

## آیا گروه‌های استراتژیک وجود دارند؟

چهار چوبی اقتصادی برای تجزیه و تحلیل

گروه مترجمان توسعه مدیریت  
منبع: Strategic Management

مقدمه

علی‌رغم وجود یک جریان روز افزون تحقیق در مورد گروه‌های استراتژیک در میان دامنه گسترده‌ای از صنایع، هنوز راجع به یافته‌های این تحقیق توافق کمی وجود دارد. موضوعات مهمی همچون حضور گروه‌های استراتژیک، عدم وجود رابطه‌ای مستحکم بین این گروه‌ها و همچنین سودآوری مطرح هستند. دیگران از رشد و توسعه محدود، ماهیت ویژه مفاهیم کلیدی، الگوهای ضعیف و مشکلات سختش شکایت دارند. شاید مهم‌ترین نکته آن است که آیا مطالعه گروه‌های فرا صنعتی می‌تواند اطلاعاتی را فراهم کند که از مطالعه شرکت‌ها و صنایع بدست نمی‌آیند یا خیر؟ در این مقاله برای تشخیص آثار (نتایج) گروهی رویکردی فرضی را ارائه می‌کنیم. اگر چه بسیاری از آثار گروهی قابل پذیرش هستند، اما توجهمان را بر آثار مفید گروه‌های فرا صنعتی محدود می‌کنیم. ما تعریفی ارائه می‌دهیم که در بر گیرنده معنای وجود داشتن برای یک گروه استراتژیک است که با تحقیق قبلی سازگار بوده و در مفهوم سازمان صنعتی ریشه دارد.

همچنین این روش‌ها به ما اجازه می‌دهند آثار حقیقی و آثار کاذب را تشخیص دهیم. در عین حال این روش‌ها به ما اجازه می‌دهند تا حدی از منجذاب مندولوژیکی چگونگی تشخیص گروه‌های استراتژیک بعنوان یک اولویت، اجتناب نماییم. علاوه بر ارائه این رویکرد، ما برخی از مقاله‌های تجربی را مرور می‌کنیم که روششان به روش شناسی که ما از آن دفاع می‌کنیم و نزدیک است. ما در می‌یابیم که نتایج این مطالعات بطور مؤثری ما را برای تحقیق بیشتر تشویق می‌کند و همچنین در این مورد بحث می‌کنیم که چرا در هنگام عدم حضور نتایج حقیقی گروهی بکار بردن مفهوم گروه استراتژیک بعنوان وسیله‌ای تحلیلی نتیجه برعکس می‌دهد؟

جهت بررسی این انتقاد که چرا ادبیات گروه‌های استراتژیک برای تمایز قابل تمدن بین سازمان، گروه و آثار صنعتی شکست خورده است، یک تعریف کاری از وجود گروه‌های استراتژیک مطرح می‌کنیم که دربار و نقطه نقل این انتقاد می‌باشد.

**تعریف:** یک گروه استراتژیک زمانی وجود دارد که عملکرد یک شرکت در گروه نشانگر ویژگیهای مشخصات گروه، کنترل کردن سازمان و ویژگیهای صنعت باشد.

اگر آثار حقیقی گروهی وجود داشته باشند در آن صورت گروهها چیزی بیشتر از یک وسیله تحلیلی خواهند بود. از طرف دیگر اگر درک ما از عملکرد سازمان با مطالعه گروهها افزایش نیابد، در آن صورت ارزش این چنین عمل کردن بسیار پایین خواهد بود.

ما در این مقاله روشهایی را تشریح می کنیم که بواسطه آنها مشخصات گروهی می تواند به عملکرد شرکتها عضو اثر بگذارد. نگرش اصلی ما این است که بدون وجود روابط استراتژیک در میان اعضای گروه، عضویت در گروه نمی تواند هیچ تأثیر مستقیمی بر عملکرد داشته باشد. ما برای مشخص کردن روابط استراتژیک یک روش تجربی را مطرح می کنیم که منشأ آن اصول نوین اقتصادی سازمانهای صنعتی می باشد. کلید این

روش استفاده از مشخصات گروهی مانند اندازه گروه، بعنوان شاخصهایی برای متغیرهای مرتبط با یکدیگر است که کمتر ملموس هستند. این کلید تحقیق ما را از آنچه که در قبل بر روی گروههای استراتژیک انجام شده است و بطور معمول از مجموعه ای از مسیرهای سازمانی مانند استراتژیهای کلیدی معمول برای اعضا جهت توصیف گروه استفاده می کنند متمایز می سازد. بدون ارتباط بین عملکرد شرکت و متغیرهای منحصر بفرد گروهی می توان مطمئن شد که آثار ظاهری گروه صرفاً از آثار سازمانی منتج می شوند.

ما با ذکر روش دیگر، استدلال می کنیم که مفهوم گروه استراتژیک تنها زمانی مهم است که بین هدایت گروه و عملکرد سازمان رابطه ای وجود داشته باشد. اگر اطلاعات راجع به هدایت در گروههای استراتژیک، قدرتی پیش بینی کننده را شامل می شود، در آن صورت مفهوم گروه استراتژیک از نظر تجزیه و تحلیلی برای مطالعه عملکرد سازمان بی فایده است. هدایت گروه پارامتری است که بطور مشخص در اکثر مطالعات تجربی در مورد گروههای استراتژیک و سود آور بودن این گروهها غایب بوده است. همچنین تحقیق قبلی بر رفع موانع متمرکز بود. ما استدلال می کنیم

که اگر چه رفع موانع در محدود کردن ورود به گروه و بالا بردن روابط استراتژیک این اعضا نقش مهمی دارد اما اثری مستقیم و گروهی بر نتایج ندارد. از آن جایی که رفع موانع می تواند به حفظ تفاوتهای مفید گروهی کمک کند، لذا بخش مهمی از نظریه ما را تشکیل می دهد.

