

## فصل اول

استراتژی، نحوه دستیابی سازمان به عملکرد ممتاز در محیطی رقابتی را تشریح می کند. این تعریف به شکل فریبنده ای ساده به نظر می رسد.

در بسیاری از کسب و کارها، چیزی به نام "بهترین"، اصلا معنی ندارد.

اگر تمامی رقبا "بهترین مسیر" را برای رقابت انتخاب کنند، نزاع سختی میان آن ها سرخواهد گرفت.

### پیشی گرفتن از رقبا استراتژی نیست

اولین آتش رگبار در ماجرای به نام جنگ تخت خواب هتل ها شناخته می شود، در سال ۱۹۹۹ آغاز شد. پس از یکسال آزمایش بر روی تشک ها، بالش ها، پارچه های روتختی و سرمایه گذاری بالغ بر ده ها میلیون دلار برای انجام این کار، گروه هتل های وستین اولین تختخواب دارای نشان تجاری در صنعت، به نام هونلی بد با طراحی سفارشی، را معرفی کرد. یکی از مدیران اجرایی وستین اظهار داشت که "می خواستیم از رقبا خود متمایز باشیم".

همانطور که قابل حدس است، طولی نکشید که رقبا واکنش نشان دادند، آن ها نیز از بالش های راحت تر و تشک هایی با فیبر فشرده تر در رختخواب ها استفاده کردند؛ هر یک نامی متفاوت، هتل های هیلتون نام سرنیتی بد، ماریوت نام ریوایو کالکشن، هایت نام هایت گراند بد، ردیسون نام اسلیپ نامبر بد، و کرون پلازا نام اسلیپ ادونچ را برگزیدند.

با نزدیک شدن به سال ۲۰۰۶، مطبوعات اعلام کردند که جنگ تختخواب ها به پایان رسیده است، اما این زمانی بود که تمامی هتل های بزرگ سرمایه گذاری های هنگفتی را برای تحقیق و توسعه، نصب و آماده سازی، و ارتقای سطح کیفی تختخواب ها انجام داده بودند. اکنون مسافران می توانستند با اطمینان خاطر از اینکه "کیفیت تختخواب ها" در تمامی هتل ها یکسان است به استراحت بپردازند. در اغلب موارد، عاقبت کار به همین جا ختم می شود، یک شرکت تلاش می کند "بهترین" باشد ولی در نهایت سطح استاندارد را برای تمامی شرکت های آن صنعت افزایش می دهد. هیچ جای تعجب نیست، که با اتخاذ چنین رویکردی نسبت به رقابت، سودآوری صنعت هتلداری در بلند مدت همواره پایین بوده است. گزارشات مختلفی مبنی بر تایید یا رد این موضوع وجود دارد که آیا صنعت هتلداری می توانسته با افزایش قیمت ها شرایط را به گونه ای فراهم کند که از سرمایه گذاری های انجام شده برای ارتقای کیفیت تخت خواب ها منفعی بدست آورد. در غیر اینصورت، ارزش حاصل از این سرمایه گذاری ها نصیب مشتریان شده است. اما حتی اگر چنین حرکتی در کل به نفع صنعت بوده باشد، زمانی که تمامی رقبا در یک سطح یکسان به رقابت با یکدیگر می پردازند، هیچ یک به مزیت رقابتی دست پیدا نخواهند کرد.

## رتبه اول یا دوم باشید

رتبه اول یا دوم در صنعت خود باشید، در غیر اینصورت آن را رها کنید. این جمله توسط جک ولش، مدیر ارشد اجرایی سابق شرکت جنرال الکتریک، بیان شده است. ولی این تنها یکی از تفسیرهایی است که از اثربخش ترین فرم رقابت برای بهترین بودن بیان شده است. نام دیگری که به همین ایده نسبت داده شده، "همه چیز به برنده تعلق دارد" می باشد. این مدل می گوید، تنها راه برای پیروز شدن یک سازمان این است که بزرگ و بزرگ تر شود تا در نهایت بر صنعت خود مسلط و چیره شود. اگر قبول کنیم که اندازه سازمان، محرک موفقیت در رقابت است، آنگاه رشد برای کسب سهم بازار بیشتر ضروری خواهد بود. سازمان ها تلاش می کنند از اقتصاد مقیاس بهره مند شوند چرا که باور دارند نقشی تعیین کننده در دستیابی به مزیت رقابتی و افزایش سودآوری ایفا می کند.

البته حقایقی هرچند ناچیز در این طرز تفکر وجود دارد، که به واقع همین موضوع آن را به رویکردی بسیار خطرناک تبدیل می کند. اقتصاد مقیاس و مزایای بزرگ بودن اندازه سازمان در اغلب کسب و کارها وجود دارند. قطعاً همین موارد باعث شده بود که جنرال الکتریک رویکردی به شدت مبتنی بر مقیاس را در طول دوره مدیریت جک ولش اتخاذ کند. ولی قبل از اینکه بپذیرید بزرگتر همواره بهتر است، باید اعداد و ارقام مربوط به صرفه جویی ها را برای کسب و کار خودتان محاسبه کنید. اغلب سازمان ها هدفی را فقط بر مبنای اینکه خوب به نظر می رسد انتخاب می کنند، ولی آیا اقتصاد کسب و کار از منطقی چنین تصمیمی پشتیبانی می کند؟ پورتر می گوید، اقتصاد مقیاس تنها برای پشتیبانی از سهم تقریباً کوچکی از فروش صنعت کفایت می کند. هیچ گونه شواهد و مدارک سیستماتیکی مبنی بر این که رهبران صنعت، سودآورترین یا موفق ترین سازمان ها هستند وجود ندارد. یکی از رسوایی هایی که می توان به عنوان نمونه مطرح کرد، جنرال موتورز است که برای چندین دهه عنوان بزرگترین شرکت خودروسازی را یدک می کشید، ولی این واقعیت نتوانست مانع از ورشکستگی این شرکت شود. اگر فرض کنیم که فقط و فقط اندازه مهم است، می توان گفت اندازه جنرال الکتریک برای موفقیت بیش از حد بزرگ بود. در عین حال، شرکت بی ام دبلیو با وجود اینکه بر اساس استانداردهای صنعت کوچک به حساب می آید، ولی پیشینه ای درخشان از بازده های عالی در کارنامه خود دارد. در طول دهه گذشته (۲۰۰۰-۲۰۰۹)، متوسط بازده سرمایه گذاری شده این شرکت ۵۰ درصد بیشتر از متوسط صنعت بوده است.

شرکت ها فقط باید "به اندازه ی کافی بزرگ" باشند و این بدان معنا نیست که مجبورند بر صنعت خود مسلط و چیره شوند. در اغلب موارد "به اندازه کافی بزرگ بودن" یعنی در اختیار داشتن تنها ۱۰ درصد از سهم بازار. ولی با این حال سازمان هایی که تحت تاثیر تفکر "همه چیز به برنده تعلق دارد" هستند، همچنان بر برخورداری از مزایای حاصل از مقیاس اصرار می ورزند. در پیروی از چنین رویکردی آن ها به احتمال زیاد به خود آسیب می زنند، چرا که برای افزایش حجم، قیمت هایشان را کاهش می دهند؛ اندازه خود را بی حد و حصر گسترش می دهند تا به تمامی بخش های بازار خدمت رسانی کنند؛ و اقدام به ادغام ها و خرید شرکت هایی می کنند که بیش از ارزش واقعی شان قیمت گذاری شده اند. صنعت خودرو طی دو دهه اخیر اثرات فاجعه آمیز تمامی این اقدامات را به خود دیده است.

پیش فرض نادرستی در مدل "همه چیز به برنده تعلق دارد" وجود دارد که می گوید، یک منحنی مقیاس در هر صنعت وجود دارد که سازمان ها باید به سمت پایین این منحنی حرکت کنند. در حقیقت یعنی، این مدل فرض می کند تمامی رقبا در تلاشند تا بهترین محصولات و خدمات را به مشتریان در سطح جهان ارائه دهند. اما در عمل، اغلب صنایع چندین منحنی مقیاس دارند که هر یک بر اساس نیازهای خاص و متفاوتی از مشتریان شکل گرفته است.

- منحنی مقیاس، نموداری است که هزینه تولید را به صورت تابعی از تعداد محصولات تولید شده نمایش می دهد. شیب کاهش این منحنی بیانگر آن است که هرچه تعداد تولید یک سازمان بیشتر باشد هزینه های تولید به ازای هر واحد محصول کمتر خواهد بود.

رقابت استراتژیک به معنای انتخاب مسیری متفاوت نسبت به مسیری است که دیگران انتخاب می کنند.

### ذهنیت صحیح برای رقابت

منحصر بفرد باشید	بهترین باشید
بازده های بیشتری به دست آورید	نفر اول باشید
بر سود آوری تمرکز کنید	بر سهم بازار تمرکز کنید
نیازهای گوناگون مشتریان هدف را تامین کنید	به بهترین مشتریان و با ارائه بهترین محصولات خدمت رسانی کنید
بر اساس نوآوری رقابت کنید	بر اساس تقلید رقابت کنید
رقابت مجموع مثبت، اتفاق های زیاد، برنده های متعدد	رقابت مجموع صفر که هیچ کس در آن برنده نمی شود

### فصل دوم

هدف اصلی از رقابت، شکست دادن و غلبه کردن بر رقبا نیست. رقابت بر سر کسب سود بیشتر است.

تحلیل پنج نیرو، قیمت ها و هزینه های متوسط صنعت و در نتیجه متوسط سود آوری صنعت را تفسیر می کند. بر این اساس می توان در مورد نحوه دستیابی به سودآوری بالاتر از متوسط صنعت به درستی تصمیم گیری کرد.

