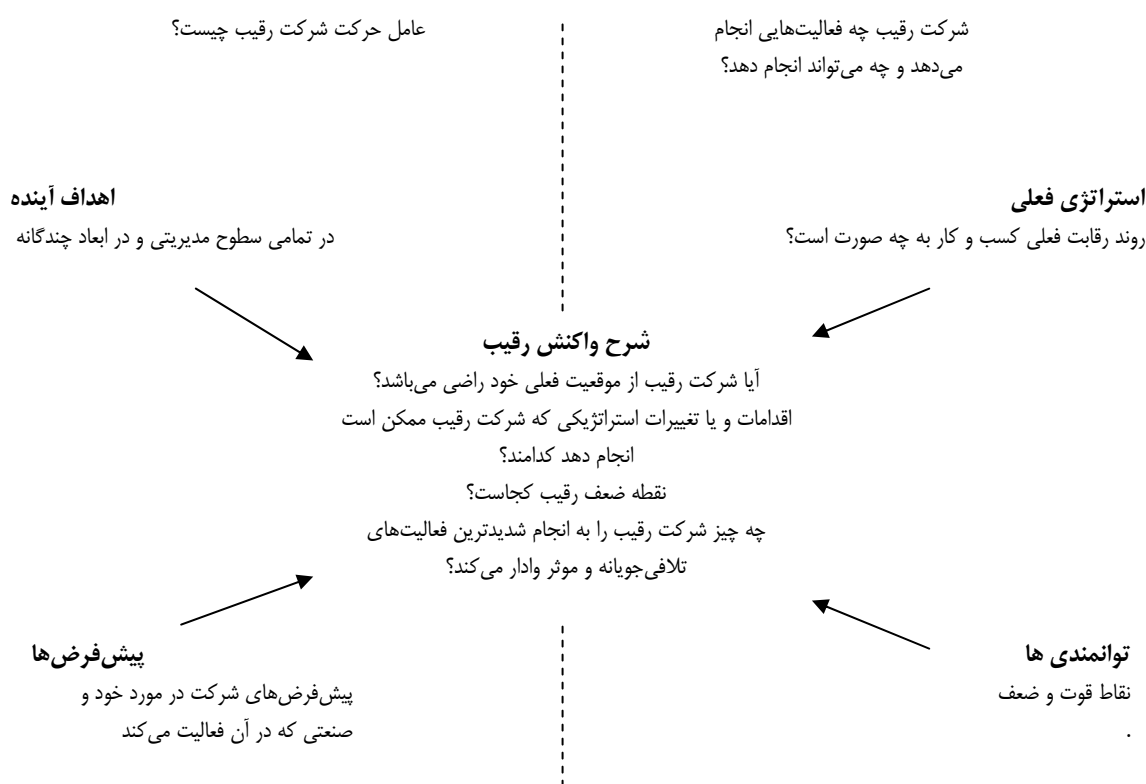
- میزان اختلاف هزینه موجود بین رقبایی که در سطح گسترده رقابت می‌کنند و شرکت تمرکز یافته افزایش می‌یابد و این خود موجب می‌شود که مزایای هزینه در پرداختن به یک هدف محدود و خاص از میان برود یا تمایزی را که در نتیجه تمرکز ایجاد شده جبران کند؛
- روی هم رفته، میزان تفاوت موجود در محصولات دلخواه یا خدمات بین هدف استراتژیک و بازار کاهش می‌یابد؛
- رقبا بازارهایی فرعی را در درون هدف استراتژیک پیدا می‌کنند و شرکت تمرکز یافته را از تمرکز خارج می‌کنند.

فصل سوم

چارچوبی برای تحلیل رقیب

هدف از استراتژی رقابتی این است که کسب و کار را در موقعیتی قرار دهیم که در آن ارزش قابلیت‌هایی که شرکت را از رقبایش متمایز می‌کند به حداکثر برسانیم. این خود نشان می‌دهد که یک جنبه عمده از تدوین استراتژی درک رقیب است. هدف از تحلیل رقیب شرح ماهیت و چگونگی موفقیت تغییرات احتمالی است که یک رقابت‌کننده ممکن است در استراتژی خود ایجاد کند. همچنین هدف از این تحلیل شناخت واکنش احتمالی هر رقیب در مقابل اقدامات استراتژیک دیگر رقبا و پاسخ احتمالی هر کدام از رقبا در مقابل تغییراتی می‌باشد که در سطح صنعت و یا جابه‌جایی‌ها که ممکن است در سطح گسترده در محیط صورت بگیرد.

هر نوع تحلیلی که در مورد رقبا صورت می‌گیرد در برگیرنده چهار بخش در فرآیند شناسایی است، این چهار بخش عبارتند از: اهداف آینده، استراتژی فعلی، پیش فرض‌ها و توانمندی‌ها. شناخت این چهار عامل امکان پیش‌بینی چگونگی واکنش رقیب را همان‌گونه که در سؤال‌های کلیدی تصویر زیر ذکر شده، فراهم می‌آورد.



اجزا تحلیل رقیب

قبل از بحث در مورد اجزاء و بخش‌های تحلیل رقیب، باید مشخص کنیم که چه شرکت‌هایی لازم است مورد بررسی قرار گیرند. واضح است که باید تمامی رقبای موجود را بررسی کنیم. ولی ممکن است گاهی لازم باشد که رقبای بالقوه‌ای را که احتمال ورود آن‌ها به صحنه وجود دارد مورد مطالعه قرار دهیم.

یکی دیگر از فعالیت‌های باارزش، تلاش برای پیش‌بینی ادغام‌ها و فعالیت‌های آموزشی است که ممکن است از سوی شرکت‌های موجود در صنعت یا شرکت‌های بیرونی صورت گیرد. ادغام ممکن است به یکباره شرکت ضعیف را به یک قدرت مبدل کند و یا توان یک شرکت قوی را چندین برابر کند. پیش‌بینی شرکت‌هایی که به دنبال خرید دیگر شرکت‌ها هستند همانند پیش‌بینی رقبای بالقوه که مترصد ورود هستند، می‌باشد.

اهداف آینده

شناسایی اهداف آینده رقبا از اهمیت بالایی برخوردار است و ریشه در عوامل مختلفی دارد. شناخت اهداف رقیب امکان پیش‌بینی مسائلی نظیر این‌که: آیا شرکت رقیب از وضعیت فعلی و نتایج مالی خود راضی است یا نه؟ آیا احتمال دارد که شرکت رقیب تغییراتی را در استراتژی خود ایجاد کند؟ و این‌که توان شرکت در واکنش نشان دادن به حوادث بیرونی (نظیر چرخه کسب و کار) و اقدامات دیگر شرکت‌ها چقدر است را فراهم می‌سازد.

اطلاع از اهداف رقیب به پیش‌بینی واکنش‌های استراتژیک آن در برابر تغییرات استراتژیک کمک می‌کند. و نهایتاً این‌که تشخیص و شناخت اهداف رقیب به تعیین میزان اهمیت اقدامات آن کمک می‌کند.

پیش فرض‌ها

دومین بخش اصلی در فرآیند تحلیل رقبا شناسایی پیش‌فرض‌های هر کدام از آن‌ها است. این بخش شامل دو مقوله می‌باشد:

- پیش فرض‌های رقیب در مورد خود
 - پیش فرض‌های رقیب در مورد صنعت و دیگر شرکت‌های فعال در آن
- هر شرکتی بر پایه یک سری پیش‌فرض در مورد موقعیت خود عمل می‌کند. مفروضاتی که شرکت در مورد خود مطرح می‌کند هدایت‌کننده رفتار شرکت و تعیین‌کننده نحوه واکنش آن در مقابل حوادث است. پیش‌فرض‌های یک رقیب در مورد وضعیت خود ممکن است درست یا نادرست باشد. اگر پیش‌فرض‌ها نادرست باشد، به ایجاد نوعی اهرم استراتژیک قابل توجه می‌انجامد.

همانطور که هر رقابت‌کننده‌ای پیش‌فرض‌هایی را در مورد خود مطرح می‌کند، هر شرکتی نیز بر پایه یک سری از پیش‌فرض‌ها در مورد صنعت و رقبای خود عمل می‌کند. این پیش‌فرض‌ها نیز ممکن است درست یا نادرست باشند. تاریخچه شرکت رقیب یکی از منابع مهم اطلاعات در مورد اهداف و پیش‌فرض‌های آن می‌باشد. سوالات زیر راه‌هایی را برای بررسی این عوامل پیش‌رو می‌گذارد:

۱. عملکرد مالی و سهم بازار شرکت رقیب در حال حاضر در مقایسه با گذشته چگونه است؟
 ۲. تاریخچه شرکت رقیب در محل بازار چگونه بوده است؟ در چه زمان‌هایی شکست خورده و دیگر تمایلی به ادامه فعالیت نداشته است؟
 ۳. شرکت رقیب در کدام حوزه‌ها توانسته است به عنوان یک شرکت موفق عمل کند؟ در معرفی محصول جدید؟ در استفاده از تکنیک‌های جدید بازاریابی؟ یا حوزه‌های دیگر؟
 ۴. در گذشته واکنش شرکت در مقابل اقدامات استراتژیک خاص یا حوادث درون صنعت به چه صورت بوده است؟ معقول، احساسی، کند یا سریع؟ از چه روش‌هایی استفاده نموده است؟ واکنش شرکت در مقابل کدام دسته از حوادث ضعیف بوده، چرا؟
- یکی دیگر از منابع اصلی کسب اطلاعات در مورد اهداف، پیش‌فرض‌ها و اقدامات احتمالی شرکت رقیب در آینده، خاستگاه راهبری و پیشینه مربوط به موفقیت‌ها و ناکامی‌های مدیران است.

استراتژی جاری

سومین بخش تحلیل رقبا تهیه فهرستی از استراتژی جاری هر یک از رقبا است. استراتژی یک شرکت بیش از سایر عوامل به عنوان خط‌مشی عملی پایه برای هر یک از بخش‌های شرکت و همین‌طور در تلاش برای ایجاد ارتباط بین عملکرد بخش‌های مختلف به شمار می‌آید.

توانمندی‌ها

آخرین مرحله شناخت در فرآیند تحلیل رقبا، ارزیابی قابلیت‌های رقیب است. اهداف، پیش‌فرض‌ها و استراتژی فعلی شرکت میزان احتمال، زمان‌بندی، ماهیت و شدت واکنش رقیب را تحت تاثیر قرار می‌دهد. نقاط ضعف و قوت شرکت، توان آن را در انجام اقدامات استراتژیک، نشان دادن واکنش در مقابل رقبا و سازگاری با اتفاقات محیط در درون صنعت تعیین می‌کند.

نقاط ضعف و قوت شرکت رقیب

محصولات	توانمندی‌های اصلی
دلال‌ها/ سیستم توزیع	توانایی رشد
بازاریابی و فروش	توانایی واکنش سریع
فعالیت‌ها	توان تطبیق با تغییرات
تحقیق و مهندسی	توان ماندگاری
هزینه‌های کل	
توان تامین مال	
سازمان	
توان عمومی مدیریت	
پورتفولیوی شرکت	
سایر موارد	

تجمیع چهار بخش تحلیل رقبا- نمودار واکنش رقیب

با در دست داشتن حاصل تحلیل اهداف آینده، پیش فرض‌ها، استراتژی‌های فعلی و توانمندی‌های شرکت، ما می‌توانیم پرسش‌هایی را که منجر به پیش‌بینی واکنش احتمالی رقیب می‌شود، طرح کنیم.

تحركات تهاجمی

اولین مرحله پیش‌بینی تغییرات استراتژیکی است که رقیب ممکن است آغاز کند.

۱. رضایت از وضعیت فعلی: آیا این احتمال وجود دارد که شرکت رقیب در استراتژی خود تغییراتی ایجاد کند؟
۲. تحركات احتمالی: احتمال ایجاد چه تغییراتی در استراتژی رقیب بیشتر می‌باشد؟
۳. قوت و درجه جدی بودن تحركات: ارزیابی قدرت اقدامات احتمالی رقیب

توان دفاعی

گام بعدی در ایجاد یک برنامه واکنش، تهیه فهرستی از سلسله اقدامات احتمالی که یک شرکت ممکن است در درون صنعت انجام دهد و همین‌طور فهرستی از تغییرات احتمالی که ممکن است در صنعت و محیط ایجاد شود. اطلاعاتی را که از این طریق گردآوری شده می‌توان براساس معیارهای زیر ارزیابی کرد:

۱. آسیب پذیری
۲. تحریک
۳. کارایی اقدامات تلافی جویانه

انتخاب میدان مبارزه

هر شرکتی با فرض این که رقبایش در مقابل اقداماتش واکنش نشان می‌دهند، در دستورالعمل استراتژیک خود بهترین میدان مبارزه را برای خنثی کردن اقدامات تلافی جویانه رقبا بر می‌گزیند. میدان مبارزه بخشی از بازار یا ابعادی از استراتژی است که در آن رقبا از آمادگی پایینی برخوردارند، تمایل کمتری به واکنش دارند و یا رقابت در آن قسمت را مشکل می‌دانند. بهترین مبارزه شاید رقابت بر پایه هزینه‌ها در فراز و فرود خط تولید یا دیگر حوزه‌ها می‌باشد.

تحلیل رقبا و پیش‌بینی صنعت

با تحلیل و بررسی هر کدام از رقبای عمده موجود و بالقوه می‌توان شرایط صنعت را در آینده پیش‌بینی کرد. می‌توان اقدامات احتمالی هر کدام از رقبا و توان آن‌ها برای واکنش نشان دادن در مقابل تغییرات را تخمین زد. به همین صورت می‌توان با فرض این که رقبا بر پایه یک رابطه شبیه‌سازی شده با هم در تعامل اند به پرسش‌های زیر جواب داد:

- پیامدهای تعامل بین تحرکات احتمالی رقبا که شناخته شده هستند، چیست؟
- آیا استراتژی‌های شرکت‌های رقیب با هم یک‌سو هستند و یا به نحوی با هم در تضاد می‌باشند؟
- آیا میزان رشد شرکت‌ها آنقدر می‌باشد که با رشد پیش‌بینی شده صنعت مطابقت داشته باشد، یا به گونه‌ای است که باعث ایجاد شکاف می‌شود و ورود شرکت‌های جدید را ترغیب می‌کند؟
- آیا تحرکات احتمالی شرکت‌ها با هم جمع شونده هستند تا پیامدهایی را برای ساختار صنعت داشته باشد؟

لزوم وجود سیستم اطلاعات از رقیب

پاسخ دادن به پرسش‌هایی که در مورد رقبا مطرح است، نیازمند اطلاعات بسیار می‌باشد. اطلاعات مربوط به رقبا را می‌توان از منابع زیادی تامین کرد که عبارتند از: گزارش کار که در معرض نظر عموم قرار می‌گیرد، سخنرانی‌هایی که مدیران شرکت رقیب برای تحلیل‌گران سهام انجام می‌دهند، نشریه‌های کسب و کار، نیروهای فروش، مشتریان یا تامین‌کنندگان مشترک بین شرکت و رقبا، بررسی محصولات رقیب، تخمین‌ها و پیش‌بینی‌های مهندسی شرکت، اطلاعاتی که از مدیران یا کارکنانی که شرکت را ترک کرده‌اند جمع آوری می‌شود و غیره.

فصل چهارم

پیام‌های بازار

پیام یا نشانه بازار به اقداماتی گفته می‌شود که از سوی رقیب انجام می‌پذیرد و اطلاعاتی درباره اهداف، انگیزه و شرایط درونی آن به دست می‌دهد. پیام‌های بازار را می‌توان به روش‌های مختلفی از رقبا دریافت کرد. بعضی از این پیام‌ها تنها بلوف هستند، بعضی هشدار و برخی نیز حاکی از تصمیم قاطع شرکت رقیب برای اجرای یک سری فعالیت‌ها می‌باشد.

شناخت و تشخیص درست این پیام‌ها و مفهوم صنعتی آن‌ها نقش عمده‌ای در طراحی و تدوین استراتژی رقابتی دارد. همچنین پی‌بردن به مفهوم ضمنی پیام‌ها در رفتار رقیب یکی از اجزا اصلی در تکمیل فرآیند تحلیل رقبا می‌باشد. به علاوه، شناخت این نشانه‌ها تاثیر مهمی بر کارایی فعالیت‌های رقابتی دارد.

انواع نشانه‌های بازار

نشانه‌های بازار اصولاً ممکن است به دو گونه متفاوت باشند: یا نشانه‌هایی واقعی در مورد انگیزه، اهداف و مقاصد رقیب هستند و یا صرفاً بلوف هستند. نشانه‌های نوع دوم با هدف گمراه کردن شرکت‌های دیگر و جلوگیری از اقدام آن‌ها یا ترغیب آن‌ها به فعالیتی خاص صورت می‌گیرند که در هر دو حالت به نفع شرکتی است که پیام یا نشانه را ارسال می‌کند. تشخیص نشانه‌های واقعی از نشانه‌های فریبنده ممکن است مستلزم بررسی دقیق و موشکافانه پیام باشد. گونه‌های مهم نشانه‌های بازار عبارتند از:

پیش‌آگهی در مورد فعالیت‌ها

پیش‌آگهی، گزارش رسمی شرکت رقیب در مورد اقداماتی است که قصد انجام یا عدم انجام آن را دارد (نظیر ساخت کارخانه، تغییر در قیمت و غیره). پیش‌آگهی الزاماً قرار نیست انجام یک عمل را تضمین کند. نوع دوم این پیش‌آگهی‌ها، اطلاعاتی هستند که شرکت از طریق آن‌ها رقبا را تهدید می‌کند که در صورت ادامه فعالیت، اقدام خاصی را علیه آن‌ها به انجام خواهد رساند. حالت سوم این‌ها، آگهی‌ها ممکن است با هدف آزمودن واکنش‌های احساسی شرکت رقیب منتشر شود. این آگهی‌ها از این مزیت برخوردارند که لزومی برای عملی کردن آن‌ها وجود ندارد. پیش‌آگهی‌ها حالت چهارمی هم دارند که طی آن به عنوان تهدید کننده عمل می‌کنند. این آگهی‌ها ممکن است وسیله‌ای برای ابراز رضایت یا عدم رضایت از تحولات درون صنعت باشند.

حالت پنجم و عمومی‌تر آن است که از پیش‌آگهی به عنوان اقدامی مسالمت‌آمیز جهت به حداقل رساندن نقش تغییرات استراتژیک در تحریک رقبا، استفاده شود.

ششمین حالت استفاده از آگهی با هدف اجتناب از اقدامات همزمان و هزینه‌بر در زمینه‌هایی نظیر افزایش ظرفیت است. چرا که ساخت همزمان کارخانه‌های اضافی از سوی شرکت رقیب موجب ایجاد ظرفیت اضافی در درون صنعت می‌شود.

حالت نهمی استفاده از آگهی ممکن است برای ارتباط با بخش مالی باشد. این نوع آگهی معمولاً با هدف افزایش قیمت سهام یا اعتبار شرکت منتشر می‌شود.

آگهی اعلام نتایج فعالیت‌ها بعد از انجام

شرکت‌ها اغلب اطلاعات مربوط به افزایش ظرفیت کارخانه، ارقام فروش و دیگر نتایج فعالیت‌ها را بعد از انجام کار منتشر می‌کنند.

آگهی‌های پسین (بعد از انجام کار) تضمین می‌کنند که شرکت‌های رقیب از اطلاعات منتشر شده یادداشت برمی‌دارند- و این اطلاعات می‌تواند رفتار آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهد. پس آگهی‌ها نیز می‌توانند همانند سایر انواع آگهی نادرست یا فریبنده باشد، اگرچه این امر ظاهراً چندان معمول نیست.

مذاکرات عمومی رقبا در مورد صنعت

شرکت‌ها معمولاً در مورد شرایط صنعت بحث می‌کنند. بحث‌های آن‌ها عموماً شامل پیش‌بینی در مورد میزان تقاضا و قیمت‌ها، ظرفیت آینده، اهمیت تغییرات بیرونی نظیر افزایش هزینه مواد و غیره می‌باشد. این بحث‌ها و اظهارنظرها مملو از نشانه‌ها و اطلاعات است چرا که معمولاً بیانگر پیش‌فرض‌هایی در مورد صنعت است که شرکت به احتمال زیاد استراتژی خود را بر پایه آن‌ها تدوین می‌کند. به عبارت دیگر، این مذاکرات می‌تواند تلاش آگاهانه یا ناآگاهانه یک شرکت برای این منظور باشد که شرکت‌های دیگر را وادار به عمل بر اساس پیش‌فرض‌های یکسان کند و در نتیجه احتمال ایجاد انگیزه‌های نابجا و رویارویی شرکت‌ها را به حداقل برساند.

همچنین ممکن است در این بحث‌ها شرکت به‌طور غیرمستقیم از شرکت‌های دیگر بخواهد در صورتی که قصد افزایش ظرفیت دارند به‌صورت منظم عمل کنند، به رقابت‌های تبلیغی افراطی نپردازند، در معامله با مشتریان بزرگ دچار انشعاب نشوند، و همچنین به‌طور تلویحی اعلام کنند که در صورتی که دیگران به شایستگی اقدام کنند با آن‌ها همکاری می‌کنند.

البته شرکت ممکن است در بحث‌های خود در پی آن باشد که شرایط صنعت را طوری توصیف و تفسیر کند تا بتواند وضعیت خود را بهبود ببخشد.

علاوه بر اظهارنظر در مورد شرایط خود، شرکت‌ها ممکن است در مورد وضعیت رقبایشان نیز اظهارنظر کنند.

بحث‌ها و توضیحات شرکت‌ها پیرامون اقدامات خود

شرکت‌ها اغلب به‌طور علنی یا در نشست‌های خاص یعنی جاهایی که رقبایشان وجود دارند در مورد اقداماتشان بحث می‌کنند. نمونه‌ای ساده از این نشست‌ها جلساتی است که شرکت در آن با مشتریان و عوامل توزیع‌کننده خود در مورد اقدامات به بحث می‌پردازد.

بحث‌ها و توضیحات شرکت‌ها در مورد اقدامات خود، خواه آگاهانه یا ناآگاهانه، می‌تواند در راستای نیل به سه هدف اصلی باشد:

۱. دیگر شرکت‌ها را قانع نماید تا اصول کار او را پذیرفته، و از آن پیروی کنند و یا این که به آن‌ها اعلام کند که هدف شرکت از چنین اقدامی تحریک آن‌ها نیست.
۲. توضیحات شرکت می‌تواند نوعی رفتار بازدارنده برعلیه رقبایش باشد.
۳. اعلام تعهد شرکت نسبت به انجام فعالیتی خاص

تاکتیک‌های رقبا در مورد فعالیت‌هایی که می‌توانسته‌اند انجام دهند

قیمت‌ها و میزان تبلیغات انجام شده، میزان ظرفیت افزوده، ویژگی‌های خاص محصولات و ... همگی شواهد مهمی را در مورد انگیزه‌های شرکت برای اقدامات خاصی که شرکت به انجام آن‌ها مبادرت کرده، به دست می‌دهد.

حالتی که در آن تغییرات استراتژیک از همان آغاز اعمال گردند

محصول جدید شرکت ممکن است ابتدا در یک بازار فرعی و کوچک معرفی شود، یا ممکن است شرکت محصول خود را بلافاصله به مشتریان اصلی شرکت‌های رقیب بفروشد. از همان آغاز، شرکت ممکن است تغییراتی در قیمت بعضی از کالاها که در واقع محصول اصلی و قلب خط تولید رقبا هستند اعمال کند، و یا این که این تغییر قیمت را در کالاها و بخش‌هایی از بازار که رقبا علاقه چندانی به آن ندارند ایجاد کند. اقدامات لازم برای این تغییرات ممکن است در مواقع عادی یا غیرعادی در طول سال انجام گیرد.

واگرایی از اهداف گذشته

اگر شرکتی در طول فعالیت گذشته خود صرفاً محصولاتی را که در صدر طیف کلی محصولات هستند تولید کرده، محصولی را که ارزش آن تا حد زیادی از دیگر محصولات پایین تر است به بازار معرفی کند، این خود نشانگر نوعی تغییر بالقوه در اهداف و پیش فرض‌های شرکت است. این نوع انحراف از اهداف گذشته در دیگر بخش‌های راهبردی شرکت نیز بیانگر همین واقعیت است.

واگرایی از رویه گذشته صنعت

اقدامی که باعث خروج از هنجار پذیرفته صنعت می‌شود معمولاً نشان‌های تهاجمی است. نمونه اینگونه اقدامات، تخفیف در قیمت کالاهایی است که در طول تاریخ صنعت هیچگاه در قیمت آن‌ها تخفیف داده نشده، و نیز در ساخت کارخانه در یک منطقه جغرافیایی کاملاً جدید یا کشور جدید مشاهده می‌شود.

ترفند دفاعی متقابل

هنگامی که شرکتی اقدامی را در زمینه‌ای خاص انجام می‌دهد و شرکت رقیب با اقدام در زمینه‌ای دیگر شرکت نخست را تحت تاثیر قرار می‌دهد بدان پاسخ می‌گوید، وضعیت ایجاد شده را ترفند دفاعی می‌نامند. این وضعیت معمولاً زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها در منطقه‌های جغرافیایی متفاوتی با یکدیگر رقابت می‌کنند و یا دارای خطوط تولید چندگان‌های هستند که به‌طور کامل هم‌پوشانی ندارند.

روش ترفند دفاعی متقابل به معنای نشان دادن واکنش مستقیم با اقدام شرکت آغازگر نیست بلکه این عکس‌العمل معمولاً به روش غیرمستقیم رخ می‌دهد. در واکنش غیرمستقیم ممکن است هدف شرکت انجام یک سری اقدامات مخرب و ضد کنش در بازار تسخیر شده نباشد، بلکه هدف آن باشد که نارضایتی خود را اعلام کند و به شرکت یاد شده هشدار دهد که در آینده با اقدام تلافی‌جویانه شدید روبرو خواهد شد.

در صورت تغییرات عمده در سهم بازار می‌توان از ترفند دفاعی به عنوان روشی کارآمد برای به نظم آوردن رقیب استفاده کرد.

مبارزه از طریق علامت تجاری

نوعی نشانه یا پیام که با فرآیند ترفند دفاعی مرتبط است، مبارزه از طریق علامت تجاری است. شرکتی که به‌طور بالقوه یا عملاً از سوی شرکت دیگری تهدید می‌شود می‌تواند علامتی تجاری را که عاملی تنبیهی برای منبع خطر است معرفی نماید. مبارزه از طریق علامت تجاری می‌تواند ابزاری برای دادن هشدار به شرکت رقیب، باز داشتن آن از انجام

کار و یا گونه‌ای نیروی ضربتی برای کاهش فشار یک هجوم رقابتی باشد. محصولات دارای علامت تجاری جدید معمولاً پیش از آنکه تهاجمی جدی از سوی رقبا صورت گیرد به راحتی و با حمایتی اندک به بازار معرفی می‌شوند، و به عنوان یک عامل هشداردهنده عمل می‌کنند.

مبارزه از طریق مارک تجاری می‌تواند به عنوان اسلحه‌ای تهاجمی در یک مبارزه بزرگتر بکار گرفته شود.

شکایت‌های خصوصی ضد تراست

اگر شرکتی یک پرونده شکایت خصوصی ضد تراست بر علیه یکی از رقبایش تشکیل دهد، این اقدام شرکت را می‌توان به عنوان نشانه نارضایتی، یا در بعضی موارد به عنوان ابزار مزاحمت یا شگردی در به تاخیر انداختن و کند نمودن فعالیت رقیب قلمداد کرد. بنابراین تا حدودی می‌توان شکایت‌های خصوصی را نوعی ترفند دفاعی به شمار آورد.

فصل پنجم

تحرکات رقابتی

در بیشتر صنایع یکی از خصوصیات اصلی رقابت این است که شرکت‌ها به همدیگر وابسته‌اند. شرکت‌ها اقدامات همدیگر را پی‌گیری می‌کنند و ممکن است در مقابل هم واکنش نشان دهند. در این حالت، که اقتصاددانان آن را الیگوپولی (Oligopoly) می‌نامند، نتیجه اقدامات یک شرکت تا اندازه‌ای به واکنش رقبایش بستگی دارد. واکنش نادرست یا غیر معقول رقبا- (حتی رقبای ضعیف‌تر) اغلب می‌تواند باعث شکست یک اقدام استراتژیک خوب شود. بنابراین موفقیت شرکت مستلزم این است که واکنش رقبا تخریبی نباشد.

