

مجموعه جزوه های کاربردی در زمینه مدیریت تحول استراتژیک یکپارچه و جامع



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

مبحث اول: مدل پنج نیروی رقابتی پورتر ۴

- ۱- مقدمه و ضرورت ۴
- ۲- تحلیل ساختاری صنایع ۵
 - ۲-۱- عوامل تعیین کننده ساختاری شدت رقابت ۷
- ۳- اثر نیروی دولت در رقابت صنعت ۲۷
- ۴- تحلیل ساختاری و استراتژیهای رقابتی ۲۸
 - ۴-۱- تعیین جایگاه رقابتی ۲۸
 - ۴-۲- تاثیر بر تعادل ۲۸
 - ۴-۳- پیش‌بینی تغییرات ۲۹
 - ۴-۴- استراتژی تمایز ۲۹
- ۵- تحلیل ساختاری و تعریف صنعت ۲۹
- ۶- رویکرد دیگری به مدل تحلیل ساختاری صنایع ۳۰
 - ۶-۱- قدرت دیگر گروه های ذینفع ۳۱
- ۷- استراتژی های عمومی ۳۲
- ۸- بررسی رقبای در تحلیل ساختاری صنعت ۳۴
 - ۸-۱- چهار چوبی برای تحلیل رقبای ۳۵
 - ۸-۲- واکنش رقیب ۳۸
 - ۸-۳- پیام های بازار ۳۸
- ۹- انتقادات و محدودیت های استراتژی های رقابتی ژنریک ۴۲
- ۱۰- استراتژی شرکت در قبال خریداران در تحلیل ساختاری صنایع ۴۳
 - ۱۰-۱- گزینش خریدار ۴۳
 - ۱۰-۲- چهارچوب گزینش خریدار و استراتژی ۴۳
 - ۱۰-۳- پتانسیل رشد خریدار ۴۴
- ۱۱- تحلیل ساختاری درون صنایع ۴۴
 - ۱۱-۱- ابعاد استراتژی رقابتی ۴۵
- ۱۲- گروه های استراتژیک ۴۶
 - ۱۲-۱- گروه های استراتژیک و موانع جابجایی ۴۸

- ۱۲-۲- موانع جابجایی و شکل گیری گروه ۴۹
- ۱۲-۳- گروه های استراتژیک و توان چانه زنی ۵۰
- ۱۲-۴- گروه های استراتژیک و تهدید محصولات جایگزین ۵۰
- ۱۲-۵- گروه های استراتژیک و رقابت بین شرکتها ۵۰
- ۱۲-۶- گروه های استراتژیک و سود آوری شرکت ۵۱
- ۱۲-۷- نقشه گروه استراتژیک به عنوان یک ابزار تحلیلی ۵۲
- ۱۳- تعریف شاخص هایی برای ابعاد مدل ۵۴
- ۱۳-۱- شاخص های مربوط به قدرت تهدید تازه واردها ۵۴
- ۱۳-۲- شاخص های مربوط به شدت رقابت میان رقبای موجود ۵۸
- ۱۳-۳- شاخص های مربوط به قدرت محصولات جایگزین ۶۱
- ۱۳-۴- شاخص های مربوط به قدرت چانه زنی خریداران ۶۲
- ۱۳-۵- شاخص های مربوط به قدرت چانه زنی تامین کنندگان ۶۳
- مبحث دوم: مدل عملیاتی و پرسشنامه تحلیل صنعت ۶۶**
- ۱- مدل عملیاتی تحقیق ۶۶
- ۲- معیارهای جذابیت صنعت ۶۷
- ۳- سوالات ارزیابی صنعت ۶۸
- منابع و مآخذ ۷۳

مبحث اول: مدل پنج نیروی رقابتی پورتر

۱- مقدمه و ضرورت

امروزه استراتژی رقابتی و شاخه های محوری آن و مدل های ارائه شده در مورد تحلیل صنعت، تحلیل رقبا و تعیین موقعیت استراتژیک به عنوان بخشی پذیرفته شده از فعالیت مدیریتی محسوب می شوند. در واقع رقابت به یکی از موضوعات ماندگار عصر حاضر مبدل شده است. افزایش شدت رقابت تا به امروز ادامه داشته است و کشور های بیشتری را در بر گرفته است. استراتژی رقابتی چارچوبی غنی برای شناسایی عوامل زیر بنایی رقابت در صنایع ارائه می دهد.

رقابت عبارت است از تلاش شرکت های فعال در یک صنعت^۱ برای بدست آوردن منابع بیشتر و همچنین می توان گفت استراتژی^۲ به معنای تعیین هدف های بلند مدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف ها است. استراتژی رقابتی ابزار هایی را برای شناخت توان و میزان ناهمگنی صنایع و شرکت ها به دست می دهد. در عین حال، مادامی که شرکت ها در حال مبادله با تامین کنندگان و خریداران هستند، می توانند از طریق همکاری با تامین کنندگان، خریداران و دیگر عوامل تاثیر گذار، ارزش کل شرکت را بالا ببرند.

با توجه به سابقه فعالیت استراتژی در حوزه رقابتی، مدل های مختلفی برای تدوین استراتژی ارائه شده است. وجه مشترک تمام این مدل ها توجه به دو بعد محیط خارجی (جاذبیت بازار) و محیط داخلی (قوت کسب و کار) می باشد. بنابراین همواره توجه به محیط خارجی به ویژه محیط رقابتی (جاذبیت بازار) و شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی یکی از عناصر عمده تشکیل دهنده مدل های تعیین استراتژی بوده است. در این میان، مدل ارائه شده توسط «پورتر» از مقبولیت خاصی برخوردار شده است. وی توانست مفهوم مبهم «محیط یک بنگاه» را با مفاهیم ملموس جایگزین کند.^۳

«پورتر» اشاره می کند که هر شرکتی که در یک صنعت به رقابت می پردازد، به صورت ضمنی یا آشکار برای خود استراتژی رقابتی دارد. این استراتژی می تواند بصورت آشکار از طریق فراگرد برنامه ریزی مدون و یا بطور ضمنی در جریان فعالیت های واحدهای عملیاتی شکل گرفته باشد.

توجه به برنامه ریزی استراتژی توسط مدیران سوالاتی را برای آنها بوجود می آورد که عبارتند از:

– چه عواملی موجب رقابت در یک صنعت می شوند ؟

۱ – برای تشریح مفهوم ساختار صنعت به بخش های بعدی همین کتاب مراجعه شود.

۲-Strategy

۳ – رحمان سرشت، ۱۳۸۳، ص ۴۵

- رقبا چه اقداماتی را مایلند انجام دهند؟
 - بهترین راه برای عکس‌العمل متقابل در برابر رقبا کدام است؟
 - چگونه یک صنعت می‌تواند رشد نموده و به تکامل برسد؟
 - چگونه یک شرکت می‌تواند در درازمدت از بهترین موقعیت رقابتی برخوردار باشد؟

برای پاسخگویی به این سوالات مطرح در فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک، اغلب از یک روش منظم و سازمان یافته استفاده می‌شود. این روش‌ها که اغلب از طریق هسته‌های مشاوره با شرکت‌ها شکل می‌گیرند، به دلیل پرداختن به ابعاد محدودی از ساختار صنعت نمی‌توانند به خوبی پیچیدگی رقابت در یک صنعت را بررسی و تحلیل نمایند.^۱

«مایکل پورتر» روش تحلیل ساختاری صنایع را برای کمک به شرکت‌ها در جهت تحلیل جامع صنعت خود، پیش‌بینی رشد و تکامل صنعت در آینده، شناخت رقبا و موقعیت خود نسبت به آنها ارائه کرده است.

۲- تحلیل ساختاری صنایع

عصاره تدوین استراتژی رقابتی عبارت است از مرتبط کردن و نسبت دادن یک شرکت به محیط آن. گرچه محیط مرتبط با شرکت خیلی گسترده و وسیع است و در برگیرنده نیروهای اجتماعی و اقتصادی و... می‌باشد اما اساسی‌ترین بعد محیط یک شرکت، صنعت یا صناعی می‌باشد که در آن فعالیت می‌نماید و با سایر شرکت‌های فعال در آن به رقابت می‌پردازد.

شدت رقابت در یک صنعت به شانس و احتمال بستگی ندارد. بلکه رقابت در یک صنعت، ریشه در زیرساخت‌های اقتصادی آن و رفتار رقبا موجود دارد. وضعیت رقابت در یک صنعت بستگی به پنج نیروی رقابتی اصلی دارد که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

مجموع این پنج نیرو، تعیین‌کننده میزان سودآوری یک صنعت می‌باشد. همه صنایع میزان سودآوری مشابهی ندارند چرا که ساختار این پنج نیروی رقابتی در صنایع مختلف، متفاوت می‌باشد.^۲

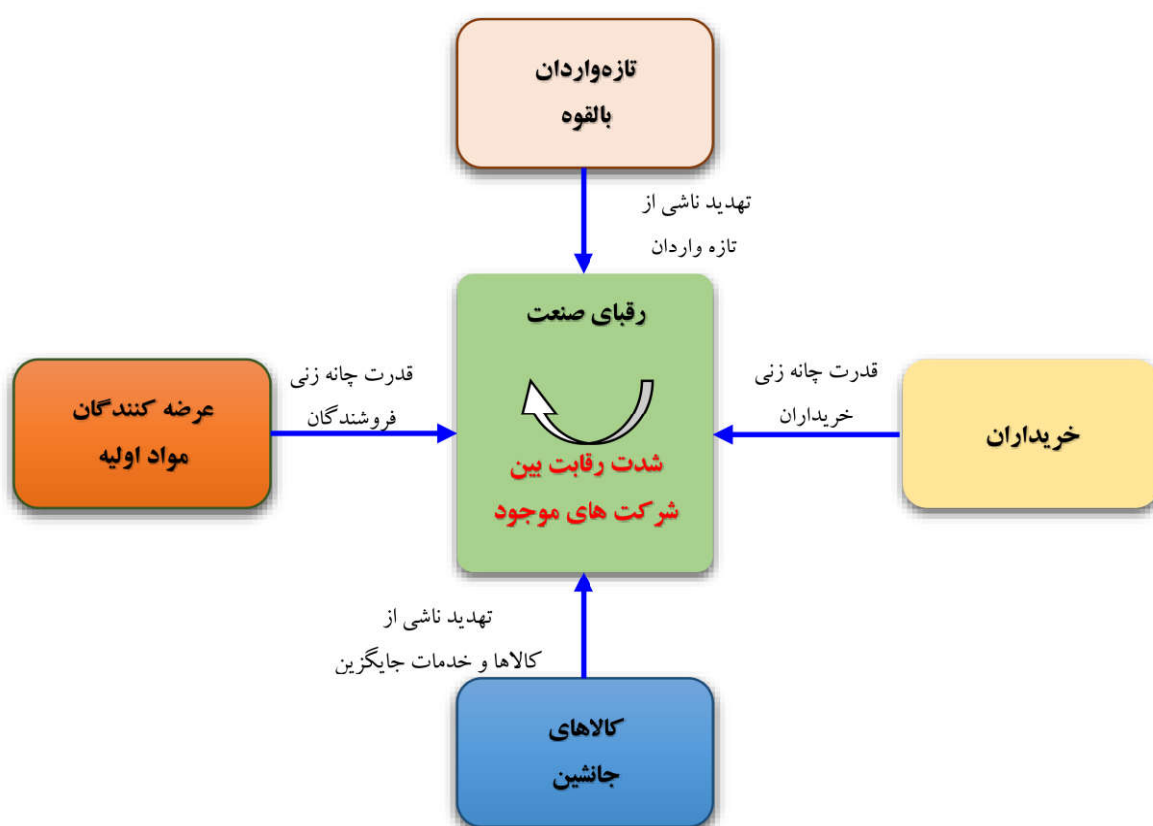
«پورتر» تعریف عملیاتی خود را از یک صنعت به صورت گروهی از شرکت‌هایی بیان می‌دارد که محصولاتی قابل جایگزین و قابل رقابت با همدیگر تولید می‌کنند. در عمل، اختلاف نظر زیادی در ارائه تعریف دقیق از یک صنعت وجود دارد، چرا که تعیین نیازهای قابل جایگزین در قالب عباراتی

^۱ - Porter, ۱۹۸۰, PP. ۱۱-۱۳

^۲ - Ibid, PP: ۳-۵

مانند محصول، فراگرد یا مرزهای جغرافیایی بازار مشکل می‌باشد. در اینجا برای اینکه بتوانیم تحلیل ساختاری را به خوبی تشریح کنیم، فرض را بر این قرار می‌دهیم که مرزهای صنعت تعیین شده هستند. هر یک از نیروهای رقابتی، اهمیت متفاوتی در شکل‌گیری رقابت دارند. مثلاً در صنعت تولید نفت کش، نیروی کلیدی خریداران (شرکتهای نفتی بزرگ) و در صنعت فولاد نیروی کلیدی، رقباى خارجی و مواد جایگزین می‌باشند.

ساختار زیر بنایی یک صنعت که در قدرت نیروهای رقابتی نمود پیدا می‌کند، باید از بسیاری از عوامل کوتاه مدت متمایز گردد که رقابت و سودآوری را تحت تاثیر قرار می‌دهند.



شکل شماره ۱: پنج نیروی اصلی در تحلیل ساختاری صنایع

Ref: Porter, ۱۹۸۰, P. ۴

برای مثال، تورم سودآوری را در همه شرکت های یک صنعت در کوتاه مدت تحت تاثیر قرار می‌دهد. همچنان که کمبود مواد اولیه، اعتصاب ها و... چنین نتیجه‌ای را برای شرکت به همراه دارد. گرچه چنین عواملی اهمیت تاکتیکی برای شرکت دارند، اما تمرکز اصلی در تحلیل ساختار یک صنعت باید بر تعریف و تبیین عوامل اساسی باشد. شرکت ها هر کدام قوت ها و ضعف های منحصر به فردی را به

خاطر ساختار صنعتی خاص خود دارند. لذا درک درست ساختار صنعت را باید نقطه آغاز تحلیل استراتژیک به حساب آورد.^۱

۲-۱- عوامل تعیین کننده ساختاری شدت رقابت

برای بررسی عوامل تعیین کننده ساختاری شدت رقابت ابتدا باید تعریفی را برای صنعت انجام داد. تعریف صنعت عبارت است از گروه شرکت هایی که محصولات آنها جایگزین نزدیکی باهم هستند. در یک صنعت رقابتی، وجود رقابت بین شرکت ها باعث می شود تا سود صنعت در دراز مدت کاهش یابد. این امر باعث می شود تا بعضی از شرکت ها به تدریج از صحنه رقابت خارج شوند. البته این امر نباید باعث نگرانی مدیران حاضر در یک صنعت شود، زیرا در هر حالت صنعت به سمت تعادل پیش می رود و می توان با شناسایی میزان قدرت نیروهای موجود در عرصه صنعت (که مدل پورتر این امکان را فراهم می آورد)، باعث افزایش ارزش شرکت گردید. البته در این زمینه نباید از سرمایه گذاری و میزان ورود سرمایه توسط شرکت های موجود و شرکت های رقیب غافل گردید. در مدل پورتر پنج عامل رقابتی به شرح زیر بیان شده است:

- تهدید تازه وارد ها
- قدرت چانه زنی خریداران
- قدرت چانه زنی تامین کنندگان
- رقابت در بین رقبای موجود
- تهدید کالاهای جایگزین

این عوامل معرف این واقعیت است که رقابت در یک صنعت به مراتب از سطح بازیگران جا افتاده در آن فراتر می رود. مشتریان، تامین کنندگان، جایگزین ها و وارد شوندگان بالقوه همگی رقبایی برای بنگاه های موجود در صنعت محسوب می شوند که ممکن است، بسته به شرایط خاص، از اهمیت بالا تر یا پایین تری برخوردار باشند. رقابت را در این حالت می توان رقابت گسترده نامید. همه پنج عامل مذکور باهم، شدت رقابت در صنعت و سود آوری آن را تعیین می کنند و قوی ترین نیرو یا نیروها در تدوین استراتژی شرکت نقش ایفا می کنند. رقابت شدید بین رقبای موجود، سود بالقوه را محدود می کند.

^۱ -Porter, ۱۹۸۰, PP. ۴-۷

نهایت شدت رقابت در صنعت کاملاً رقابتی زمانی است که ورود سرمایه به آن آزاد است، بنگاه‌های موجود هیچ گونه توان چانه زنی در مقابل تامین کنندگان و مشتریان ندارند و به واسطه وجود شرکت‌های متعدد شبیه به هم و محصولات مشابه، رقابت غیر قابل کنترل می‌گردد.

البته با توجه به شرایط شکل‌گیری رقابت در کشورمان، احتمالاً هنگام مطالعه صنایع مختلف متوجه می‌شویم که بعضی از آنان از محیط کاملاً رقابتی برخوردار نیستند. اما باز هم این الگو را می‌توان برای تحلیل محیط رقابتی مورد استفاده قرار داد. باید دقت نمود که تنها با توجه به نوع صنعت، عوامل مختلفی برجستگی و اهمیت می‌یابند. در نتیجه، زیر ساخت یک صنعت باید از بسیاری از عوامل کوتاه مدت متمایز گردد که می‌توانند به صورت گذرا رقابت و سود دهی را تحت تاثیر قرار دهند.

بنگاه‌ها هر کدام در مواجهه با ساختار صنعت دارای قوت و ضعف خاص خود خواهند بود و البته ساختار صنعت نیز در طول زمان و به تدریج دستخوش تغییر می‌شود. پاره‌ای از خصوصیات مهم اقتصادی و فنی در یک رشته صنعتی برای توان هر کدام از عوامل رقابتی حیاتی هستند. حال به بررسی نیروهای تعیین‌کننده ساختار رقابت و مولفه‌های موثر بر آنها می‌پردازیم.

در این بررسی دو دیدگاه را می‌توان مورد توجه قرار داد. یک دیدگاه که بیشتر به نمایاندن تهدیدات برای صنایع پردازد، و دیدگاه دیگر فرصت‌ها و چشم‌اندازهای مثبت را برای صنایع تازه کار و یا صناعی را که قصد ورود به یک صنعت جدید را دارند در نظر گیرد. باید توجه داشت که دریافت فرصت‌ها و تهدیدها به درک مدیر بستگی دارد و مرز خاصی بین این دو وجود ندارد، بلکه معمولاً شرایط باید به صورت یک طیف مورد بررسی قرار گیرد.

۲-۱-۱- تهدید تازه‌واردها (رقبای بالقوه)

۲-۱-۱-۱- مقدمه بحث

تازه‌واردها، توان و ظرفیت جدید را با خود به یک صنعت می‌آورند و مایل به تصاحب سهم بازار و منابع حیاتی سایر شرکتها در آن صنعت هستند. آنها می‌توانند قیمت‌ها را کاهش دهند و یا هزینه‌های ضروری را برای سایر شرکتها افزایش دهند. در نتیجه تازه‌واردها می‌توانند سودآوری سایر شرکتها را تحت تاثیر قرار دهند.

میزان تهدید تازه‌واردها به «موانع ورود»، «عکس‌العمل رقبای موجود در مقابل تازه‌واردها»، «قیمت‌های بازدارنده» و «تجربه» بستگی دارد. اگر موانع ورود زیاد باشد و یا تازه‌واردها منتظر عکس‌العمل تندی از سوی رقبای موجود باشند، تهدید تازه‌واردها در آن صنعت پایین می‌باشد. در نتیجه فرصتی برای صنایع موجود بوجود می‌آید تا پایه‌های خود را در آن صنعت محکم کند.

۲-۱-۱-۲-موانع ورود برای تازه واردها

عوامل زیر را می توان بعنوان موانع ورود یک صنعت برشمرد:

الف - صرفه جویی در مقیاس^۱:

صرفه در مقیاس عبارت است از کاهش هزینه های یک محصول (یا عملیات یا فعالیت هایی که منجر به تولید یک محصول می شود) از طریق تولید تعداد محصول بیشتر.

صرفه جویی در مقیاس مانع ورود رقبای بالقوه (تازه واردها) می شود. این کار از طریق مجبور کردن تازه وارد به تولید در مقیاس بیشتر (که با خطر عکس العمل از طرف رقبای موجود همراه است) و یا تولید در مقیاس کمتر (که با پذیرفتن زیان ناشی از افزایش هزینه ها همراه است) صورت می گیرد. بدیهی است که هر دو گزینه برای یک شرکت نامناسب می باشد. صرفه جویی در مقیاس می تواند در همه عملیاتهای شرکت مانند ساخت، فروش، بازاریابی، تحقیق و توسعه، شبکه خدمات بعد از فروش، توزیع و... مورد استفاده قرار گیرد. همچنین صرفه جویی در مقیاس می تواند در یک حوزه عملیاتی و یا در یک فعالیت خاص در آن حوزه مورد استفاده قرار گیرد.

واحدهای مختلف یک شرکت نیز که در چندین کسب و کار مختلف به فعالیت می پردازد می توانند از طریق به مشارکت گذاشتن فعالیت های خود با سایر واحدها، صرفه جویی در مقیاس را بکار گیرند. به عنوان مثال، یک شرکت چند کسب و کاره ممکن است موتورهای الکتریکی کوچکی را تولید کند که بعدها در ساخت هواکش های صنعتی، موخشک کن و سیستم های خنک کننده دستگاههای الکتریکی بکار روند. اگر مزیت مقیاس در ساخت این موتورها فراتر از تعداد موتورهای مورد نیاز در هر کدام از بازارهای مربوطه باشد شرکت چند کسب و کاره که از این جهت تنوع یافته است به مزیت تولید انبوه در موتور دست خواهد یافت که از مزیت موجود برای تولید موتور فراتر می رود. این گونه تنوع در عملیات یا وظایف می تواند محدودیت های ظرفیت را که بواسطه اندازه یک صنعت خاص تحمیل شده اند از میان بردارد.

البته عکس این حالت را نیز می توان در نظر گرفت به این صورت که اگر امکان صرفه جویی در مقیاس برای شرکت های موجود در صنعت وجود نداشته باشد باعث ایجاد فرصت برای رقبای بالقوه شده و در صورت وجود سود یا دورنمای مناسب وارد این صنعت بشوند.

در صورت وجود هزینه های مشترک در یک شرکت چند کسب و کاره، منافع تقسیم و تنوع زیاد خواهد بود. به عبارت دیگر، شرکتی که دارای هزینه های مشترک برای چند محصول باشد می تواند

^۱-economies of scale

محصولات دیگری را نیز با هزینه کمتر (بعثت وجود هزینه های مشترک) تولید کند. هزینه های مشترک زمانی اتفاق می افتد که شرکتی محصولی را تولید می کند و فعالیتی برای بخشی از فرایند تولید محصول "الف" انجام می دهد، ظرفیت تولید محصول "ب" را نیز داشته باشد.