کلید واقعی نتایج گروهی، ارتباطات استراتژیک است. نتایج گروهی ایجاد شده توسط روابط استراتژیک می توانند با حمایت شدن از طریق رفع موانع، پایدار گردند.

در این مقاله ما توجهمان را بر آثار عملکرد و گروههای صنعتی هم سطح محدود می کنیم. اگر چه ممکن است سایر انواع آثار گروهی همچون آنهایی که بر ارتباطات بین گروهی یا روابط غیر هم سطح مربوط می شوند نیز مهم باشند، اما ما این عناوین را به تحقیق آینده موکول می نماییم. ما کارمان را با بازنگری کوتاه تحقیقات نظری به گروههای استراتژیک

آغاز کرده و آنگاه مباحثات نظری را در رابطه با نتایج گروهی مطرح می کنیم. بدین ترتیب ما چارچوبی تجربی برای شناسایی گروهها ارائه کرده و این چارچوب بر اساس اصول نوین اقتصادی سازمانهای صنعتی است و بطور خاصی طبق شرایط تغییر داده شده تا ارتباطات گروهی را مشخص کند. ما طبق این چارچوب پیشنهادهای مناسب و قابل بررسی را ارائه می دهیم و آن گاه به بحث راجع به مضامین این چارچوب در مورد تحقیق تجربی می پردازیم. بعد از این بحث، به نتایج چندین تحقیق تجربی که قبلاً منتشر شده و در مورد گروههای استراتژیکی هستند که روش آنها با کار ما مطابق است می پردازیم. طبق این نتایج، به برخی حمایتهای صورت گرفته درباره گروههای موجود پی می بریم. این امر حاکی از آن است که تحقیق آتی در مورد این اصول پر بار خواهد بود. ما به محققان هشدار می دهیم که از استفاده مستمر از گروه بندیهای استراتژیک بعنوان وسیله ای تحلیلی پرهیز کنند.

#### ادبیات نظری گروههای تحقیق

گرچه مفهوم گروههای استراتژیک برای نخستین بار توسط هانت (۱۹۷۲) مطرح شد، اما نظریه آن تا هنگام کار پورتر<sup>۱</sup> و همچنین کیوز<sup>۲</sup> و پورتر تشریح نشده بود. پورتر گروه استراتژیک را همچون دسته ای از شرکتها در داخل یک صنعت معرفی کرد که با یکدیگر مشابه اند و تنها بر مبنای یک یا چند ویژگی کلیدی در استراتژیهایشان، با سازمانهای خارج از گروه تفاوت دارند. از نظر پورتر، گروههای استراتژیک صورتهای ساختاری مستمر صناعی هستند که محدود به رفع موانع هستند.

اولین نظریه پردازان گروههای استراتژیک را بعنوان یکی از ویژگیهای ساختار صنعتی در نظر گرفتند که می توانست نمونه های سنتی سازمان صنعتی را تکمیل کند. آنها بیشتر تأثیر رقابت در میان گروهها در سود آوری را مدنظر داشتند. پورتر چنین فرضی کرد که حضور گروهها در یک صنعت، میزان رقابت را افزایش میدهد. گستره این اثر در واقع بر سه عامل بستگی دارد. تعداد و درصد پراکندگی گروهها در یک صنعت، فاصله استراتژیک بین آنها و سطح وابستگی بازار. تعداد بیشتر گروهها و مساویتر بودن سهمشان، بیشتر بودن رقابت در بین آنها را در پی دارد. بیشتر بودن فاصله استراتژیک<sup>۳</sup> (مثلاً چطور گروهها در ویژگیهای کلیدی با هم تفاوت دارند) نیز بیشتر شدن رقابت را به دنبال دارد. بیشتر بودن وابستگی بازار (میزانی که گروهها مشتریان یکسان را هدف قرار می دهند) هم به رقابت بیشتر می انجامد. این عوامل بطور مستقیم بر سود آوری شرکتها اثر می گذارد، بطوری که این آثار نتیجه عوامل میانجی رقابت در صنعت هستند.

در حالی که رقابت میان گروهها بطور یال قوه مهم است، وجود گروههای استراتژیک و آثار عضویت بر خود شرکتها نیز مفروض است. ما توجه خودمان را به روش اساسی تری متمرکز می کنیم که ممکن است گروههای استراتژیک از طریق آنها به سود آوری - از طریق رقابتهای فرا گروهی - اثر بگذارند پورتر در مبحث خود این نتیجه را اوج رفع موانع و رقابت در میان گروه می داند. هر چه میزان رفع موانع بیشتر باشد توانایی آن برای جلوگیری از تقلید<sup>۴</sup> و قدرت بالقوه برای سود بردن اعضای گروه نیز بیشتر می شود. پورتر استدلال می کند که میزان رقابت در میان گروه به ساختار

### یک گروه استراتژیک زمانی وجود دارد که عملکرد یک شرکت در گروه نشانگر ویژگیهای مشخصات گروه، کنترل کردن سازمان و ویژگیهای صنعت باشد.

