



استراتژی های عمومی پورتر

فرایند جهانی شدن، به وجود آمدن سازمان تجارت جهانی و یکپارچگی بازارهای جهانی، پیشرفتهای سریع و بنیادین تکنولوژیک، پیشرفت های جدید در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، تبیین کنترل های آلودگی محیط زیست و حفظ منابع انرژی، کمبود منابع و هزینه های بالای آنها، چالشهایی هستند که بنگاه ها و صنایع مختلف در عرصه تجارت و فعالیتهای اقتصادی با آن روبرو هستند و ادامه حیات آنها، منوط به تصمیم گیری درست و به موقع در برابر این تغییرات است. در این میان، فرایند جهانی شدن و گسترش بازارهای مصرف و نیز افزایش تعداد رقبا و شدت رقابت، باعث اهمیت بخشیدن به مفاهیمی مانند رقابت پذیری شده است.

این امر موجب گردیده تا بنگاه ها، صنایع و کشورهای مختلف در جهت ارتقای رقابت پذیری خود به شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت پذیری و تقویت آنها تلاش کنند. بسیاری از محققان جهت توجیه و تفسیر رقابت پذیری و عوامل مؤثر بر آن، نظریه و مدل هایی را عرضه داشته اند و عوامل مؤثر بر رقابت پذیری را دسته بندی کرده و در قالب مدل هایی ارائه کرده اند. این نظریه ها و مدل ها نیز از تنوع نسبتا زیادی برخوردارند. اما در این میان مدل الماس گون مایکل پورتر از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار است. لذا در این مقاله پس از بیان مفاهیم اولیه رقابت پذیری به معرفی این مدل پرداخته شده است.

• استراتژی های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر

در زمینه تجزیه و تحلیل وضع رقابتی، در دهه ۱۹۸۰، کتابهای [مایکل پورتر](#) دارای بیشترین خواننده بود. این کتابها عبارت بودند از: استراتژیهای رقابتی، مزیت رقابتی، مزیت رقابتی ملتها که هر سه به وسیله شرکت انتشاراتی فری پرس به ترتیب در سالهای ۱۹۸۵، ۱۹۸۰، ۱۹۸۹، منتشر شدند. از دیدگاه پورتر، استراتژیها به سازمان این امکان را می دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت های رقابتی بهره گیرد. آنها عبارتند از:

رهبری در هزینه ها

متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات

سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص

پورتر این سه مبنا را استراتژیهای ژنریک یا عمومی می نامد.



در رهبری هزینه ها شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می یابد. مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول این است که محصولاتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی دهند. مقصود از متمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که نیازهای گروههای کوچکی از مصرف کنندگان تامین شود.

استراتژیهایی را که پورتر ارائه می کند نیاز به ساختارهای سازمانی متفاوت، رویه های کنترل و سیستم های انگیزشی دارد. شرکتهای بزرگتر که به منابع بیشتری دست دارند، از نظر رهبری در هزینه به رقابت می پردازند یا درصدد برمی آیند محصولات و خدماتی ویژه و متمایز از شرکتهای رقیب عرضه نمایند، در حالیکه اغلب، شرکتهای کوچکتر توجه خود را معطوف به محصولات و خدمات خاص می کنند. پورتر بر این نکته تاکید دارد که به هنگام به کارگیری این استراتژیها برای ارزیابی ((مشارکت در فرصتها)) به وسیله شرکتهای واحدهای تجاری موجود و بالقوه از شیوه مبتنی بر تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت استفاده شود.

مشارکت در فرصتها و منابع چنین امکانی را به وجود می آورد که با استفاده از مزیتهای رقابتی هزینه ها را کاهش داد یا محصولات و خدماتی متفاوت و متمایز تولید و عرضه کرد. پورتر، علاوه بر تشویق و ترغیب به مشارکت در فرصتها بر این نکته تاکید می کند که شرکتهای بهره مند شدن از مزیتهای رقابتی می توانند تخصصها و مهارتها را بین واحدهای تجاری مستقل (به شیوه ای اثربخش) مبادله نمایند. با توجه به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه و بزرگی شرکت و ماهیت رقابت می توان با استفاده از استراتژیهای گوناگون (از نظر رهبری در هزینه ها، متمایز ساختن محصول یا معطوف کردن تمام توجه به گروههای کوچکی از مصرف کنندگان) به مزایای خاصی دست یافت.