در یک الیگوپولی شرکت معمولاً با نوعی تردید و دو راهی روبرو است. او می‌تواند منافع (سوددهی) صنعت را دنبال کند و بنابراین از تحریک واکنش‌های رقابتی جلوگیری کند. یا این‌که منافع محدود خود را دنبال کند و خطر واکنش تلافی‌جویانه رقبا و افزایش رقابت و مبارزه در درون صنعت را بپذیرد. وجود این دو راهی به خاطر آن است که انتخاب استراتژی‌ها و واکنش‌هایی که خطر مبارزه رقبا را از بین می‌برد و موجب پیشرفت صنعت می‌شود (استراتژی‌هایی که می‌توان آن‌ها را جمعی یا مشارکتی نامید) ممکن است منجر به آن شود که شرکت سود بالقوه و سهم بازارش را از دست بدهد. این وضعیت در نظریه بازی مشابه داستان قدیمی «دو راهی زندانیان» (Prisoners Delimma) است.

بی‌ثباتی صنعت: احتمال جنگ رقابتی

برای یک شرکت نخستین مسئله در تحلیل و بررسی اقدامات تهاجمی یا دفاعی میزان بی‌ثباتی صنعت یا شرایط کلی صنعت است. این شرایط می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که انجام یک فعالیت به رویارویی و مبارزه در درون صنعت منتهی می‌شود. برخی شرکت‌ها لازم است با سرعتی ملایم‌تر از دیگر رقبا پیش بروند و بیشتر احتیاط کنند.

بعضی شرایط دیگر در درون صنعت وجود دارد که احتمال رقابت را بیشتر یا کمتر می‌کنند. سابقه رقابت یا تداوم تعامل در بین شرکت‌ها به ثبات صنعت کمک می‌کند چرا که به افزایش اعتماد شرکت‌ها نسبت به یکدیگر منجر می‌شود (منظور از اعتماد این است که شرکت‌ها اطمینان داشته باشند رقبایشان در صدد تضعیف آن‌ها نیستند) و بر میزان درستی پیش‌بینی‌ها در مورد واکنش رقبا می‌افزاید. بر عکس، عدم تداوم در تعامل، اعتماد شرکت‌ها را به یکدیگر کاهش داده، احتمال اقدامات رقابتی را افزایش می‌دهد. تداوم در تعامل نه تنها به وجود یک گروه ثابت و پایدار بستگی دارد، بلکه نیازمند گروهی ثابت از مدیران این شرکت‌ها است. بعلاوه حوزه‌های چندگانه معامله، یا شرایطی که در آن

شرکت‌ها با یکدیگر در بیشتر از یک زمینه تعامل دارند، می‌تواند دستیابی به یک نتیجه پایدار را در درون صنعت تسهیل کند.

روابط درونی از طریق سرمایه‌گذاری مشترک یا مشارکت در یک فعالیت نیز می‌تواند با ایجاد یک رویکرد تعاونی و مشارکتی و همچنین دادن اطلاعات کامل در مورد دیگران به هر کدام از شرکت‌ها، بر ثبات صنعت بیافزاید. اطلاعات کامل معمولاً باعث تثبیت صنعت می‌شود. چون به شرکت‌ها امکان می‌دهد که از واکنش‌های اشتباه بپرهیزند و آن‌ها را از دست زدن به اقدامات استراتژیک ضعیف باز می‌دارد. مرحله دیگر در ارزیابی بی‌ثباتی صنعت و فضای کلی برای انجام اقدامات، تحلیل رقبا است. بخش پایانی ارزیابی بی‌ثباتی صنعت، تعیین ویژگی‌های جریان اطلاعات بازار در بین شرکت‌ها می‌باشد. این جریان اطلاعات شامل میزان دانش مشترک شرکت‌ها در مورد شرایط صنعت و توانایی آن‌ها در انتقال اهداف از طریق نشانه‌ها (پیام‌ها) است.

تحركات رقابتی

از آنجایی که در یک الیگوبلی، شرکت تا حدودی به رفتار رقبایش وابسته است، گزینش اقدامات استراتژیک درست به معنی انجام اقداماتی است که نتیجه آن سریعاً مشخص شود (نه این که از حیث زمانی طول بکشد یا به مبارزه و رویارویی شدید با رقبا منجر شود) و همین‌طور تا جایی که امکان دارد در راستای اهداف خود شرکت باشد. به عبارت دیگر، هدف شرکت اجتناب از مبارزه هزینه‌بر و متزلزل کننده است که نتایج ضعیفی را برای عناصر سهامدار در این فعالیت به همراه دارد، ولی به هر حال عملکرد شرکت از رقبایش بهتر بوده است. یک روش ساده و کلی، استفاده از منابع و توانایی‌های عمده برای هدایت نتیجه به طرف اهداف شرکت و غلبه بر اقدامات تلافی‌جویانه رقبا است.

بعضی از شرکت‌ها اقدامات رقابتی را صرفاً بازی‌های اعمال قدرت می‌دانند: یعنی شرکت منابع خاصی را برای حمله به رقیب سازماندهی می‌کند. مسلماً نقاط قوت و ضعف یک شرکت، فرصت‌ها و تهدیدهایی را که شرکت با آن روبرو است تعیین می‌کند. تحركات رقابتی، همچنین گونه‌ای بازی دقیق و پر نکته است. شرکت می‌تواند ساختار این بازی را تعیین کند، حرکات را گزینش کند و آن‌ها را به گونه‌ای اجرا کند که نتیجه را به حداکثر برساند - صرف نظر از این که شرکت چه منابعی در اختیار دارد. در این حالت هیچ‌گونه مبارزه تلافی‌جویانه اتفاق نمی‌افتد.

تحركات مشارکتی یا غیر تهدید آمیز

تحركاتی که اهداف رقبا را تهدید نمی‌کنند ابزار مناسبی برای بهبود وضعیت شرکت هستند. سه گروه از اینگونه اقدامات عبارتند از:

- تحرکاتی که موقعیت شرکت و رقبا را به طور همزمان بهبود می بخشد. حتی اگر رقبا خود را با شرایط سازگار نسازند.
- حرکاتی که موقعیت شرکت و همچنین موقعیت رقبا را بهبود می بخشد، در صورتی که شمار معینی از آنها خود را با شرایط وفق دهند.
- تحرکاتی که موقعیت شرکت را از آنجا بهبود می بخشد که رقبا خود را با شرایط سازگار نمی کنند.

تحرکات تهدید آمیز

بسیاری از اقداماتی که وضعیت شرکت را به طور چشمگیری بهبود می بخشد، برای رقبا با نوعی تهدید همراه است، چرا که این اساس الیگوپولی است. بنابراین یکی از عوامل اصلی موثر در موفقیت اینگونه اقدامات، پیش بینی و تاثیرگذاری بر اقدامات تلافی جویانه رقبا است. اگر واکنش رقبا سریع و کار آمد باشد، چنین اقدامی نه تنها به سود شرکت نخواهد بود بلکه ممکن است وضعیت آن را، بدتر سازد. اگر واکنش رقبا خیلی شدید باشد، ممکن است باعث تضعیف شدید شرکت شود.

در یک محیط دفاعی، شرکت سعی دارد تا به رقبایش اعلام کند که در صورت اقدام از سوی آنها به طور سریع و کارآمد نسبت به آن واکنش می دهد. تاخیر در واکنش ریشه در چهار عامل اصلی دارد:

- تاخیر در درک مسائل
- تاخیر در سازماندهی یک استراتژی تلافی جویانه
- ناتوانی در طراحی دقیق اقدام تلافی جویانه که باعث افزایش هزینه کوتاه مدت آن می شود
- تاخیر ناشی از اهداف متضاد و انگیزه های متنوع

تحرکات تدافعی

تا اینجا در مورد اقدامات تهاجمی بحث شد، اما باید به یاد داشته باشیم که نیاز به جلوگیری یا دفاع در برابر اقدامات رقبا به همان اندازه حائز اهمیت است. البته مسئله دفاع، نقطه مقابل تهاجم است. دفاع موفق آن است که وضعیتی ایجاد کنیم که در آن رقبا بعد از انجام تحلیل یاد شده یا تصمیم قطعی به انجام کار، به این نتیجه برسند که اقدام آنها غیرمعقول و نامناسب خواهد بود. در دفاع نیز همانند تهاجم می توان با وادار کردن رقبا به عقب نشینی بعد از یک مبارزه، در مقابل آنها وارد عمل شد. البته موثرترین نوع دفاع آن است که از رویارویی مستقیم اجتناب شود. برای جلوگیری از یک حرکت، رقبا باید اطمینان یابند که اقداماتشان با واکنش روبرو خواهد شد و این واکنش تلافی جویانه موثر خواهد بود.

- انضباط به‌عنوان نوعی دفاع
- انکار یک تکیه‌گاه

التزام

شاید مهمترین موضوع در برنامه‌ریزی و اجرای تحرکات رقابتی تهاجمی یا دفاعی، التزام باشد. التزام می‌تواند ضامن احتمال، سرعت و قدرت اقدام تلافی‌جویانه در مقابل اقدامات تهاجمی یا اساس استراتژی دفاعی باشد. التزام دیدگاه شرکت‌ها در مورد موقعیت خود و رقبا را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اصولاً التزام به معنای اعلام صریح منابع در اختیار و اهداف شرکت می‌باشد. معمولاً رقبا در مورد اهداف و اندازه منابع شرکت تردید دارند. اعلام تعهد تردید را کاهش داده، و به شرکت‌ها فرصت می‌دهد که بر اساس فرضیات جدید، استراتژی خود را به گونه‌ای طراحی کنند که از مبارزه و رویارویی اجتناب ورزند.

در فضای رقابتی سه نوع عمده از التزام وجود دارد، که هر کدام به نوعی خاصیت بازدارنده دارند:

- التزام به انجام اقدامی که شرکت بدون تعلل متعهد آن است.
- التزام به این‌که اگر رقیب اقدامات خاصی انجام دهد، شرکت تلافی خواهد کرد و همواره این اقدامات تلافی‌جویانه ادامه خواهد یافت.
- التزام به این‌که شرکت هیچگونه اقدامی نمی‌کند یا از انجام فعالیتی خاص منصرف می‌شود.

اجزاء اصلی التزام قابل اعتنا عبارتند از:

- دارایی‌ها، منابع و دیگر ساز و کارهای موجود برای اجرای سریع تعهد
- تصمیم صریح برای انجام التزام که در برگیرنده سابقه پایبندی به تعهدات قبلی است
- ناتوانی در انصراف از التزام، یا ارزش‌های اخلاقی آشکار در پایبندی به آن
- توانایی ارزیابی میزان مطابقت با شرایطی که التزام بر پایه آن استوار است.

نقاط محوری

یکی از مشکلاتی که منجر به بی‌ثباتی در درون الیگوپولی می‌شود در نحوه ایجاد هماهنگی بین انتظارات رقبا در مورد نتایج بازار است. تا زمانی که رقبا دارای انتظارات مغایر با یکدیگر هستند، تلاش برای سود بردن از هر فرصتی در بین رقبا ادامه دارد. و احتمال انجام اقداماتی که منجر به مبارزه و رویارویی شود، زیاد است.

اصطلاح نقاط محوری حاوی سه مفهوم ضمنی در مورد رقابت شرکت‌ها است. نخست این‌که، شرکت‌ها باید تلاش کنند تا هر چه سریعتر یکی از این نقاط محوری مناسب را بیابند. هر چه این نقاط سریعتر یافت شوند، هزینه جستجو برای دستیابی به فرصت و یافتن این نقاط کمتر خواهد بود. دوم این‌که، قیمت‌های صنعت و دیگر متغیرهای تصمیم‌گیری را می‌توان خلاصه و ساده نمود و از این طریق به نقطه‌ای مطلوب دسترسی پیدا کرد. به عنوان مثال، این امر می‌تواند در برگیرنده ایجاد معیارهای استاندارد یا تولید کالاهای خاصی باشد که جهت جایگزینی مجموعه پیچیده کالاهای تولیدی به کار می‌آیند. و سوم این‌که، اگر شرکت به گونه‌ای فعالیت‌های خود را طراحی کند که به مناسب‌ترین نقطه دست یابد، این امر ممکن است مستلزم ارائه واژه‌ای در درون صنعت باشد به طوری که بتوان با بهره‌گیری از آن به نقطه‌ای مناسب دست یافت، نظیر بحث در مورد قیمت‌ها بر حسب فوت مربع نه بر اساس قیمت‌های مطلق. همچنین ارائه مفاهیم می‌تواند در قالب تعیین چارچوبی برای مجموعه اقدامات استراتژیک باشد به گونه‌ای که به طور طبیعی یک نقطه اصلی رضایت بخش (از دیدگاه شرکت) ایجاد شود.

فصل ششم

استراتژی شرکت در قبال خریداران و تامین کنندگان

بیشتر صنایع محصولات یا خدمات خود را نه به یک خریدار خاص بلکه به مجموعه‌ای از خریداران مختلف می‌فروشند. توان چانه‌زنی این گروه خریداران یکی از نیروهای اصلی رقابتی است که سودآوری بالقوه یک صنعت را تعیین می‌کند. خریداران نه تنها از نظر موقعیت ساختاری بلکه از نظر قابلیت رشد و در نتیجه افزایش احتمالی حجم خرید خود نیز با هم تفاوت دارند. و نهایتاً این که بنا به دلایل مختلفی هزینه ارائه خدمات به هر خریدار متفاوت است. در نتیجه این ناهمگنی، فرآیند انتخاب خریداران مورد هدف به یک متغیر مهم استراتژیک مبدل می‌شود. به طور کلی، و در صورت ممکن بودن انتخاب، شرکت باید محصول خود را به مطلوب‌ترین خریداران بفروشد. انتخاب خریدار می‌تواند نرخ رشد شرکت را شدیداً تحت تاثیر قرار دهد و توان ایجاد مزاحمت خریداران را به حداقل برساند. گزینش خریدار بر اساس شرایط ساختاری یکی از متغیرهای مهم استراتژیک در صنایع رشد یافته و نیز صناعی است که در آن‌ها حفظ موانع ناشی از تمایز محصول یا نوآوری در فناوری دشوار می‌باشد.

چارچوب گزینش خریدار و استراتژی

چهار معیار اصلی که برگرفته از مباحث مذکور است برای تعیین خصوصیات خریداران از نقطه نظر استراتژیک بکار

می‌رود:

- نیازهای خرید در مقابل توانمندی‌های شرکت
- پتانسیل رشد
- موقعیت ساختاری:
 - توان ذاتی در چانه‌زنی
 - میزان تمایل شرکت در بکارگیری توان چانه‌زنی در درخواست برای قیمت‌های پائین
- هزینه ارائه خدمات

نیازهای خرید در ارتباط با توانمندی‌های شرکت

شرکت لزوماً باید نیازهای خاص خریداران را با استفاده از توانمندی‌های نسبی خود تامین کند. تامین این نیازها به شرکت این توان را می‌دهد که در مقایسه با رقبایش به بالاترین میزان تمایز محصول دست یابد. شرکت باید هزینه ارائه خدمات به این خریداران خاص را نسبت به رقبای خود به حداقل برساند.

شناخت نیازهای یک خریدار خاص مستلزم شناخت تمامی عوامل موثر در برنامه خرید خریدار و عوامل موثر در اجرای فرآیند خرید (حمل و نقل، تحویل، فرآیند سفارش) می‌باشد. این امر را می‌توان با در نظر گرفتن یک خریدار خاص یا گروه خریداران موجود در درون جامعه خریدار مورد بررسی قرار داد. توانمندی‌های نسبی شرکت را می‌توان به کمک ابزارهای تحلیل رقبا تعیین کرد.

پتانسیل رشد خریدار

پتانسیل رشد یک خریدار در کسب و کاری صنعتی بر اساس سه فاکتور گویای زیر تعیین می‌شود:

- نرخ رشد صنعت که شرکت در آن فعالیت می‌کند

- نرخ رشد بخش یا بخش‌های اصلی بازار

- تغییر سهم بازار شرکت در صنعت و در بخش‌های اصلی بازار

نرخ رشد صنعت خریدار به عواملی مختلف نظیر موقعیت صنعت در مقابل محصولات جایگزین، رشد گروه خریدار که شرکت به آن‌ها می‌فروشد و غیره بستگی دارد. معمولاً بخش‌های خاصی از بازار در درون صنعت از رشد سریعتری نسبت به سایر بخش‌ها برخوردارند. بنابراین پتانسیل رشد خریدار تا حدودی به بخش‌های عمده‌ای که خریدار سهم عمده‌ای در آن‌ها دارد یا به طور بالقوه می‌تواند نقش عمده‌ای در آن ایفا کند، بستگی دارد. ارزیابی پتانسیل رشد بخش‌های خاص اساساً مستلزم همان بررسی است که در ارزیابی پتانسیل رشد صنعت انجام شد، هر چند که در این حالت ارزیابی در حجم کوچکتری انجام می‌شود.

سهم بازار خریدار از صنعت مورد فعالیت و در بخش‌های خاص بازار، سومین فاکتور موثر در فرآیند تحلیل میزان رشد می‌باشد. هم سهم فعلی خریدار و هم احتمال کاهش یا افزایش این سهم، بخشی از موقعیت رقابتی خریدار به شمار می‌آیند. بررسی و ارزیابی این بخش مستلزم تحلیل رقبا و شناخت ساختار فعلی و آینده صنعت می‌باشد. این سه فاکتور، روی هم رفته، پتانسیل رشد خریدار را تعیین می‌کنند.

قدرت (ذاتی) چانه‌زنی خریداران

عواملی که توان واقعی چانه‌زنی خریداران یا بخش‌های خریدار را تعیین می‌کنند، مشابه عواملی هستند که توان کلی گروه خریدار را در یک صنعت تعیین می‌کنند. در اینجا معیارهایی را برای شناخت خریدارانی که نسبت به رقبایشان قدرت چانه‌زنی زیادی را ندارند، ارائه می‌کنیم. چرا که آن‌ها خریداران خوبی برای گزینش خواهند بود:

- آن‌ها حجم نسبی اندکی از کالای فروشندگان را خریداری می‌کنند.

- آن‌ها فاقد منابع جایگزین مناسب‌اند.

- آن‌ها با هزینه‌های خرید، داد و ستد و مذاکرات روبرو هستند.
- احتمال تهدیدی قابل قبول برای ادغام رو به عقب از جانب آن‌ها وجود ندارد.
- آن‌ها با هزینه‌های ثابت بالا ناشی از تغییر تامین‌کنندگان روبرو هستند.

منابع اصلی هزینه‌های ناشی از تغییر تامین‌کننده عبارتند از:

- هزینه تغییر کالاهای تولیدی جهت تطبیق با محصول تامین‌کننده جدید
- هزینه آزمایش یا دریافت گواهی تایید تامین‌کننده جدید جهت اطمینان از قابلیت جایگزینی آن
- هزینه آموزش مجدد کارکنان
- هزینه بکارگیری تجهیزات جانبی جدید برای استفاده از محصول تامین‌کننده جدید (ابزار کمکی، تجهیزات لازم برای آزمایش و غیره)
- هزینه سازماندهی مجدد تدارکات
- هزینه‌های روانی قطع یک رابطه

حساسیت خریداران نسبت به قیمت

خریداران منفرد، همچنین، ممکن است در میزان تمایل به اعمال قدرت چانه‌زنی خود برای کاهش حاشیه فروشنده با هم تفاوت داشته باشند. خریدارانی که نسبت به قیمت کالا حساس نیستند یا قیمت را فدای ویژگی‌های عملکردی کالا می‌کنند، معمولاً خریداران خوبی هستند. شرایطی که حساسیت هر کدام از خریداران را نسبت به قیمت تعیین می‌کند مشابه همان شرایطی است که حساسیت کلی گروه خریداران را نسبت به قیمت تعیین می‌کند.

خریدارانی که در مقابل قیمت حساس نیستند، این ویژگی آن‌ها ناشی از یکی یا چند تا از عوامل زیر می‌باشد:

- هزینه کالا بخش کوچکی از هزینه محصول خریدار و یا بودجه خرید آن را شامل می‌شود.
- جریمه ناشی از خرابی کالا نسبت به هزینه آن بالا است.
- کارایی کالا یا (خدمات) می‌تواند باعث بهبود عملکرد یا صرفه‌جویی اساسی شود.
- خریدار با یک استراتژی «کیفیت بالا» رقابت می‌کند و بر این باور است که کالای خریداری شده به او کمک می‌کند.
- خریدار به دنبال یک کالای سفارشی یا گونه‌ای متفاوت از کالا است.
- سودآوری خریدار خیلی بالا است و یا می‌تواند هزینه‌های اضافی درون داده‌ها را بپذیرد.

- خریدار اطلاعات اندکی در مورد محصول دارد و یا از فروشندگانی که ویژگی‌های محصول آن‌ها کاملاً مشخص است خرید نمی‌کند.
- انگیزه تصمیم‌گیر اصلی صرفاً تابع هزینه درون‌داد تعریف نمی‌شود.

هزینه‌های ارائه خدمات به خریداران

هزینه ارائه خدمات به خریداران مختلف یک محصول می‌تواند بنا به یکی از دلایل زیر متفاوت باشد:

- حجم سفارش
 - فروش مستقیم در مقابل فروش از طریق توزیع‌کننده‌ها
 - زمان لازم از طراحی تا فروش (Lead Time)
 - پیوستگی و تداوم جریان سفارش برای اهداف برنامه‌ریزی و پشتیبانی
 - هزینه حمل و انتقال
 - هزینه فروش
 - نیاز به ساخت سفارشی و ایجاد تغییر در محصول
- بسیاری از هزینه‌های ارائه خدمات به خریداران می‌تواند نهفته باشد، و بعضی از این هزینه‌ها نامحسوس‌اند. اینگونه هزینه‌ها را می‌توان در هزینه عمومی ادغام کرد. معمولاً برای تعیین هزینه ارائه خدمات به خریداران مختلف، شرکت باید بررسی‌های خاصی انجام دهد. چون به ندرت اتفاق می‌افتد که صورت‌های معمولی عملیاتی شرکت در برگیرنده جزئیات کامل و کافی باشد.

گزینش خریدار و استراتژی

این نظریه که خریداران از چهار جنبه - که قبلاً بحث شد - با هم متفاوت هستند نشان می‌دهد که گزینش خریداران می‌تواند یکی از متغیرهای استراتژیک خیلی مهم باشد. همه شرکت‌ها توانایی گزینش خریدار را ندارند و خریداران همه صنایع از حیث ابعاد یاد شده با هم کاملاً تفاوت ندارند. البته در بسیاری موارد، شرکت‌ها از توان انتخاب خریدار برخوردارند.

مهمترین اصل استراتژیک در گزینش خریدار تلاش برای فروش کالا به خریدارانی است که بر اساس معیارهای فوق مطلوب‌ترین هستند. در گزینش خریدار شرکت‌های مختلف از موقعیت متفاوتی برخوردارند. توان ذاتی خریداران همچنین ممکن است در مقابل شرکت‌های مختلف متفاوت باشد. و نهایتاً این که میزان توان شرکت‌ها در ارائه خدمات و تامین نیازهای خریداران متفاوت است. بنابراین مطلوب بودن خریدار به موقعیت آن از بعضی جنبه‌ها بستگی دارد.

برخی دیگر از پیامدهای استراتژیک گزینش خریدار عبارتند از:

- شرکتی که از موقعیتی با هزینه اندک برخوردار است می‌تواند محصولش را به خریداران قدرتمندی که نسبت به قیمت حساس‌اند بفروشد و با وجود این موفق عمل کند.
- شرکتی که از هیچگونه مزیت هزینه یا تمایز محصول برخوردار نیست اگر به بازگشت سرمایه بالاتر از حد متوسط تمایل دارد باید در گزینش خریداران حساس باشد.
- شرکت می‌تواند با بکارگیری استراتژی، خریداران خوب بیافریند (و یا کیفیت خریداران قبلی را بهبود بخشد).
- یکی از راه‌های تدوین استراتژی می‌تواند ایجاد خریداران مطلوب باشد.
- شرکت می‌تواند خریداران پرهزینه را حذف کند.
- کیفیت خریداران ممکن است با گذر زمان تغییر کند.
- در انجام تحرکات استراتژیک، هزینه‌های تغییر باید مورد توجه قرار گیرد.

استراتژی خرید

بررسی توان تامین‌کنندگان که به همراه استفاده وارونه از اصول گزینش خریدار می‌تواند در تدوین استراتژی خرید کمک کند. از نقطه نظر ساختاری مسائل اصلی استراتژی خرید عبارتند از:

- ثبات و رقابت‌پذیری سیستم و مجموعه تامین‌کنندگان
- میزان مطلوب ادغام عمودی
- تقسیم خرید در بین تامین‌کنندگان واجد شرایط
- ایجاد حداکثر منافع در تامین‌کنندگان برگزیده

شرایط زیر باعث افزایش توان تامین‌کنندگان یک درون‌داد خاص می‌شوند:

- تمرکز تامین‌کنندگان
- عدم وابستگی به مشتری در بخش عمده‌ای از فروش‌ها
- هزینه‌های ایجاد تغییر که مشتری با آن روبرو است
- یک محصول متمایز یا منحصر بفرد (منابع جایگزین معدود)
- تهدید ادغام رو به جلو

در تحلیل گزینش خریدار، بعضی شرایط دیگر که به واسطه آن‌ها تامین‌کننده قدرتش را در مقابل خریدار حفظ می‌کند، مشخص شدند:

- خریدار با تهدید قابل اعتنایی برای ادغام رو به عقب روبرو نیست
- خریدار با هزینه‌های بالای اطلاعات، خرید و مذاکره روبرو است.

بنابراین در خرید، هدف یافتن سازوکارهایی برای غلبه بر منابع قدرت تامین‌کنندگان است. در بعضی موارد این قدرت به صورت اقتصاد صنعت در می‌آید و خارج از کنترل شرکت است. اما در بسیاری موارد، می‌توان با کمک استراتژی آن را کاهش داد. که عبارتند از:

- گسترش دامنه خریده‌ها
- اجتناب از هزینه‌های تغییر
- کمک به ارتقاء منابع جایگزین
- ترویج استانداردسازی
- تهدید ادغام رو به عقب
- استفاده از ادغام مخروطی

فصل هفتم

تحلیل ساختاری درون صنایع

تحلیل ساختاری یک صنعت بر پایه شناخت منابع و توان پنج نیروی رقابتی استوار است که ماهیت رقابت در درون صنعت و پتانسیل سوددهی آن را تعیین می‌کنند. در بیشتر صنایع، اگر نگوئیم همه آن‌ها، شرکت‌هایی وجود دارند که استراتژی‌های رقابتی بسیار متفاوتی را اتخاذ کرده‌اند. آن‌ها این استراتژی‌های گوناگون را در ابعادی نظیر گستردگی خط تولید، میزان ادغام عمودی و غیره بکار گرفته‌اند و به سهم‌های متفاوتی از بازار دست یافته‌اند. همچنین برخی شرکت‌ها همواره از حیث میزان بازگشت سرمایه به کارگرفته شده از دیگران موفق تر بوده‌اند.

پنج نیروی عمده رقابتی فضایی را برای رقابت تمامی شرکت‌های موجود در درون صنعت ایجاد می‌کنند، ولی باید بدانیم چرا برخی شرکت‌ها همیشه از رقبایشان سودآورترند و این ویژگی چه ارتباطی با وضعیت استراتژیک آن‌ها دارد. همچنین باید بدانیم ارتباط توانایی‌های بالقوه شرکت‌ها در زمینه‌های مختلفی نظیر بازاریابی، کاهش هزینه، مدیریت، سازمان‌دهی و غیره با وضعیت استراتژیک آن‌ها و عملکرد نهایی آن‌ها به چه صورت است.