گروه بستگی دارد. مثلاً گروههای بزرگ که اعضایشان مشخصاً در میزان و ارجحیت ریسک<sup>۱۶</sup> اختلاف نظر دارند، رقابت بیشتر از گروههای کوچکتر است.

در حالی که از سال ۱۹۷۹ مطالب بسیاری در باره ادبیات گروههای استراتژیک نوشته شده است ما تنها درباره آن دسته از مقالات مبتنی بر اصول اقتصادی بحث می کنیم که با کار ما بیشترین ارتباط را دارند مک گی<sup>۱۷</sup> و توماس<sup>۱۸</sup> استدلال کردند که رفع موانع اساس محکمتری برای شناسایی گروهها ایجاد می کند تا استراتژیهای که سستر تعریف می شوند. آنها دو ویژگی اصلی رفع موانع را تعریف می کنند. نخست، این سرمایه گذارهای بلند مدت هستند که هزینه هایشان غیر قابل برگشت (و گاهی اوقات غیر قابل درک) می باشد. دوم، آنها مانع تقلید و رقابت می شوند در حالی که استدلالهای آنها از فهم ما از رفع موانع دفاع می کند اما این پرسش را همچنان مفتوح می گذارند که چرا جمع شدن سازمانها طبق ویژگیهای خاص معمول در سازمان باید تأثیری گروهی بر عملکرد داشته باشد. کول<sup>۱۹</sup> و شندل<sup>۲۰</sup> نیز به تعریف گروه پرداختند. آنها نیز نظر مشابهی

دارند یعنی تعریف گروهها بر اساس منبع و دامنه تعهداتشان. کول و شندل استدلال کردند که رفع موانع به تنهایی برای تشریح سودآوری سازمان کافی نیستند. مشخصات سازمانی و عوامل بازار نیز باید در نظر گرفته شوند. آنها الگوی پیچیده نری را دنبال کردند که تمامی این عوامل را ترکیب می کند. این الگو نیز با روش ما مطابق است اما هنوز این پرسش باقی می ماند که چه چیزی اثر گروهی را خلق میکند؟

هاتن و هاتن<sup>۲۱</sup> پیشنهاد کرده اند که شناختن آثار گروهی ضرورتی ندارد. در عوض، شاید مفهوم گروه استراتژیک همانند وسیله ای تحلیلی بکار رود تا هنگامی که اطلاعات دقیقتری وجود ندارند، مشترکات<sup>۲۲</sup> و آثار سازمانی مشخص شوند. بهر حال بدون درک آثار گروهی حقیقی خطر نسبت دادن نادرست آثار سازمانی به گروه وجود دارد.

### آثار (نتایج) گروهی

یک نظریه قوی درباره گروههای استراتژیک باید آنچه که اثر گروهی را شکل می دهد و چگونگی تفاوت آثار سازمانی و صنعتی را بوضوح بیان کند. این امر، محققان را قادر می سازد تا تأثیر شرکتها و منابع بر سودآوری را کنترل واز برداشتهای نادرست راجع به آثار گروه اجتناب کنند. بدون چنین نظریه ای، محققان در جمع کردن اطلاعات و بکار بستن متدولوژی های تطبیق اطلاعات با سطح مناسب تجزیه و تحلیل با مشکل مواجه خواهند شد.

ما استدلال کردیم که آثار گروهی از فرایندهای گروهی حاصل می شوند. این فرایندها شکل روابطی را در میان اعضای گروه می گیرد که جهت یابیها، تصمیمات و اعمال خود اعضا را تغییر می دهد. آثار گروهی رقیبا اعضا را از آنچه که در عدم حضور گروه می باشند، تغییر می دهد. آنها چیزی بیش از جمع آوری ساده آثار سازمانی هستند و برای عوامل سازمانی یا صنعتی قابل کاهش نیستند.

برای مشاهده تفاوت میان آثار حقیقی و کذب گروهی، به دسته ای از شرکتهای تولید کننده بنگرید که از میان سایر شرکتهای در صنعتشان بر مبنای وابستگی به نفت یا بنزین متمایز شده اند.

اگر نفت در بازاری رقابتی تولید شده باشد، استراتژی رایج تکیه کردن بر نفت اساس معنی داری برای گروه بندی نیست زیرا استفاده از نفت صرفاً یک ویژگی سازمانی است و بهای نفت در هر نوع رابطه گروهی مستقل است. شناخت گروه چیزی به درک ما از سودآوری سازمان نمی افزاید، بنابراین تعریف ما از یک گروه استراتژیک حقیقی، شکست می خورد، حتی به این ترتیب، متدولوژی های تجربی موجود می تواند گروه استراتژیک را مشخص کند. فرض کنید بهای نفت افزایش یافته است. تمام این شرکتهای، با کاهش سود مواجه خواهند شد. محققانی که شاهد این تغییر در سود است و از متدولوژیهای معمول که در تحقیقات گروههای استراتژیک بکار می روند استفاده می کنند، می توانند این دسته از شرکتهای را بعنوان یک گروه استراتژیک طبقه بندی کنند. در حقیقت شرکتهایی که از نفت استفاده می کنند یک گروه کذب هستند.

