

استفاده از تحلیل صنعت برای تدوین استراتژی

پس از درک نحوه تاثیرگذاری ساختار صنعت بر رقابت (که به نوبه خود سودآوری صنعت را تعیین می‌کند)، می‌توانیم از این دانش برای تدوین استراتژی بنگاه استفاده کنیم. اولاً می‌توانیم استراتژی‌هایی را تدوین کنیم که به منظور کاهش رقابت بر ساختار صنعت تأثیر می‌گذارند. ثانیاً می‌توانیم جایگاه بنگاه را برای محافظت در برابر آسیب‌های رقابت تغییر دهیم.

استراتژیهای تغییر ساختار صنعت

درک این موضوع که چگونه مشخصات ساختاری یک صنعت شدت رقابت و سطح سودآوری را تعیین می‌کند، مبنایی را برای شناسایی فرصت‌های تغییر ساختار صنعت به منظور کاهش فشارهای رقابتی فراهم می‌کند. موضوع اول، شناسایی ویژگیهای کلیدی ساختار یک صنعت است که مسئول کاهش سودآوری است. دوم، بررسی این موضوع که کدام یک از این ویژگی‌های ساختاری، مسئول تغییر از طریق اقدامات استراتژیک مناسب است. برای مثال:

➤ افزایش سود قابل توجه در صنعت فولاد دنیا در طول این قرن، عمدتاً در نتیجه افزایش تقاضای چین بود؛ اما یکپارچگی سریع صنعت (به رهبری ادغام میتال^۱ با آرسلور^۲) نیز به آن کمک کرد که پس از آن با ایجاد هی آبرون اند استیل (ژاپن) تاتا استیل کوروس (هند/بریتانیا) و نیپون - سومیتومو (ژاپن) ادامه یافت.

➤ ظرفیت بیش از حد، یکی از مشکلات اصلی در صنعت داروسازی اروپا در طول دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بود. هر یک از شرکت‌ها از طریق مجموعه ای از تبادلات کارخانه ای دوجانبه جایگاهی برجسته را در یک حوزه محصول خاص ایجاد کردند.

➤ در صنعت هواپیمایی آمریکا، خطوط هوایی بزرگ تلاش کرده‌اند تا ساختار نامطلوب صنعت را تغییر بدهند. بدون وجود تمایز قابل توجه در محصولات خطوط هوایی از طرح‌های پرواز مکرر برای ایجاد وفاداری در مشتری استفاده کرده‌اند. این شرکت‌ها از طریق سیستم‌های مسیریابی مرکز و انشعاب به سلطه در فرودگاه‌های خاص دست یافته‌اند. آمریکن در دالاس/فورت ورث، یو اس ایرویز در شارلوت ان‌سی و نورث وست در دیترویت و ممفیس ادغام و اتحاد، تعداد رقبا را در بسیاری از مسیرها کاهش داده است.

➤ ایجاد موانع ورود، یکی از استراتژی‌های مهم برای حفظ سودآوری بالا در بلندمدت است. یکی از اهداف اصلی انجمن پزشکی آمریکا حفظ درآمد اعضای خود از طریق کنترل تعداد دکترهای آموزش دیده در آمریکا و ایجاد موانعی برای ورود دکترهای خارجی بوده است.

ایده بنگاه‌هایی که صنایع خود را به نفع خود تغییر می‌دهند، از سوی مایکل جاکوبیدز^۳ ارائه شده است. او با این پیش فرض آغاز می‌کند که صنایع در وضعیت تکامل مستمر هستند و تمام بنگاه‌ها (حتی بنگاه‌های بسیار کوچک) توانایی تأثیرگذاری بر توسعه ساختار صنعت متناسب با منافع خود و به موجب آن دستیابی به آنچه که او «مزیت معماری» می‌نامد را دارند. جاکوبیدز بنگاه‌ها را به بررسی گسترده صنعت خود (بررسی کل زنجیره ارزش و ارتباطات با بنگاه‌های تولیدکننده کالاها و خدمات مکمل) تشویق می‌کند. بنابراین نکته کلیدی شناسایی

¹ Mittal

² Arcelor

³ Michael Jacobides

«گلوگاه‌ها» فعالیت‌هایی که کاهش و توانایی کنترل آنها فرصت‌های بهتری را برای سودآوری فراهم می‌کند) است. مزایای معماری ناشی از سه منشأ است:

➤ ایجاد گلوگاه‌های خاص خود: سلطه اهل بر بازار دانلود موسیقی از طریق آیتونز به واسطه استراتژی مدیریت حقوق دیجیتال (DRM) است که مصرف‌کنندگان را به طور موثر از طریق ناسازگاری فایل‌های موسیقی خود با قالب‌های ام‌پی‌تری وابسته می‌کند.

➤ کاهش گلوگاه‌ها در سایر بخش‌های زنجیره ارزش: گوگل به منظور جلوگیری از ایجاد گلوگاه از سوی سایر بنگاه‌ها در سیستم‌های عامل دستگاه‌های سیار که ممکن است توانایی گوگل برای انتقال سلطه خود در خدمات جستجو از دستگاه‌های ثابت به دستگاه‌های سیار را تهدید کرده باشد، اندروید را ایجاد کرد.

➤ باز تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها در صنایع: توانایی شرکت ایکیا برای تبدیل شدن به بزرگ‌ترین و موفق‌ترین تأمین‌کننده مبلمان بر اساس این استراتژی بود که مونتاژ مبلمان را از تولیدکنندگان مبلمان به مصرف‌کنندگان انتقال می‌داد.

موقعیت‌یابی شرکت

شناسایی و درک نیروهای رقابتی که بنگاه در صنعت خود با آن مواجه می‌شود، به مدیران امکان می‌دهد تا بنگاه را در جایی قرار دهند که نیروهای رقابتی در ضعیف‌ترین حالت هستند. صنعت ضبط موسیقی که زمانی به فروش سی‌دی‌ها وابسته بود، در اثر حضور رقبای جایگزین به شکل دانلودهای دیجیتال، سرقت هنری و به اشتراک گذاری فایل‌ها نابود شده است. با این حال تمام بخش‌های کسب و کار ضبط موسیقی به یک اندازه تحت تأثیر قرار نگرفته‌اند. افراد مسن نسبت به جوانان کمتر به دانلود دیجیتال تمایل دارند که در نتیجه موسیقی کلاسیک، جذاب‌تر (به لحاظ جذابیت صنعتی) از ژانرهای موسیقی پاپ شده است.

پورتر، موفقیت تولیدکننده کامیون آمریکایی، پاکار^۱ را در حفظ خود در برابر قدرت چانه‌زنی خریداران کامیون توصیف می‌کند. این شرکت با تمرکز بر علائق مالک اپراتورهای مستقل (برای مثال، با ارائه کابین‌های خواب بهتر، صندلی‌های با ویژگی‌های بیشتر، برنامه دستیار در حاشیه جاده) به طور مستمر توانسته است نرخ بازده بالاتری در صنعت کسب کند. موقعیت‌یابی^۲ اثربخش، مستلزم آن است که بنگاه تغییرات نیروهای رقابتی را که احتمالاً بر صنعت تأثیر می‌گذارند پیش‌بینی کند. خرده‌فروشی سنتی کتاب در اثر حضور خرده‌فروشان آنلاین نظیر آمازون و کتاب‌های الکترونیکی نابود شده است. آن شرکت‌هایی باقی می‌مانند که جایگاه خود را برای پرهیز از این نیروهای رقابتی قدرتمند تغییر داده‌اند، برای مثال با ایجاد منابع درآمدی جدید نظیر کافه‌ها و رویدادهایی که ورودی دریافت می‌کنند.

تعریف صنایع: محل ترسیم مرزها

یکی از چالش‌های اصلی در تحلیل صنعت، تعریف صنعت مرتبط است. دسته‌بندی صنعتی استاندارد (SIC) یک راهنمای رسمی ارائه می‌کند اما این راهنما پشتیبانی عملی محدودی دارد. فرض کنید که جگوار (خودروساز لوکس بریتانیایی که اکنون بخشی از تاتا گروپ است) در حال ارزیابی چشم‌انداز آتی خود است. آیا این شرکت در تحلیل رقابت و پیش‌بینی سودآوری صنعت باید خود را بخشی از صنعت وسایل

^۱ Paccar

^۲ Positioning

نقلیه و تجهیزات موتوری در نظر بگیرد، یا صنعت خودرو، یا صنعت خودروهای لوکس؟ آیا باید صنعت خود را ملی (بریتانیا) در نظر بگیرد یا منطقه ای (اروپا) یا جهانی؟

صنایع و بازارها

اولین موضوع این است که مشخص کنیم منظور ما از واژه صنعت چیست. **اقتصاددانان صنعت را به عنوان گروهی از بنگاه‌ها تعریف می‌کنند که محصولات خود را به یک بازار عرضه می‌کنند.** بنابراین، شباهت زیادی بین بازارها و صنایع وجود دارد. پس تفاوت بین تحلیل ساختار صنعت و تحلیل ساختار بازار چیست؟ تفاوت اصلی این است که تحلیل صنعت (خصوصاً تحلیل پنج نیرو) سودآوری صنعت را که بر اثر رقابت در دو بازار محصولات و بازار ورودی‌ها تعیین می‌شود، بررسی می‌کند. استفاده روزمره، تفاوت بزرگ‌تری بین صنایع و بازارها ایجاد می‌کند. صنایع معمولاً با بخش‌های نسبتاً گسترده شناخته می‌شوند؛ در حالی که بازارها با محصولات خاص مرتبط هستند. بنابراین بنگاه‌های درون صنعت بسته‌بندی در چند بازار محصول مجزا (محفظه‌های شیشه‌ای، قوطی‌های فولادی، قوطی‌های آلومینیومی) کارتن‌های کاغذی، محفظه‌های پلاستیکی و غیره) رقابت می‌کنند.

