

می‌دانیم که بسیاری از صنایع در ابتدای عمر خود نسبت به اواخر حیات خود بیشتر کاربر و مواد بر بوده‌اند و در دوران جافتادگی عمدتاً به صناعی سرمایه و دانش بر تبدیل شده‌اند. برای مثال، اتومبیل‌های اولیه، ابتدا بوسیله کارکنان و با استفاده از مقدار زیادی مواد اولیه ساخته می‌شد و حال آنکه در حال حاضر اتومبیل‌های، عمدتاً به وسیله روبات ها و با استفاده از حداقل مواد اولیه ساخته می‌شوند.

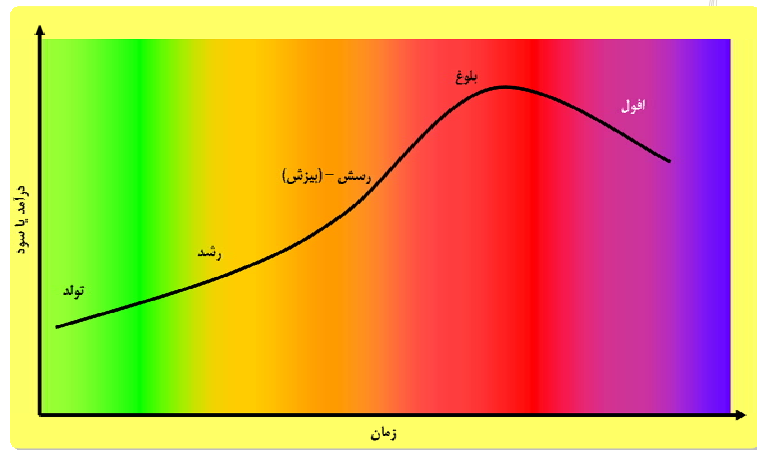
حال به تشریح رابطه این راهبردها با دوره عمر محصول می‌پردازیم. به لحاظ نظری، بسیاری از صنایع، دوره عمری دارند و در طول آن دوره، از مراحل که به دوره های جنینی (تولید یا عرضه محصول به بازار برای اولین بار)، رشد، رسش (بیزش)، بلوغ (جافتادگی) وافول (یا زوال و پیری) موسوم است می‌گذرند. اگر وجود این مراحل را درست بدانیم، در آن صورت احتمالاً موفقیت راهبرد واحد تا حدودی در گرو هماهنگی میان آنها و دوره‌های عمر و صنعت خواهد بود.

البته همه صنایع دقیقاً این مراحل را پشت سر نمی‌گذارند. برای مثال، صنعت دیسک لیزری بیش از مرحله تولد، پیش نرفته و مراحل رشد و دیگر مراحل را نگذرانده است. به علاوه بعید نیست بعضی از صنایع در مرحله افول و پیری، حیاتی دوباره پیداکنند و باز جوان شوند. برای مثال، صنعت دوچرخه‌سازی، سالها پیش رو به زوال نهاد، اما علاقه مردم بسیاری از کشور ها به حفظ سلامت و ظاهر خوب، آنان را به ورزش و استفاده از دوچرخه متمایل ساخت و در نتیجه به رونق یافتن و تجدید حیات صنعت دوچرخه‌سازی منجر شد. مبحث اخیر، عمدتاً به صناعی که به نظر می‌رسد دارای دوره عمر باشند مربوط است. با این حال نکات مطروحه در این بخش می‌تواند برای صنایع دیگر مفید باشد. در ادامه ابتدا دوره عمر صنعت و سپس ارتباط بین هر مرحله از عمر صنعت و راهبردهای رقابتی یا عمومی پورتر به نقل از کتاب مدیریت راهبردی شرح داده می‌شود.

مراحل عمر صنعت

مرحله شکل‌گیری صنعت، مرحله تولید یا دوره جنینی آن نامیده می‌شود. در این مرحله، عرضه کالا محدود و خریدار آن محدود است. طبعاً عده کمی از وجود کالا آگاه می‌شوند و از جمع آن مطلعان، عده کمی ریسک استفاده از یک کالا یا خدمت جدید را می‌پذیرند. همه تهیه‌کنندگان این محصولات، خریداران بار اول هستند. در این مرحله، نوع فناوری مورد استفاده و جهت حرکت صنعت مبهم است.

برای مثال، تعدادی تولیدکننده کوچک اتومبیل در آغاز زندگی این صنعت، فناوری‌های برق، بخار آب و موتورهای درونسوز را به عنوان نیروی محرکه مورد آزمایش قرار دادند. مرحله‌ای که به طور سنتی برای عمر کالا قایل می‌شوند در شکل (۱۰-۱۱) نشان داده شده است.



شکل ۱۰-۱۱ مراحل عمر صنعت

معمولاً وقتی یک فناوری مشخص انتخاب می‌شود و شمار کسانی که محصولات صنعت را خریداری می‌کنند، افزایش می‌یابد، صنعت نیز وارد مرحله رشد خود می‌شود. این مرحله در صنعت اتومبیل سازی وقتی که موتور درونسوز به عنوان فناوری پذیرفته شد و هنری فورد خط تولید اتومبیلی که با درآمد عده‌ای زیاد هماهنگی داشته باشد دایر ساخت شروع شد. در این مرحله نیز هنوز بسیاری از تهیه کنندگان اتومبیل خریداران بار اول بودند. به مرور زمان جریان رشد صنعت، کند می‌شود و کاهش تقاضا از اشباع شدن بازار خبر می‌دهد. در این مرحله، خریداران بار اول بسیار محدود هستند و احتمالاً کسانی که برای خرید به فروشندگان صنعت مراجعه می‌کنند که می‌خواهد یک وسیله جدید را جانشین وسیله قدیمی سازند. احتمال دارد در نتیجه کند شدن رشد صنعت، تعدادی از رقبای ضعیف درون صنعت از گود خارج شوند یا به عبارتی ممکن است صنعت الک شود. مرحله جافتادگی یا الک شوندگی صنعت اتومبیل در آمریکا به از دور خارج شدن شرکت‌های مستقلی مانند هادسن، پاکارد، استودبیکر و آمریکن موتور منجر شد و تنها جنرال موتورز، فورد و کرایسلر توانستند از معرکه، جان سالم بدر ببرند. وقتی بازار یک صنعت به کلی اشباع شود و تقاضایی برای محصولات صنعت باقی نماند، صنعت به

مرحله بلوغ رسیده است. در این مرحله تقریباً همه خریدها به منظور جایگزینی کالای قدیم با کالای جدید است. امکان دارد در مرحله اشباع بازار، نه تنها تقاضا برای محصولات کم یا ثابت شده باشد، بلکه حتی بعید نیست تقاضا، منفی نیز بشود. به نظر می‌رسد صنعت اتومبیل‌سازی آمریکا در چنین مرحله‌ای قرار داشته باشد. بالاخره وقتی تقاضا برای محصولات یک صنعت، رشدی منفی پیدا کند، مرحله افول صنعت فرا رسیده است. وقتی مردم محصولات جانشین را به محصولات یک صنعت ترجیح دهند، صنعت در این مرحله قرار می‌گیرد. مردم به دلایل مختلف، محصولات یک صنعت را به محصولات صنعتی دیگر ترجیح می‌دهند.

پایین بودن قیمت محصولات جدید، راحتی و سادگی استفاده (برای مثال در صورت بهبود وسایل حمل و نقل عمومی، احتمالاً مردم این وسایل را به وسایل شخصی حمل و نقل ترجیح خواهند داد یا امکان استفاده راحت‌تر از رایانه‌های شخصی، به جای ماشین تحریر)، ایمنی یک محصول نسبت به محصولی دیگر (کم خطر بودن آدامس در مقایسه با سیگار) از جمله آن دلایل هستند.

مثال ۱۱-۳ ضرورت ایجاد تغییر در راهبرد شرکت کامپک

شرکت رایانه‌سازی کامپک که در ۱۹۸۲ به وسیله سه نفر از کارکنان سابق یک شرکت رایانه‌سازی مشهور آمریکا تأسیس شد. راهبرد متمایزسازی در یک قلمرو محدود در بازار رایانه خیلی زود در جاده توسعه رو به پیشرفت نهاد. نوآوری فناوری مورد استفاده در رایانه‌های شخصی (پی سی) ساخت کامپک و کیفیت بالا وجه تمایز محصولات کامپک به شمار می‌آمد و شرکت برای این وجه محصولات خود، توانست قیمت بالایی دریافت کند. فرهنگ سازمانی و محور فعالیتهای کامپک، حکم می‌کرد که «به‌هر قیمت که شده، فقط بهترین رایانه‌های شخصی به بازار عرضه شود».

اما در اواخر دهه ۱۹۸۰ شرایط صنعت رو به دگرگونی نهاد. رایانه‌های مشابه ارزان‌تری مانند رایانه‌های ساخت شرکت‌های دل (DELL) و است (AST) وارد بازار شدند و رقبا را ناگزیر از پایین آوردن قیمت‌های فروش خود ساختند. ابتدا مدیریت کامپک به آن دگرگونی‌های بازار اعتنا نکرد و به راهی که از ابتدا شروع کرده بود ادامه داد. اما در ۱۹۹۰ تحمل زیانی معادل ۳۲۴ میلیون دلار، از دست دادن یک درصد از بازار رایانه آمریکا و مواجه شدن با سقوط قیمت سهام از ۶۰ به ۲۰ دلار هیأت مدیره کامپک را به خود آورد. کانپون که به عنوان یکی از اعضای موسس ریاست کامپک را نیز بر عهده داشت کنار گذاشته شده و به جای او فیفر که به عنوان مدیر عملیات شرکت، همیشه بر کاهش هزینه‌های تولید و قیمت‌های فروش تأکید داشت، زمام امور شرکت را بدست گرفت. ظرف کمتر از یک سال، رایانه‌های روی میزی و روی زانوئی (سبک، قابل حمل و استفاده بر روی زانو، Laptop) کامپک به بازار عرضه شد. قیمت این رایانه‌ها در حدی که بتوانند با رایانه‌های دل و است رقابت کنند و کانال‌های عرضه این رایانه‌ها، به جای کانال‌های سنتی کامپک، فروشگاه‌های بزرگ عرضه تولیدات انبوه الکترونیکی تعیین شد.