تحلیل ساختاری درون تک تک صنایع در کنار بکارگیری آن در کل صنایع، ابزار تحلیلی مفیدی در تدوین استراتژی به شمار می‌آید.

ابعاد استراتژی رقابتی

استراتژی‌های شرکت‌ها برای رقابت در یک صنعت ممکن است از بسیاری جهات با هم متفاوت باشند. با این همه، تفاوت احتمالی میان انتخاب‌های استراتژیک یک شرکت در درون صنعت عموماً در ابعاد استراتژیک زیر قرار می‌گیرد:

- **تخصیص یافتگی:** میزان تاکید هدفمند شرکت بر گستردگی خط تولید، بخش‌های مورد هدف مربوط به مشتری و بازارهای جغرافیایی که تامین می‌شوند.
- **شناساندن علامت تجاری:** میزان تلاش شرکت برای شناساندن علامت تجاری بجای رقابت عمده بر سر قیمت یا دیگر متغیرها. علامت تجاری را می‌توان از طریق آگهی‌های تبلیغاتی، نیروهای فروش یا بسیاری راه‌های دیگر شناساند.
- **تلاش شرکت برای معرفی محصول در مقابل استقبال بازار از آن (رانس در برابر کشش):** میزان تلاش مستقیم شرکت برای آشناکردن مصرف‌کننده نهایی با علامت تجاری خود در مقابل حمایت کانال‌های توزیع در فروش محصول شرکت.

- **گزینش کانال (توزیع):** گزینش کانال‌های توزیع که کانال‌های مورد تملک خود شرکت تا فروشگاه‌های تخصصی و گستره را در برمی‌گیرد.
- **کیفیت محصول:** سطح کیفیت محصول شرکت، با در نظر گرفتن مواد خام، ویژگی‌ها، میزان پایداری به محدوده‌های قابل قبول کیفی، اصول دوام کالا، شکل ظاهری محصول و غیره.
- **پیشرو بودن در فناوری:** میزان تلاش شرکت در پیشرو بودن در فناوری در مقابل میزان پیروی یا تقلید آن از رقبای. باید توجه داشت که یک شرکت ممکن است رهبری فناوری را به دست گیرد اما در عمل از تولید کالایی که بهترین کیفیت را در بین کالاهای موجود در بازار داشته باشد، خودداری کند. کیفیت و پیشرو بودن در تکنولوژی لزوماً با هم جمع نمی‌شوند.
- **ادغام عمودی:** میزان ارزش افزوده آنچنان که در سطح به کار گرفته شده از ادغام رو به عقب و رو به جلو، انعکاس یافته است. خواه این که شرکت از توزیع محدود برخوردار باشد، از نمایندگی‌های خرده‌فروشی انحصاری یا در مالکیت خود همچون شبکه خدمت‌رسانی درون سازمانی و غیره برخوردار باشد.
- **وضعیت هزینه:** میزان تلاش شرکت برای دستیابی به وضعیت هزینه پائین در ساخت و توزیع از طریق سرمایه‌گذاری در تجهیزات و امکاناتی که هزینه را به حداقل می‌رسانند.
- **خدمات:** میزان خدمات جانبی که شرکت از طریق خط تولید خود تامین می‌کند نظیر کمک‌های مهندسی، شبکه درون سازمانی خدمات، اعتبار و غیره. این بعد از استراتژی را می‌توان بخشی از ادغام عمودی به حساب آورد، لیکن به واسطه وجود اهداف تحلیلی آن را جدا می‌کنند.
- **سیاست قیمت‌گذاری:** وضعیت نسبی قیمت محصول شرکت در بازار. جایگاه قیمت معمولاً با متغیرهای دیگری نظیر جایگاه هزینه و کیفیت محصول در ارتباط است. اما قیمت، متغیر استراتژیک جداگان‌های است که باید به طور مجزا مورد بررسی قرار گیرد.
- **اهرم مالی:** میزان اهرم تامین مالی و قدرت عملیاتی که در این رابطه شرکت از آن برخوردار است
- **رابطه با شرکت مادر:** مقتضیات رفتاری واحد بر پایه رابطه بین واحد و شرکت مادر. شرکت ممکن است واحدی از یک مجموعه بزرگ با تنوع محصول، حلقه‌ای از زنجیره عمودی کسب و کار، بخشی از مجموعه شرکت‌های مرتبط در یک بخش عمومی، شاخه‌ای فرعی از یک شرکت خارجی و غیره باشد. نحوه رابطه با شرکت مادر، اهداف واحد و منابع در دسترس آن با هم تفاوت دارند.
- **رابطه شرکت با دولت کشور خود و دولت کشور میزبان:** در صنایع بین‌المللی شرکت با دولت در کشور متبوع و کشور میزبان روابط خاصی برقرار می‌کند. دولت متبوع می‌تواند منابع را برای شرکت فراهم آورد

یا در زمینه‌های خاصی به آن کمک کند و با برعکس مقرراتی تنظیمی برای آن وضع کند و بر اهداف آن تاثیر بگذارد. دولت‌های میزبان نیز اغلب نقشی مشابه با دولت خودی دارند.

این ابعاد استراتژیک با هم در ارتباط‌اند. ابعاد استراتژیک معمولاً در یک شرکت مجموعه‌ای تشکیل می‌دهند که از درون سازگار و هماهنگ هستند. هر صنعتی در حالت عادی دارای مجموعه‌ای از شرکت‌ها است که ابعاد استراتژیک آن‌ها با هم متفاوتند ولی این ابعاد در داخل شرکت‌ها با هم موافق و سازگار هستند.

گروه‌های استراتژیکی

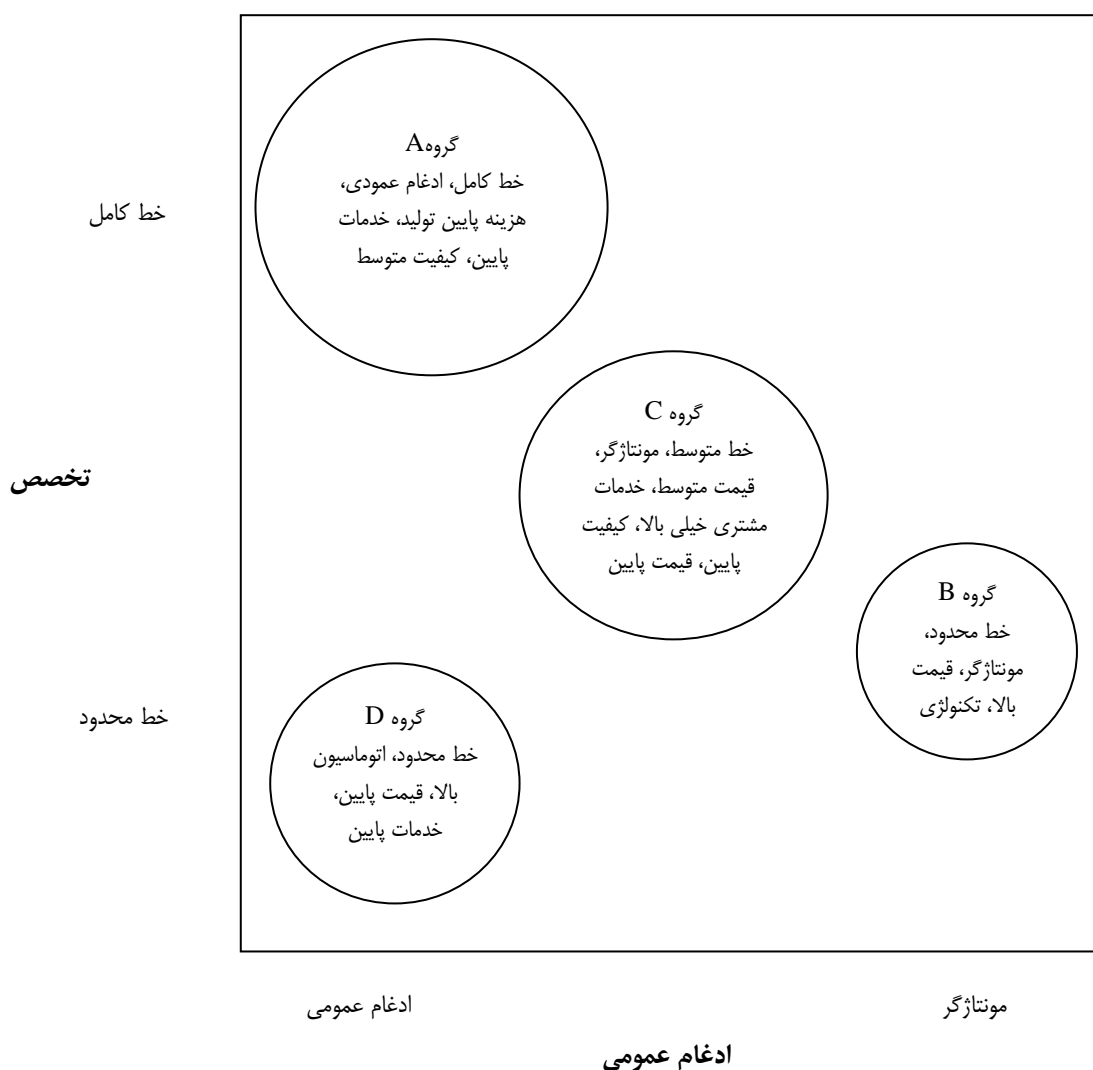
اولین مرحله بررسی ساختاری در درون صنایع، شناسایی استراتژی‌های تمامی رقبای اصلی در راستای ابعاد یاد شده می‌باشد. این فعالیت امکان تقسیم صنعت به گروه‌های استراتژیک بر روی نقشه را فراهم می‌آورد. یک گروه استراتژیک شامل مجموعه‌ای از شرکت‌ها است که در راستای این ابعاد از استراتژی یکسان یا مشابهی پیروی می‌کنند. از طرف دیگر هر شرکت می‌تواند خود یک گروه استراتژیک متفاوت باشد. با وجود این، معمولاً تعداد کمی از گروه‌های استراتژیک در درون صنعت هستند که از تفاوت‌های استراتژیک اساسی در بین شرکت‌های درون صنعت برخوردار می‌باشند.

لازم به ذکر است که برای تعریف گروه‌های استراتژیک، باید روابط شرکت با شرکت مادر نیز در مجموعه ابعاد استراتژیک گنجانده شود. غالباً گروه‌های استراتژیک از نظر محصول یا شیوه بازاریابی با هم تفاوت دارند، اما همیشه اینگونه نیست. یا این که شرکت‌ها ممکن است از استراتژی‌های یکسانی پیروی کنند ولی روابط آن‌ها با شرکت مادر یا دولت میزبان متفاوت باشد. این تفاوت روابط، اهداف آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

دلایل وجود گروه‌های استراتژیک عبارتند از: تفاوت در نقاط ضعف و قوت اولیه شرکت‌ها، تفاوت در زمان ورود به صنعت، اتفاقاتی که در طول تاریخ فعالیت شرکت رخ می‌دهد. با این همه، هنگامی که گروه‌های استراتژیک شکل می‌گیرند، شرکت‌هایی که در یک گروه قرار دارند، علاوه بر استراتژی‌های عمده، از بسیاری جهات دیگر نیز مشابه هستند. آن‌ها معمولاً سهم بازار یکسان دارند و به طور مشابه تحت تاثیر رخدادهای بیرونی و اقدامات رقابتی قرار می‌گیرند و به صورت یکسان در مقابل آن واکنش نشان می‌دهند و این به خاطر استراتژی‌های مشابه آن‌ها است. این ویژگی آخر، نقش مهمی در به کارگیری نقشه گروه‌های استراتژیک به عنوان ابزار تحلیل ایفا می‌کند.

گروه‌های استراتژیک موجود در یک صنعت را می‌توان بر روی نقشه‌ای مشابه با نقشه فرضی که در تصویر زیر نشان داده شده به تصویر کشید. شمار محورها به واسطه ویژگی دو بعدی صفحه چاپی محدود شده است، که خود نشانگر آنست که تحلیل گر باید چند بعد استراتژیک خیلی مهم را انتخاب کند و در راستای آن‌ها نقشه‌ای تهیه کند.

نقشه گروه‌های استراتژیک در یک صنعت فرضی



گروه‌های استراتژیک و سودآوری شرکت

با توجه به مباحث گذشته، گروه‌های استراتژیک مختلف ممکن است بسته به هر کدام از نیروهای رقابتی که صنعت را تحت تاثیر قرار می‌دهد از شرایط متغیری برخوردار باشند. اکنون می‌توانیم به پرسشی که قبلاً طرح شد پاسخ دهیم: کدام عوامل توان بازار و پتانسیل سود هر کدام از شرکت‌ها را در درون صنعت تعیین می‌کند و ارتباط این عوامل با انتخاب‌های استراتژیک شرکت‌ها چگونه است؟

با توجه به مفاهیمی که قبلاً ارائه شد، تعیین‌کننده‌های اصلی سودآوری شرکت عبارتند از:

ویژگی های عمومی صنعت

۱. عناصر ساختاری در سطح کل صنعت که توان پنج نیروی رقابتی را تعیین می‌کند، در مورد همه شرکتها یکسان است. این ویژگی‌ها عواملی نظیر، نرخ رشد تقاضای صنعت، پتانسیل کلی برای تنوع محصول، ساختار صنایع تامین‌کننده، جنبه‌های فناوری و را در برمی‌گیرد، که فضای کلی رقابت را برای تمامی شرکت‌های درون صنعت فراهم می‌کند.

ویژگی های گروه استراتژیک

۲. بزرگی موانع جابه‌جایی که از گروه استراتژیک شرکت محافظت می‌کند.
۳. توان چانه‌زنی گروه استراتژیک شرکت با مشتری‌ها و تامین‌کننده‌ها.
۴. آسیب‌پذیری گروه استراتژیک شرکت در مقابل محصولات جایگزین .
۵. میزان قرار گرفتن گروه استراتژیک شرکت در معرض رقابت از سوی دیگر گروه‌ها.

موقعیت شرکت در درون گروه استراتژیک

۶. میزان رقابت در درون گروه استراتژیک.
۷. اندازه شرکت نسبت به شرکت‌های دیگر در درون گروه استراتژیک.
۸. هزینه‌های ورود به گروه
۹. توان شرکت در اجرا و پیاده‌سازی استراتژی برگزیده از نظر عملیاتی

ویژگی‌های ساختار بازار در سطح کل صنعت، پتانسیل سود همه شرکت‌های درون صنعت را کاهش یا افزایش می‌دهد، البته پتانسیل سود همه استراتژی‌های درون صنعت یکسان نیست. هر چه موانع جابه‌جایی حفاظت‌کننده از گروه استراتژیک بیشتر باشد، توان چانه‌زنی گروه با تامین‌کنندگان و مشتری‌ها بیشتر خواهد بود. هر چه آسیب‌پذیری گروه در مقابل محصولات جایگزین کمتر باشد و گروه کمتر با رقابت از سوی دیگر گروه‌ها رو به رو شود، پتانسیل سود متوسط شرکت در درون گروه بالاتر خواهد بود. بنابراین دومین عامل مهم که میزان موفقیت شرکت را تعیین می‌کند، موقعیت گروه استراتژیک آن در درون صنعت است.

سومین مقوله تعیین‌کننده وضعیت شرکت، جایگاه شرکت در درون گروه استراتژیک می‌باشد. چند عامل بر این جایگاه تاثیر اساسی دارند. نخست، میزان رقابت در درون گروه مهم است. چون شرکت‌های درون گروه ممکن است در

اثر رقابت تدریجاً پتانسیل سود را از بین ببرند. اگر شمار شرکت‌های درون گروه زیاد باشد احتمال چنین اتفاقی بالا خواهد بود.

دوم، همه شرکت‌هایی که از استراتژی یکسانی پیروی می‌کنند از دیدگاه ساختاری لزوماً در موقعیت یکسانی قرار ندارند. موقعیت ساختاری یک شرکت ممکن است به‌طور قابل توجهی تحت تاثیر اندازه آن نسبت به دیگر شرکت‌های درون گروه قرار گیرد. اگر مزیت‌های مقیاس وجود داشته باشد و آنقدر بزرگ باشد که هزینه سهم بازار هرکدام از شرکت‌های درون گروه همچنان کاهش پیدا کند، شرکت‌هایی که سهم بازار نسبتاً کوچکتری دارند پتانسیل سود کمتری خواهند داشت.

موقعیت شرکت در گروه استراتژیک همچنین به هزینه ورود آن به گروه بستگی دارد. مهارت‌ها و منابع موجود در دسترس شرکت برای ورود به گروه ممکن است موجب برتری آن نسبت به گروه‌های دیگر شود و یا این که آن را با خسارت و زیان مواجه کند. هزینه ورود به یک گروه می‌تواند تحت تاثیر زمان ورود شرکت قرار گیرد. در بعضی صنایع، هزینه یافتن یک موقعیت مناسب برای شرکت‌هایی که از حیث زمانی دیر وارد گروه استراتژیک می‌شوند، ممکن است، بیش از سایرین باشد. یا اگر شرکت تازه‌وارد بتواند جدیدترین تجهیزات را خریداری کند یا فناوری روز را بکار گیرد، وضعیت برعکس خواهد بود.

آخرین عامل موثر در تحلیل موقعیت شرکت در گروه استراتژیک، توان پیاده‌سازی آن می‌باشد. همه شرکت‌هایی که از یک استراتژی واحد پیروی می‌کنند (و بنابراین در یک گروه استراتژیک قرار دارند) لزوماً دارای سودآوری یکسان نیستند، اگرچه شرایط دیگر - که قبلاً در مورد آن‌ها بحث شد - یکسان است. بعضی شرکت‌ها در سازمان‌دهی و مدیریت عملیات خود موفق‌ترند، موضوع‌های تبلیغاتی جدید و ابتکاری را با بودجه‌های یکسان توسعه می‌دهند، به پیشرفت‌های قابل توجهی در فناوری دست می‌یابند. در حالی که هزینه تحقیق و توسعه آن‌ها همچنان ثابت است و ... این نوع مهارت‌ها، مزیت‌های ساختاری نیستند که به وسیله موانع جابه‌جایی و دیگر عوامل یاد شده به دست آیند، بلکه مزیت‌های نسبتاً پایداری هستند. شرکتی که توان پیاده‌سازی بیشتر دارد، سودآوری آن نیز از دیگر شرکت‌های درون گروه استراتژیک بیشتر است.

بررسی نشان می‌دهد که انواع مختلفی از استراتژی‌ها که دارای سودآوری بالقوه هستند وجود دارند. استراتژی‌های موفق ممکن است بر پایه گونه‌های مختلفی از موانع جابه‌جایی یا رویکردهای برخورد با نیروهای رقابتی استوار باشد. سه نوع استراتژی ژنریک که توصیف شدند نشان‌دهنده بیشترین میزان تفاوت در رویکرد می‌باشند. به تازگی وضعیت هزینه به عنوان عامل تعیین موقعیت استراتژیک مورد تاکید بسیار قرار گرفته است.

با توجه به ماهیت تعاملی عوامل تعیین‌کننده سودآوری شرکت، پتانسیل سود شرکت شدیداً تحت تاثیر برآیند رقابت در گروه‌های استراتژیکی است که در زمینه بازار بهم وابسته‌اند و موانع جابه‌جایی بیشتری دارند. در گروه‌های

استراتژیکی که دارای موانع جابه‌جایی بیشتری هستند، پتانسیل سود بیشتر از گروه‌هایی خواهد بود که از میزان محافظت کمتری برخوردارند. اما اگر رقابت درون آن‌ها شدید باشد و در نتیجه قیمت‌ها و سود ناشی از آن‌ها پایین بیاید، این خود می‌تواند سودآوری شرکت‌هایی را که در گروه‌های وابسته به هم - که کمتر به وسیله موانع جابه‌جایی محافظت می‌شوند- قرار دارند، از بین ببرد.

پیامدها برای تدوین استراتژی

تدوین استراتژی رقابتی در یک صنعت می‌تواند به عنوان گزینش یک گروه استراتژیک برای رقابت در صنعت تلقی شود. این انتخاب ممکن است مستلزم برگزیدن یکی از گروه‌های موجود باشد که دارای بهترین نرخ توازن بین پتانسیل سود و هزینه‌های ورود به آن صنعت باشد؛ و یا ممکن است مستلزم ایجاد یک گروه استراتژیک کاملاً جدید باشد. تحلیل ساختاری در درون صنعت به عوامل اشاره دارد که میزان موفقیت یک موقعیت استراتژیک خاص را برای شرکت تعیین می‌کند. نقاط قوت و ضعف یک شرکت را می‌توان طبق فهرست زیر طبقه‌بندی کرد:

نقاط ضعف	نقاط قوت
<ul style="list-style-type: none"> عواملی که موانع جابه‌جایی لازم برای محافظت از گروه استراتژیک را کم می‌کنند؛ 	<ul style="list-style-type: none"> عواملی که به ایجاد موانع جابه‌جایی جهت محافظت از گروه استراتژیک کمک می‌کنند؛
<ul style="list-style-type: none"> عواملی که توان چانه‌زنی گروه را در مقابل خریداران و تامین‌کنندگان کاهش می‌دهند؛ 	<ul style="list-style-type: none"> عواملی که توان چانه‌زنی گروه را در مقابل خریداران و تامین‌کنندگان افزایش می‌دهند؛
<ul style="list-style-type: none"> عواملی که گروه را در معرض رقابت دیگر شرکت‌ها قرار می‌دهند؛ 	<ul style="list-style-type: none"> عواملی که گروه را در مقابل رقبا محافظت می‌کند؛
<ul style="list-style-type: none"> مقیاس کوچکتر شرکت نسبت به گروه استراتژیک؛ 	<ul style="list-style-type: none"> مقیاس بزرگتر نسبت به گروه استراتژیک؛
<ul style="list-style-type: none"> عواملی که باعث می‌شوند هزینه ورود شرکت به گروه از دیگر گروه‌ها بیشتر باشد؛ 	<ul style="list-style-type: none"> عواملی که باعث پائین آمدن هزینه ورود شرکت در گروه استراتژیک نسبت به دیگر گروه‌ها می‌شوند؛
<ul style="list-style-type: none"> توان پایین پیاده‌سازی استراتژی در مقایسه با رقبا؛ 	<ul style="list-style-type: none"> توان بالای پیاده‌سازی جهت اجرای استراتژی در مقایسه با رقبا؛
<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود منابع و مهارت‌هایی که به شرکت کمک می‌کند تا بر موانع جابه‌جایی غلبه کند و حتی وارد گروه‌های مطلوب‌تر شود. 	<ul style="list-style-type: none"> منابع و مهارت‌هایی که به شرکت کمک می‌کنند تا بر موانع جابه‌جایی غلبه کند و حتی وارد گروه‌های مطلوب‌تر شود.

این چارچوب برای مشاهده نقاط ضعف و قوت، شامل دو گروه اساسی است: ساختاری و اجرایی. نقاط قوت و ضعف ساختاری بر پایه ویژگی‌های اصلی ساختار صنعت نظیر موانع جابه‌جایی، عوامل تعیین‌کننده توان چانه‌زنی نسبی و غیره استوار است. به عبارت دقیق‌تر، آن‌ها نسبتاً پایدارترند و غلبه بر آن‌ها دشوار است. نقاط قوت و ضعف اجرایی مبتنی بر تفاوت در توان شرکت جهت پیاده‌سازی استراتژی‌ها، خود بر پایه توانایی‌های افراد و توانایی‌های مدیریتی استوار است. به عبارت دقیق‌تر، ممکن است موقتی باشند، اگرچه الزاماً چنین نیست. به هر حال، در تحلیل استراتژی، قائل شدن نوعی تفاوت بین این دو حائز اهمیت است.

می‌توان فرصت‌های استراتژیک موجود در صنعت مورد فعالیت شرکت را با استفاده از این مفاهیم بیشتر تثبیت کرد. فرصت‌ها را می‌توان به چند گونه تقسیم کرد:

- ایجاد یک گروه استراتژیک جدید؛
- جابه‌جایی به یک گروه استراتژیک با موقعیت مناسب‌تر؛
- تقویت موقعیت ساختاری گروه موجود یا موقعیت شرکت در درون گروه؛
- جابه‌جایی به یک گروه جدید و تقویت موقعیت ساختاری آن گروه.

می‌توان با بکارگیری همین مفاهیم پایه‌ای، تهدیدهای عمده پیش روی شرکت را شناسایی کرد:

- خطر ورود دیگر شرکت‌ها به گروه استراتژیک شرکت؛
- خطر عواملی که موانع جابه‌جایی در گروه استراتژیک شرکت را کاهش می‌دهد و در نتیجه توان گروه را در مقابل مشتری‌ها و تامین‌کنندگان و همین‌طور موقعیت آن را در مقابل محصولات جایگزین تضعیف می‌کند و یا آن را در معرض رقابت شدید رقبا قرار می‌دهد؛
- خطری که سرمایه‌گذاری‌هایی که جهت بهبود موقعیت شرکت از طریق افزایش موانع جابه‌جایی طراحی شده‌اند را همراهی می‌کند؛
- خطر تلاش برای غلبه بر موانع جابه‌جایی و ورود به گروه‌های استراتژیک مطلوب‌تر یا گروه‌های کاملاً جدید.

سه استراتژی ژنریک در برگیرنده سه رویکرد جامع و مناسب برای تعیین موفقیت‌آمیز موقعیت استراتژیک هستند.

فصل هشتم

تکامل صنعت

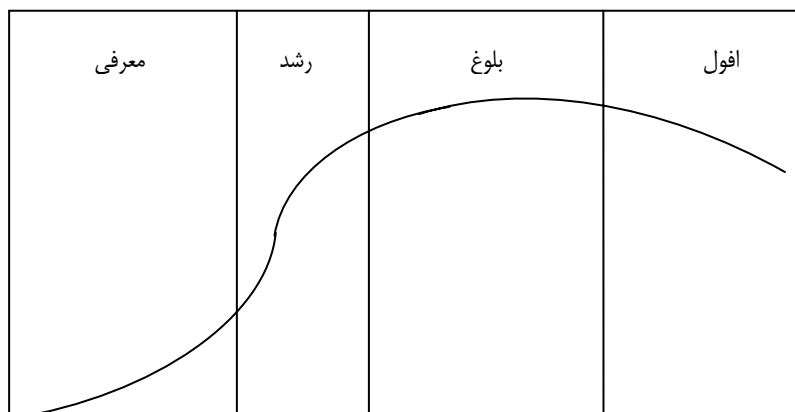
تکامل صنعت در تدوین استراتژی نقش مهمی ایفا می‌کند. تکامل ممکن است باعث افزایش یا کاهش جذابیت یک صنعت بعنوان فرصتی برای سرمایه‌گذاری شود و اغلب شرکت را به تعدیل‌های استراتژیکی وادار می‌کند. شناخت فرآیند توسعه صنعت و توان پیش‌بینی تغییرات، بسیار مهم است چرا که با افزایش نیاز به تغییر، هزینه انجام واکنش استراتژیک معمولاً افزایش می‌یابد و منفعت بکارگیری بهترین استراتژی برای شرکتی که اول از همه آن را بکار گرفته بیش از سایرین است. اگر تغییرات در صنعت، منابع اصلی پنج نیروی رقابتی را تحت تاثیر قرار دهد از اهمیتی استراتژیک برخوردار خواهند بود. در غیر این صورت اهمیت تغییرات صرفاً از حیث تاکتیکی خواهد بود.

چرخه عمر محصول

اساس مفاهیم مربوط به پیش‌بینی روند احتمالی تحول صنعت چرخه شناخته شده عمر محصول است. فرضیه‌ای که در اینجا مطرح است این است که صنعت مراحل و دوره‌هایی را نظیر آنچه در شکل زیر نشان داده شده - شامل معرفی، رشد، بلوغ و افول - پشت سر می‌گذارد. این مراحل به واسطه وجود نقاط عطف مبتنی بر نرخ رشد فروش در صنعت تعیین می‌شوند. به دلیل وجود فرآیند نوآوری و ارائه محصول جدید، منحنی رشد صنعت به شکل S می‌باشد. مرحله نسبتاً یکنواخت رشد صنعت منعکس‌کننده میزان دشواری غلبه بر مقاومت خریداران و تحریک امتحان محصول جدید است. بعد از این که محصول در بازار موفقیت‌آمیز ظاهر شد هجوم خریداران موجب رشد سریع صنعت می‌شود. سپس نفوذ محصول به خریداران بالقوه صورت می‌پذیرد که منجر به توقف رشد سریع صنعت می‌شود و شیب منحنی را تا میزان پایه رشد گروه خریدار مربوط کاهش می‌دهد و در پایان با ظهور محصولات جایگزین جدید سرانجام رشد صنعت تدریجاً کاهش می‌یابد.