مسائل مشابهی در ارتباط با مرزهای جغرافیایی پدید می‌آید. از دیدگاه یک اقتصاددان، همه شرکت‌های تأمین کننده خودروی آمریکایی، صرف‌نظر از مکانشان، صنعت خودروسازی آمریکا را مشخص می‌کنند. عبارت صنعت خودروی آمریکا در استفاده روزمره به معنای تولیدکنندگان خودروی واقع در آمریکا (در حدود ۱۴ شرکت) است و اغلب به خودروسازان تحت مالکیت آمریکایی‌ها محدود می‌شود (فورد و جنرال موتورز).

برای شناسایی و تعریف صنعت، منطقی است که با ایده یک بازار آغاز کنیم: کدام بنگاه‌ها برای عرضه یک محصول یا سرویس خاص رقابت می‌کنند؟ در آغاز ممکن است این رویکرد ما را به سمت بررسی مفاهیم مرسوم مرزهای صنعت هدایت کند. برای مثال، صنعتی که معمولاً به عنوان بانکداری نامیده می‌شود چیست؟ مؤسسات موسوم به بانک‌ها، تعدادی محصول و خدمات متفاوت را عرضه می‌کنند که هر یک شامل مجموعه رقبای متفاوتی است. اصلی‌ترین تفاوت، بین بانکداری، بانکداری شرکتی (و عمده فروشی) و بانکداری سرمایه گذاری است. هر یک از این موارد را می‌توان به چند بازار محصول مختلف تفکیک کرد. بانکداری، شامل سپرده گذاری، خدمات مبادله‌ای، کارت‌های اعتباری، و وام دهی مسکن است. سرمایه گذاری، شامل تأمین مالی شرکتی و پذیره نویسی تجارت و خدمات مشاوره‌ای (نظیر ادغام و تملک) است.

تعریف بازارها: جایگزینی^۱ در تقاضا و عرضه

در تعریف صنایع مسئله اصلی، تعیین این موضوع است که چه کسی با چه کسی رقابت می‌کند. برای انجام این کار باید از اصل «**قابلیت جایگزینی**» استفاده کنیم. در این اصل دو بُعد وجود دارد: قابلیت جایگزینی در سمت تقاضا و قابلیت جایگزینی در سمت عرضه.

بیاید یک بار دیگر بازاری را در نظر بگیریم که جگوار در آن رقابت می‌کند. از سمت تقاضا شروع می‌کنیم؛ آیا مشتریان تمایل دارند فقط بین جگوارها و سایر برندهای لوکس جابجا شوند؟ یا تمایل دارند بر اساس تفاوت قیمت بین جگوارها و برندهای پرفروش جابجا شوند؟ در حالت اول، صنعت مرتبط با جگوار، صنعت خودروهای لوکس است؛ در حالت دوم، جگوار بخشی از صنعت خودرو است. جابه جایی بین

¹ Substitution

جگوار و انواع وسایل نقلیه چطور؟ اگر مشتریان جگوار تمایلی به تعویض جگوار با یک کامیون یا یک موتورسیکلت بر اساس قیمت نداشته باشند، آنگاه نباید جگوار را به عنوان بخشی از صنعت وسایل نقلیه موتوری در نظر گرفت؟

اما این نگاه، موفق به در نظر گرفتن قابلیت جایگزینی در سمت عرضه نمی‌شود. اگر تولیدکنندگان می‌توانستند تولید خود را از خودروهای مسافرتی خانوادگی به خودروهای لوکس تغییر دهند و اگر جگوار می‌توانست وارد سایر بخش‌های بازار خودرو بشود، آنگاه بر مبنای قابلیت جایگزینی سمت عرضه می‌توانستیم جگوار را به عنوان بخشی از صنعت گسترده‌تر خودرو در نظر بگیریم. از همین منظر می‌توان برای تعریف لوازم خانگی اصلی به عنوان یک صنعت استفاده کرد. هرچند مصرف‌کنندگان تمایلی به جابه‌جایی بین یخچال‌ها و ماشینهای ظرف‌شویی ندارند، اما تولیدکنندگان می‌توانند از همان کارخانجات تولید و کانال‌های توزیع برای لوازم خانگی مختلف استفاده کنند.

همان ملاحظات در مورد مرزهای جغرافیایی اعمال می‌شود. آیا باید جگوار را به عنوان رقیبی در یک بازار جهانی در نظر گرفت یا در مجموعه‌ای از بازارهای ملی یا منطقه‌ای مجزا؟ در اینجا مجدداً معیار، قابلیت جایگزینی است. اگر مشتریان تمایل و توان تعویض خودروهای موجود در بازارهای ملی مختلف را داشته باشند؛ یا اگر تولیدکنندگان بخواهند یا بتوانند به منظور در نظر گرفتن حاشیه‌ها محصولات خود را به کشورهای مختلف بفرستند آنگاه بازار، جهانی است. آزمون اصلی مرزهای جغرافیایی یک بازار، قیمت است: اگر تفاوت قیمت برای محصولی مشابه بین مکان‌های مختلف بر اثر جایگزینی سمت تقاضا و عرضه از بین رفته باشد، آنگاه این مکان‌ها در بازار قرار دارند.

در عمل، ترسیم مرز بازارها و صنایع نوعی قضاوت است که به اهداف و محیط تحلیل بستگی دارد. اگر تاتا در فکر قیمت‌گذاری و موقعیت‌یابی خودروهای جگوار خود در بازار باشد، باید از یک رویکرد سطح‌خرد استفاده کند که بازارها را بر حسب مدل‌های مختلف و کشورهای مختلف تعریف می‌کنند. تاتا در بررسی تصمیمات سرمایه‌گذاری در تکنولوژی، کارخانجات قطعات و محصولات جدید جگوار را به عنوان شرکتی در نظر می‌گیرد که در صنعت جهانی خودرو رقابت می‌کند. هرچه تصمیمات بررسی شده بلندمدت‌تر باشند، ما باید صنعت مرتبط را بلندمدت گسترده‌تر تعریف کنیم - قابلیت جایگزینی در بلندمدت، بیشتر از کوتاه مدت است.

ثانیاً مرزهای بازار یا صنعت معمولاً واضح نیستند. بازاری که شرکت در آن رقابت می‌کند به جای فضایی محدود، یک طیف است. بنابراین می‌توانیم بازار رقابتی دیزنی لند در شهر آناهایم را به عنوان مجموعه‌ای از دایره‌های متحدالمرکز در نظر بگیریم. نزدیک‌ترین رقیب آن یونیورسال استودیوتور^۱ است. کمی دورتر از آنها سی ورلد^۲ و سیکس فلگز^۳ قرار دارند. علاوه بر این می‌توان به لاس وگاس سفر کرد یا برای تعطیلات آخر هفته اسکی بازی کرد. فراتر از اینها، بازار اوقات فراغت گسترده‌تری وجود دارد که می‌تواند شامل سینما، تعطیلات ساحلی و بازی‌های ویدئویی باشد.

به منظور به کارگیری چارچوب پنج نیروی رقابتی، تعریف صنعت اهمیت کمتری دارد. ما صنعت را به صورت جعبه‌ای تعریف می‌کنیم که رقابتی صنعتی درون آن رقابت می‌کنند. اما از آنجایی که نیروهای رقابتی بیرون از جعبه صنعت را در نظر می‌گیریم (خصوصاً تازه واردان و کالاهای جایگزین) مرزهای دقیق جعبه صنعت، اهمیت زیادی ندارد. اگر دیزنی لند را به عنوان شرکتی تعریف کنیم که در صنعت گسترده

¹ Universal Studios Tour

² Sea World

³ Six Flags

سرگرمی رقابت می‌کند، آنگاه رقبای آن عبارتند از تفریحگاه‌های ساحلی و اسکی؛ اگر دیزنی لند را به عنوان شرکتی تعریف کنیم که در صنعت پارک تفریحی رقابت می‌کند، آنگاه تفریحگاه‌های ساحلی و اسکی جایگزین‌های آن هستند.

از جذابیت صنعت تا مزیت رقابتی: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت

چارچوب پنج نیروی رقابتی به ما امکان می‌دهد تا توانایی صنعت را برای سودآوری مشخص کنیم. اما نحوه تقسیم سود صنعت بین بنگاه‌های مختلف رقیب در آن صنعت چگونه است؟

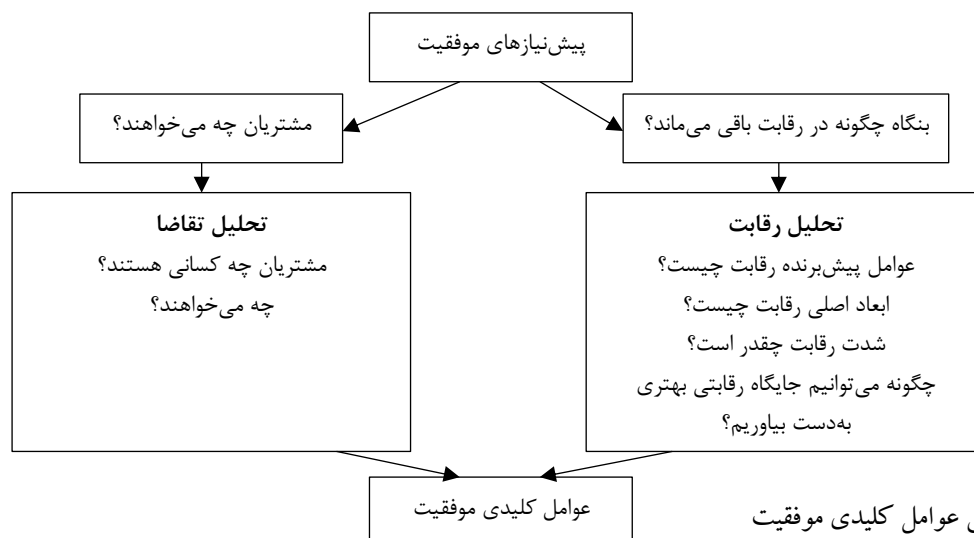
رویکرد ما برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، ساده و منطقی است. بنگاه برای بقاء و موفقیت در یک صنعت باید دو معیار را محقق کند: اول باید آن چیزی را عرضه کند که مشتریان می‌خواهند؛ دوم در رقابت باقی بماند. بنابراین می‌توانیم با پرسیدن دو سوال زیر آغاز کنیم:

➤ مشتریان ما چه می‌خواهند؟

➤ بنگاه برای باقی ماندن در رقابت چه کار باید بکند؟

برای پاسخ دادن به پرسش اول، باید مشتریان صنعت را با دقت بیشتری بررسی کنیم و آنها را نه به عنوان منشائی برای قدرت خرید و تهدیدی برای سودآوری، بلکه به عنوان دلیل وجودی صنعت و منشأ اصلی سودآوری آن بدانیم. این امر مستلزم آن است که بررسی کنیم مشتریان ما چه کسانی هستند؟ نیاز آنها چیست؟ چگونه بین محصولات رقیب انتخاب می‌کنند؟ از شناسایی مبنای انتخاب مشتریان از بین محصولات رقیب، می‌توانیم عواملی را شناسایی کنیم که باعث موفقیت بنگاه می‌شوند. برای مثال، اگر مسافران خطوط هوایی را بیشتر بر اساس قیمت انتخاب کنند، آنگاه مقرون به صرفه بودن، مبنای اصلی مزیت رقابتی در صنعت هواپیمایی است و عوامل کلیدی موفقیت عوامل تعیین کننده هزینه نسبی هستند.