کامپک برای آنکه بتواند از عهده راهبرد جدید خود در مورد کاهش هزینه‌ها بر آید به اقدامات وسیعی دست زد. کامپک این بار از طریق اعلام مناقصه از تامین کنندگان مواد و وسائل قابل استفاده در رایانه خواست، کمترین قیمت‌های ممکن را با توجه به کیفیت مورد نظر پیشنهاد کنند. به علاوه کامپک از تولید برخی از قسمتهایی که برای استفاده در رایانه‌ها در داخل شرکت تولید می‌کرد، دست برداشت و آنها را با قسمتهایی که توانست به قیمت‌های مناسب از شرکتهای دیگر بخرد، جایگزین ساخت. کامپک در تکمیل عناصر اجرای این راهبرد خود، کیفیت بسته‌بندی محصولات خود را کاهش داد و ضمن متوقف ساختن تامین مجانی نوشابه‌هایی که کارکنان روزانه مصرف می‌کردند، کارخانه خود را در محل گران قیمتی مانند تگزاس، تعطیل و کارخانه جدیدی در جایی ارزان قیمت مثل سنگاپور تاسیس کرد. کامپک در همین حال، هزینه تبلیغات خود در آمریکا را ششصد درصد افزایش داد و با مخابرات قراردادی بست تا به موجب آن، تماس‌گیرندگان بتوانند بدون صرف کمترین هزینه با دواير فروش کامپک ارتباط تلفنی برقرار سازند.

هر چند کامپک توانست هزینه‌های تولید خود را ۱۷ درصد کاهش دهد، این شرکت هنوز تولیدکننده‌ای نسبتاً پرهزینه به شمار می‌آمد. در سال ۱۹۹۲، هزینه‌های تولید به ۲۶ درصد از کل فروش شرکت بالغ شد و این در حالی است که در همان سال، هزینه‌های تولید است و دل به ترتیب از ۱/۲۲ و ۱۹ درصد فروش آنها بالا نرفت. شاید این امر، تعجب آور نباشد. کم توجهی چندین ساله نسبت به هزینه‌ها را نمی‌توان یک شبه جبران کرد.

اما در حالی که کامپک برای کاهش هزینه‌های خود با مشکلات متعددی روبرو بود، اقدامات بر شدت مشکلات اضافه کرد. رقبا، فعالیتهای کامپک را بدقت دنبال می‌کردند و در پاسخ به اقدامات فیفر، اقدامات خود برای کاهش هزینه‌ها را شدت بخشیدند. اقدامات متقابل رقبا شرایط را برای مصرف کنندگان مناسب، ولی صنعت رایانه‌سازی را حداقل در بخش رایانه‌های شخصی در موقعیت حساسی قرار داده است. اما ظاهراً کامپک حاضر به عقب نشینی نیست. فیفر می‌گوید کامپک تنها عرضه کننده رایانه‌های شخصی خوب با قیمت‌های پایین خواهد بود.

ماخذ:

Wright , P. ; C. D. Pringle ; M. G. Kroll ; and G. A. Parnell (1994). Strategic Management. Boston : Allyn and Bacon .P. 140

هماهنگی بین دوره های عمر صنعت و راهبردهای عمومی

میزان تناسب یک راهبرد عمومی برای واحد تجاری، به توانایی رقابت آن واحد و عوامل بیرونی فعال در هر مرحله از دوران عمر صنعت مربوطه بستگی دارد. می‌دانیم که توانایی رقابتی یک واحد تجاری، برآیند تواناییهای کلی شرکت، واحد تجاری به طور اخص و کفایتهای جمعی واحدهای ویژه کار است. برای مثال، تواناییهای واحد تجاری در متمایز ساختن مطلوب محصول خود از محصولات مشابه، به نگرش کلی مسئولان رده بالای شرکت نسبت به نوآوری و توانایی واحد ویژه کار تحقیق و توسعه در

تبدیل فکرهای نو به محصولات ارزنده قابل استفاده بستگی دارد. بخاطر داشتن این یادآوری می‌تواند در مرور توضیحات زیر مفید باشد.

جدول ۱۱-۵ تناسب راهبردهای عمومی با دوره عمر محصول

دوره عمر محصول					راهبردهای عمومی	
افول	بلوغ	رشد	رشد	تولد	راهبرد	قلمرو
✓ پنج	✓ چهار	✓ سه	✓ دو	یک	ارزان فروشی	قلمرو محدود
	✓	✓	✓	✓	متمایزسازی	
✓	✓	✓	✓		متمایزسازی با قیمت ارزان	
✓ نه	✓ هشت	✓ هفت	✓ شش		ارزان فروشی	قلمرو نامحدود
	✓	✓	✓		متمایزسازی	
✓	✓	✓	✓		متمایزسازی با قیمت ارزان	
✓	✓	✓	✓		راهبردهای مختلط	

جدول (۱۱-۵)، می‌تواند به عنوان راهنمایی کلی، راهبرد کلی یا راهبرد عمومی مناسبی را با در نظر گرفتن دوره عمر صنعت مربوط به واحد تجاری که در قلمرو آن صنعت فعالیت دارد توصیه کند. ضلع عمودی و ضلع افقی به ترتیب بیانگر اندازه واحد و دوره عمر صنعت هستند.

خانه یک - در عمل همه واحدهای فعال در صنعتی که تازه متولد می‌شود، کوچک هستند. زیرا هیچ یک از آنها فرصتی برای رشد نداشته‌اند. ورود به قلمرو محدودی از بازار با عرضه محصولی متفاوت با دیگر محصولات، راهبرد مناسبی برای واحدهای متعلق به صنایع نوپا به شمار می‌آید. هزینه تولید آنها بالا و شمار کسانی که برای اولین بار از آنها خرید می‌کنند، محدود است. این بنگاه برای پویایی‌های فناوری به منظور ایجاد تحولاتی بی‌سابقه یا همگانی با آن نوع تحولات، ارزش قائل می‌شود. خریدار محصولات این بنگاهها با خرید محصولات جدید، در واقع به برخی از نیازهای خاص درونی خود پاسخ می‌دهد و به این جهت از پرداخت مبالغی بالا برای ارضای آن کشش‌ها ابایی ندارد.

خانه‌های دو و شش - با رشد صنعت بعضی از واحدها نیز رشد می‌کنند (مانند آنهایی که در خانه ۶ قرار می‌گیرند) اما برخی دیگر نسبتاً کوچک می‌مانند (مانند آنهایی که در خانه ۲ واقع شده‌اند).

با توجه به نقاط قوت و ضعف درونی و فرصتها و محدودیتهای بیرونی که مدیریت واحد کوچک مشخص می‌کند، هر راهبرد عمومی می‌تواند برای واحد مفید باشد. اگر بنگاهی بتواند قیمتهای خود را برای مشتریان حساس نسبت به قیمت، پایین نگه دارد، باید از راهبرد فعالیت در قلمرو محدودی از بازار با قیمتهای پائین پیروی کند. برای مثال، درحالی که در دهه ۱۹۸۰ صنعت ریزپردازنده‌ها به سرعت رشد می‌کرد، کای پرو با پرهیز از راهبردهای توسعه‌ای، کوچک ماند و صرفاً به پاسخگویی به مشتریانی که خواستار رایانه‌های ساده و بدون ویژگیهای خاص با قیمتهای پایین بودند، پرداخت. اما واحدهایی که قادر به تولید محصولاتی کاملاً متمایز از تولیدات رقبا و پاسخگوی سلیقه‌های خاص باشند، می‌توانند از راهبرد فعالیت در قلمرو محدود از طریق متمایزسازی محصولات پیروی کنند. برای مثال، وقتی در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ تولیدات استریوفونیک به شدت رشد می‌کرد، واحدهای کوچکی مانند /مپکس توانستند با تولید محصولاتی انحصاری و در سطحی بالا به حیات خود ادامه دهند. برای شرکتهایی که بخواهند همراه با رشد صنعت توسعه پیدا کنند، کلیه راهبردهای مناسب برای بنگاههای بزرگ قابل استفاده است. یک شرکت بزرگ می‌تواند با تاکید بر محصولات ارزان قیمت و بدون ویژگیهای خاص یا با متمایزسازی محصولات برای بخش بزرگی از بازار یا از طریق تاکید بر قیمتهای پائین و محصولات متمایزسازی شده یا با بهره‌گیری از مجموعه‌ای از این راهبردها به سرعت توسعه پیدا کند.

خانه‌های سه و هفت - راهبردهای خانه‌های دو و شش، عیناً برای زمانی که صنعت خود را تکان می‌دهد و رقابیی را که در درون مجموعه، از کارسازی بالایی برخوردار نیستند "غریبال" می‌کند، مناسب است. در این مرحله، تقاضا روبه کاهش می‌گذارد، اما چون صنعت هنوز در حال رشد است، بنگاههای دارای مدیریت کارآمد می‌توانند با بهره‌گیری از راهبردهای عمومی که با نقاط قوت و ضعف درونی آنها و آنچه فرصتها و محدودیتهای محیطی به نظر می‌آید سازگاری دارد به خوبی به حیات خود ادامه دهند.

خانه‌های چهار و هشت - اتخاذ تدابیری برای کاهش هزینه‌ها، متمایزسازی کالاها یا خدمات برای ممانعت از افت سطح فروش، راهبردهای مناسبی برای صنعتی که رشدی ندارد یا حتی رشدی معکوس

دارد به شمار می‌آیند. وقتی بازار فاقد نیروی محرکه باشد دیگر نمی‌توان با حربه قیمتهای بالا به مصاف رقبا رفت. از این رو انتظار می‌رود بنگاه‌های کوچک پویا در خانه چهار برکاهش هزینه و عرضه کالا در قلمرو محدودی از بازار تاکید و بنگاههای بزرگتر در خانه هشت از یکی از دو راهبرد کاهش هزینه‌ها یا کاهش هزینه همراه با متمایزسازی کالا پیروی کند. البته محدود شرکتهایی که محصولاتی منحصر به فرد دارند ممکن است بتوانند با تبعیت از راهبرد متمایزسازی محصول برای قلمرو محدودی در بازار یا با راهبرد متمایزسازی رقابت کنند، اما به نظر می‌رسد اکثر این بنگاهها را بتوان در خانه‌های سه یا هفت یافت.