مشتریان قدرتمند باعث کاهش قیمت ها شده یا تقاضای خلق ارزش بیشتر از محصولات و خدمات را دارند، از این رو سهم بیشتری از ارزش خلق شده را از آن خود می کنند.

### معادله اساسی: سود مساوی است با قیمت منهای هزینه

رقابت در کسب و کار، به منزله کشمکش برای دستیابی به سود بیشتر است. جنگی است که پیروز آن می تواند ارزش خلق شده توسط صنعت را به دست آورده و از مزایای آن بهره مند شود. اگرچه رقابت موضوعی پیچیده و چند بعدی است، ولی قانون ریاضی بسیار ساده ای برای محاسبه سودآوری در آن حکم فرماست. مایکل پورتر به ما یادآوری می کند که بر هدف نهایی - سودآوری - دو مولفه اصلی آن، یعنی قیمت و هزینه تمرکز کنیم:

### هزینه - قیمت = حاشیه سود یک واحد

هزینه ها عبارتند از تمامی منابعی که برای رقابت مورد استفاده قرار می گیرند، از جمله هزینه سرمایه.

منابعی که صنعت از آن ها برای خلق ارزش استفاده می کند و در حقیقت آن ها را به ارزش تبدیل می کند. قیمت ها نیز بیانگر نحوه ارزش گذاری مشتریان به پیشنهادهای ارائه شده صنعت هستند. مشتریان گزینه های مختلف را با یکدیگر مقایسه می کنند و تصمیم می گیرند که تمایل دارند بابت کدام یک چقدر پول پرداخت کنند؟

به این نکته توجه داشته باشید، که اگر یک صنعت قادر به خلق ارزشی قابل قبول برای مشتریان نباشد، به ندرت پیش می آید که قیمت ها بتوانند هزینه ها را پوشش دهند. ولی اگر در یک صنعت ارزش زیادی خلق شود ساختار نقشی بحرانی ایفا خواهد نمود و تعیین می کند که کدامیک از بازیگران، ارزش خلق شده را از آن خود خواهد کرد. شرایط می تواند به گونه ای باشد که صنایع ارزش بسیار زیادی برای مشتریان و تامین کنندگان خلق کنند، ولی درعین حال متصدیان ارزش ناچیزی در ازای تلاش های خود بدست آورند.

در یک صنعت مشخص، قدرت نسبی پنج نیروی رقابتی و پیکربندی خاص آن ها توان بالقوه سودآوری در آن صنعت را رقم می زند، چرا که به طور مستقیم بر قیمت ها و هزینه های صنعت تاثیر گذارند. پیکربندی و نحوه تاثیر این پنج نیروی رقابتی بر سودآوری صنعت را در جدول زیر خلاصه می کنیم:

<u>نیروها</u>	<u>تاثیر بر سودآوری</u>	<u>علت</u>
تهدید ورود تازه واردان	↑	سودآوری ↓ قیمت ها ↓ هزینه ها ↑
چانه زنی تامین کنندگان	↑	سودآوری ↓ هزینه ها ↑
چانه زنی مشتریان	↑	سودآوری ↓ قیمت ها ↓ هزینه ها ↑
محصولات/خدمات جایگزین	↑	سودآوری ↓ قیمت ها ↓ هزینه ها ↑
شدت رقابت میان متصدیان	↑	سودآوری ↓ قیمت ها ↓ هزینه ها ↑

تامین کنندگان قدرتمند، از قدرت مذاکره خود برای افزایش قیمت ها استفاده کرده یا شرایط را به گونه ای رقم خواهند زد که منافعیشان تامین شود، که در هر دو صورت سودآوری صنعت کاهش خواهد یافت.

محصولات و خدمات جایگزین سودآوری صنعت را محدود می کنند. این محصولات و خدمات، در حقیقت نیازهای اولیه و اصلی که توسط محصولات صنعت تامین می شوند را به روش های دیگر برآورده می سازند.

موانع ورود، یک صنعت را در مقابل تازه واردانی که ظرفیت جدیدی را اضافه کرده و به دنبال کسب سهم بازار هستند محافظت می کند.

اگر شدت رقابت میان رقبای فعلی زیاد باشد، متصدیان برای پیروزی در رقابت حاضر می شوند تا محصولات و خدمات خود را به قیمت پایین تر به مشتریان ارائه دهند یا هزینه های رقابت آن قدر افزایش می یابد که تمامی ارزش و سودآوری سازمان ها را نابود می کند.

چارچوب پنج نیروی پورتر در کلیه صنایع کاربرد دارد زیرا کلیه ارتباطات اساسی میان خریداران و فروشندگان، فروشندگان و تامین کنندگان، رقبای حاضر در صنعت، عرضه و تقاضا را تحت پوشش قرار می دهد.

### عرضه و تقاضا

به طور حتم تمامی مدیران در برهه ای از آموزش های خود در مورد اهمیت عرضه و تقاضا و تاثیرشان بر روی قیمت ها اطلاعاتی کسب کرده اند. در بازارهای کامل، تنظیمات بسیار حساس هستند: هنگامی که عرضه افزایش پیدا می کند، قیمت ها به سرعت کاهش پیدا می کنند تا به وضعیت ثابت و متعادل برسند. در رقابت کامل، سودآوری وجود ندارد، چرا که همواره قیمت ها تا حد ممکن کاهش داده می شوند تا به صورت سر به سر هزینه های نهایی تولید را پوشش دهند. ولی در عمل تعداد اندکی از بازارها، "کامل" هستند. چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر، راهی پیش روی مدیران می گشاید تا به صورت سیستماتیک پیرامون بازارهای غیرکامل تفکر کنند. به عنوان مثال، اگر موانعی برای ورود وجود داشته باشد، عرضه جدید نمی تواند به راحتی وارد بازار شده و تقاضای مورد نظر را تامین سازد. به عنوان مثال، قدرت تامین کنندگان و خریداران، تاثیر مستقیم بر قیمت ها خواهد داشت.

## چارچوبی برای انجام تحلیل صنعت

۱- صنعت مربوطه را از منظر قلمرو محصولات و موقعیت جغرافیایی بررسی و تعریف کنید. در این مرحله باید حد و مرزهای صنعت مورد نظر را مشخص کرد، تحلیل پنج نیروی رقابتی شما را در این امر مهم یاری خواهد نمود. مراقب باشید حد و مرزهای صنعت را خیلی محدود یا خیلی گسترده تعریف نکنید. آیا با خریداران، تامین کنندگان، و موانع ورود مشابه سر و کار خواهید داشت؟ پورتر قانونی کلی و مطرح، در ارتباط با شباهت ها و تفاوت های صنایع دارد، او می گوید، چنانچه دو یا چند نیروی رقابتی در یک صنعت با صنعتی دیگر تفاوت داشته باشند، یا یکی از نیروهای رقابتی تفاوت های بسیار عمده ای یا صنعت دیگر داشته باشد آن دو صنعت متمایز و متفاوت هستند، و فعالیت در هر یک از آن ها نیازمند استراتژی های کاملاً متفاوت و متمایز است. به دو مثال زیر توجه کنید:

• **قلمرو محصولات:** آیا صنعت روغن موتور که در ماشین های سواری مورد استفاده قرار می گیرد، با صنعت روغن موتور ماشین های سنگین مشابه هستند؟ صنعت تولید روغن که با یکدیگر فرقی ندارد. ولی در بازار ماشین های سواری روغن از طریق تبلیغات به مشتریان معرفی می شود، مشتریان آن کاربران شخصی و غیر متمرکز هستند، محصول به صورت محلی تولید می شود تا هزینه های تولید و بسته بندی آن در بسته های کوچک توجیه پذیر باشد و در نهایت از طریق کانال های توزیع گسترده در اختیار مشتریان قرار می گیرد. اما در مورد روغن های ماشین های سنگین، ساختار صنعت به کلی متفاوت است - مشتریان و کانال های فروش متفاوت، زنجیره های تامین متفاوت و ... از منظر استراتژی، این دو صنعت کاملاً از یکدیگر متمایز هستند.

• **قلمرو موقعیت جغرافیایی:** به نظر شما صنعت سیمان یک صنعت محلی است یا جهانی؟ مثالی که پیش تر در مورد صنعت سیمان در ایالات متحده و مکزیک گفته شد را به خاطر می آورید؟ فرض کنید یک شرکت تولید کننده سیمان بخواهد در مورد صنعت سیمان این دو کشور تصمیم بگیرد. با وجود آنکه برخی از عناصر در هر دو صنعت مشترک است، ولی خریداران در ایالات متحده با خریداران مکزیک تفاوت های بسیار عمده ای باهم دارند. از این رو شرکت تولید کننده نیازمند استراتژی های کاملاً متمایز برای هر یک از صنعت ها است.

۲. بازیگرانی که هر یک از پنج نیروی رقابتی را شکل می دهند شناسایی کرده، و در صورت نیاز، آن ها را بخش بندی کنید. در نظر داشته باشید که مبنای این بخش بندی ها در شرایط و صنایع مختلف با یکدیگر متفاوت است.

۳. محرك های اساسی هر نیروی رقابتی را شناسایی و ارزیابی کنید. کدامیک از این محرك ها قدرت بیشتری دارند؟ کدامیک ضعیف هستند؟ چرا؟ هر چه در تحلیل های خود دقیق تر باشی، نتایج کاربردی تر و ارزشمند تر بدست خواهید آورد.