دومین سوال مستلزم آن است که ماهیت رقابت را در صنعت بررسی کنیم. شدت رقابت چقدر است و ابعاد اصلی آن چیست؟ بنابراین در خطوط هوایی ارائه قیمت‌های پایین کافی نیست. خطوط هوایی برای بقاء در رقابت شدید در طول دوره‌های رکودی به توانمندی مالی احتیاج دارند؛ همچنین ممکن است به روابط خوب با قانونگذاران و دولت نیاز داشته باشند. یکی از چارچوب‌های اصلی برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در شکل ذیل نشان داده شده است. کاربرد این چارچوب برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در سه صنعت در جدول پس از آن ارائه شده است.

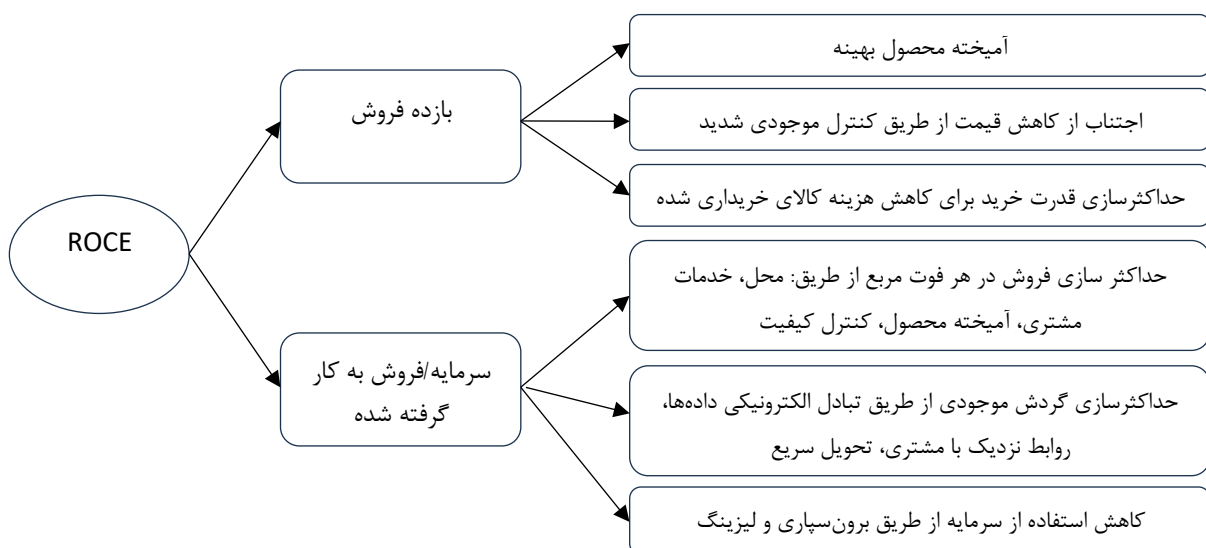


نمودار ۶. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت فولاد پوشاک مد و سوپرمارکتها

عوامل کلیدی موفقیت	بنگاه ها چگونه در رقابت باقی می ماندند؟ (تحلیل رقابت)	مشتریان چه میخواهند؟	
مقرون به صرفه بودن مستلزم: کارخانجات بزرگ، مکان کم هزینه، تغییر رفیت سریع است از طرف دیگر، کارخانجات در مقیاس کوچک و با تکنولوژی پیشرفته می توانند از طریق انعطاف پذیری و بهره وری بالا به کاهش هزینه دست پیدا کنند تمایز از طریق مشخصات فنی و کیفیت خدمات	محصولات مشابه، ظرفیت بیش از حد، هزینه های ثابت بالا، ظرفیت بیش از حد، موانع خروج، رقابت محصولات جایگزین به معنای رقابت قیمتی شدید و سودآوری دوره ای است مقرون به صرفه بودن و قدرت مالی، ضروری هستند	قیمت پایین ثبات محصول قابلیت اطمینان عرضه مشخصات فنی (برای محصولات فولادی خاص)	فولاد
ترکیب تمایز با کاهش هزینه تمایز براساس سبک، شهرت، کیفیت و سرعت پاسخگویی در برابر مدهای در حال تغییر مقرون به صرفه بودن مستلزم تولید در کشورهای دارای کارکنان با دستمزد پایین است	موانع کم ورود و خروج، تمرکز پایین فروشنده و قدرت خرید زنجیره های خرده فروشی، نشان دهنده رقابت شدید است تمایز، قیمت بیشتری را ارائه می کند اما شبیه سازی، سریع است	تنوع علایق مشتریان مشتریان مایل هستند قیمت اضافی بابت برند، استایل، انحصار و کیفیت بپردازند محصولات پر فروش نسبت به قیمت بسیار حساس است	پوشاک مد
کاهش هزینه ها مستلزم کارایی عملیاتی، خریدهای عمده، دستمزدهای پایین است تمایز مستلزم فروشگاه های بزرگ (برای فراهم آوردن طیف محصولات گسترده)، محل راحت، آشنایی با علایق مشتریان محلی است	رقابت شدید به تعداد و نزدیکی رقبای بستگی دارد قدرت چانه زنی، یکی از عوامل تعیین کننده هزینه کالاهای خریداری شده است	قیمت های پایین محل راحت طیف محصولات گسترده که با علایق محلی منطبق است محصولات تازه/با کیفیت، خدمات مناسب، راحتی پارک خودرو، محیط خوشایند	سوپرمارکتها

عوامل کلیدی موفقیت را می توان از طریق مدل سازی مستقیم توانایی سودآوری نیز شناسایی کرد. همانند روشی که تحلیل پنج نیرو عوامل تعیین کننده سودآوری سطح صنعت را مدل سازی می کند، می توانیم سودآوری سطح بنگاه را نیز با شناسایی عوامل سودآوری نسبی بنگاه در صنعت مدل سازی کنیم. می توانیم بازده سرمایه به کار گرفته شده را به نسبت های تشکیل دهنده تفکیک کنیم که به عوامل اصلی سودآوری بهتر اشاره می کنند. نمودار ذیل این تحلیل را برای شناسایی عوامل موفقیت در خرده فروشی به کار می گیرد.



نمودار ۷. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت از طریق تحلیل عوامل سود (مثال خرده فروشی)

فصل سوم - موضوعات دیگر در تحلیل صنعت و رقابت

فصل قبلی در ارتباط با توضیح چارچوب پنج نیروی پورتر و نشان دادن نحوه بکارگیری آن برای تحلیل رقابت، پیش‌بینی سودآوری صنعت و تدوین استراتژی بود. چارچوب پورتر، یکی از مفیدترین و پراستفاده‌ترین ابزارهای تحلیل استراتژیک است، اما محدودیت‌هایی نیز دارد. در این فصل، تحلیل خود درباره صنعت و رقابت را فراتر از محدودیت‌های چارچوب پورتر گسترش می‌دهیم.

گسترش چارچوب پنج نیرو

آیا صنعت مهم است؟

چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر در معرض دو انتقاد اصلی قرار داشته است. برخی مبانی نظری آن را مورد انتقاد قرار داده‌اند و معتقدند که رویکرد «ساختار - هدایت عملکرد»^۱ که شالوده سازمان صنعتی است، فاقد دقت است (خصوصاً در مقایسه با قدرت منطقی نظریه بازی). برخی دیگر به ضعف تجربی آن اشاره کرده‌اند. به نظر می‌رسد محیط صنعت، یکی از عوامل تعیین کننده نسبتاً کم اهمیت سودآوری بنگاه است. مطالعه بر روی تفاوت‌های بین بنگاهی در سودآوری، نتایج بسیار متفاوتی را ارائه کرده است. اما همه اذعان دارند که عوامل صنعتی، بخش کوچکی (کمتر از ۲۰ درصد) از تغییرات در بازده دارایی را در میان بنگاه‌ها تشکیل می‌دهد.

اگر هدف تحلیل صنعت ایجاد مزیت رقابتی درون صنعت باشد، باید از مرزهای چارچوب پنج نیروی پورتر فراتر برود. باید در فهم عوامل تعیین کننده رفتار رقابتی بین شرکت‌ها فراتر برویم (خصوصاً با استفاده از رویکردهای دقیق‌تر برای تحلیل رابطه بین ساختار بازار و رقابت). باید بخش‌های گسترده صنعت را تفکیک کنیم تا رقابت درون بخش‌های خاص و میان گروه‌های خاص بنگاه‌ها را بررسی کنیم. اما ابتدا بیایید امکان گسترش چارچوب پورتر را بررسی کنیم.

