

# استراتژی رقابت

امروزه در ایران صدها شرکت به تولید ماشین آلات و قطعات مشغول هستند. دهها شرکت تولید یا مونتاژ تلویزیون، یخچال و ماشین لباسشویی را برعهده دارند و هزاران کارخانه یا موسسه به تولید و توزیع صدها کالا و خدمات اقدام کرده‌اند. با توجه به اینکه همگی شرکت‌ها سعی در عرضه محصول بهتر و سوددهی بیشتر هستند، مدیران بعضی از این کارخانه‌ها، موسسات و شرکت‌ها از دیگر همپرازان پیشی گرفته‌اند، چرا؟ با بهره‌گیری از استراتژی رقابت.

راستی شما در هر واحد یا بخش یا موسسه‌ای که مدیریت قسمتی یا تمامی مجموعه را دارا هستید، به استراتژی رقابت فکر کرده‌اید؟ هرگز اندیشیده‌اید که با رقبای خود چگونه مبارزه کنید.

این مقاله ترجمه‌ای است از *Competition Strategy* در مجله *Sumitomo Quarterly* به قلم یک نویسنده ژاپنی. با توجه به محیط پیرامون نویسنده نمونه‌های ذکر شده مربوط به کارخانه‌های اصلی در کشور ژاپن است. اما همین شرکتها و کارخانه‌ها در مقیاس کوچکتر می‌توانند شرکت یا موسسه تحت مدیریت شما باشد. امید که رقابت در تولید، در کیفیت تولید و عرضه خدمات و اصولاً "فرهنگ رقابت در بین مدیران ایرانی به جایی برسد که بتوانیم گزارش مفصلی از رقابت در بین مدیران ایرانی منتشر کنیم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

## مدیریت رقابت

ترجمه داوود پایدار

اقتصادی گام برداریم؟ جواب این پرسش، هدف بسیاری از مطالعات اقتصادی است. بعضی معتقدند که میدان رقابت در دنیای مدرن امروز را می‌توان به یک میدان جنگ تشبیه کرد. در این صورت باید بتوانیم با مطالعه جنگهای گذشته، درسهای لازم را بگیریم. گرچه میدان جنگ و میدان

از امتیاز بالایی نسبت به فردی که اطلاعی از آن ندارد برخوردار است. بازی که در آن دو طرف از فنون و مهارت‌های لازم آگاهی داشته باشند جالب و مهیج است.

اما با داشتن این مهارتها، چگونه می‌توانیم برای پیروزی در یک رقابت

حاکمیت عقل و درایت در دنیای امروز، بسیار محسوس است. قوانین و فنون مختلف و شناخته شده‌ای بر عرصه‌های گوناگون رقابت حاکم هستند. این فنون در مواردی شایسته‌ی بی‌فنون حاکم بر بازی‌های رایج بین مردم دارند. کسی که این مهارتها را بداند و به کار بسندد

توانایی رشد در آینده را دارا می‌باشند. هر کدام از این چهار گروه، با توجه به میزان قابلیت‌ها و امکانات خود، اهداف خاصی دارند و سیاست‌های خاصی را برای رسیدن به این اهداف دنبال می‌کنند.

– تاکتیک‌های خاص هر گروه در عرصه رقابت.

– سیاستها و اهداف کمیانی پیشرو:

هدف چنین مؤسسه‌ای، در درجه اول، تثبیت و حفظ موقعیت خود در بازار از منابع خود، سعی در کسب بهترین وجهه را نیز دارد.

اما برای رسیدن به چنین اهدافی چه باید کرد؟ عموماً "کمیانی پیشرو، دارای بیشترین امکانات کیفی و کمی است. این امتیاز، پیروزی چنین مؤسسه‌ای را در مقابله با مؤسسات کوچکتر تضمین می‌کند. کمیانی پیشرو، هنگام ورود به صحنه یک رقابت جدید، از یقین بازار و توسعه آن اطمینان پیدا می‌کند. و با اتخاذ سیاست‌های خاص، سعی در توسعه و گسترش بازار جدید و اعتبار بیشتر می‌کند.

