

هنر مزیت شناسی استراتژیک

در هر بازار رقابتی، متعاملین که ارائه کنندگان کالا و خدمات هستند، سعی می کنند با استفاده از ابزارهایی مانند ایجاد تمایز در کیفیت یا قیمت و یا نحوه ارائه و غیره، توجه مشتریان را به خود جلب کنند و کالا و خدمات خود را بیش از دیگران بفروشند. برای ایجاد این تمایزات، شرکت باید استراتژی هایی را به کار گیرد که بتوانند آن را از سایر رقبا پیش اندازد. اما نکته مهم اینجا است که هر کدام از این استراتژی ها لزوما نیازمند وجود مزیت هایی رقابتی در سازمان است که استراتژی بتواند بر آن تکیه کند و موثر واقع شود. استراتژی مانند اهرمی برای بالابردن ارزش آفرینی سازمان است که بر تکیه گاه مزیت های رقابتی بنا شده است. اگر این تکیه گاه سست و نامتعادل باشد عملا اهرم استراتژی موثر نخواهد بود. مثلا استراتژی کاهش قیمت تمام شده، مستلزم وجود مزیت هایی مانند امکان افزایش بهره وری سرمایه گذاری، تولید با صرفه به مقیاس و مانند آن است یا برای دستیابی به نتایج موثر استراتژی تمایز کیفی، شرکت باید از مزیت توانایی تحقیق و توسعه و یا سرمایه گذاری بالا برای تبلیغ و ترویج برخوردار باشد. بدون وجود این مزیت ها، استراتژی آرزویی خواهد بود که هرگز محقق نمی شود. پس تحلیل گر کسب و کار باید ابتدا مزیت های رقابتی پایدار سازمان را شناسائی کند و سپس بر پایه آنها استراتژی های مناسب را شکل دهد. در این مقاله می کوشم ویژگی های مزیت های رقابتی پایدار را تشریح و اشتباهات رایج در تحلیل آنها را بیان کنم.

ناکارآمدی خرد متداول در تحلیل مزیت ها:

داستان نبرد حضرت داوود با جالوت آنگونه که در تورات آمده است می تواند از دیدگاه تحلیل استراتژیک آموزنده باشد. جالوت فرمانده ای کاریزما و نیرومند بود که از محافظت کلاه خود و زره بلند برنزی خود بهره می برد. او در شمشیر زنی و نبرد بسیار قوی بود و هیکل تنومندش هیبتی ترسناک به او بخشیده بود که همه سربازان سپاه شمعون شامل برادران داوود را از نبرد با او واهمه داشتند. در مقابل او، داوود جوان لاغر اندام و البته چابکی بود که بر نبرد با جالوت اصرار می ورزید

و نهایتاً شمعون به رغم میلش تسلیم درخواست او شد و البته برای محافظت در برابر ضربات مهلک جالوت، به داوود پیشنهاد کرد که او نیز زرهی بر تن کند، توصیه ای که به کار گرفته نشد و داوود با پیراهن گشاد و ساده خود چند قدمی را به سوی جالوت دوید و سپس سنگی را از فلاخن خود به طرف پیشانی او پرتاب کرد. این شلیک کارگر افتاد و جالوت را کشت. با سرنگونی جالوت لشگر او نیز انسجام درونی خود را از دست داد و سپاه اندک شمعون بر لشگر بزرگ و قدرتمند جالوت غلبه کرد. اگر داوود می خواست قبل از حمله به روش سنتی تحلیل استراتژیک، ضعف ها و قوت های خود و جالوت را بررسی کند، طبیعتاً قدرت زیاد، تنومندی، زره قوی و توان حمله و نبرد را از قوت های جالوت می شمرد و شاید ضعفی برای او متصور نبود در آنسو تنها قوت خود را در شجاعت و چابکی و نقاط ضعف اش را در ناتوانی در مبارزه و برخوردار نبودن از محافظت و کاریزمای رهبری به شمار می آورد، بر مبنای این اطلاعات تحلیلی، طبیعتاً راهبرد محافظتی پوشیدن زره آنگونه که شمعون پیشنهاد کرده بود هم راهبردی منطقی به شمار می آمد که نتیجه آن نبرد رو در روی داوود و جالوت می بود که حتماً نتیجه ای جز مرگ داوود در پی نداشت چون زره ناکارآمد داوود نمی توانست از او در برابر ضربات کارآمد جالوت محافظت کند. این مثال نشان می دهد راهبردهای کلاسیک مبتنی بر رقابت و با تکیه بر تحلیل ضعف و قوت در بسیاری از موارد ناکارآمد است اما دیدگاه روشنفکرانه و استراتژیک داوود در این فضا، عدم تقارنی را برای او هویدا کرد که توانست مبنای توجه به استراتژی در ست قرار گیرد. داوود نمی بایست به جالوت نزدیک می شد پس ناتوانی جالوت در مبارزه از فاصله دور و توانایی بیشتر داوود در استفاده از فلاخن این فرصت را برای او ایجاد کرد که ساختار بازی رقابت را تغییر دهد در این حالت، قوت پیش فرض شده وجود زره و کلاه خود نه تنها قوت اثر گذاری نیست بلکه یک ضعف و مانع برای تحرک به شمار می آید. اگر داوود زره را می پوشید دیگر چابکی خود را برای حمله از راه دور به جالوت از دست می داد. این واقعیت نشان می دهد بیش از آنکه تمرکز بر افزایش تاثیر قوت ها و هدف گیری ضعف های مشهود در اتخاذ استراتژی در ست اثر گذار باشد، تغییر پارادایم فکری راجع به رقابت می تواند راهگشا گردد. همانطور که پیش فرض قوت کاریزمای رهبری برای جالوت، در این پارادایم جدید، نقطه ضعفی شد که شکست لشگرش را بعد از مرگ او در پی داشت. پس گاهی برای شناخت مزیت های رقابتی نباید از خرد متداول حاکم بر محیط رقابتی طبیعت کرد بلکه باید بینش فرای قوائد بازی فعلی را در نظر گرفت