با گذر صنعت از مراحل چرخه عمر، ماهیت رقابت تغییر می‌کند. معمول‌ترین پیش‌بینی‌ها در مورد چگونگی تغییر صنعت طی چرخه عمر آن و نیز چگونگی تاثیر آن تغییرات بر استراتژی به‌طور خلاصه در ادامه آمده است.

فروش صنعت



زمان

مراحل چرخه عمر صنعت

پیش‌بینی‌های نظریه چرخه عمر کالا در مورد استراتژی، رقابت و عملکرد

افول	بلوغ	رشد	معرفی	
مشتری‌ها، خریداران با معیارهای پیچیده محصولات هستند	بازار انبوه اشباع تکرار خرید انتخاب از میان نشان‌های تجاری مختلف	افزایش گروه خریدار مصرف‌کننده کیفیت غیریکنواخت را خواهد پذیرفت	خریداران پر درآمد مقاومت خریدار خریداران باید توجه شوند تا محصول را آزمایش کنند	خریداران و رفتار خریدار
تمایز کمتر محصول کیفیت ناهمگن محصول	کیفیت عالی تمایز کمتر محصول استانداردسازی سرعت تغییرات و تعداد الگوهای جدید در سال کم می‌شود تجارت درونی کالا از اهمیت بالایی برخوردار است	محصولات دارای تمایز تکنیکی و عملکردی هستند قابلیت اطمینان برای محصولات پیچیده بهبودهای رقابتی محصول کیفیت خوب	کیفیت پایین طراحی محصول و عامل توسعه گونه‌های مختلف؛ محصول غیر استاندارد تغییرات پیوسته در طراحی طراحی پایه محصول	محصولات و تغییر محصول

<p>a/s کم و دیگر عوامل بازاریابی</p>	<p>تقسیم بازار تلاش برای افزایش چرخه طول عمر گسترش خط تولید خدمات و معاملات بیشتر اهمیت بالای بسته‌بندی رقابت تبلیغاتی a/s کمتر</p>	<p>تبلیغات بالا، اما درصد فروش کمتر نسبت به مرحله معرفی ارتقا راه‌حل‌های اخلاقی به بیشترین حد تبلیغات و کلید توزیع محصولات غیرفنی</p>	<p>تبلیغات / فروش خیلی بالا (a/s) انتخاب بهترین استراتژی قیمت هزینه‌های بازاریابی بالا</p>	<p>بازاریابی</p>
<p>ظرفیت اضافی خیلی بالا تولید انبوه کانال‌های تخصصی</p>	<p>مقداری اضافه ظرفیت ظرفیت مطلوب افزایش ثبات در فرآیند ساخت مهارت‌های کاری کمتر دوره‌های تولید درازمدت کانال‌های توزیع با هدف افزایش سود خطوط خود را کاهش می‌دهند. هزینه‌های فیزیکی توزیع بالا ناشی از خطوط گسترده تولید کانال‌های با تکنیک‌های ثابت</p>	<p>کمبود ظرفیت تغییر در راستای تولید انبوه تلاش برای توزیع کانال‌های توزیع انبوه</p>	<p>اضافه ظرفیت دوره‌های تولید کوتاه نیروی کار دارای مهارت بالا هزینه‌های تولید بالا کانال‌های تخصصی</p>	<p>ساخت و توزیع</p>
			<p>تغییر تکنیک‌های تولید</p>	<p>تحقیق و توسعه</p>

تجارت خارجی	مقداری صادرات	صادرات عمده واردات اندک	کاهش صادرات واردات عمده	توقف صادرات واردات عمده
استراتژی کلی	بهترین دوره برای افزایش سهم بازار تحقیق و توسعه و مهندسی فعالیت‌های اصلی و کلیدی‌اند	تلاش برای تغییر قیمت یا وجهه کیفیت بازاریابی فعالیت اصلی محسوب می‌شود	زمان نامناسب برای افزایش سهم بازار، مخصوصاً اگر شرکت دارای سهم بازار پایین باشد داشتن هزینه‌های رقابتی به عاملی کلیدی مبدل می‌شود زمان نامناسب برای تغییر وجهه قیمت با کیفیت کارایی و موفقیت بازاریابی عامل کلیدی است.	کنترل هزینه اساس کار است
رقابت	شرکت‌های اندک	ورود رقبای زیاد ادغام و تلفات بالا	رقابت بر سر قیمت سازماندهی مجدد افزایش مارک‌های تجاری خصوصی	خروج رقبای کمتر
خطر	خطر بالا	خطرپذیری منطقی چون رشد آن را می‌پوشاند.	شروع فرآیند چرخه‌ای	
حاشیه‌ها و سودها	قیمت‌ها و حاشیه‌های بالا درآمد‌های پایین کشش قیمت در مقابل	سودهای بالا بالاترین سودها قیمت‌های نسبتاً بالا قیمت‌های کمتر از	قیمت‌های کاهنده سودهای کمتر حاشیه‌های کمتر حاشیه کمتر واسطه	قیمت‌ها و حاشیه پایین قیمت‌های کاهنده قیمت‌ها ممکن است در اواخر مرحله افول

افزایش یابد.	ثبات بیشتر سهم بازار و ساختار قیمت فضای خرید ضعیف- سخت برای آن‌هایی که قصد فروش شرکت خود را دارند. کمترین میزان قیمت و حاشیه سود	مرحله معرفی مقاومت در برابر رکود P/E بالا شرایط خرید مناسب	فروشنده‌گان انفرادی، البته نه به اندازه‌ای که در مرحله بلوغ صنعت دیده می‌شود.
--------------	--	--	---

از آنجایی که توسعه واقعی صنعت مسیرهای متفاوت زیادی را طی می‌کند، الگوی چرخه عمر همیشه معتبر نخواهد بود، اگرچه این الگو ممکن است رایج‌ترین الگوی توسعه باشد. هیچ‌چیز در مفاهیم مربوط نمی‌تواند به ما کمک کند که پیش‌بینی کنیم این الگو چه زمانی معتبر است و چه زمانی فاقد اعتبار می‌باشد.

چارچوبی برای پیش‌بینی تحول صنعت

توسعه صنعت نیز همانند هر نوع توسعه دیگر است، زیرا بعضی نیروهای فعال وجود دارند که باعث ایجاد تحرک برای تغییر می‌شوند، یا آن را تحت فشار قرار می‌دهند. این نیروها را می‌توان روندها یا فرآیندهای تحولی نامید. هر صنعتی فعالیت خود را با یک ساختار اولیه شروع می‌کند. این ساختار در برگیرنده عواملی نظیر موانع ورود، توان خریدار و تامین‌کننده و غیره می‌باشد که با ظهور صنعت به وجود می‌آیند. این ساختار معمولاً با ساختار بعدی صنعت که در جریان تکامل و پیشرفت ظاهر می‌شود تا حد زیادی متفاوت است. ساختار اولیه حاصل ترکیب ویژگی‌های اقتصادی و فنی، محدودیت‌های اولیه کوچک بودن صنعت و منابع و مهارت‌های شرکت‌هایی است که به تازگی به صنعت پیوسته‌اند.

فرآیندهای توسعه در راستای هدایت صنعت به سوی ساختار بالقوه آن عمل می‌کنند. البته، مجموعه‌ای از ساختارها در فناوری پایه، فناوری کالا و ویژگی‌های خریداران فعلی و بالقوه وجود دارد که صنعت ممکن است بسته به مسیر حرکت آن، موفقیت در انجام تحقیق و توسعه، بازاریابی، نوآوری و غیره به آن دست یابد. باید توجه داشت که تصمیمات سرمایه‌گذاری شرکت‌های موجود در صنعت و شرکت‌های تازه وارد نقش ابزاری مهمی در تکامل صنعت ایفا می‌کند. علی‌رغم وجود پتانسیل تغییر ساختاری، یک صنعت ممکن است به واقع تغییر نکند چرا که هیچ شرکتی نمی‌تواند

رویکردی جدید را برای بازاریابی بیابد، یا ممکن است مزیت‌های مقیاس بالقوه از دست برود بی‌آنکه شرکت به وجود آن‌ها پی ببرد.

فرآیندهای تکاملی

بعضی فرآیندهای پویای قابل پیش‌بینی وجود دارند که در هر صنعتی به شیوه‌ای روی می‌دهند، هرچند ممکن است سرعت و مسیر این فرآیندها از یک صنعت به صنعت دیگر متفاوت باشد:

- تغییرات طولانی مدت در رشد صنعت؛
- تغییر در بخش‌های خریدار که خدمات دریافت می‌کنند؛
- دانش خریدار؛
- کاهش عدم قطعیت؛
- انتشار دانش انحصاری؛
- انباشت تجربه و مهارت؛
- گسترش یا کاهش بزرگی صنعت؛
- تغییر در هزینه درون داده‌ها و هزینه‌های پولی؛
- نوآوری در تولید محصول؛
- نوآوری در بازاریابی؛
- نوآوری در فرآیند؛
- تغییر ساختاری در صنایع مجارو؛
- تغییر در خط مشی دولت؛
- ورودها به و خروج‌ها از صنعت.

تغییرات درازمدت در رشد صنعت

رشد صنعت متغیری کلیدی در تعیین شدت رقابت صنعت است و سرعت گسترش لازم برای حفظ سهم بازار را مشخص می‌کند و بنابراین موازنه عرضه و تقاضا و میزان تمایل صنعت را برای تشویق شرکت‌های جدید به ورود تحت تاثیر قرار می‌دهد.

شش دلیل (شامل پنج دلیل بیرونی مهم) برای تغییرات درازمدت در رشد صنعت وجود دارد:

- تغییرات جمعیتی
- تغییر در روند نیازها
- تغییر در موقعیت نسبی محصولات جایگزین
- تغییر در وضعیت کالاهای تکمیلی
- نفوذ به گروه مشتری
- تغییر محصول

تغییر در بخش‌های خریدار که به آن‌ها خدمات ارائه می‌شود

دومین فرآیند مهم تحول، تغییر در بخش‌های خریداری است که از صنعت خدمات دریافت می‌کنند. نکته دیگری که در اینجا مطرح می‌باشد این است که بخش‌های خریدار فعلی ممکن است با تولید محصولات متفاوت و ایجاد تکنیک‌های بازاریابی، خود دستخوش تقسیمات دیگری شوند. و آخرین احتمالی که وجود دارد این است که برخی بخش‌های خریدار ممکن است دیگر از خدمات صنعت برخوردار نشوند.

اهمیت نقش بخش‌های خریدار جدید در تحول صنعت از آن جهت است که شرایط ارائه خدمات به این خریداران جدید (یا حذف شرایط ارائه خدمات به بخش‌های قدیمی و از دور خارج شده آن‌ها) می‌تواند بر ساختار صنعت تاثیر اساسی بگذارد. بنابراین تحلیل فرآیند تکامل صنعت باید در برگزیده شناسایی تمامی بخش‌های جدید خریدار بالقوه و ویژگی‌های آن‌ها باشد.

یادگیری خریداران

خریداران از طریق خرید مکرر، دانش خود را در مورد محصول، کاربرد آن و ویژگی‌های علامت تجاری آن می‌افزایند. کسب اطلاعات در مورد محصول ممکن است منجر به افزایش تقاضای خریداران برای ضمانت کالا، خدمات، بهبود ویژگی‌های عملکردی بهتر و غیره شود.

یادگیری خریدار در مورد کالاهای مختلف بسته به اهمیت خرید و مهارت فنی خریدار به نسبت متفاوتی افزایش می‌یابد. خریداران چه باهوش باشند یا علاقه‌مند، (بسته به اهمیت محصول) سریعتر یاد می‌گیرند.

شیوه رویارویی با مهارت خریدار ایجاد تغییر در محصول یا روش فروش یا به‌کارگیری آن نظیر ایجاد ویژگی‌های جدید، افزودن مواد جدید، تغییر در سبک، جذابیت‌های تبلیغاتی جدید و غیره می‌باشد. این تغییرات بخشی از اطلاعات جمع‌آوری شده از سوی خریدار را بی‌اثر می‌کنند و امکان تمایز محصول را افزایش می‌دهند.

کاهش عدم اطمینان

گونه دیگری از یادگیری که ساختار صنعت را تحت تاثیر قرار می‌دهد کاهش عدم اطمینان است. بیشتر صنایع جدید در ابتدای فعالیت خود در مورد عواملی نظیر حجم بالقوه بازار، شکل مطلوب محصول، ماهیت خریداران بالقوه و همین‌طور بهترین راه دستیابی به این عوامل و نیز نحوه غلبه بر مسائل تکنولوژیکی تردید دارند.

البته، به مرور زمان وجود یک فرآیند پیوسته زمینه را برای رفع این تردیدها فراهم می‌آورد. فناوری‌ها تایید یا از دور خارج می‌شوند، خریداران شناسایی می‌شوند و شاخص‌های رشد صنعت اطلاعاتی را در مورد حجم بالقوه آن به دست می‌دهد. فرآیند تقلید از استراتژی‌های موفق و اجتناب از استراتژی‌های ضعیف به کاهش این تردید کمک می‌کند.

کاهش تردید همچنین ممکن است موجب کشیده شدن شرکت‌های جدید به درون صنعت شود. کاهش خطر ممکن است باعث شود که به جای شرکت‌های تازه تاسیس و معمولی - که در بیشتر صنایع دیده می‌شوند - شرکت‌های بزرگتر و دارای ریسک کمتر جذب صنعت شوند.

شرکت باید برای حفظ موقعیت از نظر استراتژیکی، خود را آماده سازد تا بتواند از موقعیت خود در مقابل تقلیدکنندگان و شرکت‌های تازه وارد دفاع کند و یا روش خود را تغییر دهد، اگر معلوم شود که پیش‌بینی‌های نخست او در مورد استراتژی که انتخاب کرده نادرست بوده است.

انتشار دانش انحصاری

فناوری‌های تولید و فرآیند که از سوی شرکت‌ها (یا تامین‌کنندگان یا دیگر بخش‌ها) طراحی می‌گردد به ندرت انحصاری می‌شوند. به مرور زمان، یک فناوری پایدارتر شده، دانش مربوط به آن پخش می‌شود. انتشار دانش طی ساز و کارهای مختلفی صورت می‌گیرد:

- از طریق بررسی ظاهری کالاهای انحصاری شرکت رقیب و تامین‌کننده‌ها، توزیع‌کننده‌ها و مشتری‌ها؛
- اطلاعات انحصاری همچنین آن هنگام که در کالاهای سرمایه‌ای - که از سوی عرضه‌کننده‌های خارجی تولید می‌شوند - بکار گرفته شوند انتشار می‌یابند،
- تغییر پرسنل شمار افرادی را که اطلاعات انحصاری شرکت را در اختیار دارند افزایش می‌دهد و ممکن است موجب ایجاد مجرای برای انتقال اطلاعات به دیگر شرکت‌ها شود؛
- پرسنل متخصص که در زمینه فناوری مهارت بالایی دارند در بین منابعی چون شرکت‌های مشاور، تامین‌کننده‌ها، مشتری‌ها و اساتید فنی دانشگاه و غیره فراوانند و شرکت می‌تواند از آن‌ها کسب اطلاعات کند.

میزان انتشار دانش انحصاری به نوع صنعت بستگی دارد. هر چه فناوری پیچیده‌تر باشد، هر چه تخصص پرسنل فنی بیشتر باشد، هر چه پرسنل تحقیق ماهرتر و موشکاف‌تر باشند، یا هر چه مزیت‌های مقیاس در فعالیت‌های تحقیق بیشتر باشد، سرعت انتشار دانش انحصاری کمتر خواهد بود.

یکی از نیروهای کلیدی در مقابل انتشار فناوری انحصاری، بهره‌گرفتن از ثبت حق انحصاری است که به طور قانونی از انتشار جلوگیری می‌کند. با این همه، ثبت حق انحصاری در جلوگیری از انتشار چندان قابل اعتماد نیست، چرا که شرکت‌های دیگر می‌توانند با ایجاد فناوری مشابه از غیرقانونی بودن عمل خود جلوگیری کنند و ادعا نمایند که اقدام آن‌ها حاصل خلاقیت خود آن‌ها است نه تقلید از دیگران. دیگر نیروی جبرانی در انتشار اطلاعات ایجاد مستمر فناوری انحصاری جدید از طریق پژوهش و توسعه می‌باشد. دانش جدید برتری‌های انحصاری بیشتری برای شرکت فراهم می‌کند. اما، اگر دوره انتشار اطلاعات کوتاه باشد و خریداران به اندازه کافی به شرکت وابسته نباشند، نوآوری مستمر ممکن است موثر واقع نشود.

از نقطه نظر استراتژیکی، انتشار اطلاعات در مورد فناوری نشان می‌دهد که برای حفظ موقعیت:

(۱) باید از دانش موجود و پرسنل متخصص حمایت کرد که این کار خیلی دشوار است؛

(۲) باید توسعه فناوری جدید اتفاق بیافتد تا راهبری در صنعت حفظ شود؛

(۳) باید موقعیت استراتژی را در دیگر زمینه‌ها تقویت کرد.

انباشت تجربه

در برخی صنایع، هزینه واحد با افزایش تجربه در زمینه ساخت، توزیع و بازاریابی محصول، کاهش می‌یابد. اهمیت منحنی یادگیری در رقابت صنعت به این امر بستگی دارد که آیا شرکت‌های دارای تجربه بیشتر می‌توانند از نوعی برتری اساسی و پایدار نسبت به دیگر شرکت‌ها برخوردار باشند.

اگر امکان انحصاری کردن تجربه وجود داشته باشد، می‌توان از آن به عنوان یک نیروی قوی در تحول صنعت استفاده کرد. اگر شرکت در کسب تجربه از بقیه سریعتر نباشد، باید خود را از نظر استراتژیکی آماده کند تا بتواند به سرعت از دیگران تقلید کند یا در زمینه‌های سوای از هزینه، نوعی برتری برای خود ایجاد کند. انجام حالت دوم مستلزم این است که شرکت از استراتژی‌های ژنریک تمایز محصول یا تمرکز بهره بگیرد.

توسعه (یا کاهش) در مقیاس

افزایش مقیاس صنعت و شرکت پیامدهایی برای ساختار صنعت دارد. نخست، این افزایش مقیاس معمولاً باعث گسترش دامنه مجموعه استراتژی‌های موجود می‌گردد، به طوری که اغلب موجب افزایش مزیت‌های مقیاس و نیاز به

سرمایه در صنعت می‌شود. افزایش مقیاس شرکت همچنین می‌تواند به شرکت‌های خارجی کمک کند تا با اعمال چنین تغییراتی قبل از سایرین و در نتیجه با دستیابی به مزیت‌های رقابتی اساسی وارد صنعت شوند.

پیامد دیگر رشد صنعت این است که احتمال وجود استراتژی‌های ادغام عمودی بیشتر خواهد بود و میزان بیشتر ادغام عمودی موجب افزایش موانع ورود می‌شود. ممکن است در صنایع با مقیاس بالا میل به جذب تازه واردها وجود داشته باشد که این احتمال دارد موجب سخت شدن شرایط برای شرکت‌های پیشرو موجود در صنعت شود- به ویژه زمانی که شرکت‌های تازه وارد عمده و بزرگ باشند.

تغییر در هزینه‌های درون داده‌ها و نرخ تبدیل ارز

گروه‌های مختلف هزینه‌های درون داده‌ها که در معرض تغییر هستند عبارتند از:

- نرخ دستمزد (شامل هزینه‌های کامل نیروی کار)
- هزینه‌های مواد
- هزینه تامین سرمایه
- هزینه‌های ارتباطی (از جمله رسانه‌ها)
- هزینه‌های حمل و نقل

مهمترین و آشکارترین فاکتوری که صنعت را تحت تاثیر قرار می‌دهد افزایش یا کاهش هزینه (و قیمت) محصول است که متعاقباً تقاضا را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

نوآوری در محصول

یکی از منابع اصلی تغییر ساختاری صنعت، نوآوری‌های تکنولوژیکی در انواع و از منابع مختلف است. نوآوری در محصول یکی از انواع مهم است. نوآوری در محصول می‌تواند حجم بازار را گسترش دهد و بنابراین رشد صنعت را افزایش دهد و یا تمایز کالا را بیشتر کند. نوآوری در محصول همچنین می‌تواند تاثیرات غیر مستقیم نیز داشته باشد. تغییر عمده در محصول همچنین می‌تواند تجربه خریدار را بی اثر کند و در نتیجه بر رفتار خرید تاثیر بگذارد. نوآوری‌های محصول ممکن است ریشه در عوامل خارج یا داخل صنعت داشته باشد.

نوآوری در بازاریابی

نوآوری در زمینه بازاریابی همانند نوآوری محصول می‌تواند مستقیماً ساختار صنعت را از طریق افزایش تقاضا تحت تاثیر قرار دهد. پیشرفت‌های حاصل در زمینه‌های رسانه‌های تبلیغاتی، روش‌ها و کانال‌های جدید بازاریابی و غیره

می‌تواند صنعت را در دستیابی به مصرف‌کننده‌های جدید یا کاهش حساسیت خریدار نسبت به قیمت (افزایش تمایز محصول) کمک کند.

روش‌های جدید بازاریابی می‌تواند تابع افزایش یا کاهش مزیت‌های مقیاس باشد و بنابراین موانع جابجایی را تحت تاثیر قرار دهد. نوآوری‌های بازاریابی همچنین ممکن است قدرت خریداران را جا به جا کند و موازنه بین هزینه‌های ثابت و متغیر و متعاقباً میزان ناپایداری رقابت را تحت تاثیر قرار دهد.

نوآوری در فرآیند

نوآوری‌ها می‌توانند باعث شوند که فرآیند تولید بیشتر یا کمتر سرمایه بر باشد، مزیت‌های مقیاس افزایش یا کاهش یابد، نسبت هزینه‌های ثابت تغییر کند، ادغام عمودی کاهش یا افزایش یابد، فرآیند انباشت تجربه تحت تاثیر قرار گیرد و غیره - که همه این‌ها ساختار صنعت را تحت تاثیر قرار می‌دهد. نوآوری‌هایی که مزیت‌های مقیاس را افزایش می‌دهد یا منحنی تجربه را فراتر از اندازه بازارهای ملی بسط می‌دهند، می‌توانند، منجر به جهانی شدن صنعت گردد.

تغییرات ساختاری در صنایع همجوار

از آنجایی که ساختار صنایع مصرفی یا تامین‌کننده توان چانه‌زنی آن‌ها را در برابر یک صنعت خاص تحت تاثیر قرار می‌دهد، تغییر در ساختار به طور بالقوه پیامدهای مهمی برای پیشرفت صنعت دارد. اهمیت تغییرات ساختار صنایع همجوار حاکی از این است که صنعت باید پیشرفت ساختاری تامین‌کننده و خریدار را مورد بررسی و آزمایش قرار دهد و خود را برای وفق با شرایط آماده کند؛ همانگونه که این کار را در مورد خود انجام می‌دهد.

تغییر در خط مشی دولت

نفوذ دولت می‌تواند تاثیر چشمگیر و ملموسی بر تغییر ساختار صنعت داشته باشد. مستقیم‌ترین راه برای این تاثیرگذاری تعیین مقررات کامل در مورد متغیرهایی کلیدی نظیر ورود به صنعت، فعالیت‌های رقابتی یا سودآور است. تغییر در مقررات قیمت‌گذاری دولت نیز ممکن است تاثیر عمده بر ساختار صنعت داشته باشد. اقدامات دولت همچنین می‌تواند امکان رقابت بین‌المللی را به‌طور قابل توجهی کاهش یا افزایش دهد. شکل‌های نسبتاً غیرمستقیم تاثیر دولت بر ساختار صنعت از طریق تدوین مقررات مربوط به کیفیت و سلامت محصول، شرایط محیطی و تعرفه‌ها یا سرمایه‌گذاری‌های خارجی صورت می‌پذیرد.

ورود و خروج

ورود تاثیر آشکاری بر ساختار صنعت دارد، به‌ویژه اگر از جانب شرکت‌هایی صورت گیرد که در صنایع دیگر فعالیت می‌کنند. شرکت‌ها معمولاً زمانی وارد صنعت می‌شوند که فرصت‌هایی را برای رشد و سود فراتر از هزینه ورود (یا غلبه بر موانع جابه‌جایی) بیابند.

ورود یک شرکت با سابقه به صنعت (خواه از طریق خرید یا توسعه داخلی) اغلب نیرویی پیش‌برنده برای تغییر ساختاری صنعت ایجاد می‌کند. شرکت‌های تثبیت شده از دیگر بازارها، مهارت‌ها و منابع بسیاری دارند که می‌توانند از آن برای تغییر رقابت در صنعت جدید استفاده کنند- در حقیقت این خود اغلب انگیزه‌ای قوی برای تصمیمات آن‌ها جهت ورود به صنعت به شمار می‌آید.

خروج از صنعت از طریق کاهش تعداد شرکت‌ها و احتمالاً افزایش توان شرکت‌های پیشرو، ساختار صنعت را تغییر می‌دهد. دلیل خروج شرکت‌ها این است که آن‌ها در می‌یابند که امکان بازگشت سرمایه به‌طوری که میزان آن از هزینه تامین سرمایه بیشتر باشد، وجود ندارد. موانع خروج از فعال شدن فرآیند خروج جلوگیری می‌کند که این موانع وضعیت شرکت‌های ماندگار در درون صنعت را که از وضعیت مناسب‌تری برخوردارند تضعیف می‌کند و ممکن است باعث ایجاد جنگ بر سر قیمت و دیگر درگیری‌های رقابتی شود. افزایش تمرکز و توان سودآوری صنعت در نتیجه تغییرات ساختاری صنعت همچنین ممکن است به واسطه وجود موانع خروج متوقف شود.

از مباحث این فصل بر می‌آید که در حالی که تحول صنعت همواره در هر کسب و کاری اتفاق می‌افتد و نیازمند واکنش استراتژیکی است، لیکن هیچ روش واحدی برای متحول شدن صنعت وجود ندارد. بنابراین هرگونه الگوی واحد برای تحول صنعت نظیر چرخه طول عمر محصول باید رد شود.

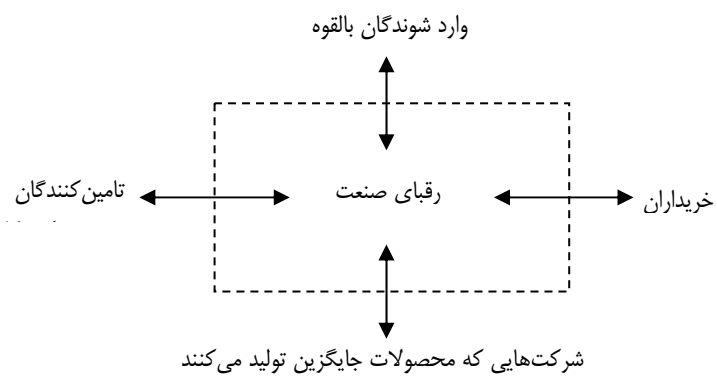
آیا صنعت تثبیت خواهد شد؟

بدیهی است که صنایع تمایل دارند به مرور زمان به صورت یکپارچه درآیند، اما به صورت یک گزاره کل، این واقعی ندارد. این مسئله که آیا تثبیت در یک صنعت به وقوع می‌پیوندد نشان‌دهنده مهمترین رابطه درونی در بین عناصر ساختار صنعت است- که شامل مبارزه رقابتی، موانع جابه‌جایی و موانع خروج می‌باشد.

- تمرکز صنعت و موانع جابه‌جایی با هم حرکت می‌کنند.
- اگر میزان موانع جابه‌جایی پایین باشد یا کاهش یابد هیچ‌گونه تمرکزی صورت نمی‌گیرد.
- موانع خروج از تثبیت صنعت جلوگیری می‌کند.
- پتانسیل سود در درازمدت به ساختار آینده صنعت بستگی دارد.