به عنوان مثال، در خدمات مسافری و حمل و نقل هوایی به دلیل محدودیت های فناوری تنها فضای اندکی از هواپیما توسط مسافرین اشغال می شود و فضای بار و ظرفیت مفید موجود همچنان خالی می ماند. هزینه های زیادی باید صرف به پرواز در آمدن هواپیما شود، در حالی که صرف نظر از تعداد مسافرین هواپیما فضای زیادی برای حمل بار دارد. بنابراین، شرکتی که در هر دو زمینه حمل بار و حمل مسافر رقابت می کند، ممکن است برتری عمده ای نسبت به شرکتی داشته باشد که در یک زمینه فعالیت می کند. چنین حالتی در کسب و کارهایی مرتبط با تولید صنعتی محصولات جانبی نیز وجود دارد. اگر شرکت های تازه وارد در وضعیت موجود نتوانند حداکثر در آمد را از محصولات جانبی یک صنعت بدست بیاورند و شرکت های موجود در یک صنعت به هزینه های مشترک دست پیدا کنند، در آن صورت شرکت تازه وارد دچار زیان می شود.

حالت عمومی هزینه های مشترک هنگامی اتفاق می افتد که واحدهای فعال در یک کسب و کار قادر به تقسیم دارایی های غیر فیزیکی نظیر نام های تجاری و دانش باشند. هزینه ایجاد یک دارایی غیر فیزیکی صرفاً نیازمند اختصاص یک بار منابع است. بعدها ممکن است این دارایی به طور آزادانه در کسب و کارهای دیگر بکار گرفته شود که صرفاً شامل هزینه های تطبیق یا تغییر می گردد. بنابراین، شرایطی فراهم می آید که در آن دارایی های غیر فیزیکی در امور متعدد به کار گرفته می شوند و منجر به مزیت های قابل توجه شوند.

نوع خاصی از صرفه جویی در مقیاس به عنوان مانع ورود رقبای تازه، زمانی اتفاق می افتد که ادغام عمودی در تولید یا توزیع صورت گیرد. در این حالت، تازه وارد یا باید ادغام شود و یا با هزینه گزاف مواجه گردد. چرا که رقبا از طریق ادغام شدن در همدیگر، منابع و بازارها را برای تازه وارد محدود خواهند کرد. محدود شدن منابع و بازارها برای تازه وارد از این حقیقت ناشی می شود که تامین کنندگان به خاطر ادغام عمودی در این صنعت مواد اولیه خود را به واحدهای در دسترس می فروشند و مشتریان نیز از واحدهای در دسترس خرید می کنند.

ب- تمایز محصول:

شرکتهایی که نام و مارک تجاری معروف و مشتریان وفادار به این نام تجاری دارند، اصطلاحاً از تمایز نسبت به سایر رقبا برخوردارند. این نام تجاری و مشتریان وفادار در نتیجه تبلیغات گذشته شرکت، ارائه خدمات بیشتر، تنوع محصولات و حتی به خاطر اولین بودن شرکت در این صنعت نصیب او می‌شود. تمایز از طریق تغییر در محصولات نیز بوجود می‌آید، اما شرط بوجود آمدن آن، ایجاد ارزش برای مشتری بوسیله این تغییر می‌باشد. تمایز محصول در مورد محصولات بهداشتی کودکان، داروها، مواد آرایشی، صندوقهای سرمایه‌گذاری از مهمترین موانع ورود محسوب می‌شوند. از طرف دیگر، شرکت های مترصد برای ورود به بازار یک صنعت در صورتی وارد می‌شوند که در خود توانایی ایجاد تمایز را ببینند.

این تلاش معمولاً مستلزم تحمل خسارت هایی در شروع فعالیت می‌باشد و اغلب زمان زیادی را می‌طلبد. اینچنین سرمایه‌گذارها جهت ایجاد یک نام تجاری معمولاً با ریسک همراه است، چرا که اگر ورود آنها با شکست همراه شود آنها هیچ ارزشی بازیافتی نخواهد داشت. شرکتهای برای ورود به کسب و کار جدید باید به این امر توجه خاص بنمایند.

پ- نیاز به سرمایه:

نیاز به منابع مالی فراوان برای سرمایه‌گذاری در یک صنعت، یکی دیگر از موانع ورود می‌باشد. برای مثال، در مواقعی باید سرمایه زیادی در فعالیت هایی نظیر تبلیغات و تحقیق و توسعه صرف شود که این گونه سرمایه‌گذاری ها با ریسک بازگشت مواجه می‌باشند. این امر مانع ورود به صنعت برای رقبا جدید می‌شود.

باید خاطر نشان کرد که سرمایه تنها برای تهیه امکانات و تسهیلات تولید مورد نیاز نیست. بلکه چنین سرمایه‌ای ممکن است برای مواردی مانند تهیه کارت مشتری، برگه فاکتور، پوشش دادن تلفات ناشی از شروع کار و ... نیز لازم شود. برای مثال، نیاز به سرمایه زیاد برای حضور در صناعی چون کامپیوتر و معدن، تعداد انبوه تازه‌واردان را به این صنایع محدود می‌کند. البته شرکت ها در صورتی وارد این صنعت می‌شوند که یا دارای توانایی مالی بسیار زیاد باشند و یا تامین کنندگانی قوی داشته باشند.

اما اگر چه ممکن است سرمایه در بازارهای سرمایه موجود باشد ولی ورود مستلزم به خطر انداختن سرمایه است. این امر باعث ایجاد ریسک برای شرکت تازه وارد شده و بهره‌مورد انتظار سهام داران شرکت را بالا برده و باعث ایجاد مزایایی برای شرکت های موجود می‌شود.

ت- هزینه تعویض (تبدیل):

یکی دیگر از موانع ورود هزینه تعویض می‌باشد و عبارت است از هزینه‌هایی که خریدار به خاطر تعویض تامین کننده خود متحمل می‌شود. به عبارت دیگر، وقتی خریدار هر بار که کالای مورد نیاز خود را به جای اینکه از یک عرضه کننده خاص تامین کند از دیگری می‌خرد در این صورت باید هزینه های اضافی را پردازد. این هزینه‌ها ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- هزینه بازآموزی (آموزش) کارکنان
- هزینه استفاده از تجهیزات جدید
- هزینه و زمان آزمایش و رسیدن به حدی قابل قبول از مهارت
- هزینه‌های ناشی از طراحی دوباره محصول
- هزینه‌های روحی ناشی از قطع شدن روابط
- نیاز به کمک های فنی ناشی از وابستگی به کمک فروشنده

اگر این هزینه های تغییر بالا باشد، رقبای جدید باید به نوعی ساختار هزینه یا عملکرد خود را بهبود بخشند تا امکان تغییر از یک شرکت موجود به شرکت دیگر برای خریدار وجود داشته باشد.

ه - دستیابی به کانالهای توزیع:

یکی دیگر از موانع ورود، نیاز تازه‌واردها به توزیع ایمن و مطمئن کالای تولیدی آنها می‌باشد. کانالهای توزیع بصورت منطقی برای شرکتهای موجود در صنعت ارائه خدمات می‌کنند. اما شرکتهای تازه وارد باید کانالهای توزیع را طوری راضی کنند که توزیع کالاهای آنها را بپذیرند و این کار از طریق کاهش قیمتها، مشارکت در تبلیغات و غیره ممکن می‌شود. این فعالیت ها نیز سودآوری تازه وارد را کاهش می‌دهد. برای مثال، تولید کننده محصولات غذایی جدید باید خرده‌فروشیها را راضی نماید تا در مقابل ترفیعاتی که از او می‌گیرند جایی را در سوپر مارکت برای محصولات او باز نمایند.

هرچه کانالهای عمده فروشی یا خرده فروشی یک کالا محدود تر باشند و هر چه رقبای موجود بیشتر براین محدودیت بیافزایند، ورود به صنعت طبعاً دشوار تر خواهد بود. ممکن است ارتباط رقبای موجود با کانالهای توزیع مبتنی بر روابط دراز مدت، خدمات با کیفیت بالا یا حتی روابط انحصاری استوار باشد که در آن صورت، کانال توزیع عملاً بایک تولید کننده خاص معنی پیدا می‌کند. در بعضی موارد این مانع به حدی بالاست که اگر یک شرکت جدید بخواهد بر آن فائق آید، باید کانال جدیدی ایجاد کند. برعکس هرچه هرچه کانال های توزیع عمده فروشی و خرده فروشی برای یک محصول وسیع تر بوده و رقبای کمتری برای استفاده از این کانالها وجود داشته باشد، فرصت مناسبی برای تازه واردان در ورود به بازار بوجود می‌آید.

ث- عدم مزیت هزینه‌ای غیر از صرفه در مقیاس:

شرکتهای موجود ممکن است مزیت هزینه‌ای داشته باشند که برای تازه‌واردها (رقبای بالقوه) امکان دستیابی به آن وجود ندارد. این مزیت در هزینه از جنبه‌ای غیر از صرفه‌جویی در مقیاس عاید شرکت شده است. این نوع کاهش در هزینه را که مستقل از صرفه‌جویی در مقیاس می‌باشد مزیت هزینه‌ای می‌گویند. برخی از عوامل اساسی که منجر به مزیت هزینه‌ای می‌گردد عبارتند از:

➤ فناوری انحصاری تولید:

برای تولید محصول، مهارت خاص و یا فنون خاص طراحی محصول بصورت اختصاصی در اختیار یک شرکت قرار دارد که کاملاً محرمانه بوده و از طریق ثبت و یا حق اختراع حاصل شده است. در صورتی که فناوری خاص و پیچیده‌ای وجود نداشته باشد، شرکت‌ها به راحتی می‌توانند به آن صنعت وارد شوند.

➤ دستیابی مناسب به مواد خام مورد نیاز:

در این حالت شرکتهای موجود با حداقل قیمت، نیاز خود به مواد خام را برطرف می‌کنند. حال اگر شرکتی قصد ورود به یک بازار جدید را داشته باشد و به مواد خام نیز به خوبی دسترسی داشته باشد می‌تواند به راحتی به یکی از رهبران بازار تبدیل شود.

➤ کسب جایگاه (موقعیت) مناسب در بازار:

شرکتهای موجود، موقعیتهای مناسب را قبل از سایر نیروها به چنگ می‌آورند تا ارزش کامل را از بازار کسب نمایند. این امر به نوع صنعت و شدت و ضعف رقابت بستگی دارد.

➤ یارانه‌های دولت:

یارانه‌های ترجیحی دولت گاهی موجب می‌شود که شرکتهای موجود، مزیت‌های لازم را در برخی زمینه‌های کسب و کار از دست بدهند.

➤ منحنی تجربه:

در برخی از کسب و کارها به خاطر اینکه شرکت انباشت تجربه زیادی دارد، به راحتی می‌تواند هزینه‌های خود را کاهش دهد. زیرا کارکنان به خاطر دسترسی به تجارب، روشهای خود را روز به روز بهبود می‌بخشند و کارایی شان بالا می‌رود. طرحهای شرکت بهتر می‌شوند، تجهیزات تخصصی و فرآیندهای تولید توسعه می‌یابند، عملکرد و تجهیزات ارتقاء می‌یابند، تغییرات در طراحی محصول باعث تسهیل تولید می‌شوند، تکنیک‌های اندازه‌گیری عملکرد بهتر می‌شوند و غیره. تجربه صرفاً نامی برای گونه‌های خاصی از تغییرات ممکن در فناوری‌ها می‌باشد.

تجربه نه تنها در زمینه تولید بلکه در حوزه توزیع، تدارکات و سایر فعالیت ها موجب کاهش هزینه ها می شود. درست همانند مزیت مقیاس، کاهش هزینه ناشی از تجربه ممکن است به جای آنکه حاصل عملکرد کل شرکت باشد صرفاً منتج از عملکرد ها یا فعالیت های مجزایی باشد که شرکت را تشکیل می دهند. اما بهبود و کاهش هزینه که بعثت تجربه باشد بعد از مدتی متوقف می شود. زمان رسیدن به این حالت در صنایع مختلف متفاوت است.

اگر هزینه های یک صنعت در نتیجه تجربه کاهش یابد و اگر تجربه شرکت به صورت انحصاری حفظ شود سپس این اثر موجب ایجاد نوعی مانع ورود برای تازه وارد ها می شود. شرکت های تازه وارد، که هیچ تجربه ای ندارند در مقایسه با شرکت های جا افتاده اصولاً از هزینه بالاتری برخوردارند و باید خسارت راه اندازی گزافی را به خاطر قیمت گذاری پایین تر یا نزدیک به هزینه واقعی متحمل شوند تا بتوانند تجربه کسب کنند و از نظر هزینه با شرکتهای تثبیت شده برابری کنند.

شرکت های جا افتاده، بویژه شرکتی که بیشترین سهم بازار را در اختیار دارد، سریع تر از بقیه تجربه انباشته می کند و از سرمایه در گردش بالاتری برخوردار خواهد بود. چون هزینه های کمتری برای سرمایه گذاری در تجهیزات و تکنیک های جدید صرف می کند. با این وجود، لازم است که شرکت از این امر اطلاع داشته باشد که پیگیری کاهش هزینه منحنی تجربه ممکن است مستلزم سرمایه گذاری اساسی و فوری برای تجهیزات و خسارت های شروع فعالیت باشد. اگر هزینه ها با حجم تولید افزایش یابد حتی اگر حجم انباشتی تولید خیلی زیاد باشد، ممکن است شرکت های تازه وارد هرگز به نتیجه نرسند.

اگر در درون صنعت شرکت هایی با فعالیت های متنوع وجود داشته باشند و فعالیت هایی را که منحصر به کاهش هزینه می شوند با دیگر واحدهای صنعت مشترکاً انجام دهند می توانند میزان کاهش هزینه ناشی از تجربه را افزایش داد. از طرف دیگر، اگر شرکت فعالیت های خود را با دیگر بخش های اجرائی مربوطه در داخل تقسیم کند و فعالیت آنها می تواند منجر به تجربه مفید هر چند نا کافی بشود، می توان میزان کاهش هزینه ناشی از تجربه را افزایش داد. اگر فعالیتی نظیر تولید مواد خام بین چند واحد کاری تقسیم شود، طبعاً تجربه سریع تر از زمانی انباشته می شود که فعالیت ها صرفاً برای برآورده کردن نیازها در یک صنعت انجام می شود.

ج- خط مشی دولت:

آخرین مانع برای ورود تازه وارد ها، خط مشی دولت است. دولت می تواند از طریق سیاستهای خود ورود به یک صنعت را محدود کند و یا حتی راه ورود به یک صنعت را ببندد. برای مثال، می توان به

محدودیت‌هایی که دولت برای کسب منابع و مواد خام قرار می‌دهد و یا محدودیت‌هایی اشاره کرد که از طریق وضع استانداردهای جدید برای جلوگیری از آلودگی آب و هوا یا کیفیت تولید ایجاد می‌کند. رعایت چنین استانداردهایی نیاز به تجهیزات و امکانات جدید داشته و این امر برای تازه‌واردان هزینه سرمایه‌ای در بر دارد. بنابراین، چنین عاملی مانع ورود آنها به درون صنعت خواهد شد.

۲-۱-۱-۲- عکس‌العمل متقابل مورد انتظار رقبا موجود

انتظارات رقبا بالقوه (تازه‌واردان) در مورد عکس‌العمل رقبا موجود، تهدید تازه‌واردان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اگر تازه‌واردان انتظار داشته باشند که در صورت ورود به صنعت، رقبا موجود وضعیت ناگواری را برای آنها بوجود خواهند آورد، هرگز تمایل به ورود نخواهند داشت. در این مورد چشم‌انداز بازار از نظر جذابیت و قدرت شرکتی که قصد ورود به بازار را دارد نباید از نظر دور داشت. زیرا این عوامل خود می‌توانند باعث ورود رقبا جدید به بازار و تضعیف رقبا موجود شود. شرایطی که به نظر می‌رسد نشان‌دهنده احتمال عکس‌العمل رقبا موجود در مقابل رقبا بالقوه می‌باشد و تمایل تازه‌واردان را برای ورود به صنعت کم کند، عبارتند از:

- سابقه عکس‌العمل رقبا موجود در مقابل تازه‌واردان در دوره‌های قبل
- داشتن امکانات مورد نیاز برای یک مبارزه اساسی در مقابل تازه‌واردان مانند داشتن نقدینگی فراوان، دسترسی به کانالهای توزیع و غیره
- تعهد زیاد رقبا موجود نسبت به صنعت
- داراییهای غیرنقدی فراوان رقبا موجود
- رشد کند و عدم توانمندی صنعت در جذب یک شرکت تازه‌وارد بدون پایین آوردن فروش و سودآوری شرکتهای موجود

الف- قیمت بازدارنده ورود^۱

وضعیت ورود رقبا بالقوه (تازه‌وارد) به یک صنعت بستگی به «قیمت بازدارنده ورود» دارد. قیمت بازدارنده ورود انگیزه را برای ورود به یک صنعت فراهم می‌کند. قیمت بازدارنده از طریق پیش‌بینی هزینه‌های مربوط به غلبه بر موانع ساختاری ورود و ریسک‌های مربوط تعیین می‌شود. اگر سطح قیمت فعلی محصول در یک صنعت بالاتر از قیمت بازدارنده ورود باشد، تازه‌واردان سود ناشی از ورود به صنعت را بالاتر از میانگین پیش‌بینی خواهند نمود و بنابراین ورود آنها به صنعت حتمی خواهد بود.

۱- قیمت بازدارنده از طریق پیش‌بینی هزینه‌های مربوط به غلبه بر موانع ساختاری ورود و ریسک‌های مربوطه تعیین می‌شود.

قیمت بازدارنده ورود نه تنها از روی وضعیت فعلی صنعت بلکه با توجه به انتظارات تازه واردها از وضعیت آینده تعیین می‌شود.

در صورتیکه شرکتهای موجود در یک صنعت بصورت اختیاری و یا از روی اجبار، در نتیجه رقابت، قیمت را پایین‌تر از قیمت بازدارنده ورود بگیرند، تهدید تازه‌واردها به یک صنعت می‌تواند از بین برود. ولی اگر رقبای موجود قیمت را بالاتر از قیمت بازدارنده تعیین کنند، سودآوری خیلی طول نخواهد کشید، زیرا رقبای موجود باید هزینه‌های کشمکش و مبارزه با تازه‌واردها را نیز متحمل شوند.

ب- تجربه و صرفه‌جویی در مقیاس به عنوان موانع ورود

گرچه تجربه و صرفه‌جویی در مقیاس بطور همزمان اتفاق می‌افتند، اما هر کدام به عنوان موانع ورود ویژگیهای متفاوتی دارند. همیشه وجود صرفه‌جویی در مقیاس موجب کاهش هزینه شده و به عنوان مزیتی برای شرکتهای بزرگ در مقایسه با شرکتهای کوچک محسوب می‌شود. اغلب شرکتهای بزرگ، تسهیلات کارآمدتر، سیستم‌های توزیع بهتر، سازمانهای خدمات‌رسان فعالتر نسبت به شرکتهای کوچکتر دارند. مزیت ناشی از کاهش هزینه‌ها می‌تواند از طریق صرفه‌جویی در مقیاس یا تنوع در محصولات حاصل شود. شرکتهای بزرگ می‌توانند هزینه‌های ثابت را به نسبت حجم تولید زیادی که دارند بین واحدهای محصول تقسیم نمایند. بنابراین، برای هر واحد محصول، هزینه کمتری تخصیص داده می‌شود. ولی شرکتهای کوچکتر به خاطر عدم توانایی در بکارگیری صرفه‌جویی در مقیاس، حتی با داشتن کارایی، در کل هزینه بیشتری را برای هر واحد محصول در مقایسه با شرکتهای بزرگتر متحمل می‌شوند.

بعضی از محدودیت‌های موجود برای مزیت مقیاس به عنوان نوعی مانع ورود در زیر آمده است. البته این محدودیت‌ها از دیدگاه استراتژیک شرکت‌های موجود می‌باشد.

➤ مقیاس بزرگ و در نتیجه هزینه‌های پایین‌تر مستلزم موازنه‌هایی با دیگر موانع سهم بالقوه ورود نظیر تنوع محصول و یا توان توسعه سریع تکنولوژی انحصاری می‌باشد.

➤ در صورتی که امکانات طراحی شده برای دستیابی به مزیت مقیاس در بکارگیری تکنولوژی‌های جدید، تخصصی‌تر و دارای انعطاف کمتری باشد، تغییرات تکنولوژیکی می‌تواند شرکت بزرگ را با مشکل و خسارت روبرو کند.

➤ کوشش در جهت دستیابی به مزیت مقیاس از طریق استفاده از فناوری موجود ممکن است باعث ایجاد ابهام در درک امکانات فناوری‌های جدید و یا دیگر راههای جدید برای رقابت شود که به میزان کمتری وابسته به مقیاس هستند.

- تجربه به عنوان یکی از موانع ورود در مقایسه با صرفه جویی در مقیاس، وضعیت پیچیده تری دارد. منحنی تجربه به تنهایی نمی تواند به عنوان یک مانع ورود به حساب آید. یکی از پیش شرطهای ضروری برای تجربه به عنوان مانع ورود این است که تجربه باید انحصاری باشد و بطور محرمانه و تنها در اختیار شرکت مورد نظر باشد. دستیابی رقا به تجربه شرکت می تواند از طریق بکارگیری و استخدام کارکنان رقیب، خرید ماشینهای جدید از تامین کنندگان تجهیزات رقیب و یا خرید مهارت و تجربه از مشاورین و شرکتهای صورت پذیرد. انحصاری نگهداشتن یک تجربه خیلی مشکل است. از طرف دیگر، تجربه می تواند به سرعت برای شرکتهای دیگر انباشته شود و حتی در نتیجه انباشت تجربه، شرکتهای رقیب می توانند از شرکت پیشقدم در آن تجربه پیشی بگیرند.
- دیگر محدودیت ها در برابر منحنی تجربه، به عنوان نوعی مانع ورود، شامل موارد زیر می باشد:
- می توان از طریق نوآوری در محصول یا در فرآیند که منجر به ایجاد نوعی تکنولوژی اساساً جدید و در نتیجه ساخت یک منحنی تجربه کاملاً جدید می شود، مانع را از بین برد رقباى جدید می توانند از پیشروان صنعت پیشی بگیرند و به منحنی تجربه جدید دست یابند. منحنی تجربه ای که ممکن است پیشروان نتوانند به راحتی به آن دسترسی پیدا کنند.
- تلاش برای رسیدن به هزینه اندک از طریق تجربه ممکن است مستلزم موازنه و مبادله بادیگر موانع مهم نظیر تنوع محصول از طریق تداوم در پیشرفت فناوری باشد.
- اگر بیش از یک شرکت قوی، استراتژی هایشان را براساس منحنی تجربه تدوین کنند. نتایج آن برای یک یا چندتای آنها می تواند تقریباً مخرب و زیانبار باشد. در آن هنگام فقط یکی از آنها باقی خواهد ماند تا همچنان درصدد دستیابی به این استراتژی باشد.
- تلاش زیاد برای دستیابی به کاهش هزینه از طریق تجربه ممکن است توجه به پیشرفت های بازار در دیگر حوزه ها را کاهش دهد و یا در تلقی موجود از فناوری های جدیدی که تجربه گذشته را القاء می کنند نوعی ابهام ایجاد کند.

