



مدیریت استراتژیک پیشرفته

Advanced Strategic Management

دکتر وحید پورشہابی

بہمن ۱۴۰۴



جزوہ درس مدیریت استراتژیک
پیشرفته

منبع: کتاب «مدیریت
استراتژیک با رویکردی امروزی»،
نویسنده: رابرت ام. گرنت،
ترجمہ: آرشد خلیلی نصر، ناشر:
آریانا قلم.

بخش اول: آشنایی و مروری بر مدیریت استراتژیک

فصل اول: مفهوم استراتژی

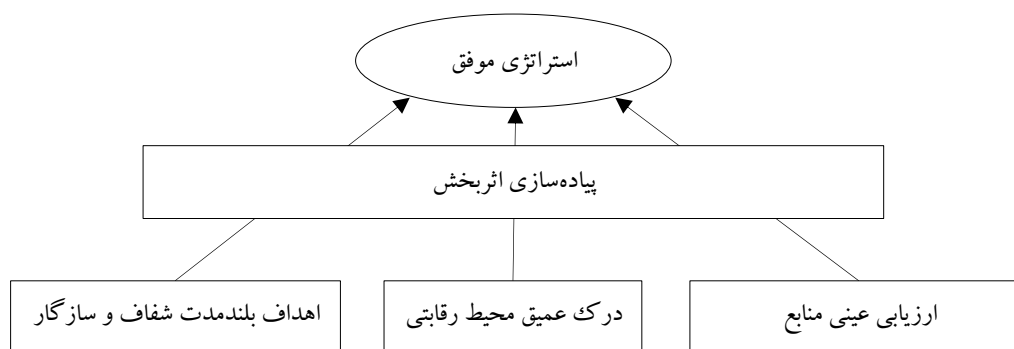
استراتژی بزرگ‌ترین کار سازمان است. در موقعیت‌های مرگ و زندگی، استراتژی راهی برای حیات یا نابودی است. نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. «سان تزو، هنر جنگ»

استراتژی درباره دستیابی به موفقیت است. ما استراتژی را از برنامه‌ریزی متمایز می‌کنیم. استراتژی، یک طرح یا برنامه دقیق از دستورالعمل‌ها نیست؛ بلکه یک زمینه یک‌دست کننده است که به اقدامات و تصمیمات یک فرد یا سازمان انسجام و جهت می‌بخشد.

نقش استراتژی در موفقیت

تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که چهار عامل مشترک در رسیدن به موفقیت نقش قابل توجهی دارند:

۱. اهداف سازگار و بلندمدت: افراد موفق، تعهدی بلندمدت به اهداف حرفه‌ای دارند که با عزم راسخ آنها را ادامه داده‌اند.
۲. درک عمیق محیط رقابتی: روش تعریف نقش‌ها و پیگیری مسیر حرفه‌ای افراد موفق نشان دهنده درکی عمیق و آگاهانه از محیط‌های بیرونی است که در آن فعالیت می‌کنند.
۳. ارزیابی عینی منابع: افرادی که به موفقیت‌های بزرگ می‌رسند، در شناسایی و استفاده از منابع در اختیار خود مهارت داشته‌اند.
۴. پیاده‌سازی اثربخش: بدون پیاده‌سازی اثربخش، بهترین استراتژی‌ها هم کمترین فایده‌ای ندارند. اثربخشی انسان‌های تاثیرگذار به عنوان رهبر و خلق سازمان‌های وفادار و حامی به منظور پشتیبانی از تصمیم و پیاده‌سازی عملیاتی برای موفقیت آنها حائز اهمیت بوده است.



عناصر مشترک در استراتژی‌های موفق

¹ Sun Tzu, The Art of War

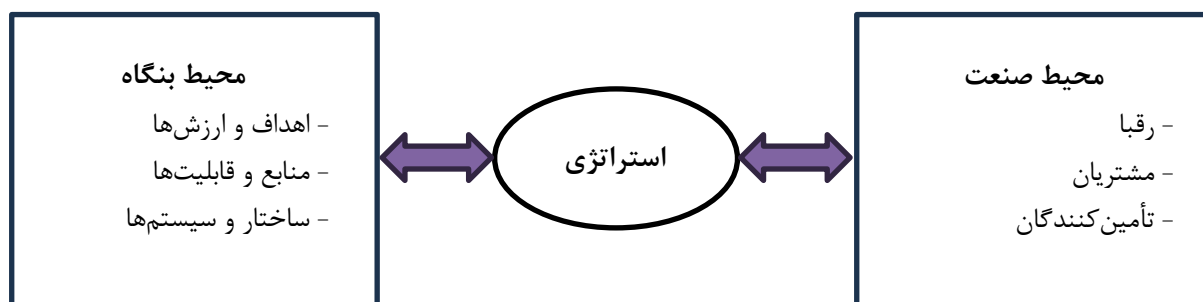
نقش استراتژی در موفقیت را می‌توان در بیشتر حوزه‌های تلاش‌های انسانی مشاهده کرد. اگر به جنگ، شطرنج، سیاست، ورزش یا کسب و کار نگاهی بیندازیم، موفقیت افراد و سازمان‌ها به ندرت نتیجه یک فرایند کاملاً تصادفی بوده است. برتری در موهبت مهارت‌ها و منابع معمولاً عامل تعیین کننده نیست. استراتژی‌هایی که بر مبنای این چهار عنصر هستند تقریباً همیشه نقش مهمی ایفا می‌کنند.

«افراد بسیار موفق» را در تمام حوزه‌های رقابتی بررسی کنید. اگر رهبران سیاسی جهان، مدیران عامل ۵۰۰ شرکت برتر جهان، یا حلقه دوستان و آشنایان خود را بررسی کنیم، آنهایی که به موفقیت فوق‌العاده‌ای در حرفه خود دست یافته‌اند به ندرت توانایی‌های ذاتی شگرف دارند. کسانی موفق شده‌اند که مسیر حرفه‌ای خود را به صورت اثربخش‌تر و عموماً با ترکیب این چهار عامل استراتژیک مدیریت کرده‌اند. آنها هدف‌گرا هستند؛ اهداف حرفه‌ای آنها نسبت به سایر اهداف زندگی (دوستی، عشق، اوقات فراغت، دانش و...) اولویت بیشتری داشته است. آنها محیطی را که در آن بازی می‌کنند، می‌شناسند و به نظر می‌رسد به سرعت راه شناسایی مسیرهای پیشرفت را می‌آموزند. آنها نقاط قوت و ضعف خود را خوب می‌شناسند. سرانجام، آنها استراتژی‌های حرفه‌ای خود را با تعهد، ثبات و اراده پیاده می‌کنند. همانطور که پیتراکر بیان می‌کند: «ما باید یاد بگیریم که چگونه مدیرعامل مسیر حرفه‌ای خود باشیم».

با این وجود، یک جنبه منفی هم وجود دارد. تمرکز بر یک هدف می‌تواند منجر به موفقیت فوق‌العاده شود؛ اما می‌تواند موجب شکست‌های حزن‌انگیز در سایر حوزه‌های زندگی شود. زندگی بسیاری از افرادی که به اوج خود رسیده‌اند به خاطر روابط ضعیف با دوستان و خانواده آسیب دیده است و از رشد و توسعه فردی باز مانده‌اند. موفقیت در زندگی فردی ما احتمالاً مستلزم استراتژی‌های گسترده برای زندگی است. این اجزای مشابه استراتژی‌های موفق (اهداف شفاف، درک محیط رقابتی، ارزیابی منابع و پیاده‌سازی اثربخش) مؤلفه‌های کلیدی تحلیل ما درباره استراتژی کسب و کار را شکل می‌دهند.

چارچوب اصلی برای تحلیل استراتژی

نمودار ذیل چهارچوب اصلی تحلیل استراتژی را نشان می‌دهد. چهار عنصر موفق که در نمودار قبل نمایش داده شده است به دو گروه (محیط بنگاه و محیط صنعت) تبدیل می‌شود که استراتژی، بین این دو ارتباط برقرار می‌کند. بنگاه سه تا از این عناصر را در بر می‌گیرد: اهداف و ارزش‌ها، منابع و قابلیت‌ها، ساختار و سیستم‌ها (پیاده‌سازی اثربخش). محیط صنعت، عنصر چهارم را در بر می‌گیرد (درک عمیق محیط رقابتی) و بر اساس روابط بنگاه با رقبای، مشتریان و تأمین‌کنندگان تعریف می‌شود. این دیدگاه درباره استراتژی، به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط صنعت آن، شباهت‌های زیادی به چهارچوب سوآت دارد.