تغییر در مرزهای صنعت

تغییر ساختاری در یک صنعت اغلب با تغییراتی در مرزهای صنعت همراه است. مرزهای صنعت یک چارچوب قضاوتی - به صورت نقطه چین - همانند تصویر زیر است. تحول صنعت نقش مهمی در تغییر این مرزها دارد.



شکل: مرزهای صنعت

استراتژی رقابتی
تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا

بخش II : محیط‌های عمومی صنعت

محیط‌های عمومی صنعت

محیط‌های صنعت بیشتر از لحاظ پیامدهای استراتژیک اساس در ابعاد کلیدی زیر با هم متفاوتند:

- تمرکز صنعت؛
- وضعیت بلوغ صنعت؛
- قرارگرفتن صنعت در معرض رقابت بین‌المللی.

در بخش دو، برپایه این ابعاد تعدادی از محیط‌های صنعتی عمومی را انتخاب کرده به موشکافی آن‌ها می‌پردازیم.

در این بخش، پنج محیط عمومی عمده برای تحلیل و بررسی انتخاب شده است:

- صنایع غیرمتمرکز
- صنایع نوظهور
- صنایع در مرحله بلوغ
- صنایع در حال افول
- صنایع جهانی

فصل نهم

استراتژی رقابتی در صنایع غیرمتمرکز

یک محیط ساختاری مهم که در آن شرکت‌های زیادی با هم در حال رقابت هستند، صنعت غیرمتمرکز نامیده می‌شود به عبارت دیگر صنعت غیرمتمرکز صنعتی است که در آن هیچ‌کدام از شرکت‌ها سهم زیادی از بازار را در اختیار ندارند و نمی‌توانند تاثیر اساسی بر بازده آن صنعت داشته باشند. معمولاً صنایع غیرمتمرکز در برگرنده شمار زیادی از شرکت‌های کوچک و متوسط هستند که بسیاری از آن‌ها در مالکیت بخش خصوصی هستند. ایده اصلی که اینگونه صنایع را به محیط منحصر به فردی برای رقابت مبدل می‌کند، عدم حضور پیشروان بازار است که از توان کافی برای شکل دادن به رویدادهای صنعتی برخوردارند و در بخش‌های زیر متداول هستند:

- خدمات؛
- خرده فروشی؛
- توزیع؛
- تولیدات چوبی و فلزی؛
- محصولات کشاورزی؛
- کسب و کارهای خلاق.

صنایع غیرمتمرکز همچنین از نظر پیشرفت فناوری از تنوع بالایی برخوردارند و از صنایع، با فناوری بالا نظیر گرمایش خورشیدی تا صنایع با فناوری پایین تر نظیر جمع‌آوری زباله و خرده‌فروشی مشروبات طبقه‌بندی می‌شوند.

عوامل غیرمتمرکز شدن صنعت

- موانع کلی برای ورود به صنعت
- نبود مزیت‌های مقیاس و یا منحنی تجربه
- هزینه‌های حمل و نقل بالا
- هزینه‌های بالای صورت برداری کالا یا نوسانات فروش غیر منظم
- نداشتن مزیت در بزرگی تامین‌کننده‌ها یا خریداران
- نبود مزیت‌های اقتصادی در برخی جنبه‌های مهم

- نیازهای متنوع بازار
- تمایز زیاد محصول، به ویژه اگر بر پایه وجهه استوار باشد
- موانع خروج
- مقررات محلی
- ممنوعیت تمرکز از طرف دولت
- نوپایی

غلبه بر پراکندگی

غلبه بر نبود تمرکز و پراکندگی می‌تواند یک فرصت استراتژیک بسیار مهم باشد. حاصل یکپارچه‌سازی یک صنعت غیرمتمرکز می‌تواند بسیار با ارزش باشد چرا که هزینه ورود به درون صنعت طبق تعریف پایین است و به احتمال زیاد شرکت‌هایی در درون صنعت وجود دارند که نسبتاً کوچک و ضعیف هستند و تهدید برای اقدام تلافی‌جویانه از جانب آن‌ها اندک است.

غلبه بر نبود تمرکز از جمله تغییراتی به شمار می‌آید که عوامل اقتصادی اصلی را که منجر به خرد شدن ساختار صنعت می‌شود از میان بر می‌دارد. برخی رویکردهای عمومی غلبه بر نبود تمرکز در صنعت عبارتند از:

- ایجاد مزیت‌های مقیاس یا منحنی تجربه
- استاندارد نمودن نیازهای متفاوت بازار
- خنثی سازی یا جداسازی عوامل اصلی نبود تمرکز
- خرید دیگر شرکت‌ها برای رسیدن به حد قابل توجهی از تمرکز
- شناخت زود هنگام گرایش‌های صنعت

صنایع راکد

نکته اصلی در شناخت اهداف استراتژی این است که بسیاری صنایع تقسیم شده هستند نه به‌خاطر دلایل اقتصادی بنیادین، بلکه به دلیل گیر کردن آن‌ها در وضعیت تقسیم‌شدگی و عدم تمرکز. گیر کردن صنایع در چنین وضعیتی ریشه در عوامل زیر دارد:

- عدم برخورداری شرکت‌های موجود از منابع و مهارت‌های کافی
- عدم آینده‌نگری یا رضایت شرکت‌های موجود در درون صنعت
- عدم توجه شرکت‌های بیرونی

مواجهه با عدم تمرکز صنعت

در بسیاری موقعیت‌ها، عدم تمرکز صنعت و تقسیم‌شدگی بالای آن در واقع ریشه در اقتصاد صنعت دارد که امکان غلبه بر آن وجود ندارد. صنایع تقسیم شده نه تنها دارای شرکت‌های رقیب زیادی هستند بلکه توان چانه‌زنی آن‌ها در مقابل خریداران و تامین‌کنندگان نیز ضعیف است. پیامد چنین شرایطی حاشیه سودآوری است. در چنین محیطی، کسب موقعیت استراتژیک مناسب از اهمیت خیلی بالایی برخوردار است. چالش استراتژیکی مطرح در اینجا این است که شرکت باید با تبدیل خود به یکی از موفق‌ترین شرکت‌ها بر عدم تمرکز غلبه کند، هر چند ممکن است سهم بازاری که به دست می‌آورد چندان زیاد نباشد.

چند گزینه استراتژیک ممکن برای مقابله با ساختار غیرمتمرکز وجود دارد که باید بسته به موقعیت و شرایط موجود مورد بررسی قرار گیرد.

- **تمرکززدایی کاملاً کنترل شده:** این استراتژی به‌جای افزایش حجم فعالیت‌ها در یک یا چند بخش، مستلزم مستقل نگه‌داشتن بخش‌های مجزا و کوچک است.
- **ایجاد تاسیسات:** این استراتژی شامل طراحی تاسیسات استاندارد- اعم از کارخانه یا مرکز ارائه خدمات- و علمی نمودن فرآیند ساخت و بکارگیری تاسیسات با کمترین هزینه ممکن می‌باشد.
- **افزایش ارزش افزوده:** از طریق ارائه خدمات بیشتر در کنار فروش، سهیم شدن در ساخت مراحل نهایی محصول یا انجام فعالیت‌های اصلی یا فرعی مونتاژ قطعات (قبل از فروش به مشتری)، ادغام رو به جلو از ساخت به توزیع یا خرده‌فروشی.
- **تخصص یافتگی از طریق نوع محصول یا بخش مربوط به محصول:** متخصص شدن در گروه کاملاً محدودی از محصولات.
- **تخصص یافتگی به واسطه نوع مشتری:** تخصص یافتگی در مورد گروه خاصی از مشتری‌ها در درون صنعت.
- **تخصص یافتگی بر اساس نوع سفارش:** شرکت فقط سفارش‌هایی را بپذیرد که محدود و مستلزم تحویل سریع است و حساسیت سفارش‌دهنده نسبت به قیمت آن اندک است؛ یا شرکت می‌تواند فعالیت خود را به ارائه محصول یا خدمات سفارشی محدود کند.
- **تمرکز بر یک منطقه جغرافیایی:** با متمرکز کردن توجه خود بر تسهیلات، و فعالیت‌های بازاریابی و فروش خود در یک منطقه جغرافیایی خاص و تحت پوشش قرار دادن آن منطقه.
- **سیاست حفظ موقعیت موجود و اجتناب از هزینه‌های اضافی:** هزینه‌های سربار اندک، کارکنان ماهر اندک، کنترل شدید هزینه و توجه به جزئیات

• ادغام رو به عقب

تله‌های استراتژیک بالقوه

محیط ساختاری منحصر به فرد صنایع غیرمتمرکز با تله‌های استراتژیک خاصی همراه است. برخی از تله‌های متداول که باید در تحلیل استراتژی‌های جایگزین در یک صنعت غیرمتمرکز خاص به عنوان علائم خطر قلمداد می‌شوند، عبارتند از:

- تلاش برای تفوق
- فقدان انضباط استراتژیک
- تمرکز یافتگی بیش از حد
- فرض این که رقبا از هزینه‌های سربار و اهداف یکسانی برخوردارند
- واکنش بیش از حد نسبت به محصولات جدید

تدوین استراتژی

مرحله نخست تحلیل کامل صنعت و رقبا است تا از طریق آن بتوانیم منشأ نیروهای رقابتی موجود در درون صنعت، ساختار درونی صنعت و موقعیت شرکت‌های عمده را شناسایی کنیم.

مرحله دوم شناسایی علل پراکندگی و نبود تمرکز در صنعت است. تهیه یک فهرست کامل از علل و یافتن رابطه آن‌ها با اقتصاد صنعت بسیار مهم می‌باشد.

مرحله سوم بررسی جداگانه هر کدام از علل عدم تمرکز در حیطه صنعت و نتایج تحلیل رقبا در مرحله اول است. مرحله چهارم بستگی به مرحله قبل دارد. شرکت باید نحوه تعادل ساختاری در صنعت را بعد از تثبیت و یکپارچه شدن آن پیش‌بینی کند و سپس تحلیل ساختاری را مجدداً به کار گیرد. اگر فرصت‌های غلبه بر نبود تمرکز و پراکندگی که در مرحله سوم مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت مطلوب نباشد، مرحله پنجم انتخاب بهترین راه برای مقابله با ساختار نامتمرکز می‌باشد.

مراحل تدوین استراتژی رقابتی در صنایع غیرمتمرکز

- | | | |
|---|-----------|---|
| ساختار صنعت و موقعیت شرکت‌ها چگونه است؟ | مرحله اول | ✓ |
| چرا صنعت تمرکز نیافته است؟ | مرحله دوم | ✓ |

- ✓ مرحله سوم آیا می‌توان بر عدم تمرکز غلبه کرد؟ چگونه؟
- ✓ مرحله چهارم آیا غلبه بر نبود تمرکز سودآور است؟ به این منظور شرکت باید در چه موقعیتی قرار گیرد؟
- ✓ مرحله پنجم اگر عدم تمرکز اجتناب ناپذیر است، بهترین راه برای مواجهه با آن چیست؟

فصل دهم

استراتژی رقابتی در صنایع نوظهور

صنایع نوظهور صنایع تازه شکل گرفته یا اصلاح شده‌ای هستند که به واسطه نوآوری‌های فناوری، تغییر در روابط نسبی هزینه، ظهور نیازهای مصرفی جدید و دیگر تغییرات اقتصادی و جامعه شناختی که از محصول یا خدمات جدید شرکت یک فرصت تجاری بالقوه و کارآمد می‌سازد، ایجاد شده‌اند.

خصوصیت اصلی یک صنعت نوظهور از دیدگاه طراحی استراتژی آن است که در این وضعیت هیچ نوع اصول بازی وجود ندارد. مسئله رقابتی در یک صنعت نوظهور این است که تمامی اصول باید طوری پی‌ریزی شود که شرکت بتواند خود را با آن وفق دهد و براساس آن به موفقیت دست یابد. عدم وجود اصول هم منبع خطر است و هم منبع فرصت‌ها که در هر دو حالت باید به‌طور مناسب کنترل و هدایت شود.

ویژگی‌های مشترک ساختاری

- نبود اطمینان از فناوری
- نبود اطمینان استراتژیکی
- هزینه‌های اولیه بالا اما کاهش خیلی سریع آن
- شرکت‌های در حال تکوین و جدا شدن شرکت‌های فرعی
- خریدارانی که برای اولین بار از صنعت خرید می‌کنند
- افق زمانی کوتاه
- یارانه

موانع جابه‌جایی اولیه

رایج‌ترین موانع اولیه عبارتند از:

- فناوری انحصاری؛
- دستیابی به کانال‌های توزیع؛
- دستیابی به مواد خام و دیگر کالاهای ورودی که از نظر هزینه و کیفیت مناسب باشد؛
- مزیت‌های هزینه‌ای ناشی از تجربه که بی‌اطمینانی‌های تکنولوژیکی و رقابتی بر اهمیت آن افزوده است؛

- خطرپذیری، که هزینه فرصت مناسب سرمایه‌گذاری و در نتیجه موانع سرمایه‌ای موثر را افزایش می‌دهد.

موانع اولیه عمومی بیشتر ریشه در توان تحمل خطرپذیری، فناوری نوآورانه و تصمیمات آینده‌نگرانه برای افزایش ذخیره کالاهای ورودی و کانال‌های توزیع دارد تا نیاز دستیابی به منابع عمده.

مشکلاتی که توسعه صنعت را محدود می‌کند

این مشکلات ریشه در نوپایی صنعت، وابستگی آن به دستگاه‌های اقتصادی بیرونی در زمینه رشد، و عوامل بیرونی سهمیم در توسعه خود دارد که از نیاز صنعت به تحریک خریداران جهت برگزیدن محصول آن ناشی می‌شود.

- ناتوانی در دستیابی به مواد خام و قطعات
- دوره افزایش سریع قیمت‌های مواد اولیه
- فقدان زیر ساخت
- فقدان استاندارد در محصول یا فناوری
- برداشت از منسوخ بودن محصول
- سردرگمی مشتری
- کیفیت نامنظم محصول
- وجهه و اعتبار در جامعه مالی
- دریافت تاییدیه
- هزینه‌های بالا
- عکس‌العمل شرکت‌های تهدید شده

بازارهای پیشین و با دیرکرد

یکی از سوالات کلیدی در مورد اهداف راهبردی یک صنعت نوظهور، غالباً ارزیابی این امر است که کدام بازارها زودتر و کدام بازارها دیرتر به روی محصول صنعت باز می‌شوند. بعضی معیارهای خاص در تعیین میزان استقبال، موثر به نظر می‌رسند. شرکت‌های فعال در درون صنعت نوظهور می‌توانند بر بعضی از این معیارها تاثیر بگذارند و یا بر آنها غلبه کنند.

- ماهیت منافع
- مزیت‌های عملکردی

- مزیت هزینه
- میزان پیشرفتگی لازم برای حصول منافع قابل توجه
- هزینه خرابی محصول
- هزینه‌های معرفی یا جابه‌جایی تغییر
- خدمات پشتیبانی
- هزینه کهنگی
- موانع ناشی از ناهمگنی مقررات دولتی یا موانع کاری
- منابع لازم برای تغییر
- درک تغییر فناوری
- ریسک فردی موجود برای افراد تصمیم‌گیرنده

انتخاب‌های استراتژیک

تدوین استراتژی در صنایع نوظهور باید با توجه به بی‌اطمینانی و ریسک این دوره از توسعه صنعت و نحوه مقابله با آن صورت گیرد. قوانین بازی رقابتی تا حد زیادی نامشخص است، ساختار صنعت بی‌نظم و احتمالاً متغیر است و شناخت رقبا دشوار می‌باشد.

- **شکل دادن ساختار صنعت.** مهمترین بخش استراتژی در صنایع نوظهور توان شرکت در شکل‌دهی ساختار صنعت می‌باشد. شرکت با گزینش‌های خود می‌تواند قوانین را در زمینه‌هایی نظیر سیاست تولید، روش‌های بازاریابی و استراتژی قیمت‌گذاری پی‌ریزی کند. شرکت باید در درون چارچوبی که به وسیله اقتصاد پایه و منابع صنعت ایجاد شده، تلاش کند تا مقررات صنعت را طوری تغییر دهد که توان خود را در درازمدت به حداکثر برساند.
- **عوامل خارجی توسعه صنعت.** در یک صنعت نوظهور، یکی از مسائل راهبردی کلیدی، موازنه‌ای است که شرکت بین حمایت از صنعت و تلاش برای دستیابی به منافع محدود شخصی ایجاد می‌کند.
- **تغییر نقش تامین‌کنندگان و کانال‌ها.** از لحاظ استراتژیکی، شرکتی که در یک صنعت نوظهور قرار دارد باید خود را برای تغییرات احتمالی در جهت‌گیری تامین‌کنندگان و کانال‌های توزیع با گسترش حجم صنعت و افزایش اعتبار آن، آماده کند.

- **تغییر موانع جابه‌جایی.** موانع جابه‌جایی اولیه در صنعت نوظهور ممکن است سریع از بین برود. این موانع اغلب با گسترش حجم صنعت و بلوغ فناوری تغییر می‌کند و جای خود را به عوامل دیگری می‌دهد.

زمان‌بندی ورود

- یکی از راه‌های استراتژیک مهم برای رقابت در صنایع نوظهور زمان‌بندی مناسب برای ورود به صنعت می‌باشد. اول وارد شدن (یا پیش‌قدم بودن) با ریسک بالایی همراه است. اما ممکن است با موانع اندکی روبرو باشد و میزان سود بالایی برای شرکت به همراه داشته باشد. ورود سریع در صورتی که شرایط کلی زیر حاکم باشد، مناسب است:
 - ◀ وجهه و اشتها شرکت برای خریدار مهم باشد و شرکت بتواند با کسب اشتها بر اعتبار خود بیافزاید.
 - ◀ اول وارد شدن می‌تواند باعث شروع فرآیند یادگیری در کسب و کاری شود که در آن نقش منحنی یادگیری خیلی مهم است، تقلید از تجارب دیگران دشوار است و نسل‌های بعدی فناوری آن را القا نخواهد کرد.
 - ◀ وفاداری مشتری زیاد خواهد بود به طوری که منافع عاید شرکتی می‌شود که قبل از دیگران محصول را به مشتری بفروشد.
 - ◀ شرکت می‌تواند با دستیابی سریع به منابع عرضه مواد اولیه، کانال‌های توزیع و غیره به مزیت‌های هزینه‌ای مطلق دست‌یابد.

وارد شدن زود هنگام مخصوصاً در شرایط زیر با ریسک همراه است:

- رقابت زود هنگام و تقسیم بازار با رقابت و تقسیماتی که بعداً در توسعه صنعت نقش مهمی دارد، متفاوت می‌باشد. بنابراین شرکت مهارت‌های نابجایی کسب می‌کند و ممکن است با هزینه‌های بالای تغییر و جایگزینی روبرو شود.
- هزینه نفوذ به بازار خیلی زیاد می‌باشد و مستلزم عواملی نظیر آموزش مشتری، تاییدیه‌های قانونی و پیشرو بودن در فناوری است و امکان انحصاری کحردن منافع حاصل از دستیابی به بازار برای شرکت وجود ندارد.
- رقابت اولیه با شرکت‌های کوچک و تازه‌کار پرهزینه است، البته این شرکت‌ها در اثر رقابت‌های بهتر بعدی جایگزین خواهند شد.
- تغییرات تکنولوژیکی، سرمایه‌گذاری‌های اولیه را بی‌مصرف می‌سازد و به شرکت‌هایی که بعداً وارد می‌شوند اجازه می‌دهد که با جدیدترین محصولات و فرآیندها به مزیت دست‌یابند.

◀ تحرکات تاکتیکی. مشکلاتی که توسعه یک صنعت نوظهور را محدود می‌کند حاکی از بعضی اقدامات تاکتیکی است که ممکن است موقعیت استراتژیکی شرکت را تقویت کند:

- دستیابی سریع به تامین کنندگان مواد اولیه باعث ایجاد اولویت‌هایی در مواقع کمبود می‌شود.
- می‌توان تامین مالی را زمان‌بندی کرد، اگرچه ممکن است تامین مالی بیش‌تر از نیاز واقعی باشد. این اقدام هزینه سرمایه شرکت را کاهش می‌دهد.

مواجهه با رقبا

نحوه برخورد با رقبا در صنایع نوظهور ممکن است مسئله‌ای دشوار باشد به‌ویژه برای شرکت‌هایی که پیشرو بوده‌اند و بخش عمده‌ای از بازار را در دست داشته‌اند. افزایش شرکت‌های تازه تاسیس و شرکت‌های جدا شده از شرکت‌های بزرگ ممکن است باعث دردسر شود و شرکت باید آن را با عوامل بیرونی که تا حدودی توسعه صنعت را به رقبا وابسته می‌کند مقایسه نماید.

یکی از مشکلات رایج در صنایع نوظهور این است که شرکت‌های پیشرو منابع زیادی هزینه می‌کنند تا به کمک آن از سهم بازار بالای خود محافظت کنند و به رقبایی که ممکن است فرصت اندکی برای دستیابی به قدرت زیاد بازار در درازمدت دارند جواب دهند. بهترین کار این است شرکت نیرو و هزینه‌هایی را که صرف واکنش می‌کند برای افزایش نقاط قوت خود و توسعه صنعت صرف نماید. حتی ممکن است کار مناسب این باشد که شرکت رقبای خاصی را به ورود تشویق کند، مثلاً از طریق مجوز دادن و غیره. همچنین شرکت ممکن است خواهان رقبایی باشد که از نظر کمی شناخته شده هستند تا آن‌هایی که به تنهایی سهم عمده‌ای را در اختیار دارند. اما با رسیدن صنعت به مرحله بلوغ زمینه ورود شرکت‌های با سابقه فراهم می‌آید.

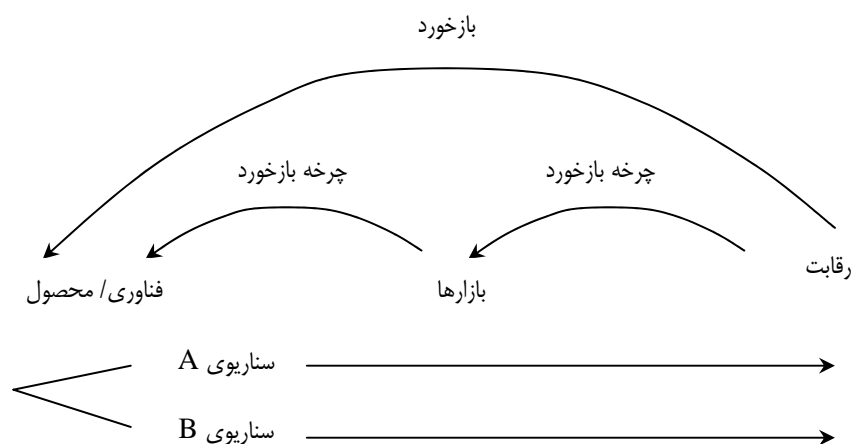
تکنیک‌های پیش‌بینی

در صنایع نوظهور، سناریوها ابزاری بسیار مفید هستند. سناریوها مجزا هستند و تصاویری از دورنمای دنیا در آینده می‌باشند و از درون یکپارچه و ثابت‌اند. از این سناریوها می‌توان در تعیین نتایج احتمالی استفاده کرد.

تحلیل‌گر باید تعدادی از سناریوهای یکپارچه محصول / تکنولوژی را که مجموعه نتایج احتمالی را در بر می‌گیرد انتخاب کند. سپس تحلیل‌گر برای هر کدام از این سناریوها یک سناریو از بازارهایی که صنعت در اختیار می‌گیرد و اندازه و ویژگی‌های آن‌ها تهیه می‌کند. مرحله بعدی بررسی پیامدهای رقابت برای همه سناریوی محصول / تکنولوژی / بازار و سپس پیش‌بینی میزان احتمال موفقیت رقبای مختلف می‌باشد. بعد از تهیه سناریوها مطابق آنچه طراحی شده بود، شرکت قادر خواهد بود که وضعیت خود را بررسی کند و با ارزیابی سناریوها تشخیص دهد که کدام یک بیشتر از

سایرین قابل اعتماد است و یا اگر همه سناریوها به حقیقت پیوست، رفتار استراتژیکی آن چگونه باشد. شرکت ممکن است در صورت داشتن منابع محدود یا بی‌اطمینانی زیاد شرکت را وادار کند تا انعطاف‌پذیری خود را حفظ کند. به هر حال، شرکت می‌تواند با شناسایی حوادث اصلی که نشان‌دهنده امکان تحقق یا عدم تحقق یک سناریو است دستورالعملی برای برنامه‌ریزی استراتژیکی و نظارت تکنولوژیکی خود فراهم کند.

پیش‌بینی در یک صنعت نوظهور



فصل یازدهم

گذار صنعت به مرحله بلوغ

بسیاری از صنایع با پشت‌سر گذاشتن مرحله رشد، سریع وارد مرحله دیگری می‌شوند که از رشد کندتری برخوردار است. این مرحله رشد کندتر که بخشی از فرآیند تکامل صنعت است مرحله بلوغ نامیده می‌شود.

تغییرات صنعت در مرحله گذار

گذار به مرحله بلوغ اغلب می‌تواند نشان‌دهنده برخی تغییرات مهم در محیط رقابتی صنعت باشد. بعضی از گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های احتمالی برای تغییر عبارتند از:

۱. کاهش رشد نشان‌دهنده رقابت بیشتر بر سر سهم بازار است.
۲. شرکت‌های درون صنعت به‌طور فزاینده محصولات خود را به خریدارانی می‌فروشند که در گذشته نیز از همان شرکت خرید کرده‌اند.
۳. تمرکز رقابت اغلب بر روی هزینه و خدمات تغییر جهت می‌دهد.
۴. افزایش ظرفیت و تعداد پرسنل صنعت همواره با مشکلاتی همراه است.
۵. روش‌های ساخت، بازاریابی، توزیع، فروش و تحقیق غالباً تغییر می‌کند.
۶. ظهور محصولات و کاربردهای جدید دشوار است.
۷. رقابت بین‌المللی افزایش می‌یابد.
۸. غالباً درآمدهای صنعت در طول دوره گذار کاهش می‌یابد (گاهی اوقات به‌صورت موقتی و گاهی پیوسته).
۹. حاشیه سود واسطه‌ها کاهش می‌یابد اما توان آن‌ها بالا می‌رود.

بعضی از پیامدهای استراتژیکی دوره گذار

تغییراتی که اغلب با گذار صنعت به مرحله بلوغ ایجاد می‌شود نماینده تغییرات احتمالی در ساختار پایه صنعت می‌باشد. تغییر ساختاری در اکثر موارد نشان‌دهنده این است که شرکت باید از لحاظ استراتژیکی واکنش نشان دهد. چون تغییر ساختاری عموماً حاکی از این است که ویژگی‌های اساسی رقابت به تناسب تغییر می‌کند.

هزینه کلی پیشرو بودن در مقایسه با تمایز و تمرکز - دو راهی استراتژیکی که به واسطه بلوغ صنعت تشدید شده است.

رشد سریع معمولاً اشتباهات استراتژیکی را می‌پوشاند و به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در درون صنعت بمانند و حتی از نظر مالی موفقیت‌هایی کسب کنند. بلوغ صنعت معمولاً (و غالباً برای اولین بار) شرکت‌ها را وادار می‌کند تا یکی از سه استراتژی ژنریک را انتخاب کنند.

بررسی پیچیده هزینه

به‌خاطر نیاز به (۱) منطقی کردن ترکیب محصول و (۲) قیمت‌گذاری درست در مرحله بلوغ، اهمیت بررسی هزینه شدیداً افزایش می‌یابد.

- منطقی کردن ترکیب محصول: برای حذف نمونه‌های بدون سود کالا از خط تولید و تمرکز بر روی کالاهایی که از برتری قابل توجهی (از لحاظ تکنولوژی، هزینه، وجهه و غیره) برخوردارند و یا خریداران آن خریداران مناسبی هستند، باید پیشرفتی مقداری در پیچیده کردن تعیین هزینه محصول ایجاد شود. گاهی اوقات نیاز به منطقی کردن خط تولید مستلزم بکارگیری سیستم‌های تعیین هزینه یاران‌های است.