۲-۱-۲- شدت رقابت میان رقبای موجود

رقابت میان رقبای بالفعل (موجود) از تلاش شرکتهای برای یافتن جایگاه بهتر ناشی می شود، این تلاش در قالب تاکتیکهایی مانند: رقابت در قیمت، مبارزه تبلیغاتی، ارائه محصولات جدید، ارائه خدمات بعد از فروش بیشتر و یا ارائه گارانتی صورت می گیرد. رقابت زمانی اتفاق می افتد که یک یا تعدادی از رقا احساس کنند که از طرف دیگران در تنگنا و فشار هستند و یا فرصتهایی برای بهبود جایگاه خود در بازار مشاهده نمایند.

بطور کلی این الگوی عمل و عکس‌العمل، صنعت را در جایگاه بهتری قرار می‌دهد اگر این تحرکات و پاسخهای متقابل نادیده گرفته شوند، تمام شرکتهای موجود در آن صنعت آسیب می‌بینند و احتمالاً وضعیت بدتری نسبت به گذشته پیدا می‌کنند. برخی از حالت‌های رقابت، مانند رقابت در قیمت، بسیار ناپایدار هستند و از نقطه نظر سودآوری همه صنعت را در وضعیت بدی قرار می‌دهند. کاهش قیمت‌ها براحتی و به سرعت بوسیله رقبا تقلید می‌شود و یک شرکت می‌تواند قیمت خود را در یک صنعت به دیگران تحمیل نماید مگر اینکه کشش تقاضا به اندازه‌ای باشد که مانع این کار شود. مبارزه رقابتی از طریق تبلیغات، موجب زیاد شدن تقاضا می‌شود لذا سودمندی را برای همه شرکتهای همراه دارد.

۲-۱-۲-۱- رقبا زیاد یا متعادل

اگر تعداد شرکت‌های موجود رقیب در یک صنعت زیاد باشد، احتمال تک‌روی برخی از شرکت‌های مستقل زیاد خواهد بود. چرا که برخی از شرکت‌ها معتقدند بدون توجه به سایر رقبا می‌توانند به حرکت خود ادامه بدهند. اگر تعداد شرکت‌ها نسبتاً محدود باشد و این شرکت‌ها از نظر اندازه و دستیابی منابع نسبتاً متعادل باشند، بی‌ثباتی در صنعت همواره وجود خواهد داشت، زیرا آنها متمایل به مبارزه با یکدیگر خواهند بود. زمانی که یک صنعت تحت سلطه یک یا چند شرکت محدود باشد، در این صورت مشکلات عمده‌ای در آن صنعت برای شرکتهای رخ نخواهد داد و رهبر^۱ یا رهبران بازار نظم مناسبی را در صنعت برقرار خواهند ساخت و نقش یک هماهنگ‌کننده را در صنعت از طرق مختلف مانند رهبری قیمت برعهده خواهند گرفت.

در بسیاری از صنایع، رقباى خارجی که به صادرات یا سرمایه‌گذاری خارجی اقدام می‌کنند، نقش مهمی را در صحنه رقابت یک صنعت ایفا می‌کنند. بنابراین، رقباى خارجی نیز همانند رقباى داخلی در تحلیل ساختاری به عنوان یک تهدید جدی محسوب می‌شوند و مدیران عالی شرکت‌ها می‌توانند این تهدیدات را با شناخت و درک درست از شرایط به فرصت تبدیل کنند.

۲-۲-۱-۲- رشد آهسته صنعت

رشد آهسته صنعت، رقابت را برای شرکتهای جویای توسعه، به بازی کسب سهم بازار تبدیل می‌کند. رشد سریع صنعت، شرکتهای را مطمئن می‌سازد که می‌توانند از طریق همراهی با صنعت نتایج مورد انتظار را کسب نمایند. زیرا در چنین شرایطی، منابع مالی و مدیریتی روز به روز افزایش می‌یابد.

^۱ - رهبر یا رهبران بازار، شرکت یا شرکت‌هایی می‌باشند که بیشترین سهم را در بازار صنعت دارا هستند.

۲-۱-۳- بالا بودن هزینه‌های ثابت یا هزینه‌های انبار داری

زمانی که هزینه‌های ثابت بالا باشند، همه شرکت‌ها مجبورند با تمام ظرفیت خود تولید نمایند. بسیاری از مواد اساسی مانند کاغذ و آلومینیوم از این مشکل رنج می‌برند. شرکت‌هایی که در تهیه منابع خود با هزینه بالایی مواجه می‌شوند مجبورند فشار زیادی را برای پرکردن ظرفیت خود متحمل شوند. بالا بودن هزینه ثابت به نوع محصول، هزینه انبارداری و غیره بستگی دارد. شرکت‌هایی که نسبت بالایی از هزینه را صرف مواد اولیه بیرونی با ارزش افزوده پایین می‌کنند، ممکن است فشار زیادی را برای پرکردن ظرفیت جهت رسیدن به نقطه سربسر متحمل شوند اگر چه نسبت مطلق هزینه‌های ثابت پایین باشد. وضعیتی که در آن هزینه‌های ثابت بالا می‌باشد موقعیتی است که در آن محصول زمانی که تولید می‌شود، مشکل یا پر هزینه باشد. در اینجا شرکت در برابر وسوسه برای کاهش تدریجی قیمت‌ها با هدف تضمین فروش، آسیب‌پذیر خواهد بود. که می‌توان با توجه به نوع صنعت آنها را کاهش داده و در نتیجه آزادی عمل شرکت برای تولید را افزایش داد.

۲-۱-۴- نبود تمایز یا هزینه‌های تغییر

موقعی که محصول یا خدمات به عنوان یک کالای مصرفی به مصرف کننده ارائه شود، انتخاب کردن محصول یا خدمت توسط خریدار به قیمت و خدمات بعد از فروش بستگی دارد. فشار ناشی از رقابت برسر قیمت و ارائه خدمات بهتر برای شرکت‌های صنعت همواره وجود دارد. تنوع محصول به عنوان یک سپر دفاعی در مقابل تهاجم رقیب موجب می‌شود که خریداران حق انتخاب داشته باشند و در نتیجه به فروشنده‌ها و شرکت خود وفادار باقی بمانند. هزینه‌های تغییر که قبلاً مورد بحث قرار گرفت تاثیر مشابهی دارند.

۲-۱-۵- افزایش ظرفیت

صرفه در مقیاس موجب می‌شود که شرکت ظرفیت تولید را به نسبت زیادی افزایش دهد. افزایش ظرفیت نیز موجب می‌شود توازن عرضه و تقاضا بهم بخورد. براین اساس، ممکن است صنعت در دوره میانی با تولید بیش از حد مواجه شده و مجبور به کم کردن قیمت‌ها شود.

۲-۱-۶- رقبای متنوع

رقابت کنندگان مختلف از نظر استراتژی منشاء و نحوه روابطشان با شرکت‌های مادر اهداف متفاوتی را دنبال می‌کند و برای شیوه رقابت خود استراتژی‌های مختلفی را اتخاذ می‌کنند و ممکن است در طول فعالیت‌هایشان به طور پیوسته باهم برخورد داشته باشند آنها ممکن است دوران سختی را برای پی بردن به اهداف یکدیگر صرف کنند و در مقررات رفتاری در صنعت با هم به توافق برسند. انتخاب راهکارهایی که برای یک شرکت درست است برای دیگران غلط خواهد بود.

رقابت کنندگان خارجی اغلب شدیداً در تنوع صنعت می افزایند این به خاطر شرایط محیطی متفاوت و اغلب اوقات اهداف متفاوت آنهاست. صاحبان شرکتهای کوچک تولیدی یا خدماتی که خود مسئول انجام امور شرکت هستند نیز ممکن است بر تنوع صنعت بیفزایند، چرا که این احتمال وجود دارد که آنها برای حفظ استقلال مالکیت به نوع بازدهی کمتر از حد معمول سرمایه گذاری بسنده کنند. در حالی که چنین بازدهی هایی غیر قابل قبول هستند و ممکن است برای شرکتی که تا حد زیادی به صورت عمومی اداره می شوند و افراد زیادی در آن سهام هستند غیر منطقی باشد. در چنین صورتی رویه شرکت های کوچک ممکن است سود دهی را برای شرکتهای بزرگتر محدود کند. به همین صورت شرکت هایی که بازار را محلی برای آزاد سازی ظرفیت اضافی می دانند رویکردها و سیاست هائی مخالف با رویکرد های شرکت هائی اتخاذ می کنند که به بازار به عنوان محل اصلی می نگرند، و سرانجام اینکه تفاوت در روابط واحدهای کسب و کار رقابت کننده با شرکت های مادریکی از عوامل اساسی تنوع در یک صنعت می شود.

۲-۱-۲-۷- رقیب ریسک پذیر

اگر در یک صنعت، تعدادی از شرکتهای بخواهند برای رسیدن به موفقیت خود را به خطر بیاندازند و ریسک زیادی را بپذیرند، رقابت در صنعت خیلی شدید خواهد شد و به طور طبیعی اگر اینگونه رقبا وجود نداشته باشند شدت رقابت کاهش خواهد یافت. برای مثال، شرکتهای خارجی مانند بوش^۱، سونی^۲ یا فیلیپس^۳ برای ورود به بازارهای آمریکا و کسب جایگاهی مناسب تلاش زیادی می کنند. زیرا با این کار پرستیژ جهانی برای خود کسب نموده و اعتبار فنی خود را نشان می دهند. در چنین مواقعی، اهداف این شرکتهای نه تنها محدود به تنوع نخواهد بود بلکه برای بی ثبات کردن بازار نیز هزینه خواهند پرداخت چرا که برای آنها از دست دادن سود مهم نیست.

۲-۱-۲-۸- موانع خروج

موانع خروج از یک صنعت عبارتند از عوامل اقتصادی، فنی، احساسی و غیره که موجب می شوند شرکتهایی که در یک صنعت رقابت می کنند حتی با وجود بازدهی کم و گاهی منفی، بالاجبار در آن صنعت بمانند. برخی از این موانع خروج عبارتند از:

(الف) دارایی های ویژه:

^۱ - Bosch

^۲ - Sony

^۳ - Philips

دارایی‌هایی که خیلی تخصصی و ویژه هستند و برای یک کسب و کار خاص و یا موقعیت ویژه ساخته شده‌اند که ارزش نقدشوندگی پایینی دارند و یا هزینه‌های زیادی را برای انتقال یا تبدیل آنها باید پرداخت.

ب) هزینه‌های ثابت خروج:

این هزینه‌ها عبارتند از قراردادهای کاری، هزینه‌های بازپرداخت و غیره که سبب می‌شوند شرکت به اهمیت استراتژی بالایی برای بودن در یک صنعت دست یابد.

ج) موانع احساسی:

عدم رضایت مدیریت برای اتخاذ تصمیم خروج از صنعت براساس معیارهای اقتصادی می‌تواند ریشه در برخی عوامل احساسی مانند وفاداری زیاد به کارکنان، ترس از دست دادن شغل، افتخار به صنعت و شرکت خود و غیره داشته باشد.

د) محدودیتهای اجتماعی و دولتی:

این محدودیتهای در برگیرنده عدم توافق دولت برای خروج از یک صنعت به خاطر نگرانی از افزایش بیکاری و یا تاثیرات منفی اقتصادی و منطقه‌ای می‌باشد.

زمانیکه موانع خروج بالا باشد شرکتها نمی‌توانند از آن صنعت خارج شوند. بنابراین، شرکتی که قدرت رقابت ندارند نمی‌توانند رشد کنند و به خاطر ضعف این شرکتها کل صنعت از نظر سودآوری دچار تزلزل و افت می‌شود.

روابط درونی استراتژیک به روابط درونی بین واحد کاری و دیگر واحدهای موجود در شرکت از نظر وجهه، توان بازاریابی، دستیابی به بازارهای مالی، تسهیلات مشترک و ... اطلاق می‌شود. ابعاد یاد شده موجب می‌شوند که شرکت اهمیت استراتژیکی زیادی را برای شریک بودن در فعالیت‌های درون صنعت قائل باشند.

۲-۱-۲-۹- تغییر در رقابت

عواملی که تعیین کننده شدت رقابت در یک صنعت هستند می‌توانند با تغییراتی مواجه شوند. برای مثال تغییر در رشد یک صنعت می‌تواند ناشی از بلوغ در آن صنعت باشد. زمانیکه یک صنعت به مرحله بلوغ خود می‌رسد، نرخ رشد آن کاهش می‌یابد و حتی با وجود رقابت میان شرکتهای موجود در آن صنعت، سود کاهش یافته و اغلب صنعت با شکست مواجه می‌شود.

اگر چه یک شرکت باید با بسیاری از عوامل تعیین کننده شدت رقابت درون صنعت کنار بیاید، اما باید بتواند از طریق تغییرات استراتژی، آزادی عمل خود را در محورهای مختلف افزایش دهد. مثلاً شرکت

می تواند تلاش کند تا هزینه های تعویض خریداران از طریق بهبود مساعدتهای فنی به مشتریان وابسته کردن آنها به خدمات فنی شرکت باعث شود تاهزینه جایگزینی شرکت با یک شرکت دیگر برای مشتریان افزایش یابد. و از طرف دیگر، شرکت می تواند از طریق ارائه خدمات جدید، ابتکارات، بازاریابی بهتر و تغییر در محصول، تنوع محصولات خود را افزایش دهد و همچنین تلاش برای فروش در بخشهایی از بازار که با رشد فزاینده مواجه است و یا تمرکز بر بخشهایی از بازار که هزینه ثابت کمتری را می طلبد از اقداماتی است که رقابت در دورن صنعت را تحت تاثیر قرار می دهد.

۲-۱-۲-۱۰- موانع ورود و موانع خروج

اگر چه موانع خروج و موانع ورود از نظر مفهومی باهم متفاوت می باشند، سطح مشترک آنها به عنوان بخش مهمی از تحلیل یک صنعت به شمار می آید. غالباً موانع ورود و خروج باهم درارتباطند. به عنوان مثال، تولید انبوه با دارائی های تخصصی در ارتباط است، همانند وجود فناوری انحصاری.

با در نظر گرفتن سود صنعت، بهترین حالت موقعیتی است که در آن موانع ورود بالا و موانع خروج پایین باشد. در این حالت، از ورود جلوگیری می شود و رقبای ناموفق صنعت را ترک می گویند. هنگامی که موانع خروج و ورود، هر دو بالا است، پتانسیل سود بالاست ولی معمولاً با ریسک بیشتری همراه می باشد. با این همه، اگر چه از ورود جلوگیری می شود ولی شرکت های ناموفق همچنان در درون صنعت باقی می مانند و به مقابله می پردازند. شکل زیر نمونه ای ساده از حالتی است که در آن موانع خروج و ورود بالا و یا پایین باشند.

موانع خروج

	پایین	بالا
پایین	درآمد کم و ثابت	درآمد کم با ریسک
موانع ورود		
بالا	درآمد بالا و ثابت	درآمد بالا و با ریسک

نمودار شماره ۲: ارتباط بین موانع ورود و موانع خروج

منبع: Porter, ۱۹۸۰, P: ۷

درحالتی که موانع خروج و ورود پایین هستند، چندان ترغیب کننده نیست. اما بدترین حالت هنگامی است که موانع ورود به صنعت پایین و موانع خروج بالا هستند. در چنین حالتی ورود آسان است و در

صورت وجود رونق در شرایط اقتصادی، منابع بادآورده موقت شرکت ها جذب می شوند. با این حال، اگر نتایج با افت روبرو شود صنعت ظرفیت خود را بازهم حفظ خواهد کرد. در نتیجه ظرفیت در درون صنعت افزایش می یابد. معمولاً سود دهی به شدت پایین می آید. به عنوان مثال، اگر تامین کنندگان یا وام دهندگان بلافاصله هزینه ورود را تامین کنند، صنعت ممکن است در چنین وضعیت نابسامانی قرار گیرد. اما شرکت پس از ورود به صنعت با میزان بالای هزینه های ثابت تامین مالی روبرو خواهد شد.

۲-۱-۳- محصولات جایگزین

همه شرکت هایی که در یک صنعت با هم رقابت می کنند، همواره با صناعی به رقابت می پردازند که محصولات جایگزین تولید می کنند. محصولات جایگزین بازده بالقوه یک صنعت را با تحت تاثیر قراردادن قیمت های صنعت محدود می کند. جایگزین ها نه تنها در زمان های عادی بلکه در شرایط رونق نیز موجب محدود شدن بازده و کاهش ثروت های بادآورده به یک صنعت می شوند. برای مثال، در سال ۱۹۷۸ تولید کنندگان عایق فایبرگلاس به خاطر سردی بیش از حد هوا و هزینه های زیاد سوخت با تقاضای بسیار زیاد محصولات خود مواجه شدند. اما طولی نکشید که توانمندی صنایع دیگر در ایجاد کالاهای جایگزین عایق فایبرگلاس مانند پشم کوهی بیلاوس و غیره موجب شد تا قیمت عایق فایبرگلاس نتواند افزایش زیادی پیدا کند.

شناسایی محصولات جایگزین عبارت است از جستجوی سایر محصولاتی که می تواند عملکردی مشابه عملکرد محصول صنعت مورد نظر داشته باشد. گاهی انجام چنین کاری مستلزم فعالیتی زیرکانه و بسیار دقیق می باشد و کسی باید هدایت چنین کاری را برعهده بگیرد که قادر باشد فراتر از صنعت مورد نظر را نظاره نموده و تحلیل کند. برای مثال، کارگزاران اوراق بهادار به خاطر عملکرد ضعیف بازارهای بورس، جایگزین هایی را برای سرمایه گذاری در غیر از بورس مانند سرمایه گذاری در زمین، بیمه، صندوقهای پولی و مالی و... پیدا می کنند.

موضوع موقعیت در برابر محصولات جایگزین موضوعی است که به فعالیت های جمعی صنعت مربوط است. به عنوان مثال، اگر چه ممکن است تبلیغات یک شرکت برای تقویت موقعیت شرکت در مقابل یک محصول جایگزین کافی نباشد، تبلیغات سنگین و پایدار از سوی تمام شرکت های سهامی در صنعت می تواند موقعیت جمعی صنعت را تا حد زیادی بهبود بخشد. همین امر در پاسخگویی جمعی در حوزه هایی نظیر بهبود کیفیت کالا، فعالیت های بازاریابی، ایجاد امکان دسترسی بیشتر به کالا و ... صادق است.

مهمترین و قابل توجه ترین کالاهای جایگزین آنهایی هستند که:

الف- تابع گرایش هایی هستند که موازنه عملکرد قیمتی آنها را با کالای صنعتی بهبود می بخشد
 ب- مواردی که از سوی صنایعی تولید می شود که سود بالایی دارند.
 در حالت دوم اگر پیشرفت باعث افزایش رقابت بین صنایع تولید کننده کالاهای جایگزین و سبب کاهش قیمت یا بهبود عملکرد قیمتی شود، این کالاهای جایگزین سریعاً وارد عمل می شوند.
 در صورتیکه کالاهای جایگزین توانایی لازم را در تغییر روند قیمت ها داشته باشند، صنعت مورد نظر باید به سرعت وارد عمل شده و از طریق تصمیم گیری استراتژی برای دور کردن کالای جایگزین از صحنه صنعت و یا برنامه ریزی برای همکاری با محصول جایگزین به عنوان یک نیروی موثر در صنعت، مانع از آسیب جدی به صنعت شود.

۲-۱-۴- قدرت چانه زنی خریداران

خریداران از طریق مجبور کردن صنعت به کاهش قیمت، چانه زنی برسر کیفیت بالاتر و یا درخواست ارائه خدمات پس از فروش بیشتر به رقابت پرداخته و رقبای موجود در یک صنعت را به مقابله با یکدیگر مجبور می کنند. قدرت هر کدام از گروه های مهم خریدار در یک صنعت به جایگاه آن در بازار و اهمیت آنها برای کسب و کار بستگی دارد. یک خریدار یا گروه خریداران زمانی قدرتمند هستند که:

- اگر خریدار حجم زیادی از کل فروش یک صنعت در اختیار داشته باشد و سهم بیشتری از محصول توسط یک خریدار یا یک گروه خاص خریداری شود، اهمیت خریدار در آن صنعت افزایش خواهد یافت. بنابراین، از قدرت چانه زنی بالایی برخوردار خواهند شد و در صورتی که سهم کمی از محصول را خریداری کند قدرت چانه زنی خریداران کم خواهد شد.
- اگر محصولاتی که خریدار یا گروه خریداران از یک صنعت می خرند درصد زیادی از هزینه های خریداران را شامل شود، در این صورت خریداران دوست دارند قیمت مورد نظر خودشان را برای بدست آوردن کالا تحمیل نمایند. اما اگر محصول مورد نظر تنها سهم کوچکی از هزینه های خریداران را تشکیل دهد، آنها معمولاً حساسیتی نسبت به قیمت ها نخواهند داشت.
- اگر محصولاتی که خریدار یا گروه خریداران از یک صنعت می خرند، استاندارد بوده و متنوع نباشند. در این صورت خریداران مطمئن خواهند بود که براحتی می توانند تامین کننده جایگزین بیابند و بدین ترتیب شرکت های موجود در صنعت در مقابل هم قرار خواهند گرفت.
- اگر خریداران با هزینه تعویض پایینی روبرو باشند. هزینه تعویض (که قبلاً تعریف شده است) موجب می شود که خریدار تنها از فروشندگان خاصی کالای مورد نظر خود را خریداری نماید، بنابراین اگر هزینه تعویض پایین باشد خریدار قدرت چانه زنی و تعویض تامین کننده خود را دارد.

- در صورتی که درآمد خریداران پایین باشد. در اینصورت خریداران مجبور به کاهش هزینه‌های خود هستند. اگر خریداران درآمد بالایی را کسب کنند معمولاً حساسیت کمتری به قیمت‌ها خواهند داشت و چه بسا مدت زیادی را در کنار فروشنده بمانند و کالای مورد نظر را خریداری نمایند.
- خریداران قدرت تهدید صنعت را با استفاده از ادغام روبه عقب ۱ داشته باشند. در اینصورت آنها در موقعیتی هستند که می‌توانند قدرت چانه‌زنی داشته باشند. زمانیکه شرکتها در صنعت دست به ادغام رو به جلو ۲ بزنند قدرت خریدار خنثی می‌شود.
- اگر محصول صنعت نقش ضعیفی در کیفیت خدمات و محصولات خریدار داشته باشد هنگامی که کیفیت محصول خریدار تا حد زیادی تحت تاثیر محصول صنعت باشد، عموماً خریداران حساسیت کمتری به قیمت نشان می‌دهند.
- اگر اطلاعات بطور کامل در دسترس خریداران باشد. زمانیکه خریداران اطلاعات کاملی در مورد تقاضا، قیمت واقعی بازار، هزینه‌های تامین‌کنندگان و غیره داشته باشند، قدرت چانه‌زنی آنها نیز بالاتر خواهد بود. خریداری که اطلاعات کامل دارد در موقعیت بهتری قرار می‌گیرد و نسبت به قیمت‌های پیشنهادی فروشنده متناسب با شرایط، اطمینان حاصل می‌کند.
- اغلب مواردی که در باب قدرت خریدار بیان شد، هم در مورد مصرف‌کنندگان نهایی و هم در مورد خریداران عمده صنعتی و تجاری صادق می‌باشد. برای مثال، مصرف‌کنندگان نهایی در صورتیکه محصول خریداری شده قابلیت تمایز نداشته باشد و یا نسبت به درآمدی که دارند، گران به نظر برسد و یا از نظر کیفیت برای آنها مهم نباشد نسبت به قیمت حساسیت زیادی نشان می‌دهند.
- قدرت خریدار عمده‌فروش و خرده‌فروش معمولاً با قواعد مشابهی تعیین می‌شود. ولی خرده‌فروشا در صورتی که بتوانند خرید مصرف‌کنندگان نهایی را تحت تاثیر قرار دهند می‌توانند قدرت چانه‌زنی بالایی در مقابل تولیدکنندگان کسب نمایند. مثلاً خرده‌فروشهایی مانند جواهر فروشی و یا فروشنده کالاهای ورزشی یا وسایل برقی که در آن فروشنده می‌تواند رفتار مصرف‌کننده را تحت تاثیر قرار دهد دارای قدرت چانه‌زنی بالایی می‌باشند.

