

第八章 產業競爭與企業風險來源

授課教師：_____



本章大綱

- 第一節 企業經營之環境與風險
- 第二節 產業競爭策略
- 第三節 企業之策略風險



第一節 企業經營之環境與風險 (1/9)

■ 產業環境分析

■ 產業整體評估

- 主要是收集跟本企業所屬產業有關的一些基本資料

■ 產業結構分析

- 瞭解產業結構是企業研擬競爭策略的基礎。

■ 產業的生命週期

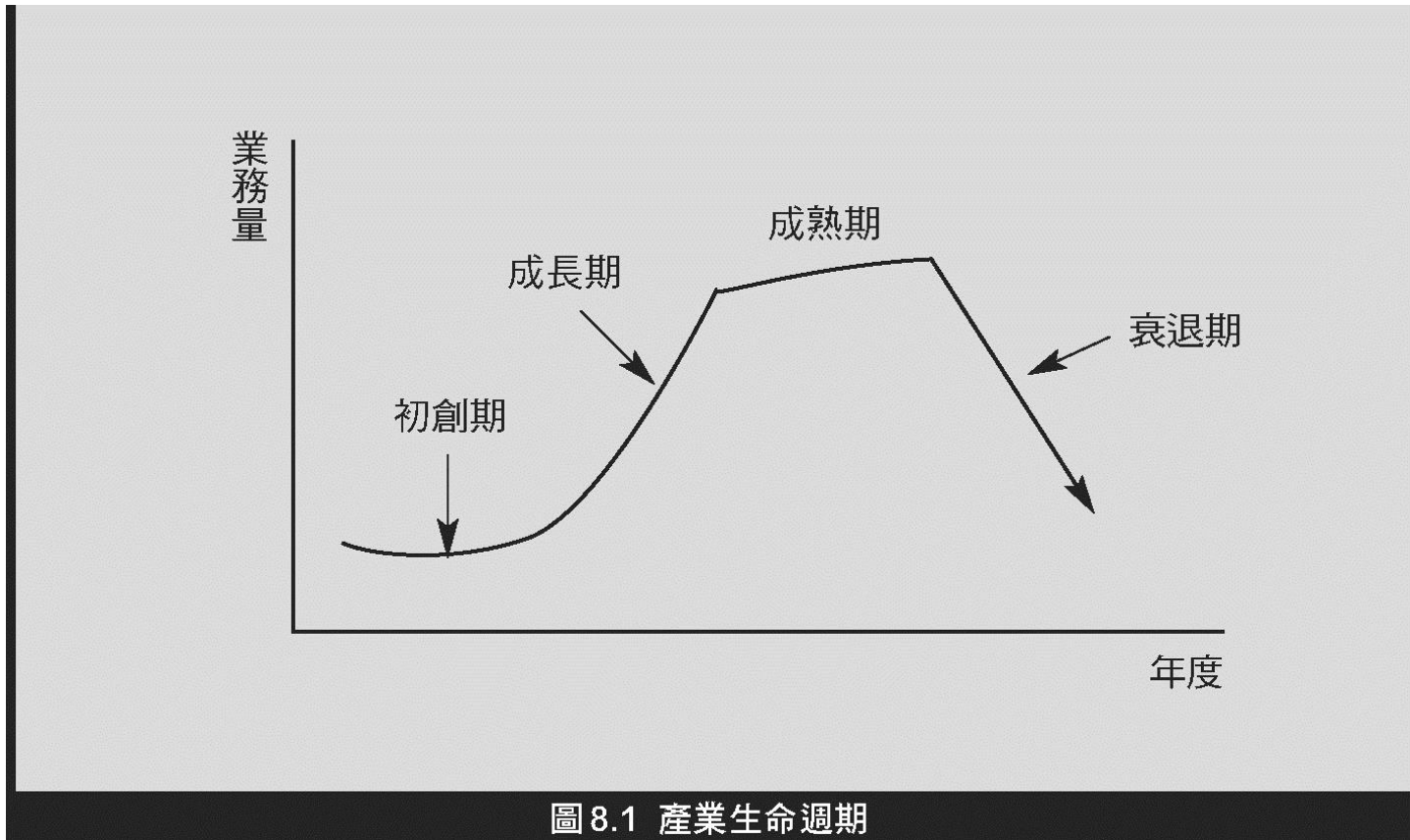
- 可知所處產業之發展潛力

■ 主要競爭對手分析

- 進行市場分析，以便瞭解競爭對手的強度



第一節 企業經營之環境與風險 (2/9)

