

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

## فصل ششم

### استراتژی شرکت در قبال خریداران و تامین کنندگان

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

### چارچوب گزینش خریدار و استراتژی

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

می‌رود:

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

### نیازهای خرید در ارتباط با توانمندی‌های شرکت

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

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

## پتانسیل رشد خریدار

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

- نرخ رشد صنعت که شرکت در آن فعالیت می‌کند

- نرخ رشد بخش یا بخش‌های اصلی بازار

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

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

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

## قدرت (ذاتی) چانه‌زنی خریداران

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

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

- آن‌ها فاقد منابع جایگزین مناسب‌اند.

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

منابع اصلی هزینه‌های ناشی از تغییر تامین‌کننده عبارتند از:

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

### حساسیت خریداران نسبت به قیمت

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

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

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

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

## هزینه‌های ارائه خدمات به خریداران

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

- حجم سفارش
- فروش مستقیم در مقابل فروش از طریق توزیع‌کننده‌ها
- زمان لازم از طراحی تا فروش (Lead Time)
- پیوستگی و تداوم جریان سفارش برای اهداف برنامه‌ریزی و پشتیبانی
- هزینه حمل و انتقال
- هزینه فروش
- نیاز به ساخت سفارشی و ایجاد تغییر در محصول

بسیاری از هزینه‌های ارائه خدمات به خریداران می‌تواند نهفته باشد، و بعضی از این هزینه‌ها نامحسوس‌اند. اینگونه هزینه‌ها را می‌توان در هزینه عمومی ادغام کرد. معمولاً برای تعیین هزینه ارائه خدمات به خریداران مختلف، شرکت باید بررسی‌های خاصی انجام دهد. چون به ندرت اتفاق می‌افتد که صورت‌های معمولی عملیاتی شرکت در برگیرنده جزئیات کامل و کافی باشد.

## گزینش خریدار و استراتژی

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

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

برخی دیگر از پیامدهای استراتژیک گزینش خریدار عبارتند از:

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

## استراتژی خرید

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

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

شرایط زیر باعث افزایش توان تامین کنندگان یک درون‌داد خاص می‌شوند:

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

در تحلیل گزینش خریدار، بعضی شرایط دیگر که به واسطه آنها تامین کننده قدرتش را در مقابل خریدار حفظ می کند، مشخص شدند:

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

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

- گسترش دامنه خریدها
- اجتناب از هزینه های تغییر
- کمک به ارتقاء منابع جایگزین
- ترویج استانداردسازی
- تهدید ادغام رو به عقب
- استفاده از ادغام مخروطی

## فصل هفتم

### تحلیل ساختاری درون صنایع

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

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

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

### ابعاد استراتژی رقابتی

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

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



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

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

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

## گروه‌های استراتژیکی

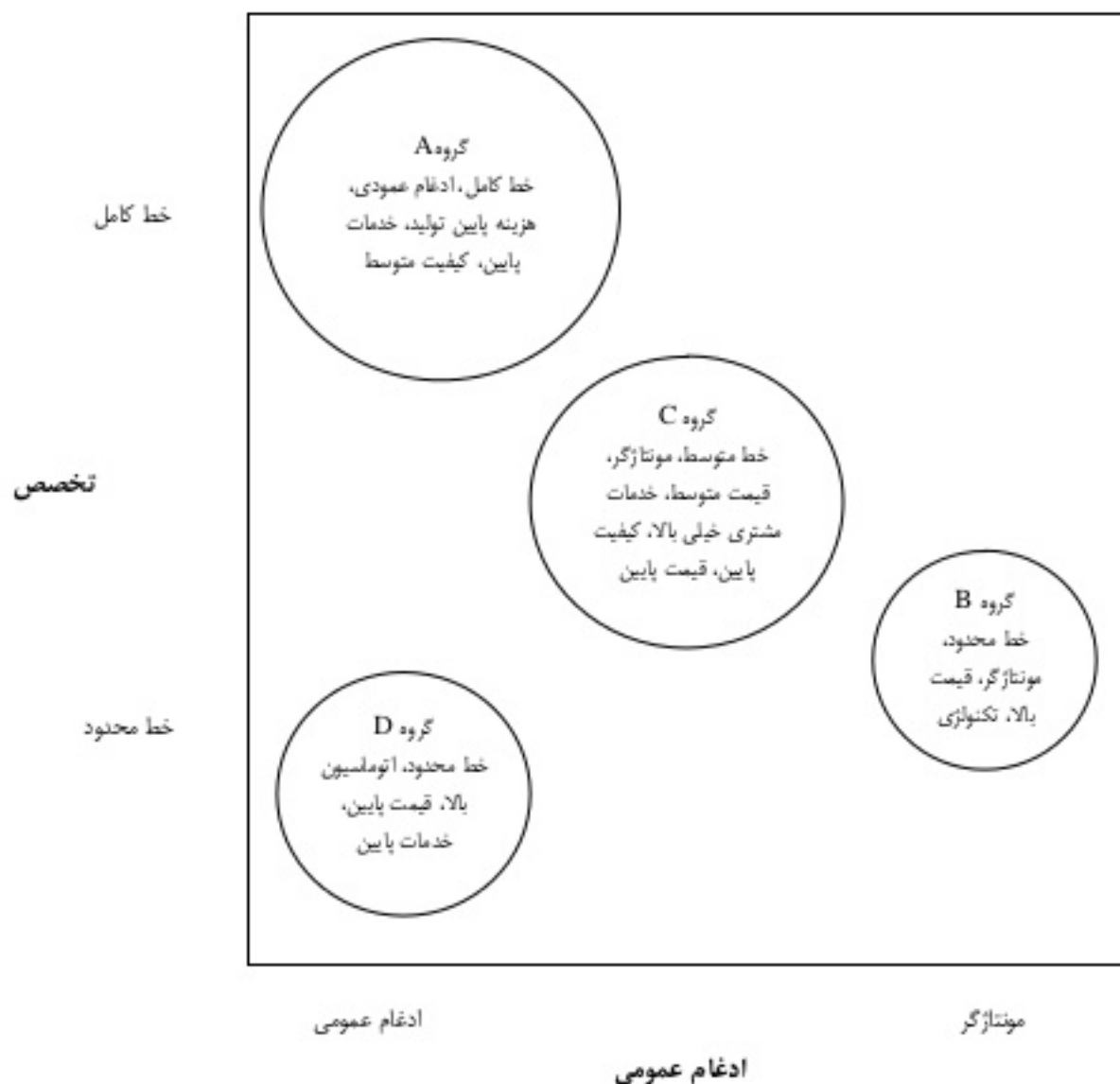
اولین مرحله بررسی ساختاری در درون صنایع، شناسایی استراتژی‌های تمامی رقبای اصلی در راستای ابعاد یاد شده می‌باشد. این فعالیت امکان تقسیم صنعت به گروه‌های استراتژیک بر روی نقشه را فراهم می‌آورد. یک گروه استراتژیک شامل مجموعه‌ای از شرکت‌ها است که در راستای این ابعاد از استراتژی یکسان یا مشابهی پیروی می‌کنند.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