۴. ساختار کلی صنعت را به طور مداوم بررسی کنید. کدام نیروها سودآوری را کنترل می کند؟ مسلماً در یک صنعت تمامی نیروها به یک اندازه اهمیت ندارند. مطالعات و بررسی ها را در مورد نیروهای رقابتی که در صنعت شما از اهمیت بیشتری برخوردارند عمیق تر کنید. آیا نتایجی که از تحلیل ها بدست آمده است، یا سطوح سودآوری امروز صنعت و در بلند مدت با روند تغییر سودآوری سازگار است؟ آیا رقابلی که سودآوری بیشتری دارند از موقعیت مناسب تر نسبت به پنج نیروی رقابتی برخوردارند؟

۵. تغییرات فعلی و تغییراتی که احتمالاً در آینده در هر یک از نیروهای رقابتی به وجود خواهد آمد را تحلیل کنید. روند تغییرات هر یک از نیروها به چه شکل است؟ رقبا جدید یا تازه واردان چه تاثیری بر ساختار صنعت در آینده خواهد داشت؟

۶. چگونه می توانید خود را در موقعیت مناسب نسبت به پنج نیروی رقابتی قرار دهید. آیا می توانید موقعیتی را پیدا کنید که نیروها در آن کم ترین تاثیر را بر شما داشته باشند؟ آیا می توانید تغییرات صنعت را شناسایی کنید؟ آیا می توانید ساختار صنعت را به نفع خود تغییر دهید؟

### پنج نیروی رقابتی: رقابت برای سود آوری

- هدف اصلی رقابت دستیابی به سود آوری بیشتر است، نه اینکه رقبای خود را از گردونه کسب و کار خارج کنید. رقابت در کسب و کار به معنای تقلا برای کسب سود است. یک رویارویی دو جانبه میان سازمان و کسی که قرار است از ارزش خلق شده توسط سازمان بهره ببرد.
- شرکت ها برای کسب سود با رقبای مستقیم خود رقابت می کنند، ولی درعین حال با مشتریان، تازه واردین و رقبای بالقوه و محصولات و خدمات جایگزین نیز در حال رقابت هستند.
- قدرت تجمعی پنج نیروی رقابتی، متوسط سودآوری یک صنعت را رقم می زند، چرا که بر قیمت ها، هزینه ها و سرمایه لازم برای انجام رقابت تاثیر گذار است. یک استراتژی خوب باعث می شود صورتحساب سود و زیان سازمان اعداد و ارقامی به مراتب بهتر از متوسط صنعت را نشان دهد.
- استفاده از تحلیل پنج نیرو تنها با هدف تعیین جذاب بودن یا نبودن یک صنعت، باعث می شود نتوانیم از تمام قدرت این ابزار بهره مند شویم. از آنجا که ساختار صنعت می تواند بیانیه های درآمدی و ترازنامه های شرکت را در صنعت "تفسیر" کند، باید از ایده ها و نقطه نظرات حاصل از آن به طور مستقیم برای اتخاذ تصمیمات مرتبط با محل و نحوه رقابت استفاده کنیم.
- ساختار صنعت پویا است، ایستا نیست. تحلیل پنج نیرو می تواند به شما کمک کند تا تغییرات ساختاری را شناسایی کرده و از فرصتهای حاصل از آنها استفاده کنید.

مزیت رقابتی واقعی به این معنا است که سازمان در مقایسه با رقبایش در سطح هزینه پایین تری عمل کند یا اینکه به یک سطح قیمت بالا در بازار تسلط داشته باشد.

### سنجه های صحیح و ناصحیح برای سنجش موفقیت رقابتی

هدف صحیح استراتژی چیست؟ چگونه می توان موفقیت در رقابت را اندازه گیری و ارزیابی کرد؟ همانطور که هر مدیری آگاه است، تعیین اهداف (Goals) و نحوه ارزیابی عملکرد واقعی سازمان نسبت به اهداف، تاثیر زیادی بر روی نحوه رفتار کارکنان سازمان دارد. اهداف سطح کلان، گزینه های انتخابی مدیران را تحت تاثیر قرار می دهند. اگر با اهداف نادرست کار را شروع کنید - یا اهدافی که به شیوه ای فریبنده تعریف شده اند - به احتمال فراوان شما در جایگاه نادرستی قرار خواهید گرفت.

پورتر استدلال می کند که عملکرد بایستی بر حسب اصطلاحات و عباراتی تعریف شود که انعکاس دهنده هدف اقتصادی است که سازمان در آن سهیم است: یعنی تولید محصولات یا خدمات به شیوه ای که ارزش آن ها فراتر از مجموع هزینه های کلیه ورودی ها می باشد. به عبارت دیگر، انتظار می رود سازمان ها از منابع به شیوه اثربخشی استفاده کنند.

بهترین سنجه مالی که به بهترین نحو این ایده را پشتیبانی می کند بازده سرمایه گذاری شده (ROIC) است. سنجه (ROIC) سودی که شرکت کسب می کند را نسبت به کلیه وجوه مالی سرمایه گذاری شده، هزینه های عملیاتی و سرمایه وزن دهی می کند. بازده سرمایه گذاری شده (ROIC) در بلند مدت بیان می کند که یک شرکت به چه نحوی منابع خود را استفاده می کند. پورتر عنوان می کند که این سنجه تنها سنجه ای است که مطابق با ماهیت چند بعدی رقابت است: یعنی ارزش آفرینی برای مشتریان، سر و کله زدن با رقبا و استفاده بهره ور از منابع. تنها اگر شرکتی بازده خوبی داشته باشد می تواند مشتریان را مستمرا راضی نگه دارد. و تنها اگر منابعش را به شکل اثر بخش استفاده کند می تواند به روشی پایدار با رقبایش مواجه شود.

هنگامی که از مایکل پورتر سوال می شود که چرا تعداد اندکی از شرکت ها قادرند تا استراتژی های موفق خود را در بلند مدت حفظ کنند او اغلب به گزینش اهداف نادرست آن ها اشاره می کند.

- بازده فروش (ROS) به صورت گسترده مورد استفاده قرار می گیرد، در حالیکه این سنجه از سرمایه به کار رفته در کسب و کار چشم پوشی می کند و بنابراین سنجه ضعیفی برای اندازه گیری و ارزیابی نحوه مصرف منابع می باشد.
- رشد و سهم بازار اهداف دیگری هستند که کاربرد فراوانی دارند. همانند بازده فروش، این دو هم نمی توانند سرمایه مورد نیاز برای رقابت در صنعت را محاسبه کنند. اغلب شرک ها رشد غیر سودآور را دنبال می کنند که هیچگاه منجر به بازده سرمایه ممتاز نمی شود.



همانطور که مدیر ارشد اجرایی سابق شرکت ساوت وست ایرلاین عنوان می کند، اهداف نادرستی مانند بازده فروش و سهم بازار منجر به اتخاذ تصمیمات نادرستی می شوند. " سهم بازار فقط به ما می گوید که ما می خواهیم بزرگ شویم، اشباهی که خطوط هواپیمایی در پانزده سال گذشته، و پس از مقررات زدایی، مرتکب شدند. برخی از این شرکت ها برای این که ۵ درصد سهم بازار بیشتر به دست آورند، هزینه هایشان را به میزان ۲۵٪ افزایش دادند. اگر واقعا هدف شما سودآوری است، این کاملا با هدف شما نامتناسب است.

راه حلی که مایکل پورتر برای مواجه شدن با این مسئله پیشنهاد می کند به مقداری شجاعت نیاز دارد: تنها راهی که می توان آگاه شد که آیا در مسیر محقق ساختن هدف نهایی مان در رابطه با خلق ارزش اقتصادی قرار داریم این است که می توان آگاه شد که آیا در مسیر محقق ساختن هدف نهایی مان در رابطه با خلق ارزش اقتصادی قرار داریم این است که به صورت بی رحمانه ای در رابطه با مقدار واقعی سودی که کسب کردیم و همچنین کل سرمایه ای که برای کسب و کارمان متعهد شده ایم صادق باشیم. سپس استراتژی نه تنها باید با هدف صحیحی شروع شود بلکه باید نسبت به ارزیابی عملکرد به طور صحیح و صادقانه متعهد باشد.

در انتخاب استراتژی باید تلاش کرد تا بر اساس میل شرکت به یکی از دو سمت قیمت نسبی یا هزینه نسبی متمایل شویم.

توالی فعالیت هایی که شرکت برای طراحی، تولید، فروش، تحویل و پشتیبانی محصولاتش انجام می دهد، زنجیره ارزش نام دارد. زنجیره ارزش شرکت به نوبه خود بخشی از یک سیستم ارزش آفرینی بزرگ تر است.