• استراتژی رهبری هزینه

یکی از دلایل اصلی برای اجرای استراتژیهای یکپارچگی عمودی و یکپارچگی افقی این است که بتوان از نظر رهبری در هزینه ها به منافع و مزایایی دست یافت. ولی پدیده رهبری در هزینه ها را باید همگام با (متمایز ساختن محصولات و خدمات) به کار برد. بسیاری از عوامل هزینه بر جذابیت‌های نسبی استراتژیهای عمومی (ژنریک) اثر می گذارند. آنها عبارتند از: صرفه جویی به مقیاس، منحنی های یادگیری و تجربه آموزی، درصد ظرفیت مورد استفاده و رابطه ای بین عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان محصولات ساخته شده. هزینه های دیگری را که به هنگام انتخاب استراتژیها باید مورد توجه قرار داد، عبارتند از توان بالقوه در سهمیم شدن در هزینه ها و مهارتها یا دانش موجود در درون سازمان، هزینه های تحقیق و توسعه مربوط به تولید و عرضه محصولی جدید یا اصلاح محصولات موجود، هزینه های دستمزد، نرخ مالیات، هزینه انرژی و هزینه های حمل و نقل.

در موارد زیر شرکت می تواند، در یک صنعت، محصولاتی را با بهای تمام شده کمتر تولید و عرضه نماید: هنگامیکه برای محصولات متمایز مشتری چندان زیادی وجود نداشته باشد، هنگامی که بازار متشکل از خریدارانی باشد که نسبت به قیمت حساسیت نشان می دهند، هنگامی که مشتریان بین محصولات با نامها و نشانهای تجاری مختلف تفاوت چندانی قائل نمی شوند و یا هنگامی که تعداد زیادی خریدار با توان های بالقوه چانه زدن در بازار وجود داشته باشند. هدف این است که محصولاتی با قیمت پایین تر از شرکتهای رقیب به بازار عرضه کرد و بدان وسیله سهم بیشتری از بازار را به دست آورد و آنگاه با بالا بردن فروش تلاش کرد شرکتهای رقیب را به کلی از بازار خارج نمود.

معمولا اگر شرکتی استراتژی مبتنی بر (رهبری در هزینه ها) را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد، این اقدام بر کل سازمان اثر می گذارد که در نتیجه شرکت مزبور دارای کارایی بسیار بالا، سربار پایین، ضایعات قابل تحمل، مقداری مزایای جنبی، دقت زیاد در دادن درخواست برای بودجه، حیطه نظارت گسترده تر، کاهش هزینه های نگهداری و سرانجام مشارکت گسترده کارکنان در تلاشهای مربوط به کنترل هزینه ها خواهد بود. برخی از خطرهای ناشی از اجرای استراتژی مبتنی بر ((رهبری در هزینه ها)) این است که امکان دارد شرکتهای رقیب از این استراتژی تقلید نمایند و در نتیجه کل سود یک صنعت خاص کاهش یابد، پیشرفتهای فن آوری در آن صنعت موجب شود که استراتژی مزبور اثربخشی خود را از دست بدهد یا اینکه خریداران به ویژگیهای دیگری به غیر از قیمت توجه نمایند. شرکتهای زیر، از نظر اجرای استراتژیهای مبتنی بر کاهش دادن



هزینه ها و پیشرو شدن در این زمینه عبارتند از : وال مارت ، بیک ، مک دونالد ، بلاک اند دکر ، لینکلن الکتریک و بریگز و استراتن.

• استراتژی های تمایز

استراتژیهای تمایز در استراتژیهای متفاوت درجات مختلفی از تمایز را به وجود می آورند. متمایز بودن محصول یا خدمت به این معنی نیست که بهره مند شدن از مزیت رقابتی تضمین گردد ، به ویژه اگر محصولات استاندارد بتوانند به میزان زیادی نیازهای مشتریان را تامین کنند یا اگر شرکتهای رقیب بتوانند از شرکتی که دارای ویژگیهای متمایز است به سرعت تقلید نمایند. شرکتهای رقیب نمی توانند به سرعت محصولات با دوام تولید و عرضه نمایند.