۱-تولید کالایی که هم اکنون خریداری می‌کنند

۲-پیدا کردن موارد مصرف داخلی یا ایجاد واحدی که کالای تولیدی را به عنوان مواد اولیه مصرف کند.

۲-۱-۴-۱- تغییر توان خریدار

بحث دیگر قابل طرح در این زمینه، تغییر در قدرت خریدار است. به محض اینکه عوامل مذکور در بالا در طول زمان یا در نتیجه تصمیمات استراتژیک شرکت تغییر کند، توان خریدار نیز به طور طبیعی دستخوش تغییر می شود.

انتخاب خریدار از سوی شرکت یک تصمیم استراتژیک و حیاتی به شمار می آید. شرکت می تواند با انتخاب خریدارانی که کمترین تاثیر یا به عبارت دیگر کمترین قدرت انتخاب را دارند، رویه استراتژیک خود را بهبود بخشد. به ندرت اتفاق می افتد که خریداران محصول یک شرکت از توان یکسانی برخوردار باشند. اگرچه شرکت محصولاتش را به صنعت خاصی می فروشد، معمولاً در درون این صنعت بخش هایی هستند که از قدرت کمتری برخوردارند و بنابراین حساسیت کمتری نسبت به قیمت نشان می دهند.

۲-۱-۵- قدرت چانه زنی تامین کنندگان

تامین کنندگان می توانند قدرت چانه زنی خود را در یک صنعت از طریق تهدید به افزایش قیمت، کاهش کیفیت و... نشان دهند. عوامل و شرایطی که موجب می شود تامین کنندگان قدرت چانه زنی خود را افزایش دهند همان عواملی است که در مورد قدرت خریداران بیان شد. تامین کنندگان در صورتی قدرتمند خواهند بود که:

- گروه تامین کنندگان از تمرکز خوبی برخوردار بوده و کمتر تحت سلطه شرکتهای دیگر باشند.
- تامین کنندگان مجبور نباشند با مواد جایگزین به رقابت بپردازند.
- تامین کنندگان به صنعت خاصی وابسته نباشند. زمانی که تامین کنندگان محصول خود را به تعداد زیادی از صنایع بفروشند و یک صنعت خاص سهم زیادی از فروش آنها را در اختیار نداشته باشد، قدرت چانه زنی آنها بالا خواهد بود.
- محصول تامین کنندگان به عنوان یک ورودی مهم در کسب و کار خریدار محسوب شود. چنین ورودی می تواند نقش مهمی در فراگرد ساخت یا کیفیت محصول خریدار ایفا نماید. بنابراین در این صنعت قدرت چانه زنی تامین کننده بالا خواهد رفت.
- اگر محصولات گروه تامین کنندگان متمایز بوده و یا هزینه های تعویض بالا باشد. در این صورت تامین کنندگان از قدرت چانه زنی بالایی بهره خواهند برد.

➤ اگر گروه تامین کنندگان قدرت تهدید صنعت را با استفاده از ادغام رو به جلو داشته باشند. این ادغام موجب شکل گیری جبهه مقابل در برابر صنعت مورد نظر خواهد شد. به طور کلی می توان گفت که نقطه مقابل موارد بالا باعث کاهش قدرت چانه زنی تامین کنندگان در مقابل تولید کنندگان خواهد شد.

اغلب شرکت ها، تامین کنندگان را شرکتهای بیرونی تلقی می کنند. اما باید به این نکته نیز توجه داشت که نیروی کار هر شرکتی را نیز می توان بعنوان یکی از تامین کنندگان آن به حساب آورد. شواهد تجربی نشان می دهد که کمبود نیروی کار با تجربه می تواند منجر به قدرت چانه زنی آنها و کسب سهمی از سود بالقوه در صنعت شود. مساله اساسی در ارزیابی قدرت چانه زنی نیروی کار، توجه به «میزان سازماندهی» آنهاست. جایی که نیروی کار به خوبی سازماندهی شده باشد (مثل اتحادیه های کارگری) و نیز کمبود نیروی کار مشهود باشد، قدرت چانه زنی نیروی کار بالا خواهد بود.^۲

شرایطی که قدرت چانه زنی تامین کننده را تعیین می کند نه تنها دستخوش تغییر می شود بلکه گاهی خارج از کنترل شرکت است. با این وجود، تامین کننده نیز مانند خریدار می تواند با بکار گیری استراتژی مناسب، موقعیت خود را بهبود بخشد. تامین کننده می تواند میزان تهدید ادغام رو به عقب را (توسط شرکت هایی که مواد اولیه آنها را تامین می کند) افزایش دهد، هزینه های جاری را حذف کند و ...

۳- اثر نیروی دولت در رقابت صنعت

قبلا در مورد توان و نفوذ دولت در زمینه هایی از قبیل تاثیر احتمالی آن بر موانع ورود بحث شد. در بسیاری از صنایع دولت نقش خریدار یا تامین کننده را ایفا می کند و می تواند از طریق سیاستهایی که اتخاذ می کند بر رقابت در صنعت تاثیر بگذارد. در بسیاری از مواقع نقش دولت به عنوان تامین کننده و خریدار بیشتر به واسطه شرایط سیاسی تعیین می شود تا شرایط اقتصادی و در واقع این خود حقیقتی انکارناپذیر است.

قوانین و مقررات دولت نیز می تواند عاملی برای ایجاد محدودیت در فعالیت شرکت های تامین کننده یا خریدار باشد. دولت همچنین می تواند از طریق اعمال مقررات، یارانه ها و دیگر عوامل، وضعیت شرکت هایی را که تامین کننده محصولات جایگزین هستند را تحت تاثیر قرار دهد. همچنین دولت می تواند از طریق کنترل رشد صنعت و ساختار هزینه، رقابت رقبای تحت تاثیر قرار دهد.

۱- برای مثال، تامین کنندگان به ایجاد واحد هایی بپردازند که با استفاده از مواد اولیه آنها به تولید محصول بپردازند.

۲ - Porter, ۱۹۸۰, PP. ۷-۲۸

بنابر این، یک تحلیل ساختاری تا زمانی که قادر به تشخیص چگونگی تاثیر سیاست های فعلی و آتی دولت بر شرایط ساختاری نباشد، نمی تواند یک تحلیل ساختاری کامل به شمار آید. برای دستیابی به اهداف تحلیل ساختاری بهتر است به جای اینکه نقش دولت را به عنوان یک عامل مستقل مورد بررسی قرار دهیم، چگونگی تاثیر آن بر رقابت را از طریق پنج نیروی رقابتی (که قبلاً ذکر شد) مورد بحث قرار دهیم. با این وجود، تدوین استراتژی مستلزم این امر است که تاثیر دولت را در نظر بگیریم.

۴- تحلیل ساختاری و استراتژیهای رقابتی

با تشخیص تاثیر نیروهای رقابتی بر رقابت در صنعت مورد نظر و شناخت علل اساسی آنها، شرکت در موقعیتی قرار می گیرد که باید نقاط ضعف و قوت خود را در مقایسه با صنعت بشناسد. از دیدگاه استراتژی، نقاط ضعف و قوت بیانگر وضعیت شرکت در مقابل علل اساسی هر نیروی رقابتی است. استراتژی رقابتی در واقع یک جایگاه مناسب منظور انجام فعالیت های مناسب در مقابل نیروهای پنج گانه ایجاد می کند. تحلیل ساختاری صنایع میتواند در موارد ذیل بکار گرفته شود.^۱

۴-۱- تعیین جایگاه رقابتی

بعنوان نخستین کاربرد تحلیل ساختاری صنایع، ساختار صنعت تحلیل و تدوین شده و ضعفها و قوتهای شرکت براساس آن تشخیص داده می شود. استراتژی رقابتی اتخاذ شده همانند سپری است که در مقابل نیروهای پنج گانه رقابتی، از جایگاه شرکت دفاع می کند. استراتژی رقابتی در واقع به دنبال کسب جایگاهی است که شدت نیروهای رقابتی در آن حداقل باشد.

شناخت قابلیت ها و تواناییهای شرکت و همین طور شناخت منشاء اصلی عوامل رقابتی، حوزه هایی را مشخص می کند که شرکت باید در آنها وارد رقابت شود و حوزه هایی را که باید در آنها از رقابت اجتناب ورزد.

۴-۲- تاثیر بر تعادل

شرکتهای زمانی که تمایل به تغییر جهت نیروها داشته باشند و به سازگاری با نیروها راضی نشوند مجبور به اتخاذ استراتژی تهاجمی خواهند بود.

نوآوری ممکن است در بازاریابی باعث افزایش شهرت علامت تجاری شرکت و یا ایجاد تمایز در محصول شود. بکارگیری سرمایه در زمینه ایجاد تسهیلات گسترده یا ادغام عمومی، موانع را تحت تاثیر قرار می دهد. توازن موجود در بین عوامل تاحدودی ناشی از عوامل خارجی بوده و تا اندازه ای در کنترل شرکت می باشد. د به کمک تحلیل ساختاری می توان فاکتورهای کلیدی موثر بر رقابت در

^۱ - Porter, ۱۹۸۰, PP.۲۹-۳۲

یک صنعت خاص و همین طور جاهائی را شناسائی نمود که اقدام استراتژیک در راستای تاثیر بر توازن از بالاترین بازدهی برخوردار است.

۴-۳- پیش‌بینی تغییرات

با استفاده از تحلیل ساختاری صنایع از نظر استراتژی می‌توان رشد و تکامل صنعت را مورد بررسی قرار داد و به این وسیله می‌توان میزان رشد و دیگر عوامل موثر بر یک صنعت را نیز پیش‌بینی نمود. بدیهی است از دیدگاه استراتژیک مهمترین روندها آنهایی هستند که مهمترین منابع رقابت در درون صنعت را تحت تاثیر قرار می‌دهند و همچنین فرآیندهایی که فاکتورهای ساختاری جدیدی را در راس قرار می‌دهند. به عنوان مثال، امروزه در صنعت بسته بندی اسپری های متراکم، تمایل به تمایز یافتگی کمتر محصول، کاملاً مشخص است. این نوع گرایش خود موجب افزایش توان خریدار، کاهش موانع ورود و تشدید رقابت شده است.

همچنین از تحلیل ساختاری می‌توان در پیش‌بینی سودآوری صنعت نیز استفاده نمود. در برنامه‌ریزی بلند مدت، از طریق تعیین نیروهای رقابتی و پیش‌بینی قدرت هر یک از نیروها می‌توان تصویری از سودآوری آینده به دست آورد.

۴-۴- استراتژی تمایز

چهار چوب تحلیل رقابت صنعت را می‌توان برای تدوین استراتژی تمایز بکار گرفت. این چهار چوب به نوعی پاسخگو به پرسش بسیار دشواری است که اصولاً در تصمیمات مربوط به تمایز پیش می‌آید: ((پناسیل این کسب و کار در چه حدی است؟)) چهار چوب مذکور به شرکت این امکان را می‌دهد که آینده ای موفق را برای صنعت پیش‌بینی کند، قبل از آنکه این آینده موفق در قیمت های جایگزین های خرید منعکس گردد. همچنین با این چار چوب می‌توان به شناسائی وابستگی های با ارزش موجود در تمایز کمک نمود.

۵- تحلیل ساختاری و تعریف صنعت

همواره این دیدگاه وجود داشته است که ارائه تعریفی جامع و مناسب برای صنعت به عنوان یک قدم اساسی در تدوین استراتژی رقابتی به شمار می‌آید. نویسندگان متعددی نیز تاکید کرده اند که در تعریف یک کسب و کار باید علاوه بر محصول به عملکرد نیز توجه کرد. در مورد رقابت باید از مرز های ملی فراتر رفته، رقابت را در سطح بین المللی بررسی کنیم و همینطور در تحلیل رقبای موجود فرا تر رفته، به آنهایی که احتمالاً در آینده وارد صنعت خواهند شد، نیز توجه داشت. بعلت متغیر بودن عواملی که بر صنعت تاثیر دارند، تعریف صنعت به مساله بحث برانگیزی تبدیل شده که این امر

بعلت وجود نگرانی هایی در مورد احتمال نادیده گرفتن عوامل رقابتی نهفته در صنعت می باشد. خود این عوامل رقابتی نهفته نیز ممکن است در آینده صنعت را با تهدید روبرو کند.

تحلیل ساختاری می بایستی با تمرکز کامل بر رقابت و تحلیل و بررسی آن در سطحی فراتر از رقبای موجود، چارچوب مناسبی را برای تعیین مرزهای صنعت ارائه دهد.

هرگونه تعریفی که اصولاً از صنعت ارائه می شود در بر گیرنده شیوه تعیین مرز بین رقبای موجود و محصولات جایگزین، رقبای بالقوه، خریداران و تامین کنندگان می باشد. تعیین این مرزها اصولاً ارتباطی چندانی با انتخاب استراتژی ندارد. با این وجود، اگر منابع گسترده رقابت شناخته شوند و تاثیر نسبی آنها برآورد شوند، میزان ارتباط این مرزها با فرایند تدوین استراتژی مشخص می شود و منابع پنهان و ابعاد اصلی رقابت نادیده گرفته نخواهند شد.

البته تعریف صنعت با تعریف محل رقابت شرکت فرق می کند. به عنوان مثال، صرف اینکه صنعت در سطح گسترده ای تعریف شده نمی تواند به این معنی باشد که شرکت قادر به رقابت در سطح گسترده خواهد بود و یا رقابت در گروهی از صنایع مرتبط به هم، سود زیادی به همراه خواهد داشت.

تعریف صنعت و تعریف کسب و کارهای مختلفی که شرکت می خواهد در آنها سهم باشد منجر به رفع ابهام در تعیین مرزهای صنعت می شود.

۶- رویکرد دیگری به مدل تحلیل ساختاری صنایع

مایکل پورتر به عنوان یک صاحب نظر در استراتژی رقابتی معتقد است که یک شرکت بیشتر نگران افزایش دامنه رقابت در درون صنعت است که در آن فعالیت می کند و نیروها و عوامل اصلی رقابتی، (پنج نیروئی که قبلاً به طور مبسوط توضیح داده شده) شدت این رقابت را مشخص می کنند.

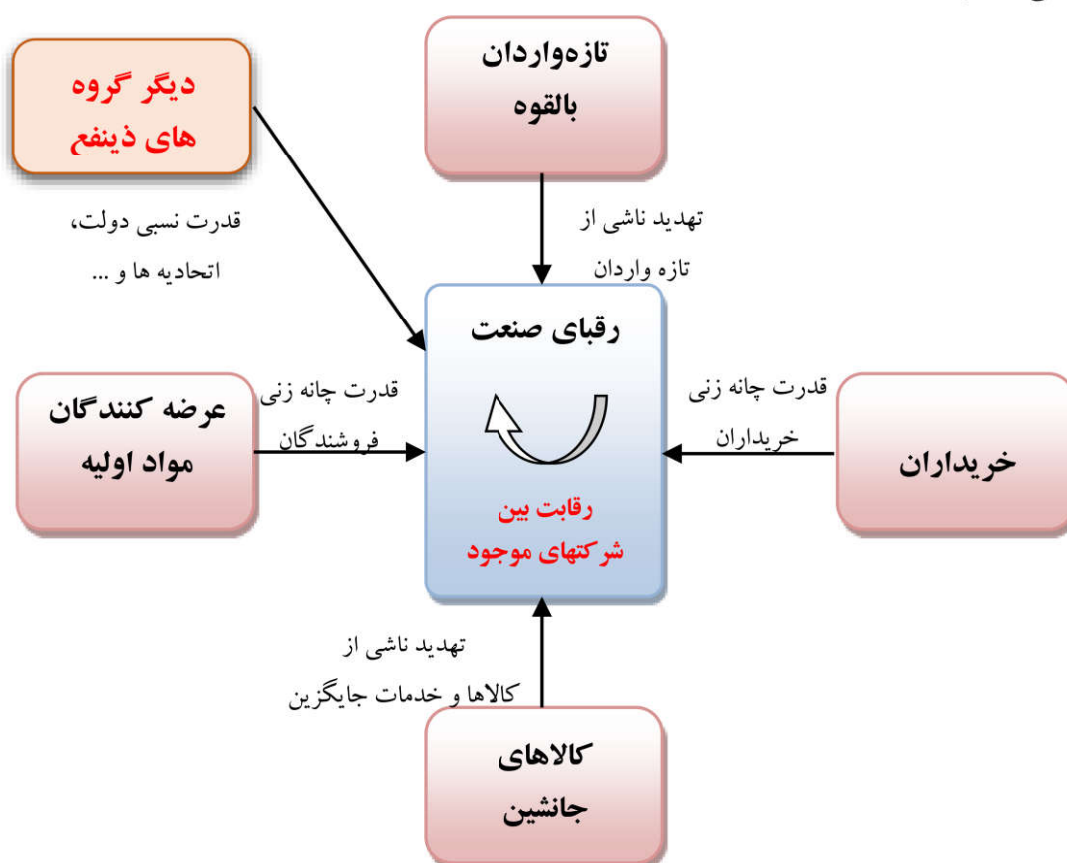
پورتر می گوید: ((مجموع توان و قدرت این نیروها یا عوامل، پتانسیل سودآوری صنعت را تعیین می کنند، در حالتی که پتانسیل سودآوری با معیار بازگشت سرمایه در بلند مدت سنجیده می شود)) و هر قدر که قدرت این نیروها بیشتر باشد شرکت های کمتری می توانند قیمت محصولات خود را افزایش بدهند و سود بیشتری کسب کنند. اگر چه پورتر به پنج نیرو و یا عوامل آنها اشاره می کند، اما برخی از صاحب نظران (مانند دیوید ها نگر و دیگران) عامل ششمی را نیز به عنوان گروه های ذینفع اضافه کردند تا بتوان قدرت دولت ها، جوامع محلی و دیگر گروه های فعال در محیط کاری را بر فعالیت های صنعتی نشان داد. شکل زیر این امر را نشان می دهد.

البته پورتر بر این عقیده است که اثر این گروه های ذینفع در همان مدل پنج بخشی به صورت مستمر وجود دارد و بر هریک از این عوامل پنج گانه به صورت مستقل اثر می گذارد. اما خالی از لطف نیست

که این دیدگاه را نیز در مدل پورتر در نظر آوریم. از آنجائی که پنج نیروی موجود در مدل پورتر توضیح داده شده در این قسمت تنها به بررسی قدرت نسبی نیروی ششم می پردازیم.

۶-۱- قدرت دیگر گروه های ذینفع

به فهرست پورتر عامل ششمی را نیز می توان افزود تا انواع گروه های ذینفع در محیط کاری را نیز در برگیرد. برخی از این گروه های ذینفع عبارتند از دولت ها، (اگر صریحاً در جای دیگر به آن اشاره نشده بود) جوامع محلی اعتبار دهندگان (اگر آنها را جزء عرضه کنندگان لحاظ نکرده باشیم، اتحادیه های کارگری، گروه های ذینفع خاص و سهامداران. اهمیت این گروه های ذینفع در صنعت های مختلف متفاوت است. برای مثال، گروه های دولتی در برخی از ایالات های آمریکا با موفقیت توانستند قانونی را در ممنوعیت استفاده از بطری های چند بار مصرف به تصویب برسانند. بر این مبنا، بیشتر کارخانه های نوشابه سازی مجبور شدند از بطری های یک بار مصرف استفاده کند. این اقدام هزینه ها را تماماً افزایش داد و بر حاشیه سود تولید کنندگانی که نمی توانستند این هزینه ها را جذب کنند تاثیر منفی بیشتری گذاشت.



نمودار شماره ۳: قدرت دیگر گروه های ذینفع به عنوان عامل ششم

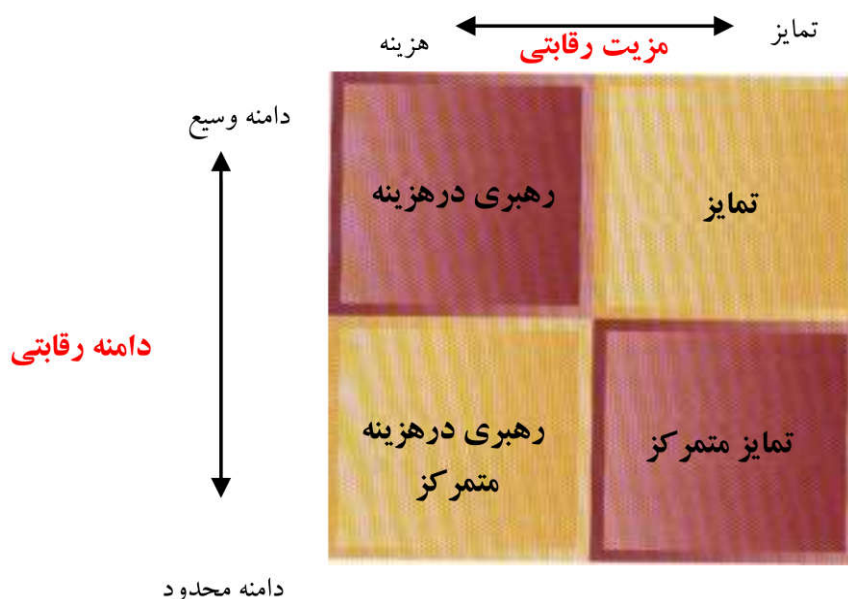
۷- استراتژی های عمومی

در قسمت قبل، تحلیل صنعت توصیف شد و همین طور در مورد اقدامات دفاعی جهت ایجاد موقعیتی پایدار در درون صنعت بحث شد که به کمک آن می توان بر پنج عامل رقابتی غلبه کرد و در نتیجه بازدهی سرمایه گذاری شرکت را تا حد زیادی بالا برد. شرکت ها راه های زیادی برای رسیدن به این هدف یافته اند و به این نتیجه رسیده اند که بهترین استراتژی برای یک شرکت، برنامه منحصر به فردی است که منعکس کننده شرایط خاص آن شرکت باشد. با این حال، می توان در گسترده ترین سطح سه نوع استراتژی عمومی و ثابت (که می توان آنها را مجزا یا ترکیبی به کار گرفت) برای ایجاد موقعیتی پایدار در دراز مدت و پیش گرفتن بر رقبای موجود در یک صنعت، پیش رو نهاد.