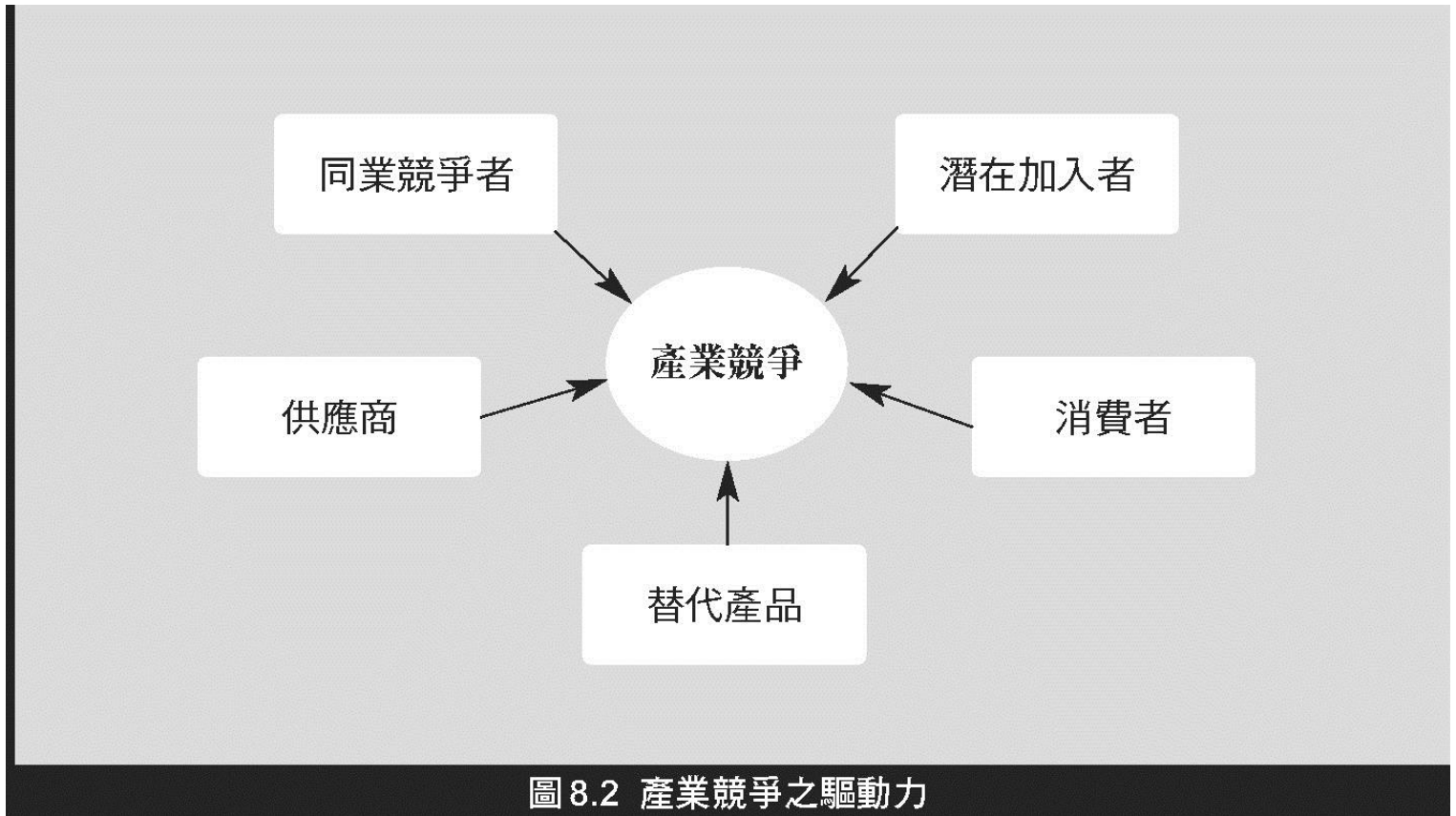


第一節 企業經營之環境與風險 (3/9)

- 企業所面臨之產業環境威脅
 - 威脅也以可說是產業競爭之驅動力
 - 「五力分析」說明企業所面之威脅
 - 進入的威脅
 - 競爭對手的威脅
 - 消費者的威脅
 - 替代產品的威脅
 - 供應商的威脅