آثار گروهی حقیقی از فرایندهای گروهی حاصل می شود. در ادامه، فرض کنید که این شرکتهای به اندازه کافی نفت مصرف می کنند، لذا اگر آنها مجبور بودند بعنوان یک گروه معامله کنند، می توانستند بهای بهتری کسب کنند. در این حالت، ماهیت روابط استراتژیک آنها (مثلاً موثر بودن معامله گروهی آنها) بر عملکرد اثر می گذارد. آنها گروه حقیقی را شامل می شوند.

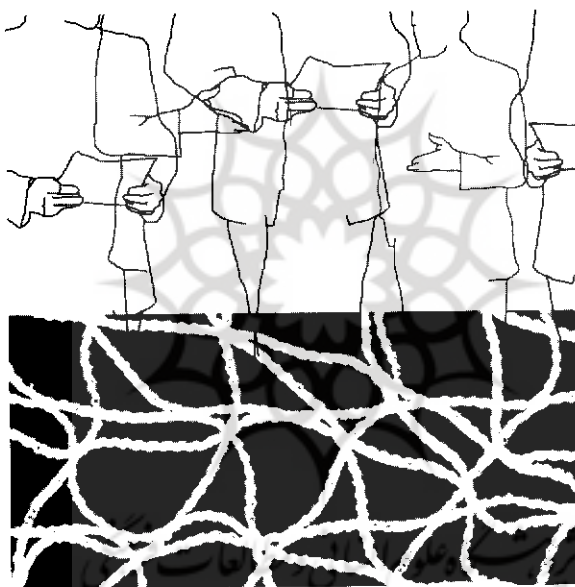
### انواع آثار گروهی

شاید آثار گروهی حقیقی چندین شکل از جمله قدرت بازار، کارایی و آثار متفاوت داشته باشند.

برخی از این آثار اساساً ثابت و برخی دیگر پویا هستند. در حالی که اکثر ادعا شده است که ممکن است اقدامات گروه

سودآوری را بالا ببرد، گاهی اوقات نیز ممکن است سود را از بین ببرد. اقتصاد دانان آثار قدرت بازاری گروهها را بطور گسترده مطالعه کرده اند. برای رخ دادن آثار قدرت بازار در گروهها، مدیران شرکتهای عضو باید روابط دوجانبه را بپذیرند یعنی این که اقدامات هر یک از اعضا بر نتایج<sup>۲۳</sup> سایر اعضا اثر می گذارد. در نتیجه آنها فعالیتهای سایر شرکتهای را برای توسعه نتایجشان به حساب می آورند. این الگوی دوجانبه و نتایج آن، روابط گروهی را هماهنگ کرده و موجب تأثیر گذاردن قدرت بازار بر سودآوری می شود. روشنترین مثال این وضعیت تباری آشکار<sup>۲۴</sup> بین گروه برای افزایش بها یا محدود کردن بازده است.

لازم نیست تباری موثر آشکار باشد. شاید شماری از مکانیزمهای هماهنگ شده تلویحی نیز سود را افزایش دهد. نمونه های این حالات عبارتند از قواعد کلی قیمت گذاری، اعلام قیمتها و قیمت اصلی توسط شرکتی برتر. کلید هر یک از این مکانیزمها شرکتهایی هستند که تصمیمات و اقدامات خودشان را بر اساس مشاهداتشان از سایرین در گروه قرار می دهند. بسیاری از روابط استراتژیک غیر مشارکی<sup>۲۵</sup> هم وجود دارند. مثلاً در الگوی اصلی کورتوت<sup>۲۶</sup>، شرکتهای توقعاتشان از تصمیمات نهایی رقبا را به



حساب می آورند اما بطور مستقل عمل می کنند. در این الگو با کاهش تعداد شرکتها، سود افزایش می یابد. در واقع، سود فوق طبیعی<sup>۳۲</sup>، که بواسطه این الگوها پیش بینی شده و نتیجه هماهنگی است که بطور طبیعی میزان محصول جانبی شرکتهایی رخ می دهد که روابط مورد انتظار سایر شرکتها را بحساب می آورند. این که یک گروه برای به حداکثر رساندن سود تا چه حدی به گروههای دیگر نزدیک می شود، به عوامل شناختی و رفتاری همانند توقعات مدیریت درباره شیوه اداره سایر شرکتها بستگی دارد. در واقع این موارد تحت تأثیر عوامل ملموس زیادی همانند حجم گروه و سابقه عملکرد آن هستند. گروههای کوچک که سابقه هماهنگی اثر بخشی دارند حتی اگر غیر مشارکتی و ناخواسته<sup>۳۳</sup> باشند، مشخصاً باعث تحقیق یافتن سود سازمانی بیشتر می شوند.

آثار اثر بخش، دومین نوع آثار گروهی هستند. پیوند استراتژیک میان اعضای گروه برای یکپارچه کردن تولید، استفاده از معیارهای اقتصادی مشترک در تولید و حذف ظرفیتهای اضافی از رده خارج، نمونه آثار پایدار و روابط بین اعضای گروه است. توافق بر سر بازدید رسمی کارخانه و تبادل بهترین شیوه های کار در میان یک گروه، مثال دیگری بر آن است که چطور روابط گروه می تواند کارایی تولید شرکتهای عضو را بالا ببرد، در حالی که چنین روابطی می تواند در میان انواع گروهها از جمله صنایع گسترده ای انجام شود، آنها می توانند در سطح یک گروه استراتژیک نیز بوجود آیند.