«پورتر» در سال ۱۹۸۰ این موضوع را بیان کرد که رکن اساسی عملکرد بالاتر از میانگین در بلند مدت در واقع آنگونه برتری رقابتی است که بتوان آنرا حفظ کرد. اگر چه بنگاه در برابر رقبایش می تواند نقاط ضعف و قوت فراوانی داشته باشد، اما دو گونه نقطه قوت را می توان به عنوان مزیت رقابتی مؤسسه در صنعت برشمرد: کاهش هزینه و تمایز در محصول.

این مزیت های رقابتی به همراه دامنه فعالیت هایی که مؤسسه سعی دارد به کمک آنها به آن دو دست یابد، سه استراتژی عمومی را شکل می دهند: رهبری هزینه، تمایز محصول و تمرکز. استراتژی تمرکز خود به دو گونه است: تمرکز بر هزینه و تمرکز بر تمایز. شکل شماره ۴ استراتژی های عمومی را نشان می دهد.

در استراتژی رهبری در هزینه، شرکت می کوشد هزینه هایش را کاهش دهد تا بتواند محصولاتش را با قیمتی پایین تر از رقبای عرضه کند. استراتژی تمایز، هنگامی است که شرکتی تلاش می کند در مواردی که از نظر خریداران ارزشمند محسوب می شوند، منحصر به فرد باشد تا بتواند قیمتی بالاتر از حد معمول از آنها دریافت دارد. در استراتژی تمرکز، سازمان بخش یا بخشهایی از یک صنعت را که ممکن است بتواند بر دیگران فائق آید، برای فعالیت بر می گزیند. البته این استراتژی می تواند مبتنی بر برتری در هزینه ها یا یک تمایز قوی باشد (بومن، ۱۳۷۴، صص ۶۵-۶۶).



شکل شماره چهار: استراتژیهای عمومی

Ref: Porter, ۱۹۸۵, P. ۱۲

پیاده کردن استراتژی های اصلی یا عمومی به شکل موفقیت آمیز نیاز به منابع مختلف و مهارت دارد. این استراتژی ها همچنین نیاز به سازماندهی تشکیلاتی، شیوه های کنترل و پیشنهادی نوآورانه متفاوت دارند. بنابراین، برای دستیابی به هدف مشترک به طور پیوسته باید بر یکی از استراتژی ها به عنوان هدف اصلی تکیه شود. بعضی از مفاهیم ضمنی مشترک در بین راهبردهای عمومی در جدول زیر آورده شده اند.

استراتژی های عمومی همچنین ممکن است مستلزم وجود سبک های متفاوت رهبری باشند و امکان دارد تبدیل به فرهنگ های متفاوت سازمانی در محیط های متمایز گردند. در این حالت، گروه های متفاوتی از افراد نیز جذب خواهند شد.

جدول شماره ۱: مهارتها، منابع والزامات استراتژیهای عمومی پورتر

استراتژی عمومی	مهارتها و منابع مورد نیاز	الزامات معمولی سازمانی
رهبری کلی در هزینه	- سرمایه گذاری قابل توجه و دسترسی به سرمایه - مهارتهای مهندسی فرایند - نظارت قوی بر کارگر - طراحی کالا برای تسهیل تولید - سیستم کم هزینه توزیع	- کنترل شدید هزینه - گزارشات ریز و مکرر ساختار سازمانی و مسئولیت های شکل گرفته - مشوق هایی بر پایه رسیدن به اهداف کمی مشخص
تمایز	- توانایی قوی بازاریابی و مهندسی کالا - استعداد و خلاقیت - قابلیت قوی در طراحی پایه - شهرت شرکت در رهبری کیفیت یا تکنولوژی - سابقه طولانی در صنعت یا ترکیب منحصر به فرد - مهارتهای گرفته شده از دیگر کسب و کارها - همکاری قوی از جانب دیگر کانالهای توزیع	- هماهنگی قوی بین عملکرد های بخش توسعه و تحقیق - توسعه کالا و بازاریابی - مقیاسها و مشوقهای ذهنی به جای مقیاسهای کمی - ایجاد مطلوبیت برای جذب کارگر ماهر، دانشمندان یا افراد مبتکر
تمرکز	- ترکیبی از سیاستهای بالا که بسوی هدف استراتژیک هدایت می شوند	- ترکیبی از سیاستهای بالا که به سوی هدف استراتژیک هدایت می شوند

۸- بررسی رقبا در تحلیل ساختاری صنعت

در دنیای رقابتی و با توجه به مدل ارائه شده توسط پورتر در تحلیل ساختاری صنعت، رقبا جایگاه ویژه ای را دارا می باشند. آنان خود را به عنوان یک نیروی تعیین کننده در این مدل مطرح کرده اند. البته اگر به مدل نگاه دقیق تری بیفکنیم در می یابیم رقبا را می توان به چند بخش عمده تقسیم کرد:

الف- رقبای بالقوه که با نیروی تهدید ورود مدل را تحت تأثیر قرار می دهند.

ب- رقبای موجود که در صنعت وجود داشته و اساس رقابت در صنعت را شکل می دهند.

پ- تولید کنندگان محصولات جایگزین را نیز می توان به عنوان رقبا در نظر گرفت.

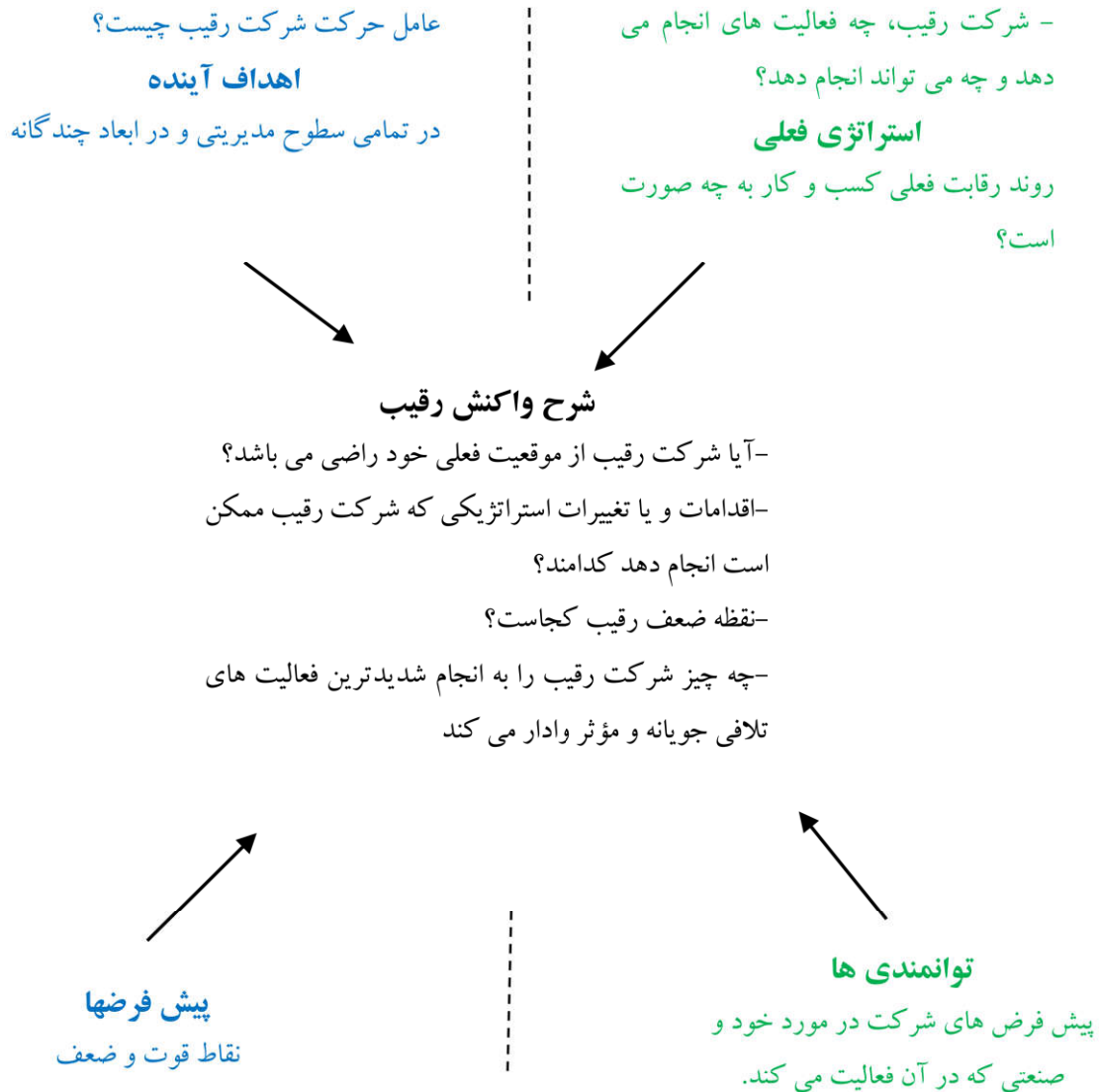
در این قسمت سعی می شود با ارائه یک چهارچوب برای تحلیل رقیب به هرچه تکمیل تر کردن مطالب گفته شده در قسمت های قبلی پرداخته شود.

۸-۱- چهار چوبی برای تحلیل رقبا

برای تحلیل و بررسی هرچه بهتر رقبا، ابتدا باید چهارچوبی برای این بررسی ارائه شود. شرکت ها در جمع آوری اطلاعات در مورد رقبا وجود دارد با مشکلاتی روبرو هستند. اما نیاز شرکتها به تحلیل صنعت و در نتیجه تحلیل رقبا، مدیران را وادار کرده تا به جمع آوری اطلاعات در عین سختی مبادرت کنند. هر نوع تحلیلی که در مورد رقبا صورت می گیرد در برگیرنده چهار بخش در فرآیند شناسایی می باشد. (به شکل شماره پنج نگاه کنید). این چهار بخش عبارتند از: اهداف آینده، استراتژی فعلی، پیش فرض ها و توانمندی ها. شناخت این چهار عامل امکان پیش بینی چگونگی واکنش رقیب را فراهم می آورد. بیشتر شرکتها حداقل نوعی حدس و تصور در مورد استراتژی های جاری رقبا و نقاط ضعف و قوت آنها ارائه می دهند. این امر در سمت راست شکل زیر نشان داده شده است.)

شرکتها به موارد مطروحه در سمت چپ شکل یا شناخت عامل اصلی حرکت رقیب- اهداف آینده آن و فرضیه های که شرکت در مورد موقعیت خود و ماهیت صنعت ارائه می دهد- توجه خیلی کمتری دارند. شناسایی این عوامل به مراتب مشکل تر از شناخت رفتار واقعی شرکت رقیب است. با این همه، شناسایی عوامل یاد شده، چگونگی رفتار یک شرکت را در آینده تعیین می کند.

اگر چه چهارچوب و سوالاتی که در اینجا مطرح شده با در نظر گرفتن رقبا ارائه شده است، با این حال همین نظریه ها را می توان برای ایجاد چهارچوبی جهت تحلیل خود شرکت نیز به کار گرفت.



نمودار شماره ۳: اجزاء یک تحلیل و بررسی رقیب

قبل از بحث در مورد تحلیل رقبا ابتدا باید رقبا شامل رقبای موجود، در صنعت، رقبای بالقوه و تولید کنندگان محصولات جایگزین را بشناسیم. چگونگی بررسی تولید کنندگان محصولات جایگزین مباحث قبل ارائه گردید. اما برای شناسایی رقبای بالقوه باید موارد زیر را در نظر گرفته شود.

- شرکت هایی که در درون صنعت نیستند ولی می توانند با هزینه اندک موانع ورود را پشت سر بگذارند.
- شرکت هایی که حضور آنها در صنعت باعث نوعی همکاری آشکار شده است.
- شرکت هایی که برای آنها رقابت در درون صنعت به عنوان بخشی از یک کار گروهی به شمار می آید.

➤ مشتریان یا تأمین کنندگانی که ممکن است ادغام رو به عقب یا رو به جلو انجام دهند.

۸-۱-۱- اهداف آینده

شناخت اهداف آینده رقبا به عنوان بخشی از تحلیل رقبا از اهمیت بالایی برخوردار است. اطلاع از اهداف رقیب به پیش بینی واکنش های استراتژیک آن در برابر تغییرات استراتژیک کمک می کند. با توجه به اهداف شرکت و اعمال برخی فشارها از جانب شرکت مادر ممکن است بعضی از تغییرات استراتژیک نسبت به سایر تغییرات از خطر بیشتری برخوردار باشند و شرکت را بیشتر مورد تهدید قرار دهند. این میزان تهدید بر احتمال اقدام تلافی جویانه از سوی رقیب می افزاید. درنهایت، تشخیص و شناخت اهداف رقیب به تعیین میزان اهمیت اقدامات آن کمک می کند.

یک اقدام استراتژیک که از سوی رقیب و در راستای رسیدن به یک هدف خاص و یا جهت تقویت عملکرد شرکت در مقابل یک هدف اصلی صورت می گیرد، پدیده ای تصادفی نیست. به همین صورت شناسایی اهداف رقیب به روشن شدن این امر کمک می نماید که آیا شرکت مادر از اقدامات واحدهای کاری خود حمایت می کند یا اینکه از فعالیت های تلافی جویانه آنها در مقابل اقدامات رقبا حمایت می کند.

۸-۱-۲- پیش فرضها

دومین بخش اصلی در فرآیند تحلیل رقبا، شناسایی پیش فرض های هر کدام از آنهاست. این بخش شامل دو مقوله است.

➤ پیش فرضهای رقیب در مورد خود.

➤ پیش فرضهای رقیب در مورد صنعت و دیگر شرکتهای فعال در آن.

هر شرکتی بر پایه یک سری پیش فرض در مورد موقعیت خود عمل می کند. مفروضاتی که شرکت در مورد خود مطرح می کند هدایت کننده رفتار شرکت و تعیین کننده نحوه واکنش آن در مقابل حوادث است. البته ممکن است این پیش فرضها درست یا نادرست باشد.

بررسی پیش فرضها انواع مختلف پیش داوری های اشتباه و نقاط کوری را مشخص می سازد که ممکن است در تصور مدیران در مورد محیط اطرافشان پیش آید. نقاط کور همان جاهایی هستند که رقیب، میزان اهمیت حوادث (نظیر اقدام استراتژیک) را در آنها باز نمی شناسد یا تصور اشتباهی از آنها دارد یا آنها را به کندی درک می کند و یا به موقع آنها را شناسایی نمی کند. از بین بردن این نقاط کور به شرکت کمک می کند تا اقداماتی را شناسایی کند که در آنها احتمال انجام فعالیت های تلافی جویانه

فوری پایین است و همین طور اقداماتی را مشخص کند که واکنش تلافی جویانه در مقابل آنها ناموفق خواهد بود.

۸-۱-۳- استراتژیهای جاری

سومین بخش تحلیل رقبا، تهیه فهرستی از استراتژی جاری هر یک از رقباست. استراتژی یک شرکت بیش از سایر عوامل به عنوان خط مشی عملی پایه برای هر یک از بخش های شرکت و همین طور در تلاش برای ایجاد ارتباط بین عملکرد بخش های مختلف به شمار می آید. این استراتژی ممکن است آشکار یا ضمنی باشد و همیشه در یکی از حالت های یاد شده قرار می گیرد.

۸-۱-۴- توانمندی ها

آخرین مرحله شناخت در فرآیند تحلیل رقبا، ارزیابی قابلیت های رقیب است. اهداف، پیش فرضها و استراتژی فعلی شرکت میزان احتمال، زمان بندی، ماهیت و شدت واکنش رقیب را تحت تأثیر قرار می دهد. نقاط ضعف و قوت شرکت، توان آن را در انجام اقدامات استراتژیک، نشان دادن واکنش در مقابل رقبا و سازگاری با اتفاقات محیط در درون صنعت تعیین میکند. از طریق مدل پنج نیروی رقابتی می توان نقاط قوت و ضعف رقیب را به طور کامل بررسی کرد.

۸-۲- واکنش رقیب

با توجه به تبیین اهداف آینده، پیش فرضها، استراتژیهای فعلی و توانمندی های رقبا می توان مسائل دیگری را در مورد واکنش های احتمالی رقبا و نقش آن در تعیین قدرت رقبا در تحلیل ساختاری ارائه داد. این موارد عبارتند از: تحرکات تهاجمی و توان دفاعی.

رقبا ممکن است بواسطه تحلیل خود و پیش بینی هایی که انجام می دهند تغییراتی در استراتژیهای خود اعمال کنند که برای پیش بینی و تحلیل مناسب رقبا باید میزان رضایت از وضع فعلی، تحرکات احتمالی و درجه جدی بودن تحرکات رقبا را با استفاده از چهارچوب ارائه شده برای تحلیل رقیب مشخص نمود.

در مورد برنامه نظارت بر توان دفاعی رقیب نیز می توان با در نظر گرفتن اقدامات استراتژیک ممکن، از سوی شرکت خودی و تغییرات احتمالی محیط و با توجه به چهارچوب ارائه شده در مورد تحلیل رقیب به درک درستی از میزان جذب و اثرگذاری رقبا رسید.

۸-۳- پیام های بازار

پیام یا نشانه بازار به اقداماتی گفته می شد که از سوی رقیب انجام می پذیرد و اطلاعاتی درباره اهداف، انگیزه و شرایط درونی آن به دست می دهد. پیام های بازار را می توان به روش های مختلفی از رفتار رقبا دریافت کرد. بعضی از این پیام ها تنها بلوف هستند، بعضی هشدار و برخی نیز حاکی از تصمیم

قاطع شرکت رقیب برای اجرای یک سری فعالیت ها می باشد. پیامهای بازار، ابزاری غیر مستقیم در گزارش و انتقال اطلاعات در بازار هستند و اکثر رفتارهای رقیب بیانگر گونه ای از اطلاعات است که می تواند در تحلیل وضعیت رقیب و پی ریزی استراتژی مربوطه سودمند واقع شود. شناخت و تشخیص درست این پیامها و مفهوم صنعتی آنها نقش عمده ای در طراحی و تدوین استراتژی رقابتی دارد و پی بردن به مفهوم ضمنی پیامها در رفتار رقیب جزء مهمی در تحلیل رقبا می باشد.

۸-۳-۱- انواع نشانه های بازار

نشانه های بازار در رفتار شرکت رقیب و رسانه ای که به کار گرفته می شود، در اشکال مختلفی ظاهر می شوند. در بررسی این گونه ها باید به این نکته توجه نمود که شرکت رقیب چگونه می تواند از نشانه ها به عنوان پیامهایی فریبنده استفاده کند. همین طور باید آگاه بود تا نشانه واقعی را از نشانه غیر واقعی تشخیص بدهیم. گونه های مهم نشانه های بازار عبارتند از:

۸-۳-۱-۱- پیش آگاهی در مورد فعالیت ها

- پیش آگاهی، گزارش رسمی شرکت رقیب در مورد اقداماتی است که قصد انجام یا عدم انجام آن را دارد و ممکن است اجرا شود و یا نشود. این پیش آگاهی ممکن است
- الف- تلاشهایی برای نشان دادن تعهد شرکت به انجام یک عمل باشد.
 - ب- این پیش آگاهی ها اطلاعیه هایی هستند که شرکت از طریق آنها رقبایش را تهدید می کند که در صورت ادامه فعالیت، اقدام خاصی را علیه آنها به انجام خواهد رساند.
 - پ- آگاهی ممکن است با هدف آزمودن واکنش های احساسی شرکت رقیب منتشر شود و لزومی به عملی کردن آنها وجود ندارد.
 - ت- وسیله ای برای ابراز رضایت یا عدم رضایت در تحولات صنعت که ممکن است به تهدیدات آن نیز عمل شود.
 - ث- از پیش آگاهی به عنوان اقدامی مسالمت آمیز جهت به حداقل رساندن نقش تغییرات استراتژیک در تحریک رقبا استفاده شود.
 - ج- استفاده از آگاهی با هدف اجتناب از اقدامات همزمان و هزینه بر در زمینه هایی نظیر افزایش ظرفیت انجام گیرد.
 - چ- حالت نهایی استفاده از آگاهی ممکن است برای ارتباط با بخش مالی باشد. این نوع آگاهی معمولاً با هدف افزایش قیمت سهام یا اعتبار شرکت منتشر می شود.

۸-۳-۱-۲- آگهی اعلام نتایج فعالیت ها بعد از انجام:

شرکتها اغلب اطلاعات مربوط به افزایش ظرفیت کارخانه، ارقام فروش و دیگر نتایج فعالیت ها را بعد از انجام کار منتشر می کنند. این آگهی ها ممکن است حاکی از نشانه های خاصی باشند، به ویژه از آن جهت که شرکت رقیب در این آگهی ها اطلاعاتی را منتشر می کند که دستیابی به آنها از راه های دیگر آسان نیست.

۸-۳-۱-۳- مذاکرات عمومی رقبا در مورد صنعت:

بحث ها و اظهار نظرهای رقبا مملو از نشانه ها و اطلاعات است، چرا که معمولاً بیانگر پیش فرضهایی در مورد صنعت است که شرکت به احتمال زیاد استراتژی خود را بر پایه آنها تدوین می کنند. این نوع اظهار نظرها در صناعی بیش از موارد دیگر متداول است که شرکت های موجود در درون آن تحت تأثیر وجهه جمعی صنعت و نیز دیدگاه جمعی مشتریان و جامعه مالی می باشد.

۸-۳-۱-۴- بحث ها و توضیحات شرکت ها پیرامون اقدامات خود:

شرکت ها اغلب به طور علنی یا در نشست های خاص، یعنی جاهایی که رقبایشان وجود دارند در مورد اقداماتشان بحث می کنند. نمونه ای ساده از این نشست ها، جلساتی است که شرکت در آن با مشتریان و عوامل توزیع کننده خود در مورد اقدامات به بحث می پردازد. در چنین مواردی، بحث هایی انجام شده معمولاً در کل صنعت انتشار می یابند. این بحث ها به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه می تواند در راستای نیل به اهدافی از قبیل قانع نمودن دیگر شرکتها برای پذیرش اصولی خاص، اعلام اهداف شرکت در قبال رقبا، توضیح در مورد نوعی رفتار بازدارنده در مقابل رقبا باشد.

۸-۳-۲- تحرکات رقابتی

معمولاً اکثر شرکتها در محیطی فعالیت می کنند که تعداد محدودی از رقبا در آن وجود دارند و حالتی میان انحصاری و رقابت کامل می باشد. در یک چنین محیطی شرکت ها سعی در رسیدن به حداکثر منافع دارند. این امر باعث انجام تحرکات یا اجرای استراتژی هایی می شود که به آنها تحرکات رقابتی گفته می شود. معمولاً این تحرکات رقابتی دارای دو حالت تهاجمی (با هدف بهبود وضعیت شرکت) و تدافعی (جلوگیری از اقدامات نامطلوب از سوی رقبا) می باشد.