چارچوب اصلی: استراتژی به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط آن

تناسب استراتژیک

تناسب استراتژیک، مفهومی اساسی درباره استراتژی است. این مفهوم به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط بیرونی آن حائز اهمیت است. این مفهوم به معنای سازگاری استراتژی یک بنگاه با (۱) محیط بیرونی آن و (۲) با محیط درونی آن به ویژه با اهداف و ارزشها و منابع و قابلیت‌های آن است. یکی از دلایل اصلی افول و شکست شرکت‌ها ناشی از استراتژی آنها است؛ چراکه استراتژی آنها فاقد سازگاری با محیط درونی یا بیرونی آن شرکت است. افول نوکیا (که بیش از ۹۰ درصد از ارزش بازار سهام خود را در عرض ۴ سال تا جولای سال ۲۰۱۲ از دست داد) را می‌توان به استراتژی این شرکت نسبت داد، چرا که موفق به در نظر گرفتن تغییرات شدید در محیط بیرونی، یعنی افزایش تقاضای تلفن‌های هوشمند از سوی مصرف کنندگان، نشد. شرکت‌های دیگر تلاش می‌کنند تا استراتژی‌های خود را با منابع و قابلیت‌های خود همسو کنند.

مفهوم تناسب استراتژیک همچنین با سازگاری داخلی میان عناصر مختلف استراتژی بنگاه مرتبط است. استراتژی‌های اثربخش، استراتژی‌هایی هستند که در آن استراتژی‌های کارکردی^۱ و تصمیمات فردی برای ایجاد یک موقعیت استراتژیک سازگار و مسیر توسعه همسو هستند. این عقیده درباره تناسب استراتژیک، مبنای تعریف مایکل پورتر از بنگاه به عنوان یک سیستم فعالیت است. پورتر بیان می‌کند که «استراتژی، خلق موقعیتی منحصر به فرد و متمایز است که مجموعه‌ای متفاوت از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد». نکته کلیدی این است که این فعالیت‌ها چگونه برای ایجاد سیستمی سازگار و تقویت کننده متقابل باید با هم متناسب پیدا کنند. موقعیت استراتژیک شرکت رایان ایر^۲، خط هوایی ارزان اروپا است که پروازهای کم هزینه را برای مسافران حساس به قیمت فراهم می‌کند. این امر با مجموعه‌ای از فعالیت‌ها محقق می‌شود که برای پشتیبانی از آن موقعیت، با هم تناسب پیدا می‌کنند.

مفهوم تناسب استراتژیک یکی از اجزای مجموعه ایده‌های موسوم به «نظریه اقتضایی» است. نظریه اقتضایی بیان می‌کند که بهترین روش سازماندهی یا مدیریت وجود ندارد. بهترین راه برای طراحی، مدیریت و هدایت یک سازمان به شرایط بستگی دارد، به ویژه مشخصات محیط سازمان.

تاریخچه ای مختصر از استراتژی کسب و کار

ریشه‌ها و پیشینه نظامی

سازمان‌ها به همان اندازه که ارتش‌ها به استراتژی‌های نظامی نیاز دارند، به استراتژی‌های کسب و کار نیاز دارند تا به کار خود جهت و هدف بدهند، از منابع به روش موثرتر استفاده کنند و تصمیمات اتخاذ شده از سوی افراد مختلف را هماهنگ کنند. ریشه بسیاری از مفاهیم و نظریات درباره استراتژی کسب و کار، استراتژی نظامی است. واژه استراتژی از واژه یونانی Strategia به معنای «مدیریت نظامی» مشتق شده است. اما مفهوم استراتژی از یونان نشأت نگرفته است. اثر کلاسیک سان تزو (هنر جنگ) در حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح به عنوان اولین شرح در مورد استراتژی شناخته می‌شود.

استراتژی نظامی و استراتژی کسب و کار، مفاهیم و اصول مشترکی دارند که اصلی ترین آن، تفاوت بین استراتژی و تاکتیک است. «استراتژی»، طرح کلی برای استفاده از منابع به منظور ایجاد موقعیتی مطلوب است؛ «تاکتیک»، نقشه ای برای یک اقدام خاص است. در حالی

¹ Functional Strategies

² Ryanair

که تاکتیک‌ها مربوط به مانورهای لازم برای پیروزی در نبردها است، استراتژی در ارتباط با پیروزی در جنگ به بحث می‌پردازد. تصمیمات استراتژیک (چه در محیط نظامی و چه در محیط کسب و کار) سه مشخصه مشترک دارند:

۱. مهم هستند

۲. مستلزم تخصیص منابع قابل توجه هستند

۳. به سادگی برگشت پذیر نیستند

بسیاری از اصول استراتژی نظامی در شرایط کسب و کار اعمال شده است. این اصول عبارتند از نقاط قوت نسبی استراتژی‌های تهاجمی و دفاعی؛ معیارهای پیش دستی کردن در مقابل تهاجم از روبرو؛ نقش واکنش‌های درجه بندی شده در برابر اقدامات تجاوزکارانه؛ مزایای غافلگیر کردن؛ و پتانسیل فریب دادن، احاطه دشمن، افزایش سرعت جنگ و فرسایش نیروها. در عین حال تفاوت‌های مهمی بین رقابت کسب و کار و تعارض نظامی وجود دارد. هدف جنگ (معمولاً) شکست دادن دشمن است. هدف رقابت کسب و کار، خیلی تهاجمی نیست: بیشتر سازمان‌های تجاری، بلندپروازی‌های رقابتی خود را محدود می‌کنند و به جای تخریب رقبا به دنبال هم زیستی هستند.

گرایش اصول استراتژی نظامی و کسب و کار به توسعه در طول مسیرهای مجزا، نشان دهنده عدم وجود نظریه عمومی درباره استراتژی است. چاپ کتاب نظریه بازی‌ها اثر جان ون نیومن و مورگنسترن^۱ در سال ۱۹۴۴، امید به ظهور نظریه عمومی درباره رفتار رقابتی را پدید آورد. در طی شش دهه بعد از آن، نظریه بازی، مطالعه تعامل رقابتی را نه تنها در کسب و کار بلکه در سیاست، تعارض نظامی و روابط بین الملل دگرگون کرده است. با این حال، نظریه بازی در استراتژی به موفقیت کمی دست پیدا کرده است و کاربرد کمی داشته است.

از برنامه‌ریزی شرکتی تا مدیریت استراتژیک

تکامل استراتژی کسب و کار، بیشتر ناشی از نیازهای واقعی کسب و کار بوده است تا توسعه نظریه. در طول دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مدیران عامل در هماهنگ کردن تصمیمات و حفظ کنترل در شرکت‌های در حال رشد و پیچیده شدن با مشکلات روز افزونی مواجه بودند. هرچند تاکتیک‌های جدید تحلیل تنزیل جریان نقدی^۲ امکان تصمیمات عقلانی‌تر را در مورد پروژه‌های سرمایه‌گذاری خاص فراهم کرد اما بنگاه‌ها فاقد رویکردهایی سیستماتیک برای توسعه بلندمدت خود بودند. برنامه‌ریزی شرکتی (که برنامه‌ریزی بلندمدت نیز نامیده می‌شود) تا اواخر دهه ۱۹۵۰ به همین منظور ایجاد شد. پیش‌بینی‌های اقتصاد کلان مبنایی برای برنامه‌ریزی شرکت‌های جدید فراهم کرد. قالب رایج آن، یک سند برنامه ریزی شرکتی ۵ ساله بود که اهداف خرد و کلان، روندهای اقتصادی مهم پیش‌بینی شده (از جمله تقاضای بازار، سهم بازار شرکت، درآمد، هزینه‌ها و سود)، اولویت‌های تعیین‌شده برای محصولات و حوزه‌های کسب و کار مختلف بنگاه و هزینه‌های سرمایه تخصیص داده شده را تعیین می‌کرد. گسترش برنامه ریزی شرکتی از طریق جریان مقالات و کتابهای مرتبط با این دانش جدید، سرعت یافت. مشخص شد که تکنیک‌های جدید برنامه‌ریزی شرکتی در ارتباط با هدایت استراتژی تنوع بخشی (که بسیاری از شرکت‌ها در طول دهه ۱۹۶۰ دنبال می‌کردند) بسیار مفید است. تا اواسط دهه ۱۹۶۰ بیش تر شرکت‌های اروپایی و آمریکایی واحدهای برنامه ریزی شرکتی را راه اندازی کردند.