ممکن است آثار اثر بخش پویا حاصل فرآیندهای گروهی باشند. شاید سطوح افزایش یافته ارتباطات میان گروه، فعالیت رقابتی را شدت دهد که می تواند معرفی محصولات جدیدتر، محصولات با کیفیت بالاتر و واکنش رقابتی سریعتری را ترغیب کند. شاید اعضا گروه بواسطه رقابت سرسختانه تر بادیگران در گروه، نسبت به شرکتهای خارج از گروه به رقبای سریعتر و فعالتری تبدیل شوند. مثال آثار پویا در مورد روابط گروه شامل توافقنامه های همکاری بین اعضای گروه جهت رشد فن آوریهای پایه است. یک گروه از شرکتها می تواند بواسطه حمایت مشترک از توسعه فناوریهای جدید، پیشرفتهای فناوری را باعث شود که در غیر این

صورت انجام دادن آن برای خود شرکت مشکل است. اغلب چنین سرمایه گذاریهای مشترکی قابلیتهای اعضای گروه را در رابطه با آنهایی که خارج از گروه اند افزایش می دهند و با افزایش میزان پیشرفتهای تکنولوژیکی در میان گروه به اهداف اثر بخش و پویا می رسند.

سومین نوع تأثیر گروه بر سود آوری از میان اثرات روابط گروه بر ایجاد تمایز<sup>۳۴</sup> رخ می دهد.

یک نمونه آن هنگامی است که اعضای گروه مشترکاً بانی تبلیغات و یا تبلیغات مناسبی هستند که بطور مشترک تقاضا برای محصول را افزایش می دهند. علاوه بر آن، شاید شرکتها برای دستیابی به اعتبار مالی<sup>۳۵</sup> بر یکدیگر اثر بگذارند. مثلاً روابط حرفه ای شش شرکت بزرگ حسابداری<sup>۳۶</sup> امریکا و در نتیجه اعتبار مالی آنها به تمایز آنها از رقبای کوچکتر کمک می کند.

ما از واژه روابط استراتژیک استفاده می کنیم تا به عملکرد کلی

شرکتهایی اشاره کنیم که در آنها نوعی همکاری و هماهنگی بین اعضای گروه وجود دارد. گستره روابط استراتژیک می تواند از تئانی هدفمند در بحث موارد عدم اطمینان، روابط غیر مشارکتی تا تحقیق و توسعه دو جانبه که کارایی را بالا می برد و یا سایر سرمایه گذاریهای مشترک و تا انواع مختلف آثار گروهی بر ایجاد تمایز باشد. آنها می توانند هم اثرات پویا و هم اثرات ثابت را در بگیرند. همچنین می توانند اثرات منفی و مثبت را بسط دهند.

ما عمدتاً تعریفمان را بسط داده ایم. مادامی که یک رابطه در برگیرنده تطبیق عملکرد شرکت با شرکتهای دیگر باشد با مباحثات ما در ارتباط است.

بطور خلاصه، آثار اثر بخش می تواند از چند منبع در صنعت، گروه و شرکت ریشه بگیرد. ریشه آثار گروهی در فرآیندهای گروهی است که ما آن را روابط استراتژیک می نامیم. روابط استراتژیک در میان اعضای گروه می تواند به قدرت بازار، کارایی یا آثار ایجاد تمایز بیانجامد. تعمیم نسبی آثار گروهی بر توضیح فواید شرکت در یک مفهوم صنعتی مشخص، موضوعی تجربی است. لازم است بر آزمون این آثار محققان

رابطه بین مشخصات، فرآیندها و سودآوری گروه را ارزیابی کنند و این در حالی است که آنها اثرات احتمالی صنعتی و سازمانی را کنترل می نمایند. در این جا ما از چار چوبی استفاده می کنیم که جز اصلی تعریف گروه استراتژیک می باشد. ما این موارد را از طریق مقیاسهایی خلاصه کرده ایم که با هم جمع شده اند و اصول نظریه چطور و چه وقت روابط استراتژیک گروهی بر عملکرد شرکت اثر می گذارند را در بر می گیرند. اگر چه ما بطور ویژه در مورد سود بحث می کنیم اما نتایج ما باید در مورد بسیاری از معیارهای دیگر عملکرد نیز بکار رود.

قضیه ۱: ممکن است گروههای استراتژیک از طریق تأثیرشان بر قیمتهای محصول<sup>۳۷</sup> یا قیمتهای عامل<sup>۳۸</sup> (یا هر دو) بر سود آوری شرکت اثر بگذارند.

در بازارهای عامل روابط استراتژیک و هماهنگی میان اعضا گروه می تواند به قدرت خریدار ختم شود که این امر به آنها اجازه می دهد محصولات را کمتر از قیمتهای رقابتی خریداری کنند. این امتیاز هزینه منبع<sup>۳۹</sup> ممکن است از سود اعضای گروه که پیش از میانگین صنعتی است، حمایت کند. هنگامی که روابط استراتژیک در میان اعضای گروه به قدرت بازار

در بازارهای محصول هدایت می شود، این مکانیزم یکسان است. وقتی روابط استراتژیک در میان اعضای گروه به آثار ایجاد تمایز ختم می شود، همانند قوانین اعتبار گروه، ممکن است اعضای گروه این فواید را از طریق قیمتتها و سودهای بالا بدست آورند. در مورد آثار اثر بخش گروهی، اگر هزینه های اعضای گروه نسبت به میانگین صنعتی کاسته شود، ممکن است تأثیر بر سود آوری مستقیم باشد، در نتیجه افزایش کیفیت می تواند از امتیاز قیمت کیفیت برای اعضا گروه در مقایسه با شرکتهای خارج از گروه حمایت کند.