## آیا واقعا از یک مزیت رقابتی برخوردار هستید؟

۱. وضعیت سودآوری بلندمدت هریک از کسب و کار های شما در مقایسه با دیگر شرکت های فعال در صنعت چگونه است؟ در ایالات متحده آمریکا، در فاصله سال های ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۶، متوسط درآمد شرکت ها تقریبا برابر با ۱۴,۹ درصد بازده ارزش ویژه (یعنی درآمد قبل از کسر بهره و مالیات تقسیم بر متوسط سرمایه گذاری شده منهای نقدینگی مازاد) بود، اگرچه این مقدار در طول چرخه کسب و کار مقداری تغییر می کرد. بازده کسب و کار شما بهتر از این مقدار است یا بدتر؟ اگر بهتر است، وضعیت مطلوب شماست. اگر بدتر است، پس مشکلی وجود دارد. در هر دو صورت باید بررسی های خود را عمق بخشیده و علل اصلی و زیربنایی را جستجو کنید.
۲. اکنون عملکرد خود را با بازده متوسط صنعت مقایسه کرده و این کار را برای ۵ تا ۱۰ سال گذشته نیز انجام دهید. سودآوری در کوتاه مدت می تواند تحت تاثیر عوامل زودگذر متعددی باشد. افق زمانی بلند مدت تری را انتخاب کنید، در بهترین حالت افق زمانی انتخاب شده باید با چرخه سرمایه گذاری در صنعت شما برابر باشد. این به شما می گوید که آیا از یک مزیت رقابتی برخوردار هستید یا خیر. فرض کنید شرکت (الف) عایدی معادل ۱۵ درصد بازده سرمایه دارد که بیشتر از بهترین تجربه در سطح ملی یعنی ۱۳ درصد و بهترین تجربه صنعت یعنی ۱۰ درصد است. تحلیل ساختار صنعت مابه التفاوت ۳ درصدی میان الگوی صنعت و الگوی ملی را توجیه می کند. ولی عملکرد ممتاز شرکت (الف) که بازده آن ۵ درصد از متوسط صنعت بالاتر است، حاکی از بهره مندی این شرکت از یک مزیت رقابتی می باشد. بنابراین در این مثال، اشکالی به استراتژی شرکت (الف) وارد نیست. از سوی دیگر، نیازی نیست شرکت (الف) به دنبال راه حلی برای فائق آمدن بر وضعیت نابسامان ساختار صنعت باشد. تمایز قایل شدن میان این دو منبع سودآوری بسیار حائز اهمیت است، چرا که عوامل تاثیر گذار بر ساختار صنعت باید منابع سودآوری خود را به خوبی بشناسد تا بتواند تصمیمات استراتژیک مرتبط با آن را به خوبی اتخاذ کند.
۳. در مرحله سوم، به بررسی های عمیق خود پیرامون عللی که باعث بهتر یا بدتر بودن عملکرد کسب و کار شما نسبت به متوسط صنعت شده اند ادامه دهید. عملکرد نسبی خود را به دو جزء اصلی (هزینه نسبی و قیمت نسبی) تفکیک کنید. هزینه نسبی و قیمت نسبی برای درک استراتژی و عملیات ضروری هستند. در مثالی که پیش تر مطرح شد شرکت (الف) توانست بازدهی معادل ۵ درصد بیشتر از متوسط بازده صنعت به دست آورد. قیمت واقعی آن ۸ درصد بیشتر از قیمت های متوسط صنعت بود. از سوی دیگر مجبور بوده تا هزینه های بیشتری پرداخت کند: در این مورد خاص هزینه های نسبی آن ۳ درصد بیشتر از متوسط صنعت بود که این نشان از ۵ درصد بازده سرمایه بیشتر دارد.
۴. بررسی های خود را مورد قیمت نسبی عمیق تر کنید، ممکن است بتوانید ریشه قیمت سطح بالاتر را در تفاوت های میان خطوط تولید محصول، مشتریان یا مناطق جغرافیایی، و ... بیابید. سپس در مورد هزینه نسبی هم تحلیل را ادامه دهید. این روابط اقتصادی، اساس و زیربنای استراتژی و عملکرد سازمان را تشکیل می دهند استراتژی یعنی تلاش برای طراحی درست این عوامل که نقشی تعیین کننده در سودآوری سازمان دارد.

مدیران دیگر به فعالیت ها به چشم عوامل هزینه نمی نگرند بلکه آن ها را به منزله مراحل می پندارند که در هر یک از آن ها ارزش به صورت تدریجی به محصول یا خدمت نهایی اضافه می شود.

### اصول اقتصادی مزیت رقابتی

معیارهای عمومی مانند ارزش سهامداران، بازده فروش، رشد، و سهم بازار برای تدوین استراتژی گمراه کننده هستند. هدف استراتژی دستیابی به نتایج ممتاز با استفاده از منابع به کار گرفته شده است، و بهترین معیار برای سنجش این هدف استفاده از شاخص بازده سرمایه سرمایه گذاری شده است.

مزیت رقابتی به معنای شکست دادن رقبا نیست بلکه به معنای خلق ارزش ممتاز و بیشتر کردن فاصله میان هزینه ها و ارزش خریداران، نسبت به رقبا است.

مزیت رقابتی یعنی شما می توانید قیمت های نسبی بالاتر یا هزینه های نسبی پایین تر نسبت به رقبایان داشته باشید و آن را حفظ کنید. اگر از مزیت رقابتی برخوردار باشید، نتایج آن را در صورت حساب سود و زیان خود مشاهده خواهید نمود.

برای سازمان های غیر انتفاعی، مزیت رقابتی یعنی خلق ارزش بیشتر برای اجتماع به ازای هر دلار هزینه (معادل قیمت های بالاتر)، یا خلق همان ارزش مشابه با به کار گیری منابع کمتر (معادل هزینه های پایین تر).

ریشه تفاوت های موجود میان قیمت های نسبی و هزینه های نسبی را می توان در فعالیت هایی که سازمان ها انجام می دهند جستجو کرد.

زنجیره ارزش یک شرکت عبارتست از مجموعه ی تمامی فعالیت های ارزش آفرین و فعالیت های به وجود آورنده هزینه. این فعالیت ها، و به طور کلی زنجیره ارزشی که این فعالیت ها در آن وجود دارند واحد های اولیه مزیت رقابتی محسوب می گردند.

## فصل چهارم

ارزش پیشنهادی مولفه ای از استراتژی است که از منظر بیرونی به مشتری نگاه می کند، یعنی از بخش تقاضای کسب و کار، زنجیره ارزش به صورت داخلی بر روی عملیات سازمان متمرکز است.

استراتژی اصولاً مفهومی یکپارچه و ادغام کننده است، یعنی بخش های عرضه و تقاضای معادله کسب و کار را یکپارچه می کند.

به طور متداول ، ارزش های پیشنهادی که بر مبنای نیاز شکل می گیرند، گروهی از مشتریان را هدف گیری می کنند که در بخش بندی های جغرافیایی سنتی نمی گنجند.

اولین آزمون استراتژی این است که آیا ارزش پیشنهادی شما نسبت به رقبایتان متفاوت است یا خیر. اگر سعی می کنید تا به گروه یکسانی از مشتریان خدمت رسانی کنید، و نیازهای یکسانی از آن ها را تامین کنید، و محصولات یا خدمات خود را با قیمت نسبی یکسانی بفروشید ، طبق تعریف مایکل پورتر شما استراتژی ندارید.

### آیا تمایز و هزینه های کم با هم میسر می شوند؟

پورتر در تحقیقات اولیه خود مجموعه ای از استراتژی های عمومی را معرفی کرد - تمرکز، تمایز، و رهبری هزینه که به سرعت به رایج ترین رویکردها برای تفکر و تصمیم گیری پیرامون انتخاب های کلیدی استراتژیک تبدیل شدند. هر یک از این سه رویکرد، پایه ای ترین سطح ثبات و سازگاری که یک استراتژی اثربخش باید داشته باشد را منعکس می کنند. تمرکز، گستردگی یا محدودیت مشتریانی که سازمان به آنها خدمت می کند را نشان می دهد. تمایز، این امکان را برای سازمان فراهم می کند که قیمتی بیشتر از قیمت صنعت برای محصولات یا خدمات خود تعیین کند. رهبری هزینه، امکان رقابت از طریق قیمت نسبی پایین را برای سازمان فراهم می کند. این ویژگی های گسترده ی گونه های استراتژی، ابعاد اساسی انتخاب های استراتژیک مرتبط با هر صنعت را تحت پوشش قرار می دهد. علاوه بر این، پورتر یک اشتباه رایج استراتژیک را نیز مطرح می کند، که آن را با عنوان گیر افتادن در میان استراتژی ها می شناسند. این زمانی اتفاق می افتد که سازمان سعی دارد همه نیازهای همه مشتریان را پاسخگو باشد، بنابراین سازمان هایی که از استراتژی رهبری هزینه استفاده می کنند و تنها نیازهای "معین و به اندازه ای" از مشتریان را تامین می نمایند، از یک سو، و سازمان هایی که استراتژی تمایز دارند و از عملکرد بهتری در برآورده ساختن نیازهای مشتریانی که "توقع بیشتر دارند" برخوردار می باشند، از سوی دیگر، این سازمان سر در گم را تحت فشار قرار می دهند.

اما آیا این بدان معناست که یک سازمان نمی تواند همزمان متمایز بوده و از رویکرد هزینه پایین نیز استفاده کند؟ به هیچ وجه، این یکی تصورات غلط رایج است. شواهد حاکی از آن است که در برخی موارد تصورات کاملاً اشتباه در مورد مطالعات اولیه پورتر (حدوداً ۱۹۸۰) به وجود آمده است. ولی پورتر در دهه ۱۹۹۰ به کار خود ادامه داد و مطالعات پیرامون ارتباط میان ارزش پیشنهادی و زنجیره ارزش را تصحیح و تکمیل نمود، بدین ترتیب نگرانی ها در مورد برداشت های نادرست از مطالعات وی پایان پذیرفت. او این گونه توضیح می دهد، "زمانی که به بررسی محصول مشخصی که نیاز خاصی از مشتریان را تامین می کند می پردازیم، متوجه می شویم انتخاب ها / ترکیب های ممکن بسیار پیچیده هستند. استراتژی های عمومی، جهت گیری غالب یک استراتژی را مشخص می کنند، به عنوان مثال هزینه نسبی. ولی استراتژی های اثر بخش چندین جهت گیری را به روشی منحصر به فرد یکپارچه می کنند. نیازهای مشتریان به ندرت تک بعدی هستند، بنابراین استراتژی که برای تامین آن نیازها تدوین می شود نیز نمی تواند تک بعدی باشد. زمانی که یک سازمان انتخاب می کند چه نیازهایی از چه مشتریانی را تامین خواهد نمود، و سپس زنجیره ارزش خود را بر آن اساس متناسب می کند، می تواند، همانطور که اینترپرایز توانست، همزمان متمرکز، متمایز، و رهبر هزینه باشد. یا می تواند همانند ساوت وست راحتی و هزینه کم را با هم برای مشتری به ارمغان بیاورد و در میان استراتژی ها نیز گیر نیفتد."