¹ Von Neumann & Morgenstern

² تنزیل جریان نقدی، در دانش مالی یکی از روش‌های قیمت گذاری است، که بمنظور برآورد دارایی‌های مالی و بررسی میزان جذابیت فرصت‌های سرمایه‌گذاری در سهام شرکت‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در طول دهه ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰ اعتماد به برنامه‌ریزی شرکتی به شدت کاهش یافت. نه تنها تنوع‌بخشی موفق به ایجاد هم افزایی‌های مورد انتظار نشد بلکه شوک‌های نفتی سال ۱۹۷۴ و ۱۹۷۹ در دوران جدیدی از بی‌ثباتی اقتصاد کلان به وجود آمد، هرچند افزایش رقابت بین‌المللی با ورود بنگاه‌های ژاپنی، کره‌ای، آسیایی شرقی به صحنه جهانی شدت یافت. این تلاطم جدید به این معنا بود که بنگاه‌ها دیگر نمی‌توانند سرمایه‌گذاری‌ها و نیاز به منابع خود را ۳ تا ۵ سال جلوتر برنامه‌ریزی کنند - آنها نمی‌توانستند زمان دورتری را پیش‌بینی کنند. در نتیجه توجه از برنامه‌ریزی به سمت تدوین استراتژی تغییر جهت پیدا کرد تا پتانسیل سودآوری با تمرکز کمتر بر جزئیات مسیر رشد شرکت در بازاریابی و موقعیت یابی نسبت به رقبای به حداکثر برسد. این گذار از برنامه‌ریزی شرکتی به آنچه مدیریت استراتژیک نامیده شد مستلزم تمرکز بر رقابت به عنوان مشخصه اصلی محیط کسب و کار و بر حداکثر سازی عملکرد به عنوان هدف اصلی استراتژی بود.

در طول قرن بیست و یکم، چالش‌های جدید موجب تغییر مستمر اصول و روشهای استراتژی شده‌اند. فناوری‌های دیجیتال، تاثیر شگرفی بر پویایی رقابتی بسیاری از صنایع داشتند و باعث ایجاد بازارهای «همه چیز از آن برنده»^۱ و جنگ استانداردها شده‌اند. تغییرات سریع تکنولوژیک باعث شده است که ارتباط استراتژی با طرح‌ها، کمتر و کمتر شده و ارتباط بیشتری با ایجاد گزینه‌های آتی، افزایش نوآوری استراتژیک، و در جستجوی «استراتژی اقیانوس آبی»^۲ فضای بازار بی‌رقیب پیدا کند. پیچیدگی این چالش‌ها به این معنا است که خودکفا بودن دیگر برای بنگاه‌ها امکان پذیر نیست و آنها از طریق برون سپاری و اتحادهای استراتژیک بیش از پیش به بنگاه‌های دیگر وابسته می‌شوند. بحران‌های مالی سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ تاثیر زیادی بر استراتژی بنگاه‌ها داشت و تفکر نوین درباره طرح کسب و کار را تشویق کرد. رهایی از افراط و بی‌عدالتی سرمایه‌داری بازار، توجه به مسئولیت اجتماعی شرکت، اخلاق، پایداری و نقش مشروعیت در موفقیت بلندمدت شرکت را احیاء کرده است.

استراتژی در حال حاضر

استراتژی چیست؟

استراتژی در گسترده‌ترین معنای خود، ابزاری است که افراد یا سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. جدول ذیل تعدادی از تعاریف واژه استراتژی را ارائه می‌کند. وجه مشترک تمام تعاریف این است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد؛ شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد.

منبع	تعریف
فرهنگ واژگان ورد اسمیت	استراتژی: برنامه، روش یا مجموعه اقدامات طراحی شده برای دستیابی به یک هدف یا اثر خاص.
آلفرد چندلر، استراتژی و ساختار	تعیین اهداف خرد و کلان بلندمدت سازمان و پذیرش راهکارها و تخصیص منابع لازم برای اجرای این اهداف.
کنت اندروز، مفهوم استراتژی گروه	استراتژی؛ الگوی اهداف کلان، مقاصد یا اهداف خرد و سیاست‌ها و برنامه‌های اصلی برای دستیابی به این اهداف است. استراتژی به گونه‌ای بیان می‌شود که کسب و کارهای فعلی شرکت و کسب و کارهایی که باید انجام دهد و نوع شرکت فعلی و نوع شرکتی که باید باشد را تعریف می‌کند.

با این حال، همانطور که مشاهده کردیم، مفهوم استراتژی بنگاه در طول نیم قرن گذشته تغییرات زیادی کرده است. با افزایش بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط کسب و کار، استراتژی ارتباط کمتری با طرح‌های دقیق دارد و بیشتر با دستورالعمل‌های مربوط به موفقیت سر و کار دارد. به عنوان مثال اگر چه افراد موفق ممکن است برنامه استراتژیک دقیقی نداشته باشند اما آنها درباره آنچه می‌خواهند و نحوه دستیابی به

¹ winner-take-all

² Blue Ocean Strategy

آن ایده‌های روشنی دارند. این تغییر توجه از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت، نشان دهنده بی اهمیت دانستن نقش استراتژی نیست. هرچه محیط متلاطم تر باشد، استراتژی باید دارای انعطاف پذیری و پاسخگویی بیشتری باشد. اما دقیقاً در این شرایط است که استراتژی به جای بی اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدهای پیش بینی نشده‌ای مواجه باشند و فرصت‌های جدید به طور مستمر ظاهر شوند، استراتژی به قطب نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند بنگاه را از میان دریا‌های طوفانی هدایت کند.

چرا بنگاه‌ها به استراتژی نیاز دارند؟

گذار از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی بانوان جهت، این پرسش را به وجود می‌آورد که چرا بنگاه‌ها (یا هر نوع سازمانی) به استراتژی نیاز دارد. استراتژی اول با بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، دوم با تسهیل همکاری و سوم با متمرکز کردن سازمان‌ها بر پیگیری اهداف بلند مدت، به مدیریت اثربخش سازمان‌ها کمک می‌کند.

استراتژی به عنوان پشتیبان تصمیم؛ استراتژی، یک الگو یا زمینه است که به تصمیمات فرد یا سازمان انسجام می‌بخشد. اما چرا افراد یا سازمان‌ها نمی‌توانند در غیاب این زمینه وحدت بخش، تصمیمات بهینه را اتخاذ کنند؟ مبارزه شطرنج «انسان در برابر کامپیوتر» در سال ۱۹۹۷ را در نظر بگیرید که در آن کامپیوتر «دیپ بلو»^۱ شرکت آی‌بی‌ام^۲، گری کاسپاروف^۳ را شکست داد. دیپ‌بلو به استراتژی نیاز نداشت. حافظه و قدرت پردازش خارق‌العاده آن به این کامپیوتر امکان داد تا حرکات بهینه خود را بر اساس یک درخت تصمیم عظیم شناسایی کند. کاسپاروف (هرچند بزرگترین شطرنج باز دنیا بود) دچار عقلانیت محدود بود: تحلیل تصمیمات او در معرض محدودیت‌های شناختی بود که تمام انسان‌ها را محدود می‌سازد. استراتژی برای او دستورالعملی را ارائه می‌کرد که او را در موقعیت‌یابی و ایجاد فرصت‌ها کمک می‌کرد. استراتژی تصمیم‌گیری را به روش‌های مختلف بهبود می‌بخشد:

- استراتژی با محدود کردن گسترده گزینه‌های تصمیم‌گیری در نظر گرفته شده، تصمیم‌گیری را ساده می‌کند و به عنوان روشی ابتکاری (برآوردی که جستجوی لازم برای یافتن راه حلی قابل قبول برای یک مسئله تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد)، عمل می‌کند.
- فرایند ایجاد استراتژی، امکان جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی دانش افراد مختلف را فراهم می‌کند.
- استراتژی استفاده از ابزارهای تحلیلی (چارچوب‌ها و تکنیک‌ها) را تسهیل می‌کند.

استراتژی به عنوان وسیله هماهنگی؛ چالش اصلی مدیریت، هماهنگ کردن اقدامات اعضای مختلف سازمان است. استراتژی به عنوان یک وسیله ارتباطی برای افزایش هماهنگی عمل می‌کند. بیانیه‌های استراتژی ابزاری هستند که مدیر عامل می‌تواند از طریق آنها هویت اهداف و موقعیت شرکت را برای تمام اعضای سازمان توضیح بدهد. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک محلی است که در آن دیدگاه‌ها مبادله می‌شود و اجماع ایجاد می‌شود. پس از تدوین استراتژی می‌توان آن را به اهداف، تعهدات و اهداف عملکردی تبدیل کرد که تضمین می‌کند سازمان در جهتی پایدار پیش می‌رود.

