



### تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر

مایکل پورتر این پنج عامل را در تجزیه و تحلیل یک صنعت لازم می‌داند. تاثیر و تاثر این پنج عامل بر روی یکدیگر ماهیت و یا شدت رقابت در صنعت را مشخص می‌نماید. این قدرت جمعی نیروها است که ظرفیت سودآوری نهایی یک تجارت را معین می‌نماید. پورتر معتقد است که تمامی شرکت‌ها به دنبال سود هستند و عاملی که میزان سود را تعیین می‌نماید، عامل شدت رقابت است و اگر شدت رقابت مشخص باشد، سودآوری نیز مشخص می‌گردد. در این راستا وظیفه استراتژیست‌ها، جستجوی موضعی در صنعت است که در آن، شرکت‌ها بتوانند در برابر این نیروها از خود دفاع کرده و یا به نفع خود، بر آنها تأثیر گذارند. این تجزیه و تحلیل دو کاربرد دارد:

۱. اگر وارد صنعتی نشده‌ایم می‌توانیم در مورد ورود و یا عدم ورود به صنعت تصمیم‌گیری نماییم و اگر در صنعتی قرار داریم می‌توانیم با استناد به این تجزیه و تحلیل در مورد ماندن و یا خروج از صنعت تصمیم‌گیری نماییم.

۲. با استفاده از این روش می‌توانیم مناسب‌ترین و سودآورترین موقعیت را در صنعت شناسایی نماییم. مثلاً به جای تولید نوشابه، تولید کننده شیشه نوشابه (عرضه‌کنندگان) و یا خریدار نوشابه (خریداران) و یا تولیدکننده آب‌میوه‌ی گازدار (کالای جایگزین) کردیم.

پورتر معیارهایی را برای ارزیابی هریک از پنج عامل فوق بیان کرده است که می‌توان به‌وسیله آن‌ها این عوامل را ارزیابی نمود:

#### الف. معیارهای ارزیابی قدرت چانه زنی خریداران:

۱- **تعداد خریداران:** هر چه تعداد خریداران زیادتر باشد، قدرت چانه‌زنی خریداران کاهش می‌یابد، زیرا اگر آن‌ها کالا را نخرند، فرد دیگری آن را می‌خرد.

۲- **قدرت ادغام عمودی پسرو خریدار:** اگر خریدار قدرت ادغام عمودی پسرو داشته باشد، یعنی توان این‌که واحد قبل از خود در صنعت را بخرد و یا بسازد، قدرت چانه‌زنی آن بالا می‌رود. مثلاً تولیدکننده‌ی خودرو، اگر توان ساخت قطعات را داشته‌باشد، می‌تواند از قدرت چانه‌زنی بالاتری در مقابل قطعه ساز برخوردار باشد. یعنی اگر قطعه‌ساز قیمت بالاتری را پیشنهاد دهد تولیدکننده می‌تواند تهدید به ساخت قطعات نماید.

۳- **میزان حیاتی بودن محصول:** هر چه محصول برای خریدار بااهمیت تر باشد قدرت چانه‌زنی ما به عنوان خریدار بالا می‌رود و هر چه محصول حیاتی‌تر باشد (مانند انرژی هسته‌ای، نفت، دارو) قدرت چانه‌زنی پایین می‌آید.

۴- **حجم خرید:** هر چه حجم خرید خریداران بالاتر باشد قدرت چانه‌زنی آن‌ها افزایش و هر چه حجم خرید خریداران کمتر باشد، قدرت چانه‌زنی آن‌ها کاهش می‌یابد.

۵- **میزان اطلاعات خریدار از نحوه تولید و سایر اطلاعات فنی مربوط به محصول و یا فرایند:** اگر خریدار اطلاعات کاملی از موارد فوق داشته باشد، قدرت چانه‌زنی خریدار افزایش می‌یابد. البته در هر یک از موارد فوق فرض می‌شود عوامل قبلی ثابت فرض شده و تنها عامل مورد بحث تغییر می‌یابد.