مقصود از عرضه موفقیت آمیز محصولات متمایز این است که شرکت مربوطه می تواند ، از نظر عرضه محصول از انعطاف پذیری بیشتر برخوردار شود ، برای سازشکاری با محیط در حال تغییر از توان بیشتری برخوردار است ، هزینه های کمتری به مصرف می رساند ، برای نگهداری دستگاهها هزینه های کمتری می نماید ، آرامش بیشتری دارد و از ویژگیهای بیشتری برخوردار است. استراتژی توسعه محصول نمونه ای است که شرکت بدان وسیله از مزیت حاصل از اجرای استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول برخوردار می شود.

تنها پس از مطالعه دقیق درباره نیازها و سلیقه های خریداران باید درصدد اجرای استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول یا خدمت برآمد که در این راستا باید با متمایز ساختن محصول ، محصولی منحصر به فرد به بازار عرضه کرد که دارای ویژگیهای مورد نظر مصرف کنندگان باشد . شرکتی که استراتژی تمایز را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد می تواند قیمت محصول را نسبت به شرکتهای رقیب بالاتر تعیین کند ، زیرا به وفاداری مشتریان تکیه می کند و مشتریان شیفته ویژگیهای متمایز و منحصر به فرد این نوع محصول خواهند شد. ویژگیهای خاصی که می توانند یک محصول را (مثلا خودرو را) از محصولات شرکتهای رقیب متمایز سازند عبارتند از : خدمات بسیار عالی که پس از فروش ارائه شود ، در دسترس بودن قطعات یدکی ، طراحی مهندسی ، عملکرد خودرو ، عمر مفید ، مصرف بنزین در هر کیلومتر و راحت بودن به هنگام رانندگی.



خطر یا ریسک ناشی از کاربرد استراتژی تمایز این است که امکان دارد قیمت بسیار بالایی که برای آن تعیین می شود، از نظر مشتری، موجه نباشد. اگر چنین چیزی روی دهد، استراتژی رهبری در هزینه ها می تواند موجب شکست استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول گردد. خطر یا ریسک دیگری که از به کار گیری استراتژی تمایز وجود دارد، این است که امکان دارد شرکتهای رقیب به شیوه های گوناگون نسخه دومی از همین محصول با همین ویژگیها تولید و عرضه کنند. بدین گونه شرکتهای رقیب باید درصدد دستیابی به منابع با دوام با ویژگیهای منحصر به فرد باشند، به گونه ای که شرکتهای رقیب نتوانند به سرعت و با هزینه اندکی به آنها دست یابند یا از آنها تقلید نمایند. شیوه های متداول که سازمانها می توانند بدان وسیله استراتژیهای تمایز را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورند این است که بین واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی هماهنگی ایجاد کنند و برای جذب نیروهای خلاق و دانشمندان زبده تسهیلات ویژه فراهم آورند. شرکتهای زیر توانسته اند استراتژی تمایز را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورند: دوپپر، جن - ایر، دلیمیتد، بی. ام. و، گرادی - وایت، رالف لارن، می تگ و کراس.

• استراتژی های تمرکز

استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد و سرانجام اینکه، این موفقیت، از نظر شرکتهای عمده و رقیب، از اهمیت زیادی برخوردار نباشد. استراتژیهای ماند رسوخ در بازار و توسعه بازار به گونه ای هستند که می توان به میزان زیادی از مزایای ناشی از تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده کرد. شرکتهای بزرگ و آنهایی که در سطح متوسط قرار دارند تنها زمانی می توانند از استراتژیهای مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده کنند که این استراتژی را با استراتژیهای مبتنی بر رهبری در هزینه ها و متمایز ساختن محصول درهم آمیزند. در واقع، همه شرکتهای به گونه ای از استراتژی تمایز استفاده می کنند. از آنجا که تنها یک شرکت می تواند با کمترین هزینه محصولاتی بسیار متمایز از محصولات شرکتهای رقیب ارائه نماید، در صنعت مربوطه، سایر شرکتهای باید برای متمایز ساختن محصول خود درصدد راههای دیگری برآیند.