۸-۳-۳- تحرکات مشارکتی یا غیر تهدیدآمیز

حرکاتی که اهداف رقبا را تهدید نمی کنند، ابزار مناسبی برای بهبود وضعیت شرکت هستند. با بررسی کامل اهداف و پیش فرضهای رقبا و با بکارگیری چهارچوب ارائه شده در قسمت های قبل، شرکت قادر خواهد بود اقداماتی را برای افزایش سود یا سهم خود انجام دهد بی آنکه فعالیت رقبایش را مختل کند. سه گروه از این گونه اقدامات عبارتند از:

- تحرکاتی که موقعیت شرکت و رقبا را به طور همزمان بهبود می بخشد، حتی اگر رقبا خود را با شرایط سازگار نسازند.
- تحرکاتی که موقعیت شرکت و همچنین موقعیت رقبا را بهبود می بخشد؛ در صورتی که شمار معینی از آنها خود را با شرایط وفق می دهند.
- تحرکاتی که موقعیت شرکت را از آنجا بهبود می بخشد که رقبا خود را با شرایطی سازگار نمی کنند.

۸-۳-۴- تأخیر زمانی در اقدام به تلافی

- صرف نظر از جنبه های دیگر (با فرض اینکه شرکت ها از جنبه های دیگر با هم باشند)، شرکت تلاش می کند به اقدامی متوسل شود که فاصله زمانی انجام آن تا واکنش رقبا بیشتر باشد. به عبارت دیگر، رقبا دیرتر نسبت به آن واکنش نشان بدهند. در یک محیط دفاعی، شرکت سعی دارد تا به رقبایش اعلام کند که در صورت اقدام از سوی آنها به طور سریع و کارآمد نسبت به آن واکنش نشان می دهد. تأخیر در واکنش ریشه در چهار عامل اصلی دارد:
- تأخیر در درک مسائل.
 - تأخیر در سازماندهی یک استراتژی تلافی جویانه.
 - ناتوانی در طراحی دقیق اقدام تلافی جویانه که باعث افزایش هزینه کوتاه مدت آن می شود.
 - تأخیر ناشی از اهداف متضاد و انگیزه های متنوع.

۸-۳-۵- تحرکات تدافعی

- دفاع موفق آن است که وضعیتی ایجاد کنیم که در آن رقبا بعد از انجام تحلیل یا تصمیم قطعی به انجام کار به این نتیجه برسند که اقدام آنها غیر معقول و نامناسب خواهد بود. در دفاع نیز همانند تهاجم می توان با وادار کردن رقبا به عقب نشینی بعد از یک مبارزه، در مقابل آنها وارد عمل شد.

۸-۳-۶- انضباط به عنوان نوعی دفاع

- اگر یکی از رقبا اقدامی را انجام دهد و شرکت بلافاصله و قاطعانه آن را تلافی کند، این اقدام انضباطی می تواند به شرکت رقیب یادآوری کند که به اقدام از سوی او همیشه پاسخ داده خواهد شد. هرچه شرکت تنبیه کننده بتواند واکنش خود را بهتر بر روی شرکت آغازگر متمرکز کند و هرچه بیشتر بتواند به شرکت آغازگر بفهماند که هدف خود آن شرکت است نه دیگر رقبا، این اقدام انضباطی مؤثرتر خواهد بود.

۸-۳-۷-۱-انکار یک تکیه گاه

بعد از آنکه شرکت رقیب تحرکی را انجام داد، مانع شدن از دسترسی رقیب به یک تکیه گاه مناسب برای تامین اهداف و همین طور احتمال ادامه یافتن شرایط موجود؛ می تواند به عقب نشینی شرکت رقیب منجر شود.

۸-۳-۸-التزام

شاید مهمترین موضوع در برنامه ریزی و اجرای تحرکات رقابتی تهاجمی یا دفاعی، التزام باشد. التزام می تواند ضامن احتمال، سرعت و قدرت اقدام تلافی جویانه در مقابل اقدامات تهاجمی یا اساس استراتژی دفاعی باشد. التزام، دیدگاه شرکت ها در مورد موقعیت خود و رقا را تحت تأثیر قرار می دهد.

اصولاً التزام به معنای اعلام صریح منابع در اختیار و اهداف شرکت می باشد. معمولاً رقا در مورد اهداف و اندازه منابع شرکت تردید دارند. اعلام تعهد، تردید را کاهش داده و به شرکت ها فرصت می دهد که بر اساس فرضیات جدید، استراتژی خود را به گونه ای طراحی کنند که از مبارزه و رویارویی اجتناب ورزند.

به عنوان مثال، اگر شرکتی علناً تعهد کند که در مقابل اقدام خاصی واکنش شدید نشان می دهد، شرکت های رقیب در طراحی استراتژی خود به جای این که واکنش را محتمل بیندارند آن را جدی و حتمی به شمار می آورند. بنابراین در وهله اول احتمال اقدام آنها کمتر خواهد بود. نکته ظریف موجود در تعامل های رقابتی آن است که شرکت التزامات خود را به گونه ای طراحی کند که سهم خود را از بازار به حداکثر برساند. در فضای رقابتی سه نوع عمده از التزام وجود دارد، که هر کدام به نوعی خاصیت بازدارنده دارند:

- التزام به انجام اقدامی که شرکت بدون تعلل متعهد به آن است.
- التزام به اینکه اگر رقیب اقدامات خاصی انجام دهد، شرکت تلافی خواهد کرد و همواره این اقدامات تلافی جویانه ادامه خواهد یافت.
- التزام به اینکه شرکت هیچگونه اقدامی نمی کند و یا از انجام فعالیتی خاص منصرف می شود.

۹- انتقادات ومحدودیت های استراتژی های رقابتی ژنریک

این مدل بیشتر برای شرکت هایی با مقیاس بزرگ کارایی دارد. در این مدل، مایکل پورتر بر انتخاب یک استراتژی تاکید کرده است و ترکیب آنها را موثر نمی داند که این تاکید بیشتر مبتنی بر فضای کسب و کار در دهه های گذشته است

این مدل استراتژیک ایستا است و حاوی قدم ها و سرعت دستیابی نیست (در مقایسه با مدل الماس استراتژی)

این مدل به جنبه های استراتژیک دیگر مانند صمیمیت با مشتری توجه چندانی ندارد
این مدل کاملاً بر مبنای فضای رقابتی شکل گرفته و جنبه های رقابت گریزی را مورد توجه قرار نداده است. پورتر دو خطر امکان از میان رفتن ارزش مزیت استراتژیک در اثر تحولات صنعت و شکست در دستیابی به استراتژی یا عدم به کارگیری آن را به عنوان ریسک های این مدل مطرح کرده است.^۱

۱۰- استراتژی شرکت در قبال خریداران در تحلیل ساختاری صنایع

در این قسمت در مورد بعضی پیامدهای بررسی ساختاری انتخاب خریداران، یا گزینش مشتریان هدف یا گروههای مشتریان بحث خواهد شد. معمولاً سیاست های شرکت در مورد خریداران و تامین کنندگان خیلی محدود دیده می شود و تمرکز اصلی آنها بر روی مشکلات عملکردی می باشد. اگر شرکت تمامی جنبه های استراتژی مربوط به خریداران و تامین کنندگان را مورد توجه قرار دهد، خواهد توانست موقعیت رقابتی خود را بهبود بخشد و آسیب پذیری خود را در مقابل اعمال قدرت چانه زنی آنها کاهش دهد.

۱۰-۱- گزینش خریدار

خریداران یک صنعت به عنوان یکی از نیروهای تاثیرگذار در ساختار صنعت، ممکن است از نظر نیاز خرید نیز با هم متفاوت باشند. خریداران مختلف ممکن است به میزان متفاوتی به خدمات مشتری، کیفیت با دوام محصول، اطلاعات مورد نیاز در زمینه فروش و ... نیاز داشته باشند. یکی از دلایل وجود توان چانه زنی متفاوت خریداران همین نیازهای مختلف خرید می باشد.
خریداران نه تنها از نظر موقعیت ساختاری بلکه از نظر قابلیت رشد و در نتیجه افزایش احتمالی حجم خرید نیز با هم تفاوت دارند.

۱۰-۲- چهارچوب گزینش خریدار و استراتژی

چهار معیار اصلی برگرفته از مباحث مذکور، برای تعیین خصوصیات خریداران از نقطه نظر استراتژیک بکار می رود:

الف - تامین نیازهای خرید در مقابل توانمندی های شرکت:

^۱ - <http://hosseinnourian.com/>

با فرض مساوی بودن دیگر عوامل، اگر شرکت توان خرید خود را در تامین نیازهای خریدارانی هدف قرار دهد که بهتر از سایرین از عهده تامین آن بر می آیند، قادر خواهد بود برتری رقابتی خود را افزایش دهد.

ب- پتانسیل رشد:

هرچه پتانسیل رشد خریدار بیشتر باشد احتمال افزایش حجم تقاضای آن برای محصول شرکت در طول زمان بیشتر خواهد بود.

پ- موقعیت ساختاری:

جهت انجام یک تحلیل استراتژیک، موقعیت ساختاری خریداران به دو بخش تقسیم می شود. توان درونی چانه زنی، اهرمی است که خریدار می تواند به کمک آن و با توجه به میزان قدرت و منابع جایگزین موجود برای تهیه کالا از فروشندگان ها بکار گیرد. البته این اهرم ممکن است بکار گرفته شود یا نشود، چرا که خریداران مختلف در میزان تمایل خود در بکارگیری قدرت چانه زنی جهت کاهش حاشیه های سود فروشندگان نیز با یکدیگر تفاوت دارند.

ت- هزینه ارائه خدمات:

آخرین ویژگی کلیدی خریدار از نقطه نظر استراتژیک، هزینه های شرکتی است که به خریداران خاصی خدمات ارائه می دهد. اگر این هزینه ها بالا باشد، خریدارانی که بر اساس دیگر معیارها خریدار خوب محسوب می شوند ممکن است جذابیت خود را نزد فروشندگان از دست بدهند، چرا که هزینه ها آنقدر بالا است که ارائه خدمات با حاشیه سود بالاتر و یا ریسک پائین آنرا جبران نخواهد کرد.

۱۰-۳- پتانسیل رشد خریدار

پتانسیل رشد یک خریدار در کسب و کاری صنعتی بر اساس سه فاکتور زیر تعیین می شود:

- نرخ رشد صنعت که شرکت در آن فعالیت می کند.
- نرخ رشد بخش یا بخشهای اصلی بازار
- تغییر سهام بازار شرکت در صنعت و در بخشهای اصلی بازار

۱۱- تحلیل ساختاری درون صنایع

در این قسمت مفاهیم مربوط به تحلیل ساختاری بسط داده خواهد شد و به کمک آن تفاوتی عملکردی شرکتی مختلف در درون یک صنعت مورد بررسی قرار خواهد گرفت. همچنین چارچوبی برای راهنمایی در زمینه گزینش استراتژی رقابتی ارائه خواهد شد.

۱۱-۱- ابعاد استراتژی رقابتی

استراتژی شرکت ها برای رقابت در یک صنعت ممکن است از بسیاری جهات با هم متفاوت باشند. با این همه، تفاوت احتمالی میان انتخاب های استراتژیکی یک شرکت در درون صنعت عموماً در ابعاد استراتژیک زیر قرار می گیرد:

۱۱-۱-۱- تخصص یافتگی

میزان تأکید هدفمند شرکت بر گستردگی خط تولید، بخش های مورد هدف مربوط به مشتری و بازارهای جغرافیایی که تأمین می شوند.

۱۱-۱-۲- شناساندن علامت تجاری

میزان تلاش شرکت برای شناساندن علامت تجاری بجای رقابت عمده بر سر قیمت یا دیگر متغیرها. علامت تجاری را می توان از طریق آگهی های تبلیغاتی، نیروهای فروش یا بسیاری راه های دیگر شناساند.

۱۱-۱-۳- تلاش برای معرفی محصول در مقابل استقبال بازار از آن

میزان تلاش مستقیم شرکت برای آشنا کردن مصرف کننده نهایی با علامت تجاری خود در مقابل حمایت کانال های توزیع در فروش محصول شرکت.

۱۱-۱-۴- گزینش کانال (توزیع)

گزینش کانال های توزیع که کانال های مورد تملک خود شرکت تا فروشگاه های تخصصی و گسترده را در بر می گیرد.

۱۱-۱-۵- کیفیت محصول

سطح کیفیت محصول شرکت، با در نظر گرفتن مواد خام، ویژگی ها، میزان پایداری به محدوده های قابل قبول کیفی اصول دوام کالا، شکل ظاهری محصول و غیره.

۱۱-۱-۶- پیشرو بودن در فناوری

میزان تلاش شرکت در پیشرو بودن در فناوری در مقابل میزان پیروی یا تقلید آن از رقبای. باید توجه داشت که یک شرکت ممکن است رهبری فناوری را به دست گیرد اما در عمل از تولید کالایی که بهترین کیفیت را در بین کالاهای موجود در بازار داشته باشد، خودداری کند؛ کیفیت و پیشرو بودن در تکنولوژی لزوماً با هم جمع نمی شوند.

۱۱-۱-۷- ادغام عمودی

میزان ارزش افزوده آنچنان که در سطح به کار گرفته شده از ادغام روبه عقب و رو به جلو، انعکاس یافته است. خواه اینکه شرکت از توزیع محدود برخوردار باشد، از نمایندگی های خرده فروشی انحصاری یا در مالکیت خود همچون شبکه خدمات رسانی درون سازمانی و غیره برخوردار باشد.

۱۱-۱-۸- وضعیت هزینه

میزان تلاش شرکت برای دستیابی به وضعیت هزینه پائین در ساخت و توزیع از طریق سرمایه گذاری در تجهیزات و امکاناتی که هزینه را به حداقل می رسانند.

۱۱-۱-۹- خدمات

میزان خدمات جانبی که شرکت از طریق خط تولید خود تأمین می کند، نظیر کمک های مهندسی، شبکه درون سازمانی خدمات، اعتبار و غیره. این بعد از استراتژی را می توان بخشی از ادغام عمودی به حساب آورد، لیکن به واسطه وجود اهداف تحلیلی آن را جدا می کنند.

۱۱-۱-۱۰- سیاست قیمت گذاری

وضعیت نسبی قیمت محصول شرکت در بازار. جایگاه قیمت معمولاً با متغیرهای دیگری نظیر جایگاه هزینه و کیفیت محصول در ارتباط است. اما قیمت، متغیر استراتژیک جداگانه ای است که باید به طور مجزا مورد بررسی قرار گیرد.

۱۱-۱-۱۱- اهرم مالی

میزان اهرم تأمین مالی و قدرت عملیاتی که در این رابطه شرکت از آن برخوردار است.

۱۱-۱-۱۲- رابطه با شرکت مادر

مقتضیات رفتاری واحد بر پایه رابطه بین واحد و شرکت مادر. شرکت ممکن است واحدی از یک مجموعه بزرگ با تنوع محصول، حلقه ای از زنجیره عمودی کسب و کار، بخشی از مجموعه شرکت های مرتبط در یک بخش عمومی، شاخه ای فرعی از یک شرکت خارجی و غیره باشد. نحوه رابطه با شرکت مادر اهداف واحد و منابع در دسترس آن با هم تفاوت دارند.

۱۱-۱-۱۳- رابطه شرکت با دولت کشور خود و دولت کشور میزبان

در صنایع بین المللی شرکت با دولت در کشور متبوع و کشور میزبان روابط خاصی برقرار می کند. دولت متبوع می تواند منابع را برای شرکت فراهم آورد یا در زمینه های خاصی به آن کمک کند و یا برعکس مقرراتی تنظیمی برای آن وضع کند و بر اهداف آن تأثیر بگذارد. دولت های میزبان نیز اغلب نقشی مشابه با دولت خودی دارند.

۱۲- گروه های استراتژیک

اولین مرحله بررسی ساختاری در درون صنایع، شناسایی استراتژی های تمامی رقبای اصلی در راستای ابعاد یاد شده می باشد. این فعالیت امکان تقسیم صنعت به گروه های استراتژیک بر روی نقشه را فراهم می آورد. یک گروه استراتژیک شامل مجموعه ای از شرکت ها است که در راستای این ابعاد از استراتژی یکسان یا مشابهی پیروی می کنند. از طرف دیگر، هر شرکت می تواند خود یک گروه

استراتژیک متفاوت باشد. با وجود این، معمولاً تعداد کمی از گروه های استراتژیک در درون صنعت هستند که از تفاوت های استراتژیک اساسی در بین شرکت های درون صنعت برخوردار می باشند. لازم به ذکر است که برای تعریف گروه های استراتژیک باید روابط شرکت با شرکت مادر نیز در مجموعه ابعاد استراتژیک گنجانده شود. همچنین در گروه های استراتژیک ممکن است از استراتژی های یکسانی پیروی کنند ولی روابط آنها با شرکت مادر یا دولت میزبان متفاوت باشد. این تفاوت روابط، اهداف آنها را تحت تاثیر قرار می دهد.

دلایل وجود گروه های استراتژیک عبارتند از:

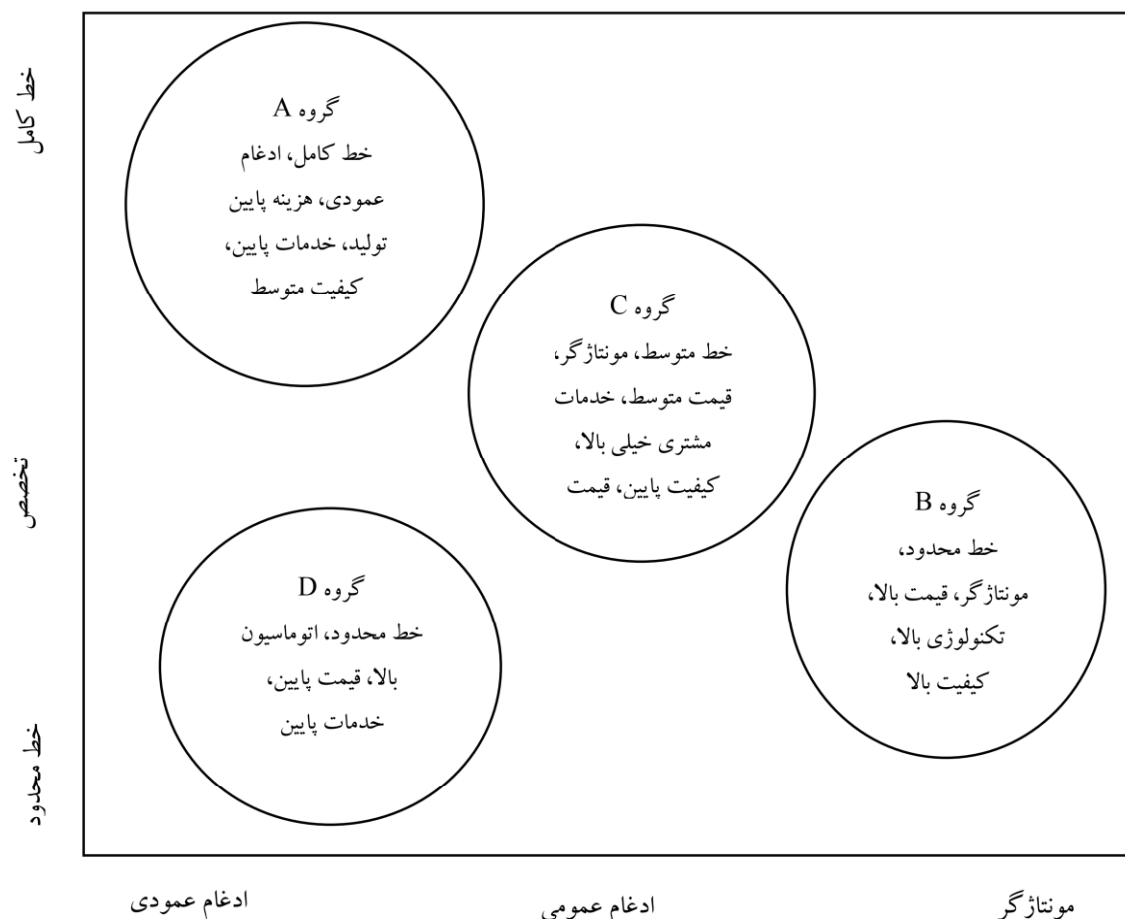
- تفاوت در نقاط ضعف و قوت اولیه شرکت ها

- تفاوت در زمان ورود به صنعت

- اتفاقاتی که در طول تاریخ فعالیت شرکت رخ می دهد، (در قسمت پایانی این فصل در این مورد بیشتر بحث خواهد شد).

با این همه، هنگامی که گروه های استراتژیک شکل می گیرند، شرکت هایی که در یک گروه قرار دارند، علاوه بر استراتژی های عمده، از بسیاری جهات دیگر نیز مشابه هستند. آنها معمولاً سهم بازار یکسان دارند و به طور مشابه تحت تأثیر رخدادهای بیرونی و اقدامات رقابتی قرار می گیرند و به صورت یکسان در مقابل آن واکنش نشان می دهند و این به خاطر استراتژی های مشابه آنها است. این ویژگی آخر، نقش مهمی در به کارگیری نقشه گروه های استراتژیک به عنوان ابزار تحلیل ایفا می کند.

گروه های استراتژیک موجود در یک صنعت را میتوان بر روی نقشه ای مشابه به تصویر کشید که خود نشانگر آنست که تحلیل گر باید چند بعد استراتژیک خیلی مهم را انتخاب کند و در راستای آنها نقشه ای تهیه کند. شکل زیر نقشه استراتژیک یک صنعت فرضی را به طور محدود نشان می دهد.



نمودار شماره ۴: نقشه استراتژیک برای یک صنعت فرضی

گروه استراتژیک ابزاری تحلیلی است که برای کمک به تحلیل ساختاری طراحی شده است. گروه استراتژیک چارچوبی مرجع و بنیادین بررسی کلی صنعت و بررسی جداگانه هر کدام از شرکت ها است. اصولاً هر شرکتی منحصر به فرد است و بنابراین، قرار دادن شرکتها در گروه های استراتژیک این پرسش را بر می انگیزد که چه درجه از تفاوت های استراتژیک مهم محسوب می شود. این پرسش و قضاوت در مورد اهمیت تفاوت لزوماً با تحلیل ساختاری مرتبط است: تفاوت در استراتژی شرکت ها به اندازه کافی مهم است و می توان از آن در تعریف گروه های استراتژیک استفاده کرد. البته اگر این استراتژی موقعیت ساختاری شرکت را به طور قابل توجه تحت تأثیر قرار دهد. ملاحظات عملی مربوط به تهیه نقشه از گروه های استراتژیک صنعت در قسمت های بعدی به عنوان ابزار تحلیلی بکار گرفته می شود.

۱۲-۱- گروه های استراتژیک و موانع جابجایی

تا به حال در تحلیل ساختاری صنعت از موانع ورود و منابع آن نامبرده می شد. این نیز خود مبنای بررسی به شمار می رفت. اما در داخل گروه های استراتژیک، تعریف موانع اندکی فرق می کند و می توان

گفت که فاکتورهای اقتصادی پایه که باعث ایجاد موانع ورود می شوند را می توان در داخل یک گروه استراتژیک تحت عنوان کلی موانع جابجایی یا عواملی نامگذاری کرد که حرکت شرکتها از یک موقعیت استراتژیک به موقعیت استراتژیک دیگر جلوگیری می کنند.