انتخاب ارزش پیشنهادی به نحوی که آنچه شرکت انجام می دهد را محدود کند ، برای اجرای استراتژی ضروری است چرا که تحت این شرایط فرصتی در اختیار سازمان قرار می گیرد تا فعالیت های خود را در راستای تحقق آن ارزش پیشنهادی به بهترین نحو متناسب کند.

## فصل پنجم

موازنه، معادل استراتژیک یک دو راهی در جاده است.

اگر یک مسیر را گزینش کنید، نمی توانید همزمان در مسیر دیگر نیز پیش بروید.

اگر شما استراتژی دارید ، باید بتوانید مستقیماً آنرا به صورت حساب سود و زیان خود متصل کنید.

### موازنه بین هزینه و کیفیت : آیا درست است یا خیر ؟

" آنچه به دست می آورید که در ازای آن پول پرداخت کرده باشید " ، این جمله بیانگر یکی از قدیمی ترین و اساسی ترین موازنه ها در کسب و کار است: برای دستیابی به کیفیت بالاتر، به ناچار باید هزینه های بیشتری متحمل شوید بالعکس، اگر هزینه ها را کاهش دهید، کیفیت افت خواهد کرد. به نظر می رسد این یک قانون درست و ابدی باشد ... اما با جنبش کیفیت در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ نادرستی این نظریه هویدا شد. این جنبش با شعار "کیفیت مجانی است" در ژاپن آغاز شد و سپس به دیگر نقاط جهان گسترش یافت. شرکت ها یکی پس از دیگری دریافتند که می توانند همزمان هزینه ها را کاهش داده و کیفیت را بهبود ببخشند. به بسیاری از افراد ثابت شد که موازنه اساسی را می توان از میان برداشت.

اما آیا می توان کیفیت بالا و هزینه پایین را به طور همزمان میسر کرد؟ آیا کیفیت واقعا مجانی است؟ پورتر این طرز فکر را "حقیقت ناقص خطرناک" می نامد . پاسخ این است : "بله ، ولی تحت شرایطی". . بله کیفیت مجانی است، در شرایطی که بهبود کیفیت به معنای حذف عیوب و اتلاف ها باشد. به طور کلی، موازنه های نادرست زمانی به وجود می آیند که سازمان ها از اثر بخشی عملیاتی باز می مانند یعنی زمانی که آن ها از خوب انجام دادن فعالیت های پایه، فعالیت های که عمومی هستند و به یک استراتژی خاص مربوط نمی شوند، باز می مانند. بنابراین، در دهه ۱۹۹۰ ، لکسوز توانست خودروهایی "مجلل تر" نسبت به کادیلاک را با قیمتی پایین تر به مشتریان ارائه دهد، چرا که جنرال موتورز نتوانسته بود خود را با بهترین تجربه ی آن زمان تطبیق دهد و بسیار عقب افتاده بود. امروزه، در بخش بهداشت و درمان ایالات متحده امریکا، که جان ماگرتا معتقد است فرصت های بسیاری برای بهبود نتایج درمانی و به طور همزمان کاهش هزینه ها در آن به وجود آورد، می توان از شعار "کیفیت مجانی است" به عنوان یک عامل هوشیاری و بیداری بهره گرفت.

همچنین باید توجه داشت که نوآوری ها توسعه می یابند و باعث منسوخ شدن موازنه های قدیمی می شوند. نوآوری ها، مانند تکنولوژی های جدید و تجارب نوین مدیریتی، می توانند هزینه پایین تر و عملکرد بهتر را به طور همزمان به ارمغان بیاورند. اما تنها در شرایطی که این نوآوری ها قوانین بازی را تغییر دهند یا زمانی که یک شرکت برای شروع از سطح کارایی مطلوب برخوردار نباشد می توان شعار کیفیت مجانی است را صحیح دانست.

شرکت زمانی با موازنه های واقعی مواجه می شوند که موقعیت های مشابه با اهمیت یکسان بر سر راه آن ها قرار گیرد . می دانیم که ، بهبود " کیفیت " معمولا به معنای اضافه کردن امکانات جدید، استفاده از مواد اولیه بهتر، و ارائه خدمات قابل توجه تر است. به عنوان مثال، در ماشین های شخصی، بهبود کیفیت ممکن است به صورت تغییر صندلی های پارچه ای به صندلی های چرمی، یا اضافه کردن سیستم مکان نمای جهانی جلوه کند. کیفیت با این معنا، به هیچ وجه رایگان نیست. اضافه کردن امکانات ویژه به محصولات، بهبود خدمات، کارکنان فروش بهتر، یا بهبود دیگر جنبه های کیفیتی مستلزم هزینه های بیشتر خواهد بود. تحت این شرایط، موازنه ها واقعی و اجتناب ناپذیرند.

موازنه ها انتخاب هایی هستند که استراتژی ها را پایدار و دوام پذیر می کنند ، چرا که تقلید از آن ها آسان نبوده و به راحتی نمی توان اثر آن ها را خنثی کرد.

اگر سعی دارید چیزی را پیشنهاد کنید که برای همه خوب باشد ، تلاش تان به تخریب موازنه هایی منتهی خواهد شد که پایه و اساس مزیت رقابتی شما را شکل داده اند.

استراتژی های خوب به ارتباط و وابستگی میان چیزهایی متعدد، یعنی به انتخاب هایی که با یکدیگر ارتباط دارند، متکی هستند.

تناسب یعنی اینکه ارزش یا هزینه یک فعالیت بواسطه نحوه انجام دیگر فعالیت ها تحت تاثیر قرار گیرد.

یکی از اشتباهات رایج در استراتژی، انتخاب شایستگی های اصلی است که دیگر سازمان های صنعت از آن ها برخوردارند.

#### نقشه کشی سیستم فعالیت شرکت

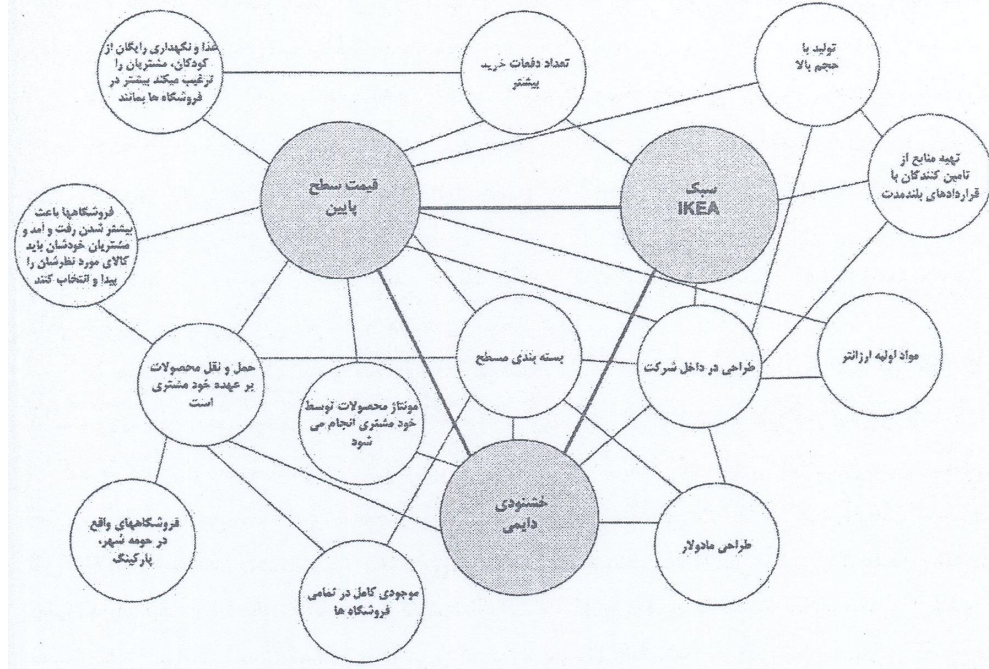
پورتر ابزاری به نام "نقشه ی سیستم فعالیت" خلق کرده با استفاده از آن یک سازمان می تواند فعالیت های عمده خود را به همراه روابط آن ها با زنجیره ارزش و با یکدیگر، ترسیم نماید. می توانید کار خود را با شناسایی عناصر اصلی ارزش پیشنهادی آغاز کنید. برای اینکار سه عنصر اصلی وجود دارد: طراحی تمایز، قیمت های سطح پایین، استفاده فوری.

سپس باید برجسته ترین فعالیت هایی که در کسب و کار شما انجام می شوند را شناسایی کنید، آن هایی که بیشترین تاثیر را بر روی خلق ارزش مشتریان داشته یا بیشترین هزینه ها را به وجود می آورند. سعی کنید در هر مرحله، فعالیت های منحصر به فردی را انتخاب کنید. این کار تفاوت های موجود میان سازمان شما و رقبا را هر چه بیشتر مشخص می کند. به عنوان مثال، حتی بررسی اجمالی زنجیره ارزش ایکیا و مقایسه آن با زنجیره ارزش سنتی صنعت لوازم و اثاث منزل، ترکیب بندی منحصر به فرد خدمات داخل فروشگاه و تحویل این شرکت را مشخص خواهد کرد.

در مرحله بعدی فعالیت ها را همانطور که در شکل نشان داده شده است ترسیم کنید. هر کجا که تناسب وجود دارد خطی رسم کنید - جایی که یک فعالیت برای ارائه ارزش پیشنهادی سازمان مشارکت می کند یا جایی که دو فعالیت بر یکدیگر اثر می گذارند. در نمونه شرکت ایکیا، بسته بندی های مسطح نقش مهمی در تحقق قیمت های سطح پایین و استفاده فوری از محصولات ایفا می کنند. آن ها بر حمل و نقل کالاها که توسط خود مشتریان انجام می شود تاثیر گذار هستند. و به همین ترتیب. اگر نقشه سیستم فعالیت ها در ایکیا را به طور کامل رسم کنید ، شبکه ای متراکم و پیچیده به دست خواهد آمد. این نشان دهنده یک استراتژی خوب است. بر عکس، اگر نقشه سیستم فعالیت ها به صورت شبکه ای پراکنده و ساده باشد، نشان از ضعف بودن استراتژی دارد.