خانه‌های پنج و نه – همراه با افت فروش یک صنعت، شرکتهایی که در قلمرو آن با تاکید بر قیمتهای بالا رقابت می‌کرده‌اند، با مشکل مواجه می‌شوند. برای این شرکتها کاهش قیمتها بسادگی مقدور نیست. در عمل فقط شرکتهای کوچکی که از یکی از راهبردهای قیمتهای پایین در قلمرو محدودی از بازار یا متمایزسازی با قیمتهای پایین در قلمرو محدود پیروی می‌کنند، می‌توانند به حیات خود ادامه دهند. به همین نحو شرکتهای بزرگ می‌توانند با تاکید بر قیمتهای پائین، قیمتهای پائین و متمایزسازی یا راهبرد های مختلط خود را زنده نگه دارند.

ارتباط بین راهبرد های عمومی، اندازه واحد تجاری، سهم بازار و سود

در این بخش، ارتباط بین راهبرد های عمومی و اندازه واحد تجاری یا خدماتی با تکیه بر واحدهای تجاری متوسط، مورد بحث قرار می‌گیرد. در ضمن، ارتباط میان راهبرد های عمومی، سهم بازار و سود نیز مرور می‌شود.

راهبرد های عمومی و اندازه واحد تجاری

راهبردهای مورد بحث در بخشهای گذشته، عمدتاً برای بنگاههای بزرگ و کوچک مناسب هستند. سازمانهای متوسط معمولاً در مقایسه با بنگاههای بزرگ و کوچک، ضعیف عمل می‌کنند. دلیل این امر، آن است که سازمانهای متوسط، فاقد مزیت های شرکتهای بزرگ و کوچک هستند. هرچند برای اندازه‌گیری اندازه بنگاهها و مؤسسات، معیارهایی پیشنهاد شده است، با این حال بزرگ، متوسط یا کوچک بودن بنگاهها را به صورتی مقایسه‌ای (مقایسه بنگاههای درون یک صنعت با هم) نیز تعیین

می‌کنند. مزیت بنگاه‌های کوچک نسبت به بنگاه‌های بزرگ انعطاف پذیری و توانایی‌های آنها در پاسخگویی سریع به نیازهای خاص بازار و دگرگونی‌های محیطی است. به علاوه، سفارش‌های کوچکی که برای بنگاه‌های متوسط سودآور نیست، برای شرکت‌های کوچک سودآور است. شرکت‌های کوچک با سرمایه‌ای اندک کار می‌کنند و هزینه‌های بالایی ندارند. بالاخره چون فعالیت آنها به بخش کوچکی از بازار محدود می‌شود، محصولات آنها انحصاری و محدود به‌نظر می‌آید. بنابراین آنها به‌خوبی از یک موقعیت به‌ظاهر انحصاری استفاده می‌کنند. مشتریانی که اجناسی را برای متمایز نشان دادن خود از دیگران می‌خرند، میل ندارند دیگران نیز به آن اجناس دسترسی داشته باشند و محدودیت قلمرو فعالیت‌های بنگاه‌های کوچک خود به‌خود، این میل آن مشتریان را ارضا می‌کند. برای مثال، اگر کسانی که اتومبیل‌های بنز گران قیمت و رولزرویس می‌خرند، این نوع اتومبیل‌ها را سر هر کوچه مشاهده کنند، به‌کلی دلزده خواهند شد. زیرا منظور اصلی آنان از خرید آن اتومبیل‌ها، کسب وجهه و متمایز ساختن خود از دیگران است. مدیریت رولزرویس نیز از این وضع راضی است، زیرا درست کردن هر دستگاه اتومبیل نزدیک به سه ماه به‌طول می‌انجامد. اینکه هنوز ۶۰ درصد از تقریباً ۱۱۵۰۰۰ دستگاه اتومبیلی که رولزرویس از ابتدای کار تولید کرده، بخوبی قابل استفاده و در خیابان‌ها قابل مشاهده است، نقش رولزرویس را در اذهان مقبول و مساعدتر می‌سازد.

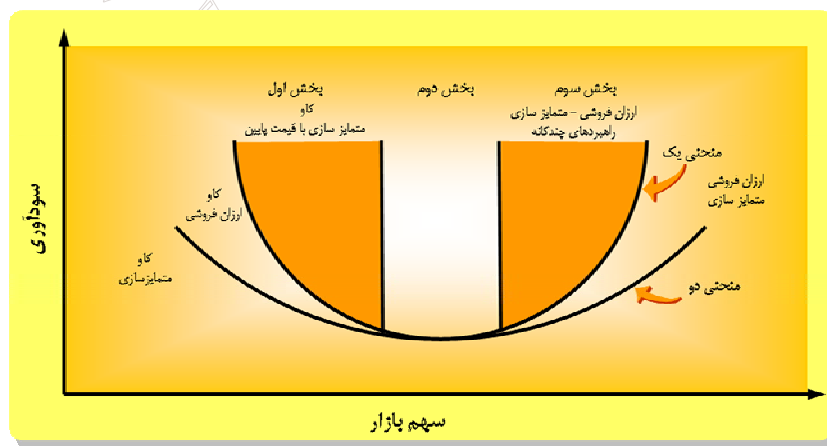
اما مهمترین مزیت بنگاه‌های بزرگ نسبت به بنگاه‌های متوسط، توانایی آنان در استفاده از مقیاس اقتصادی و کاستن از هزینه های تولید است. بنگاه‌های متوسط می‌توانند با اتخاذ یکی از دو گزینه راهبردی، مزیت‌های خود را حداقل تا حد مزیت‌های شرکت‌های بزرگ یا کوچک افزایش دهند.

اولاً، آنها می‌توانند به مرور، فعالیت‌های خود را توسعه دهند تا امکان استفاده از مقیاس اقتصادی را بدست آورند. ثانیاً، آنها با اتخاذ یک راهبرد انقباضی قادر خواهند بود، از همان مزیت‌هایی که شرکت‌های کوچک استفاده می‌کنند بهره‌مند شوند. اما توسعه دادن یا کاستن فعالیت‌ها، مستلزم مساعدت عناصر رقابتی و عوامل فعال در قلمرو صنعت است. از این رو قبل از اتخاذ یکی از آن دو گزینه راهبردی، امکان توسعه یا انقباض و چگونگی عملی ساختن آنها باید بدقت مطالعه شود.

راهبردهای عمومی، سهم بازار و سود

۲۸۳

مباحثی که تاکنون مطرح شد، بیانگر وجود نوعی ارتباط میان راهبردهای عمومی از یک طرف و سهم بازار و سود از طرف دیگر است. برخی از این ارتباطات ممکن در شکل (۱۱-۱۱) نشان داده شده است. محور عمودی، نشانگر سود واحد تجاری و محور افقی، نماینده سهم بازار آن است.



شکل ۱۱-۱۱ ارتباط راهبردهای عمومی با سودآوری و سهم بازار

منحنی های یک و دو ترتیب روابط احتمالی بین سود و سهم بازار را نشان می‌دهند. بخش اول منحنی، واحدهای تجاری را که با راهبرد تمرکز بر قلمرویی محدود با هزینه‌های پایین و متمایزسازی رقابت می‌کنند را نشان می‌دهد. این‌ها واحدهای شرکت‌های کوچک با سهم محدودی از بازار و سودآوری بالا هستند. انعطاف پذیری و توانایی آنها در تولید محصولاتی مطلوب تعداد معدودی مشتری که سلیقه‌های خاصی دارند، به آنها امکان سودآوری را می‌دهد. بخش سوم منحنی، شرکت‌های بزرگ را که با راهبرد هزینه پایین و متمایزسازی یا با راهبردهای مختلط به رقابت می‌پردازند، شامل می‌شود. این شرکت‌ها، بخش‌های قابل ملاحظه‌ای از بازار را به خود اختصاص می‌دهند و به دلیل امکان استفاده از مقیاس اقتصادی و برخورداری از محصولاتی با ماهیت خاص، می‌توانند سودآور باشند.

بخش دوم منحنی، شرکت‌هایی را که سهم نه چندان زیادی از بازار را در اختیار دارند نشان می‌دهند. این شرکت‌ها، نه تنها از انعطاف پذیری شرکت‌های کوچک برخوردار نیستند، بلکه نمی‌توانند مانند آنها، کالاهایی برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتریان تولید کنند. شرکت‌های محصور در منطقه میانی از

توانایی شرکت‌های بزرگ نیز برای استفاده از مقیاس اقتصادی بر خوردار نیستند. برای اینکه این شرکت‌ها بتوانند سودآوری خود را بالا ببرند، باید توسعه یافته و خود را وارد بخش سوم کنند یا برای قرار گرفتن در بخش اول، باید کوچک شوند.

در منحنی دو، بخش اول، واحدهایی را که با راهبردهای تمرکز بر قلمرویی محدود و هزینه ای پایین یا تمرکز بر قلمرویی محدود و متمایزسازی رقابت می‌کنند نشان می‌دهد. این واحدهای کوچک، نسبت به واحدهای کوچکی که در بخش اول منحنی یک، با حربه تمرکز بر قلمرویی محدود و با هزینه پایین یا متمایزسازی در بازار رقابت می‌کنند، کمتر سودآور هستند.

بخش سوم منحنی دو، شرکت‌های بزرگی را که با یکی از دو راهبرد هزینه پایین یا متمایزسازی رقابت می‌کنند شامل می‌شود. هر چند این شرکت‌ها، سهمی بزرگ از بازار را در اختیار می‌گیرند، نمی‌توانند به اندازه شرکت‌هایی که در بخش سوم منحنی یک، با راهبرد هزینه پایین و تمایز به مقابله با رقبا می‌پردازند، سودآور باشند. بالاخره، چنانچه مشاهده می‌شود بخش دوم منحنی دو بر بخش اول منحنی یک، منطبق است. این امر مشابه بودن سودآوری شرکت‌های متوسط در منحنی های یک و دو را آشکار می‌سازد.

لازم به یاد آوری است که این ارتباط، لزوماً در تمام صنایع صادق نیست. برای مثال، ممکن است در صنعت خرده فروشی، فروشگاه‌هایی باشند که علی‌رغم داشتن راهبرد هزینه پایین، کاملاً سودآور باشند. به‌همین ترتیب ارتباط‌های فوق در صنایع متفرق که تعداد زیادی تولیدکننده کوچک و تقریباً هم اندازه را شامل می‌شوند، به هم می‌خورد. برای مثال، ارتباط‌های مورد بحث در صنایع قفل و لولا، چسب و اتصالات و لباس دوزی صادق نیست. در برخی از صنایع یکپارچه نیز ارتباط‌های فوق، به چشم نمی‌خورند. برای مثال، اعضای صنعت هواپیماسازی را عمدتاً بوئینگ، مک دانل داگلاس و ایرباس تشکیل می‌دهند. اما از آنجا که ایرباس در اروپا فعال است، بوئینگ بیشتر در قلمرو تولید هواپیمای تجاری (مسافربری و باری) فعالیت می‌کند و مک دانل داگلاس هم هواپیمای جنگی خاصی را صرفاً پس از گرفتن سفارش از دولت‌ها و عقد قرارداد با آنها تولید می‌کند چنان که ملاحظه می‌شود، این صنعت همیشه و مشخصاً از ارتباط‌های فوق تبعیت نمی‌کند.