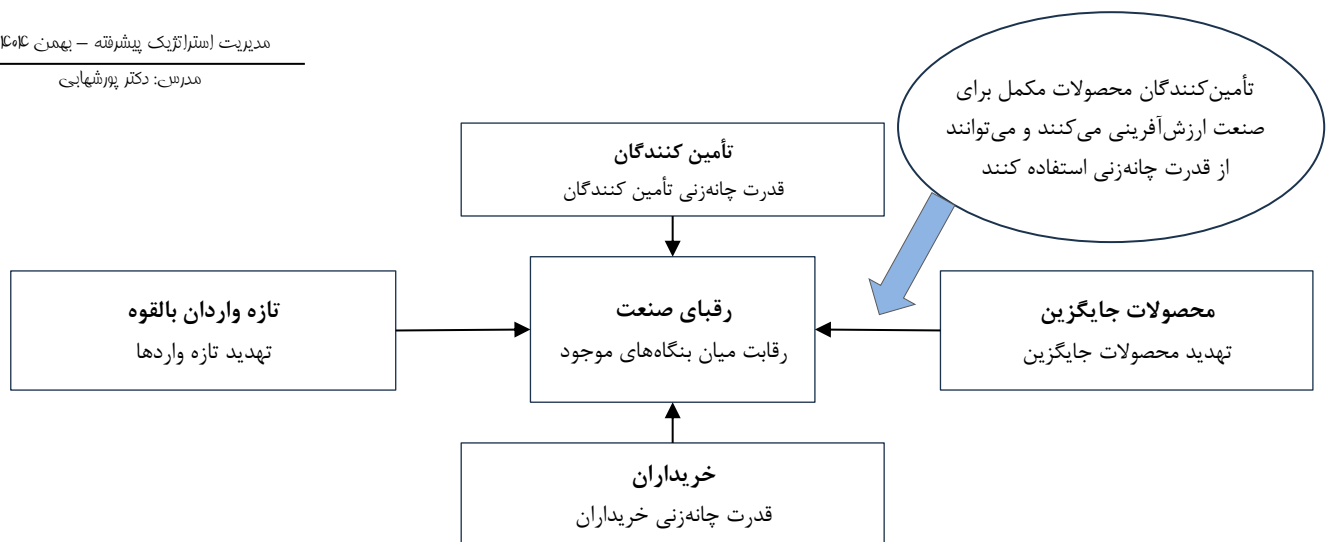
محصولات مکمل^۲: نیرویی گم‌شده در مدل پورتر؟

چارچوب پورتر تأمین کنندگان کالاها و خدمات جایگزین را به عنوان یکی از نیروهای رقابتی شناسایی می‌کند که سود در دسترس بنگاه‌های درون صنعت را کاهش می‌دهند اما نظریه اقتصادی، دو نوع رابطه را بین محصولات مختلف مشخص می‌کند: **محصولات جایگزین** و **محصولات مکمل**.

هر چند وجود محصولات جایگزین، ارزش محصول را کاهش می‌دهد اما محصولات مکمل، ارزش آن را افزایش می‌دهند: پرنتر بدون کارتریج ارزش کمی برای من دارد. با توجه به اهمیت محصولات مکمل برای بیشتر محصولات (ارزش خودرو به در دسترس بودن بنزین، بیمه و خدمات تعمیر بستگی دارد؛ ارزش ریش تراش به عرضه تیغ و کف اصلاح بستگی دارد) تحلیل ما درباره محیط رقابتی باید آنها را در نظر بگیرد. سادترین راه، اضافه کردن نیروی ششم به چارچوب پورتر است (نمودار ذیل).

¹ Structure-Conduct-Performance (SCP)

² Compliments



نمودار ۸. پنج نیرو یا شش نیرو؟

محصولات مکمل، تأثیر متقابلی بر محصولات جایگزین دارند. هرچند محصولات جایگزین، ارزش محصول صنعت را کاهش می‌دهند اما محصولات مکمل، آن را افزایش می‌دهند. در واقع در جایی که محصولات مکمل نزدیک^۱ یکدیگر هستند (همانند پرینتر و کارتریج)، به تنهایی ارزش کمی دارند یا بی ارزش هستند؛ مشتریان برای کل سیستم ارزش قائل می‌شوند. اما ارزش چگونه بین تولیدکنندگان محصولات مکمل مختلف تقسیم می‌شود؟ نکته کلیدی، قدرت چانه زنی و استفاده از آن است. در طول اوایل دهه ۱۹۹۰ نیتندو^۲ سود هنگفتی از کنسول‌های بازی ویدئویی خود کسب کرد. اگرچه عمده درآمد و ارزش مشتری این شرکت در زمینه نرم‌افزار بود (که عمدتاً از سوی تولیدکنندگان مستقل تأمین می‌شد) اما توانست بیشتر پتانسیل سود کل سیستم را از طریق ایجاد سلطه بر تولیدکنندگان بازی، جذب کند. نیتندو از رهبری خود در بازار کنسول‌ها و مالکیت سیستم عامل کنسول برای تحمیل مجوزهای تولید به تولیدکنندگان نرم‌افزار بازی‌ها استفاده کرد و کنترل شدیدی را بر روی تولید و توزیع نوار بازی‌ها حفظ کرد (که از این طریق وفاداری زیادی را به دست آورد).

در جایی که دو محصول مکمل هم هستند، سود به تأمین کننده‌ای تعلق می‌گیرد که موقعیت قوی‌تری در بازار دارد و ارزش ایجاد شده از سوی محصول دیگر را کاهش می‌دهد. این کار چگونه انجام می‌شود؟ نکته کلیدی دستیابی به انحصار، تمایز و کاهش عرضه محصول خود و در عین حال تشویق رقابت، تبدیل به کالای مشابه و ظرفیت بیش از حد در تولید محصول مکمل است. این همان اصل ایجاد **گلوگاه**^۳ است که در فصل قبلی درباره آن بحث کردیم. در بخش کامپیوتر شخصی، شرکت‌های سخت‌افزاری به دنبال اقدام متقابل علیه شرکت‌های نرم‌افزاری (خصوصاً مایکروسافت) از طریق حمایت از تولید نرم‌افزارهای متن باز هستند. آی بی ام یکی از حامیان اصلی لینوکس بوده است؛ سان میکروسیستمز^۴ یکی از پشتیبانان اصلی موزیلا است که مرورگر فایرفاکس را ارائه می‌کند.

رقابت پویا: آبر رقابت، نظریه بازی و تحلیل رقبا

چارچوب پنج نیروی پورتر بر اساس این فرضیه است که ساختار صنعت، رفتار رقابتی را مشخص می‌کند که آن نیز به نوبه خود سودآوری صنعت را مشخص می‌کند. اما آیا روابط نمی‌تواند در جهت مخالف جریان پیدا کند؟ بدین معنا که آیا جستجوی سود، نیروهای رقابتی نوآوری و کارآفرینی را آزاد می‌کند که این ساختار صنعت را تغییر می‌دهد؟ جوزف شومپیتر، رقابت را به عنوان «تندباد همیشگی تخریب خلاق»

¹ Close Complements

² Nintendo

³ Bottleneck

⁴ Sun Microsystems

می‌داند که در آن ضرورت‌های غالب در بازار از سوی رقابلی که محصولات و استراتژیهای نوآورانه را به کار می‌گیرند به چالش کشیده میشوند و اغلب کنار گذاشته می‌شوند.

دیدگاه شومپیتر مبنی بر این که رقابت، فرایندی پویا است که در آن ساختار صنعت به طور مستمر در حال تغییر است این موضوع را مطرح می‌کند که آیا باید رفتار رقابتی را به عنوان یکی از نتایج ساختار صنعت دانست یا یکی از عوامل تعیین کننده ساختار صنعت. موضوع، سرعت تغییر ساختاری در صنعت است (اگر تغییر ساختاری، سریع باشد آنگاه چارچوب پنج نیرو مبنای پایداری برای پیش‌بینی رقابت و سودآوری فراهم نمی‌کند).

نظریه بازی با استفاده از مدل‌های ریاضی به تحلیل روش‌های همکاری یا رقابت موجودات منطقی و هوشمند می‌پردازد. نظریه بازی، شاخه‌ای از ریاضیات کاربردی است که در علوم اجتماعی و به ویژه در اقتصاد، زیست‌شناسی، مهندسی، علوم سیاسی، روابط بین‌الملل، علوم رایانه، بازاریابی، فلسفه و قمار مورد استفاده قرار می‌گیرد. نظریه بازی در تلاش است تا به وسیله ریاضیات، رفتار را در شرایط راهبردی یا در یک بازی که در آن‌ها موفقیت فرد در انتخاب کردن، وابسته به انتخاب دیگران می‌باشد، برآورد کند. یک بازی شامل مجموعه‌ای از بازیکنان، مجموعه‌ای از حرکت‌ها یا راه‌بردها و نتیجه مشخصی برای هر ترکیب از راه‌بردها می‌باشد. پیروزی در هر بازی تنها تابع شانس نیست، بلکه اصول و قوانین ویژه خود را دارد و هر بازیکن در طی بازی سعی می‌کند با به کارگیری آن اصول، خود را به بُرد نزدیک کند. رقابت دو کشور برای دستیابی به انرژی هسته‌ای، سازوکار حاکم بر روابط بین دو کشور در حل یک مناقشه بین‌المللی، رقابت دو شرکت تجاری در بازار بورس کالا نمونه‌هایی از بازی‌ها هستند.

دستاوردهای نظریه بازی

انتقاد اصلی نسبت به پنج نیروی پورتر به عنوان چارچوبی استاتیک، عدم موفقیت آن برای در نظر گرفتن کامل تعامل رقابتی میان بنگاه‌ها است. ماهیت رقابت استراتژیک، تعامل میان بازیگران است به طوری که تصمیمات اتخاذ شده از سوی هر یک از بازیگران به تصمیمات واقعی و پیش‌بینی شده سایر بازیگران بستگی دارد. تحلیل پنج نیرو با واگذاری رقابت به یک متغیر میانجی که ساختار صنعت را با سودآوری مرتبط می‌کند، اطلاعات اندکی درباره رقابت به عنوان یکی از فرایندهای تصمیم‌گیری تعاملی از سوی بنگاه‌های رقیب فراهم می‌کند. نظریه بازی، امکان مدل سازی این تعامل رقابتی را برای ما فراهم می‌کند. به طور خاص این نظریه دو دستاورد بسیار با ارزش را برای مدیریت استراتژیک فراهم می‌کند:

➤ این نظریه امکان چارچوب دهی به تصمیمات استراتژیک را فراهم می‌کند. نظریه بازی علاوه بر تمام ارزش‌های نظری مجموعه‌ای از مفاهیم و اصطلاحات را ارائه می‌کند که امکان توصیف و درک وضعیت رقابتی را از لحاظ موارد زیر برای ما فراهم می‌کند:

- هویت بازیگران؛
- مشخصات اختیارات هر یک از بازیگران؛
- مشخصات مزایای حاصل از هر ترکیبی از اختیارات؛
- ترتیب گذاری تصمیمات با استفاده از درخت بازی.