¹ Deep Blue

² IBM

³ Garry Kasparov

استراتژی به عنوان هدف؛ استراتژی، آینده نگر است. نه تنها با نحوه رقابت بنگاه در حال حاضر، بلکه با آنچه بنگاه در آینده به آن تبدیل می‌شود مرتبط است. یکی از اهداف اصلی استراتژی آینده نگر، نه تنها ایجاد جهتی برای توسعه بنگاه است بلکه تعیین آرمان‌هایی است که می‌تواند اعضای سازمان را برانگیزد و تشویق کند. گری همل^۱ و سی کی پراهالاد^۲ از عبارت «**نیت استراتژیک**»^۳ برای توصیف این موقعیت استراتژیک مطلوب استفاده می‌کنند: «نیت استراتژیک، نوعی عدم تناسب شدید را بین منابع و خواسته‌ها و جاه طلبی‌ها ایجاد می‌کند. آنگاه مدیریت ارشد با ایجاد مزایای رقابتی جدید، سازمان را برای رفع این شکاف به چالش می‌کشد». نتیجه این است که استراتژی باید ارتباط کمتری با تناسب و تخصیص منابع داشته باشد و باید بیشتر با افزایش و استفاده از منابع مرتبط باشد. جیم کالینز^۴ و جری پوراس^۵ نکته مشابهی را مطرح می‌کنند: همه شرکت‌های آمریکایی که به مدت پنجاه سال یا بیشتر رهبران بخش خود بوده‌اند (مرک^۶، والت دیزنی، تری ام، آی بی ام و فورد)، از طریق تعیین «اهداف بزرگ، مهیج، به سختی دست یافتنی»، تعهد و عزم را ایجاد کردند. اهداف سخت و برانگیزاننده در بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بیشتر سازمان‌ها مشاهده می‌شود. یکی از شناخته شده ترین اهداف را کندی، رئیس جمهور آمریکا، برای برنامه فضایی ناسا تعیین کرده است: «پیش از پایان این دهه، انسانی بر روی ماه فرود می‌آید و به سلامت به زمین باز می‌گردد».

استراتژی را در کجا مشاهده می‌کنیم؟

استراتژی یک شرکت را می‌توان در سه جا مشاهده کرد: در اندیشه مدیران، در بیان استراتژی، در سخنرانی‌ها و اسناد مکتوب آنها و در تصمیماتی که استراتژی از طریق آن اجرایی می‌شود. البته فقط دو مورد آخر قابل مشاهده هستند.

ریشه‌های استراتژی در فرآیندهای تفکر کارآفرینان و مدیران ارشد است. نقطه آغاز استراتژی برای کارآفرین، ایده مربوط به کسب و کار است. در بیشتر شرکت‌های کوچک، استراتژی در اندیشه مدیران باقی می‌ماند: نیازی به بیان صریح استراتژی نیست. برای شرکت‌های بزرگ، بیانیه‌های استراتژی در صورت جلسات هیئت مدیره و اسناد برنامه‌ریزی استراتژیک مشاهده می‌شود که همواره محرمانه هستند. اما بیشتر شرکت‌ها (به خصوص شرکت‌های دولتی) توضیح استراتژی خود را برای کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و شرکت‌های کسب و کار ارزشمند می‌دانند. کولیس و راکستاد^۷، چهار نوع بیانیه را شناسایی کردند که شرکت‌ها از طریق آن استراتژی‌های خود را بیان می‌کنند:

۱. بیانیه مأموریت^۸، هدف سازمانی را توضیح می‌دهد؛ این بیانیه، «فلسفه وجودی ما» را بررسی می‌کند.
۲. بیانیه اصول یا ارزش‌ها^۹ بیان می‌کند که «ما به چه چیزی اعتقاد داریم و چگونه رفتار خواهیم کرد».
۳. بیانیه چشم‌انداز^{۱۰}، پیش‌بینی می‌کند که «می‌خواهیم به کجا برسیم».
۴. بیانیه استراتژی، برنامه بازی رقابتی شرکت را بیان می‌کند که معمولاً از بیانیه اهداف، دامنه کسب و کار و مزیت تشکیل می‌شود.

¹ Gary Hamel

² C. K. Prahalad

³ Strategic Intent

⁴ Jim Collins

⁵ Jerry Porras

⁶ Merck

⁷ Collis & Rukstad

⁸ Mission Statement

⁹ Statement of Principle

¹⁰ Vision Statement

این بیانیه‌ها معمولاً در صفحات وب سایت شرکت‌ها یافت می‌شوند. بیانیه‌های دقیق‌تر استراتژی (از جمله اهداف میان مدت کیفی و کمی) اغلب در ارائه‌های مدیریت ارشد به تحلیلگران مشاهده می‌شود که معمولاً در صفحات «برای سرمایه‌گذاران» در وب سایت شرکت‌ها قرار دارد. اطلاعات دقیق در مورد دامنه کسب و کار (محصولات و بازاری که بنگاه در آن رقابت می‌کند) و مزیت کسب و کار (نحوه رقابت بنگاه) را می‌توان در گزارش سالانه شرکت مشاهده کرد. در نهایت، استراتژی در تصمیمات و اقدامات اعضای سازمان اجرایی می‌شود. در واقع، بررسی بیانیه‌های استراتژی با تصمیمات و رفتارهای واقعی برای رفع شکاف بین شعار و واقعیت ضروری است. برای بررسی واقعیت در مقابل عبارات پر آب و تاب و کلیشه‌ای چشم انداز و مأموریت، پرسیدن سوالات زیر مفید است:

- شرکت پول خود را در کجا سرمایه گذاری می‌کند؟ توضیحات بیانیه‌های مالی، تفکیک دقیق هزینه‌های سرمایه را بر اساس منطقه و بر اساس بخش کسب و کار ارائه می‌کند.
- شرکت در حال توسعه چه تکنولوژی‌هایی است؟ شناسایی حق اختراعات ثبت شده شرکت (با استفاده از پایگاه داده‌های آنلاین ادارات حق اختراع) نشان می‌دهد که چه مسیر تکنولوژیکی در حال پیگیری است.
- چه محصولات جدیدی ارائه شده است، چه پروژه‌های سرمایه‌گذاری آغاز شده است و چه مدیران ارشدی استخدام شده‌اند؟ این تصمیمات استراتژیک معمولاً در رسانه‌ها اعلام می‌شود.

برای شناسایی استراتژی بنگاه، استفاده از منابع مختلف اطلاعاتی به منظور ایجاد تصویری کلی از آنچه شرکت بیان می‌کند و آنچه در حقیقت انجام می‌دهد ضروری است.