第一節 企業經營之環境與風險 (4/9)



第一節 企業經營之環境與風險 (5/9)

■ 進入威脅

- 進入威脅是指新廠商加入該產業之難易
- 產業進入障礙
 - 經濟規模：產品銷售量越大則單位成品越低
 - 產品差異化的優勢：現有廠商已經建立品牌或擁有消費者忠誠度，
 - 成本上的優勢：現有公司因為固定成本已經分年攤提
 - 政府的政策對於現存者較為有利



第一節 企業經營之環境與風險 (6/9)

■ 競爭對手的威脅

- 競爭對手：在產業中與本企業同時並存的其他廠商
- 市場之需求量在一定時間內通常有一上限，因此廠商必須互相競爭業務
- 競爭者可能採取價格戰、推出新式產品，或是採用新穎之行銷方法等



第一節 企業經營之環境與風險 (7/9)

■ 消費者的威脅

- 消費者導向的產品設計已經成為市場主流
- 消費者特性將影響企業之產品研發以及生產
- 對於既有之客戶
 - 應考慮消費者之品牌忠誠度高低，是否會持續購買本企業之產品
 - 消費者之品牌忠誠度愈低，企業所面臨之競爭威脅愈高
- 對於開發新客戶
 - 企業必須調查瞭解潛在消費者所期待之產品。



第一節 企業經營之環境與風險 (8/9)

■ 替代產品的威脅

- 倘若消費者不必堅持使用該項產品，而依然可以獲得相同效用，則企業必然要面臨產品被淘汰的威脅
- 因此必須維持本企業之產品的獨特性，不輕易被其他產品取代

■ 供應商的威脅

- 原料供應商掌握產品生產之命脈
- 原料之品質、成品，以及供應時間之即時性，對於企業之穩定生產具有關鍵影響力
- 企業與供應商之長期信賴關係是企業競爭的要素



第一節 企業經營之環境與風險 (9/9)

■ 產業環境之風險與機會

■ S-C-P模型

- 產業結構(Structure)兒→行為(Conduct)→績效(Performance)三者的關聯性
- 企業在不同之產業環境中，勢必要採取不同的經營策略，才能在產業競爭中取得優勢

■ 風險與機會之探討

- 收益率的降低
- 研究發展之資本支出提高
- 產能過剩
- 供應商之優勢



第二節 產業競爭策略 (1/9)

■ 產業競爭策略

- 競爭分析
- 產業競爭焦點
- 分析市場競爭對手
 - 現有競爭對手之分析
 - 未來競爭對手之分析
- 檢視企業計畫與產業環境
- 發展產業競爭策略
- 執行產業競爭策略



第二節 產業競爭策略 (2/9)

■ 競爭分析

- 哪些公司可能會計畫進入這些市場？
- 哪些公司可能有低成本的優勢可以打破進入障礙？
- 哪些公司可能會以購併的方式進入市場？
- 哪些公司有足夠的供應鏈關係可以讓它參與這個市場？
- 哪些公司可能有優良技術可以取代本公司之產品？
- 哪些公司可能有足夠的財力會採取殺價競爭？



第二節 產業競爭策略 (3/9)