➤ این نظریه می‌تواند نتیجه شرایط رقابتی را پیش‌بینی کند و تصمیمات استراتژیک بهینه را شناسایی کند. نظریه بازی از طریق اطلاعاتی که درباره شرایط رقابت و چانه زنی ارائه می‌کند، می‌تواند نتایج تعادل شرایط رقابتی و پیامدهای حرکات استراتژیک هر یک از بازیگران را پیش‌بینی کند. نظریه بازی اطلاعات دقیقی درباره موضوعات اصلی استراتژی ارائه می‌کند که بسیار فراتر از اطلاعات شهودی محض است. مدل‌های بازی ساده (مثل معمای زندانی) نتایج همکاری را در مقابل نتایج رقابت پیش‌بینی می‌کند: در حالی که بازی‌های پیچیده‌تر امکان تحلیل تأثیر شهرت، بازدارندگی، اطلاعات و تعهد را فراهم می‌کنند، خصوصاً در محیط بازی‌های چند دوره‌ای. نظریه بازی می‌تواند استراتژی‌های مربوط به بهبود ساختار و نتیجه بازی را از طریق دستکاری مزایا برای بازیگران مختلف نشان بدهد که برای مدیران اجرایی بسیار مهم است.

به لحاظ کاربرد در رقابت بین سازمان‌های تجاری، نظریه بازی به پنج جنبه از رفتار استراتژیک اشاره دارد که یک بنگاه از طریق آنها می‌تواند نتایج رقابتی خود را بهبود بخشد: همکاری، بازدارندگی، تعهد، تغییر ساختار بازی و علامت‌دهی.

معمای زندانی

بازی کلاسیک معمای زندانی، شامل یک جفت مظنون گناهکار است که به صورت مجزا دستگیر و بازجویی شده‌اند. معما اینجا است که هر یک به دیگری خیانت کند، در نهایت زندانی خواهد شد. در صورتی که اگر هر دو ساکت بمانند، به دلیل عدم وجود مدرک آزاد می‌شوند. این معما تقریباً در تمام شرایط رقابتی بروز می‌کند - همه با تبانی در موقعیت بهتری قرار می‌گیرند. رقابت بین کوکاکولا و پپسی در اوکراین را در نظر بگیرید که در آن هر یک این اختیار را دارند که سرمایه‌گذاری زیاد یا کمی بر روی تبلیغات انجام بدهند.

همکاری

یکی از معیارهای اصلی نظریه بازی، توانایی آن برای در بر گرفتن رقابت و همکاری است. یکی از نقایص اصلی چارچوب پنج نیرو این است که ماهیت روابط بین بنگاهی را کاملاً رقابتی در نظر می‌گیرد. نکته اصلی در برداشت آدام برند برگر^۱ و بری نیلباف^۲، در نظر گرفتن رابطه دوگانه رقابت همکاری در کسب و کار است. هرچند برخی از روابط، کاملاً رقابتی هستند (کوکاکولا و پپسی) و برخی دیگر کاملاً همکارانه هستند (اینتل و مایکروسافت)، اما هیچ انشعابی بین رقابت و همکاری وجود ندارد: تمام روابط کسب و کار، عناصری از هر دو را دارند. کوکاکولا و پپسی با وجود رقابت شدید، در جبهه‌های مختلف از جمله سیاست‌های مشترک در مورد فروش نوشابه‌ها درون مدارس موضوعات زیست محیطی و نگرانی‌های بهداشتی با یکدیگر همکاری می‌کنند. همچنین ممکن است قیمت گذاری و معرفی محصولات خود را هماهنگ کنند. شرکت اکسون و شل به مدت یک قرن بر سر رهبری صنعت نفت جهان مبارزه کرده‌اند؛ در عین حال در تعدادی از سرمایه‌گذاری‌های مشترک همکاری می‌کنند. تمایل رقبا برای ادغام با یکدیگر (فروشنده‌گان وسایل عتیقه در بازار برمودوزی لندن یا استودیوهای فیلم سازی در هالیوود) به منافع مشترک بنگاه‌های رقیب در افزایش اندازه بازار و توسعه زیرساخت آنها اشاره دارد. در بسیاری از شرایط کسب و کار رقابت به نتایج بدتری منجر می‌شود تا همکاری. بازی معمای زندانی، این مضمون را تحلیل می‌کند.

¹ AdamBrandburger

² Barry Nalebuff

بازدارندگی

یکی از راه های تغییر تعادل بازی، بازدارندگی است. اساس این اصل، تحمیل هزینه ها بر سایر بازیگران به خاطر اقداماتی است که نامطلوب به نظر می رسد. ارتش بریتانیا با ایجاد اطمینان در مورد اینکه فراری ها کشته خواهند شد، انگیزه ای قوی را برای مشارکت نیروهای خود در پیشروی به سمت سنگرهای مستحکم آلمانی ها در طول جنگ جهانی اول فراهم کرد. نکته کلیدی در مورد اثر بخشی تمام موانع این است که باید منطقی باشند. مشکل اینجا است که اگر مدیریت این مانع برای گروه تهدید کننده پرهزینه یا نامطلوب باشد آن مانع غیر منطقی است. وقتی شرکت کینگ آو شیوز^۱ (تحت مالکیت شرکت کی ام آی؛ با فروش سالانه ۹۰ میلیون دلار) وارد بازار ریش تراش بریتانیا شد، شرکت ژیلت می توانست آن را با کاهش قیمت تهدید کند. اما آیا چنین تهدیدی منطقی بود؟ پس از ورود کینگ آو شیوز، سهم بازار غالب ژیلت نشان می داد که کاهش قیمت، آسیب بیشتری به خود شرکت می زند تا رقبای آن. سرمایه گذاری در ظرفیت بیش از حد می تواند ابزار موثری برای انصراف از ورود باشد. شرکت مونسانتو^۲ پیش از انقضای حق اختراع نوتراسویت^۳ خود سرمایه گذاری سنگینی در ظرفیت غیر ضروری کارخانه انجام داد تا تولید کنندگان آسپارتام^۴ ژنریک را منصرف کند. در مقابل در زمینه دیسک های فشرده عدم تمایل بنگاه های برتر (فیلیپس) برای سرمایه گذاری سنگین در ظرفیت جدید به منظور پاسخ به افزایش تقاضا موجهی از ورود شرکت های جدید را پدید آورد.

بازدارندگی، زمینه ای مهم را در روابط بین المللی ایجاد کرده است. مسابقه تسلیحات هسته ای بین آمریکا و سپس اتحاد شوروی بر اساس منطق تخریب قطعی دوجانبه بود. با این وجود توانایی بازدارندگی برای ایجاد یک تعادل پایدار و صلح آمیز به تمایل دشمنان برای بازدارندگی بستگی دارد. یکی از ضعف های اصلی جنگ با تروریسم جرج بوش این بود که بازدارندگی خطری برای تروریست های دارای انگیزه های ایدئولوژیک ندارد.

تعهد

بازدارندگی برای مؤثر بودن باید منطقی باشد؛ بدین معنا که باید از طریق تعهد، پشتیبانی شود. تعهد مستلزم حذف اختیارات استراتژیک است: «مرتبط کردن سازمان با راهکار آتی». پس از آن که ایرباس تصمیم گرفت تا هواپیمای غول پیکر A380 را بسازد نشان دادن تعهد به پروژه حائز اهمیت بود. در طول سال ۲۰۰۰ - ۲۰۰۲ ایرباس حتی پیش از مرحله طراحی سرمایه گذاری سنگینی بر روی تبلیغ هواپیما انجام داد تا خطوط هوایی را به سفارش دهی تشویق کند و بوئینگ از تولید هواپیمای رقیب منصرف شود.

این تعهدات به رقابت تهاجمی را می توان به عنوان تعهد سخت تعریف کرد. شرکت می تواند تعهداتی داشته باشد که رقابت را تعدیل کند؛ این تعهدات به عنوان تعهدات نرم نامیده می شود. برای مثال، اگر شرکتی به تحقق سطوح مشخصی از سودآوری در سال پیش رو متعهد باشد، این یک تعهد نرم است: نشان می دهد که در صورت انجام یک اقدام تهاجمی از سوی رقیب (نظیر کاهش قیمت) شرکت به جای اولویت دادن به سودآوری از طریق پاسخ تهاجمی، به احتمال زیاد با آن اقدام منطبق می شود. اینکه انواع مختلف تعهد چگونه می توانند بر سودآوری بنگاه تأثیر بگذارند، به نوع بازی انجام شده بستگی دارد. در جایی که شرکت ها بر سر قیمت رقابت می کنند، نظریه بازی نشان می دهد که آن ها تمایل دارند با تغییرات قیمتی شرکت دیگر انطباق پیدا کنند. بنابراین، در زمان تغییرات قیمت تعهدات سخت (نظیر تعهد به کاهش قیمت) احتمالاً تأثیری منفی و تعهدات نرم (نظیر تعهد به افزایش قیمت) تأثیری مثبت بر سود دارند. در مقابل، جایی که شرکت ها بر سر خروجی رقابت

¹ King of Shaves

² Monstano

³ NutraSweet

⁴ Aspartame نوعی شیرین کننده مصنوعی

می‌کنند، نظریه بازی نشان می‌دهد که افزایش خروجی از سوی یک بنگاه منجر به کاهش خروجی از سوی بنگاه دیگر می‌شود. بنابراین در زمان تغییر کیفیت، تعهد سخت (مثل تعهد به ساخت کارخانجات جدید) احتمالاً تأثیری مثبت بر تعهد بنگاه به سودآوری خواهد داشت زیرا به نظر می‌رسد این کار از سوی سایر بنگاه‌ها که خروجی خود را کاهش می‌دهند، انجام خواهد شد.