قضیه ۲: گروههای استراتژیک می توانند تنها در صورتی بر قیمتهای عامل یا قیمتهای محصول اثر بگذارند که بازارهای مورد نظر بطور کامل رقابتی نباشند.

اگر یک بازار بطور کامل رقابتی باشد، در آن صورت روابط استراتژیک میان زیر مجموعه ای از اعضا نمی تواند بر قیمت اثر بگذارد. برای مثال،

## یک نظریه قوی درباره گروههای استراتژیک باید آنچه که اثر گروهی را شکل می دهد و چگونگی تفاوت آثار سازمانی و صنعتی را بوضوح بیان کند. این امر، محققان را قادر می سازد تا تأثیر شرکتها و منابع بر سود آوری را کنترل و از برداشتهای نادرست راجع به آثار گروه اجتناب کنند

ممکن است اعضای گروه موافقت کنند تا برای افزایش قیمت در محصولات بازار همکاری کنند، اما وجود سایر فروشندگان رقابت کننده این استراتژی را محکوم به شکست خواهد کرد. مشتریان از شرکتهای غیر گروهی<sup>۲۵</sup> خرید خواهند کرد که مشتاق توسعه سهم خود در بازار با حداقل کاهش در قیمتها خواهند بود. همچنین خریداران رقابت کننده<sup>۲۶</sup>، تأثیر گروه بر کم کردن قیمت محصولات را با شکست مواجه خواهند کرد.

بازارهای رقابتی ناقص<sup>۲۷</sup> نیز برای آثار اثر بخش گروه یا ایجاد تمایز لازم هستند تا تفاوت دائمی را در قیمتها و سود دهی ایجاد کنند. بدون بازارهای رقابتی ناقص، تأثیرات ایجاد تمایز یا آثار اثر بخشی که اعضای گروه را از سایرین در صنعت جدا می کند ضرورتاً تقلید می شود و دیگران به رقابت با آنها می پردازند.

قضیه ۳: تنها اگر رفع موانع ورود به گروه را محدود کند، گروههای استراتژیک می توانند بر سود آوری شرکت مربوطه نسبت به میانگین صنعت اثری دائم بگذارند.

رفع موانع به دو دلیل برای حفظ تفاوتهای مربوط به سود آوری اهمیت دارند.

نخست، آنها تقلید از اقدامات و خصیصه های گروهی را به تأخیر می اندازند، بنابراین نیروهای رقابت کننده خارج از گروه را دلسرد می کنند. بنابراین رفع موانع، شرایط رقابتی ناقص را که برای اثر گذاشتن بر قیمتها و سود آوری گروههای استراتژیک لازم است، حفظ می کنند. دوم، رفع موانع بازدارنده، نقش تعیین محدوده گروه و افزایش پایداری آن در طول زمان را بر عهده دارد. در حالی که محدوده گروه استراتژیک در مفهومی که بیشتر گروهها تمایل دارند تا از اعضای اصلی تشکیل شوند، مبهم است. این محدوده در متمرکز نمودن روابط استراتژیک در درون گروه، مهم است. بدون تمرکز قوی بر روی ارتباطات گروهی نسبت به سایر انواع ارتباطات، گروه استراتژیک احتمالاً نتایج مهمی نخواهد داشت. به همین صورت در حالی که گروههای استراتژیک بطور ذاتی پویا هستند، اگر همکاریها و روابط استراتژیک در میان اعضای اصلی پویا شود و در طی زمان حفظ گردد، احتمالاً اثرات آنها مهمتر می شود.

در گذشته، رفع موانع بر حسب سرمایه گذاری های بازگشت ناپذیر<sup>۲۸</sup> شرکتهای تخصصی (مثلاً شرکتهای معروف به کیفیت بالا) و رواج آن در میان اعضای یک گروه (مانند گروه تولید کنندگان محصولات با کیفیت بالا) تصور میشد اما این امر گروه را از سایرین جدا و آن را در صنعت متمایز می کند. این دیدگاه با نقطه نظرات IONE و تصور مشابه در مورد موانع رقابت یعنی مفهومی که نخستین بار بر مبنای آن بنا نهاده شده، متناسب است. سرمایه گذاریهای بازگشت ناپذیر از این رقابت به دو روش جلوگیری می کنند. نخست، آنها هزینه ای مشابه شرکتهای بالقوه و اعضای گروه آن تحمیل می کنند. دوم، آنها از تجدید وضعیت<sup>۲۹</sup> استراتژیک ممانعت می نمایند و توسط اعضا از گروه خارج می شوند.