■ 產業競爭常見焦點

■ 價格競爭

■ 技術競爭

- 消費者偏好求新求變，企業必須不斷推出更新更優良之產品
- 知識經濟時代，擁有特殊技術往往是企業得以生存與發展的重要因素
- 研發成本

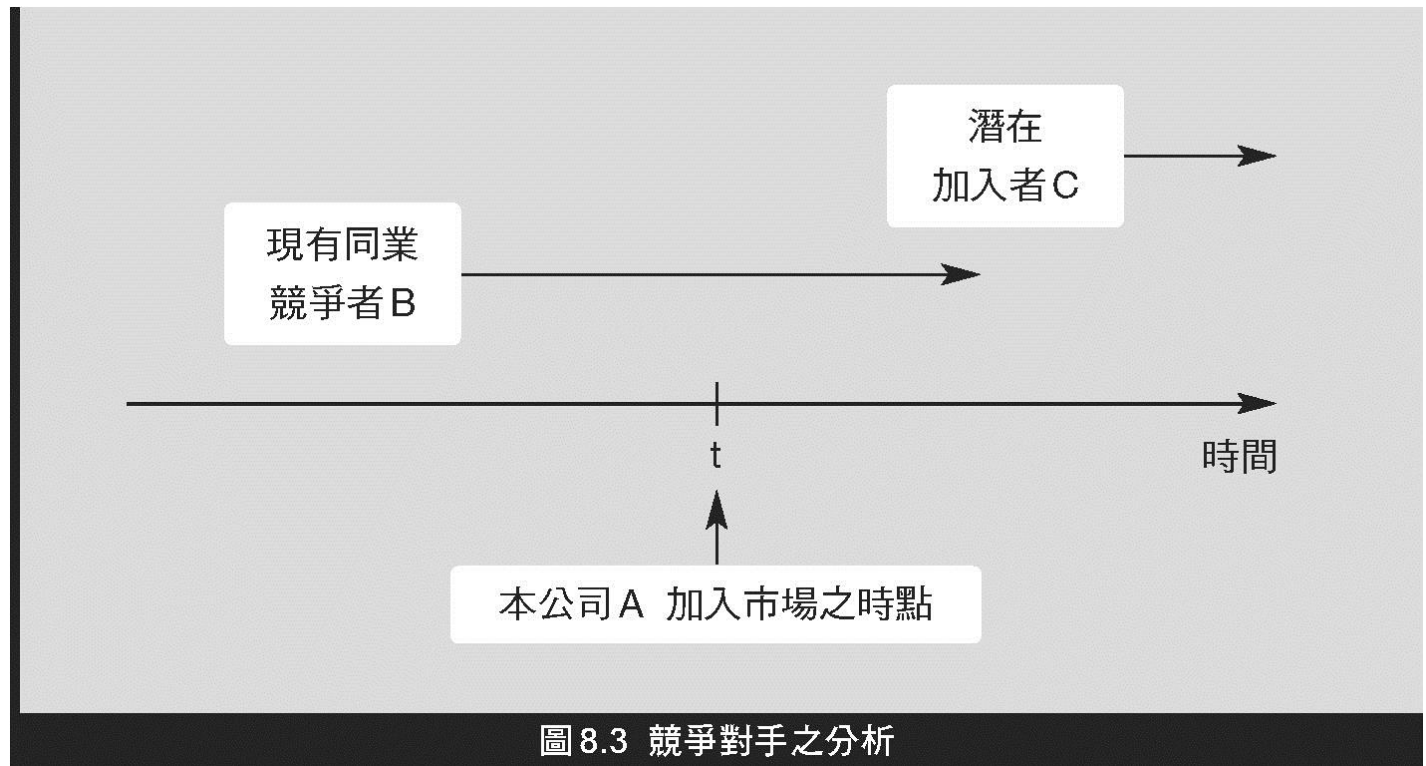
■ 品牌上競爭

- 建立顧客忠誠度
- 經由各種行銷方式打造企業的品牌形象
- 吸引特定族群之消費者



第二節 產業競爭策略 (4/9)

■ 分析市場競爭對手



第二節 產業競爭策略 (5/9)

■ 現有競爭對手之分析

- 對手公司現有的市場行為
 - 業務的穩定性
 - 目前市場的策略：
 - 該公司對於市場需求的看法
 - 該公司以往對於市場進入者所採取的回應行動
- 對手公司本身之組織特質
 - 組織的價值觀
 - 領導人的信念
 - 財務狀況
 - 企業的關聯性
 - 作業上的穩定性
 - 員工的能力



第二節 產業競爭策略 (6/9)

■ 未來競爭對手之分析

■ 直接而具體的限制條件

- 過去的財務績效表現
- 法令上的考慮
- 契約上的約束力

■ 間接影響因素

- 企業的目標或宗旨
- 對於風險的態度
- 組織的文化
- 領導人的信念
- 公司的報酬誘因制度
- 新市場在該公司經營策略中所佔的重要性
- 多角化的計畫



第二節 產業競爭策略 (7/9)

■ 檢視企業計畫與產業環境

■ 企業計畫

- 計畫內容不空洞，並以消費者為焦點
- 計畫是以可信的規劃假設以及銷售預測為基礎
- 描述企業應可達成的一些實質長久的競爭優勢
- 確認企業所面臨以及打算回應的風險，或是所要採行的回應行動
- 摘要經理人與重要員工在管理企業中的經驗