- قیمت‌گذاری درست: یکی از مسائلی که با تقویت خط تولید در ارتباط است تغییر در روش قیمت‌گذاری می‌باشد که غالباً در مرحله بلوغ الزامی است. اگرچه قیمت‌گذاری بر اساس هزینه متوسط یا قیمت‌گذاری کل خط تولید به جای تک‌تک محصولات ممکن است در مرحله رشد به اندازه کافی جوابگو بوده باشد، در مرحله بلوغ شرکت باید بتوان آن را داشته باشد که هزینه‌ها را برای هرکدام از محصولات برآورد کند و براساس آن قیمت‌گذاری نماید.

نوآوری در فرآیند و طراحی برای ساخت

در مرحله بلوغ اهمیت نسبی نوآوری‌های تولید نیز همانند تاثیر طراحی محصول و سیستم تحویل آن در تسهیل کنترل و تولید محصول یا هزینه کمتر افزایش می‌یابند.

افزایش هدف خریده‌ها

شاید برای شرکت‌ها بهتر باشد که حجم خرید مشتریان موجود را افزایش دهند تا این که به دنبال مشتری‌های بیشتری باشند. گاهی اوقات افزایش فروش به مشتریان موجود را می‌توان از طریق عرضه تجهیزات و خدمات جانبی، ارتقای خط تولید، گسترش خط تولید و غیره تسریع کرد. چنین استراتژی ممکن است سبب شود که شرکت از صنعت خارج شده و به صنایع مرتبط با آن نیز وارد شود. در بیشتر موارد، این استراتژی، کم هزینه‌تر از یافتن مشتری‌های جدید

است. در یک صنعت بلوغ یافته، دستیابی به مشتری‌های جدید نشان‌دهنده این است که شرکت برای دستیابی به سهم بازار با رقبا مبارزه می‌کند و در نتیجه باید هزینه نسبتاً زیادی کند.

خرید دارایی‌های ارزان

گاهی اوقات در نتیجه فشار و محدودیتی که گذر صنعت به مرحله بلوغ برای شرکت ایجاد می‌کند، زمینه دستیابی به دارایی‌های ارزان قیمت فراهم می‌شود. استراتژی خرید شرکت‌های تحت فشار یا خرید دارایی‌های نقدی می‌تواند حاشیه سود را افزایش دهد و اگر نرخ تغییرات فناوری خیلی زیاد نباشد یک موقعیت کم هزینه ایجاد می‌کند.

انتخاب خریدار

خریدارانی که در گذشته توان چانه‌زنی خود را بکار نگرفته‌اند یا بدلیل محدودیت دسترسی به محصول، توان کمتری داشته‌اند، در اعمال توان خود در مرحله بلوغ به هیچ عنوان کوتاه نمی‌آیند و شناخت خریداران مناسب و جذب آن‌ها در اینجا از اهمیت بالایی برخوردار است.

منحنی‌های مختلف هزینه

در یک صنعت اغلب بیش از یک منحنی هزینه وجود دارد. شرکتی که در بازار بلوغ یافته از نظر هزینه کلی راهبر و پیشرو نیست، گاهی اوقات می‌تواند منحنی‌های هزینه جدیدی پیدا کند که ممکن است عملاً آن را به یک تولیدکننده کم هزینه برای انواع خاص خریداران، گونه‌های محصول و یا حجم سفارش تبدیل کند.

رقابت در سطح بین‌المللی

شرکت ممکن است با رقابت در سطح بین‌المللی که در آن صنعت از ساختار مناسب‌تری برخوردار است، از بلوغ فرار کند. گاهی اوقات تجهیزاتی را که در بازار داخلی منسوخ است می‌توان به طور موفقیت‌آمیزی در بازارهای بین‌المللی به فروش رساند و هزینه ورود به آن بازار را تا حد زیادی پایین آورد. یا ساختار صنعت ممکن است در سطح بین‌المللی که معمولاً از خریداران با پیچیدگی کمتر و توانمند، رقابلی کمتر و غیره برخوردار است کارآمدتر باشد. موانع موجود بر سر راه این استراتژی ریسک‌های متداول رقابت بین‌المللی است و این حقیقت است که این استراتژی ممکن است به جای حل کردن مشکلات بلوغ صنعت صرفاً آن‌ها را به تعویض بیاندازد.

آیا اصولاً باید به ورود به مرحله گذار اقدام نمود؟

با توجه به این که ورود به مرحله گذار ممکن است مستلزم استفاده از منابع عمده و احتمالاً جدید و دستیابی به مهارت باشد، شرکت نباید چنین تصور کند که در هر صورت باید به تغییرات استراتژیکی لازم برای رقابت موفق در صنعت بلوغ یافته اقدام نماید. تصمیم در این باره نه تنها به منابع بلکه به تعداد شرکت‌های دیگر که توانایی فعالیت در درون صنعت را دارند، طول دوره ناآرامی حاصل از تنظیم شرایط با بلوغ صنعت و چشم‌انداز سودآوری صنعت در آینده (که به ساختار آینده صنعت وابسته است) بستگی دارد.

برای بعضی از شرکت‌ها استراتژی خودداری از سرمایه‌گذاری ممکن است بهتر از سرمایه‌گذاری مجدد (با درآمد نامشخص) باشد.

چالش‌های استراتژیک انتقال

۱. تصور شرکت از خود و صنعت
۲. توقف در میانه‌راه
۳. دام‌های نقدینگی - سرمایه‌گذاری برای ایجاد سهم بازار در مرحله بلوغ صنعت
۴. آسان از دست دادن سهم بازار با هدف سودآوری در کوتاه مدت
۵. نگرانی و واکنش غیر معقول در برابر رقابت بر سر قیمت (ما بر سر قیمت رقابت نمی‌کنیم)
۶. نگرانی و عکس‌العمل نامعقول در مقابل تغییر فعالیت‌های صنعت (این تغییرات به صنعت ضربه می‌زند)
۷. تأکید اضافی بر محصولات «خلاق» و «جدید» به جای بهتر کردن و فروش هجومی محصولات فعلی
۸. تکیه بر کیفیت برتر به عنوان بهانه‌های برای خودداری از انجام اقدامات تهاجمی رقبا در زمینه بازاریابی و قیمت‌گذاری
۹. حفظ ظرفیت اضافی

پیامدهای راهبردی بلوغ

۱. کاهش انتظارات در مورد عملکرد مالی: مدیران باید معیارهای رشد و سودآوری مطلوب را در ذهن خود کاهش دهند.
۲. انضباط بیشتر از طرف سازمان: سازمان باید در اجرای استراتژی خاص خود انضباط و نظم بیشتری داشته باشد.
۳. کاهش توقعات پیشرفت: در محیط بلوغ یافته‌تر احتمال حفظ نرخ پیشرفت فردی خیلی کم می‌باشد. تنوع بخشیدن به شرکت صرفاً به خاطر حفظ نرخ رشد و پیشرفت گذشته می‌تواند اشتباه بزرگی باشد.

۴. توجه بیشتر به بعد انسانی: شرکت باید حمایت و تشویق درونی را جایگزین محرک‌ها و تشویق‌های بیرونی کند و نیز امکانات لازم برای انجام تطبیق‌های درون در جو سازمانی را فراهم کند.
۵. تمرکز مجدد: بازگشت به یک سازمان فعالیت محورتر، کنترل مرکزی را افزایش می‌دهد، می‌تواند هزینه‌های سربار عمده را حذف کند و امکان هماهنگی بین واحدها را افزایش دهد. در شرکت بلوغ یافته ممکن است اهمیت هماهنگی به مراتب بیشتر از کارآفرینی باشد.

گذار صنعت و مدیریت

گذار صنعت به مرحله بلوغ اغلب برای مدیر و به‌ویژه برای کارآفرین موسس دوره دشواری است. بعضی از نتایج ناخوشایند اما رایج این وضعیت عبارتند از:

- انکار گذار: گاهی اوقات توان تشخیص مدیر پایین است و نیاز موجود برای کسب مهارت یا انجام تغییرات لازم را نمی‌پذیرد. در نتیجه با لجابت و سرسختی همچنان به استفاده از استراتژی قدیمی و مقررات سازمانی گذشته ادامه می‌دهد.
- رها کردن مدیریت فعال: بعد از این‌که مدیر تشخیص داد که روند جدید انجام فعالیت‌های شرکت دیگر رضایت‌بخش نیست یا مهارت‌های مدیریتی او برای محیط جدی ناکافی است، خود به‌خود کنترل و هدایت شرکت را رها می‌کند.

فصل دوازدهم

استراتژی رقابتی در صنایع در حال افول

صنایع در حال افول صناعی هستند که طی یک دوره در میزان فروش بخش‌های خود افت مطلق داشته‌اند. بنابراین افول را نمی‌توان به چرخه کسب و کار یا دیگر ناپایداری‌های کوتاه مدت نظیر اعتصاب‌ها یا کمبودهای مواد اولیه نسبت داد، بلکه افول موقعیتی است که در آن باید صنعت استراتژی‌های دور نهایی را گسترش دهد. در الگوی چرخه عمر صنعت مرحله افول با کاهش حاشیه سود، حذف خطوط ناکارآمد تولید و کاهش تحقیق و توسعه و بازاریابی و کاهش تعداد رقبا همراه است. مفهوم استراتژی‌هایی که برای مرحله افول ارائه شده است، تحت عنوان استراتژی «برداشت» می‌باشد. استراتژی برداشت به معنای حذف سرمایه‌گذاری و ایجاد بیشترین جریان نقدینگی از کسب و کار و متعاقب آن خودداری از سرمایه‌گذاری می‌باشد.

صنایع از نظر میزان و نحوه جوابگویی رقابت در مقابل افول به‌طور قابل توجهی با هم تفاوت دارند. استراتژی‌های موفق نیز تا حد زیادی با هم تفاوت دارند. بعضی از شرکت‌ها با بکارگیری استراتژی‌های خاصی که مستلزم سرمایه‌گذاری مجدد و عمده در صنایع رو به افول است توانسته‌اند بعدها جریان نقدینگی پایداری داشته باشند. بعضی دیگر با خروج از صنعت قبل از آنکه همه شرکت‌ها افول را تشخیص دهند و بدون هیچ‌گونه برداشتی توانسته‌اند خود را از خسارت‌هایی که بعداً رقبایشان متحمل شده‌اند نجات دهند.

عوامل ساختاری تعیین‌کننده رقابت در دوره افول

تعدادی از عوامل ساختاری نقش مهم‌تری در تعیین رقابت در مرحله افول صنعت دارند.

شرایط تقاضا:

فرآیندی که به واسطه آن میزان تقاضا کاهش می‌یابد و ویژگی‌های بخش‌های بازار که باقی می‌مانند، تاثیر مهمی بر رقابت در مرحله افول دارد.

— **بلا تکلیفی:** میزان بلا تکلیفی در مورد این که آیا میزان تقاضا همچنان کاهش می‌یابد یا نه (خواه منطقی باشد یا نه)

— **نرخ و الگوی افول:** هرچه روند افول کندتر باشد، عوامل کوتاه مدت، در بررسی موقعیت شرکت‌ها، بیشتر آن را نهان می‌کنند و بلا تکلیفی در مورد افول صنعت در آینده بیشتر است. فقدان اطمینان شدیداً بر بی‌ثباتی

این مرحله می‌افزاید. نرخ افول تا حدودی تابع الگویی است که در آن شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند ظرفیت فعالیت خود را کاهش دهند.

— **ساختار تقاضاهای باقی‌مانده:** با کاهش تقاضا، خصوصیات تقاضاهای باقی‌مانده نقش مهمی در تعیین سودآوری شرکت‌های باقی‌مانده دارند.

— **دلایل افول:**

- جایگزینی فناوری: محصولات جایگزین
- عوامل جمعیتی: کاهش حجم گروه خریداران
- تغییر در نیازها: دلایل اجتماعی و غیره که نیاز و سلیقه خریداران را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

موانع خروج

یکی از عوامل اصلی موثر در رقابت در صنایع در حال افول حالتی است که در آن ظرفیت از دور خارج می‌شود. در صنعت در حال افول نیز بعضی موانع خروج وجود دارد که شرکت‌ها را وادار می‌کند تا به رقابت خود ادامه دهند، اگرچه ممکن است بازگشت سرمایه آن‌ها کمتر از میزان طبیعی باشد. بنابراین، هرچه موانع خروج بیشتر باشد، وضعیت صنعت برای شرکت‌هایی که در طی دوره افول باقی می‌مانند، نامناسب‌تر است.

موانع خروج ریشه در منابع خاصی دارد:

- دارایی‌های تخصصی و پایدار
- هزینه‌های ثابت خروج
- موانع استراتژیکی خروج: ارتباط درونی، دستیابی به بازارهای مالی، ادغام عمودی
- موانع اطلاعاتی
- موانع مدیریتی یا عاطفی
- موانع دولتی و اجتماعی
- ساز و کار مدیریت تسویه دارایی

بی‌ثباتی رقابت

به دلیل افت فروش، مرحله افول صنعت زمینه مناسبی برای رقابت شدید بر سر قیمت در بین رقبا ایجاد می‌کند. جنگ بین شرکت‌هایی که باقی می‌مانند در صورت فراهم بودن شرایط زیر در مرحله افول به بیشترین میزان خود می‌رسد:

- اگر محصول به عنوان یک کالا قلمداد شود؛
- اگر هزینه‌های ثابت بالا باشد؛
- اگر موانع خروج شرکت‌های زیادی را در درون صنعت اسیر کند؛
- اگر تعدادی از شرکت‌ها دریابند که حفظ موقعیت آن‌ها در درون صنعت از اهمیت راهبردی بالایی برخوردار است؛
- اگر قدرت نسبی شرکت‌های باقی‌مانده نسبتاً متوازن باشد به طوری که یک یا تعدادی از شرکت‌ها نتوانند به آسانی نبرد رقابت را ببرند؛
- اگر شرکت‌ها در مورد توان رقابتی نسبی خود تردید داشته باشند و تلاش‌های زیاد اما ناموفقی برای تغییر موقعیت انجام دهند.

جایگزین‌های راهبردی در دوره افول

روش‌های استراتژیکی جایگزین

خروج سریع	برداشت	نیش	راهبری
در مرحله افول	شرکت از نقاط	شرکت در یک	شرکت با توجه به
شرکت هرچه	قوت خود بهره	بخش خاص	سهم بازار درصدد
سریع‌تر سرمایه	می‌گیرد و سعی	موقعیت خود را	موقعیت راهبری
خود را نقد می‌کند.	می‌کند تا با کنترل	تقویت می‌کند و یا	است .
	دقیق و عدم	موقعیتی قوی	
	سرمایه‌گذاری	ایجاد می‌نماید.	
	فعالیت خود را ادامه		
	دهد.		

راهبری

استراتژی راهبری با هدف بهره‌برداری از صنعت در حال افول طراحی شده است. ساختار صنعت در حال افول طوری است که شرکت یا شرکت‌های باقی‌مانده از پتانسیل لازم برای دستیابی به سودآوری بالاتر از حد متوسط برخوردارند و شرکت می‌تواند در مقابل رقبایش به راهبری دست یابد. هدف شرکت این است که تنها شرکت باقی‌مانده یا یکی از معدود شرکت‌های ماندگار در درون صنعت باشد. بعد از دستیابی به چنین هدفی شرکت استراتژی خود را به یکی از دو استراتژی حفظ موقعیت و برداشت تغییر می‌دهد، که البته این انتخاب به فروش نهایی صنعت بستگی دارد.

نیش (Niche)

هدف این استراتژی مشخص کردن بخشی (یا مورد خاصی از تقاضا) از صنعت در حال افول است که صرفاً تقاضای پایدار نداشته باشد یا صرفاً سرعت کاهش آن کند نباشد بلکه ویژگی ساختاری آن نیز طوری باشد که سودآوری آن برای شرکت بالا باشد. در صورت فراهم شدن این شرایط شرکت برای ایجاد موقعیت مناسب در بخش مورد نظر سرمایه‌گذاری می‌کند. در این حالت شاید شرکت تشخیص دهد که بهتر است بر پایه استراتژی راهبری عمل نماید تا موانع خروج رقبا را پایین بیاورد یا نبود اطمینان در مورد این بخش را کاهش دهد و نهایتاً این که شرکت ممکن است استراتژی خود را به یکی از استراتژی‌های برداشت یا خروج تغییر دهد.

برداشت

در استراتژی برداشت شرکت درصدد این است که جریان نقد حاصل از بخش مورد فعالیت خود را به مطلوب‌ترین حد برساند. شرکت این کار را با حذف یا کاهش شدید سرمایه‌گذاری‌های جدید، حذف بودجه نگاه‌درای از تجهیزات و استفاده از دیگر نقاط قوت بخش مورد فعالیت آن در راستای افزایش قیمت‌ها و بهره‌برداری از نیت خیر شرکت در گذشته جهت تداوم فروش انجام می‌دهد، اگرچه فعالیت‌های تبلیغاتی و تحقیقاتی به شدت کاهش یافته است.

خارج شدن

استراتژی خروج سریع بر پایه این اصل استوار است که شرکت می‌تواند جبران سرمایه‌گذاری خود را با فروش به موقع دارایی‌ها در اوایل مرحله افول به حداکثر برساند. طبق این اصل بازدهی روش فوق بیشتر از آن است که شرکت بعدها استراتژی برداشت را پیاده کند و سپس دارایی‌هایش را بفروشد. در بعضی شرایط ممکن است به نفع کسب و کار باشد که از بخش مورد نظر قبل از افول یا در مرحله بلوغ خارج شود. بعد از افول، خریداران داخلی و خارجی دارایی‌ها از موقعیت چانه‌زنی قوی‌تری برخوردار خواهند بود. از طرف دیگر، فروش زود هنگام همچنین با این خطر همراه است که ممکن است پیش‌بینی شرکت غلط از آب دربیاید.

انتخاب استراتژی در مرحله افول

یک چارچوب خام برای بررسی انتخاب استراتژی شرکت در تصویر زیر نشان داده شده است.

دارای قوت نسبت به رقبا
مجموعه‌های باقی‌مانده

فاقد قوت نسبت به رقبا برای
مجموعه‌های باقی‌مانده

ساختار مطلوب
صنعت برای افول

ساختار نامطلوب
صنعت برای افول

راهبری یا نیش	برداشت یا خروج سریع
نیش یا برداشت	خروج سریع

نیاز استراتژیک شرکت برای
ماندن در کسب و کار

اگر ساختار صنعت در مرحله افول به واسطه برخورداری از بلاتکلیفی اندک، موانع خروج پایین و غیره شرایط مناسبی برای شرکت‌ها ایجاد کند، شرکتی که دارای نقاط قوت خاصی است می‌تواند تلاش برای دستیابی به راهبری صنعت نماید یا از نیش دفاع کند. شرکتی که دارای نقاط قوت است می‌تواند یک موقعیت راهبری برای خود ایجاد کند. هنگامی که شرکت فاقد نقاط قوت عمده‌ای باشد، دستیابی به راهبری یا ایجاد موقعیت مناسب غیرمحمتمل می‌باشد، ممکن است شرکت بسته به میزان امکان‌پذیری برداشت یا فرصت‌های فروش کسب و کار شرکت تصمیم به خروج سریع بگیرد.

هنگامی که صنعت برای افول به واسطه داشتن بی‌اطمینانی زیاد، موانع خروج زیاد برای رقبا و یا وجود شرایطی که منجر به رقابت بی‌ثبات می‌شود، برای شرکت‌ها نامناسب باشد، سرمایه‌گذاری شرکت برای دستیابی به راهبری صنعت ناموفق خواهد بود و همین‌طور امکان دستیابی به نیش نیز خیلی ضعیف خواهد بود. اگر شرکت از موقعیت نسبی قوی‌ای برخوردار باشد بهتر است که با محدود کردن آن به یک موقعیت مناسب و پایدار و یا اتخاذ استراتژی برداشت، از آن بهره‌برداری کند. اگر شرکت فاقد نقاط قوت خاصی باشد، بهتر است تا جایی که موانع خروج اجازه می‌دهد هرچه سریع‌تر خارج شود.

چالش‌های افول

بررسی صنایع در حال افول همچنین نشان می‌دهد که بعضی چالش‌های بالقوه دیگر نیز وجود دارند:

- عدم تشخیص افول
- جنگ فرسایشی
- برآشت بدون نقاط قوت آشکار

آماده‌سازی شرکت برای مرحله افول

اگر شرکت بتواند شرایط صنعت را در مرحله افول پیش‌بینی کند، ممکن است بتواند با انجام اقدامات خاصی در مرحله بلوغ که موقعیت شرکت را برای مرحله افول آماده می‌کند، وضعیت خود را تقویت کند. گاهی اوقات با توجه به موقعیت استراتژیکی شرکت در مرحله بلوغ هزینه این اقدامات ناچیز است. این اقدامات عبارتند از:

- به حداقل رساندن سرمایه‌گذاری یا انجام اقدامات دیگری که موانع خروج را افزایش می‌دهد.
- تاکید بر بخش‌های بازار از لحاظ استراتژیکی که در شرایط افول مناسب خواهند بود.
- ایجاد هزینه‌های جابه‌جایی در این بخش‌ها.

فصل سیزدهم

رقابت در صنایع جهانی

صنعت جهانی صنعتی است که در آن موقعیت‌های استراتژیکی رقبا در بازارهای عمده در نقاط مختلف جغرافیایی یا در سطح ملی به‌طور چشمگیری تحت تاثیر موقعیت جهانی آن‌ها است.

صنایع جهانی شرکت را ملزم می‌کند که بر مبنای هماهنگ جهانی رقابت کند، در غیر این صورت با خسارت‌های استراتژیکی روبرو خواهد شد. بعضی از صنایع که به خاطر چند ملیتی بودن شرکت‌ها به عنوان صنایع جهانی شناخته شده‌اند خصوصیات اصلی صنعت جهانی را ندارند. بنابراین صناعی که دارای شرکت‌های چندملیتی هستند الزاماً صنایع جهانی نیستند.

تفاوت‌های زیادی بین رقابت بین‌المللی و ملی وجود دارد و این تفاوت‌ها معمولاً در اتخاذ استراتژی رقابت بین‌المللی نقش مهمی ایفا می‌کند.

- تفاوت بین عوامل هزینه در بین کشورها؛
- شرایط متفاوت در بازارهای خارجی؛
- نقش متفاوت دولت‌های خارجی؛
- تفاوت در اهداف، منابع و توانایی نظارت بر رقبا خارجی.

با این وجود، عوامل ساختاری و نیروهای بازار که در صنایع جهانی فعال است با عوامل و نیروهای موجود در صنایع ملی یکسان است.

منابع و موانع رقابت جهانی

شرکت‌ها می‌توانند از طریق سه ساز و کار اصلی: مجوز دادن، صادرات و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در فعالیت‌های بین‌المللی شرکت کنند. اولین اقدام شرکت برای ورود به بازار بین‌المللی مستلزم صدور مجوز یا صادرات است و شرکت تنها بعد از آنکه در زمینه رقابت بین‌المللی تجاری کسب کرد، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را انتخاب می‌کند. صادرات یا سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی تنها در صناعی وجود دارد که به معنای واقعی جهانی هستند. جریان‌های عمده صادرات در بین کشورها یکی از نشانه‌های مسلم رقابت جهانی است، اما سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و عمده خارجی در یک صنعت ممکن است چنین نباشد.

منابع مزیت رقابت جهانی

منابع برتری جهانی ریشه در چهار عامل مختلف دارد که عبارت است از: برتری‌های نسبی متعارف، مزیت‌های مقیاس یا منحنی یادگیری فراتر از مقیاس یا حجم تجمیعی قابل دستیابی در بازارهای ملی، برتری‌های ناشی از تمایز محصول و برداشت‌های عمومی مثبت از اطلاعات و تکنولوژی.

- برتری نسبی
- مزیت‌های تولید انبوه
- تجربه جهانی
- مزیت‌ها مقیاس لوژستیک
- مزیت‌های مقیاس در بخش بازاریابی
- مزیت مقیاس در خرید
- تمایز محصول
- فناوری انحصاری تولید
- تحرک داشتن سیستم تولید

اهمیت هر یک از منابع برتری جهانی به یکی از دو عامل زیر بستگی دارد: اول این‌که، اگر کسب و کاری تابع اقتصادهای جهانی باشد، این ویژگی آن تا چه حد در تعیین هزینه کل آن اهمیت دارد؟ دوم این‌که، اگر در کسب و کاری شرکتی که در سطح جهانی رقابت می‌کند از نوعی مزیت برخوردار باشد، این ویژگی آن تا چه حد در رقابت اهمیت دارد؟

موانع رقابت در سطح جهانی

موانع مختلفی بر سر راه دستیابی به مزیت‌های ناشی از رقابت جهانی وجود دارد و این موانع می‌توانند در کنار همدیگر از جهانی شدن یک صنعت جلوگیری کنند.

- موانع اقتصادی
 - هزینه‌های حمل و نقل و انبار
 - نیازهای متفاوت به محصول
 - کانال‌های توزیع تثبیت شده
 - نیروی فروش

- تعمیر در محل
- حساسیت به زمان‌های لازم
- تقسیمات پیچیده در درون بازارهای جغرافیایی
- فقدان تقاضای جهانی
- موانع مدیریتی
 - فعالیت‌های متفاوت بازاریابی
 - خدمات محلی گسترده
 - فناوری در حال تغییر سریع
- موانع سازمانی
 - موانع دولتی
 - موانع شناختی یا موانع مربوط به منابع

عوامل محیطی موثر در جهانی شدن

- افزایش مزیت‌های مقیاس
- کاهش هزینه‌های حمل و نقل
- کانال‌های توزیع منطقی یا تغییر یافته
- تغییر کردن هزینه‌های عوامل
- محدودیت در اقتصاد ملی یا شرایط اجتماعی
- کاهش محدودیت‌های دولتی

نوآوری‌های راهبردی که موثر در جهانی شدن هستند

حتی در غیاب محرک‌های محیطی، نوآوری‌های استراتژیک شرکت می‌تواند آغازگر فرآیند جهان شدن باشد.

- تعریف دوباره محصول
- شناخت بخش‌های بازار
- کاهش هزینه تطبیق
- تغییرات در طراحی

- تجزیه کردن فرآیند تولید (درجهت عکس ادغام)
- حذف موانع شناختی و محدودیت‌های ناشی از منابع

رقابت در صنایع جهانی

شرکت‌هایی که در سطح جهانی رقابت می‌کنند باید با مسائل زیر روبرو شوند:

- سیاست صنعتی و رفتار رقابتی
- روابط شرکت با دولت میزبان در بازارهای عمده
- رقابت سیستماتیک
- دشواری بررسی رقبا

راه‌های استراتژیکی جایگزین در صنایع جهانی

تعدادی از جایگزین‌های استراتژیکی عمده در صنعت جهانی وجود دارد. اساسی‌ترین انتخابی که شرکت باید انجام دهد این است که آیا باید در سطح جهانی رقابت کند یا می‌تواند موقعیت‌های مناسبی پیدا کند که در آن قادر به پی‌ریزی یک استراتژی پایدار برای رقابت در یک یا چند بازار داخلی باشد. راه‌های استراتژیکی عبارتند از:

- **رقابت جهانی در سطح گسترده.** هدف این استراتژی رقابت جهانی در کل خط تولید محصول صنعت و بهره‌برداری از منابع برتری رقابتی در سطح جهانی جهت دستیابی به تمایز محصول یا موقعیت کم هزینه می‌باشد. اجرای این استراتژی مستلزم منابع عمده و افق زمانی طولانی است. برای دستیابی به بیشترین مزیت رقابتی، در روابط شرکت با دولت‌ها تاکید اصلی بر کاهش موانع رقابت جهانی است.
- **تمرکز جهانی.** هدف این استراتژی انتخاب یک بخش خاص از صنعت است که در آن شرکت‌ها متکی بر مبنای جهانی رقابت می‌کنند. شرکت این بخش را معمولاً جایی انتخاب می‌کند که موانع رقابت جهانی در آن کم باشد و شرکت بتواند از موقعیت خود در این بخش در مقابل رقبای جهانی گسترده دفاع کند. حاصل این استراتژی در بخش انتخاب‌شده تمایز محصول یا کاهش هزینه است.
- **تمرکز داخلی.** این استراتژی در راستای ایجاد یک روش متمرکز برای یک بازار خاص که به شرکت امکان غلبه بر دیگر شرکت‌های جهانی را می‌دهد، از تفاوت‌های بازار داخلی بهره می‌گیرد. هدف این استراتژی تمایز محصول یا کاهش هزینه تامین نیازهای خاص بازار داخلی یا بخش‌هایی از آن است که بیشتر در معرض موانع اقتصادی موجود بر سر راه رقابت جهانی قرار دارد.