این کمیانی پس از ورود به بازار جدید، سعی در به دست گرفتن بقیه بازار می‌کند و برای رسیدن به این هدف سه اصل کلی را مدنظر قرار می‌دهد:

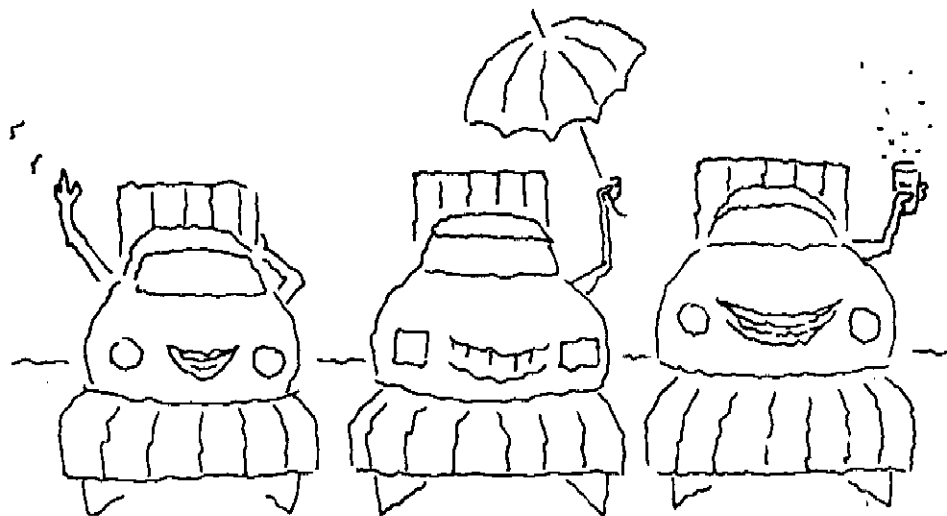
۱) تقاضا برای کالاهای خود را افزایش دهد.

۲) وارد جنگ قیمت با رقبای کوچکتر خود شود

۳) حرکات و ایداعات رقبای کوچکتر خود را زیر نظر گرفته و از آنان درس بگیرد.

حرکت در جهت اصل اول، سبب گسترش بازار و افزایش سود و اعتبار کمیانی می‌شود. کمیانی پیشرو به عنوان خالق چنین بازاری و با داشتن امکانات بیشتر، شانس بیشتری برای به دست گرفتن قسمت اعظم آن دارد و می‌تواند در عرصه‌های جدید و ناشناخته‌ای که خود ایجاد کرده رقبای کوچکتر را به طور کامل به دام باندازد و از صحنه خارج کند.

در اصل دوم رقبای کوچکتر نمی‌توانند خود را با کاهش ناگهانی قیمت‌ها از سوی کمیانی‌های بزرگ وفق دهند. اما کمیانی



ظرفیت تولید و امکانات سرمایه‌گذاری بیشتر، میزان این قابلیت‌ها را مشخص می‌کند. قابلیت‌های کیفی همان مهارت‌های به دست آمده توسط هر موسسه شامل توانایی ایجاد کار جمعی، ایجاد حس وفاداری در کارکنان، ارائه کار با کیفیت بالا، توانایی تبلیغ و فروش، توانایی رخنه و تصرف بازارهای فروش، دانش فنی و مدیریت آگاه می‌باشد.

باتوجه به قابلیت‌های کیفی و کمی موسسات می‌توانیم آنها را به چهار گروه عمده رهبر، رقیب اصلی، رقبای بالقوه و موسسات کوچکتر تقسیم کنیم. در بین مؤسسات تجاری و صنعتی، نقش رهبر به عهده مؤسسه‌ای است که دارای بهترین و بیشترین امکانات کیفی و کمی است.

رقیب اصلی مؤسسه‌ای است که دارای امکانات کمی برابر با رهبر است، اما از لحاظ کیفی ضعیفتر بوده و در درجه پایین‌تری جای گرفته است.

گروه سوم را مؤسساتی تشکیل می‌دهند که از لحاظ کمی از دو گروه اول ضعیفتر هستند اما از لحاظ کیفی در چنان سطح بالایی قرار دارند که در بعضی زمینه‌ها امکان کسب پیروزی بر دو گروه اول را دارا می‌باشند. گروه چهارم مؤسساتی هستند که چه از لحاظ کمی و چه از لحاظ کیفی در رده پایینی قرار گرفته‌اند اما

رقابت اقتصادی در اساس متفاوت هستند اما وجهه‌های مشترکی نیز دارند. در هر دو عرصه، دستیابی به هدف از طریق روشها و راههای کاملاً "حساب شده انجام می‌گیرد.

در عرصه رقابت اقتصادی تعیین چهار مورد زیر کاملاً "ضروری است.