مجدداً باید یادآوری شود که بزرگی یا کوچکی بنگاه، نسبی است و با مقایسه شرکت‌های درون

صنعت تعیین می‌شود. به این ترتیب، بعید نیست شرکتی که در صنعت متفرق، بزرگ تلقی می‌شود در صنعت یکپارچه، بسیار کوچک به‌شمار آید.

به علاوه ضمن توضیحات قبلی خاطر نشان شد که سودآوری شرکتهای کوچکی که با راهبرد تمرکز بر قلمرو محدودی از بازار و قیمت پایین و متمایزسازی رقابت می‌کنند، بیش از سودآوری واحدهای کوچکی است که با حربه تاکید بر حوزه محدودی از بازار و قیمت پایین یا متمایزسازی به رقابت می‌پردازند. به همین نحو سودآوری شرکتهای بزرگی که با محور قرار دادن متمایزسازی، هزینه پایین یا راهبردهای مختلط در بازار رقابتها، ظاهر می‌شوند، بهتر از عملکرد مالی بنگاههایی است که با یکی از دو راهبرد قیمت پایین یا متمایزسازی رقابت می‌کنند.

قبلا علل عمده تفاوت میان عملکردها توضیح داده شده است. شرکتهای کوچکی که با راهبرد تمرکز بر قلمرو محدودی از بازار و قیمتهای پایین و شرکتهای بزرگی که با تاکید بر قیمت های پایین رقابت می‌کنند، در جنگ قیمتها، بسیار آسیب‌پذیر هستند. به‌همین ترتیب، شرکتهای کوچکی که از راهبرد تمرکز بر قلمرو محدودی از بازار و بنگاههای بزرگی که تنها با تکیه بر راهبرد متمایزسازی در بازار ظاهر می‌شوند بخوبی نمی‌توانند در برابر تازه واردهایی که قادر به عرضه محصولاتی متفاوت با قیمتهای پایین هستند، مقاومت کنند. البته از مجموعه این مطالب، اینطور نمی‌توان نتیجه گرفت که این راهبردها همیشه و در همه جا غیرکارساز هستند. شرکتهایی را می‌توان یافت که دقیقا با همین راهبردها، سودآوری قابل ملاحظه‌ای داشته‌اند. در جایی که سودآوری پایین باشد، این راهبردها به اندازه راهبردهای قلمرو محدود قیمتهای پایین/متمایزسازی، قیمتهایی پایین / متمایزسازی یا راهبردهای مختلط، کارساز خواهند بود.

ارزش های منتج از کاربرد گروه های راهبردی

انواع راهبردهای رقابتی، راهبردهای عمومی و ارتباط آنها با دوره عمر صنعت و سودآوری توضیح داده شد. حال، جا دارد به دو مقوله دیگر در زمینه آن راهبردها اشاره شود. اول، لازم است به این راهبردها از دیدگاه مصرف کنندگان نظری افکنده شود. باید معلوم شود تا چه حد، راهبردها مورد بحث برای مصرف کنندگان ارزش آفرینی می کنند، سپس با قرار دادن این راهبردها در چند گروه خاص، می توان شناخت آنها را آسان ساخت.

ارزشیابی قدرت ارزش آفرینی راهبردهای عمومی

بازار به واحدهای تجاری که ارزشهای برتر خلق کنند، پاداش می دهد. ارزش هایی که بنگاه ها با محصولات خود خلق می کنند، و از دیدگاه مصرف کنندگان با توجه به قابلیت استفاده آن محصولات و قیمت آنها قابل ارزشیابی است، ارزشهایی که بنگاههای اتخاذ کننده راهبردهای متمایزسازی با تمرکز بر قلمرو محدود در بازار و قیمتهای پایین، متمایزسازی و قیمتهای پایین یا مختلط خلق می کنند، غالباً بیش از ارزشهایی است که پیروی کنندگان از راهبردهای متمایزسازی (قلمرو محدود بازار و متمایزسازی) یا هزینه پایین (قلمروی محدودی در بازار و هزینه پایین) خلق می کنند.

کسی که در مورد ارزشها، حرف آخر را می زند، مصرف کننده است. مصرف کنندگان، قیمت و کیفیت محصولات یک واحد را با قیمت و کیفیت محصولات واحد دیگر مقایسه می کنند. واحدی که کالایی با قیمتی نسبتاً بالا و کیفیتی تقریباً پایین عرضه کند، احتمالاً آینده روشنی نخواهد داشت. اگر این گونه واحدها، قیمت خود را بالا نگه دارند، سهم بازار خود را از دست خواهند داد و سودآوری آنها کاهش خواهد یافت. اما اگر آنها تخفیف بدهند یا قیمتهای خود را پایین آورند، باز سودآوری آنها کم خواهد شد. در هر دو حالت، آنها از نظر کسب عواید مورد نیاز برای بهبود کیفیت محصولات و افزایش یا حداقل حفظ ارزشهای خود در مضيقه قرار می گیرند.

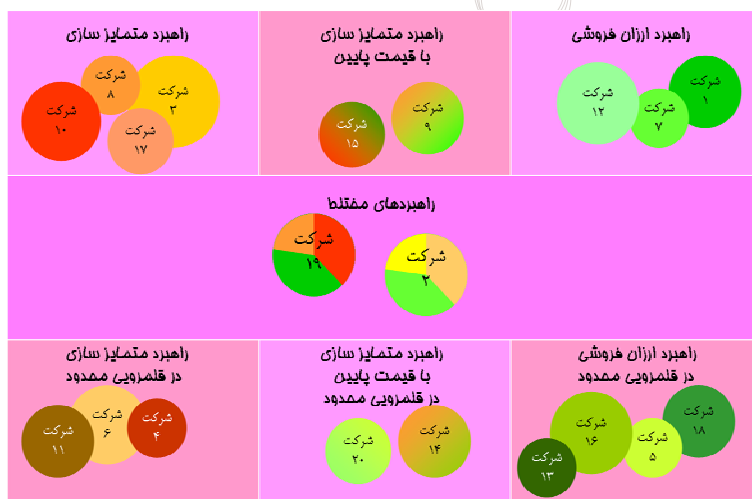
اما بنگاه های که با عرضه محصولات با کیفیت بالا و قیمتهای مناسب ارزشهای مطلوب طبع مشتریان خود خلق می کنند، آینده خود را روشن می سازند. چنانکه این بنگاهها، قیمتهای خود را افزایش دهند و مشتریان کماکان رابطه کیفیت و قیمت آنها را در مقایسه با کیفیت و قیمت محصولات

رقبا منصفانه بدانند، باز قادر به حفظ سهم بازار خود نخواهند بود. بدترین اتفاقی که امکان دارد در اثر افزایش قیمت‌ها برای این شرکت‌ها بیفتد، از دست دادن سهم بازار است. ازدست دادن سهم بازار، لزوماً سود آنها را از بین نمی‌برد، چون افت سهم بازار را افزایش قیمت‌های محصولات آنها جبران می‌کند. بالاخره، ممکن است این بنگاه‌ها بتوانند قیمت‌های خود را کاهش دهند. کاهش قیمت‌ها، سهم بازار آنها را افزایش و این امر به آنها اجازه کاهش هزینه‌ها و استفاده از مقیاس اقتصادی را خواهد داد، در نتیجه سود آنها بالا خواهد رفت.

از این بحث می‌توان نتیجه گرفت که شرکت‌هایی که از راهبردهای متمرکز بر قلمرو محدود قیمت‌های پایین و متمایزسازی یا مختلط پیروی می‌کنند معمولاً در ارزش‌آفرینی برای مشتریان در موقعیت بهتری قرار دارند. با این حال، باید یادآور شد که هر چند این راهبردها، محاسن و قدرت خود را در سودآوری به اثبات رسانده‌اند، امکان اینکه با راهبرد قیمت‌های پایین و به طور استثنایی با راهبردهای دیگر در خلق ارزشهای برتر، موفق شوند، وجود دارد.

گروه‌های راهبردی عمومی

بسیاری از صنایع، تعدادی از واحدهای تجاری که بیشتر با برخی از بنگاه‌ها و کمتر با بعضی دیگر رقابت می‌کنند را دربرمی‌گیرد. گروه‌های رقابتی مستقیم را می‌توان با توجه به همسانی عناصر راهبردها، تشخیص داد. مجموعه‌ای از رقابتی مستقیم گروه راهبردی نامیده می‌شود. (شکل ۱۱-۱۲)



شکل ۱۱-۱۲ گروه‌های راهبردی درون یک صنعت با راهبردهای گوناگون

برای روشن تر شدن مطلب، صنعتی که تعداد زیادی بنگاه را در بر می‌گیرد در نظر آورید و فرض کنید هر یک از آن بنگاه‌ها، یکی از هفت راهبرد عمومی مورد بحث ما را پیش گرفته است.