### ب. معیارهای ارزیابی قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان:

۱- **تعداد عرضه‌کنندگان:** هرچه تعداد عرضه‌کنندگان افزایش می‌یابد، قدرت چانه‌زنی آن‌ها کاهش می‌یابد زیرا اگر این عرضه‌کننده کالا را به فروش نرساند ما می‌توانیم از یک عرضه‌کننده دیگر آن کالا را بخریم، بنابراین قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده کاهش می‌یابد.

۲- **تعداد محصولات جایگزین عرضه‌کننده:** هرچه تعداد محصولات جایگزین عرضه‌کننده کمتر باشد، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده بالا می‌رود و هرچه تعداد محصولات جایگزین عرضه‌کننده بیشتر باشد، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده پایین می‌آید.

۳- **فروش عمده عرضه‌کننده:** اگر خریدار فروش عمده انجام دهد، قدرت چانه‌زنی آن کاهش می‌یابد.

۴- **میزان تمایز بین محصولات عرضه‌شده:** اگر تمایز بین محصولات عرضه‌کننده بالا باشد، قدرت چانه‌زنی بالا می‌رود.

۵- **میزان هزینه‌های ثابت عرضه‌کنندگان:** هر چه هزینه‌های ثابت عرضه‌کنندگان بالاتر باشد، قدرت چانه‌زنی آن‌ها کاهش می‌یابد. علت این امر آن است که عرضه‌کننده به خاطر هزینه اولیه بالا، حاضر نیست به راحتی از بازار خارج گردد و می‌خواهد محصول خود را هر طوری که هست، بفروشد.

۶- **قابلیت ادغام عمودی پیشرو:** اگر عرضه‌کننده قدرت ادغام عمودی پیشرو بالاتری داشته باشد و توانایی خرید و یا ساخت واحد بعد از خود در زنجیره عرضه را داشته باشد، قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده بالا می‌رود.

### ج. معیار ارزیابی قدرت جایگزینی کالاهای جایگزین:

هر چه کالایی آسان‌تر جای کالای دیگر را بگیرد، قدرت جایگزینی آن کالا بالاتر است و رقابت در آن صنعت بیشتر می‌شود به‌طور اساسی دو عامل بر سهولت جایگزینی مؤثرند:

۱- هزینه

۲- عملکرد

کالایی راحت‌تر جایگزین کالای دیگر می‌شود که هزینه کمتر و عملکرد بالاتری داشته باشد. مثلاً موتورسیکلت جایگزین سواری در جاده نمی‌شود زیرا عملکرد موتورسیکلت پایین‌تر از سواری است. بطور کلی هر کالایی که سود بیشتری داشته باشد، علاقه‌مندی برای تولید جایگزین‌های آن بیشتر است.

#### د. معیار ارزیابی قدرت تهدید تازه واردها:

رقبای جدید با ورود خود به صحنه رقابت، علاقه به کسب سهم بازار داشته و در نهایت ظرفیت‌های جدیدی ایجاد می‌نمایند. بطور کلی این نیرو شامل عواملی است که امکان وارد شدن رقبای جدید به عرصه رقابت در صنعت را تسهیل نموده و یا بالعکس آنرا مشکل می‌سازد. در چنین شرایطی اگر موانع ورود تازه واردین زیادتر باشد، تازه واردین فشار زیادی را باید از سوی رقبای تثبیت شده خود تحمل نمایند. شدت تهدید ناشی از ورود رقبای جدید به عوامل زیر بستگی دارد:

۱- **سرمایه مورد نیاز:** اگر سرمایه مورد نیاز برای ورود به یک صنعت زیاد باشد، افراد کمتری وارد آن صنعت شده و قدرت تهدید تازه واردها کاهش می‌یابد.

۲- **دسترسی به کانال‌های توزیع:** هرچه دسترسی به کانال‌های توزیع برای تازه واردها راحت‌تر باشد، قدرت تهدید تازه واردها افزایش می‌یابد (نوشابه) و هرچه دسترسی به کانال‌های توزیع مشکل‌تر باشد، قدرت تهدید تازه واردها کاهش می‌یابد (مانند ورود به ساخت کالاهای دارویی).