استراتژیهای مبتنی بر تمرکز بر گروههای خاصی از مشتریان زمانی بسیار اثربخش خواهد بود که مشتریان دارای سلیقه های بسیار متمایز باشند و شرکتهای رقیب درصدد دستیابی به همین بخش از بازار نباشند. شرکتهایی مانند میداس، رد لابستر، فدرال اکسپرس، اسپرینت، ام سی ای، کورس و شوین استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروههای خاصی از مشتریان را به اجرا درمی آورند.



خطرهای ناشی از اجرای استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان به شرح زیر است: تعداد زیادی از شرکتهای رقیب متوجه این واقعیت می شوند که شرکت توانسته است استراتژی مزبور را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد و درصدد ارائه نسخه دومی از همین استراتژی بر می آیند یا اینکه سلیقه مشتریان تغییر می کند و نسبت به ویژگیهای محصول مزبور بی علاقه می شوند. سازمانی که از استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده می کند می کوشد خدمات خاصی را به بازاری محدود عرضه کند که این بازار می تواند به صورت منطقه جغرافیایی، بخش خاصی از مصرف کنندگان یک محصول یا گروههای ویژه ای از مشتریان باشد (درحالیکه شرکتهای رقیب در بازارهای گسترده تر فعالیت می کنند).

• زنجیره ارزش

از دیدگاه پورتر بهترین راه برای توصیف نوع فعالیتی که شرکت انجام می دهد این است که آن را بر حسب یک زنجیره ارزش وصف نمود و بر این اساس باید کل هزینه همه فعالیتهایی را که شرکت برای تولید و عرضه یک محصول یا خدمت به مصرف می رساند از کل درآمد کم کرد تا ارزش به دست آید. همه شرکتهای سازمانهایی که در یک صنعت به خصوص مشغول فعالیت هستند دارای یک زنجیره ارزش مشابه می باشند و آن دربرگیرنده فعالیتهایی است که در راه به دست آوردن مواد اولیه، طراحی محصول، ساختن تشکیلات و واحدهای تولیدی، بستن قراردادهای تعاونی و ارائه خدمات به مشتریان به عمل می آورند.

تا زمانی که کل درآمدها از کل هزینه های مربوط به تولید و ارائه خدمات و محصولات بیشتر شود، شرکت سودآور خواهد بود. شرکتهای نه تنها باید در راه درک ارزش زنجیره عملیات خود کوشش کنند، بلکه باید بکوشند زنجیره های ارزش شرکتهای رقیب، عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان محصولات را هم درک نمایند. زنجیره ارزش پورتر توسط پارس مدیر تشریح شده است.



• مزیت رقابتی کشورها

در سراسر دنیا ، بسیاری از کشورها مانند برزیل از منابع طبیعی فراوانی بهره مندند ، در حالیکه برخی دیگر ، مانند مکزیک می توانند نیروی کار ارزان قیمت ارائه نمایند. برخی مانند ژاپن برای تحصیلات و آموزش تعهد بسیار زیادی دارند ، در حالیکه برخی دیگر مانند ایالات متحده آمریکا دارای نوآوری و کارآفرینی می باشند. کشورها در نوع فعالیتی که می توانند انجام دهند (آنچه را که می توانند عرضه کنند) متفاوتند و شرکتها هم به صورتی فزاینده عملیات زنجیره ارزشی خود را در بخش هایی از دنیا متمرکز می نمایند که بتوانند از نعمتهای مختلف موجود در آن کشورها بهره مند گردند.

پورتر در آخرین کتاب خود ابراز می دارد برخی از کشورها نسبت به بقیه از وجود درصد بیشتری از شرکتهای موفق (درخاک خود) بهره مندند.

برای مثال ایالات متحده آمریکا در زمینه فعالیتهای تفریحی ، ایتالیا در سنگ های ساختمانی و موزائیک ، سوئد در کامیون ، ژاپن در صنعت بانکداری ، سوئیس در شیرینی جات و آلمان در صنعت خودرو .

پورتر این ویژگیها را به حساب چهار عامل سرنوشت ساز گذاشت که عبارتند از:

۱- وجود تواناییهای بالقوه در زمینه های فنی محدود در یک کشور

۲- تقاضای بسیار زیاد برای نوع خاصی از محصول یا خدمت در یک کشور

۳- وجود صنایع پشتیبان در همان کشور

۴- وجود شرکتهای رقیب بسیار سرسخت در همان کشور