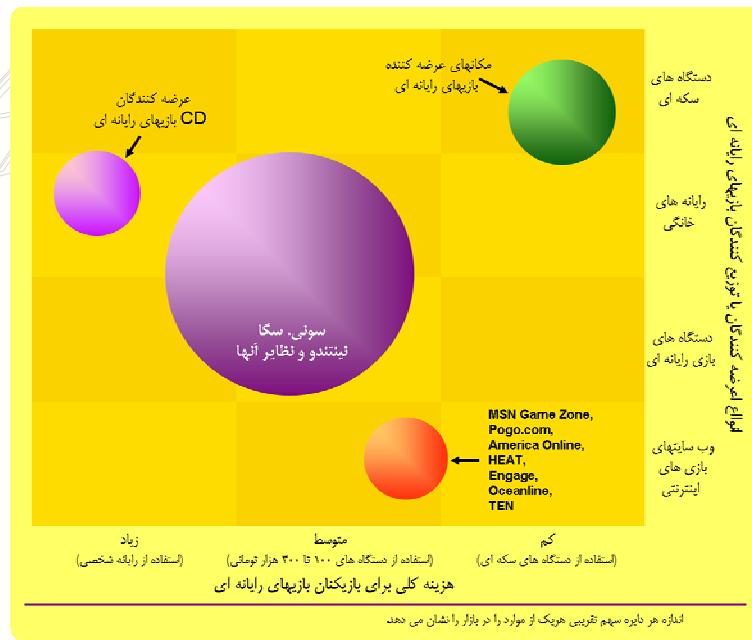
جدول ۳-۱۱ نمایه‌هایی برای تعیین گروه‌های راهبردی

با استفاده از نمایه‌های زیر می‌توان تفاوت سازمانها و وابستگی آنها را به گروه‌های راهبردی متفاوت را مشخص کرد:

گسترده‌ی توسعه‌های عمودی	گسترده‌ی تنوع کالاها یا خدمات
کیفیت خدمات یا کالاها	گسترده‌ی پوشش جغرافیایی
رهبری در زمینه فناوری (رهبری یا پیروی)	تعدد بره‌های تحت پوشش
رابطه با گروه‌های صاحب نفوذ	کانال‌های توزیع مورد استفاده
(دولت، شهرداری، ...)	گسترده‌ی یا تعدد علائم تجاری مورد استفاده
وسعت سازمان	تلاش‌های بازارگرایانه
	(مثلا گسترده‌ی تبلیغات، تعدد فروشندگان)

Source: M. E. Porter (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press; and J McGee and H. Thomas, (1986) "Strategic Groups Theory, Research and Taxonomy" *Strategic Management Journal*. Vol. 7, no 2 pp 141-160.

ناگفته پیداست که هر بنگاهی در این صنعت با بقیه بنگاه‌ها رقابت می‌کند. اما واحدهایی که در هر یک از گروه‌های راهبردی قرار دارند، به‌طور مستقیمی با دیگر اعضای گروه، پنجه در پنجه می‌افکنند. معمولاً بنگاه‌ها، موقع تغییر گروه با مشکلاتی مواجه می‌شوند. در واقع، به‌طور طبیعی، گروه‌های راهبردی کاملاً با ثبات و به دلیل ایستایی نسبی از دیگر گروه‌ها متمایز هستند. چون تصمیم‌گیری‌های راهبردی هر گروه، خاص آن گروه است و هر مجموعه‌ای، برای انجام امور خود شگردی خاص دارد، خروج یکی از اعضای گروه از آن و ورود او به گروهی جدید با مشکلاتی جدی همراه خواهد بود. تصمیم‌ها و شگردهای هر گروه راهبردی، آینده یک تازه‌وارد را مبهم و هزینه‌های زیادی را از نظر اتلاف وقت و از دست دادن سرمایه به آن تحمیل می‌کند. از این رو، بنگاه‌هایی که در گروه‌های راهبردی ضعیف قرار دارند، بدون تحمل هزینه‌های گزاف نمی‌توانند به داخل گروه‌های راهبردی قوی وارد شوند. باید توجه داشت که مفهوم گروه‌های راهبردی، به گونه‌ای متفاوت با آنچه در اینجا شرح داده شد مطرح شده است و عده‌ای حتی منکر وجود چنین گروه‌هایی هستند.



شکل ۱۱-۹ گروه های راهبردی تلفیقی

خطرهای نهفته در راهبردهای رقابتی و عمومی

حتی بهترین راهبرد هم نمی تواند موفقیت قطعی بنگاه پذیرنده خود را تضمین کند. به همین جهت همان طور که برای موفقیت راهبردهای رقابتی مثالهایی ذکر می شود برای عدم تواناییهای آنها در موفق ساختن تعدادی از بنگاههای اتخاذ کننده آن راهبردها یا ناپایدار بودن موفقیت های منتج از آنها نمونه هایی عرضه می شود. برای روشن شدن موضوع می توان به مثال شرکت تولیدات بهداشتی و آرایشی جانسون اشاره کرد. موفقیت این شرکت که اولین تولید کننده محصولی ویژه برای آرایش موهای خانم های سیاه پوست بود فقط بیست سال دوام آورد. رقبا با پی بردن به ارزش آن قلمرو خاص از بازار (یا آن بخش از مشتریان) شرکت جانسون را برای ادامه کار بی دغدغه در آن محدوده تنها رها نکردند. آنها نیز به انواع و اقسام لوازم آرایش مخصوص گروه های نژادی و رنگین پوستان روی آورد. در فاصله بین ۱۹۷۵ تا ۱۹۹۰ سهم جانسون از بازار این محصولات از ۸۰ درصد به ۲۰ درصد تنزل یافت. به قول اریک جانسون، فرزند بنیان گذار شرکت: “ما اول وارد این بازار شدیم و در را روی همه باز کردیم اما ناگهان یکی در آن میان در را با کلید ما بر روی ما قفل کرد.”

در هر یک از راهبردهای عمومی خطر و ریسکی نهفته است. برخی از مخاطرات نهفته در راهبردهای پیشتازی در عرضه قیمت‌های پایین، متمایزسازی و تمرکز بر قلمرو محدودی از بازار به شرح جدول (۵-۱۱) است.

جدول ۵-۱۱ برخی از خطرهای نهفته در راهبردهای رقابتی و عمومی

خطرهای پیشگامی در ارزان‌فروشی	خطرهای متمایزسازی	خطرهای تمرکز
پیشگامی در ارزان‌فروشی ادامه نمی‌یابد زیرا: رقبا تقلید می‌کنند. فناوری تغییر می‌کند. بنیان‌های کاهش هزینه‌ها زوال می‌یابند.	تمایزسازی ادامه پیدا نمی‌کند زیرا: رقبا تقلید می‌کنند. بنیان‌های متمایزسازی اهمیت خود را برای خریداران از دست می‌دهد.	راهبردهای تمرکزی تقلید می‌شوند: بره مورد تمرکز بطور ساختاری جذابیت خود را از دست می‌دهد. ساختارها منتفی می‌شوند. تقاضا افت می‌کند.
تشابه با متمایزسازی منتفی می‌شود.	مطلوبیت تفاوت قیمتی منتفی می‌شود.	رقبای مورد چالش در قلمرو وسیع بره را به شدت تحت فشار قرار می‌دهند. تفاوت یک بره با بره‌های دیگر تقریباً از بین می‌رود. مزایای قلمرو وسیع افزایش می‌یابند.
تمرکز کنندگان بر راهبردهای هزینه‌ای در برخی از بره‌ها در کاهش هزینه‌ها موفق‌تر می‌شوند.	تمرکز کنندگان بر متمایزسازی در برخی از بره‌ها به تمایز بیشتری نایل می‌شوند.	تمرکز کنندگان جدید بره‌های صنعت را به بره‌های جزئی‌تر تقسیم می‌کنند.

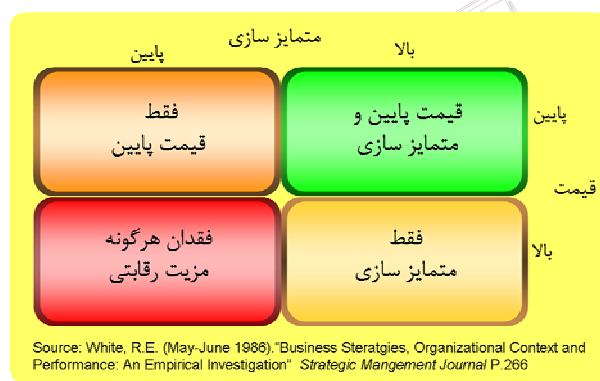
Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating an Sustaining Superior Performance*. P 21 NewYork: Free Press.

لازم به توضیح است که در مورد شرکت جانسون، رقا راهبرد این شرکت در زمینه تمرکز بر قلمرو محدودی از بازار را تقلید کردند و به آن اجازه حفظ موقعیتی را که ظرف چند سال بدست آورده بود ندادند. با توجه به تحقیقات موجود شاید بتوان یک ادعای ضمنی پورتر را پذیرفت. او تلویحاً می‌گوید هر چند در راهبردهای رقابتی خطراتی نهفته، ریسک عدم اتخاذ این گونه راهبردها از خطرات آنها بیشتر است، زیرا عدم اتخاذ این راهبردها به منزله عدم برخورداری از مزیت رقابتی و عدم برخورداری از مزیتی رقابتی با پیدا کردن یک حالت بینابینی یا گیر کردن در وسط مترادف است. این حالت، که قبلاً نیز توضیح داده شده وضع بنگاهی است که ویژگی خاصی برای متمایز شدن از بنگاه‌هایی که محصولات مشابه عرضه می‌کنند ندارد.

عملکرد مالی بنگاه‌های فاقد مزیت رقابتی نمی‌تواند قابل توجه باشد. پورتر با اشاره به صنعت کشتی‌سازی در جهان خاطر نشان می‌سازد: ”دلیل افول صنعت کشتی‌سازی در بریتانیا این است که کشتی‌های ساخت این کشورها از کشتی‌های ساخت کره بمراتب گرانتر هستند، در مقایسه با کشتی‌های ژاپنی ویژگی بیشتری ندارند و بر خلاف کشتی‌سازهای فنلاندی، که بازار یخ شکن‌ها را

هدف قرار داده‌اند، بر بازار خاصی تاکید ندارند و مزیت رقابتی خاصی را حتی به قلمرویی محدود در بازار عرضه نمی‌کنند. "موقعیت شرکت رایانه‌سازی تندی^۱ نیز با وضعیت کشتی سازی بریتانیا و اسپانیا قابل مقایسه است. به نظر می‌رسد راهبردهای ترکیبی (قیمت پایین و وجه تمایز آنها) می‌توانند ریسک آنها را کاهش یا شانس موفقیت راهبرد کلی را افزایش دهند. " غالباً از شرکتهای ژاپنی سازنده اتومبیل‌های تویوتا، هوندا، و نیسان به عنوان نمونه‌هایی از شرکتهایی که با استفاده از راهبردهای ترکیبی "قیمتهای پایین و کیفیت بالا" رقابت می‌کنند یاد می‌شود.