## نقشه فعالیت شرکت ایکیا



نقشه فعالیت به شما کمک خواهد کرد تا راه های موجود برای تقویت تناسب را شناسایی کنید. مدیران مسئول هر یک از فعالیت ها معمولاً می توانند به شما بگویند که آیا عملکردشان بواسطه فعالیت های دیگر تحت تاثیر قرار می گیرد یا نه. همچنین ممکن است نظراتی در مورد نحوه بهبود تناسب در میان فعالیت ها داشته باشند. پا را از روابط سازگاری فراتر گذارید. آیا می توانید راه های جدیدی پیدا کنید که از طریق آنها فعالیت ها یکدیگر را تقویت کنند یا یک فعالیت بتواند جایگزینی برای فعالیت دیگر باشد؟

نقشه فعالیت ها همچنین می تواند راه حل هایی خلاقانه برای پایدار ساختن استراتژی در اختیار مدیران قرار دهند. آیا می توانید فعالیتی جدید به وجود آورده، یا بهبود هایی برای فعالیت های فعلی پیدا کنید که هزینه های آن ها نسبت به سیستم جاری فعالیت ها کمتر بوده یا کارآمدی آن ها بیشتر باشد؟ آیا خدمات، ویژگی ها، یا تنوع خاصی از محصولات وجود دارد که با تکیه به فعالیت های فعلی تان، قادر به ارائه آن ها باشید(ولی قادر نباشند)؟ تقلید از گسترش هایی از این دست، دشوارترین کار برای رقبا است.

## می خواهید فعالیت های اصلی را انجام دهید و مابقی را برونسپاری کنید؟

### عجولانه تصمیم نگیرید

شایستگی اصلی شرکت شما چیست؟ و اگر این سوالی است که ذهن شما را در مورد سازمانتان به خود مشغول کرده، آیا این احتمال وجود ندارد که به متناسب سازی، موازنه ها، و تناسب کم توجهی کنید؟ اگر تنها برای تعداد اندکی از عوامل در رقابت اهمیت قائل شوید، بسیاری چیزهای دیگر برایتان بی اهمیت می شود.

منطق مبتنی بر شایستگی های اصلی موجب شده تا بسیاری از سازمان ها رویکرد برونسپاری را اتخاذ کنند، بدون اینکه به عواقب استراتژیک آن توجهی داشته باشند. استدلالی که معیار تصمیم گیری قرار می گیرد، این است که سازمان ها باید بر فعالیت های اصلی خود تمرکز کنند. فعالیت هایی که "اصلی" نیستند را می توان به تامین کنندگانی که کارایی بهتری دارند برونسپاری نمود.

اما اگر به اهمیت و ارزش تناسب پی برده باشید، تامل خواهید کرد و نسبت به برونسپاری سخت گیرانه تصمیم خواهید گرفت. پورتر به جای اینکه برای شناسایی فعالیت های اصلی تلاش کند، سوالی دیگر را مطرح می نماید: کدام یک از فعالیت ها عمومی و کدام یک متناسب شده هستند؟ فعالیت های عمومی - فعالیت هایی که نمی توان آن ها را نسبت به جایگاه سازمان متناسب ساخت - را می توان به راحتی به تامین کننده خارجی که کارایی بهتری دارد برونسپاری نمود. از سوی دیگر پورتر بیان می کند که برونسپاری فعالیت هایی که با استراتژی سازمان متناسب هستند یا می توان آن ها را با استراتژی سازمان متناسب ساخت، به خصوص آن هایی که نقش مکمل برای دیگر فعالیت ها دارند، ریسک بسیار بالایی دارد. هر چه تعداد عناصری که در زنجیره ارزش سازمان باقی مانده اند کمتر باشد، فرصت های موجود برای متناسب سازی فعالیت ها، انجام موازنه ها، و تقویت تناسب کمتر خواهد بود.

تصمیمات مرتبط با برونسپاری تقریباً همیشه با صرفه جویی در هزینه ها در کوتاه مدت همراه خواهد بود، اما در بلند مدت، ملاحظات مربوط به هزینه ها و هم گرایی رقابتی در درازمدت خواهد شد. برونسپاری نه تنها می تواند فرصت های موجود برای منحصر بفرد شدن و ایجاد تناسب در استراتژی شرکت را محدود کند، بلکه می تواند کل صنعت را به سمت یکجورشدگی سوق دهد.

تناسب، با قرار دادن موانع متعدد بر سر راه تقلید کنندگان، احتمال کپی برداری از استراتژی سازمان را کاهش می دهد.

## فصل هفتم

استمرار در استراتژی به معنی رکود و درجا زدن سازمان نیست. مادامی که در ارزش پیشنهادی اصلی یک سازمان ثبات وجود داشته باشد، سازمان می تواند و می بایست در نحوه ارائه ارزش پیشنهادی خود نوآوری داشته باشد.

استراتژی های ممتاز به ندرت بر پایه پیش بینی های دقیق و تفصیلی از آینده پایه ریزی می شود.

هنگامی که انعطاف پذیری را جایگزین استراتژی می کنید، سازمان شما بر روی هیچ ایده ای استوار نیست یا در هیچ کاری به سطح عملکرد ممتاز دست پیدا نمی کند.

## چه زمانی به تغییر استراتژی نیاز است؟

هر چه مدت زمان موفقیت یک استراتژی طولانی تر شود، تهدیدات اساسی که ممکن است آن را بی اعتبار نمایند کمتر مشاهده خواهند شد. استراتژی های خوب قدرت دارند به کار خود ادامه دهند و باقی بمانند اما بالاخره زمانی فرا می رسد که یک استراتژی باید تغییر کند. به نظر پورتر، یک چنین نقاط عطفی نسبتا نادر هستند و شرکت ها احتمالا قبل از آنکه استراتژی شان به بلوغ کامل برسد آن را کنار می گذارند. بنابراین درک موقعیت هایی که نیازمند استراتژی های جدید هستند از اهمیت بالایی برخوردار است.

اول اینکه، هنگامی که نیازهای مشتریان تغییر می کنند ممکن است ارزش پیشنهادی اصلی شرکت منسوخ شود. در اغلب موارد زمانی که نیازها تغییر پیدا می کنند شرکت ها می توانند در راستای تامین آن ها تکامل یابند، اما همیشه این اتفاق نمی افتد. مشکل اساسی مربوط به زمانی است که نیازها به طور کلی از بین بروند. برای مثال می توان به نمونه شرکت لیز کلیبرن اشاره کرد که در سال ۱۹۷۶ تاسیس شد. این شرکت در پاسخ به نیازهای نوظهور زنانی که برای اولین مرتبه پا به عرصه مشاغل حرفه ای گذاشته بودند تاسیس شد. لیز کلیبرن به مشتریان خود تضمین می داد که لباس هایی که مناسب برای موفقیت آنان در اختیارشان قرار می دهد. این شرکت با پاسخ گویی به این نیازها به سرعت رشد کرد و به سودآوری دست یافت. در طول دهه ۱۹۸۰ شرکت عملکرد خیره کننده ای داشت. اما تا اوایل دهه ۱۹۹۰، احساس عدم امنیتی که زنان درمورد پوشش محل کارشان داشتند از بین رفته بود. بعد از یک دهه اتکای زنان بر راهنمایی ها و توصیه های شرکت لیز کلیبرن درباره انتخاب پوشش مناسب، زنان به انتخاب های خود احساس اعتماد بیشتری می کردند و علاقه داشتند تنوع بیشتری در نوع لباس خود به خرج دهند. هم زمان با این اتفاقات، ادارات الزامات پوششی خود را آزادتر نمودند. نیازی که لیز کلیبرن به خوبی به آن پاسخ می داد به سرعت از بین رفت. درآمدهای شرکت از ۲۲۳ میلیون دلار در سال ۱۹۹۱ به ۸۳ میلیون دلار در سال ۱۹۹۴ کاهش یافت.

به غیر از تغییرات اجتماعی و جمعیت شناختی، عوامل بسیاری می توانند سبب ساز تغییر در نیازهای مشتریان شوند. برای مثال تغییرات عمده مقرراتی، معمولا ترکیب ارزش خریدار و هزینه ای که شرکت می تواند ارائه نماید را برهم می زند. مقررات با تعریف دلخواه و دستوری که از نیازهای مشتری صورت می دهد، می تواند یک صنعت را به طور مصنوعی در تعادل نگاه دارد. برداشتن مقررات می تواند نیروی های اقتصادی آزاد نشده را رها کند و به نیازهای جدید اجازه ظهور دهد. تغییرات ساختاری عمده در یک صنعت اغلب نیازمند تصمیمات استراتژیک جدید هستند.