رقبای بالقوه می دانند که نمی توانند اعضای گروه را از رقابت خارج کنند و ممکن است با خطر واکنشی استراتژیک مواجه شوند. این امر می تواند خطر از دست دادن هزینه های غیر قابل رقابت را افزایش دهد. در محیطهای ثابت صنعتی، شرکتهای تخصصی هستند، اما سرمایه گذاریهای بازگشت ناپذیر می تواند یک گروه را از نیروهای رقابتی خارج از گروه در طول زمانهای متممادی حمایت کرده و امتیازات رقابتی را حفظ کند. در محیطهای بشدت پویا، رفع موانع بازدارنده شکل رفع یک دسته موانع موقتی را بخود می گیرد که از گروه در برابر تقلید توسط دیگران حمایت می کند. این موانع خود شکل یک دسته از سرمایه گذاریهای تخصصی را بخود می

گیرند که اعضای گروه بطور مشترک ایجاد کرده اند اما ضرورتاً در ارتباط با طرفهای مقابل آنها نیستند. علاوه بر آن ممکن است اعضای گروه به موازات تغییرات محیطی مربوط به منابع مشترک، استراتژیها، سوابق و تفکرات مدیریتی به خوبی واکنش نشان دهند. در این صورت حتی هنگامی که شرایط تغییر می کند، اعضای گروه به سرمایه گذاریهای تخصصی که کاملاً شبیه به سرمایه گذاریهایی هستند که توسط دیگران در گروهشان انجام شده است، ادامه می دهند. ممکن است رفع موانع با این ابزارها به شکل مناسب از تقلید و رقابت توسط شرکتهای خارج از گروه جلوگیری کند و بدینوسیله امتیازات سود بخش شرکتهای عضو را حفظ نماید.

قضیه ۴: تنها وقتی که روابط استراتژیک در میان شرکتهای گروه وجود دارد، گروههای استراتژیک می توانند بر سود آوری شرکتهای عضو اثر بگذارند.

این قضیه امکان مقایسه و بررسی اقتصاد صناعی را توسعه می دهد که عقیده رفع موانع را ارائه نمودند.

در سطح صنعتی، موانع رقابتی لازم هستند اما برای اثرات سود دهی مورد تأیید کافی نیستند. سود دهی شرکتهای در صنعتی که از رقابت مصون مانده است به هدایت آنها بستگی دارد. شرکتهای به هم نزدیکتر از محصولات مشترک سود بیشتری می برند. شاید اصول مشابهی در گروه بکار برده شود. توانایی گروههای استراتژیک برای بالا بردن سود شرکتهای یا صنایع فوق الذکر، به هدایت اعضای گروه بستگی دارد.

با برنامه ریزی در مورد تحقیق صنایع، می توانیم چندین مشخصه گروه را تعریف کنیم که می توانند عملکردی هماهنگ را توسعه و در نتیجه سود دهی اعضای گروه را بالا ببرند:

۱. هماهنگی زمانی مؤثرتر است (و سود دهی زمانی بالا می رود) که گروه ها بشدت متمرکز شده باشند. این امر با انتظارات پورتر با توجه به اندازه گروه و رقابت فراگروهی تطابق دارد.

۲. اگر اعضای گروه از نظر جغرافیایی نزدیک باشند، هماهنگی در شکل یادگیری بیشتر است.

۳. اگر اعضای گروه بر مبنای قیمتتهای مشابه، محصولات مشابه را در زمانی مشابه تولید کنند، هماهنگی بالا رفته و سود افزایش می یابد.

۴. اگر اعضای گروه در تعدادی از بازارها با یکدیگر رابطه داشته باشند، انگیزه قویتری برای هماهنگ کردن اقدامات خواهند داشت.

قضیه ۵: تنها اگر رفع موانع، رقابت و روابط استراتژیک در گروه را محدود کند، گروههای استراتژیک می توانند اثری پیوسته بر سود دهی داشته باشند.

نه شرایط اثر بخشی رفع موانع و نه روابط استراتژیک، بخودی خود برای گروهی که اثری ثابت بر سود دهی شرکتهای عضو دارد کافی نمی باشند. روابط استراتژیک برای اعضای گروه از طریق اثرات قدرت بازار، اثرات کارایی، یا اثرات ایجاد تمایز، سود دهی خلق می کنند. برای تضمین این امر که در مورد سود حاصل از روابط استراتژیک رقابتی صورت نگیرد، رفع موانع لازم است. همچنین رفع موانع بازدارنده، ساختار گروه را حفظ می کند و به آن ثبات می دهد. بدین روش رفع موانع روابط استراتژیک در میان گروه را تسهیل می کند. روی هم رفته، هم رفع موانع و هم ارتباطات استراتژیک برای گروهها لازم و کافی اند تا بر سود دهی شرکتهای عضو اثر ثابت بگذارند.

این تفسیر اقتصادی از چگونگی تأثیر گذاری روابط گروه استراتژیک بر سود دهی، با نوشته های اخیر در مورد مفاهیم مدیریتی تطابق دارد. توماس و بادن فولر<sup>۳۰</sup> نشان دادند که چطور الگوهای ذهنی روابط استراتژیک و

هماهنگی در صنایع پوشاک اسکاتلند را تسهیل می نماید. فیگن بام<sup>۳۰</sup>، هارت<sup>۳۱</sup> و شندل<sup>۳۲</sup> ادعان داشتند که گروههای استراتژیک با ایجاد مرجعی، هماهنگی در میان اعضای گروه را تسهیل می نمایند. ریگز<sup>۳۳</sup> و هوف<sup>۳۴</sup> دریافتند که مدیران بر مبنای درک خود از گروه بندی شرکتها عمل می کنند که چنین گروه بندیهایی سود آوریهای متفاوتی به همراه دارند. الگوی ما نیز با نتایجی تجربی متناسب است که بر مبنای آنها سطح رقابت در میان اعضای گروه نقش واسطه را در میان گروههای استراتژیک و دستیابی به سود بیشتر توسط اعضا بازی می کند. کول<sup>۳۵</sup> و دیرکس<sup>۳۶</sup> اعلام کردند که کاهش سود دهی در صنعت دارو سازی ایالات متحده ممکن است به افزایش رقابت فرا گروهی ختم شود.