محققى به نام آقای دی برای موفقیت راهبرد تاکید بر "قیمتهای پایین همراه با بالا نگهداشتن کیفیت کالا" و مثالی دیگر ذکر می‌کند و مدعی می‌شود هر چند کیفیت بالا با قیمت پایین مغایر به نظر می‌رسد، بهبود کیفیت کالا می‌تواند هزینه تولید را به طور غیر مستقیم بکاهد. این دیدگاه با نظر دلبیو ادوارد دمیگ^۲ که پس از جنگ جهانی دوم در بازسازی صنعت ویران شده ژاپن نقشی تعیین کننده داشت، هماهنگ است. دمیگ معتقد است که کیفیت و بهره‌وری (یا تولید با هزینه پایین) دو روی یک سکه هستند. یکی از دستورالعملهای چهارده گانه دمیگ برای تغییر شکل صنعت این است: "برای افزایش کیفیت محصولات و ارتقای بهره‌وری، سامانه‌های تولید و بهره‌وری را به طور مستمر بهبود ببخشید و به این ترتیب هزینه‌ها را مستمر/ کاهش دهید. با توجه به این توضیحات لزومی ندارد پیشگامی در کاهش هزینه‌ها و متمایزسازی دو راهبرد مجزا تلقی شوند، آنها می‌توانند به صورتی مدغم و به عنوان راهبرد به کار روند (شکل ۱۱-۱۲).



شکل ۱۱-۱۲ تلفیق راهبردهای رقابتی پورتر

1-Tandy

2-W.Edwards Deming

با این استدلال راهبرد "حالت بینابینی" پورتر یکی از خانه‌های شکل (۱۱-۱۲) که نمایانگر راهبرد "هزینه بالا و متمایزسازی پایین" یا راهبرد "عدم مزیت رقابتی" است به شمار می‌آید.

پورتر معتقد است هر چند شرکت یا واحد تجاری یا خدماتی می‌تواند ضمن دست زدن به متمایزسازی هزینه‌های تولید خود را کاهش دهد، با این حال با استفاده از این راهبرد نمی‌تواند برای مدتی طولانی سود برد. به نظر پورتر "پیشگامی در کاهش هزینه‌ها و متمایزسازی هم‌نوایی چندانی ندارند و متمایزسازی هزینه بر است. به علاوه بالا خره یک رقیب با یک راهبرد عمومی رقابتی مثل پیشگامی در کاهش هزینه تولید وارد میدان می‌شود و آنرا آن چنان خوب اجرا می‌کند که شرکت اول یا شرکتی که متمایزسازی و پیشگامی در کاهش هزینه‌ها را با هم به اجرا درآورده ناگزیر از تاکید بر یکی و رها کردن دیگری می‌شود. معمولاً تنها یک شرکت می‌تواند با استفاده از پیشگامی در کاهش هزینه موقعیت رقابتی مسلطی پیدا کند (زیرا موفقیت این راهبرد موکول به در اختیار داشتن سهم وسیعی از بازار است)، اما شرکت‌های متعددی می‌توانند با استفاده از انواع راهبردهای متمایزسازی و تمرکز بر قلمرو محدودی از بازار (بر حسب انواع خصوصیات متفاوتی که برای یک کالا می‌توان متصور شد یا قلمروهایی که در بازار می‌توان یافت) به رقابت بپردازند. تحقیق‌هایی که راهبردهای رقابتی پورتر را باراهبردهای تطابقی اسنو و مایلز مقایسه می‌کنند حاکی از آن هستند که این راهبردهای کلی با هم هماهنگ هستند. برای مثال شرکتی که از نظر اسنو و مایلز پیرو راهبرد پیشتازی و تهاجمی است از نظر پورتر شرکتی است که بر راهبرد متمایزسازی یا متمایزسازی و تمرکز بر قلمرو محدودی از بازار تاکید دارد. شرکتی که به نظر اسنو و مایلز از راهبرد تدافعی بهره می‌جوید و مایل نیست وضع فعلی خود را تغییر دهد از زاویه دید پورتر شرکتی است که از راهبرد پیشگامی در کاهش هزینه‌ها یا کاهش هزینه در قلمرو محدودی از بازار پیروی می‌کند. تطبیق دادن هیچ یک از راهبردهای پورتر با راهبرد حساب‌گرانه اسنو و مایلز امکان‌پذیر نیست. چنانکه بخاطر می‌آوریم پیرو راهبرد حسابگری ضمن اینکه ریسک‌پذیر نیست تلاش به عمل می‌آورد تا خود را حساب‌گرانه با تغییرات محیطی هماهنگ سازد، بنابراین شاید بتوان راهبرد مختلط را با راهبرد حساب‌گرانه اسنو و مایلز تطبیق داد. بالاخره شرکتی را که بتوان از نظر اسنو و مایلز دارنده راهبرد/تفعلی ارزیابی کرد از نظر پورتر شرکتی است که از هیچ راهبرد خاصی پیروی نکرده و فقط در وسط معرکه بازار ناخودآگاه به این سو و آن سو سیر می‌کند.

رقبا و تاکتیکهای رقابتی

معمولا رقیب، دشمن و مانع اصلی اجرای راهبرد تلقی می‌شود. غالبا سهامداران یا مدیران بر این باورند که اگر رقیبی در کار نباشد بسادگی می‌توانند خود را در موقعیتی انحصاری قرار دهند و با کسب سهم زیادی از بازار در مورد کمیت، کیفیت و قیمت محصولات خود به هر نحو که بخواهند تصمیم بگیرند. در اینکه نداشتن رقیب حداقل در کوتاه مدت در بالا بردن سود موثر است نمی‌توان تردید داشت، اما نداشتن رقیب می‌تواند مشکل‌آفرین نیز باشد. ممکن است تولیدکننده ای بی رقیب نسبت به کیفیت، کمیت و قیمت‌های محصولات خود بی‌مبالا شود و میل خود را به نوآوری و توسعه از دست بدهد. در واقع با کمی تعمق معلوم می‌شود که به مرور آسیب‌پذیری بنگاه بی‌رقیب بالا می‌رود و نمی‌تواند در مقابل کالاهای جانشین و بخصوص واردات موقعیت خود را حفظ کند.

رقبای بد آگاهانه یا به دلیل ناتوانی در اعمال مدیریت بر امور بازرگانی با بازار و قواعد قیمت‌گذاری و کلا کار در صنعت مشکل‌ساز می‌شوند. اما رقبای خوب نوسانات بازار را جذب می‌کنند، بنگاه را بسوی نوآوری سوق می‌دهند، احتمالا به مشتریانی که مورد توجه نبوده‌اند پاسخ می‌دهند و مانع از وارد آمدن فشار به بنگاه می‌شوند. رقبای گرانفروش موقعیت بنگاه را بهبود می‌بخشند، مواجهه با اتحادیه‌های کارگری و مراجعی که ممکن است به طور قانونی برای بنگاه مشکل‌آفرین شوند تسهیل می‌کنند، زمینه حسادت و مخالفت با یک بنگاه به اصطلاح/انحصارگر را از بین می‌برند، انگیزه تلاش را می‌افزایند، تقاضای کلی درون بازار را افزایش می‌دهند، خریداران را نسبت به بقای آن صنعت امیدوار می‌سازند، جنبه‌های مثبت صنعت را در اذهان مردم تقویت می‌کنند، امکان توزیع بودجه مورد نیاز برای بهبود کالا و توسعه بازار بین واحد را فراهم می‌آورند، در خریداران اطمینان خاطر بیشتر بوجود می‌آورند، به جا افتادن و تثبیت فناوری مورد استفاده کمک می‌کنند، باعث می‌شوند سرمایه‌گذاران قبل از ورود به درون صنعت بیشتر در مورد عواقب تصمیم خود بیندیشند و کانال‌های توزیع را متراکم و کار را برای رقبای بد دشوار می‌کنند. هر چند رقبای خوب و مسلط به بازار با اعتبار و حیثیت و دیگر توانایی‌ها می‌توانند باعث تقویت یکدیگر شوند، هر رقیب خوبی باید تلاش به عمل آورد تا ضمن به کار بردن تاکتیکهای رقابتی و متناسب با شرایط زمان و مکان برای آسان ساختن اجرای یک راهبرد از وارد آمدن هر گونه صدمه‌ای، حتی ناخواسته، به رقبای خوب حذر کند.

می‌دانیم راهبرد برنامه‌ای فراگیر و دورنگر برای محقق ساختن ماموریتها و آماجهای بنگاه است. یک تاکتیک در مقایسه با راهبرد برنامه‌ای عملیاتی و مشخص برای هموار ساختن راه اجرای راهبرد به شمار می‌آید. این برنامه‌ها زمان و موقعیت اجرای راهبردها را تصریح می‌کنند. تاکتیکها در مقایسه با راهبردها ماهیتا قلمرو، و دوره زمانی محدودی دارند. تاکتیکها را می‌توان مانند مشی‌ها، حلقه‌های واسط میان طراحی و اجرای راهبردها به شمار آورد. برخی از تاکتیکهای موجود با اجرای راهبردها سروکار دارند.

تاکتیکهای زمان محور

بنگاهی که قبل از دیگران محصولی جدید تولید و به بازار عرضه کند/اولین/اقدامگر یا پیشرو نامیده می‌شود. پیشتاز مزایای خاصی در بازار کسب می‌کند. به عقیده پورتر زمان یا سرعت عمل در کسب جایگاهی پایدار مانند مزیت در هزینه تولید یا متمایزسازی برای بنگاه نقشی اساسی دارد. به همین جهت موقعیت بنگاهی که به عنوان پیشتاز یا اولین اقدامگر عمل کند در بازار بهبود می‌یابد. در کل اولین اقدامگر فرصت اینکه قواعد رقابت را در قلمروهای متفاوت تعریف کند به خود اختصاص می‌دهد. تحقیق نشانگر آنست که اولین اقدامگر نه تنها در مقایسه با بنگاههایی که با تاخیر اقدام می‌کنند سهم بیشتری از بازار را به دست می‌آورد، بلکه از نظر کسب سودهای مستمر دراز مدت نسبت به رقبا در موقعیتی بهتر قرار می‌گیرد. سود زیادی که اولین اقدامگر در ابتدای عمل کسب می‌کند برای جبران سرمایه‌گذاری زیادی که باید برای طراحی کالا و بدست آوردن بازار انجام دهد ضروری است. کسب شهرت به عنوان رهبر یا پیشرو در صنعت و بازار، امکان حرکت بسوی پایین منحنی تجربه یا یادگیری (به عبارتی کسب تجربه برای کاهش هزینه‌های تولید) و بدست آوردن موقعیت پیشگامی در کاهش هزینه، و امکان گرفتن سودهای نسبتاً بالا، هر چند موقتی، از خریدارانی که حاضرند برای بدست آوردن اجناس یا خدمات جدید مبالغ زیادی بپردازند برخی از مزایای اولین اقدامگر بودن است.

