

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 فرولون 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.

قرارگرفتن 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 صرفه جویی 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، فنآوری، 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 به‌دست 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 بی نظیر بودن رقیب باعث ایجاد مانع ورود می‌شود. تمایز با میزبان 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 مقاصد 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 کارا تر 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	

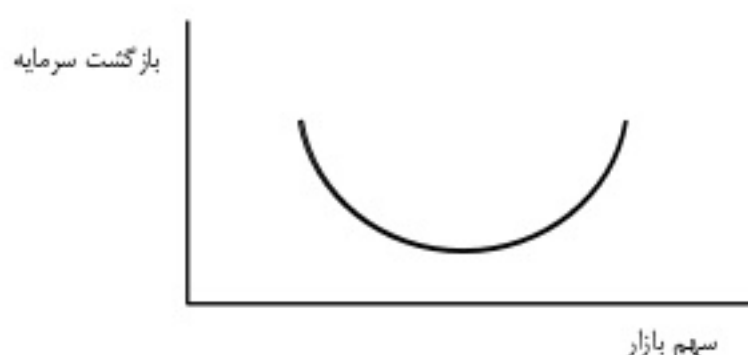
بعضی از مفاهیم ضمنی مشترک در بین استراتژی‌های ژنریک عبارتند از:

الزامات معمولی سازمانی	مهارت‌ها و منابع مورد نیاز معمول	استراتژی ژنریک
کنترل شدید هزینه گزارشات ریز و مکرر ساختار سازمانی و مسئولیت‌های شکل‌گرفته 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 منحصر به فرد مهارت‌های گرفته‌شده 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 ناهم‌هنگی‌های 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 تازه‌موردها 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 تون 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

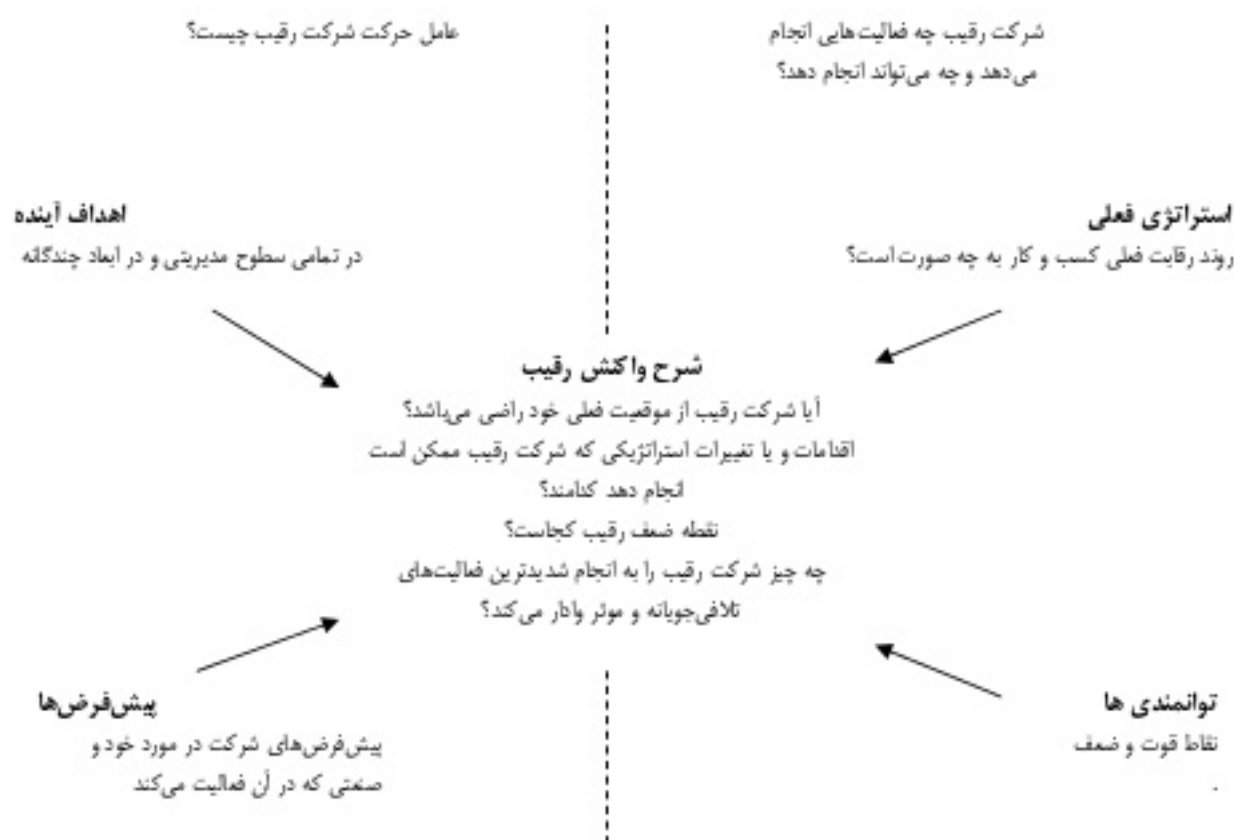
- میزان اختلاف هزینه موجود بین رقبایی که در سطح گسترده رقابت می‌کنند و شرکت تمرکز یافته افزایش می‌یابد و این خود موجب می‌شود که مزایای هزینه در پرداختن به یک هدف محدود و خاص از میان برود یا تمایزی را که در نتیجه تمرکز ایجاد شده جبران کند؛
- روی هم رفته، میزان تفاوت موجود در محصولات دلخواه یا خدمات بین 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 رقابش 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 برگزیده چهار بخش در فرآیند شناسایی است، این چهار بخش عبارتند از: اهداف آینده، استراتژی فعلی، پیش‌فرض‌ها 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 این که: 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 این که 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 این که 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، پیش‌فرض‌ها، استراتژی‌های فعلی و توانمندی‌های شرکت، ما می‌توانیم پرسش‌هایی را که منجر به پیش‌بینی واکنش احتمالی رقیب می‌شود، طرح کنیم.

