

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

تغییر در بخش‌های خریدار که به آن‌ها خدمات ارائه می‌شود

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

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

یادگیری خریداران

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

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

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

کاهش عدم اطمینان

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

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

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

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

انتشار دانش انحصاری

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

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

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

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

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

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

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

۳) باید موقعیت استراتژیکی را در دیگر زمینه‌ها تقویت کرد.

انباشت تجربه

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

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

توسعه (یا کاهش) در مقیاس

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

سرمایه در صنعت می‌شود. افزایش مقیاس شرکت همچنین می‌تواند به شرکت‌های خارجی کمک کند تا با اعمال چنین تغییراتی قبل از سایرین و در نتیجه با دستیابی به مزیت‌های رقابتی اساسی وارد صنعت شوند. پیامد دیگر رشد صنعت این است که احتمال وجود استراتژی‌های ادغام عمودی بیشتر خواهد بود و میزان بیشتر ادغام عمودی موجب افزایش موانع ورود می‌شود. ممکن است در صنایع با مقیاس بالا میل به جذب تازه واردها وجود داشته باشد که این احتمال دارد موجب سخت شدن شرایط برای شرکت‌های پیشرو موجود در صنعت شود- به ویژه زمانی که شرکت‌های تازه وارد عمده و بزرگ باشند.

تغییر در هزینه‌های درون داده‌ها و نرخ تبدیل ارز

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

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

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

نوآوری در محصول

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

نوآوری در بازاریابی

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

مول) کمک کند.

روش‌های چند، بازاریابی می‌تواند تاج افزایش یا کاهش هزینه‌های مقیاس باشد و بنابراین مولج چابگی را نه
و قرار دهد. نوآوری‌های بازاریابی همچنین ممکن است قدرت خریداران را جا به جا کند و موازنه بین هزینه
د و منبوع و متعاقباً میزان ناپایداری رقابت را تحت تأثیر قرار دهد.

نوی در فرایند

نوآوری‌ها می‌تواند باعث شوند که فرایند تولید بیشتر یا کمتر سرمایه بر باشد. هزینه‌های مقیاس افزایش یا کاهش
است. هزینه‌های ثابت تغییر کند. شگام عمودی کاهش یا افزایش باید فرایند نسبت تجربه تحت تأثیر قرار
بره - که همه این‌ها ساختار صنعت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نوآوری‌هایی که هزینه‌های مقیاس را افزایش می‌دهند
تحتی تجربه را قرار از اندازه بازاریابی ملی بسط می‌دهند. منجر به جهانی شدن صنعت گردد.

بهرات ساختاری در صنایع همجوار

از آنجایی که ساختار صنایع مصرفی با تعیین‌کننده توان چانه‌زنی آن‌ها و در برابر یک صنعت خاص تحت تأثیر
دهند تغییر در ساختار به طور بالقوه پیامدهای مهمی برای پیشرفت صنعت دارد.
اهمیت تغییرات ساختار صنایع همجوار حاکی از این است که صنعت باید پیشرفت ساختاری تعیین‌کننده و غیر
بود بررسی و از مایش قرار دهد و خود را برای وفق با شرایط آماده کند همانگونه که این کار را در مورد خود اند
دهد.

بهر در حفظ حثی دولت

نمود دولت می‌تواند تأثیر چشمگیر و ملموسی بر تغییر ساختار صنعت داشته باشد. مستقیم‌ترین راه برای
رگذاری تعیین مقررات کامل در مورد خبرهایی کلیدی نظیر ورود به صنعت، فعالیت‌های رقابتی یا سودآور است
بر در مقررات قیمت‌گذاری دولت نیز ممکن است تأثیر عمده بر ساختار صنعت داشته باشد. اقدامات دولت همچون
تواند امکان رقابت بین‌المللی را به‌طور قابل توجهی کاهش یا افزایش دهد.
شکل‌هایی نسبتاً غیرمستقیم تأثیر دولت بر ساختار صنعت از طریق تعیین مقررات مربوط به کیفیت و سلا
مول، شرایط محیطی و تعرفه‌ها یا سرمایه‌گذاری‌های خارجی صورت می‌پذیرد.