البته اولین اقدامگر بودن معایبی نیز دارد. معایب اولین اقدامگر بودن، محاسنی برای دنباله‌روها به شمار می‌آید. دنباله‌روها می‌توانند از پیشرفتهای فنی و فناوریانه پیشتازها تقلید کنند (و هزینه‌های تحقیق و توسعه خود را کاهش دهند)، ریسک خود را با ارزشیابی آگاهانه بازار کاهش دهند، و از گرایش طبیعی یا ناخود آگاهانه پیشتازها در نادیده گرفتن بخشها یا قطعاتی از بازار بهره‌مند شوند.

تاکتیکهای موقعیتی

بنگاه یا واحد تجاری راهبردی می‌تواند راهبردی رقابتی را به صورت تهاجمی یا تدافعی به اجرا گذارد. غالباً تاکتیکهای تهاجمی در موقعیتی غیر از موقعیت فعالیتهای جاری و تاکتیکهای تدافعی معمولاً در همان شرایطی که فعالیتهای جاری بنگاه به اجرا در می‌آیند، به اجرا گذاشته می‌شوند.

تاکتیکهای تهاجمی

برخی از روشهای حمله به رقبا عبارتند از:

حمله همه جانبه در این حالت بنگاه مستقیماً به رقیب خود حمله می‌کند طبق این تاکتیک بنگاه تلاش به عمل می‌آورد تا در همه زمینه‌ها و رشته‌ها از نظر قیمت، کیفیت، انواع اجناس یا خدمات، کانالهای توزیع با رقیب برابری کند و از آن پیشی گیرد. در صورتی که بنگاه مهاجم از منابعی قابل ملاحظه و عزمی راسخ برای مقابله و حفظ بقای خود برخوردار باشد احتمالاً در اجرای تاکتیک خود موفق خواهد بود. این تاکتیک، تاکتیک بسیار پرهزینه‌ای است. بنگاهی که جدیداً از این تاکتیک استفاده می‌کند احتمالاً غول‌های به خواب رفته صنعت خود را بیدار خواهد کرد. برای مثال می‌دانیم وقتی در آمریکا شرکت ارتباط از راه دور اسپرینت با اتخاذ موضعی تهاجمی موقعیت شرکت‌های باسابقه‌ای مانند تی‌تی‌وی را مورد تهدید قرار داد این شرکت با واکنشی متقابل موقعیت شرکت اسپرینت را با خطر مواجه ساخت نتیجه آنکه حاشیه سود در کل صنعت کاهش یافت.

حمله به یک جناح (نقطه ضعف) بنگاه مهاجم می‌تواند به جای حمله مستقیم به کلیه جبهه‌های رقیب، بخش یا بخشهایی از بازار را که رقیب در آنها ضعیف است مورد حمله قرار دهد. تویوتا و نیسان با این تاکتیک در ۱۹۶۰ وارد بازار اتومبیل آمریکا شدند. تولیدکنندگان عمده اتومبیل در آمریکا یعنی جنرال موتور، فورد و کرایسلر به تقاضای خریدارانی که خواهان اتومبیل‌های کوچک و کم‌مصرف بودند توجهی نداشتند و حال آنکه تویوتا و نیسان دقیقاً آن خریداران را مورد توجه قرار دادند. موفقیت بنگاهی که به نقطه ضعف حمله می‌کند در گرو خویشن‌داری است. این بنگاه باید با شکست‌های زیاد تدریجاً در محدوده بی‌دفاع بازار پیشروی کند. اگر حمله‌کننده به منطقه بی‌دفاع، عجولانه و از روی بی‌احتیاطی عمل کند با اقدامات انتقام‌جویانه رقبای کهنه‌کار و جا افتاده در بازار مواجه خواهد شد.

محاصره رقیب معمولاً تاکتیک محاصره رقیب در جریان تکوین حمله همه جانبه یا حمله به یک جناح تحقق می‌پذیرد. طبق این تاکتیک بنگاه مهاجم رقیب خود را از جهت محصول یا بازار، یا هر دو محاصره می‌کند. غالباً انواع محصول بنگاه محاصره کننده از انواع محصولات رقیب محاصره شونده بیشتر است (می‌تواند یک نوع محصول را با کیفیت‌ها و قیمت‌های مختلف یا چند نوع محصول را با قیمت‌های متفاوت عرضه کند) یا قادر است پاسخگی نیازهای مشتریان گوناگون باشد (عملاً بر کلیه بازارهای ثانویه مسلط است) برای مثال، شرکت ژاپنی هوندا توانست نیاز و تقاضای موجود آمریکا در مورد موتورهای سبک را برطرف سازد، هر چند بخشی از بازار را که با موتورهای سنگین سرکار داشت چون گذشته برای فعالیتهای بلا منازع هارلی دیویدسون خالی گذاشت. برای آنکه محاصره کننده بتواند موفق شود به تواناییها و منابع لازم برای حمله به بخشهای وسیعی از بازار احتیاج دارد.

حمله از بالای سر (دگرگون سازی آیین جنگ) بنگاه مهاجم می‌تواند به جای حمله مستقیم به جناحین یا قلب دشمن، کلاً آیین جنگ را تغییر دهد. طبق این تاکتیک از بازار یا مشتریانی که کاملاً زیر نفوذ یک فروشنده جا افتاده قرار دارند نسبت به محصولاتی که آن فروشنده عرضه می‌کند سلب علاقه می‌شود. طبق رایج‌ترین شکل این تاکتیکها، شرکت یا شرکتهای مهاجم با عرضه محصولاتی جدید به تقاضاهایی که تولیدکنندگان جاافتاده بی‌جواب گذاشته‌اند، پاسخ می‌دهند. برای مثال در ۱۹۹۰ شرکتهای ماتسو شیتا، هیتاچی، توشیبا و میتسوبیشی در ژاپن ضمن تلاش موفقیت‌آمیز وسایل برقی خانگی خود را که با استفاده از نرم‌افزارهای مبتنی بر منطق مبهم^۱ ساخته شده و از کیفیت بی‌مراتب بالاتر از کیفیت وسایل مشابه ساخت اروپا و آمریکا برخوردار بودند برای گرفتن جای محصولات رقیب وارد بازار ساختند. برای آشنایی با اثر کاربرد نرم‌افزارهای مذکور در وسایل خانگی به عنوان مثال قابل ذکر است که ماشین لباسشویی دارای این نرم‌افزار می‌تواند با توجه به وزن و چرخه البسه‌ای که وارد آن شده است تعداد دور و مقدار آب مورد نیاز خود را به طور اتوماتیک و بدون احتیاج به کلیدهای هماهنگ کننده وزن و چرخه از یک طرف و امکانات ماشین از طرف دیگر تنظیم کند.

شرکتهایی که قادر به تولید محصولاتی کاملاً هماهنگ با نیازهای بازار باشند می‌توانند با استفاده از این نوع تاکتیکها در میدان رقابتها به پیروزی برسند. اما اگر آنها بدون داشتن تواناییهای لازم در زمینه

تولید محصولات بازاری پسند از این تاکتیکها استفاده کنند فقط پول و وقت خود را هدر می‌دهند.

جنگهای چریکی بنگاه مستقل یا واحد تجاری راهبردی بجای آنکه با صرف هزینه‌های زیاد به مقابله مستمر با رقیب یا رقبا بپردازد می‌تواند به جنگ و گریز دست بزند. حمله‌های کوتاه و مقطع به بخشهایی از بازاری که رقیب در اختیار دارد ویژگی اصلی جنگهای چریکی تجاری است. بنگاه یا واحد تجاری راهبردی در چارچوب این تاکتیک، با انجام فعالیتهایی برای ارتقای فروش، کوشش می‌کند تا در هر بخش از بازار سهمی هرچند اندک بدست آورد. یک شرکت کوچک و تازه وارد به بازار سعی می‌کند بدون آنکه رقبای بزرگ خود را مورد تهدید قرار دهد یا حس انتقام‌جویی آنها را برانگیزد از همان سهم‌های کوچکی که بدست می‌آورد به سودی قابل قبول برسد.

بنگاه‌هایی که به جنگهای چریکی روی می‌آورند باید ضمن برداشتن گامهایی کوتاه و محتاطانه از سودهایی که در ابتدا می‌برند راضی باشند. بی‌احتیاطی و اصرار زیاد در تسریع جریان سودآوری می‌تواند رقبای جاافتاده را به مرحله‌ای برساند که دست نزدن به اقدامات تلافی جویانه را بی‌آبرویی ببانند.

تاکتیکهای تدافعی

به عقیده پورتر تاکتیکهای تدافعی احتمال قرار گرفتن در معرض حملات رقبا را کاهش می‌دهند، یا حملات را به سوی بخشهایی که حساسیت زیادی ندارند متوجه می‌سازند یا دست کم از شدت حملات می‌کاهند. تاکتیکهای تدافعی برای افزایش مزیت‌های رقابتی طراحی نمی‌شوند بلکه عمدتاً تدابیری به منظور پایدارتر ساختن مزیت‌های رقابتی بنگاه یا واحد تجاری راهبردی به شمار می‌آیند. به نظر می‌رسد که اگر مزیت‌های رقابتی بنگاه پایدار و استوار باشند رقبا حمله ور شدن به دارنده آن مزیتها را موثر ارزشیابی نخواهند کرد. طبق تاکتیکهای تدافعی، سوددهی زودرس عملاً فدای سود دهی دیررس می‌شود. برخی از راه و روشهای قابل استفاده برای پیش گیری از حملات رقبای جا افتاده یا تازه واردهای بازار به شرح زیر هستند:

ایجاد موانع اساسی

موانعی مانند موانع تحرک می‌توانند راههای منطقی حمله یک مهاجم را ببندند. به نظر پورتر مهمترین موانع تحرک عبارتند از:

- (۱) عرضه کالا در کلیه بخش‌های سودآور بازار برای سد کردن کلیه راههای ورود دیگران به صنعت.
- (۲) عقد قرار داد با توزیع کنندگان برای عرضه محصول به طور انحصاری برای بستن کانالهای اصلی توزیع بر روی رقبای بد.
- (۳) بالا بردن هزینه تغییر فروشنده برای خریداران با دادن آموزشهای رایگان یا کم هزینه به آنان در مورد نحوه استفاده از اجناس یا خدماتی که از آن فروشنده تهیه می‌کنند.
- (۴) بالا بردن هزینه جذب خریدارانی که کالاهایی را حداقل برای یک بار امتحان می‌خرند با پایین نگه داشتن قیمت های فروش.
- (۵) افزایش مقیاس اقتصادی به منظور کاهش هزینه‌های تولید.
- (۶) ممانعت از بکار گرفتن فناوریهای جایگزین از طریق تثبیت فناوری مورد استفاده و مشابه و ایجاد تسهیلات برای آنکه همکاران علاقمند با عقد قرار داد از آنها استفاده کنند.
- (۷) محدود ساختن استفاده از منابع انسانی و تجهیزات بنگاه بوسیله دیگران.
- (۸) محدود ساختن تامین کنندگان مواد اولیه با عقد قراردادهای انحصاری یا خرید جایگاههای کلیدی.
- (۹) دوری جستن از بنگاههایی که ضمن تامین مواد اولیه شما مواد اولیه رقبای شما را تامین می‌کنند.
- (۱۰) تشویق دولت به ارتقای استانداردهایی مانند استانداردهای ایمنی و آلودگی هوا و به این ترتیب مانع‌تراشی برای کسانی که می‌خواهند به رقابت بپردازند.