دوم اینکه نوآوری در همه گونه ها ممکن است باعث تخریب موازنه هایی شود که استراتژی شرکت بر آن ها متکی است. استراتژی شرکت دل، یعنی تامین نیاز افراد درخصوص دسترسی به کامپیوتر های شخصی رومیزی در یک سطح قیمت نسبی پایین، بر پایه مزیت های هزینه ای مدل کسب و کار مستقیم این شرکت بنا شده بود. این استراتژی حدود دو دهه به خوبی برای شرکت دل جواب داد. اما ظهور ODM های تایوانی (ODM شرکتی است که یک محصول را طراحی و تولید می کند اما در نهایت نام تجاری یک شرکت دیگر بر روی محصول درج می شود) برای رقیبانی نظیر هیولت پکارد این امکان را فراهم آورد تا طراحی و مونتاژ محصولاتش را برون سپاری کند و با این عمل مزیت هزینه ای شرکت دل از بین رفت. خریداران کامپیوترهای شخصی از مشتریان عظیم تجاری به مصرف کنندگان و رشد سریع فروش محصولات صنعت کامپیوتر از طریق خرده فروشان نیز از دیگر مشکلاتی بود که شرکت دل باید با آن ها دست و پنجه نرم می کرد. این تغییرات مهم ترین موازنه های شرکت دل را خنثی نمود. زمانی که جان ماگرتا با مایکل دل در دهه ۱۹۹۰ مصاحبه کرد، وی عنوان کرد که در مورد کارکنان شرکت دل فکر می کنند مدل تجاری شرکت یک قدرت همه کاره است و خود از عهده همه چیز بخواهد آمد نگران است. وی عقیده داشت این مسئله ترس برانگیز است چرا که من می دانم که هیچ چیز ۱۰۰ درصد همیشگی نیست. نگرانی وی درست بود. یک شرکت زمانی که زنجیره عرضه اش به آن اجازه ندهد که ارزش پیشنهادی منحصر بفردی را به شکلی بهتر از رقبایش ارائه نماید باید استراتژی خود را عوض کند.

سوم اینکه، جهش های تکنولوژیکی و مدیریتی ممکن است کاملا ارزش پیشنهادی فعلی شرکت به مشتریان را تخریب کنند. تکنولوژی نسبت به همه عوامل دیگر تهدید کننده استراتژی، توجه بیشتری به سوی خود جلب می کند. گاهی تکنولوژی جدید قوانین بازی را عوض می کند، اما اغلب اینطور نیست. یک تکنولوژی واقعا مخرب تمامی دارایی های نسل فعلی رهبران صنعت را بی اعتبار می سازد. عکس برداری دیجیتال برای شرکت کداک، تولید کننده اصلی فیلم دوربین عکس برداری، یک تکنولوژی مخرب به حساب می آمد. برای اکثر کاربری ها استفاده از دوربین های دیجیتال ترجیح داده می شود. در نتیجه این اتفاق، ارزش دارایی های شیمیایی کداک که در طول بیش از یک صد سال جمع آوری شده بود از بین رفت. اما با وجود چنین شرایط دشواری که در آن کداک باید میلیاردها دلار را برای بدست آوردن تخصص در حوزه الکترونیک سرمایه گذاری می نمود، شرکت همچنان صاحب یک نام تجاری ارزشمند و دارایی های دیگری بود که بتواند بر پایه آن ها آینده جدید خود را بنا سازد.

برای پی بردن به این امر که آیا یک تکنولوژی واقعا مخرب است یا خیر این سوال را مطرح کنید که آیا این تکنولوژی می تواند با زنجیره ی ارزش فعلی شرکت ترکیب شود و یا به شکلی مورد استفاده قرار گیرد که فعالیت های فعلی شرکت را بهبود ببخشد. پورتر اعتقاد دارد که در عمل تکنولوژی هایی که به معنای واقعی مخرب باشند بسیار نادر هستند.

## مصاحبه با مایکل پورتر - سوالات و مشکلات رایج

بدترین و رایج ترین اشتباه آن است که به کلی استراتژی نداشته باشید. اغلب مدیران ارشد فکر می کنند که استراتژی دارند، ولی در حقیقت ندارند.

تکامل بازار سرمایه خطری روز افزون برای استراتژی محسوب می شود. اینکه با تمام توان منافع سهامداران را دنبال کنیم ... تاثیر بسیار مخربی بر استراتژی و فرایند خلق ارزش دارد.

فشار برای رشد، یکی از بزرگترین تهدیدها برای استراتژی محسوب می شود.

تکنولوژی تخریبی در سخن بسیار قدرتمند است، اما مدیران باید نسبت به آنچه که تخریب را در عمل به وجود می آورد دقیق باشند.

مدل کسب و کار اولین گام برای تصمیم گیری پیرامون بقا و ادامه حیات، شمار را راضی می کند همان جا توقف کنید. اما اگر می خواهید به سود آوری عالی و ممتاز دست پیدا کنید، استراتژی - با تعریفی که از آن ارائه دادم مرحله بعدی است که باید در آن گام بگذارید.

انجام موازنه ها اغلب برای مدیرانی که در سازمان های غیرانتفاعی کار می کنند دشوارتر است.

برنامه ریزی استراتژیک اغلب به فرایندی وقت گیر و تشریفاتی تبدیل می شود که به هیچ وجه از تفکر استراتژیک پشتیبانی نمی کند.

## پیوست مترجم - استراتژی چیست؟

سازمان ها تنها در صورتی می توانند عملکرد بهتری نسبت به رقبای خو داشته باشند که وجه تمایز مشخصی را توسعه داده و آن را حفظ کنند.

### شرکت های ژاپنی به ندرت استراتژی دارند

ژاپنی ها در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، تحولی بزرگ را در حوزه اثربخشی عملیاتی رقم زدند و توانستند به پیشگامان فعالیت هایی مانند مدیریت کیفیت جامع و بهبود مستمر مبدل شوند. در نتیجه، تولیدکنندگان ژاپنی برای سالهای متمادی از مزیت های هزینه ای و کیفیتی اساسی بهره مند شدند. اما شرکت های ژاپنی به ندرت توانستند جایگاه های استراتژیک متمایزی را توسعه دهند؛ جایگاه هایی که در این مقاله پرامون آن ها صحبت می شود. آن تعدادی هم که موفق به توسعه جایگاه استراتژیک متمایز شدند - مانند سونی، کانن، سیگا-استثنا بودند نه یک قاعده. بیشتر شرکت های ژاپنی از دیگری تقلید می کردند و سعی داشتند باهم برابری کنند. رقبا بخش عمده ای - اگر نگوئیم همه - از تنوع محصولات، امکانات و ویژگی ها، و خدمات دیگر شرکت ها را به مشتریان ارائه می دادند؛ آن ها کانال های توزیع مشابه را به خدمت می رفتند و حتی برای پیکربندی کارخانه ها از یکدیگر تقلید می کردند.

امروز تشخیص خطر این نوع رقابت بسیار آسان تر است. در دهه ۱۹۸۰، که عملکرد رقبا از سرحد بهره وری فاصله ی بسیار زیادی داشت، موفقیت بلند مدت در هر دو بعد هزینه و کیفیت ممکن به نظر می رسید. شرکت های ژاپنی توانسته بودند به رشد قابل توجهی در اقتصاد داخلی دست پیدا کرده و تا حدودی نیز در بازارهای جهانی نفوذ کنند. به نظر می رسید هیچ چیز مانع آن ها نیست. اما با بهبود روز افزون اثر بخشی عملیاتی و کاهش شکاف موجود در این حوزه، شرکت های ژاپنی در دامی که خود پهن کرده بودند گرفتار شدند. اگر این شرکت ها بخواهند از نبرد مخربی که هر دو طرف آن شکست است رها شوند، باید یاد بگیرند استراتژی داشته باشند.

برای تحقق این مهم، آن ها باید بر موانع فرهنگی موجود در سازمان های خود فایق آیند. جهت گیری ژاپن به طور آشکار مبتنی بر رضایت و موافقت عمومی است، از این رو شرکت ها به جای اینکه تفاوت های فردی میان کارکنان را برجسته کرده و به آن ها اهمیت دهند، گرایش شدیدی برای متعادل کردنشان دارند. از سوی دیگر، استراتژی نیازمند انتخاب های قطعی و دشوار است. اما ژاپنی ها سنت دیرینه ای در خدمت رسانی دارند که باعث می شود با تمام توان تلاش کنند تا هر نیازی که مشتری بیان می کند را تامین نمایند. شرکت هایی که به این روش رقابت می کنند، به تامین کنندگانی تبدیل می شوند که همه چیز را به همه مشتریان ارائه می دهند، و جایگاه استراتژیک خود را نابود می سازند.

جوهر و ماهیت استراتژی، انتخاب فعالیت های متفاوت نسبت به رقبا یا انجام فعالیت های مشابه به روشی متفاوت است.

جایگاه استراتژیک را می توان بر مبنای نیازهای مشتریان، بخش بندی و دسترسی به مشتریان و تنوع محصولات و خدماتی که یک سازمان ارائه می دهد تعیین نمود.

#### پیدا کردن جایگاه های جدید

رقابت استراتژیک را می توان به صورت فرایند شناسایی و تصاحب جایگاه های جدید تفسیر نمود، که مشتریان را از جایگاه های تثبیت شده به سوی خود جذب کرده یا مشتریان جدیدی را به بازار می آورد. به عنوان مثال، سوپر مارکت ها تنوع بسیار زیادی از کالاها را در یک گروه خاص از اجناس به مشتریان ارائه می دهند. و از این حیث، سهم بازار فروشگاه های زنجیره ای که گروه های کامل اجناس را با تنوع کم در اختیار مشتریان قرار میدهد، را تصاحب می کنند. یا سیستم سفارش کالا و دریافت آن از طریق پست، مشتریانی که به دنبال راحتی در خرید هستند را به سمت خود جذب می کند. در حقیقت، متصدیان و کارآفرینان هر دو با چالش هایی مشابه برای پیدا کردن جایگاه های استراتژیک مواجه هستند در عمل، اغلب، تازه واردین برتری دارند.

جایگاه های استراتژیک در اغلب موارد به راحتی قابل شناسایی نیستند و پیدا کردن آن ها نیازمند خلاقیت و فراست می باشد. تازه واردین اغلب، جایگاه های منحصر بفردی را شناسایی می کنند که در صنعت وجود داشته اما از دید رقبای تثبیت شده پنهان مانده اند. به عنوان مثال، ایکیا گروهی از مشتریان را شناسایی کرد که نادیده گرفته شده بودند یا خدمت رسانی به آن ها بسیار ضعیف بود.

