

استراتژی رقابتی

تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا

مایکل پورتر

فهرست مطالب

۳	مقدمه
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 مابین 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

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 فعالیتی 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 تلون 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 سهامی 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 بازاریافتنی 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 این‌که 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 بها، 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 این‌که 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 پایین تر 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 کوچک تر 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 رقبا 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 رقبا 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 توجه‌ترین 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 خریدهای 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 تون 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 تامین‌کنندگان در کنترل چند شرکت معهود 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 تامین‌کننده نباشد.
- اگر محصول تامین‌کننده درون‌داد مهمی برای کسب و کار خریدار به شمار بیاید.
- اگر محصول گروه تامین‌کننده دارای تمایز و تنوع باشد و یا به ایجاد هزینه‌های جابه‌جایی منجر شود.
- اگر تامین‌کننده باعث ایجاد گونه‌ای تهدید حتمی برای ادغام رو به جلو شود.

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

دولت نیرویی موثر در رقابت

در بسیاری از صنایع دولت نقش خریدار یا تامین‌کننده دارد و می‌تواند از طریق سیاست‌هایی که اتخاذ می‌کند بر رقابت صنعت تاثیر بگذارد. در بسیاری از مواقع نقش دولت به عنوان تامین‌کننده 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 تامین‌کننده یا خریدار باشد.

دولت همچنین می‌تواند از طریق اعمال مقررات، یارانه‌ها و دیگر عوامل، وضعیت شرکت‌هایی که تامین‌کننده 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.

تاثیر 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 تاثیر 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 استراتژیکه مهمترین روندها آن‌هایی هستند که مهمترین منابع رقابت در درون صنعت را تحت تاثیر 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.

۹۱	فصل شانزدهم- ورود به کسب و کارهای جدید
۹۵	پیوست A- فنون پورتفولیو در تحلیل رقیب
۹۹	پیوست B- چگونگی انجام تحلیل صنعتی

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.

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 کشورهایی 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 میزبان ناهمگنی صنایع و شرکت‌ها به دست می‌دهد.

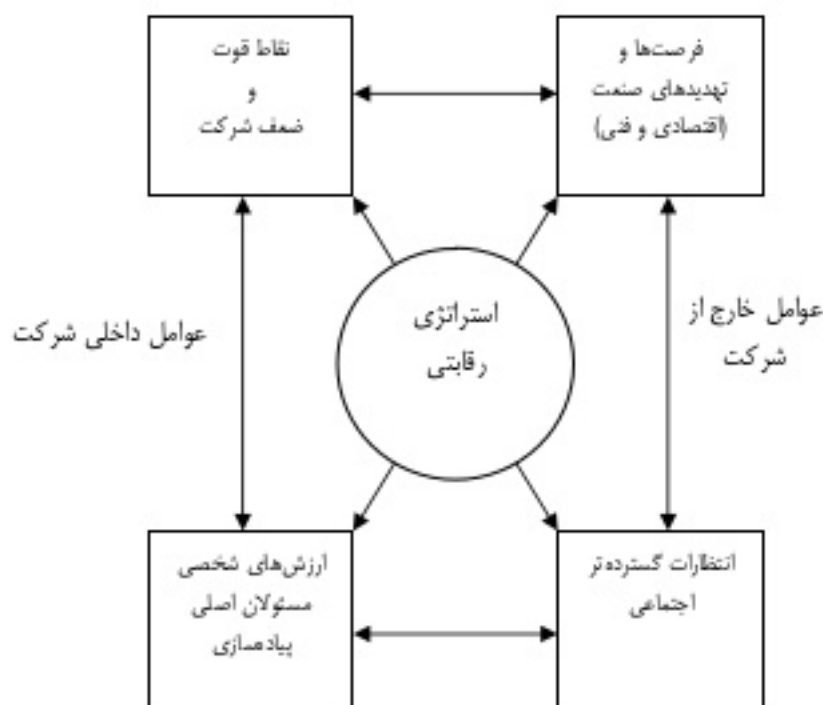
هر شرکتی که در یک صنعت رقابت می‌کند دارای استراتژی رقابتی خواه آشکار یا ضمنی است. اهمیت خاصی که امروزه شرکت‌های مختلف در آمریکا و دیگر کشورها برای تدوین استراتژی قائل هستند، مبین این عقیده است که در فرآیند آگاهانه تدوین استراتژی فواید ارزشمندی نهفته است. از جمله فواید این است که انتخاب استراتژی (اگر 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 لول 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 تعیین کننده 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 تعیین کننده 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 تعیین کننده 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 انجام‌شده 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

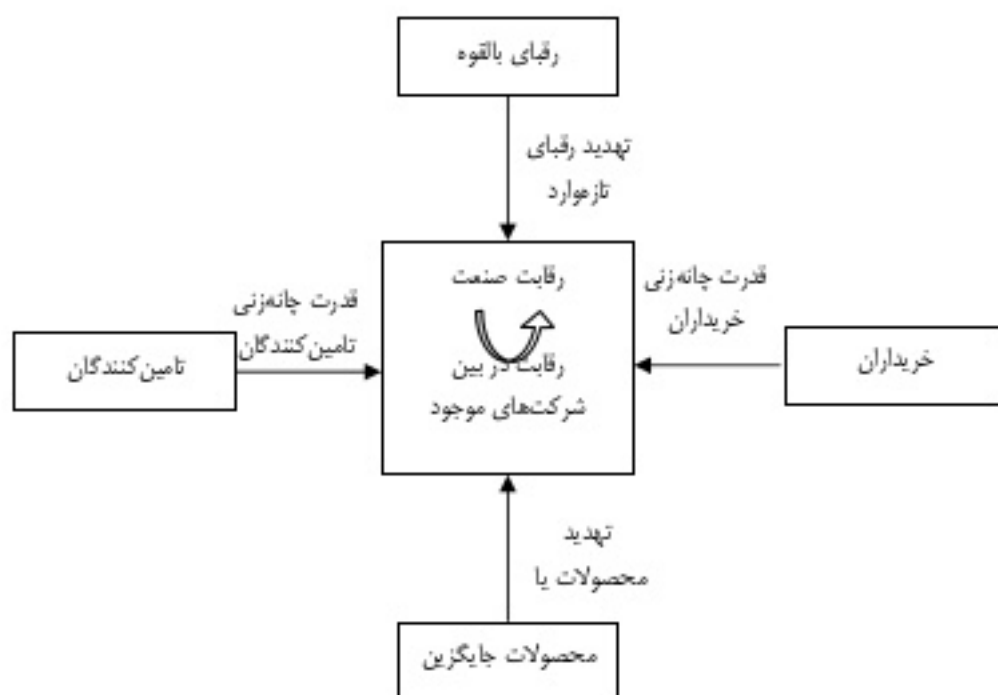
بخش I: تکنیک‌های عمومی تحلیل

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 پایین‌تر 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.