۳- **امتیازات ویژه:** هرچه افراد موجود در صنعت دارای امتیازات ویژه بیشتری باشند ( نام تجاری معتبر، سابقه خوب و غیره) قدرت تهدید تازه واردها کمتر می‌گردد مانند کوکاکولا که در صنعت نوشابه دارای نام تجاری معتبر است و هر کسی نمی‌تواند به سادگی در این صنعت وارد شده و با کوکاکولا رقابت نماید.

۴- **میزان تمایز:** هرچه تمایز در یک صنعت بیشتر باشد، قدرت تهدید تازه واردها کمتر می‌شود. مثلاً کسی نمی‌تواند وارد صنعت خودرو شود اما افراد به راحتی می‌توانند وارد صنعت گچ شوند.

۵- **منحنی یادگیری یا تجربه:** طبق این منحنی هر چه زمان بیشتری می‌گذرد هزینه ما در یک صنعت کاهش می‌یابد زیرا هر چه زمان بیشتری می‌گذرد، تجربه ما در صنعت بیشتر می‌شود و می‌توانیم هزینه‌های خود را در صنعت کاهش دهیم. هرچه صنعت دارای منحنی یادگیری بالاتری باشد، یعنی زمان بیشتری طول بکشد تا بتوانیم خود را به نقطه Min هزینه در آن صنعت برسانیم، قدرت تهدید کمتر می‌شود زیرا زمان زیادی لازم است تا قادر باشیم در آن صنعت تجربه کسب نموده و هزینه‌ی خود را کاهش داده و در نهایت با سایر شرکت‌ها رقابت نماییم.

۶- **سیاست‌های دولت:** هر چه دولت در ورود تازه واردها سخت‌گیری بیشتری نماید، قدرت تهدید تازه واردها کاهش می‌یابد و هرچه آسان‌تر بگیرد قدرت تهدید تازه واردها افزایش می‌یابد. به عنوان مثال اگر دولت جهت ایجاد کارگزاری بورس قوانین سختی را وضع نماید، بنابراین قدرت تهدید تازه واردها کاهش خواهد یافت.

## ه. معیار ارزیابی قدرت رقابت رقبا موجود:

غالباً قویترین نیروی رقابتی است و شدت ضعف آن بستگی به عواملی به شرح ذیل دارد:

- ۱- همترازی رقبا: هرچه رقبا موجود در یک صنعت مشابه تر باشند (از نظر سرمایه، تعداد پرسنل، قیمت، تکنولوژی، کیفیت، حجم تولید و...) قدرت رقابت در آن صنعت بیشتر می گردد.
- ۲- تعداد رقبا: هرچه تعداد رقبا در یک صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت بیشتر می گردد.
- ۳- هزینه ثابت: هر چه هزینه ثابت در صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت در آن صنعت بیشتر می گردد.
- ۴- موانع خروج: هر چه موانع خروج از صنعت بیشتر باشد (سیاست های دولت، سرمایه سنگین، ...) شدت رقابت بیشتر می گردد.
- ۵- هزینه تبدیل: هر چه هزینه تبدیل در یک صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت بیشتر می گردد.

در صحنه رقابت بین شرکت های رقیب، برخی راهکارهای مورد استفاده برای رقابت عبارتند از:

- ✓ قیمت پایین
- ✓ کیفیت بالا
- ✓ کاربردهای بیشتر محصول
- ✓ خدمات قبل و بعد از فروش
- ✓ ضمانت محصول
- ✓ شبکه بهتر توزیع، عمده فروشی و خرده فروشی محصول
- ✓ قابلیت بیشتر در نوآوری و یا تقلید

فواید مدل پورتر:

- مشخص کردن ماهیت رقابتی
- تعیین میزان سودآوری
- تصمیم گیری در مورد ورود و یا خروج از یک صنعت و همچنین جایابی و یا تعیین موقعیت در صنعت
- هم در بخش محصولات سودمند است و هم در بخش خدمات