تقویت این تصور که تهاجم با واکنشهای شدیدی روبرو خواهد شد

دومین نوع از تاکتیکهای تدافعی انجام اقدام یا اقداماتی است که در مهاجمین بالقوه این تصور را بوجود می‌آورد که اگر حمله کنند، بنگاه مورد حمله بشدت تلافی خواهد کرد. بعضی از آن اقدامات ارسال پیامهایی در بازار، متضمن عزم مدیریت در امر دفاع از سهم خود از بازار بعضی محصولات و برنامه‌هایی برای افزایش ظرفیت جاری را شامل می‌شود. به علاوه می‌توان به مهاجمی که در خارج کردن حتی بخش کوچکی از بازار بنگاه از چنگ آن موفق بوده است درس عبرتی داد. این کار می‌تواند از طریق دادن تخفیفهایی به مراتب بیش از آنچه شرکت یا بنگاههای مهاجم به خریداران می‌دهند انجام شود. برای مثال وقتی شرکت کوراکس بازار پودرهای شوینده و پاک کننده‌های شرکت پراکتر و گمبل را مورد حمله قرار داد شرکت پراکتر و گمبل سفیدکننده مایع خود با عطر لیمو را روانه

بازار کرد و آنها را در بسته‌های کوچک برای استفاده آزمایشی به طور رایگان در اختیار مصرف‌کنندگان قرار داد. این کار توانست کوراکس را ناگزیر از عقب نشینی و خروج از بازار پراکتر و گمبل سازد. بنگاه یا واحد تجاری راهبردی می‌تواند با تبلیغات کم یا زیاد خود ادامه فعالیت‌های بنگاه مهاجم را از آغاز دوره حمله آزمایشی مختل سازد. اقدامات تلافی‌جویانه نباید بدون جهت، شدید و گسترده باشد. باید به خاطر داشت که تحقیقات نشان می‌دهد که غالباً بنگاه‌های تازه وارد در ابتدای کار تهدیدی جدی به شمار نمی‌آیند و اقدامات تلافی‌جویانه شدید و گسترده می‌توانند بمراتب بیش از یک حد قابل قبول گران تمام شوند.

کاهش انگیزه مهاجمان بالقوه برای حمله

می‌توان با تصویر دورنمایی نسبتاً تاریک از وضع سوددهی صنعت انگیزه مهاجمان بالقوه را برای ورود به صنعت کاهش داد. این اقدام سومین نوع از انواع تاکتیک‌های تدافعی است. برخی از بنگاه‌ها مانند لابراتوارهای داروسازی اورشل علاوه بر صرفنظر کردن از سودهای زودرس تلاش می‌کنند تا حتی با سرمایه‌گذاری‌های مناسب و مستمر هزینه‌های تولید را بدون صدمه زدن به کیفیت محصولات خود در حداقل نگهدارند. هزینه‌های تولید و قیمت‌های فروش پایین برای هیچ‌کس انگیزه زیادی جهت دست زدن به رقابت و حمله شدید باقی نمی‌گذارد. شرکتی که از تاکتیک تدافعی استفاده کند می‌تواند با استفاده از رسانه‌های ارتباط جمعی دشواری‌های کار و صنعت خود را با مردم میان‌گذارد. طبعاً طراحان راهبردهای تهاجمی که باید دیده‌ها و شنیده‌های خود را مبنای برنامه‌های خود قرار دهند نمی‌توانند تحت تاثیر مطالبی که بوسیله رسانه‌ها به آنها می‌رسد قرار نگیرند.

هماهنگی میان امکانات درونی و راهبردهای عمومی رقابتی

بنگاه مستقل یا واحد تجاری یا خدماتی راهبردی قبل از آنکه در مورد متعهد ساختن خود به یکی از راهبردهای مورد بحث تصمیمی قطعی بگیرد باید قابلیت و توانایی‌های واحدهای داخلی خود را دقیقاً ارزشیابی کند. تنها وجود تناسب میان شرایط محیطی و راهبردهای عمومی رقابتی کافی نیست، وجود هماهنگی میان امکانات و محدودیتهای درونی و آن راهبردها نیز ضروری است. پورتر فهرستی از آنچه لازمه اجرای هر یک از راهبردهاست و نیز توانایی‌هایی که به سازمان امکان اجرای هر یک از آنها را

جدول ۱۱-۶ ملزومات اجرای راهبردهای رقابتی عمومی

راهبرد رقابتی عمومی	منابع و مهارت‌هایی که معمولاً مورد نیاز است.	آنچه سازمان در کل برای اجرای راهبرد باید انجام دهد.
پیشگامی در ارژان فروشی	<ul style="list-style-type: none"> • سرمایه گذاری مستمر و دسترسی به سرمایه • مهارت‌هایی در مهندسی فرآیند تولید • نظارت دقیق بر کارکنان • سیستم توزیع کم هزینه 	<ul style="list-style-type: none"> • کنترل شدید هزینه • گزارشهای کنترل مفصل و مکرر • تشکیلات و تعین مسؤلیتها بصورتی دقیق و با جزئیات • گره زدن پاداشها با هدفهای کمی و مشخص
تمایز سازی	<ul style="list-style-type: none"> • تواناییهای بالا در زمینه بازاریابی • توانایی بالا در طراحی • استعداد و خلاقیت • تواناییهای بالا در تحقیقات بنیادی • معروفیت سازمان در زمینه کیفیت و پیشتازی • در قلمرو فناوری • داشتن سابقه طولانی در یک صنعت یا برخورداری از مهارت‌های گرفته شده از صنایع گوناگون • برخورداری از همکاریهای کانالهای توزیع یا فروش 	<ul style="list-style-type: none"> • هماهنگی همه جانبه میان بخشهای تحقیق و توسعه، تولید و بازار یابی ارزیابیهای کیفی و گره زدن پاداشها با عملکردها • فراهم آوردن تسهیلات و زمینه های لازم برای جذب و نگهداشتن کارکنان ماهر، دانشمندان برجسته و افراد خلاق و خوش فکر
تمرکز	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعه ای از مهارت‌های فوق معطوف به یک، هدف راهبردی مشخص 	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعه از مهارت‌ها و امکانات فوق معطوف به یک، هدف راهبردی مشخص

Porter E. Michael. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

می‌دهد عرضه کرده است که به شرح جدول (۱۱-۶) ارایه می‌شود

جمع بندی و نتیجه گیری

این فصل به بحث در مورد راهبردهای عمومی و مزیت‌های رقابتی اختصاص دارد و شگردهای اعمال راهبردها را هم مطرح می‌سازد. به احتمال زیاد از دیرباز هرگاه فعالیت یا کسب و کاری می‌خواست فروش خود را افزایش دهد نوعی تغییر در محصول یا کاهش قیمت فروش مطرح می‌شد. به این لحاظ تغییر محصول یا کاهش قیمت فروش به عنوان راهبردهایی عمومی مقولات جدیدی نیستند که بخواهند از کتابهای درسی مقاطع بالای دانشگاهی سر درآورند. اما آنچه این موارد را در کتابهای مذکور توجیه می‌کند عمدتاً مربوط شدن آنها به قلمروهایی وسیع و محدود از یک سو و موضع رقابتی کسب و کار از سوی دیگر است. در واقع اگر کسب و کاری رقابتی مهم نداشته باشد دلیلی هم برای کاهش قیمت فروش وجود ندارد و شاید بهتر بتواند به پیشگامی در زمینه عرضه محصولات متفاوت بپردازد. اما علاوه بر موضع رقابتی یا جایگاه کسب و کار در محیط رقابتی، انتخاب سلاح رقابت هم بر نحوه مقابله کسب و کار با رقبا اثر دارد. برخی کسب و کارها با اتکا به توانمندی خود در پایین نگه داشتن هزینه های تولید و برخی دیگر با تاکید بر قدرت خویش در زمینه نوآوری و کاربرد فناوری های مناسب، پیشگامی در ارزان فروشی یا عرضه محصولاتی متفاوت را با قلمروهایی وسیع یا محدود به

عنوان مزیت رقابتی یا سلاح برای حضور در میدان رقابتها انتخاب می کنند. البته از آنجا که روز به روز تقلید مزیت‌های رقابتی آسان تر می شود کسب و کارها برای ادامه حیات پویا ناگزیر پایه های مزایای رقابتی خود را باید تقویت کنند یا تغییر دهند به علاوه افت تقاضا در هر زمینه و ظهور فرارقاتب نباید از نظر دور شود.

نکته بسیار حائز اهمیت این است که تشخیص صحیح موضع رقا از یک طرف و اتخاذ مزیت‌های رقابتی متناسب با آنها لزوما موفقیت کسب و کار را تضمین نمی کند چگونگی اعمال راهبردهای رقابتی یا شگردها و تاکتیک های رقابت نیز مهمند. ضمنا کاربرد چند راهبرد عمومی با هم و شگردهای اعمال آنها نیز در سالهای اخیر مطرح شده اند. قابل تاکید است که راهبردهای عموما در سطح کسب و کار یا واحد تجاری راهبردی ، و نه گروه صنعتی یا سطح بدره، مطرح هستند و اینها خود به لحاظ نظری رقبایی دارند، که در فصول بعدی به آنها اشاره می شود.