۱- انتخاب عرصه رقابت  
۲- شرایط اجتماعی (از قبیل علایق مردم، ارزشهای مورد قبول و وضعیت اقتصادی)

۳- تواناییهای مؤسسات رقیب  
۴- امکانات و قابلیت‌های موجود.

هر موسسه‌ای می‌تواند با مقایسه امکانات و تواناییهای خود و رقبا، موقعیت خود را در عرصه رقابت مشخص کند. تفاوت اصلی بین دو موسسه در تجهیز خود با این قابلیت‌هاست.

میزان قابلیت‌ها و امکانات مؤسسات اقتصادی، نحوه رقابت آنها را نیز مشخص می‌کند. اما چگونه؟

معیار رده‌بندی در بین مؤسسات اقتصادی، میزان امکانات و قابلیت‌های آنهاست. این امکانات و قابلیت‌ها به دو گروه عمده کیفی و کمی تقسیم می‌شوند. که اولی مهارت و دومی قدرت است.

قابلیت‌های کمی یک موسسه اقتصادی که در طی سالیان متعادی حاصل می‌شود شامل کادر مجرب، ماشین‌آلات و سرمایه است. تعداد دفاتر و تعداد کادر فروش،

پیشرو، یا تکیه بر بازار عظیمی که در اختیار دارد می‌تواند کاهش قیمت‌ها را به راحتی تحمل کند.

در موارد بسیاری، عرصه‌های جدید توسط شرکت‌های کوچکتر به وجود می‌آیند (اصل سوم). کمیابی پیشرو، یا تکیه بر منابع خود (قدرت فروش بالا، شبکه توزیع وسیع و مدیریت کارآمد و مانند آن) وارد این عرصه‌ها شده و با مطالعه عملکرد کمیابی‌های کوچک، به راحتی و در مدت کم بازار جدید را به دست می‌گیرد.

### — اهداف و سیاست‌های رقیب اصلی :

هدف اولیه یک کمیابی به عنوان رقیب اصلی کمیابی پیشرو، آردیاد میزان تسلط بر بازار و حرکت در جهت اشغال موقعیت مؤسسه پیشرو است. چنین مؤسسه‌ای، با داشتن امکانات و منابع قابل توجه، در حد آنچه کمیابی پیشرو دارد، لیاقت چنین موقعیتی را نیز دارا است. اما مشکل احساسات که کمیابی پیشرو همواره گوش به رنگ است تا به محض مشاهده فعالیت رقیب اصلی خود در یک عرصه پرسود خود را وارد معرفی کند. این امر باعث می‌شود که رقیب اصلی خود را ملزم به فعالیت در عرصه‌های کاملاً جدیدی می‌کند که کمیابی پیشرو قادر به ورود به آنها نباشد. چنین استراتژی کم بازده و بر مخاطره خواهد بود. موفقیت در این امر، مستلزم سرمایه‌گذاری بیشتر در ایجاد سوآوری است. حتی اگر سایر اهداف مانند سود و اعتبار بیشتر تحت تأثیر قرار گیرد.

به عبارت دیگر، رقیب اصلی، که هدف خود را افزایش سهم خود در بازار می‌داند، نمی‌تواند موقعیتی در پرسودترین بخش بازار داشته باشد. چرا که کمیابی پیشرو با تمام امکانات خود، بخش مرزور را اشغال کرده است. تحت چنین شرایطی، رقیب اصلی به ایجاد بخشی جدید و به همان اندازه جذاب، اما کاملاً متفاوت اقدام می‌کند. این جداسازی، که ساز به سرمایه‌گذاری فراوان دارد، باید با ابزارهای جدید نیز انطباق داشته و تقاضاهای جدید ایجاد کند. در عین حال لازم است ماهیت عرصه جدید طوری باشد که امکان تقلید و ورود از کمیابی پیشرو سلب شود. این

عرصه می‌تواند عرضه کالاها و خدمات جدید، ایجاد روش‌های توزیع و فروش نوین و تولید کالاهای ارزانتر باشد. به عنوان مثال از یک جداسازی موفق، می‌توان از اقدام شرکت مینولتا نام برد. این شرکت، به عنوان رقیب اصلی کمیابی کانس، اقدام به تولید نوعی دوربین خود تنظیم و تک لنز جدید به نام 7000- $\alpha$  کرد. به این ترتیب، شرکت کانس به عنوان کمیابی پیشرو، اگرچه موقتاً اما ناچار شد خود را محدود به تولید دوربین‌هایی با لنز قابل تعویض کند. در یک بازار واقعی، رقیب اصلی بدون حرکت در جهت جدا سازی خود از بازار تحت کنترل کمیابی پیشرو امکان موفقیت ندارد.