- **نیش (niche) حمایت شده.** این استراتژی درصدد یافتن کشورهایی است که در آن محدودیت‌ها دولتی با الزامی کردن سهم بالای بخش محلی در محصول، تعرفه‌های زیاد و غیره، شرکت‌های جهانی را تحریم کند. شرکت استراتژی خود را طوری طراحی می‌کند که به‌طور مناسب در مقابل بازارهای داخلی که چنین محدودیت‌هایی دارند عمل کند و توجه خود را تا حد زیادی روی دولت میزبان متمرکز می‌کند تا مطمئن شود که موقعیت شرکت همچنان حمایت می‌شود.

روندهای تاثیرگذار بر رقابت جهانی

- کاهش تفاوت بین کشورها
- سیاست صنعتی تهاجمی‌تر
- تشخیص ملی و حمایت از دارایی‌های خاص
- جریان آزاد فناوری
- ظهور تدریجی بازارهای با مقیاس بالای جدید
- رقابت کشورهای تازه توسعه یافته (NDC)

استراتژی رقابتی
تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا

بخش III : تصمیمات استراتژیک

فصل چهاردهم

تحلیل استراتژیک ادغام عمودی

ادغام عمودی ترکیبی از تولید، توزیع، فروش و یا سایر فرآیندهای اقتصادی است که به لحاظ فنی مجزا می‌باشند و در محدوده یک شرکت واحد قرار دارند. به مفهوم دقیق کلمه، ادغام عمودی نشانگر تصمیم شرکت جهت استفاده از معاملات داخلی یا اداری به جای معاملات بازاری به منظور نیل به اهداف اقتصادی خود است.

بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها در ادغام عمودی در چارچوب تصمیم «بساز یا بخر» طرح می‌شوند و به محاسبات مالی‌ای معطوف هستند که چنین تصمیمی ایجاب می‌کند. یعنی این تصمیم‌گیری‌ها به تخمین صرفه جویی در هزینه و تنظیم آن‌ها با سرمایه‌گذاری لازم می‌انجامد.

به منظور پی بردن به میزان مناسب ادغام عمودی برای شرکت از نظر استراتژیک، باید منافع اقتصادی و اداری ادغام عمودی با هزینه‌های اقتصادی و اداری را در مقابل هم قرار داد. این موازنه علاوه بر هزینه‌ها و منافع آن تا اندازه زیادی بسته به صنعت خاص و موقعیت استراتژیک ویژه شرکت تغییر خواهد کرد. این که شرکت سیاست ادغام تدریجی (تولید برخی از نیازهای خود در داخل و بستن قرارداد برای بقیه) یا ادغام کامل را اتخاذ کند، منافع و هزینه‌ها نیز تحت تاثیر قرار می‌گیرند. همچنین گاهی اوقات می‌توان بدون تحمل کلیه هزینه‌ها از طریق استفاده از شبه ادغام به بسیاری از فواید ادغام دست یافت.

شبه ادغام یعنی استفاده از بدهی‌ها یا سرمایه‌گذاری در سهام شرکت‌ها و سایر شیوه‌ها بدون مالکیت تام جهت ایجاد اتحاد بین شرکت‌هایی که از نظر عمودی مرتبط هستند.

هزینه - فایده استراتژیک ادغام عمودی

ادغام عمودی هزینه‌ها و منافع عمومی حائز اهمیتی دارد که لازم است در هر تصمیم‌گیری به آن‌ها توجه شود ولی اهمیت آن به صنعت بخصوصی بستگی خواهد داشت. آن‌ها شامل ادغام روبه جلو و ادغام رو به عقب با تغییرات لازم در جای خود می‌شوند.

بزرگی ظرفیت در مقابل مقیاس

فواید ادغام عمودی به حجم محصولات یا خدماتی که شرکت از حلقه مجاور، متناسب با بزرگی تجهیزات تولید موثر در آن حلقه خریداری می‌کند یا به فروش می‌رساند، بستگی دارد.

منافع استراتژیک ادغام

صرفه جویی‌های ادغام

- صرفه جویی عملیات ترکیبی (ادغام). با کنار هم قرار دادن عملیاتی که از نظر فنی مجزا هستند، گاهی اوقات شرکت می‌تواند به قابلیت‌هایی دست یابد. مثلاً این حرکت می‌تواند تعداد مراحل را در فرآیند تولید کاهش دهد، هزینه‌های جابه جایی را پائین آورد، هزینه‌های حمل و نقل را کم کند و از ظرفیت غیر فعال ناشی از تفکیک ناپذیری‌ها در یک مرحله (مثل زمان ماشین، فضای فیزیکی، تجهیزات نگه داری و غیره) بهره گیرد.
- صرفه جویی در کنترل داخلی و هماهنگی. در صورت ادغام شدن شرکت ممکن است هزینه‌های برنامه‌ریزی، هماهنگی عملیات و واکنش در برابر وضعیت‌های غیر مترقبه کمتر شود. محل نزدیک بهم واحدهای ادغام شده کار هماهنگی و کنترل را تسهیل می‌کند و احتمالاً موجب اعتماد بیشتری جهت به خاطر سپردن نیازهای واحد همکار می‌گردد.
- مزیت اطلاعات. عملیات یکپارچه شاید نیاز به جمع‌آوری انواع اطلاعات درباره بازار را کم کند و به احتمال زیاد ممکن است هزینه کلی دستیابی به اطلاعات را کاهش دهد. هزینه‌های ثابت تنظیم کننده بازار و پیش بینی عرضه، تقاضا و قیمت‌ها ممکن است به کلیه بخش‌های شرکت ادغام شده انتقال یابد، حال آنکه شاید هر واحد باید این هزینه‌ها را در یک شرکت ادغام نشده تقبل کند.
- صرفه جویی و اجتناب از هزینه‌های بازار. شرکت می‌تواند از طریق ادغام به طور بالقوه در خصوص بعضی از هزینه‌های مربوط به فروش، قیمت خرید، مذاکره، و هزینه‌های معاملات بازار صرفه جویی کند.
- صرفه جویی در روابط پایدار. اگر بدانیم که رابطه خرید و فروش در هر دو مرحله بالادستی و پائی دستی پایدار است، ممکن هر دوی آنها قادر به تدوین شیوه‌های موثرتر و تخصصی‌تر برای داد و ستد با یکدیگر باشند که با تامین کننده یا مشتری مستقل میسر نباشد. شیوه‌های تخصصی در داد و ستد با مشتریان یا تامین کنندگان (کالا) ممکن است شامل سیستم‌های لجستیکی تخصصی، بسته بندی مخصوص، برنامه‌ریزی مخصوص در ثبت و کنترل و دیگر روش‌های تعاملی بالقوه صرفه‌جویی در قیمت تمام شده باشد.
- ویژگی‌های صرفه جویی در ادغام عمودی. صرفه جویی در ادغام عمودی نقطه محوری تحلیل آن است. روشن است که اهمیت آنها بسته به استراتژی هر شرکت و نقاط ضعف و قوت آن از شرکتی به شرکت دیگر در یک صنعت متفاوت است.

دسترسی به فناوری

در بعضی شرایط ادغام عمودی می‌تواند آشنایی نزدیکی را با فناوری در کسب و کارهای بالا دستی و پائین دستی که در موفقیت کسب و کار پایه موثر است، فراهم آورد. خیلی جاها سازندگان قطعات در سیستم‌ها ادغام رو به جلو را انجام میدهند تا درک بهتر از چگونگی کاربرد قطعات را گسترش دهند.

تضمین عرضه و یا تقاضا

ادغام عمودی به شرکت اطمینان می‌دهد که ذخائر موجود را در دوران کمبود دریافت خواهد کرد و در مواقعی که تقاضای کلی پائین است، بازار فروش خود را خواهد داشت. ادغام صرفاً تقاضا را تاحدی تضمین می‌کند که واحد پائین دستی بتواند تولید واحد بالا دستی را به خود جذب کند.

تعدیل قدرت چانه‌زنی و بی‌نظمی‌های هزینه ناشی از درون داد.

متوازن کردن قدرت چانه‌زنی از راه ادغام ممکن است نه تنها هزینه‌های عرضه کالا را (با ادغام رو به عقب) کمتر کند یا تحقق درآمد از قیمت را (از طریق ادغام رو به جلو) زیاد کند بلکه همچنین به شرکت امکان فعالیت موثرتر از طریق حذف عملکردهای بی‌ارزشی که صرف کنار آمدن با تامین‌کنندگان یا مشتریان قدرتمند می‌شود، را فراهم می‌آورد.

ادغام رو به عقب در متوازن کردن قدرت چانه‌زنی فواید بالقوه دیگری دارد. درونی کردن سود حاصل توسط تامین‌کنندگان یک درون داد می‌تواند هزینه‌های واقعی آن درون داد را نمایان سازد. سپس شرکت حق انتخاب تنظیم قیمت محصول نهایی خود را جهت به حداکثر رساندن سود کلی آن دو واحد مستقل را پیش از ادغام داراست.

بالا بردن توان تمایز

ادغام عمودی می‌تواند توانایی شرکت در تمایز خود از سایر شرکت‌ها را از طریق عرضه سهم بزرگتری از ارزش افزوده تحت کنترل مدیریت را بهبود بخشد. مثلاً این ویژگی می‌تواند امکان کنترل بهتر کانال‌های توزیع به منظور ارائه خدمات برتر یا فراهم کردن فرصت‌هایی جهت تشخیص از راه ساخت اجزاء اختصاصی داخل شرکت، را فراهم کند.

افزایش موانع ورود و جابجایی

در صورتی که ادغام به هر یک از این منافع دست یابد، می‌تواند موانع جابه‌جایی را بالا ببرد. این فواید به شرکت ادغام شده نسبت به شرکت ادغام نشده نوعی برتری و امتیاز در قالب قیمت‌های بالاتر، هزینه‌های پایین‌تر، یا خطر کمتر می‌بخشد.

ورود به کسب و کار پربازده‌تر

گاهی اوقات ممکن است شرکت بازده کلی خود در سرمایه‌گذاری را از راه ادغام عمودی افزایش دهد. البته شرکت در حال ادغام بایستی هزینه غلبه بر موانع ورود به مرحله مجاور را در محاسبات خود در مورد بازده سرمایه‌گذاری که در صنعت مجاور حاصل خواهد شد لحاظ کند و تنها بازده‌هایی را که رقیب به دست می‌آورد، مورد توجه قرار ندهد.

دفاع در مقابل انحصاری کردن منابع تامین و مشتریان

ادغام گسترده رقابت‌کنندگان می‌تواند استفاده بسیاری از منابع تامین یا مشتریان دلخواه یا محل‌های خرده‌فروشی را غیر ممکن سازد. بنابراین انحصاری کردن موجب افزایش موانع جابه‌جایی و دسترسی به کانال‌های توزیع می‌شود یا هزینه مطلق دسترسی به تامین‌کنندگان دلخواه مواد اولیه را بالاتر می‌برد.

هزینه‌های داهبردی ادغام

هزینه‌های استراتژیک ادغام عمودی عمدتاً شامل هزینه ورود، انعطاف‌پذیری، توازن، توانایی اداره شرکت ادغام شده و استفاده از انگیزه‌های داخلی سازمانی در مقابل انگیزه‌های بازار می‌شود.

- هزینه غلبه بر موانع جابه‌جایی
- اهرم افزایش فعالیت
- انعطاف‌پذیری کم برای تغییر شرکا
- موانع بالاتر و کلی خروج
- نیاز به سرمایه‌گذاری
- انحصار دسترسی به تامین‌کننده یا تحقیق بر روی مشتری و / یا دانش فنی
- حفظ تعادل
- انگیزه‌های غیرشفاف
- شرایط متفاوت مدیریت

مسائل ویژه استراتژیک در ادغام رو به جلو

علاوه بر هزینه‌ها و منافع ادغام که قبلاً شرح داده شد، برخی مسائل خاص وجود دارند که در ادغام رو به جلو مطرح می‌شوند.

- **توانایی بهتر در تمایز بخشیدن به محصول.** ادغام رو به جلو اغلب می‌تواند به شرکت امکان دهد محصول خود را با موفقیت بیشتری متمایز کند، زیرا شرکت می‌تواند اجزاء بیشتری از روند تولیدی یا نحوه فروش محصول خود را کنترل کند.
- **دسترسی به کانال‌های توزیع.** ادغام رو به جلو مشکل دسترسی به کانال‌های توزیع را حل خواهد کرد و همه گونه قدرت چانه‌زنی را که کانال‌ها داشته باشند، از میان برمی‌دارد.
- **دسترسی بهتر به اطلاعات بازار.** ادغام رو به جلو در جهت یا در مرحله پیش بودن تقاضا می‌تواند اصلاحاتی حیاتی بازار را تامین کند که بدین ترتیب به کل زنجیره عمودی امکان می‌دهد فعالیت موثرتری داشته باشد.
- **تحقق قیمت بالاتر.** در بعضی موارد ممکن است ادغام رو به جلو به شرکت امکان دهد قیمت‌های کلی بالاتر از طریق تعیین قیمت‌های مختلف برای مشتریان مختلف برای یک محصول تحقق بخشد. مشکل این اقدام اینست که ممکن است خرید و فروش دست به دست صورت گیرد.

مسائل ویژه استراتژیک در ادغام رو به عقب

همچون ادغام رو به جلو، برخی مسائل ویژه وجود دارند که بایستی در توجه به ادغام رو به عقب مورد بررسی قرار گیرند.

- **دانش انحصاری.** با رفع نیازهای خود از داخل، شرکت می‌تواند از سهم کردن دیگران در داده‌های انحصاری با تامین‌کنندگان خود که برای ساخت اجزاء سازنده یا مواد اولیه به آن نیاز دارد، اجتناب کند.
- **تمایز.** با دستیابی به کنترل تولید درون داده‌های اصلی، در واقع شرکت ممکن است قادر به ایجاد تمایز بهتر محصول تولیدی خود باشد یا شاید با اطمینان اعلام کند که قادر به انجام این کار است.

قرار دادهای بلند مدت و مزیت‌های ادغام

مهم است بدانیم که با نوع صحیح قرارداد کوتاه مدت یا بلندمدت بین شرکت‌های مستقل امکان دستیابی به برخی مزیت‌های ادغام وجود دارد. مثلاً می‌توان از هزینه‌های فروش و هماهنگی با استفاده از قراردادهای بلندمدت تامین اختصاصی که یک برنامه زمان بندی ثابت تحویل کالا را مشخص می‌کند، اجتناب کرد.

ادغام ناقص

ادغام ناقص، ادغام جزئی رو به عقب یا رو جلو است که در آن شرکت مابقی نیازهای خود را از بازار آزاد خریداری می‌کند. این مستلزم آن است که شرکت قادر به چیزی بیش از پشتیبانی فعالیت درونی در اندازه موثر باشد و هنوز نیازهای اضافی دارد که از طریق بازار تامین می‌شوند. ادغام ناقص می‌تواند بسیاری از منافع ادغام را که بیشتر توصیف شد تامین کند، ضمن این که برخی هزینه‌ها را نیز کاهش می‌دهد.

ادغام ناقص و هزینه‌های ادغام

ادغام ناقص نسبت به ادغام کامل به بالا رفتن کمتر هزینه‌های ثابت منجر خواهد شد. افزون بر این که میزان ادغام (یا نسبت محصول یا خدمات خریداری شده از بیرون) را می‌تواند با میزان ریسک بازار تنظیم کرد. ادغام تدریجی را نیز می‌توان برای محافظت در مقابل عدم تعادل بین حلقه‌ها به خاطر مشکلاتی که قبلاً شرح داده شد، بکار گرفت. ادغام ناقص به واسطه ضرورت شرکت را به خرید از رقبا یا فروش به رقبا ملزم می‌سازد و در صورتی که این خطر جدی باشد، ادغام ناقص غیر عاقلانه خواهد بود. ادغام ناقص ریسک محدود شدن روابط را تا حدی با گستردگی ادغام کاهش می‌دهد.

ادغام ناقص و منافع ادغام

ادغام ناقص به شرکت امکان می‌دهد ثابت کند که تهدید ادغام کامل جدی است، که برای تامین‌کنندگان یا مشتریان نظم شدیدی را فراهم خواهد آورد و ممکن است ضرورت ادغام کامل جهت تعدیل قدرت چانه‌زنی را مانع گردد. افزون بر آن ادغام ناقص اطلاعات مفصلی از هزینه فعالیت در صنعت مجاور و یک منبع ذخیره اضطراری را در اختیار شرکت می‌گذارد. این عوامل مزایای چانه‌زنی اضافی فراهم می‌آورند. ادغام ناقص نیز بسیاری از منافع اطلاعاتی مربوط به ادغام را در اختیار شرکت قرار می‌دهد.

شبه ادغام

شبه ادغام عبارت است از ایجاد رابطه بین کسب و کارهایی که به صورت عمودی به هم مرتبط هستند و در جایی بین قرار دادهای بلند مدت و مالکیت تام قرار می‌گیرند. شکل‌های رایج ادغام به شرح زیر هستند:

- داشتن سهام اقلیت در سرمایه‌گذاری
- وام یا ضمانت نامه‌های وام
- اعتبارت قبل از خرید
- توافق در خصوص معامله‌های انحصاری
- امکانات لجستیکی تخصصی
- تحقیق و توسعه مشارکتی

این ادغام می‌تواند منافع جمعی زیادی را بین خریدار و فروشنده ایجاد کند که موجب سهولت تمهیدات خاصی (مانند امکانات پشتیبانی) می‌گردد که هزینه‌های متوسط را کاهش می‌دهد، ریسک وقفه در عرضه و تقاضا را کاهش می‌دهد و در مقابل قدرت چانه‌زنی و از این قبیل تعدیل ایجاد می‌کند. شبه ادغام را باید به عنوان جایگزینی برای ادغام کامل مورد توجه قرار داد.

توهمات در تصمیم‌گیریهای مربوط به ادغام عمودی

برخی تصورات غلط رایج درباره منافع ادغام عمودی وجود دارند که باید از آنها پرهیز نمود:

۱. یک موقعیت قوی بازار در یک مرحله ممکن است به خودی خود به مرحله دیگر تسری یابد.
۲. انجام امور در داخل همواره ارزانتر است.
۳. اغلب ادغام شدن در یک کسب و کار رقابتی منطقی به نظر می‌آید.
۴. ادغام عمودی می‌تواند یک کسب و کار بیمار را از نظر استراتژیک نجات دهد.
۵. تجربه در یک بخش از زنجیره ادغام عمودی به خودی خود مدیریت را به هدایت واحدهای بالا دستی و پائین دستی توانمند می‌سازد.

فصل پانزدهم

افزایش ظرفیت

افزایش ظرفیت یکی از مهم‌ترین تصمیم‌گیریهایی استراتژیک است که شرکت‌ها با توجه به مقدار سرمایه درگیر و پیچیدگی مسئله تصمیم‌گیری با آن مواجه هستند. افزایش ظرفیت شاید محوری‌ترین جنبه استراتژی در کسب و کارهای تولید کالای مصرفی باشد. از آنجا که افزایش ظرفیت از زمان تصمیم تا پیاده‌سازی نیاز به زمان دارد و اغلب به مدت طولانی ادامه دارد، تصمیم در مورد ظرفیت، شرکت را ملزم می‌کند که منابع در اختیار را بر اساس انتظارات از شرایط طولانی مدت آینده درگیر نماید. دو نوع انتظار حائز اهمیت است: انتظاراتی که به تقاضا در آینده و آن‌هایی که به رفتار رقبا مربوط می‌شوند. اهمیت مورد اول در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ظرفیت واضح می‌باشد. انتظارات دقیق از رفتار رقبا هم ضروری است چون اگر تعداد زیادی از رقبا ظرفیت را افزایش دهند، هیچ شرکتی از پیامدهای نامطلوب آن بی‌بهره نخواهد شد.

مسئله استراتژیک در توسعه ظرفیت چگونگی افزایش آن به منظور تحقق بخشیدن به اهداف شرکت با امید به بهبود موقعیت رقابتی یا سهم بازار آن ضمن اجتناب از ظرفیت اضافی صنعت است.

عوامل تصمیم‌گیری در توسعه ظرفیت

ماهیت تصمیم‌گیری در خصوص ظرفیت، تنزیل جریان نقدینگی نیست، بلکه ارقامی است که همراه با ارزیابی‌های احتمالات مربوط به آینده باید در آن لحاظ شوند. نمودار زیر عوامل درگیر در فرآیند تدوین مربوط را شرح می‌دهد.

گزینه‌های شرکت را از لحاظ اندازه و نوع اضافه ظرفیت‌ها تعیین کنید



تقاضای احتمالی آینده و هزینه درون داده‌ها را ارزیابی کنید



تغییرات احتمالی فناوری و احتمال بلا استفاده ماندن را ارزیابی کنید



اضافه ظرفیت‌ها را براساس انتظارات رقبا از صنعت توسط هر رقیب پیش بینی کنید



اینها را اضافه کنید بر تراز عرضه و تقاضای صنعت و قیمت‌ها و هزینه‌های صنعت



جریان نقدینگی مورد انتظار از اضافه ظرفیت را تعیین کنید



قابلیت استحکام تحلیل را بررسی کنید.

نمودار: تصمیم‌گیری در خصوص توسعه ظرفیت

علل ایجاد ظرفیت اضافی

به نظر می‌رسد تمایل شدیدی به افزایش بیش از اندازه ظرفیت وجود دارد. به ویژه در کسب و کارهای تولید کالاهای مصرفی که به خاطر تلاش‌های نابجا در پیشگیری، ظرفیت بسیار فراتر می‌رود.

خطر افزایش بیش از حد ظرفیت در شرکت‌های تولید کالا به دو دلیل بسیار نگران‌کننده است:

۱. معمولاً تقاضای سیکیلی یا دوره‌ای است. تقاضای سیکیلی نه تنها ظرفیت اضافی را در کاهش فعالیت‌های اقتصادی تضمین می‌کند بلکه ظاهراً به انتظارات بیش از حد خوشبینانه در تحولات مثبت نیز منجر می‌شود.
۲. محصولات قابل تمیز از هم نیستند. این عامل هزینه‌ها را در رقابت بسیار حیاتی می‌سازد، چون، انتخاب خریدار تا حد زیادی به قیمت بستگی دارد. همچنین نبود وفاداری به علامت تجاری یک محصول به معنی آن است که فروش شرکت‌ها ارتباط تنگاتنگی با میزان ظرفیت آن‌ها دارد. از این رو شرکت‌ها برای داشتن کارخانه‌های مدرن و بزرگ جهت رقابتی بودن و داشتن ظرفیت کافی برای نیل به سهم بازار مورد انتظار خود شدیداً تحت فشار هستند.

دلایل تکنولوژیکی

- افزودن ظرفیت به مقدار زیاد
- مزیت مقیاس یا یک منحنی یادگیری قابل توجه
- زمان طولانی برای اضافه کردن ظرفیت
- افزایش یافتن حداقل مقیاس موثر (MES)
- تغییر در فناوری ساخت

دلایل ساختاری

- موانع مهم خروج
- اجبار از جانب تامین کنندگان
- ایجاد اعتبار
- رقبای ادغام شده
- سهم از ظرفیت بر تقاضا تاثیر گذار است
- سن و سال و نوع ظرفیت بر تقاضا تاثیر می گذارد

دلایل رقابتی

- شمار زیاد شرکتها
- نبود راهبران مورد اطمینان بازار
- ورود جدید
- مزیت‌های اولین راهبر

جریان اطلاعات

- انتظارات متورم از تقاضا در آیند
- تصورات یا برداشت‌های واگرا
- مختل شدن نشانه‌های بازار
- تغییر ساختار
- فشار جامعه تامین مالی

دلایل مدیریتی

- جهت گیری تولیدی مدیریت
- نداشتن تمایل به پذیرش ریسک

علل دولتی

- معافیت‌های مالیاتی تشویقی با اثرات عکس
- تمایل به صنعت بومی
- فشار جهت حفظ یا افزایش اشتغال

محدودیت‌های افزایش ظرفیت

برخی کنترل‌ها در برابر تمایل به تولید بیش از اندازه وجود دارد، حتی زمانی که بعضی از شرایط مورد بحث موجود هستند. برخی از متداول‌ترین آن‌ها به شرح زیر است.

- محدودیت‌های تامین مالی
- تمایل بخشی به شرکت، که هزینه فرصت را برای سرمایه افزایش می‌دهد و یا افق‌های پیش روی مدیریت را که ممکن است تولیدگرا بوده یا متمایل به ایجاد ظرفیت اضافی به منظور حفظ جایگاه خود در عرصه صنعت سنتی باشد، وسعت می‌دهد.
- القای مدیریت عالی با پیشینه تامین مالی به منظور جایگزین کردن مدیریت با زمینه‌های تولید یا بازاریابی.
- هزینه‌های کنترل آلودگی و سایر هزینه‌های افزایش یافته ظرفیت جدید
- عدم قطعیت بسیار زیاد در مورد آینده که توافق بر سر آن همه‌گیر است.
- مشکلات جدی ناشی از دوره‌های پیشین اضافه ظرفیت.

اقدامات زیر می‌توانند از موارد افزایش ظرفیت‌ها از سوی رقبای، ممانعت بعمل آورند:

- افزایش ظرفیت زیاد- رسماً اعلام شده- از سوی شرکت
- اطلاعیه‌ها و دیگر علائم یا اطلاعاتی که حامل پیامی دلسردکننده در مورد تقاضای آینده هستند.
- اطلاعیه‌ها و دیگر علائم یا اطلاعاتی که احتمال درک کهنگی (طول عمر) تکنولوژی نسل فعل ظرفیت را افزایش می‌دهد.

استراتژی‌های بازدارنده

استراتژی بازدارنده عبارت است از رویکرد افزایش ظرفیت در یک بازار رو به رشد که در آن شرکت در پی آن است که به منظور دلسرد کردن رقبای خود از بسط یافتن و ممانعت از ورود، درها را به روی بخش مهمی از بازار ببندد.

استراتژی بازدارنده نه تنها سرمایه‌گذاری در مورد تجهیزات را ضروری می‌دارد، بلکه ایستادگی در برابر نتایج مالی حاشیه‌ای یا حتی منفی را نیز الزامی می‌کند. ظرفیت قبل از تقاضا افزایش می‌یابد و غالباً قیمت‌ها قبل از کاهش هزینه‌های آینده تعیین می‌شوند.

استراتژی بازدارنده ذاتاً یک استراتژی خطرپذیر است، چرا که مستلزم درگیرکردن زود هنگام منابع اصلی در بازار است پیش از آنکه نتایج بازار معلوم شود. افزون بر این، اگر این استراتژی در ممانعت از رقابت ناکام ماند، ممکن است به یک رویارویی فاجعه‌آمیز منجر شود چرا که به ظرفیت بیش از اندازه عمده می‌انجامد و سایر شرکت‌هایی که اقدام به ممانعت می‌کنند، تعهد استراتژیک عمده‌ای را در قبال بازار پذیرفته‌اند که چه بسا انصراف از آن دشوار باشد.