تازه واردان می توانند از طریق تصاحب جایگاه هایی که زمانی توسط رقبای اشغال شده اما به جهت تقلید و دوگانگی در طول زمان از دست رفته است، به موفقیت برسند. و شرکت هایی که از صنایع دیگر به بازار وارد می شوند می توانند جایگاه های جدید خلق کنند، چرا که فعالیت های منحصر بفرد و متمایزی را از کسب و کار پیشین با خود همراه آورده اند.

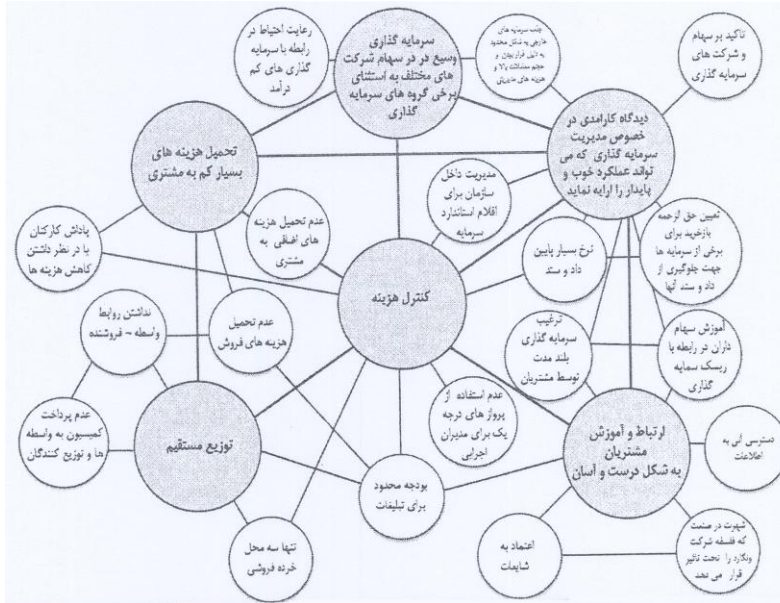
البته بسیار اتفاق می افتد که در اثر تغییر، جایگاه های جدیدی به وجود می آیند. گروه های جدیدی مشتری یا الگوهای جدید خرید رخ می نمایند؛ در جریان تکامل جوامع، نیازهای جدیدی به وجود می آیند؛ کانال های جدید توزیع شناسایی می شوند؛ تکنولوژی های جدید توسعه داده می شوند، ماشین آلات یا سیستم های اطلاعاتی نوین در دسترس قرار می گیرند. وقتی چنین وقایعی رخ می دهد، تازه واردین که پیشینه طولانی در صنعت مورد نظر ندارند، اغلب به راحتی می توانند توان بالقوه حاصل از این تغییرات را به عنوان راهی جدید برای رقابت شناسایی کنند. برخلاف متصدیان و شرکت های تثبیت شده، تازه واردان از انعطاف پذیری بالای برخوردارند، چرا که با هیچ موازنه ای میان انتخاب های جدید و فعالیت های فعلی شان مواجه نیستند.





## نقشه کشی سیستم فعالیت در شرکت ونگارد

نقشه سیستم فعالیت می تواند برای بررسی و تعیین میزان قدرت عملکردی مربوط به تناسب استراتژیک شرکت مفید باشد. در فرایند ترسیم نقشه فعالیت بایستی به مجموعه ای از پرسش ها پاسخ داده شود. اول این که آیا تک تک فعالیت ها با جایگاه استراتژیک سازمان هماهنگی دارند؟ دوم اینکه آیا روش هایی وجود دارد که از طریق آن ها بتوان نحوه تقویت کردن فعالیت ها بواسطه یکدیگر را افزایش داد؟ و نهایتا اینکه ، آیا اعمال تغییراتی در برخی فعالیت ها می تواند منجر به حذف (عدم نیاز) به سایر فعالیت ها شود؟



افق زمانی برای تعیین جایگاه استراتژیک نباید فقط به یک دوره برنامه ریزی محدود شود، بلکه باید افقی برابر یک دهه یا بیشتر داشته باشد.

### مقایسه دیدگاه های متفاوت نسبت به استراتژی

#### مزیت رقابتی پایدار

- جایگاه رقابتی منحصر بفرد برای سازمان
- فعالیت های متناسب با استراتژی
- انتخاب ها و موازنه های صریح در برابر رقبا
- وجود تناسب میان فعالیت ها، مزیت رقابتی سازمان را بوجود می آورد
- پایداری بواسطه کل سیستم فعالیت ها به وجود می آید، نه فقط بخشی از آن
- اثربخشی عملیاتی یکی از عوامل بدیهی است که باید وجود داشته باشد.

#### مدل ضمنی استراتژی در دهه اخیر

- یک جایگاه استراتژیک ایده آل در صنعت
- الگوبرداری از تمامی فعالیت ها و دستیابی به بهترین تجارب
- برون سپاری و مشارکت گسترده برای افزایش کارآمدی و اثربخشی
- مزیت ها تنها به تعداد اندکی از عوامل موفقیت، منابع کلیدی و شایستگی های اصلی وابسته اند
- انعطاف پذیری و واکنش سریع نسبت به تمامی تغییرهای بازار و رقابت

## بازگشت به استراتژی

اغلب سازمان‌ها موفقیت اولیه خود را مدیون جایگاه استراتژیکی هستند که از موازنه‌ها تشکیل شده است. در گذشته، فعالیت‌ها همسو با جایگاه استراتژیک بوده‌اند. اما گذر زمان و فشار برای رشد، موجب ایجاد دوگانگی‌هایی شده است، که در نگاه اول نامحسوس و غیر قابل شناسایی هستند. بسیاری از سازمان‌های تثبیت شده، بواسطه مجموعه‌ای از تغییرات تدریجی که هر کدام به تنهایی نتایج مثبت و قابل درکی به همراه داشتند، تصمیم گرفتند در مسیر یکجور شونددگی با رقبایشان قدم بگذارند.

مشکلی که با آن مواجه هستیم، سازمان‌هایی نیستند که جایگاه گذشته‌شان دیگر معتبر نبوده و دوام‌پذیری ندارد، بلکه چالش بزرگ این سازمان‌ها، شروع به کار مجدد است، همانطور که یک تازه‌وارد کار خود را آغاز می‌کند. موضوع بحث، یک پدیده رایج است: شرکت‌های تثبیت شده، به درآمد و منافع متوسطی دست پیدا می‌کنند و با فقدان یک استراتژی صریح و شفاف مواجه می‌گردند. سازمان‌ها جایگاه رقابتی فعلی خود را بواسطه اضافه کردن تدریجی تنوع محصولات، تلاش‌های تدریجی برای خدمت‌رسانی به گروه‌های جدید مشتریان و تقلید از فعالیت‌های رقبای خود می‌دهند. عموماً اینگونه است که سازمان‌ها از بسیاری از پیشنهادها و تجارب رقبای خود کپی برداری می‌کنند و در تلاشند تا محصولات و خدمات خود را به اغلب گروه‌های مشتریان بفروشند.

تعدادی رویکرد وجود دارد که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دوباره با استراتژی خود آشتی کنند. اولین رویکرد، بررسی دقیق فعالیت‌هایی است که سازمان در گذشته انجام داده است. در هر سازمان تثبیت شده‌ای، یک عامل کلیدی متمایز کننده وجود دارد. با پاسخ به سوال‌های زیر می‌توان آن را شناسایی کرد.

❖ کدامیک از تنوع‌های محصولات و خدمات ما متمایزتر است؟

❖ کدامیک از تنوع‌های محصولات و خدمات ما سودآورتر است؟

❖ کدام گروه از مشتریان بیشترین رضایت را از سازمان دارند؟

❖ کدامیک از مشتریان، کانال‌های توزیع، یا عادت‌های خرید سودآورترند؟

❖ کدامیک از فعالیت‌های موجود در زنجیره ارزش ما متفاوت‌ترین و اثربخش‌ترین فعالیت‌ها هستند؟

این عامل کلیدی به منزله هسته نرمی است که به تدریج با گذشت زمان پوسته‌ای سخت اطراف آن را احاطه کرده است. همانند یک صدف، باید پوسته آن را جدا کنیم تا جایگاه استراتژیک ارزشمندی که در آن نهفته است آشکار شود. در اغلب موارد، درصد بسیار کمی از تنوع محصولات یا مشتریان سهم عمده‌ای از فروش و به خصوص سودآوری سازمان را به خود اختصاص می‌دهند. حال، چالشی که با آن مواجه ایم، تمرکز مجدد بر عامل کلیدی متمایز کننده و همسوسازی مجدد فعالیت‌های سازمان با آن است.

از سوی دیگر، پیشینه و گذشته یک سازمانی تواند آموزنده باشد. چشم‌انداز موسس این شرکت چه بوده است؟ محصولات و مشتریانی که به سازمان موجودیت بخشیدند کدامند؟ با نگاهی به گذشته، افراد می‌توانند استراتژی اولیه سازمان را بازبینی کرده و اعتبار آن را ارزیابی کنند. آیا تعیین جایگاه که در گذشته صورت گرفته است را می‌توان با روش‌های مدرن انجام داد، روش‌هایی که با تکنولوژی و تجارب امروز سازگار باشد؟ چنین تفکری می‌تواند برای تجدید استراتژی تعهد ایجاد کرده و سازمان را به چالش بکشد تا عامل تمایز و منحصر بفرد بودن خود را بازشناسد.

هسته و مرکزیت مدیریت عمومی، استراتژی است: که جایگاه سازمان را به خوبی تعریف می کند، موازنه ها را انجام داده و در میان فعالیت ها تناسب به وجود می آورد.