

4

事例研究

競合企業の戦略を読む

■「戦略を読む」とはどんな市場支配のシステムを運用しようとしているかを分析することです。企業は顧客に価値を提供するために、

主 活 動: 購買物流、製造(オペレーション)、出荷物流、販売マーケティング、サービス
支援活動: 調達活動、人事労務活動、技術開発、全般管理

を行っています。この九つの活動と企業の文化的精神的側面が一体となって競争力を形成しています。戦略とは、この競争力を実際の市場競争にどう生かし、どう運用していくのかという方策です。

分析手法

1 競合企業を選定する

単に同業種のライバルを選ぶのではなく、自社の商品サービスが、顧客に比較検討され、勝ったり、負けたりしている企業を「競合企業」と捉える

2 競合企業の行動史から活動を分析する

時系列価値活動分析
(HPA:ヒストリカルパスアナリシス)

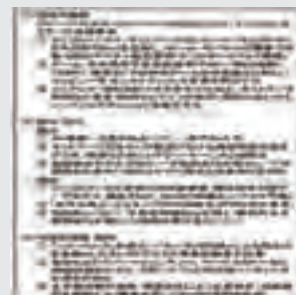
【例：時系列活動分析表】



3 競合企業の強みと弱みを分析し解釈する

価値活動分析

【例：価値活動分析表】



4 将来の行動を予測し、競争戦略を立案する

競合企業の強みと弱みが分析できたら、今度は自社の競合企業への攻略、競争戦略を立案します。

そのためには、競合企業を分析したのと同じ手法を自社に適用して分析し、右のステップで、競争戦略を立案していきます。

競争戦略の範囲と手順

- 【1】 市場の選択
- 【2】 市場支配（勝利）パターンの選択
- 【3】 資源の集中
- 【4】 作戦計画の作成
- 【5】 組織・予算への反映
- 【6】 成果のモニターと修正