تغییر ساختار بازی

استراتژی‌های خلاقانه می‌توانند ساختار بازی رقابتی را تغییر دهند. ممکن است شرکتی به منظور افزایش پتانسیل سودآوری صنعت یا کسب سهم بیشتری از سود موجود به دنبال تغییر ساختار صنعتی باشد که در آن رقابت می‌کند. در نتیجه، ایجاد اتحاد و توافق با رقبای می‌تواند ارزش بازی را از طریق افزایش اندازه بازار و ایجاد قدرت مشترک در برابر تازه واردات احتمالی افزایش بدهد. برای تبدیل بازیهای برد-باخت (یا حتی باخت-باخت) به بازیهای برد-برد فرصت‌های زیادی می‌تواند وجود داشته باشد. برای مثال، در مورد جنگ مزایده بین نورفوک سوترن^۱ و سی اس ایکس^۲ بر سر کنترل حمل و نقل ریلی، یک راه حل مبتنی بر همکاری به دست آمد. وقتی این دو بنگاه برای همکاری در خرید و تفکیک حمل و نقل ریلی به توافق رسیدند، این جنگ مزایده خاتمه یافت.

در برخی موارد ممکن است ایجاد رقیب برای خود بنگاه مفید باشد. اینتل با ارائه مجوزهای تولید محصولات خود به ای ام دی^۳، انحصار بالقوه خود را بر روی ریز پردازنده‌های X۸۶ واگذار کرد. هرچند اینتل در حال ایجاد رقیب برای خود بود اما پذیرش چیپ‌های X۸۶ از سوی تولیدکنندگان کامپیوتر از جمله آی بی ام که دوباره وابستگی بیش از حد به اینتل نگران بود را تشویق می‌کرد.

علامت دهی

واکنش‌های رقابتی به نحوه درک رقیب از اقدام رقیب خود بستگی دارد. عبارت علامت دهی برای توصیف انتقال گزینشی اطلاعات به رقبا یا مشتریان استفاده می‌شود که برای تأثیرگذاری بر ادراک آنها و در نتیجه برانگیختن یا جلوگیری از انواع واکنش‌های خاص طراحی می‌شود. استفاده از اطلاعات نادرست در واحدهای اطلاعات نظامی به خوبی انجام می‌شود. کتاب عملیات فریب بن مک اینتایر^۴ توضیح می‌دهد که واحد اطلاعات نظامی بریتانیا چگونه از یک جسد ملبس به عنوان یک تفنگدار دریایی استفاده می‌کند و اسناد سری ساختگی را منتقل می‌کند تا فرماندهی ارشد آلمانی‌ها را متقاعد کند که نیروهای متحد در یونان پیاده می‌شوند، نه در سیسیل.

اعتبار تهدیدات کاملاً به شهرت بستگی دارد. هر چند تهدید رقبا پرهزینه است و سودآوری کوتاه مدت را کاهش می‌دهد، اما استفاده از این تهدیدات می‌تواند اعتبار تهاجمی بودن را به همراه داشته باشد که در آینده رقبا را باز می‌دارد. مزایای ایجاد اعتبار برای تهاجمی بودن می‌تواند برای شرکت‌های سرمایه‌گذاری متنوع بسیار زیاد باشد زیرا این اعتبار را می‌توان از یک بازار به بازار دیگر منتقل کرد. بنابراین، جنگ‌های دامنه دار پروکتراند گمبل بر سر سهم بازار در بخش پوشک‌های یک بار مصرف و پاک‌کننده‌های خانگی اعتباری برای دوام این شرکت ایجاد کرده است که آن را از حملات رقبا در سایر بازارها مصون می‌دارد. از علامت دهی می‌توان برای بیان تمایل به همکاری نیز استفاده کرد. اعلام قیمت می‌تواند تباری قیمتی میان بنگاه‌ها را تسهیل کند.

¹ Norfolk Southern

² CSX

³ AMD

⁴ Ben McIntyre's

تحلیل رقبا و هوش رقابتی

در صنایع بسیار متمرکز، ویژگی غالب محیط رقابتی یک شرکت احتمالاً رفتار نزدیک‌ترین رقبای آن است. در بخش پاک کننده‌های خانگی، محیط صنعت شرکت یونیلور تحت تأثیر استراتژی شرکت پروکتراند گمبل است. این امر در مورد نوشابه‌ها (کوکاکولا و پسی)، موتورهای جت (جی‌ای، یونایتد تکنولوژی و رولز رویس) و اطلاعات مالی (بلومبرگ و روتیز) نیز صدق می‌کند. در بازارهای محلی نیز چنین شرایطی متداول است: محیط رقابتی کافی شاپ کاستا تحت تأثیر حضور استارباکس آن طرف خیابان است. نظریه بازی ابزاری نظری را برای تحلیل تعامل رقابتی بین تعداد کمی از رقبای فراهم می‌کند اما برای شرایط کسب و کار روزمره، شاید یک رویکرد کمتر رسمی و تجربی‌تر برای پیش بینی رفتار رقبای مفیدتر باشد. بیایید بررسی کنیم که اطلاعات مربوط به رقبای چگونه می‌تواند به ما در پیش بینی رفتار آنها کمک کند.

هوش رقابتی

هوش رقابتی^۱ مستلزم جمع‌آوری سیستماتیک و تحلیل اطلاعات مربوط به رقبای برای تصمیم‌گیری آگاهانه است. هوش رقابتی دارای سه هدف اصلی است:

➤ پیش‌بینی استراتژیها و تصمیمات آتی رقبای

➤ پیش‌بینی واکنش‌های احتمالی رقبای در برابر اقدامات استراتژیک بنگاه؛

➤ تعیین روش تأثیرگذاری بر رفتار رقبای برای مطلوب کردن آن.

نیاز اصلی برای هر سه هدف، درک رقبای به منظور پیش‌بینی پاسخ آنها به تغییرات محیط و حرکات رقابتی خود است. برای درک رقبای آگاهی درباره آنها حائز اهمیت است. هوش رقابتی با وجود بنگاه‌های مشاوره تخصصی، اتحادیه‌های حرفه‌ای و سیل کتاب‌های جدید، یکی از حوزه‌های در حال رشد است. در حدود یک چهارم از شرکت‌های بزرگ آمریکا دارای واحدهای هوش رقابتی تخصصی هستند.

مرز بین هوش رقابتی قانونی و جاسوسی صنعتی غیرقانونی، همیشه روشن نیست. تفاوت بین اطلاعات عمومی و خصوصی نامشخص است و جامعیت قوانین مرتبط با رازهای کسب و کار بسیار کمتر از آن است که حق اختراعات و کپی‌رایت‌ها را پوشش بدهد. نمونه‌های معروف سرقت اطلاعات عبارتند از وضع جریمه ۱۰۰ میلیون دلاری بر تیم فرمول یک مک لارن مرسدس به خاطر در اختیار داشتن اطلاعات فنی محرمانه متعلق به فراری و سرقت رازهای کسب و کار مرتبط با تولید فیبر کولار شرکت دوپونت از سوی کلون اینداستریز^۲ است. به طور کلی مدیر اجرایی ضد اطلاعات ملی آمریکا مدعی جاسوسی صنعتی سیستماتیک از سوی چین و روسیه شده است.

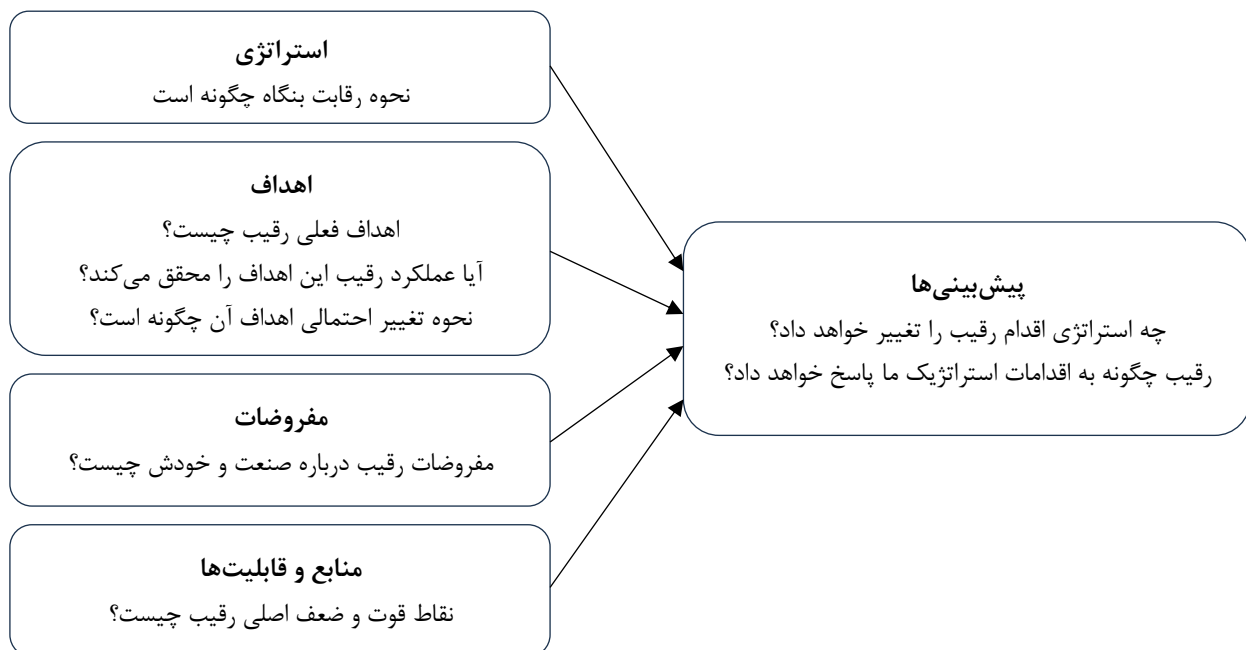
چارچوبی برای پیش‌بینی رفتار رقیب

هوش رقابتی، فقط به معنای جمع‌آوری اطلاعات نیست. مشکل احتمالاً وجود اطلاعات بیش از حد است، نه کمبود اطلاعات. راه حل، رویکردی سیستماتیک است که مشخص کند چه اطلاعاتی مورد نیاز است و به چه منظوری استفاده خواهد شد. هدف، شناسایی رقیب است.