#### مضامین پویایی

چار چوب ما در یک دوره خاص زمانی بر صنایع، گروهها و شرکتها تمرکز می یابد. بهر حال، محیطهای صنعتی بطور گسترده ای متفاوتند و در طی زمان تکامل خواهند یافت. شرایط رقابتی که از وجود گروههای استراتژیک جلوگیری می کنند به گونه ای تغییر کنند که گروهها را قادر سازند شکل یابند و بر سود دهی شرکتها اثر گذارند. بر خلاف آن، لازم نیست گروهها همیشه بطور کامل بر حیات یک شرکت یا صنعت تمرکز کنند زیرا ممکن است اثر گذاری آنها بر شرکتها موقتی باشد. شاید رفع موانع بازدارنده از طریق اقدامات گروهی تقویت شود یا از طریق نوآوری، رشته بازار یا توسعه محصولات جایگزین پراکنده شود. ممکن است الگوهای روابط اعضا نیز تغییر کنند بطوری که اعضا ارتباطات قویتری را در خارج از گروه تشکیل دهند و خود گروه کاملاً به مجتمع شرکتهایی با ارتباطات کم اهمیت تبدیل شود.

البته چار چوب سازمانی که طی آن رفع موانع بازدارنده از رقابت جلوگیری می کند قیاسی<sup>۳۷</sup> (نسبی) است. ممکن است در طول زمان ارزش منابع اعضا از بین برود و استراتژیهای موفق آنها تقلید گردد. با دادن انگیزه های مناسب برای رقابت، عاقبت رقبا می توانند منابع اصلی خودشان را توسعه دهند و با گروه رقابت کنند. رفع موانع بازدارنده در محیطهای بسیار نا آرام، چه به نوآوری مربوط باشد و چه به رشد بازار، دوام کمتری خواهد داشت.

تجزیه و تحلیل در مورد گروههای استراتژیک اغلب به دوره های زمانی ثابت محدود می شود. چنین تحقیقی پرداختن به این احتمال که شاید شرایط ثابت برای استراتژیهای رقابتی گروه بیش از استراتژیهایی که بر اساس روابط با اعضای گروه است مفید باشد، شکست خورده است. ممکن است در شرایط پویا و با رقابت بالا، مدیریت شرکتها بجای تنها عمل کردن، فعالیت در استراتژی های جمعی با سایر اعضای گروه را ترجیح دهند.

شاید گروههایی که در زمینه صنعتی پر آشوب معرفی می شوند حاکی از آن هستند که رقابت و هماهنگی (شکل آن هر طور باشد فرقی نمی کند) بطور دو جانبه منحصر بفرد نیستند. کاربردهای فرضیه بازی مشارکتی<sup>۳۸</sup> در قبال استراتژی نشان داده است که رقابت و هماهنگی می تواند بطور همزمان وجود داشته باشد. برزر<sup>۳۹</sup> ثابت کرده است که ترکیبات متفاوتی از اقدامات گروهی و رقابت در میان رقابت کنندگان، بسته به وسعت اقدامات رقابتی انتخاب شده و ضعف شرکتها نسبت به افشای اطلاعات خصوصی، قابل قبول است. رقابت، اهمیت سازمانی، نوآوری، تقلید، دانش فنی و سایر عوامل مرتبط با رفع موانع بازدارنده و روابط استراتژیک را مشخص نمی کند. علاوه بر آن چنین منابعی به احتمال زیاد در واکنش به فشارهای رقابتی توسعه می یابند، بهر حال گروه بندی هایی که در اطراف این عوامل شکل گرفتند، در نبود رفع موانع بازدارنده پایدار می مانند.

- 1 - analytical convenience
- 2 -Exist
- 3 -True
- 4 -Spurious
- 5 -analytical convenience
- 6- New economics of Industrial organization (NEIO)
- 7 - Variables
- 8-conduct
- 9-mobility barriers
- 10-outcomes
- 11 -Hunt
- 12-Porter
- 13 -Caves
- 14 -strategic distance
- 15- imitation
- 16 -risk preferences
- 17-McGee
- 18-thomas
- 19-cool
- 20-schendel
- 21- Hatten and Hatten
- 22-commonalities
- 23-outcomes
- 24-explicit collusion
- 25 -noncooperative
- 26 -cournot
- 27 -supranormal
- 28-unintended
- 29-differentiation
- 30-reputational
- Big six accounting firm
- 32-product prices
- 33-factor prices
- 34-resourec cost advantage
- 35-nongroup
- 36- competetive input purchasers
- 37-imperfectly competetive markets
- 38-sunk investment
- 39-repositioning
- 40-Baden- fuller
- 41-fiegen baum
- 42-Hart
- 43-schendel
- 44-Reger
- 45-Huff
- 46-cool
- 47-Diericks
- 48-relative
- 49-cooperative game theory
- 50- Bresser