### — اهداف و سیاست‌های رقبای کوچکتر :

رقبای مطرح کوچکتر دارای امکاناتی محدود، اما کارآمد هستند. بنابراین نمی‌توانند در سطح وسیع وارد رقابت با کمیابی‌های بزرگ شوند از این رو خود را محدود به قسمتی خاص از بازار، که در آن دارای تخصص و تجربه کافی هستند می‌کنند و تمام امکانات خود را در محدوده مزبور به کار می‌گیرند. به این ترتیب می‌توانند سو و اعتبار کافی به دست آورند. در این زمینه می‌توان از کمیابی‌های هوندا و سونی نام برد. کمیابی هوندا، با متمرکز کردن تمام امکانات و نیروی خود در زمینه ساخت اتومبیل‌های کوچک، قسمتی از بازار اتومبیل را تسخیر کرده است. شرکت سونی نیز سالها خود را محدود به تولید وسایل صوتی الکترونیکی کرده و تنها پس از گسترش کافی امکانات خود، وارد عرصه‌های دیگر بازار شد.

به طور خلاصه، رقبای کوچک اما قوی، در محدوده خود، یک کمیابی پیشرو محسوب می‌شوند و همان اهداف، یعنی گسترش تقاضا برای کالاهای خاص خود، راه‌اندازی جنگ قیمت یا رقابت خاص خود و استفاده از استراتژی آنها را دنبال می‌کنند.

### — اهداف و سیاست‌های دنباله‌روها :

از آنجایی که یک کمیابی دنباله‌رو، منابع و امکانات کمی و کمی قابل توجهی

ندارد نمی‌تواند به فکر تسلط بر بخشی از بازار باشد. لازم است که در چنین موقعیت اقتصادی، در جهت کسب قدرت و مهارت در یک زمینه خاص و تبدیل به یک رقیب کوچک اما قوی گام بردارد.

برای نیل به این هدف، یک کمیابی دنباله‌رو، همواره به فکر تقلید روشها و تولیدات بزرگترها است. بدین معنی که بخاطر در اختیار نداشتن منابع و امکانات کافی، از فکر، اندیشه و مهارت دیگران درس می‌گیرد و استفاده می‌کند. بنابراین استراتژی او، استفاده سریع از روشهای ابداعی و آزمایش شده‌ای است که توسط سه گروه قبل اعمال می‌شوند. چنین مؤسسه‌ای این روشها را در عرصه‌هایی به کار می‌گیرد که برای سه گروه فوق چندان سودی نداشته باشند. به طور کلی، یک دنباله‌رو گوش به رنگ ابداعات و سوآوری‌های بزرگترهاست تا به محض مسلم شدن درستی، از آنها در زمینه‌های کم سود بهره بگیرد و بتواند به بقاء خود ادامه دهد. افزایش امکانات و تغییر موقعیت.

سیاست‌های مؤسسه‌های مختلف در جهت نیل به سود و اعتبار بیشتر را برشمردیم. سیاست‌هایی که متأثر از منابع و امکانات کیفی و کمی هر کدام هستند. هر شرکت یا مؤسسه‌ای، متعلق به هر کدام از چهار گروه فوق، در پی افزایش امکانات کیفی و کمی خود و ارتقاء سطح و موقعیت خود است. هنگامی که، امکانات هر مؤسسه اقتصادی به اندازه کافی رشد کرد، وقت آن می‌رسد که اهداف و سیاست‌هایی مطابق با موقعیت جدید تنظیم شوند. در این زمینه، می‌توان مثالهای متعددی ذکر کرد. سانئو که زمانی یک کمیابی دنباله‌رو به حساب می‌آمد، با بکارگیری سیاست‌های درست در حال تبدیل به یک رقیب اصلی است. شارب نیز از یک دنباله‌رو تبدیل به یک رقیب کوچک قوی در بعضی زمینه‌های خاص شده است و سونی که مدت مدیدی به عنوان یک رقیب کوچک عمل می‌کرد با افزایش امکانات و منابع خود تبدیل به یک رقیب پر قدرت در صنایع الکترونیک گردیده است.

به این ترتیب، در بازار رقابت امکانات کیفی و کمی و موقعیت یک شرکت نسبت به سایر رقباست که سیاستها و اهداف آن را تعیین می‌کند ●