¹ Competitive Intelligence

² Kolon Industries

یکی از مشخصات ژنرال‌های بزرگ از هانیبال^۱ گرفته تا پاتن^۲، توانایی آنها برای عبور از اطلاعات نظامی و «ورود به ذهن فرماندهان مخالف خود» بوده است. مایکل پورتر چارچوبی چهار بخشی را برای پیش بینی رفتار رقیب ارائه می‌کند.



نمودار ۹. چارچوبی برای تحلیل رقیب

استراتژی فعلی رقیب: برای پیش بینی نحوه رفتار رقیب در آینده باید نحوه رقابت او را در حال حاضر بشناسیم. همانگونه که در فصل ۱ اشاره کردیم شناسایی استراتژی یک بنگاه مستلزم بررسی شعار و عمل شرکت است (بخش «استراتژی را در کجا مشاهده می‌کنیم؟» را در فصل ۱ مشاهده کنید) نکته کلیدی، مرتبط کردن محتوای ارتباط مدیریت ارشد (به همراه سرمایه‌گذاران، رسانه‌ها، تحلیلگران مالی) با شواهد اقدامات استراتژیک است. مخصوصاً آن اقداماتی که مستلزم تخصیص منابع هستند. برای هر دو منشأ اطلاعات، وب سایت شرکت ارزشمند است.

اهداف رقیب: برای پیش‌بینی نحوه تغییر استراتژی از سوی رقیب باید اهداف آن را شناسایی کنیم. یکی از موضوعات کلیدی این است که آیا اهداف مالی شرکت را هدایت می‌کند، یا اهداف بازار. شرکتی که هدف اصلی آن دستیابی به سهم بازار است، احتمالاً نسبت به شرکتی که عمدتاً به سودآوری توجه دارد، رقیب بسیار تهاجمی‌تری است. تمایل تولیدکنندگان خودرو و لوازم الکترونیکی مصرفی آمریکا برای واگذاری سهم بازار به رقبای ژاپنی، تا حد زیادی در اثر تمایل آنها به سودآوری کوتاه مدت بود. در مقابل، شرکت‌هایی مانند پروکتراند گمبل و کوکاکولا نگران سهم بازار هستند و وقتی رقا به قلمروی آنها وارد می‌شوند، احتمالاً واکنشی تهاجمی نشان می‌دهند. سخت‌ترین رقا کسانی هستند که به هیچ وجه تحت تأثیر تصمیمات سود نیستند (به خصوص سازمان‌های دولتی). سطح عملکرد فعلی در ارتباط با اهداف رقیب احتمال تغییر استراتژی را مشخص می‌کند. هر چه یک شرکت از عملکرد فعلی خود راضی‌تر باشد، احتمال ادامه دادن استراتژی فعلی آن بیشتر است. اما اگر عملکرد کمتر از حد مورد نظر باشد، تغییر استراتژیک شدید (شاید به همراه تغییر در مدیریت ارشد) محتمل است.

¹ Hannibal

² Patton

مفروضات رقیب درباره صنعت: تصمیمات استراتژیک رقیب تحت تأثیر ادراک او از خود و محیط خود است. این ادراک ناشی از باورهای مدیریت ارشد درباره صنعت سیستم خود و عوامل موفقیت درون آن است. شواهد نشان می‌دهد که نه تنها این سیستم باورها در طول زمان پایدار هستند، بلکه در میان بنگاه‌های درون یک صنعت مشابهت پیدا می‌کنند: چیزی که جی سی اسپنسر^۱ آن را «دستورالعمل صنعت» می‌نامد. دستورالعمل‌های صنعت می‌توانند باعث ایجاد نقاط کوری بشوند که ظرفیت بنگاه (حتی کل صنعت) را برای پاسخگویی به تهدیدی خارجی محدود می‌سازد. در طول دهه ۱۹۶۰ خانواده سه خودروساز برتر آمریکا اعتقاد داشتند که خودروهای کوچک سودآور نیست. این باور تا حدی محصول رویه‌های تخصیص سربار آنها بود. نتیجه این اعتقاد، تمایل به واگذاری بخش سریعاً در حال رشد بازار خودروی آمریکا به واردات بود. رضایت تولیدکنندگان بریتانیایی و آمریکایی موتورسیکلت در مواجهه با رقابتی ژاپنی نشانگر همین باورها بود.

منابع و قابلیت‌های رقیب: ارزیابی احتمال و شدت توانایی رقیب مستلزم ارزیابی قدرت منابع و قابلیت‌های رقیب است. اگر حجم پول نقد رقیب ما زیاد باشد، ایجاد جنگ قیمتی از طریق کاهش قیمت از سوی شرکت ما غیر عقلانی خواهد بود. در مقابل، اگر اقدام خود را در جهت نقاط ضعف رقابتی خود هدایت کنیم، شاید واکنش نشان دادن برای رقبا دشوار باشد. ویرجین گروپ ریچارد برانسون^۲، مجموعه‌ای از کسب و کارهای جدید کارآفرینی را راه اندازی کرده است که معمولاً در بازارهای تحت سلطه یک بنگاه قدرتمند حضور دارند (بریتیش ایرویز^۳ در خطوط هوایی، ای ام آی در موسیقی، وودافون^۴ در ارتباطات بی سیم). استراتژی برانسون، پذیرش شکل‌های نوآورانه تمایز بوده است که واکنش نشان دادن در برابر آن برای بنگاه‌های موجود دشوار است.

بخش بندی و گروه‌های استراتژیک

تحلیل بخش بندی

در ابتدا ممکن است تعریف گسترده صنایع آسان باشد اما برای تحلیلی دقیق‌تر باید بر بازارهایی تمرکز کنیم که به لحاظ محصولات و جغرافیا به صورت محدودتر ترسیم شده‌اند. این فرایند تفکیک صنایع به بازارهای خاص را **بخش بندی** می‌نامیم.

اگر رقابت در بازارهای فرعی درون یک صنعت متفاوت باشد، به طوری که برخی از بخش‌ها جذاب‌تر از بخش‌های دیگر باشد، بخش‌بندی بسیار حائز اهمیت خواهد بود. در حالی که سونی و مایکروسافت با کنسول‌های پیشرفته پی اس تری و ایکس باکس ۳۶۰ بر سر در دست گرفتن رهبری در میان بازیکنان به اصطلاح دوآتشه جدال می‌کردند، کنسول وی نیتندو با تمرکز بر یک بخش بزرگ و بکر بازار رهبری سهم بازار را در اختیار گرفت. در صنعت بی رحم لاستیک سازی، پیرلی^۵ با سرمایه‌گذاری سنگین در تکنولوژی و تمرکز بر لاستیک‌های با عملکرد بالا برای خودروهای اسپورت و لوکس، به سود بالایی دست یافته است.

هدف تحلیل بخش‌بندی، شناسایی بخش‌های جذاب، انتخاب استراتژی‌ها برای بخش‌های مختلف و تعیین تعداد بخش‌ها برای ارائه خدمات است. این تحلیل در پنج مرحله انجام می‌شود.

¹ J.C. Spender

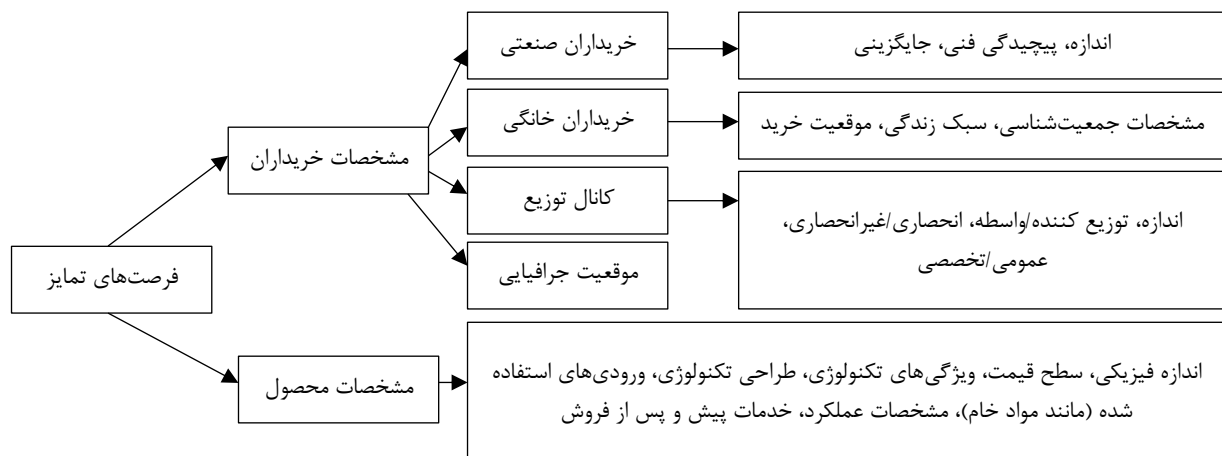
² Richard Branson

³ British Airways

⁴ Vodafone

⁵ Pirelli

۱. **شناسایی متغیرهای اصلی بخش بندی:** نقطه شروع ما، تعیین مبنای بخش بندی است. تصمیمات بخش بندی اساساً تصمیماتی راجع به این است که به کدام مشتریان چه خدماتی را ارائه کنیم بنابراین، متغیرهای بخش بندی به مشخصات مشتریان و محصول بستگی دارد (نمودار شماره ۱۰). مناسبترین متغیرهای بخش بندی آنهایی هستند که بازار را بر حسب محدودیت‌های جایگزینی مشتریان (قابلیت سمت تقاضا) و محصولات (قابلیت جایگزینی سمت عرضه) به طور مشخص تفکیک می‌کنند. اختلاف قیمتی، راهنمای خوبی برای بخش‌های بازار هستند: بخش‌های مجزای بازار احتمالاً اختلاف قیمتی ثابتی را نشان می‌دهند. تحلیل بخش بندی معمولاً تعداد متغیرهای بخش بندی بسیار زیاد و دسته‌های متعددی را برای هر متغیر ایجاد می‌کند. برای آن که تحلیل ما قابل اجرا و مفید باشد، باید این متغیرها را به دو یا سه متغیر کاهش بدهیم. برای انجام این کار باید الف) مهم‌ترین متغیرهای بخش بندی به لحاظ استراتژیک را شناسایی کنیم و ب) آن متغیرهای بخش بندی که بیشترین همبستگی را با هم دارند، ترکیب کنیم. برای مثال، در صنعت رستوران، احتمالاً سطح قیمت (سطح سرویس (سرویس پیشخدمت/ سلف سرویس) و غذا (فست فود / وعده کامل غذایی) بیشترین ارتباط را با هم دارند. ما می‌توانیم از یک متغیر (نوع رستوران) با سه دسته (رستوران‌های دارای سرویس کامل، کافه‌ها و فروشگاه فست فود) به عنوان نماینده تمام این متغیرها استفاده کنیم.