مزیت رقابتی پایدار باید در سازمان ما به وفور و در شرکت های رقبا به ندرت وجود داشته باشد!

امروز کتابچه تحلیل استراتژیک اکثر شرکت ها را که باز می کنیم در می یابیم که بسیاری از تحلیل های ضعف و قوت در آن تکراری است، اکثر آن سازمان ها مواردی مانند برخورداری از نیروی کارآمد، توان کارشناسی، وجود منابع مالی، انگیزه کاری رهبران، شناخت بازار و مشتریان و مانند آن را به عنوان نقاط قوت خود ذکر کرده اند و استراتژی هایی را برای استفاده از این موارد برای مواجهه با ضعف ها و تهدیدها یا استفاده بهتر از فرصت ها بر شمرده اند اما تقریباً همه آنها ناکارآمد است. آیا شرکت ها در بیان این نقاط قوت به خطا رفته اند یا دلیل این نارسایی چیز دیگری است؟ واقعیت آن است که آن مزیتی می تواند در محیط رقابتی کارآمد باشد که در بتواند میان سازمان ما و رقیب ما تمایز ایجاد کند. اگر قرار باشد هم سازمان ما و هم رقیبمان از مثلاً نیروی انسانی کارآمد برخوردار باشند، این دیگر مزیت نیست چون ما را در رقابت جلو نمی اندازد اگرچه نقطه قوتی برای سازمان ما است. آن مزیتی می تواند مبنای راهبرد گذاری قرار گیرد که در سازمان ما به وفور و با قدرت تاثیر گذاری زیاد وجود داشته باشد و در مقابل بیرون آن و نزد رقیبان قابل دستیابی نباشد. دوارتش کاملاً مشابه در دشتی ساده، نمی توانند استراتژی های چندان موثری را در مواجهه با یکدیگر به کار گیرند چون هیچ یک در برابر دیگری دارای مزیت نیستند. باید بدانیم آنچه که در رقابت عمل می نماید مزیت ها هستند و نه قوت ها.

مزیت رقابتی باید غیر قابل تقلید باشد!

یکی از شناخته شده ترین و کارآمدترین استراتژی های توسعه محصول در کشور ما در سالهای اخیر مربوط به تولید بستنی های آیس پک بوده است. طراحان باهوش این کالا یک نیازمندی پنهان در بازار که شامل بستنی غنی و با تنوع بیشتر بود را کشف و بر پایه آن آیس پک را طراحی و تولید کردند. رشد و سودآوری شرکت ارائه دهنده آن در سالهای اول اعجاب آور بود اما به تدریج ناگزیر افول کرد زیرا این مزیت از محافظت لازم برخوردار نبود. تولید آیس پک اگرچه بسیار ابتکاری است اما در عین حال راحت است و به راحتی تقلید می گردد. پس تولید کنندگان اولیه به تدریج مزیت منحصر به فرد خود را از دست دادند که کاهش شدید سهم بازار را در پی داشت. باید توجه داشته باشیم که یک ویژگی مهم برای یک مزیت رقابتی، پایدار و غیر قابل تقلید بودن آن

است. متأسفانه اکثر مزایای رقابتی قابل تقلید است پس پایداری مزیت ها باید چگونه حفظ گردد، در بند بعدی به تشریح آن می پردازیم.