موانع جابجایی، نخستین دلیل عمده برتری همیشگی بعضی از شرکت ها نسبت به رقبایشان از لحاظ سودآوری می باشد. گروه های استراتژیک مختلف دارای موانع جابه جایی متفاوتی هستند که موجب می شوند شرکتها همواره نسبت به رقبایشان برتری داشته باشند. پتانسیل سود برای شرکت های موجود در گروه استراتژیک با موانع جابه جایی بالا، بیشتر از شرکت هایی است که در گروه های استراتژیک دارای موانع جابه جایی اندک قرار دارند. این موانع همچنین دلیلی منطقی به دست می دهند برای اینکه چرا با وجود آنکه همه استراتژیها به یک اندازه موفق نیستند، شرکتها از استراتژی های مختلف استفاده می کنند.

موانع جابه جایی نیز ممکن است همچون موانع ورود تغییر کنند. اگر این موانع تغییر کنند، (مثلاً اگر در فرآیند تولید سرمایه بیشتری بکار گرفته شود) شرکت ها اغلب یک گروه استراتژیک را ترک کرده و به گروه دیگری ملحق می شوند و موجب تغییر در الگوی گروه های استراتژیک می شوند. گزینش استراتژی از سوی شرکت نیز ممکن است موانع حرکت را تحت تأثیر قرار دهد.

۱۲-۲- موانع جابجایی و شکل گیری گروه

گروههای استراتژیک بنا به دلایل متعددی در صنعت شکل می گیرند و دستخوش تغییر می شوند. که برخی از این دلایل عبارتند از:

- تفاوت از حیث منابع یا مهارتها که باعث اتخاذ استراتژی های متفاوتی توسط شرکت ها می شود.
- شرکت ها از لحاظ اهداف یا وضعیت خطرپذیری با هم تفاوت دارند که ممکن است این تفاوتها باعث ایجاد موانع جابجایی ضعیف یا قوی شود.
- واحدهای کسب و کار به لحاظ ارتباط با شرکت مادر نیز با هم متفاوت هستند به طوی که باعث بوجود آمدن تفاوت در استراتژی ها می شود.
- تاریخچه توسعه یک صنعت دلیلی دیگر بر وجود تفاوت در استراتژی شرکت ها می باشد.
- به طور کلی همه عوامل و مؤلفه های موجود در یک صنعت می توانند به مرور باعث ایجاد تغییر گردند. می توان به فاکتورهای تغییر کانال توزیع، ادغام عمودی، تغییرات فناوری و ... اشاره کرد در نتیجه با توجه به تمام جهات فوق می توان انتظار داشت که مجموعه گروههای استراتژیک و توزیع نرخ های سود در درون یک صنعت به مرور زمان دستخوش تغییر بشود.

۱۲-۳- گروه های استراتژیک و توان چانه زنی

همانگونه که گروههای استراتژیک مختلف بواسطه موانع جابجایی مختلف محافظت می شوند، آنها از توان چانه زنی متفاوتی با تامین کننده یا مشتری برخوردارند. اگر عواملی را که منجر به بود یا نبود توان چانه زنی می شوند بررسی کنیم، مشخص می شود که این عوامل تا حدودی به استراتژی اتخاذ شده از سوی شرکت بستگی دارند. بنابراین، سومین گام در تحلیل ساختاری در درون صنعت، ارزیابی توان نسبی چانه زنی هر گروه استراتژیک در صنعت با تامین کنندگان و خریداران است.

۱۲-۴- گروه های استراتژیک و تهدید محصولات جایگزین

اگر گروه های استراتژیک بر روی بخش های مختلفی از خط تولید تمرکز کنند، به مشتری های مختلفی خدمات ارائه دهند، از نظر کیفیت و توسعه تکنولوژیکی در سطوح مختلفی فعالیت کنند، وضعیت های هزینه ای متفاوتی داشته باشند و ... ممکن است با سطوح متفاوتی از رقابت محصولات جایگزین رو به رو باشند. این تفاوت ها ممکن است آسیب پذیری این گروه ها را در مقابل محصولات جایگزین افزایش یا کاهش دهد، اگر چه گروههای استراتژیک در صنعت واحدی فعالیت می کنند. بنابراین، چهارمین مرحله در بررسی ساختاری درون صنایع ارزیابی موقعیت نسبی هر کدام از گروههای استراتژیک در مقابل محصولات جایگزین می باشد.

۱۲-۵- گروه های استراتژیک و رقابت بین شرکتها

حضور بیش از یک گروه استراتژیک در درون صنعت پیامدهایی را برای رقابت صنعت به همراه دارد. این پیامدها در تحلیل ساختاری صنعت در قسمت قبل تبیین شده است. صنعتی که دارای گروههای اندکی است به طور کلی از رقابت بیشتری برخوردار است. بدیهی است که تمام تفاوت های موجود در یک صنعت به یک اندازه بر رقابت در صنعت تاثیر نمی گذارند. چهار عامل، میزان توان گروههای استراتژیک را در تعامل رقابتی برای جذب مشتری تعیین می کند که عبارتند از:

✓ وابستگی متقابل گروهها به یکدیگر در زمینه بازار، یا میزان هم پوشانی مشتری های مورد هدف آنها.

✓ میزان تمایز محصول که گروهها به آن دست یافته اند.

✓ تعداد گروههایی استراتژیک و اندازه نسبی آنها

✓ فاصله استراتژیک بین گروهها و میزان واگرایی میان استراتژیها.

موضوع دیگر قابل طرح، فاصله استراتژیک است. منظور از فاصله استراتژیک میزان تفاوت استراتژی های گروه های مختلف، از حیث متغیرهای اصلی نظیر شناسایی علامت تجاری، وضعیت هزینه، پیشرو بودن در فناوری و همچنین شرایط بیرونی نظیر روابط شرکت با مادر و دولت می باشد. هرچه فاصله استراتژیک بین گروه ها زیادتر باشد درگیری ناشی از رقابت بین شرکتها بیشتر خواهد بود. گروه های استراتژیک الگوی رقابت در درون صنعت را تحت تاثیر قرار می دهند. بنابراین، پنجمین مرحله تحلیل ساختاری درون صنعت، ارزیابی الگوی وابستگی گروه های استراتژیک به یکدیگر در زمینه بازار و آسیب پذیری هر گروه در مقابل رویارویی با دیگر گروه ها است.

۱۲-۶- گروه های استراتژیک و سودآوری شرکت

با توجه به مفاهیم که قبلا ارائه شد، تعیین کننده های اصلی سودآوری متعدد هستند. در ادامه شرح مختصری برای هر کدام ارائه می شود.

۱۲-۶-۱- ویژگی های عمومی صنعت

الف- عناصر ساختاری در سطح کل صنعت که توان پنج نیروی رقابتی را تعیین می کند، در مورد همه شرکت ها یکسان است. این ویژگی ها عواملی نظیر، نرخ رشد تقاضای صنعت، پتانسیل کلی برای تنوع محصول، ساختار صنایع تأمین کننده، جنبه های فناوری و ... را در برمی گیرد و فضای کلی رقابت را برای تمامی شرکت های درون صنعت فراهم می کند.

۱۲-۶-۲- ویژگی های گروه استراتژیک

- ✓ بزرگی موانع جابجایی که از گروه استراتژیک شرکت محافظت می کند.
- ✓ توان چانه زنی گروه استراتژیک شرکت با مشتری ها و تأمین کننده ها.
- ✓ آسیب پذیری گروه استراتژیک شرکت در مقابل محصولات جایگزین
- ✓ میزان قرار گرفتن گروه استراتژیک شرکت در معرض رقابت از سوی دیگر گروه ها.

۱۲-۶-۳- موقعیت شرکت در درون گروه استراتژیک

- ✓ میزان رقابت در درون گروه استراتژیک
 - ✓ اندازه شرکت نسبت به شرکتهای دیگر در درون گروه استراتژیک
 - ✓ هزینه های ورود به گروه
 - ✓ توان شرکت در اجرا و پیاده سازی استراتژی برگزیده از نظر عملیاتی.
- مقوله تعیین کننده وضعیت شرکت که تا بحال در مورد آن بحث نشده است، جایگاه شرکت در درون گروه استراتژیک می باشد. چند عامل بر این جایگاه تأثیر اساسی دارند.

نخست اینکه، میزان رقابت در درون گروه مهم است. چون شرکت های درون گروه ممکن است در اثر رقابت تدریجاً پتانسیل سود را از بین ببرند. اگر شمار شرکت های درون گروه زیاد باشد احتمال رخداد چنین اتفاقی بالا خواهد بود.

دوم اینکه، همه شرکتهایی که از استراتژی یکسانی پیروی می کنند از دیدگاه ساختاری لزوماً در موقعیت یکسانی قرار ندارند. موقعیت ساختاری یک شرکت ممکن است به طور قابل توجهی تحت تأثیر اندازه آن نسبت به دیگر شرکت های درون گروه قرار گیرد. اگر مزیت های مقیاس وجود داشته باشد و آنقدر بزرگ باشد که هزینه سهم بازار هر کدام از شرکتهای درون گروه همچنان کاهش پیدا کند، شرکتهایی که سهم بازار نسبتاً کوچکتري دارند پتانسیل سود کمتری خواهند داشت.

موقعیت شرکت در گروه استراتژیک همچنین به هزینه ورود آن به گروه بستگی دارد. مهارت ها و منابع موجود در دسترس شرکت برای ورود به گروه ممکن است موجب برتری آن نسبت به گروههای دیگر شود و یا اینکه آن را با خسارت و زیان مواجه کند. برخی منابع و مهارت های موجود برای ورود مربوط به موقعیت شرکت در دیگر صنایع یا موفقیت های پیشین آن در دیگر گروههای استراتژیک در درون صنعت فعلی است.

هزینه ورود شرکت به یک گروه می تواند تحت تأثیر زمان ورود قرار گیرد. در بعضی صنایع، هزینه یافتن یک موقعیت مناسب برای شرکت هایی که از حیث زمانی دیر وارد گروه استراتژیک می شوند، ممکن است، بیش از سایرین باشد.

به عنوان نمونه، شرکت ممکن است هزینه بیشتری در به کارگیری یک نام تجاری، هزینه یافتن کانال های توزیع مناسب به دلیل اشغال کانال ها توسط شرکت های دیگر بپردازد. اگر شرکت تازه وارد بتواند جدیدترین تجهیزات را خریداری کند یا فناوری روز را بکار گیرد، وضعیت برعکس خواهد بود. تفاوت در زمان ورود ممکن است به معنای تفاوت در تجمیع تجربه و بنابراین افزایش هزینه نیز باشد. این تفاوت ها در تعیین زمان ورود می تواند تبدیل به تفاوت در پایداری سودآوری اعضای تشکیل دهنده گروه استراتژیک گردد.

۱۲-۷- نقشه گروه استراتژیک به عنوان یک ابزار تحلیلی

اکنون در موقعیتی هستیم که می توانیم از نقشه گروه استراتژیک به عنوان یک ابزار تحلیلی استفاده کنیم. نقشه گروه استراتژیک روشی بسیار کارآمد برای نمایاندن تصویری از رقابت در درون صنعت و مشاهده چگونگی تغییر صنعت یا نحوه تأثیر گرایشات بر آن است. دقت کنید این نقشه، نقشه «فضای استراتژی» است نه نقشه قیمت و حجم تولید.

در تهیه نقشه از گروه های استراتژیک، متغیرهای محدود استراتژیکی به عنوان محورهای نقشه بکار می روند که باید از سوی شخص تحلیل گر گزینش شوند. در انجام این امر توجه به چند اصل به موفقیت کار کمک می کند.

نخست، بهترین متغیرهای استراتژیکی که به عنوان محور انتخاب می شوند آنهایی هستند که موانع اصلی جابه جایی را در درون صنعت تعیین می کنند.

دوم، در تهیه نقشه از گروهها باید متغیرهایی را به عنوان محور مختصات انتخاب کرد که با هم حرکت نمی کنند. مثلاً اگر همه شرکت هایی که دارای تمایز بالای محصول هستند، دارای خطوط گسترده تولید نیز می باشند، نباید هر دوی این متغیرها را به عنوان محور نقشه بکار برد. بلکه، باید متغیرهایی را گزینش کرد که منعکس کننده تنوع ترکیبات استراتژیک در درون صنعت هستند.

سوم، هیچ الزامی برای پیوستگی یا یکنواخت بودن متغیرها وجود ندارد. در تهیه نقشه از صنعت، شاید بهترین کار مرتب کردن شرکت ها مطابق با تصویر درون صنعت باشد.

در تهیه نقشه می توان از ترکیب های متعددی از ابعاد استراتژیک استفاده کرد و از این طریق در تشخیص مسائل رقابتی اصلی به تحلیل گر کمک کرد. نقشه ابزاری برای کمک به تشخیص روابط رقابتی است و برای این منظور لزوماً هیچ رویکرد دقیقی وجود ندارد.

بعد از تهیه نقشه از گروه های استراتژیک در یک صنعت، شماری از مراحل تحلیلی آشکار می شوند. این مراحل در ادامه تشریح می شوند.

۱۲-۲-۱- شناسایی موانع جابه جایی

می توان با استفاده از نقشه، موانع جابه جایی را شناسایی کرد که از گروه در مقابل هجوم دیگر گروهها محافظت می کند. این فعالیت می تواند به پیش بینی تهدیدهای موجود برای گروه های متعدد و تغییرات احتمالی در موقعیت شرکتها تا حد زیادی کمک کند.

۱۲-۲-۲- شناسایی گروه های حاشیه ای

یک تحلیل ساختاری شبیه آنچه که قبلاً در این فصل بحث شد می تواند گروههایی را که موقعیت آنها جزئی یا حاشیه ای است تعیین کند. این شرکت ها یا تمایل به خروج دارند و یا در صدد پیوستن به گروه دیگری هستند.

۱۲-۲-۳- تهیه نمودار از مسیر تحرکات استراتژیک

یکی از کاربردهای خیلی مهم نقشه گروه استراتژیک، استفاده از آن در تهیه نمودار از مسیر حرکت استراتژی ها و تغییرات احتمالی از دیدگاه کل صنعت است. این کار را می توان به آسانترین روش و رسم پیکان هایی که از هر گروه استراتژیک منبعث می شود و نشان دهنده مسیر حرکت گروه (یا

شرکت درون گروه) در فضای استراتژیک است (اگر فضایی وجود داشته باشد) انجام داد. رسم این نمودار برای همه گروهها ممکن است نشان دهد که شرکت ها از نظر استراتژیکی از هم فاصله می گیرند. این خود می تواند موجب تثبیت رقابت در صنعت شود؛ به ویژه اگر این نمودار در برگیرنده جدایی فزاینده بخش های بازار هدف باشد. ممکن است چنین فعالیتی بیانگر این باشد که آن دسته از موقعیت های استراتژیک همگرا تا حد زیادی ناپایدار می باشند.

۱۲-۷-۴- بررسی روندها

بررسی پیامدهای ضمنی روند صنعت می تواند در تهیه نقشه گروه استراتژیک تا حد زیادی مفید واقع شود. آیا روند صنعت، کارآیی بعضی از گروهها را از بین می برد؟ شرکت های موجود در آن گروه موقعیت خود را در چه جهتی تغییر خواهند داد (به کدام گروه ها روی می آورند؟) آیا روند صنعت موانع بعضی گروه ها را افزایش می دهد؟ آیا این روند، توانایی گروه ها را در جدا کردن خود در برخی ابعاد کاهش می دهد؟ تمامی این فاکتورها می تواند به پیش بینی هایی درباره تکامل تدریجی صنعت بیانجامد.

۱۲-۷-۵- پیش بینی فاکتورها

از نقشه می توان در پیش بینی واکنش شرکت در رویارویی با یک اتفاق خاص بهره گرفت. شرکت هایی که در یک صنعت قرار دارند معمولاً بسته به شباهت های موجود در بین استراتژی هایشان در مقابل مزاحمت ها به طور همزمان واکنش نشان می دهند.

۱۳- تعریف شاخص هایی برای ابعاد مدل

پس از تبیین تحلیل ساختاری و تحلیل ساختاری درون صنعت و گروه استراتژیک و شرح ابعاد و مولفه های آن برای اینکه بتوان به تحلیل ساختاری صنعت پرداخت و هر یک از نیروهای رقابتی را اندازه گرفت، شاخص هایی معرفی و تعریف می شود.

۱۳-۱- شاخص های مربوط به قدرت تهدید تازه واردها

۱۳-۱-۱- صرفه جویی در مقیاس:

عبارت است از کاهش هزینه های یک محصول یا عملیات یا فعالیت هایی که منجر به تولید تعداد محصول بیشتر می شود و برخی عوامل موثر بر آن عبارتند از ظرفیت های استفاده نشده، در تمام بخشهای موجود تولید، اندازه گیری منابع اولیه در اختیار و

۱۳-۱-۲- هزینه های مشترک:

وجود هزینه های مشترک باعث وجود قابلیت برای تولید کالاهای متنوع و مختلف می باشد که در صورت کم بودن آن برای رقبای بالقوه فرصت بوجود می آید و بالعکس همچنین از طریق بررسی

فرآیند ساخت محصولات مختلف شرکت و شناسایی محصولاتی که می توان به راحتی با استفاده از تکنولوژی و خطوط تولید فعلی تولید کرد و... می توان به وجود آن پی برد.

۱۳-۱-۳- میزان تمایز محصول:

هرچه میزان تمایز محصولات شرکتهای موجود در نزد مصرف کنندگان بالاتر باشد قدرت تهدید تازه واردان کاهش می یابد به عبارت دیگر برای تازه واردان تهدید ایجاد می شود. میزان شهرت مارک تجاری در بازار مصرف یا عمده فروشی با خرده فروش، میزان مطلوبیت کالا در میان مصرف کننده، میزان ارزش نزد مشتری، میزان وفاداری مشتریان و... می تواند آن را مشخص کنند.

۱۳-۱-۴- نیاز به سرمایه

اگر ورود به صنفی نیاز به سرمایه زیادی داشته باشد تهدید برای تازه واردان محسوب می شود و بالعکس. متوسط سرمایه گذاری در صنعت، متوسط سرمایه گذاری در تبلیغات و توسعه، میزان ریسک سرمایه و... از عواملی هستند که می توان گفت بر آن تاثیر دارند.

۱۳-۱-۵- هزینه های تعویض

هزینه های است که خریدار به علت تغییر تامین کننده متحمل می شود. که هر چه این هزینه بالاتر باشد برای رقبای بالقوه یا تازه وارده تهدید به حساب می آید. هزینه های باز آموزی، آزمایش، طراحی دوباره، تطبیق، هزینه های فنی ناشی از تغییر تامین کننده و... را می توان از عوامل موثر بر آن به حساب آورد.

۱۳-۱-۶- دسترسی به کانالهای توزیع

هرچه کانالهای عمده فروشی یا خرده فروشی یک کالا محدود باشند و هرچه بیشتر رقبای موجود بر این محدودیت بیفزایند تهدید بیشتری برای تازه واردان در این صنعت وجود دارد. میزان رضایت کانالهای توزیع، کیفیت خدمات کانالهای توزیع و رابطه کانالهای توزیع و... در دسترسی به کانالهای توزیع تاثیر دارند.

۱۳-۱-۷- فناوری انحصاری تولید

اگر فناوری انحصاری تولید در صنعتی موجود باشد باعث تهدید برای تازه واردان یا رقبای بالقوه می شود و بالعکس. میزان و نوع روشهای انحصاری ثبت شده توسط رقبای موجود، میزان پیچیدگی فناوری و عواملی از این دست قابل بررسی می باشند.

۱۳-۱-۸- دستیابی به مواد خام

اگر شرکت‌های موجود با حداقل قیمت به مواد خام کافی دسترسی پیدا کنند باعث بوجود آمدن تهدید برای رقبای بالقوه یا تازه واردان می‌شود. میزان فراوانی مواد خام، نزدیکی به منبع مواد خام، روابط با فروشندگان مواد خام و... در دستیابی به مواد خام تاثیر دارند.

۱۳-۱-۹- جایگاه در بازار

شناسایی موقعیت‌های موجود در بازار و استفاده از آنها می‌باشد که هر چه بالاتر باشد برای رقبای بالقوه یا تازه واردان تهدید محسوب می‌شود. میزان حضور در بخشهای پرسود بازار، میزان حضور در بخشهای پرفروش بازار، میزان سهم نسبی در زیر مجموعه‌های بازار صنعت و... را می‌توان از عوامل موثر بر جایگاه بازار نام برد.

۱۳-۱-۱۰- خط و مشی دولت و اتحادیه‌ها

دولت و اتحادیه‌ها با توجه به هر صنعت خط و مشی‌ها و رویه‌های خاصی را به کار می‌گیرند که منجر به تقویت نیروی تازه واردان از طریق کاهش موانع و... و یا تضعیف آنها می‌شوند. میزان تسلط دولت یا اتحادیه‌ها بر موانع ورود و خروج میزان تسلط رقبا یا شرکت بر مراکز تصمیم‌گیری اتحادیه‌ها یا دولت، کیفیت روابط با دولت یا اتحادیه‌ها، در خط مشی دولت و اتحادیه‌ها تاثیر دارند. سابقه عکس‌العمل در مقابل تازه‌واردها: اگر این عکس‌العمل‌ها شدید بوده باشد برای تازه واردان تهدید و در غیر این صورت فرصت به حساب می‌آید که می‌توان از روند تاریخی ورود و خروج رقبا و کشف ارتباط آن میان روند قیمت‌ها یا ورزشکستگی‌ها و یا ادغام‌ها استفاده نمود.

۱۳-۱-۱۱- میزان داراییهای غیر نقدی رقبای موجود

که زیاد بودن آن مانع خروج راحت رقبا موجود از صنعت می‌شود در نتیجه رقابت را شدت می‌بخشد که برای تازه واردان این امر تهدید به حساب می‌آید و بالعکس که می‌توان این داراییها اعم از زمین، ساختمان سرقفلی حق امتیاز و... را محاسبه نمود.

۱۳-۱-۱۲- قیمت‌های بازدارنده ورود

که هر چه این قیمت‌ها پایین‌تر باشد برای رقبا بالقوه تهدید به حساب می‌آید و مانع ورود آنها می‌شود که می‌توان از طریق میزان سود رقبا موجود و میزان هزینه‌های غلبه بر موانع ساختاری به اثر آن بر صنعت پی برد.

۱۳-۱-۱۳- توانایی نوآوری

گر رقبای بالقوه دارای توانایی و منابع لازم برای نوآوری باشند دارای یک فرصت برای ورود به صنعت می‌باشند که این توانایی را می‌توان بوسیله عواملی مانند وجود تخصصهای مختلف در بخش و توسعه،

سابقه شرکت در نوآوری و تنوع، حمایت مدیران از ایجاد نوآوری و تکنولوژی های جدید و ... شناسایی کرد.