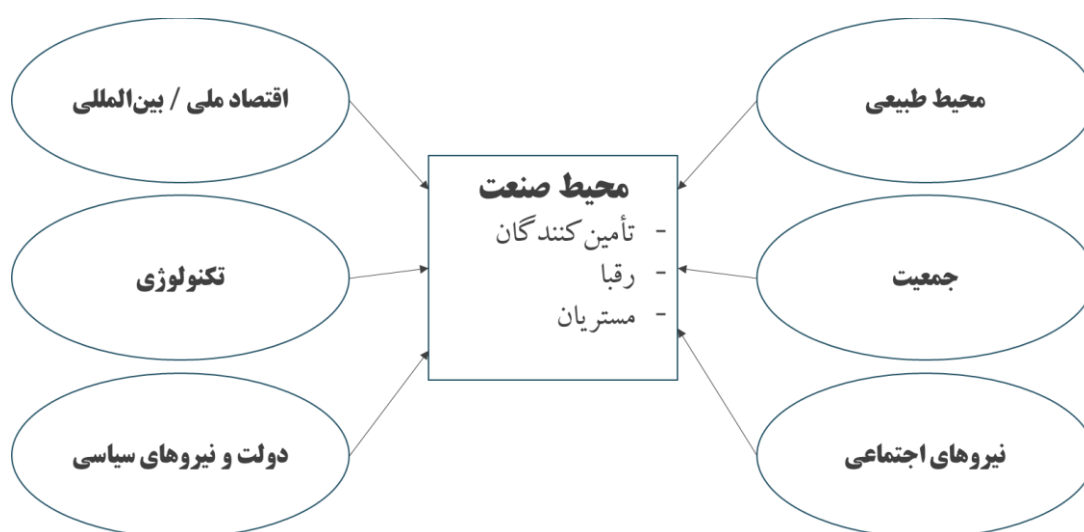
فصل دوم - تحلیل صنعت: اصول بنیادی

مقدمه و اهداف

وظیفه اصلی این فصل، شناسایی منشأهای سود در محیط بیرونی است. محیط نزدیک بنگاه، محیط صنعت آن است؛ بنابراین تحلیل محیطی ما بر محیط صنعت بنگاه تمرکز خواهد کرد. تحلیل صنعت با استراتژی سطح گروه و استراتژی سطح کسب و کار مرتبط است. استراتژی گروه مربوط به تصمیم‌گیری درباره این موضوع است که بنگاه باید در کدام صنایع مشارکت کند و چگونه باید منابع خود را میان آنها تخصیص بدهد. استراتژی کسب و کار مربوط به ظهور مزیت رقابتی است. ما با تحلیل نیازها و اولویت‌های مشتری و روش رقابت بنگاه‌ها برای خدمت‌رسانی به مشتریان، منابع عمومی مزیت رقابتی را در یک صنعت شناسایی می‌کنیم - چیزی که آن را عوامل کلیدی موفقیت می‌نامیم.

از تحلیل محیطی تا تحلیل صنعت

محیط کسب و کار بنگاه از تمام تأثیرات بیرونی که بر تصمیمات و عملکرد آن تأثیر می‌گذارد، تشکیل می‌شود. تأثیرات محیطی را می‌توان براساس علل به عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و تکنولوژیکی دسته‌بندی کرد. بنگاه برای سودآوری باید برای مشتریان خود ارزش آفرینی کند. بنابراین باید اول، مشتریان خود را بشناسد. دوم، اینکه باید تأمین‌کنندگان خود را بشناسد و روابط با آنها را مدیریت کند. بنابراین باید تأمین‌کنندگان خود را بشناسد و روابط با آنها را مدیریت کند. سوم، اینکه توانایی ایجاد سود به شدت رقابت میان بنگاه‌هایی بستگی دارد که بر سر یک فرصت ارزش آفرینی رقابت می‌کنند. بنابراین بنگاه باید رقبای خود را بشناسد. در نتیجه، هسته محیط کسب و کار بنگاه براساس روابط آن با سه مجموعه بازیگر شکل می‌گیرد: ۱- مشتریان، ۲- تأمین‌کنندگان، ۳- رقبای. این بدان معنا نیست که عوامل سطح کلان، نظیر روندهای اقتصادی، تغییر در ساختار جمعیتی، یا روندهای اجتماعی و سیاسی برای تحلیل استراتژی بی‌اهمیت هستند. این عوامل می‌توانند عوامل تعیین‌کننده اصلی تهدیدات و فرصت‌هایی باشند که یک شرکت در آینده با آن مواجه خواهد شد. موضوع کلیدی این است که این عوامل کلی‌تر چگونه بر محیط صنعت بنگاه تأثیر می‌گذارند.



از تحلیل محیطی تا تحلیل صنعت

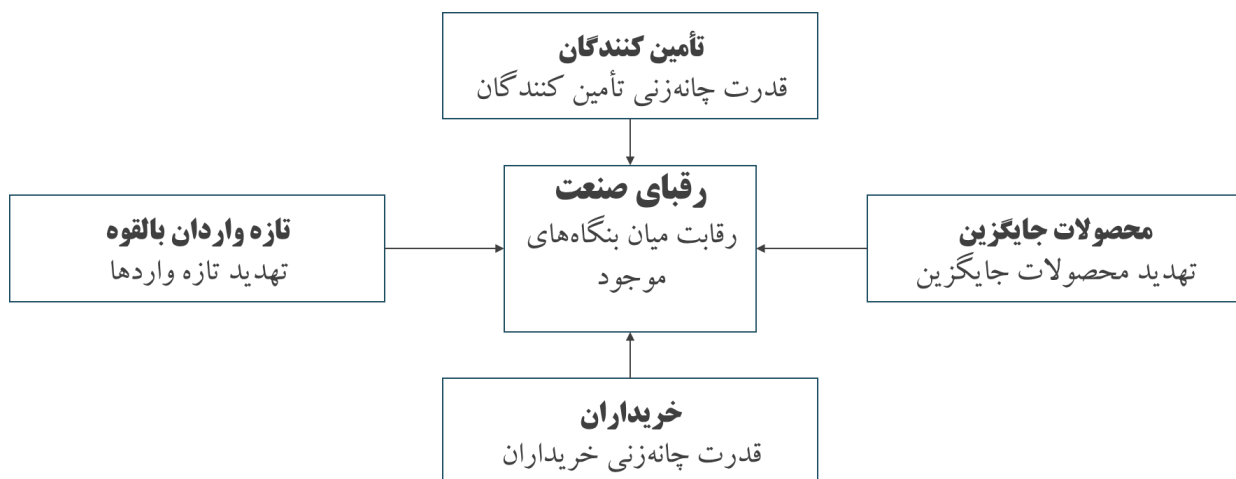
این بدان معنا نیست که عوامل سطح کلان، نظیر روندهای اقتصادی، تغییر در ساختار جمعیتی، یا روندهای اجتماعی و سیاسی برای تحلیل استراتژی بی‌اهمیت هستند. این عوامل می‌توانند عوامل تعیین کننده اصلی تهدیدات و فرصت‌هایی باشند که یک شرکت در آینده با آن مواجه خواهد شد. موضوع کلیدی این است که این عوامل کلی‌تر چگونه بر محیط صنعت بنگاه تأثیر می‌گذارند.

تحلیل جذابیت صنعت

برخی از صنایع به طور مستمر نرخ سود بالایی را به دست می‌آورند؛ برخی دیگر موفق به پوشش هزینه‌های سرمایه خود نمی‌شوند. پیش فرض اصلی که مبنای تحلیل صنعت است، این است که سطح سودآوری صنعت نه تصادفی است و نه در نتیجه تأثیرات کاملاً مختص صنعت است: سطح سودآوری براساس تأثیرات سیستماتیک ساختار صنعت تعیین می‌شود. صنعت داروسازی و صنعت خودرو نه تنها محصولات بسیار متفاوتی را تولید می‌کنند، بلکه ساختارهای بسیار متفاوتی دارند که یک صنعت را بسیار سودآور می‌سازد و صنعت دیگر را دچار کابوس رقابت قیمتی و حاشیه سود پایین می‌سازد.

چهارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر

چهار متغیر ساختاری مؤثر بر رقابت و سودآوری در شکل مشخص است.



چهارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر

در عمل، یک صنعت ویژگی‌های مختلفی دارد که شدت رقابت و سطح سودآوری را مشخص می‌کند. پر استفاده‌ترین چهارچوب برای دسته‌بندی و تحلیل این عوامل را مایکل پورتر در دانشکده کسب و کار هاروارد ایجاد کرده است. چهارچوب ۵ نیروی رقابتی پورتر (که بر اساس نرخ بازده سرمایه نسبت به هزینه سرمایه آن نشان داده شده است)، سودآوری یک صنعت را بر اساس ۵ منشأ فشار رقابتی مشخص می‌کند. این ۵ نیروی رقابتی شامل سه منشأ رقابت «افقی»: رقابت محصولات جایگزین، رقابت تازه واردان و رقابت بین رقبای فعلی؛ و دو منشأ رقابت «عمودی»: قدرت تأمین کنندگان و قدرت خریداران است.

قدرت هر یک از این نیروهای رقابتی بر اساس تعدادی از متغیرهای ساختاری اصلی مشخص می‌شود که در شکل ذیل نشان داده شده است.



عوامل تعیین کننده ساختاری پنج نیروی رقابتی

رقابت محصولات جایگزین

قیمتی که مشتریان مایل هستند برای یک محصول پرداخت کنند، تا حدی به موجود بودن محصولات جایگزین بستگی دارد. عدم حضور جایگزین های نزدیک برای یک محصول، مانند بنزین یا سیگار، به این معنا است که مصرف کنندگان نسبتاً به قیمت حساس نیستند (تقاضا نسبت به قیمت، بی کشش است). وجود جایگزین های نزدیک به این معنا است که مشتریان در واکنش به افزایش قیمت محصول به محصولات جایگزین روی خواهند آورد (تقاضا نسبت به قیمت، با کشش است). اینترنت، منشأ جدیدی را برای رقابت محصولات جایگزین فراهم کرده است که بر روی تعدادی از صنایع موجود تأثیرگذار بوده است. آژانس های مسافرتی، روزنامه ها و تأمین کنندگان مخابراتی، همگی به خاطر محصولات جایگزین اینترنتی مجبور به رقابت شدید شده اند.