■ 檢視產業環境

- 產業目前的規模、趨勢以及變動
- 主要競爭對手及其優勢



第二節 產業競爭策略 (8/9)

■ 發展產業競爭策略

■ 產品生命週期變化

- 不同的生命週期階段必須採行不同的產品策略

■ 擴展業務之策略

- 市場穿透策略：賣更多的相同產品到相同市場中
- 產品發展策略：賣新產品到現有客戶手中
- 市場發展策略：對現有產品尋找新市場
- 多角化策略：將新產品賣到新客戶手中
- 這些策略成功之關鍵在於公司如何權衡其核心競爭力以及資源的應用



第二節 產業競爭策略 (9/9)

- 執行產業競爭策略
 - 價格戰
 - 非價格的競爭
 - 建立品牌
 - 獨特技術
 - 行銷通路的優勢
 - 購併



第三節 企業之策略風險 (1/7)

■ 企業策略之要素

■ 策略目標

- 任何策略都要先設定一個明確的目標，才能在採取行動時有明確方向。

■ 企業計畫

- 作為企業溝通之工具，使員工瞭解公司之遠景、使命以及將要採行的一些策略

■ 新事業的發展

- 說明可能會產生的影響，以及如何透過發展新產品及新服務等，而保障公司之獲利能力

■ 資源的使用

- 新事業發展必然要使用資源，資源彼此之間的配合如果恰當，就能讓企業增加一些經濟價值。



第三節 企業之策略風險 (2/7)

■ 競爭優勢

- 「競爭優勢」(competitive advantage)之意義
 - 就是當一個企業能夠創造出較其他競爭廠商更多的經濟價值時，該企業就是擁有一種競爭優勢
- 經濟價值
 - 是指消費者使用該企業的產品或服務時，所獲得的利益與該產品或服務的經濟成本之間的差異
- 競爭優勢可能是暫時的，也可能可以持續一段較長的時間
 - 因此企業如何保持其競爭優勢，便是其在產業中競爭、生存以及成長的重要關鍵。



第三節 企業之策略風險 (3/7)

■ 策略風險之原因

■ 策略風險之意義

- 可能是因起初所選取之策略不當，亦可能是在執行過程中有失誤，或是策略未隨時間修正等，最終導致該策略未能達成企業目標。

■ 策略風險可能來自下列原因

- 資源使用缺失
- 市場計畫缺失
- 產品發展缺失
- 法令遵循缺失



第三節 企業之策略風險 (4/7)

■ 資源使用

- 企業的資源使用可能影響其競爭優勢
- 資源可能包括有形資產之資金、人力、設備，或是無形資產之商譽、智慧財產權等
- 企業如果能有效的運用資源，就可能達到一個較高的資本報酬
- 資源本身就是一個競爭優勢，因為競爭對手可能沒有同樣的資源
- 資源組成如果良好，也可能產生一個競爭優勢而增加企業之經濟價值



第三節 企業之策略風險 (5/7)

■ 市場計畫

- 知己知彼，分析競爭對手之分析
 - 對手目前的策略或所處地位，以及未來可能的策略改變
 - 對手的市場優勢、劣勢、機會以及威脅
 - 對手的財務強度、財務健全程度
 - 對手經營作業上的長處、資源的優勢，以及研究發展上的投入
- 科技以及資訊的更新速度加快，市場的預測變得越來越複雜以及難以預測
- 此時的勝利不代表下一時刻還是勝利
- 企業之競爭策略必須隨時間與環境修正



第三節 企業之策略風險 (6/7)

■ 產品發展

- 新產品的失敗可能來自下列原因
 - 不正確的市場分析
 - 產品瑕疵
 - 成本高於預期
 - 上市時機不恰當
 - 引起競爭的反應、行銷的努力不足或不恰當的行銷管道
- 成功的產品，通常具有下列特質：
 - 具特殊且優良的品質
 - 是一種高度需求成長的市場
 - 是一種市場導向的產品
 - 有技術以及生產上的綜效及效率
 - 具有市場知識以及行銷專業，以及良好的行銷溝通管道與促銷努力



第三節 企業之策略風險 (7/7)

■ 法令遵循

- 企業之產業競爭策略或市場策略必須與法令環境配合
- 受到監理之產業遵循法令更是特別重要
 - 觸犯法令時會被處罰
 - 被媒體揭露而影響公司商譽
 - 導致公司的經營危機