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

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

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

## نقشه گروه‌های استراتژیک در یک صنعت فرضی



### گروه‌های استراتژیک و سودآوری شرکت

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

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

## ویژگی های عمومی صنعت

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

## ویژگی های گروه استراتژیک

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

## موقعیت شرکت در درون گروه استراتژیک

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## پیامدها برای تدوین استراتژی

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

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

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

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

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

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

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

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

## فصل هشتم

### تکامل صنعت

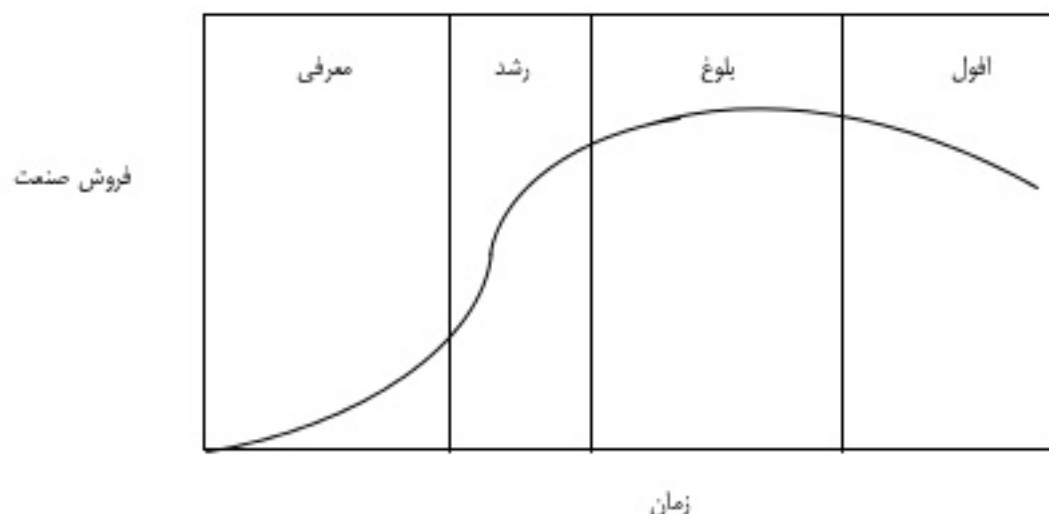
تکامل صنعت در تدوین استراتژی نقش مهمی ایفا می‌کند. تکامل ممکن است باعث افزایش یا کاهش جذابیت یک صنعت بعنوان فرصتی برای سرمایه‌گذاری شود و اغلب شرکت را به تعدیل‌های استراتژیکی وادار می‌کند. شناخت فرآیند توسعه صنعت و توان پیش‌بینی تغییرات، بسیار مهم است چرا که با افزایش نیاز به تغییر، هزینه انجام واکنش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

### چرخه عمر محصول

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

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





مراحل چرخه عمر صنعت

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

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

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

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

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

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

### چارچوبی برای پیش‌بینی تحول صنعت

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

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

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

## فرآیندهای تکاملی

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

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

## تغییرات درازمدت در رشد صنعت

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

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