میزان کاهش قیمت و سود در اثر وجود محصولات جایگزین به تمایل خریداران برای جابجایی بین گزینه ها بستگی دارد. این امر به نوبه خود به مشخصات قیمت-عملکرد آنها بستگی دارد.

۱- تهدید ورود

اگر بازده سرمایه صنعت بیش از هزینه سرمایه آن باشد، به عنوان آهnbایی برای بنگاه های بیرون از صنعت عمل خواهد کرد. اگر ورود بنگاه های جدید، بدون محدودیت باشد، نرخ سود به سطح رقابتی آن کاهش می یابد. افزایش آگاهی درباره سلامت در آمریکا، تقاضا برای آبمیوه و معجون ها را افزایش داده است. با این وجود، موانع ورود کم منجر به ایجاد حدود ۴۰۰۰ آبمیوه فروشی از سال ۲۰۰۰ شده است که منجر به اشباع بازار و نرخ بالای ورشکستگی کسب و کارها شده است.

برای آنکه مطمئن شویم بنگاه های موجود قیمت خود را به سطح رقابتی کاهش می دهند، ممکن است تهدید ورود به جای ورود واقعی کافی باشد. صنعتی که در آن هیچ مانع ورود و خروجی وجود ندارد، رقابتی است: قیمت ها و سود، صرف نظر از تعداد بنگاه های درون صنعت

به سطح رقابتی میل می‌کنند. یکی از موانع ورود، مزایایی است که بنگاه‌های موجود نسبت به تازه واردها دارند. بلندی مانع ورود، معمولاً به عنوان زیان هزینه واحد پیش روی تازه واردها اندازه‌گیری می‌شود. دلایل اصلی موانع ورود در پایین بحث شده است.

۱-۱- الزامات سرمایه

هزینه‌های سرمایه استقرار بنگاه در یک صنعت می‌تواند آنقدر زیاد باشد که همه سازمان‌ها به جز شرکت‌های بزرگ را منصرف کند. به طور کلی به نظر می‌رسد هزینه‌های راه‌اندازی بخش خدمات کم است.

۱-۲- صرفه‌جویی ناشی از مقیاس

در صناعی که نیازمند سرمایه‌های عظیم و غیر قابل تقسیم در تجهیزات تولید یا تکنولوژی یا پژوهش یا بازاریابی است، مقرون به صرفه بودن مستلزم مستهلک کردن این هزینه‌های غیر قابل تقسیم به مقدار زیاد خروجی است. مشکل تازه واردها این است که معمولاً با سهم بازار کم وارد می‌شوند و در نتیجه هزینه واحد کالای آنها بسیار بالاتر است. یکی از منشاها اصلی صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، هزینه توسعه محصول جدید است. هزینه تولید هواپیمای غول پیکر A۳۸۰ ایرباس در حدود ۱۸ میلیارد دلار است و باید در حدود ۴۰۰ هواپیما بفروشد تا به نقطه سر به سر برسد. پس از آغاز این پروژه از سوی ایرباس، بوئینگ به طور کامل از بخش هواپیماهای غول پیکر بازار کنار رفت. در خودروسازی، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در تولید محصول و خرید به این معنا است که مقرون به صرفه برای یک خودروساز بزرگ مستلزم تولید حداقل ۴ میلیون وسیله نقلیه در سال است.

۱-۳- مزایای هزینه مطلق

بنگاه‌های موجود می‌توانند صرف نظر از مقیاس، نسبت به تازه واردها دارای مزیت هزینه واحد باشند. مزیت هزینه مطلق اغلب ناشی از خرید منابع و مواد خام با هزینه پایین است. تولید کنندگان موجود نفت و گاز نظیر سعودی آرامکو و گازپروم که به بزرگترین و در دسترس‌ترین ذخایر دنیا دسترسی دارند، دارای یک مزیت هزینه غیر قابل انکار نسبت به تازه واردهایی نظیر کایرن انرژی و بی جی گروه هستند. مزایای هزینه مطلق می‌تواند از صرفه‌جویی‌های ناشی از یادگیری نیز به دست بیاید. سلطه اینتل و ای‌ام‌دی و آی‌بی‌ام بر بازار ریزپردازنده‌های پیشرفته کامپیوترها و کنسول‌های بازی ویدیویی، تا حدی ناشی از مزیت هزینه‌ای است که آنها از تجربه فراوان به دست می‌آورند.

۱-۴- تمایز محصول

در صنعتی که محصولات آن متمایز هستند، بنگاه‌های موجود دارای مزایای شناخت برند و وفاداری مشتری هستند. درصد مصرف کنندگان آمریکایی وفادار به یک برند از زیر ۳۰ درصد در باتری، سبزیجات کنسرو شده، و کیسه‌های زباله، تا ۱۶ درصد در خمیر دندان، ۵۶ درصد در مایونز، و ۱۷ درصد در سیگار متفاوت است. تازه واردها به این بازارها باید سرمایه‌گذاری بسیار زیادی در تبلیغات و ترفیع کیفیت داشته باشند تا به سطوح آگاهی از برند و حسن ظن نسبت به برند، مشابه با شرکت‌های قدیمی برسند. یکی از مطالعات نشان داد که در مقایسه با شرکت‌های قدیمی، شرکت‌های جدید در بازارهای کالاهای مصرفی متحمل تبلیغات و هزینه‌های ترفیع بیشتری شده‌اند که تا ۲/۱۲ درصد از درآمد فروش آنها را تشکیل می‌دهد.

۱-۵- دسترسی به کانال‌های توزیع

برای بسیاری از تأمین‌کنندگان جدید کالاهای مصرفی، مانع اصلی برای ورود، احتمالاً دستیابی به کانال توزیع است. ظرفیت محدود در درون کانال‌های توزیع (مثل فضای قفسه‌ها)، ریسک گریزی خرده فروشان و هزینه‌های ثابت مرتبط با عرضه یک محصول اضافی، باعث می‌شود تا خرده فروشان تمایلی به عرضه محصولات یک تولیدکننده جدید نداشته باشند. نبرد بر سر فضای قفسه سوپرمارکت‌ها بین تولیدکنندگان اصلی فرآورده‌های غذایی عدم برتری تازه واردها را افزایش می‌دهد. یکی از مهم‌ترین تأثیرات رقابتی اینترنت، فراهم کردن امکان رفع موانع توزیع برای کسب و کارهای جدید بوده است.

۱-۶- موانع دولتی و قانونی

اقتصاددانان مکتب شیکاگو معتقدند که تنها موانع مؤثر برای ورود، موانعی هستند که دولت ایجاد کرده است. در تاکسیرانی، بانکداری، مخابرات و پخش رادیو تلویزیونی، ورود معمولاً مستلزم مجوزی از سوی یک نهاد دولتی است. از قرون وسطی تاکنون، شرکت‌ها و افراد دارای امتیاز از حقوق انحصاری که دولت برای انجام یک تجارت خاص یا ارائه یک سرویس خاص به آنها داده است، بهره برده‌اند. در صنایع دانش محور، حق اختراعات، کپی رایت‌ها و سایر شکل‌های حفاظت قانونی از مالکیت فکری، موانع اصلی ورود هستند. در صنعت داروسازی، بازیگران اصلی به دنبال به تأخیر انداختن ورود داروسازان بی‌نام با توسعه حق اختراعات اصلی خود از طریق تغییر مقدار مصرف و حالات تحویل هستند. الزامات قانونی و استانداردهای زیست محیطی و ایمنی اغلب باعث عدم برتری تازه واردها در مقایسه با بنگاه‌های موجود می‌شود؛ زیرا هزینه‌های شکایت برای تازه واردها بسیار بیشتر است.