تحرکات 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. تحرکات احتمالی: احتمال ایجاد چه تغییراتی در استراتژی رقیب بیشتر می‌باشد؟

۳. قوت و درجه جدی بودن تحرکات: 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 آملاگی 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 جمع‌آوری 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 رقبای 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 اجزای اصلی در تکمیل فرآیند تحلیل رقبای می‌باشد. به علاوه، شناخت این نشانه‌ها تأثیر 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، اطلاعیه‌هایی هستند که شرکت از طریق آن‌ها رقبایش را تهدید می‌کند که در صورت ادامه فعالیت، اقدام خاصی را علیه آن‌ها به انجام خواهد رساند. حالت سوم این‌که، 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 این‌که به آن‌ها اعلام کند که هدف شرکت از چنین اقدامی تحریک آن‌ها نیست.
۲. توضیحات شرکت می‌تواند نوعی رفتار بازدارنده بر علیه 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 و 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 این‌که 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 عدلی یا غیرعدلی 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 فرض های شرکت است. این نوع انحراف از اهداف گذشته در دیگر بخش های راهبردی شرکت نیز بیانگر همین واقعیت است.

واگرایی از رویه گذشته صنعت

اقدامی که باعث خروج از هنجار پذیرفته صنعت می شود معمولاً نشان های 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 می شود.

ترفند دفاعی متقابل

هنگامی که شرکتی اقدامی را در زمینه ای خاص انجام می دهد و شرکت رقیب با اقدام در زمینه ای دیگر شرکت نخست را تحت تاثیر قرار می دهد بدان پاسخ می گوید، وضعیت ایجاد شده را ترفند دفاعی می نامند. این وضعیت معمولاً زمانی اتفاق می افتد که شرکت ها در منطقه های جغرافیایی متفاوتی با یکدیگر رقابت می کنند و یا دارای خطوط تولید چندگان های هستند که به طور کامل هم پوشانی ندارند.

روش ترفند دفاعی متقابل به معنای نشان دادن واکنش مستقیم با اقدام شرکت آغازگر نیست بلکه این عکس العمل معمولاً به روش غیرمستقیم رخ می دهد. 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 تلافی جویانه شدید روبرو خواهد شد.

در صورت تغییرات عمده در سهم بازار می توان 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 به طور بالقوه یا عملاً از سوی شرکت دیگری تهدید می شود می تواند علامتی تجاری را که عاملی تنبیهی برای منبع خطر است معرفی نماید. مبارزه از طریق علامت تجاری می تواند 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 رقیب 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 الیگوبولی (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 الیگوبولی 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 بازاریش 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 تدلوم 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 تدلوم در تعامل، اعتماد شرکت‌ها را به یکدیگر کاهش داده احتمال اقدامات رقابتی را افزایش می‌دهد. تدلوم 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 بیفزاید. 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.

تحرکات رقابتی

از آنجایی که در یک الیگوبلی، شرکت تا حدودی به رفتار رقبايش وابسته است، گزینش اقدامات استراتژیک درست به معنی انجام اقداماتی است که نتیجه آن سریعاً مشخص شود (نه این‌که 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 سهم در این فعالیت به همراه دارد، ولی به هر حال عملکرد شرکت از رقبايش 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. تحرکات 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 این‌که شرکت چه منابعی در اختیار دارد. در این حالت هیچگونه مبارزه تلافی‌جویانه اتفاق نمی‌افتد.

تحرکات مشارکتی یا غیر تهدید آمیز

تحرکاتی 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 الیگوبلی 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. تأخیر در واکنش ریشه در چهار عامل اصلی دارد:

- تأخیر در درک مسائل
- تأخیر در سازماندهی یک استراتژی تلافی جویانه
- ناتوانی در طراحی دقیق اقدام تلافی جویانه که باعث افزایش هزینه کوتاه مدت آن می شود
- تأخیر 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 به عنوان 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 این که اگر رقیب اقدامات خاصی انجام دهد، شرکت تلافی خواهد کرد و همواره این اقدامات تلافی‌جویانه ادامه خواهد یافت.
- التزام به این که 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 برگزیده سابقه پایبندی به تعهدات قبلی است
- ناتوانی در انصراف از التزام، یا ارزش های 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 الیگوپلی 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.