ورود و خروج

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

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

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

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

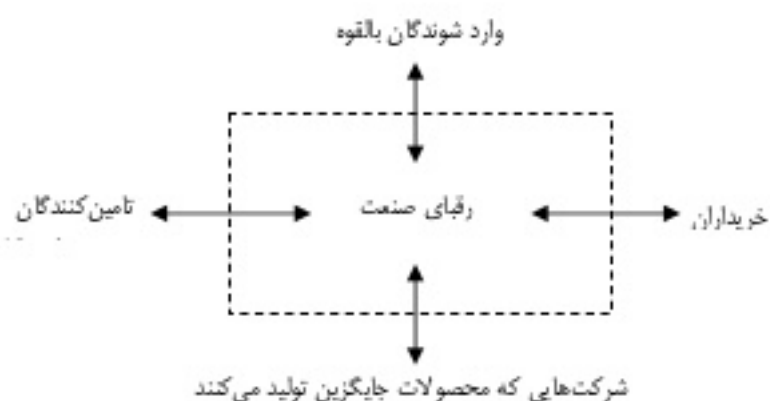
آیا صنعت تثبیت خواهد شد؟

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

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

تغییر در مرزهای صنعت

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



شکل: مرزهای صنعت

تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا

بخش II : محیط‌های عمومی صنعت

مجموعه‌های صنعت بیشتر از لحاظ پدیده‌های استراتژیک اساس در اجاد کلیدی زیر با هم متفاوتند:

- تمرکز صنعت:
- وسعت بلوغ صنعت:
- قرار گرفتن صنعت در معرض رقابت بین‌المللی.

در بخش دو، برپایه این اجاد تعدادی از مجموعه‌های صنعتی عمومی را انتخاب کرده به مشکلاتی آن‌ها می‌پردازیم. این بخش، پنج مجموعه عمومی عمده برای تحلیل و بررسی انتخاب شده است:

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

فصل نهم

استراتژی رقابتی در صنایع غیرمتمرکز

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

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

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

عوامل غیرمتمرکز شدن صنعت

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

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

غلبه بر پراکندگی

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

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

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

صنایع راكد

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

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

مواجهه با عدم تمرکز صنعت

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

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

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

• ادغام رو به عقب

تله‌های استراتژیک بالقوه

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

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

تدوین استراتژی

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

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

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

مراحل تدوین استراتژی رقابتی در صنایع غیرمتمرکز

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

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

فصل دهم

استراتژی رقابتی در صنایع نوظهور

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

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

ویژگی‌های مشترک ساختاری

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

موانع جابه‌جایی اولیه

رایج‌ترین موانع لولیه عبارتند از:

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

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

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

مشکلاتی که توسعه صنعت را محدود می‌کند

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

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

بازارهای پیشین و با دیرکرد

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

- ماهیت منافع
- مزیت‌های عملکردی

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

انتخاب‌های استراتژیک

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

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

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

زمان‌بندی ورود

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

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

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

- ◀ تحرکات تاکتیکی. مشکلاتی که توسعه یک صنعت نوظهور را محدود می‌کند حاکی از بعضی اقدامات تاکتیکی است که ممکن است موقعیت استراتژیکی شرکت را تقویت کند:
- دستیابی سریع به تامین‌کنندگان مواد اولیه باعث ایجاد لولویت‌هایی در مواقع کمبود می‌شود.
 - می‌توان تامین مالی را زمان‌بندی کرد، اگرچه ممکن است تامین مالی بیش‌تر از نیاز واقعی باشد. این اقدام هزینه سرمایه شرکت را کاهش می‌دهد.

مواجهه با رقبا

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

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

تکنیک‌های پیش‌بینی

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

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

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

پیش‌بینی در یک صنعت نوظهور