۱-۷- واکنش متقابل

موانع ورود، به انتظارات تازه واردها نسبت به واکنش احتمالی بنگاه‌های موجود نیز بستگی دارد. واکنش در برابر یک شرکت تازه وارد می‌تواند به شکل کاهش قیمت تهاجمی، افزایش تبلیغات، پیشبرد فروش، یا شکایت قضایی باشد. تازه واردها برای جلوگیری از مقابله به مثل شرکت‌های موجود می‌توانند در ابتدا در مقیاسی کوچک وارد بخش‌های کمتر مشهود بازار شوند. وقتی تویوتا، نیسان، و هوندا برای اولین بار وارد بازار خودروی آمریکا شدند، بخش خودروهای کوچک را هدف قرار دادند که تا حدی به این دلیل بود که این بخش از سوی دیترویت بیگ تری^۱ به عنوان یک بخش کاملاً غیر سودآور ثبت شده بود.

اثر بخشی موانع ورود

صنایعی که با موانع ورود شدید محافظت می‌شوند، تمایل دارند نرخ سودی بالاتر از متوسط کسب کنند. به نظر می‌رسد الزامات سرمایه و تبلیغات، موانع بسیار موثری برای ورود باشد. اثر بخشی موانع ورود به منابع و قابلیت‌های تازه واردهای بالقوه بستگی دارد. موانعی که در برابر شرکت‌های جدید اثر بخش هستند، ممکن است در برابر بنگاه‌های موجود که با سایر صنایع تفاوت دارد اثر بخش نباشد. گوگل از حضور گسترده خود در وب به عنوان بستری برای ورود به تعدادی از بازارها استفاده کرده است؛ از جمله جایگاه ظاهراً غیر قابل تسخیر مایکروسافت در حوزه مرورگرها.

^۱ سه شرکت بزرگ خودروسازی آمریکا، شامل فورد، جنرال موتورز و کراسلر

۲- رقابت بین رقبای موجود

در بیشتر صنایع، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده وضعیت رقابت و سطح کلی سودآوری، رقابت در میان بنگاه‌های موجود در صنعت است. در برخی از صنایع، بنگاه‌ها به صورت تهاجمی رقابت می‌کنند (گاهی به حدی که قیمت‌ها به زیر سطح هزینه‌ها می‌رسد و کل صنعت متضرر می‌شود). در صنایع دیگر، رقابت بر سر قیمت وجود ندارد و رقبا بر تبلیغات، نوآوری، و سایر ابعاد غیر قیمتی تمرکز می‌کنند. شدت رقابت بین بنگاه‌های موجود نتیجه تعامل بین ۶ عامل است. بیایید آنها را بررسی کنیم.

۲-۱- تمرکز

تمرکز فروشنده به معنای توزیع تعداد و اندازه بنگاه‌هایی است که در یک بازار رقابت می‌کنند. با افزایش بنگاه‌های عرضه‌کننده در یک بازار، هماهنگی قیمت‌ها دشوارتر می‌شود و احتمال آغاز قیمت‌شکنی از سوی یک بنگاه افزایش خواهد یافت. اما با این وجود که غالباً خروج یک رقیب، رقابت بر سر قیمت را کاهش می‌دهد و ورود یک رقیب جدید، آن را افزایش خواهد داد. شواهد سیستماتیک اندکی وجود دارد که تمرکز فروشنده، سودآوری را افزایش می‌دهد.

۲-۲- تنوع رقبا

مشابهت در ریشه‌ها، اهداف، هزینه‌ها و استراتژی‌ها منجر به جلوگیری از رقابت بر سر قیمت می‌شود، به گونه‌ای که تبانی در قیمت‌گذاری به طور غیر مستقیم رخ می‌دهد. چالش اصلی پیش روی اوپک، توافق و اجبار سهمیه استخراج در میان کشورهای عضو است که به لحاظ اهداف، هزینه‌های تولید، سیاست و مذهب کاملاً متفاوت هستند.

۲-۳- تمایز محصول

هرچه محصولات بنگاه‌های رقیب شبیه‌تر باشند، تمایل مشتریان به تعویض آنها بیشتر است و انگیزه بنگاه‌ها برای کاهش قیمت‌ها به منظور افزایش فروش بیشتر می‌شود. در جایی که محصولات بنگاه‌های رقیب تقریباً غیر قابل تمایز است محصول، یک کالا است و قیمت، تنها مبنای رقابت است. به نظر می‌رسد صنایع کالایی نظیر کشاورزی، معدن و پتروشیمی دچار جنگ‌های قیمتی و سود کم هستند. در مقابل، در صنایعی که محصولات بسیار متمایز هستند (عطر، داروسازی، رستوران، خدمات مشاوره مدیریت)، به نظر می‌رسد رقابت قیمتی ضعیف است هرچند که ممکن است تعداد بنگاه‌های رقیب زیاد باشد.

۲-۴- ظرفیت بیش از حد و موانع ورود

چرا سودآوری صنعت در طول دوره‌های رکود اینقدر شدید کاهش می‌یابد؟ نکته کلیدی، توازن بین تقاضا و ظرفیت است. ظرفیت استفاده نشده، بنگاه‌ها را به انجام کاهش قیمت به منظور جذب کسب و کار جدید تشویق می‌کند. ظرفیت بیش از حد می‌تواند دوره‌ای باشد (برای مثال، چرخه رونق-کساد در صنعت نیمه رسانا)؛ همچنین ممکن است بخشی از یک مشکل ساختاری ناشی از سرمایه‌گذاری بیش از حد و کاهش تقاضا باشد. در وضعیت دوم، مسئله اصلی این است که آیا ظرفیت بیش از حد، از صنعت حذف خواهد شد یا خیر. موانع خروج، هزینه‌های مرتبط با خروج ظرفیت اضافی از یک صنعت است. جایی که منابع، با دوام و خاص هستند و جایی که کارکنان مستحق امنیت شغلی هستند، موانع خروج می‌تواند قابل توجه باشد. در صنعت خودروی اروپا و آمریکا شمالی، ظرفیت بیش از حد به همراه موانع خروج زیاد، باعث کاهش سودآوری شده است. در مقابل، رشد سریع تقاضا باعث کمبود ظرفیتی می‌شود که سود را افزایش می‌دهد.

۲-۵- شرایط هزینه: صرفه جویی ناشی از مقیاس و نسبت هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر

وقتی ظرفیت بیش از حد موجب رقابت قیمتی بشود، قیمت‌ها چگونه کاهش خواهد یافت؟ عامل کلیدی، ساختار هزینه است. در جایی که هزینه‌های ثابت نسبت به هزینه‌های متغیر بالا است، بنگاه‌ها قیمت خود را آنقدر پایین می‌آورند که صرفاً هزینه‌های متغیر خود را بپوشانند. نوسان بسیار زیاد کرایه ترابری دریایی، نشان دهنده آن است که تقریباً تمام هزینه‌های فعالیت شرکت‌های این صنعت ثابت است. به طور مشابه، در صنعت هواپیمایی، ظهور ظرفیت بیش از حد، تقریباً همیشه منجر به جنگ‌های قیمتی و زیان کل صنعت می‌شود. تمایل خطوط هوایی به ارائه بلیت‌های دارای تخفیف زیاد در پروازهای با رزرو کم، نشان دهنده هزینه‌های متغیر بسیار پایین برای پر کردن صندلی‌های خالی است.

۳- قدرت چانه‌زنی خریداران

بنگاه‌های یک صنعت در دو نوع بازار رقابت می‌کنند: در بازارهای ورودی و بازار خروجی‌ها. در بازار ورودی‌ها، بنگاه‌ها مواد خام، اجزاء و خدمات مالی و نیروی کار را خریداری می‌کنند. در بازار خروجی‌ها، بنگاه‌ها کالاها و خدمات خود را به مشتریان می‌فروشند (که ممکن است توزیع کنندگان، مصرف کنندگان، یا سایر تولید کنندگان باشند). در هر دو بازار، مبادله‌ها برای خریداران و فروشندگان، ارزش آفرینی می‌کنند. نحوه تقسیم این ارزش بین آنها از لحاظ سودآوری به قدرت اقتصادی نسبی آنها بستگی دارد. بیاید ابتدا بازار خروجی‌ها را بررسی کنیم. میزان قدرت خرید مشتریان که بنگاه‌ها با آن مواجه هستند، به دو مجموعه عوامل بستگی دارد: حساسیت قیمتی خریداران و قدرت چانه زنی نسبی.