مجموعه ای از مزیت های یکپارچه و به هم مرتبط قابل تقلید نیست!

یک شرکت تولید کننده سیستم های نرم افزاری را در نظر بگیرید که از قوت برخوردار از موقعیت در یک بازار خاص مثلا بازار تولید کنندگان صنایع پتروشیمی برخوردار باشد یعنی مشتریان در این بازار آن شرکت را بشناسند و مدیران آن در آن بازار نفوذ و موقعیت داشته باشند. این نقطه قوت خوبی است اما لزوما مزیت پایداری نخواهد بود زیرا دیگر افراد موثر در این بازار هم می توانند چنین شرکتی را تاسیس نمایند حال اگر شرکت اول از مزیت توان تحقیق و توسعه بالا و تولید محصولات کیفی نیز برخوردار باشد، دیگر بنگاه تازه بنیان تاسیس شده در بازار توان چندان برای مواجهه رقابتی نخواهد داشت چون فراهم آوردن هر دو این مزیت ها به شدت پرهزینه خواهد بود. حال اگر مزیت سومی مانند وجود شرکای تجاری خارجی برای تامین سخت افزار با کیفیت هم وجود داشته باشد، دیگر تقلید و فراهم آوری هر سه عملا غیر ممکن می نماید. پس یکی از راهکارهای محافظت از مزیت های رقابتی ایجاد ترکیب منسجم میان آنها است. مثلا شرکت اپل توانسته است با استفاده از مزیت سیستمی، طیف وسیعی از تولید کنندگان نرم افزارهای متنوع و متناسب با محصولش را با خود همسو نماید ضمن آنکه از مزیت طراحی و توسعه کیفی نیز برخوردار است وجود این دو قابلیت همزمان موجب شده است تمایز استراتژیک بسیار قوی در برابر رقبا برای آن شرکت ایجاد گردد به گونه ای که بتواند طی مدت زمان کوتاهی رقیب عمده خود یعنی شرکت نوکیا را با بالاترین سهم بازار، از گردونه رقابت خارج کند.

مزیت رقابتی باید ارزشمند باشد!

برخی از شرکت ها از مزیت های نادری برخوردارند که غیر قابل تقلید نیز هست و با تعاریف و الزامات فوق حتما مزیت رقابتی پایدار به شمار می آید اما عملا نمی تواند به استراتژی های سودآور برای آنها منجر گردد. پس اشکال در جای دیگری است. به نظر می رسد مهم ترین منبع برای بهره برداری از منفعت محیط، عدم قطعیت ها و ناپایداری های آن است. گاهی تغییری در روندهای اجتماعی یا رفتار مصرف کنندگان به وجود می آید که منجر به یک عدم تعادل در محیط

می‌گردد. پس آن شرکتی که بتواند زودتر از بقیه این نامتعادلی را با ارائه محصولات و خدمات متعادل کند، به منفعت سرشاری دست خواهد یافت. حالا اگر مزیت رقابتی پایدار آن بنگاه بر این نامتعادلی متمرکز باشد، مزیت ارزشمندی است زیرا استراتژی بهره‌برداری از این فرصت را شکل می‌دهد. برای نمونه می‌توان به روند رشد جمعیت در دهه شصت در کشورمان اشاره کرد، افزایش زاد و ولد در این دهه به تدریج و زنجیر وار بسیار از بازارها را از کالای نوزاد تا خدمات آموزشی دبستان و دبیرستان و کنکور و دانشگاه و بعد از آن ازدواج و ... را با عدم تعادل مواجه کرد زیرا تقاضا در برهه‌هایی خاص برای هر یک از این محصولات و خدمات متناسب با سن این برجستگی جمعیتی به شدت افزایش می‌یافت در آن زمان بنگاه‌هایی که می‌توانستند با چابکی و سرعت بالا بر موج این تقاضا سوار شوند و کالا و خدمات مناسب را فراهم آورند به رشد و سوددهی چشمگیری دست می‌یافتند و دیگران که پس از آنها وارد می‌شدند عملاً با مزاد عرضه مواجه می‌شدند. در این برهه‌های خاص مزیت‌هایی مانند چابکی و سرعت بالا در تولید انبوه می‌توانست مزیت‌های ارزشمند به شمار آید.

منبع: استراتژی خوب، استراتژی بد