نمودار ۱۰. مبنای بخش بندی: مشخصات خریداران و محصولات

۲. **ایجاد یک ماتریس بخش بندی:** پس از انتخاب متغیرهای بخش بندی و دسته‌های مجزای تعیین شده، برای هر یک از آنها می‌توانیم با استفاده از یک ماتریس دو بعدی یا سه بعدی بخش‌های مجزا را مشخص کنیم. جدول ذیل ماتریس دوبعدی بخش بندی مربوط به صنعت خودروی جهان را نشان می‌دهد.

مناطق						
آفریقا	استرالیا و نیوزیلند	آمریکای لاتین	اروپای شرقی	اروپای غربی	آمریکای شمالی	
						خودروهای لوکس
						خودروهای بزرگ
						خودروهای متوسط
						خودروهای کوچک
						استیشن واگن‌ها
						ون‌های کوچک
						خودروهای اسپرت
						تجهیزات اسپرت
						خودروهای باری
						خودروهای دوگانه‌سوز

۳. تحلیل جذابیت بخش: سودآوری درون یک بخش صنعت از طریق همان نیروهای ساختاری تعیین می‌شود که سودآوری درون کل یک صنعت را تعیین می‌کنند. در نتیجه، چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر همان طور که برای بررسی کل یک صنعت مفید است، در ارتباط با یک بخش نیز مؤثر است. با این وجود چند تفاوت وجود دارد. اول اینکه در هنگام تحلیل فشار رقابتی محصولات جایگزین، نه تنها با محصولات جایگزین سایر صنایع در ارتباط هستیم، بلکه از آن مهم‌تر با محصولات جایگزین سایر بخش‌های درون یک صنعت سر و کار داریم. دوم اینکه منشأ اصلی تازه‌واردها در هنگام ورود به بخش احتمالاً تولیدکنندگان موجود در سایر بخش‌های درون همان صنعت است. موانعی که یک بخش را از بنگاه‌های واقع در سایر بخش‌ها محافظت می‌کند، **موانع جابه‌جایی** نامیده می‌شود تا آنها را از موانع ورود (که از کل یک صنعت محافظت می‌کند) متمایز کند. وقتی موانع جابه‌جایی کم باشد به نظر می‌رسد بازده بیشتر بخش‌های سودآور به سرعت کاهش پیدا کند. تفاوت در شرایط رقابتی بین بخش‌ها می‌تواند منجر به سودآوری بسیار بیشتر برخی از بخش‌ها نسبت به سایر بخش‌ها شود؛ اما بعید است که این تفاوت سودآوری در بلندمدت باقی بماند.

تحلیل بخش‌بندی می‌تواند در شناسایی فرصت‌های بلا استفاده در یک صنعت نیز مفید باشد. شرکت‌هایی که با تمرکز بر بخش‌های خالی، استراتژی‌های موفق را ایجاد کرده‌اند عبارتند از وال مارت (فروشگاه‌های ارزان در شهرهای کوچک)، انترپرایز رنت ا کار^۱ مناطق حومه (شهر و ادوارد جونز^۲) (کارگزاری دارای خدمات کامل برای سرمایه‌گذاران کوچک در شهرهای کوچک تر) شناسایی بخش‌های خالی بازار یکی از ابعاد آن چیزی است که کیم و موربورن^۳ از آن با عنوان «استراتژی اقیانوس آبی»^۴ نام می‌برند: جستجوی فضای بی رقیب بازار.

۴. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت بخش (KSF): تفاوت ساختار رقابتی و علایق مشتریان بین بخش‌ها منجر به عوامل کلیدی موفقیت متفاوت می‌شود. ما با تحلیل معیارهای خرید خریداران و مبنای رقابت درون بخش‌های مختلف می‌توانیم عوامل کلیدی موفقیت مربوط به بخش‌های مختلف را شناسایی کنیم. برای مثال می‌توانیم بازار دوچرخه آمریکا را به دوچرخه‌های حرفه‌ای گران قیمت فروخته شده از طریق فروشگاه‌های تخصصی دوچرخه و دوچرخه‌های ارزان فروخته شده از طریق فروشگاه‌های ارزان تقسیم کرد. عوامل کلیدی موفقیت در بخش دوچرخه‌های حرفه‌ای عبارتند از تکنولوژی، شهرت، و روابط فروشنده. در بخش دوچرخه‌های ارزان عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از تولید کم هزینه (به احتمال زیاد در چین) و قرارداد تأمین با یک زنجیره خرده‌فروشی برجسته.

۵. انتخاب دامنه بخش: در نهایت بنگاه باید تصمیم بگیرد که آیا می‌خواهد متخصص یک بخش باشد یا در بخش‌های مختلف رقابت کند. مزایای تمرکز گسترده نسبت به تمرکز محدود به دو عامل اصلی بستگی دارد: شباهت عوامل کلیدی موفقیت و وجود هزینه‌های مشترک. اگر عوامل کلیدی موفقیت در بخش‌ها متفاوت باشند، بنگاه باید استراتژی‌های متفاوتی را به کار بگیرد که ممکن است مستلزم قابلیت‌های مختلفی برای بخش‌های مختلف باشد. تلاش هارلی دیویدسون برای رقابت در بخش موتورسیکلت‌های ورزشی از طریق برند بوئل^۶ آن شرکت با شکست مواجه شد.

¹ Enterprise Rent-A-Car

² Edward Jones

³ Kim & Mauborgne

⁴ Blue Ocean Strategy

⁵ Key Success Factor

⁶ Buell

در جایی که صرفه‌جویی ناشی از مقیاس حائز اهمیت است و هزینه‌ها می‌تواند در بخش‌های مختلف مشترک باشد، بنگاه‌های دارای دامنه بخش گسترده تمایل دارند تا جایگزین بنگاه‌های تخصصی شوند. در صنعت خودرو، توانایی خودروسازان بزرگ برای استفاده از پلتفرم‌ها و قطعات مشترک برای وسایل نقلیه تخصصی، نظیر خودروهای لوکس و خودروهای اسپورت، منجر به از بین رفتن بیشتر خودروسازان تخصصی شده است.

گروه‌های استراتژیک^۱

در حالی که تحلیل بخش‌بندی بر مشخصات بازارها به عنوان مبنایی برای تفکیک صنایع تمرکز می‌کند، تحلیل گروه استراتژیک صنایع را بر اساس استراتژی‌های بنگاه‌های عضو بخش‌بندی می‌کند. **یک گروه استراتژیک**، «گروهی از بنگاه‌های یک صنعت است که یک استراتژی همسان یا مشابهی را به همراه ابعاد استراتژیک آن دنبال می‌کنند». این ابعاد استراتژیک می‌تواند شامل طیف محصول، وسعت جغرافیایی، انتخاب کانال‌های توزیع، سطح کیفیت محصول، درجه یکپارچگی عمودی، انتخاب تکنولوژی و غیره باشد. با انتخاب مهم‌ترین ابعاد استراتژیک و یافتن هر یک از بنگاه‌ها در کنار آنها امکان شناسایی گروه شرکت‌هایی که رویکردهای کم و بیش مشابهی را برای رقابت درون صنعت پذیرفته‌اند فراهم می‌شود. در برخی از صنایع، گروه‌های استراتژیک کاملاً قابل مشاهده هستند. برای مثال، خطوط هوایی به دو گروه استراتژیک گسترده تقسیم می‌شود: «شرکت‌های حمل و نقل منطقه‌ای» (نظیر یونایتد، جی ای ال، بریتیش ایرویز) و «شرکت‌های حمل و نقل ارزان» (نظیر ساوت وست، رایان‌ایر و اسپایس جت). سایر صنایع پیچیده هستند.

بیشتر پژوهش‌های تجربی در زمینه گروه‌های استراتژیک در ارتباط با رقابت و سودآوری بین گروه‌های استراتژیک بوده است. بحث اصلی این بوده است که موانع جابه‌جایی بین گروه‌های استراتژیک، به گروه‌های دیگر امکان می‌دهد سودآوری پایدارتری داشته باشند. به طور کلی این گزاره که تفاوت سودآوری درون گروه‌های استراتژیک کمتر از تفاوت سودآوری بین این گروه‌ها است، به صورت تجربی کاملاً تأیید نشده است. این امر می‌تواند نشان دهنده این باشد که اعضای یک گروه استراتژیک با وجود دنبال کردن استراتژی‌های مشابه، لزوماً با یکدیگر رقابت نمی‌کنند. برای مثال، درون صنعت هواپیمایی اروپا، خطوط هوایی ارزان قیمت نظیر ایزی جت، ایر بالتیک، اسکای یورپ، ولار و رایان ایر استراتژی‌های مشابهی را دنبال می‌کنند اما معمولاً بر سر مسیرهای مشابه رقابت نمی‌کنند. بنابراین، فایده اصلی تحلیل گروه استراتژیک درک موقعیت استراتژیک شناسایی الگوهای رقابت و شناسایی جایزه استراتژیک است؛ این ابزار برای تحلیل تفاوت‌های سودآوری بین بنگاه‌های کمتر مفید است.



¹ strategic groups