۳-۱- حساسیت قیمت خریداران

میزان حساسیت خریداران به قیمت‌های ارائه شده از سوی بنگاه‌ها در یک صنعت به چهار عامل اصلی بستگی دارد:

- هرچه اهمیت یکی از اقلام به عنوان بخشی از هزینه کل بیشتر باشد، حساسیت خریداران نسبت به قیمت پرداختی بیشتر خواهد بود. تولید کنندگان نوشیدنی نسبت به هزینه قوطی‌های آلومینیومی بسیار حساس هستند؛ زیرا این هزینه یکی از بزرگترین اقلام هزینه‌ای آنها است.
- هرچه محصولات صنعت عرضه کننده تمایز کمتری داشته باشد، تمایل خریداران به تعویض تأمین کننده بر اساس قیمت بیشتر خواهد بود. تولید کنندگان تیشرت و لامپ روشنایی از قدرت خرید و المارت بسیار بیشتر هراس دارند تا تولید کنندگان عطر.
- هرچه شدت رقابت میان خریداران بیشتر باشد، اشتیاق آنها برای کاهش قیمت از سوی فروشندگان آنها بیشتر است. با تشکیل رقابت در صنعت خودروسازی دنیا تأمین کنندگان قطعات با فشارهای بیشتری برای کاهش قیمت مواجه شدند.
- هرچه اهمیت کیفیت و محصول یک صنعت برای خریدار حیاتی‌تر باشد، حساسیت او به قیمت‌های ارائه شده کمتر است. قدرت چانه‌زنی تولید کنندگان کامپیوتر شخصی نسبت به تولید کنندگان ریز پردازنده کمتر است؛ زیرا این قطعات برای کارکرد کامپیوترهای شخصی اهمیت حیاتی دارند.

۳-۲- قدرت چانه‌زنی نسبی

قدرت چانه زنی، در نهایت بر عدم پذیرش مواجهه با گروه دیگر مبتنی است. توازن قدرت بین دو گروه در یک مبادله به اعتبار و اثربخشی تهدیدی بستگی دارد که هر یک از آنها انجام می‌دهند. موضوع اصلی، هزینه نسبی است که هر یک از گروه‌ها در اثر انجام نشدن مبادله متحمل می‌شود. موضوع دیگر، تخصص هر یک از گروه‌ها در مدیریت جایگاه خود است. عوامل مختلفی بر قدرت چانه‌زنی خریداران نسبت به قدرت چانه زنی فروشندگان تأثیر می‌گذارد:

- **اندازه و تمرکز خریداران نسبت به فروشندگان؛** هرچه تعداد خریداران کمتر و خریدهای آنها بزرگتر باشد، هزینه از دست دادن آنها بیشتر است. سازمان‌های بهداشت به دلیل اندازه خود در مقایسه با بیماران می‌توانند وسایل بهداشتی را با قیمت کمتری از بیمارستان‌ها و پزشکان خریداری کنند. مطالعات تجربی نشان می‌دهد که تمرکز خریدار قیمت و سود را در صنعت عرضه کننده کاهش می‌دهد.
- **اطلاعات خریداران؛** هرچه خریداران درباره عرضه کنندگان و قیمت و هزینه‌های آنها اطلاعات بیشتری داشته باشند، بهتر می‌توانند چانه‌زنی کنند.
- **توانایی یکپارچگی عمودی؛** در هنگام عدم پذیرش همکاری با گروه‌های دیگر، گزینه پیش رو برای یافتن تأمین کننده یا خریدار دیگر، انجام آن کار توسط خود شرکت است. شرکت‌های بزرگ تولید فرآورده‌های غذایی نظیر هاینز و کمپل سوپ وابستگی خود به تولید کنندگان قوطی‌های فلزی را از طریق تولید این قوطی‌ها کاهش داده‌اند.

۴- قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان

تحلیل عوامل تعیین کننده قدرت نسبی بین تولید کنندگان در یک صنعت و تأمین کنندگان آن‌ها دقیقاً مشابه تحلیل رابطه بین تولید کنندگان و خریداران آن‌ها است. تنها تفاوت این است که اکنون بنگاه‌ها به عنوان خریدار و تولید کنندگان به عنوان تأمین کنندگان در صنعت وجود دارند. مسائل اصلی، راحتی جابه‌جایی بنگاه بین تأمین کنندگان مختلف و قدرت چانه‌زنی هر گروه است.

به دلیل آنکه مواد خام، محصولات نیمه ساخته و قطعات اغلب جز کالاهایی هستند که از سوی شرکت‌های کوچک برای شرکت‌های تولید کننده بزرگ تأمین می‌شوند، تأمین کنندگان آنها معمولاً قدرت چانه زنی ندارند. بنابراین، تأمین کنندگان کالا اغلب به دنبال افزایش قدرت چانه زنی خود از طریق ایجاد قطب‌های انحصاری هستند (برای مثال، اوپک، سازمان بین‌المللی قهوه، و تعاونی‌های بازاریابی کشاورزان). در مقابل، تأمین کنندگان قطعات پیچیده و به لحاظ فنی پیشرفته ممکن است بتوانند قدرت چانه زنی قابل توجهی داشته باشند. سودآوری صنعت کامپیوترهای شخصی را می‌توان به قدرت اعمال شده از سوی تأمین کنندگان قطعات اصلی (پردازنده‌ها، دیسک درایوها، نمایشگرهای ال‌سی‌دی) و تأمین کننده برتر سیستم عامل (مایکروسافت) نسبت داد.

اتحادیه‌های کارگری، منشأهای مهم قدرت تأمین کننده هستند. بازده سرمایه‌گذاری آن دسته از صنایع آمریکا که در آن بیش از ۶۰ درصد کارکنان عضو اتحادیه هستند، ۵ درصد کمتر از صنایعی است که کمتر از ۳۵ درصد کارکنان آنها عضو اتحادیه هستند. اگر کارکنان یک کسب و کار عضو اتحادیه باشند (مثل خطوط هوایی و خودروسازی‌ها)، سودآوری آنها کاهش می‌یابد.

استفاده از تحلیل صنعت برای پیش بینی سودآوری صنعت

پس از آنکه نحوه تأثیرگذاری ساختار صنعت (که به نوبه خود سودآوری صنعت را تعیین می‌کند) را بر رقابت شناسایی کردیم، می‌توانیم این تحلیل را برای پیش‌بینی سودآوری صنعت در آینده به کار بگیریم.

شناسایی ساختار صنعت

مرحله اول تحلیل هر صنعتی، شناسایی عناصر اصلی ساختار صنعت است. اصولاً این کار ساده‌ای است. این کار مستلزم شناسایی بازیگران اصلی (تولید کنندگان، مشتریان، تأمین کنندگان ورودی و تولید کنندگان کالاهای جایگزین) و سپس بررسی برخی از مشخصات ساختاری کلیدی در هریک از این گروه‌ها است که قدرت رقابت و چانه زنی را تعیین خواهد کرد.

پیش بینی سودآوری صنعت

ما می‌توانیم از تحلیل صنعت برای درک دلیل پایین بودن سودآوری در برخی از صنایع و بالا بودن آن در صنایع دیگر استفاده کنیم. اما در نهایت، علاقه ما در توضیح دادن گذشته نیست بلکه پیش‌بینی آینده است. سودآوری کنونی شاخص ضعیفی برای سودآوری آینده است. صنایعی نظیر روزنامه، پنل‌های خورشیدی و گوشی‌های تلفن همراه دچار سقوط‌های فاجعه‌بار در سودآوری شده‌اند. در مقابل، برخی از صنایع که بازدهی آنها پایین بوده است (فولاد، استخراج فلزات و چند صنعت کالایی دیگر)، در طول دهه گذشته شاهد بهبود قابل توجهی در سودآوری بوده‌اند. اما اگر سودآوری یک صنعت بر اساس ساختار آن صنعت تعیین شود، آنگاه می‌توانیم از مشاهده روندهای ساختاری در یک صنعت برای پیش‌بینی تغییرات احتمالی در رقابت و سودآوری استفاده کنیم. برای پیش‌بینی سودآوری آتی یک صنعت تحلیل ما در سه مرحله پیش می‌رود:

- بررسی نحوه تأثیرگذاری ساختار بر سطوح فعلی و گذشته رقابت و سودآوری.
- شناسایی روندهایی که در حال تغییر ساختار صنعت هستند. آیا صنعت در حال یکپارچگی است؟ آیا بازیگران جدیدی در حال ورود هستند؟ آیا محصولات صنعت، متمایز می‌شوند یا مشابه‌تر؟ آیا افزایش ظرفیت صنعت از رشد تقاضا پیشی می‌گیرد؟
- شناسایی نحوه تأثیرگذاری این تغییرات ساختاری بر ۵ نیروی رقابتی و سودآوری صنعت. تغییرات ساختار صنعت، موجب تشدید رقابت می‌شود یا تضعیف آن؟