شرایطی که باید برای موفقیت استراتژی بازدارنده وجود داشته باشد، عبارتند از:

- افزایش زیاد ظرفیت متناسب با مقیاس مورد انتظار بازار
- مزیت‌های زیاد مقیاس متناسب با کل تقاضای بازار یا منحنی تجربه چشمگیر
- اعتبار شرکت بازدارنده
- توانایی در نشان دادن انگیزه به اقدام بازدارنده پیش از اقدام رقبا
- تمایل رقبا به انصراف

بازدارندگی در برابر رقبای زیر پر مخاطره خواهد بود:

۱. رقبایی که دارای اهدافی به جز اهداف اقتصادی محض باشند
۲. رقبایی که برای آن‌ها این کسب و کار یک مبارزه مهم استراتژیک به شمار می‌آید یا در پورتفولیوی دیگران به آن‌ها وابسته است.
۳. رقبایی که دارای بقای بهتر یا برابر، افق زمانی طولانی‌تر یا تمایل بیشتری برای مبادله سود با موقعیت بازار هستند.

فصل شانزدهم

ورود به کسب و کارهای جدید

بعضی اصول اساسی اقتصادی، کسب و کارهایی را که اهداف جالب توجهی برای ورود هستند شناسایی می‌کنند و به تعیین این که کدام دارایی‌ها و مهارت‌های شرکت ورود را سودآور خواهند کرد، کمک می‌کنند. این اصول در موفقیت یا شکست فرآیند ورود به بازار حیاتی هستند.

ورود از طریق توسعه درونی

ورود از طریق توسعه درونی مستلزم ایجاد یک ماهیت جدید در کسب و کار در یک صنعت از جمله ظرفیت جدید تولید، روابط توزیع، نیروی فروش و غیره می‌باشد. نخستین نکته مهم در تحلیل توسعه درونی این است که شرکت را ملزم می‌سازد به طور مستقیم با دو منبع موانع ورود به صنعت روبرو شود، موانع ساختاری ورود و واکنش مورد انتظار از جانب شرکت‌های موجود.

تحلیل مناسب تصمیم‌گیری جهت ورود، سود و هزینه‌های زیر را متوازن خواهد کرد:

1. هزینه‌های سرمایه‌گذاری مورد نیاز در کسب و کار جدید، از قبیل سرمایه‌گذاری در تجهیزات ساخت و تولید و موجودی (ممکن است موانع ساختاری ورود برخی از آن‌ها را افزایش دهد)
2. سرمایه‌گذاری اضافی مورد نیاز جهت فائق آمدن بر دیگر موانع ساختاری ورود، از قبیل شناسایی علامت تجاری و فناوری انحصاری.
3. هزینه مورد انتظار ناشی از تلافی شرکت‌های موجود در قبال ورود که تعدیل می‌شود.
4. نقدینگی مورد انتظار ناشی از استقرار در صنعت

عامل دیگری که اغلب نادیده گرفته می‌شود، تأثیری است که ظرفیت جدید شرکت وارد شونده بر تراز عرضه-تقاضا در صنعت خواهد داشت.

آیا اقدامات تلافی‌جویانه صورت خواهد پذیرفت؟

در صورتی که بر اساس ملاحظات اقتصادی و غیر اقتصادی چنین کاری به صرفه باشد، شرکت‌های موجود در مقابل ورود اقدام به تلافی خواهند کرد. احتمال زیاد دارد که ورود از درون صنعت مخرب باشد و باعث اقدامات

تلافی‌جویانه گردد که به انتظارات آینده در صناعی که در زیر آمده‌اند آسیب خواهد رساند. (بنابراین آن‌ها اهداف ورودی خطرناکی هستند)

- رشد کند
- کالا یا شبه کالا
- هزینه‌های ثابت بالا
- تمرکز بالای صنعت
- شرکت‌هایی که اهمیت استراتژیک زیادی به جایگاه خود در کسب و کار می‌دهند
- نگرش‌های مدیران شرکت‌های موجود

شناسایی صنایع هدف در ورود درون صنعتی

سودآوری مورد انتظار شرکت‌ها در صنعت به توان پنج نیروی رقابتی بستگی دارد: رقابت، جایگزینی، قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان و خریداران و ورود. ورود به مثابه تعدیل‌کننده در سودهای صنعت عمل می‌کند. اگر صنعتی پایدار باشد یا در وضعیت تعادل باشد، سود مورد انتظار شرکت‌های وارد شونده باید صرفاً اوج موانع ساختاری برای ورود و انتظارات قانونی وارد شوندگان از اقدامات تلافی‌جویانه را منعکس سازد. بنابراین ورود به صنعت در حالت تعادل به ندرت سودی دارد، مگر این‌که شرکت دارای امتیازات ویژه‌ای باشد، نیروهای بازار در کاراند که بازدهی‌ها را حذف می‌کنند.

اهداف اولیه یک شرکت از ورود درونی در یکی از مقوله‌های زیر قرار می‌گیرد:

- (۱) صنعت در حالت عدم تعادل قرار دارد.
- (۲) انتظار می‌رود مقابل به مثل کند یا بی‌اثر از جانب شرکت‌های موجود باشد.
- (۳) شرکت از هزینه ورود پایین‌تری نسبت به دیگر شرکت‌ها برخوردار است.
- (۴) شرکت از توانایی آشکاری در اعمال نفوذ و تاثیر بر ساختار صنعت برخوردار است.
- (۵) تاثیرات مثبتی بر کسب و کارهای موجود شرکت وجود خواهد داشت.

صنایع در وضعیت نامتعادل

- صنایع جدید. در صنایع جدیدی که به سرعت رو به رشد هستند، معمولاً ساختار رقابتی به بخوبی ایجاد نمی‌شود و ممکن است هزینه‌های ورود بسیار کمتر از هزینه‌هایی باشد که برای وارد شوندگان بعدی وجود خواهد داشت.

- افزایش موانع ورود. افزایش موانع ورود به معنی آنست که سود آینده از هزینه‌های فعلی ورود بیشتر خواهد بود.
- اطلاعات ضعیف. عدم توازن دراز مدت بین هزینه ورود و سودهای مورد انتظار ممکن است در بعضی صنایع به خاطر عدم شناخت وارد شوندگان بالقوه از این واقعیت باشد.

مقابله به مثل کند یا بی اثر

همچنین ممکن است عدم توازن مطلوبی بین سود مورد انتظار و هزینه ورود در صنایعی که شرکت‌های موجود در آن‌ها سودده اما بی جنب و جوش و کم اطلاع می‌باشند، وجود داشته باشد یا این که از مقابله به مثل به‌هنگام یا موثر باز داشته می‌شوند. اگر شرکتی بتواند در بین نخستین شرکت‌هایی باشد که چنین صنعتی را کشف می‌کنند، می‌تواند، به سودی بیشتر از میانگین دست پیدا کند.

- هزینه مقابله به مثل موثر از سوی شرکت‌های موجود بیشتر از منافع آن است.
- یک شرکت غالب با دیدگاه‌های پدروگونه یا گروهی از رهبران با سابقه وجود دارد.
- هزینه پاسخگویی متصدیان با در نظر گرفتن نیاز به حمایت از کسب و کارهای موجودشان بسیار زیاد است.
- وارد شونده می‌تواند از منطق متعارف بهره ببرد.

هزینه‌های پایین تر ورود

اگر شرکتی بتواند بر موانع ساختاری ورود به یک صنعت ارزاتر از دیگر وارد شوندگان بالقوه فائق آید و یا اگر انتظار مقابله به مثل کمتری داشته باشد، شرکت می‌تواند در نتیجه ورود به سود بالاتر از میانگین دست یابد. ممکن است شرکت نیز از امتیازات ویژه‌ای در رقابت در صنعت برخوردار باشد که از موانع ورود با اهمیت‌تر است.

توانایی مشخص در تاثیر گذاری بر ساختار صنعت

با وجود نیروهای بازار ورود درونی به صرفه خواهد بود، اگر شرکت از توانایی مشخصی در تغییر تعادل ساختاری در صنعت مورد نظر برخوردار باشد.

تاثیر مثبت بر کسب کارهای موجود

این تاثیر می‌تواند از طریق بهبود روابط توزیع کننده، وجهه شرکت، دفاع در مقابل تهدیدها و غیره روی دهد. از این رو حتی در صورتی که کسب و کار جدید بازده متوسطی داشته باشد، شرکت در مجموع بهتر خواهد بود.

مفاهیم کلی جهت ورود

برخی رویکردهای معمول برای ورود، که برای غلبه بر موانع ورود با هزینه کمتر از دیگر شرکت‌ها بر مفاهیم گوناگونی تکیه دارند به قرار زیراند:

- کاهش هزینه‌های محصول
- خرید منابع تامین با قیمت پایین
- ارائه محصولی برتر که به طور گسترده تعریف شده باشد.
- کشف ویژگی یا توانمندی خاص نو (niche)
- ارائه نوآوری در بازاریابی
- استفاده از کانال‌های توزیع موجود

ورود از طریق خرید شرکت‌ها

ورود از طریق خرید شرکت‌ها منوط به یک چارچوب تحلیلی کاملاً متفاوت است چرا که این روش شرکت جدیدی را به مفهوم دقیق کلمه به صنعت اضافه نخواهد کرد. نکته مهم، وقوف به این مسئله است که قیمت خرید شرکت‌ها در بازار تعیین می‌شود. بازار شرکت‌ها کانون داد و ستدی است که در آن مالکان شرکت‌ها (یا واحدهای کسب و کار) فروشندگان هستند و شرکت‌های طالب، خریداران هستند.

در هر حال به اندازه‌ای که فروشندگان حق انتخاب برای ادامه کسب و کار را داشته باشد به طور معقول آن‌را به فروش نخواهد نرساند، مگر این‌که، قیمت فروش از ارزش حال مورد انتظار برای ادامه کسب و کار فراتر رود. این ارزش حال مورد انتظار قیمت کف را برای کسب و کار تعیین می‌کند. خریدها به احتمال زیاد در صورتی به صرفه خواهند بود که :

۱. قیمت کف ایجاد شده به خاطر حق انتخاب فروشندگان در ادامه کسب و کار پایین باشد.
۲. بازار شرکت‌ها ناقص باشد و بازدهی‌های بالاتر از متوسط را از راه فرآیند مزایده حذف نکند.
۳. خریدار از توانایی قابل توجهی در انجام فعالیت‌های کسب و کار خریداری شده برخوردار باشد.

توجه به این نکته مهم است که فرآیند مزایده می‌تواند جلو سودآوری خرید را بگیرد، حتی اگر قیمت کف نیز پایین باشد. بنابراین شرایط مطلوب دست کم در دو عرصه برای موفقیت ضروری خواهد بود.

نواقص در بازار برای شرکتها

۱. خریدار، اطلاعات برتری دارد؛
۲. شمار خریداران معدود است؛
۳. اوضاع اقتصادی نامطلوب است؛
۴. شرکت فروشنده ناتوان است؛
۵. علاوه بر به حداکثر رساندن قیمت دریافتی از کسب و کار، فروشنده اهداف دیگری دارد.

توانایی منحصر به فرد برای تاثیر گذاری بر فروشنده

۱. خریدار توانایی خاصی در بهبود بخشیدن به فعالیت‌های فروشنده دارد.
۲. شرکت، تامین کننده‌ای از صنعت را می‌خرد که معیارهای توسعه درونی را تامین می‌کند.
۳. اکتساب به طور ویژه به موقعیت خریدار در کسب و کار کنونی او کمک خواهد کرد.

ورود تدریجی

استراتژی ورود تدریجی ممکن است کل هزینه غلبه بر موانع جابه‌جایی در گروه استراتژیک را که هدفی غایی است، پایین آورد و همچنین ریسک‌ها را کاهش دهد. می‌توان هزینه‌ها را با گردآوری دانش و شناساندن نام تجاری در صنعت از طریق ورود به گروه نخستین پائین آورد که بعدها بدون هیچ هزینه‌ای برای جابه‌جایی به درون گروه هدف نهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هوش مدیریت را می‌توان به گونه‌ای سنجیده‌تر در این شیوه بکار گرفت. همچنین واکنش شرکت‌های موجود به ورود ممکن است با به کارگیری چنین استراتژی تدریجی تعدیل گردد. استراتژی تدریجی اغلب خطرات ورود را کاهش می‌دهد چرا که شرکت می‌تواند این ریسک را تقسیم کند.

پیوست A

فنون پورتفولیو در تحلیل رقیب

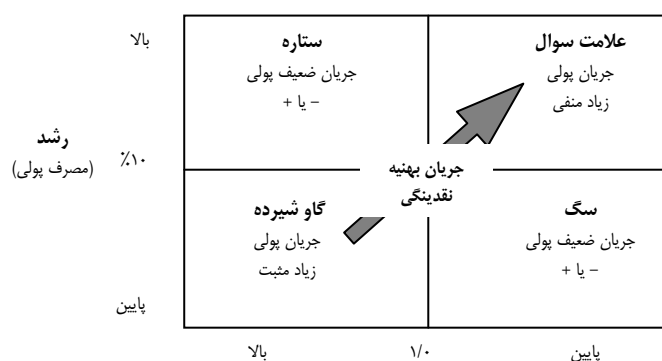
از اواخر دهه ۶۰ مجموعه فنونی با هدف نمایش دادن مجموعه عملیات یک شرکت با فعالیت های متنوع تحت عنوان پورتفولیوی کسب و کار ایجاد شد. فنون تحلیل پورتفولیو بیشترین کارایی را در شکل گیری استراتژی در سطح شرکت های بزرگ و نیز کمک در بررسی واحدهای کسب و کار این شرکت ها به جای تدوین استراتژی رقابتی در تک تک صنایع ایفا می کند. با این همه اگر محدودیت های آن ها شناخته شوند، این فنون می توانند نقشی را در پاسخگویی به برخی سوال ها در تحلیل رقیب، ایفا کنند، به ویژه اگر شرکت در حال رقابت با رقیب توسعه یافته ای باشد که از این فنون در برنامه ریزی استراتژیک خود بهره می جوید.

ماتریس رشد/ سهم که به گروه مشاوره بوستن (BCG) شاخص موقعیت شرکت / سطح جذابیت صنعت که به جی.ای اند مک کینزی (GE and Mckinsey) اشتها دارد - و بحث در خصوص کاربرد آن ها در تحلیل رقیب خواهد بود.

ماتریس رشد/ سهم

ماتریس رشد/ سهم بر پایه کاربرد رشد صنعت و سهم بازار بستگی به عوامل (۱) موقعیت رقابتی کسب و کار یک شرکت در صنعت (۲) جریان نقدینگی خالص لازم که برای راه اندازی واحد کسب و کار ضروریست، دارد. این فرمول بازتاب این فرض بنیادین است که منحنی تجربه در حال تاثیر گذاری است و این شرکت با بالاترین سهم نسبی، در نتیجه کم هزینه ترین تولید کننده خواهد بود.

این فرضیه ها به شکل گیری نمودار پورتفولیوی شبیه به آنچه در تصویر زیر نشان داده شده است می انجامد، که در آن هر یک از واحدهای کسب و کار شرکت قابل رسم است. اگرچه، راه های میان بر در چارچوب رشد و سهم نسبی بازار اختیاری هستند، نمودار پورتفولیوی رشد/ سهم معمولاً به چهار ربع تقسیم می شود.



سهم نسبی بازار
(ایجاد جریان پولی)
ماتریس رشد/ سهم

- تولیدکنندگان اصلی جریان نقدینگی (گاوان شیرده) کسب و کارهایی با سهم نسبی بالا در بازارهای با رشد پایین، جریان نقدینگی سالمی ایجاد می‌کنند که می‌تواند در سرمایه‌گذاری برای دیگر کسب و کارهای در حال توسعه به کار آید.
- سگ‌ها: کسب و کارهایی با سهم نسبی پایین در بازارهای با رشد پایین اغلب مصرف‌کنندگان نقدینگی متوسط می‌باشند. همچنین به خاطر موقعیت رقابتی ضعیف خود، آن‌ها تله‌های نقدینگی خواهند بود.
- ستاره‌ها: کسب و کارهایی با سهم نسبی بالا در بازارهای با نرخ رشد بالا که معمولاً مقادیر کلان در نقدینگی را برای تداوم رشد لازم دارند اما موقعیت بازار تثبیت شده‌ای دارند که سودهای گزارش شده بالایی به دست می‌آورند. این‌ها ممکن است کمابیش در حالت تعادل نقدینگی باشند.
- علامت سوال‌ها (گاهی اوقات گربه‌های وحشی نیز نامیده می‌شوند): کسب و کارهایی با سهم نسبی پایین در بازارهایی که با شتاب روبه رشد هستند، جریان‌های نقدینگی کلانی را برای تامین سرمایه رشد لازم دارند و به خاطر موقعیت رقابتی ضعیفشان تولیدکنندگان ضعیف نقدینگی هستند.

تصمیم‌گیری در خصوص این‌ها که کدام علامت سوال باید به ستاره تبدیل شود، خود به یک تصمیم استراتژیک کلیدی مبدل می‌شود. یک کسب و کار، آن هنگام که یک «ستاره» است، نهایتاً آن‌چنان که نرخ رشد بازار آن نشان می‌دهد به یک «گاوان شیرده» تبدیل می‌شود. علامت سوال‌هایی که برای سرمایه‌گذاری انتخاب نمی‌شوند باید برچیده شوند (باید مدیریت شوند تا نقدینگی تولید کنند) تا این‌ها که به «سگ‌ها» تبدیل شوند. سگ‌ها یا باید برچیده شوند یا از پورتفولیو بی‌بهره گردند (محروم شوند)، یک شرکت باید پورتفولیوی خود را مطابق با BCG مدیریت کند تا این‌ها که این ترتیب مطلوب روی دهد و پورتفولیو در حالت تعادل نقدینگی قرار گیرد.

محدودیت‌ها

قابلیت بکارگیری مدل پورتفولیو به چند شرط بستگی دارد، که برخی از مهمترین آن‌ها در زیر خلاصه شده‌اند:

- بازار به‌طور مناسب برای توجیه تجربه مشترک و با اهمیت و سایر وابستگی‌های متقابل با بازارهای دیگر تعریف شده است. این اغلب مسئله‌ای ظریف است که بررسی زیادی را می‌طلبد.
- ساختار صنعت و چارچوب درونی صنعت چنان است که سهم نسبی بازار عامل خوبی برای موقعیت رقابتی و هزینه‌های نسبی است. این موضوع اغلب صادق نیست.

- رشد بازار نشانگر خوبی برای سرمایه‌گذاری نقدینگی مورد نیاز است. با این همه منافع (و جریان نقدینگی) به بسیاری چیزهای دیگر بستگی دارد.

کاربرد در تحلیل رقیب

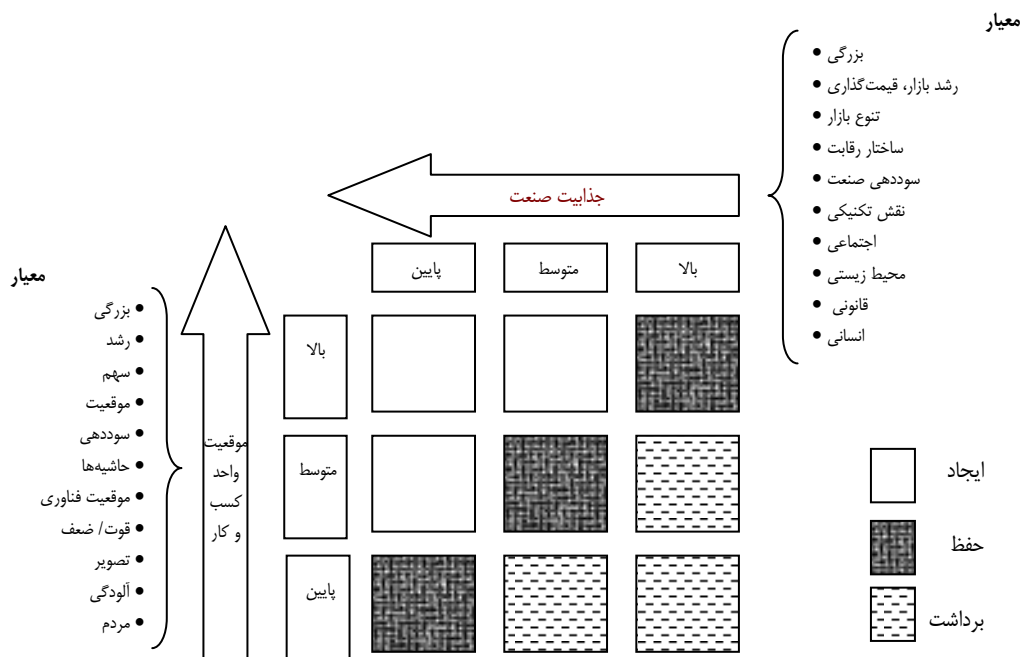
موقعیت پورتفولیوی یک واحد کسب و کار که بر اساس آن شرکت به رقابت می‌پردازد برخی نشانه‌ها را در مورد پرسش‌هایی که در فصل ۳ طرح شد و نیز اهدافی که مادر شرکت رقیب انتظار دارد شرکت رقیب بدان دست یابد و همچنین آسیب‌پذیری نسبت به انواع گوناگون حرکت‌های استراتژیک ارائه می‌دهد. مقایسه بین پورتفولیوی رقبا در طول زمان حتی می‌تواند جابه‌جایی‌های واضح‌تری را در موقعیت واحد کسب و کار رقیب نسبت به دیگر واحدهای کسب و کار در شرکت شناسایی و تعیین کند، و این خود می‌تواند نشانه‌های بیشتری را در خصوص وظیفه راهبردی به رقیب بدهد. اگر رقیب در به‌کارگیری رویکردهای پورتفولیوی رشد / سهم برای برنامه‌ریزی شناخته شده باشد، قدرت پیشگویانه تحلیل پورتفولیو در بالاترین حد خود خواهد بود.

موقعیت شرکت / سطح جذابیت صنعت

تکنیک دیگر ماتریس سه به سه است که به طور متنوعی به شرکت‌های جنرال الکتریک، مک کینزی و شرکاء و شل نسبت داده می‌شود. یک گونه فراگیر از این تکنیک در نمودار زیر نشان داده شده است. در این رویکرد دو محور عبارتند از جذابیت صنعت و توان یا موقعیت رقابتی واحد کسب و کار.

بسته به اینکه کل واحد در کجای ماتریس قرار می‌گیرد، دستور استراتژیک یا آن است که برای ایجاد موقعیت سرمایه‌گذاری کند، یا با ایجاد تعادل بین تولید نقدینگی و استفاده‌گزینه‌ی از نقدینگی به تعویق بیاندازد و یا برداشت کند یا آنرا کاهش دهد.

تغییر در جذابیت صنعتی با موقعیت شرکت مستلزم ارزیابی مجدد استراتژی است. ماتریس موقعیت شرکت / جذابیت صنعت نسبت به رویکرد دشد / سهم با دقت کمتری قابل اندازه‌گیری است، که این خود قضاوت‌های فردی را در مورد جایگاهی که یک واحد کسب و کار ویژه باید در آن ترسیم شود، ضروری می‌دارد.



نمودار موقعیت شرکت / جذابیت صنعت

همچون ماتریس پورتفولیوی رشد / سهم، تعیین موقعیت شرکت / جذابیت صنعت چیزی ارائه نمی‌دهد مگر یک معیار اساسی در تدوین استراتژی رقابتی برای یک صنعت خاص. موضوعات اصلی عبارتند از تصمیم در خصوص ترسیم جایگاه کسب و کار بر روی شبکه، تعیین این که آیا موقعیت بر روی شبکه به استراتژی انتخاب شده و ارائه مفهومی استراتژیک و مفصل از ایجاد، حفظ و برچیدن دلالت دارد.

با این همه، شبکه می‌تواند در تحلیل رقیب نقشی را ایفا کند، به همان صورتی که ماتریس رشد / سهم می‌تواند چنین نقشی را ایفا کند. شبکه در ایجاد پورتفولیوهای رقبا در فاصله‌های مختلف زمانی و برای رسیدن به دیدگاهی در خصوص این که یک واحد کسب و کار متعلق به رقیب کدام حکم استراتژیک را از دفتر شرکت دریافت می‌کند، می‌تواند به کار آید.

پیوست B

چگونگی انجام تحلیل صنعت

استراتژی تحلیل صنعت

دو جنبه مهم در تدوین استراتژی برای تحلیل یک صنعت وجود دارد. نخست تعیین آن که شخص تحلیل‌گر دقیقاً به دنبال چه چیزی است. با داشتن چارچوبی برای گردهم آوردن داده‌ها، دومین پرسش مهم راهبردی این است که چگونه داده‌ها را در هر محیط به شکل مداوم توسعه داد.

گام‌هایی چند که می‌تواند در دست‌یابی به این نمای کلی سودمند باشد عبارتند از:

۱. **چه کسی در صنعت حضور دارد.** عاقلانه است که بی‌درنگ فهرستی ابتدایی از فعالان صنعت فراهم آید، به‌ویژه از شرکت‌های پیشرو. فهرستی از رقبای کلیدی برای یافتن سریع دیگر مطالب و اسناد شرکت سودمند است.
۲. **مطالعات صنعتی.** اگر شخصی خوش اقبال باشد، ممکن است مطالعه صنعتی نسبتاً جامعی یا تعدادی مقالات که دامنه گسترده‌ای را در بر می‌گیرند در دسترس باشد.
۳. **گزارش‌های سالانه.** اگر در صنعت شرکت‌هایی وجود دارند که به‌طور عمومی اداره می‌شوند، باید به‌طور زودهنگام به گزارش‌های سالانه مراجعه کرد. یک گزارش سالانه به تنهایی اندکی از اطلاعات را آشکار می‌سازد.

منابع انتشار یافته برای تحلیل صنعت و رقبا

میزان اطلاعات انتشار یافته در دسترس به‌طور گسترده‌ای به واسطه صنعت متغیر است. هر چه صنعت بزرگتر و کهن‌سالتر باشد، میزان تغییر فناوری هر چه کندتر باشد، اطلاعات انتشار یافته بهتر خواهد بود. دو اصل مهم می‌تواند دستیابی به مآخذ برای اطلاعات انتشار یافته را تسهیل کند. نخست، هر مآخذ انتشار یافته باید با پی‌گیری برای مآخذ دیگر منابع، سایر منابع انتشار یافته و منابع مصاحبه‌های میدانی، مورد جستجو قرار گیرد. اصل دوم عبارت است از فراهم آوردن فهرستی کامل از اطلاعات جمع‌آوری شده. اگر چه ممکن است در آن هنگام ناخوشایند باشد، ثبت استناد کامل منبع نه تنها در گردآوری فهرست اطلاعات جمع‌آوری شده در پایان مطالعه در اتلاف وقت صرفه‌جویی می‌کند، بلکه از دوباره‌کاری تلاش‌های اعضای تیم‌های پژوهشی و نیز رنج و نگرانی از ناتوانی در به‌خاطر آوردن این که بعضی از بخش‌های حیاتی اطلاعات از کجا آمده است، جلوگیری می‌کند. اگر چه انواع منابع انتشار یافته به‌طور بالقوه بی‌شمار است، آن‌ها می‌توانند به تعدادی از دسته‌بندی‌های عمومی تقسیم شوند:

- مطالعات صنعتی

- انجمن‌های تجاری
- مجله‌های تجاری
- نشریات کسب و کار
- دفترچه‌های راهنمای شرکتی و داده‌های آماری
- اسناد شرکتی
- منابع اصلی دولتی و ...

گردآوری داده‌های میدانی برای تحلیل صنعتی

در گردآوری داده‌های میدانی، داشتن چارچوبی برای شناسایی منابع ممکن، تعیین نگرش احتمالی آن‌ها نسبت به همکاری در پژوهش و نیز ایجاد رویکردی در قبال آن‌ها، حائز اهمیت است. مهمترین منابع داده‌های میدانی عبارتند از اعضای صنعت، شرکت‌ها و افراد در کسب و کار مجاور صنعت (تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان)، سازمان‌های خدماتی که با صنعت در تماس هستند (شامل انجمن‌های کسب و کار) و ناظران صنعتی (شامل جامعه مالی، نظارت‌کنندگان و غیره).

مصاحبه‌های میدانی

مصاحبه میدانی کارآمد یک فرآیند وقت‌گیر و باریک بینامه‌است و فرآیندی که انبوه اطلاعات حیاتی برای بسیاری از مطالعات صنعتی را فراهم می‌آورد.