۱۳-۱-۱۴- میزان پیچیدگی تجهیزات

هرچه تجهیزات مورد استفاده حاضران در صنعت از پیچیدگی تکنولوژی بالاتری برخوردار باشند برای تازه واردان یا رقبای بالقوه تهدید وجود دارد و بالعکس از عوامل موثر بر پیچیدگی می توان از میزان هوشمندی خطوط تولید، میزان دخالت نیروی انسانی در تولید و ... می توان نام برد.

۱۳-۱-۱۵- انعطاف پذیری تجهیزات

به این صورت که بتوان در کمترین زمان محصولات مختلفی را با تجهیزات موجود تولید کرد و عوامل موثر بر آن عبارتند از انواع محصولاتی که با یک نوع از تجهیزات شرکت می توان تولید کرد، مقادیر مختلف تولید توسط یک نوع تجهیزات، اندازه های تولید مختلف یک محصول توسط یک نوع تجهیزات، کیفیت های مختلف تولید توسط یک نوع تجهیزات به شرط استاندارد بودن و ... اگر انعطاف پذیری تازه واردان یا رقبای بالقوه بالا باشد برای آنها یک فرصت به حساب می آید.

۱۳-۱-۱۶- توان تامین مالی

توانایی فراهم کردن و مدیریت سرمایه و منابع مالی مورد نیاز شرکت می باشد که هرچه نسبت به رقبای موجود رقبای تازه وارد توانایی بیشتری در این زمینه داشته باشند از این حیث دارای فرصت می باشند و بالعکس. از عوامل موثر بر این توانایی می توان به کیفیت ارتباط با سهام داران، بانکها، بورس و بازار ثانویه مالی، سابقه شرکت در عمل به تعهدات مالی، اهرمهای مالی شرکت و ... نام برد.

۱۳-۱-۱۷- توان تطبیق با تغییرات

هرچه تازه واردان یا رقبای بالقوه دارای قدرت تطبیق با تغییرات بالاتری نسبت به رقبای موجود باشند در وضعیت رقابتی بهتری قرار می گیرند و در این زمینه دارای فرصت می شوند. از عوامل موثر بر توانایی تطبیق با تغییرات می توان از نگرش مدیریت درباره محیط، نوع ساختار شرکت، نوع محصول و تکنولوژی و ... نام برد.

۱۳-۱-۱۸- توانایی رشد

هرچه توانایی رقبای بالقوه بیشتر باشد برای آنها فرصت به حساب می آید و بالعکس. از عوامل موثر بر آن عبارتند از توسعه کارکنان، مهارتها، ظرفیت کارخانه، رشد مالی، سرمایه و ... می توان نام برد.

۱۳-۲- شاخص های مربوط به شدت رقابت میان رقبای موجود

۱۳-۲-۱- روند سود آوری صنعت

اگر روند سود آوری صعودی باشد می تواند برای رقبای موجود در صورت وجود موانع و ورود یک یک فرصت محسوب شود و اگر موانع ورود وجود نداشته باشد تهدید محسوب می شود زیرا سود کل کاهش می یابد و اگر روند سود آوری نزولی باشد در صورت نبودن موانع خروج یک فرصت و در صورت وجود موانع خروج یک تهدید برای رقبای موجود به حساب می آید. از عوامل موثر بر آن را می توان روند تقاضا برای محصول صنعت، روند افزایش سرمایه گذاری، روند سود آوری شرکت های موجود و ... نام برد.

۱۳-۲-۲- تعداد رقبا:

تعدد رقبا در یک صنعت برای رقبای موجود یک تهدید به حساب می آید البته از یک نظر به دلیل اینکه در این حالت رقابت به نبرد رو در رو که باعث اتلاف منبع می شود تبدیل نمی شود، می تواند برای رقبای موجود یک فرصت به حساب بیاید البته تعدد رقبا در یک صنعت سود آوری را نیز تا حد زیادی تحت تاثیر قرار می دهد و ایجاد تهدید می کند.

۱۳-۲-۳- میزان هزینه های ثابت:

بالا بودن هزینه های ثابت باعث می شود با شرکتهای برای رسیدن به نقطه سربسر با حداکثر ظرفیت تولید کنند و این نیز می تواند آنها را آسیب پذیر کند این امر از آن جهت که باعث عدم ورود تازه واردان می شود برای رقبای موجود یک فرصت و از آن جهت که آنها را نیز آسیب پذیر می کند یک تهدید به حساب می آید میزان هزینه های ثابت به عواملی از قبیل نوع محصول، هزینه های نگهداری و انبار، هزینه های استهلاک و ... بستگی دارد.

۱۳-۲-۴- تمایز محصول:

اگر رقبای موجود بتوانند یک محصول متمایز تولید کنند موقعیت مناسبی را در نزد مشتریان ایجاد نمایند دارای موقعیت مطلوبی می شوند هرچه تمایز ایجاد شده توسط رقبای موجود بیشتر باشد فرصت مناسب تری در محیط رقابتی در اختیار آنها قرار دارد. و عواملی از قبیل میزان شهرت تجاری در بازار، مصرف یا عمده فروشی یا خرده فروشی، میزان مطلوبیت در میان مصرف کنندگان حاصل، از کالا، میزان ارزش نزد مشتری میزان وفاداری مشتریان و... به وسیله ایجاد تمایز باعث ایجاد یک سپردفاعی در مقابل تهاجم رقیب می شود.

۱۳-۲-۵- ظرفیت تولید:

اگر در میان کل رقبای موجود به صورت کلی ظرفیت افزایش یابد باعث کاهش محصولات می شود که این امر ممکن است که تهدیدی را برای رقبای موجود ایجاد کند و عکس آن نیز امکان پذیر است و از عوامل موثر بر آن می توان از دستیابی به تکنولوژی جدید توسط برخی رقبا، دستیابی به مواد خام بیشتر و ارزان تر. این امر خطر تولید بیش از حد را در پی دارد.

۱۳-۲-۶- ریسک پذیری رقبا:

میزانی که شرکتها حاضرند برای رسیدن به موقعیت خود را به خطر بیندازند هرچه رقبای ریسک پذیر در بین رقبای موجود در یک صنعت بیشتر باشد. شدت رقابت و بی ثباتی بازار بیشتر است و هرچه زیسک پذیری رقبا بیشتر باشد تهدید برای رقبای موجود بیشتر می باشد و بالعکس، از عوامل موثر بر ریسک پذیری رقبا می توان به میزان هزینه های تبلیغ و ترفیع، میزان تغییرات و نوآوری در محصول و... اشاره نمود.

۱۳-۲-۷- داراییهای ویژه:

با توجه به اینکه این دارائیهها قدرت نقد شوندگی پائینی دارند هرچه میزان آنها بالاتر باشد مانعی برای خروج یک شرکت از صنعت است و باعث ایجاد تهدید برای آن شرکت می باشد و عکس آن نیز صادق است.

هزینه های ثابت خروج: هرچه میزان این هزینه ها بالاتر باشد فشار بیشتری از این حیث به رقبای موجود وارد می شود و باعث می شود این رقبا در خروج دچار تهدید شوند این هزینه ها عبارتند از قراردادهای کاری، هزینه های بازپرداخت و ...

۱۳-۲-۸- موانع عاطفی:

که هرچه این موانع بیشتر باشد تهدید برای رقبای موجود در صنعت بیشتر است و از عوامل موثر بر آن می توان از احساس وابستگی به یک حرفه خاص، وفاداری به کارکنان، ترس از شغل خود، غرور، گذشته موفق شرکت و ... نام برد.

۱۳-۲-۹- محدودیتهای اجتماعی و دولتی:

که بالا بودن این محدودیتهای نیز تهدید می باشد و بالعکس و این تهدیدات عبارتند از جلوگیری دولت از خروج شرکت به دلیل مسائل ناشی از اشتغال و تاثیرات اقتصادی منطقه ای.

۱۳-۲-۱۰- قدرت ادغام افقی:

اگر برخی از شرکتهای گروه رقبای موجود در یک صنعت توانایی ادغام افقی (یعنی ادغام با رقبای خود) را داشته باشند در این صورت هر که این توانایی بیشتر باشد تهدید برای دیگر رقبا بیشتر می باشد

و بالعکس از عوامل موثر بر ادغام افقی عبارتند از توانایی مالی لازم برای خرید رقبای، رقاباتی که تمایل به فروخته شدن یا ادغام شدن دارند و..

۱۳-۲-۱۱- میزان پیچیدگی و انحصاری بودن تکنولوژی:

که هرچه انحصاری تر باشد برای رقبای موجود یک فرصت به حساب می آید و عوامل موثر بر آن می توان به میزان و نوع اختراعات ثبت شده رقبای موجود در صنعت و روشهای انحصاری تولید و... نام برد.

۱۳-۲-۱۲- بازاریابی فروش:

هرچه توانایی رقبای موجود در این زمینه بالاتر باشد قدرت چانه زنی آنها نیز بالاتر است و برای آنها در این زمینه فرصت وجود دارد و عوامل موثر بر آن عبارتند از: مهارت در میکس و بازاریابی، مهارت در تحقیقات بازار و توسعه محصول جدید، مهارت در آموزش نیروهای بازاریابی و فروش.

۱۳-۲-۱۳- فعالیت های داخلی شرکت:

هرچه رقبای موجود در این حیث کارا و قوی تر باشند برای آنها فرصت وجود دارد و شدت رضایت افزایش می یابد و عوامل موثر بر آن عبارتند از میزان پیشرفت تکنولوژی، انعطاف پذیری تجهیزات، انواع دانش مدیریت ظرفیت تولید، کنترل کیفیت و....

۱۳-۲-۱۴- تحقیق و مهندسی:

هرچه توانمندی رقبای موجود در این زمینه بالاتر باشد قدرت رقابتی آنها افزایش می یابد. عوامل موثر بر آن عبارتند از: انواع پروانه های بهره برداری، توانایی تحقیق و توسعه، دسترسی به منابع خارجی و...

۱۳-۲-۱۵- توان کنترل هزینه ها:

که هرچه این توانایی در رقبای موجود بالاتر باشد برای آنها فرصت به حساب می آید و بالعکس که عوامل موثر بر آن عبارتند از هزینه های کل نسبی، هزینه ها و فعالیت های مشترک، نوع تولید شرکت و...

۱۳-۲-۱۶- توان تامین مالی:

هرچه توانایی تامین مالی در رقبای موجود بالاتر باشد باعث ایجاد فرصت برای آنها می شود و عوامل موثر بر آن عبارتند از جریان نقدینگی، توان وام گیری، ظرفیت سود دهی در آینده قابل پیش بینی توان مدیریت مالی.

۱۳-۲-۱۷- توانایی واکنش سریع:

که همانند موارد بالا با پیشرفت رقابت میان رقبای موجود رابطه مستقیم دارد و عوامل موثر بر آن عبارتند از: ذخایر نقدی آزاد، توان وام گیری ذخیره در اختیار، ظرفیت اضافی کارخانه، کالاهای جدید ارائه شده به بازار

۱۳-۲-۱۸- توان تطبیق با تغییرات:

که هرچه این توانایی بالاتر باشد فرصت بهتری نیز برای هر یک از رقبای موجود وجود دارد و عوامل موثر بر آن عبارتند از مدیریت کنترل هزینه، پاسخ دهی به شرایط محیطی مانند ...

۱۳-۲-۱۹- توان ماندگاری:

توان ماندگاری رقبای موجود هرچه بیشتر باشد قدرت چانه زنی و در نتیجه فرصتها برای آنها بیشتر است عوامل موثر بر آن عبارتند از ذخایر نقدی، هماهنگی در مدیریت، افق روشن در اهداف طولانی مدت شرکت و عدم وجود فشار از سوی بازار بورس.

۱۳-۳- شاخص های مربوط به قدرت محصولات جایگزین**۱۳-۳-۱- جانشین پذیری محصولات**

هرچه محصولات موجود جانشین های بیشتری داشته باشند که همان نیازهای مصرف کنندگان را برطرف می کنند قدرت محصولات جانشین بیشتر می شود و برای تولید کنندگان محصولات اصلی ایجاد تهدید بیشتری می کند برخی عوامل موثر بر این شاخص عبارتند از نوع نیاز مصرف کنندگان، شرایط دوری و نزدیکی کالای اصلی به محل مصرف، موارد مصرف جدید برای کالاهای موجود، حساسیت نسبت به قیمت و

۱۳-۳-۲- ارزش در نزد مشتری

مسئله دیگری که در این رابطه مطرح است ارزش کالاهای جایگزین نزد مشتری نسبت به کالاهای اصلی است که این مسئله نسبی است و بستگی به نوع مصرف، نوع کالا، مطلوبیت برای مشتری و قیمتی که مشتری حاضر است برای هر کالاپردازد... دارد.

۱۳-۳-۳- توانایی تغییر در روز قیمت ها

هرچه این توانایی در محصولات جایگزین بیشتر باشد قدرت تهدید آنها برای تولید کنندگان محصولات اصلی بیشتر است. عوامل موثر بر آن عبارتند از: تفاوت قیمتی، کارکردهای بیشتر، فراوانی بیشتر امکان کنترل هزینه راحت تر و ...

۱۳-۳-۴- موقعیت محصولات جایگزین

به این معنی که در برابر محصولات اصلی دارای چه وضعیتی در نزد خریداران می باشند که هرچه این موقعیت قوی تر باشد قدرت تهدید برای تولید کنندگان محصولات اصلی بیشتر است و از عوامل موثر بر آن می توان از فعالیت های بازاریابی، کیفیت محصولات جایگزین، کانالهای توزیع بهتر و ایمن تر و ... نام برد.

۱۳-۴- شاخص های مربوط به قدرت چانه زنی خریداران

۱۳-۴-۱- میزان خرید

که چه میزان خرید بالاتر باشد و حجم آن بیشتر باشد قدرت چانه زنی خریداران افزایش می یابد در این امر برای فروشنده یا تولید کننده تهدید محسوب می شود لذا عامل موثر در این شاخص میزان خرید هر یک از خریداران از نظر حجمی و درصد فروش می باشد.

۱۳-۴-۲- هزینه های خریداران

اگر کالاهایی که خریداران می خرند درصد زیادی از هزینه های آنها را در بر گیرد باعث می شود تا آنها تمایل بیشتری برای چانه زنی در مورد قیمت مورد نظر خودشان داشته باشند و باعث ایجاد تهدید بر علیه فروشندگان یا تولید کنندگان شوند. و عواملی مانند شدت نیاز خریداران قیمت واحد کالای مورد نظر و ... بر آن اثر دارد.

۱۳-۴-۳- تنوع محصولات:

هرچه محصول استانداردتر باشد جایگزینی تامین کننده برای خریدار آسانتر و قدرت تهدید آن بالاتر می رود. هرچه میزان محصول متنوع تر و خاص تر باشد جایگزینی تامین کننده برای خریدار مشکل تر و قدرت آن کاهش می یابد از عوامل موثر بر این شاخص می توان به نوع نیاز خریدار، شرایط و خصوصیات محصول و میزان مشتریانی که از یک نوع محصول استفاده می کنند نیز نام برد.

۱۳-۴-۴- هزینه های تعویضی فروشنده

که هرچه بالاتر باشد باعث می شود تا خریداران قدرت کمی در مقابل فروشنده داشته باشند و شامل عواملی مانند هزینه های تکنولوژی، آموزشی، طراحی، آزمایش و ... شود.

۱۳-۴-۵- درآمد خریداران

هرچه بالاتر باشد حساسیت خریدار نسبت به قیمت کمتر می شود و قدرت تهدید خریدار نیز کمتر می شود.

۱۳-۴-۶- قدرت ادغام رو به عقب

که هرچه این قدرت در نزد خریدار بیشتر باشد قدرت چانه زنی خریداران افزایش می یابد عوامل موثر بر این قدرت عبارت است از وجود دانش مورد نیاز درون شرکت خریدار، توانایی ایجاد تمایز توسط شرکت خریدار وجود شرکتهایی که قابلیت ادغام را در تامین کنندگان داشته باشند.

۱۳-۴-۷- اهمیت کیفیت محصول برای خریدار:

اگر بر روی محصول خریدار یا خدمات خریدار کیفیت محصول اثر زیادی بگذارد حساسیت کمتری نسبت به قیمت آن دارد، که این امر به نوع محصول، چگونگی مصرف، نوع محصول خریدار و.. بستگی دارد.

۱۳-۴-۸- میزان اطلاعات خریدار

هرچه اطلاعات خریدار در مورد محصول مورد تقاضا بیشتر باشد قدرت چانه زنی آن بالاتر می رود و عواملی که در میزان اطلاعات خریدار نقش دارند عبارتند از اطلاعات در مورد قیمت‌ها، هزینه های تامین کنندگان و

۱۳-۴-۹- قابلیت رشد خریدار

هرچه خریدار این قابلیت را داشته باشد که در آینده تقاضای خود را افزایش دهد دارای قدرت چانه زنی بیشتری خواهد بود عواملی که بر این شاخص می توانند تاثیر داشته باشند عبارتند از نوع صنعتی که خریدار در آن حضور دارد، میزان منابع خریدار، روند درآمدی خریدار و ...

۱۳-۴-۱۰- هزینه های ارائه خدمات به خریداران:

هرچه این هزینه ها بالاتر باشد قدرت چانه زنی خریداران پایین تر می آید و به عواملی مانند فاصله خریداران، هزینه های غلبه بر رقبا، هزینه های پشتیبانی خریداران و هزینه های دسترسی به خریداران و ...

۱۳-۴-۱۱- زیان خریدار

هرچه میزان زیان ناشی از خرابی کالا بالاتر باشد حساسیت کمتری نسبت به قیمت نشان می دهد که از عوامل موثر بر آن می توان نگرانی خریدار در مورد کیفیت کالا اشاره کرد.

۱۳-۴-۱۲- سود خریدار

هرچه میزان سود ناشی از خرید کالا برای خریدار بالاتر باشد حساسیت آن در مورد قیمت کمتر است و چانه زنی بیشتر در مورد عوامل غیر از قیمت می باشد.

۱۳-۵- شاخص های مربوط به قدرت چانه زنی تامین کنندگان**۱۳-۵-۱- تمرکز تامین کنندگان**

هرچه کمتر تحت سلطه شرکتهای دیگر باشند قدرت آنها بیشتر است از عوامل موثر بر آن می توان به موارد استفاده بیشتر برای مواد اولیه، وجود شرکتهای بیشتر نیازمند به مواد اولیه و ... نام برد.

۱۳-۵-۲- جایگزینی مواد

که هرچه بیشتر باشد قدرت تامین کنندگان کمتر می شود از عواملی که بر آن تاثیر دارند عبارتند از: نوع محصول نهایی تولید شده تکنولوژی های خریداران و ...

۱۳-۵-۳- میزان وابستگی تامین کنندگان

هرچه وابستگی تامین کنندگان به صنعتی خاص بیشتر باشد قدرت چانه زنی آنها کمتر است عوامل موثر بر آن عبارتند از میزان سهم فروش به صنایع مختلف، میزان درآمد در صنایع مختلف.

۱۳-۵-۴- تمایز یا هزینه های تعویض

که هرچه بالاتر باشد قدرت چانه زنی تامین کنندگان بیشتر می شود. که می تواند شامل هزینه های مانند تکنولوژی آموزش تجهیزات جدید و ... می شود.

۱۳-۵-۵- قدرت ادغام روبه جلو

هرچه این قدرت نزد تامین کنندگان بیشتر باشد قدرت چانه زنی آنها نیز بیشتر است و عواملی مانند وجود شرکت هایی که توانایی ادغام شده با آمادگی آن را داشته باشند وجود منابع مورد نیاز برای این کار نظیر دانش و منابع مالی و...

۱۳-۵-۶- موانع و قوانین دولتی

که هرچه موانع بر سر راه تامین کنندگان بیشتر باشد قدرت چانه زنی آنها کمتر می شود البته در شرایطی غیر ممکن است دولت خود به صورت یک تامین کننده درآید که قدرت چانه زنی آن بسیار بالا است از عوامل موثر بر این شاخص می توان از میزان تسلط دولت بر منابع، میزان فشار و سازمانهای محیط زیست، روند وضع قوانین در این مورد و ... نام برد.

۱۳-۵-۷- اهمیت مواد اولیه برای خریدار

که هرچه اهمیت مواد اولیه برای خریدار بیشتر باشد قدرت چانه زنی تامین کنندگان افزایش پیدا می کند که از عوامل موثر بر آن می توان به نقش مواد اولیه در فراگرد ساخت را کیفیت محصول اشاره کرد.

پیوست شماره ۱:

پرسشنامه سنجش نیروهای رقابتی پورتر

۲- معیارهای جذابیت صنعت

منظور از این بخش پی بردن به معیارهایی است که شما را به فعالیت در یک صنعت دلخواه یا سرمایه گذاری در آن ترغیب می کند. یا به عبارت بهتر اگر جنابعالی بخواهید یکی از اقوام و دوستان را به سرمایه گذاری در صنعتی تشویق کنید چه دلایلی را برای تشویق و ترغیب او بکار می برید؟ سوالات این بخش در شش جدول مجزا تهیه شده است. میزان اهمیتی که شما برای هر معیار در نظر می گیرید ضریبی بین صفر تا صد دارد.

ضریب اهمیت برابر با صفر = «به نظر من معیار مورد نظر اصلاً مهم نیست و نمی تواند جذابیت یک صنعت را تعیین کند.»

ضریب اهمیت برابر با صد = «به نظر من معیار مورد نظر عامل بسیار موثری در تعیین جذابیت یک صنعت است.»

خواهشمند است برای هر یک از معیارهای هر جدول ضریب اهمیت متفاوتی ارائه فرمایید تا به این ترتیب ضرایب اهمیت ارائه شده از سوی جنابعالی به سمت یک عدد خاص میل نفرماید و امکان تشخیص مهمترین عوامل را از نظر شما ممکن سازد. برای این منظور پیشنهاد می شود تا قبل از ارائه پاسخهای خود ابتدا تمامی معیارهای هر جدول را مطالعه نمایید و سپس با مقایسه معیارها با یکدیگر ضرایب اهمیت مورد نظر خود را مرقوم فرمایید.

لازم به ذکر است که عدم تکمیل برخی از جدول ها و یا رها کردن حتی یک خانه به صورت بدون پاسخ، امکان استفاده از نظرات جنابعالی را در تحقیق مقدور نمی سازد. شکل های زیر نحوه ارائه یک پاسخ مناسب را نشان می دهد.

پاسخ نامناسب:		
به دلیل آنکه امتیازها آنقدر به هم نزدیکند که تفکیک معیارها تقریباً غیر ممکن می سازند.		
ردیف	شرح	درصد اهمیت
۱	معیار اول	۸۰
۲	معیار دوم	۸۵
۳	معیار سوم	۸۰
۴	سایر	۷۰

پاسخ مناسب:		
به دلیل آنکه امتیازها نزدیک به هم را ممکن می سازد نیست		
ردیف	شرح	درصد اهمیت
۱	معیار اول	۱۸
۲	معیار دوم	۴۷
۳	معیار سوم	۳۰
۴	سایر	۵

۳- سوالات ارزیابی صنعت

جدول ۳-۱: بنظر شما در ارزیابی کلی یک صنعت برای تصمیم گیری در مورد ادامه فعالیت یا سرمایه گذاری در آن عوامل زیر تا چه حد در جذابیت صنعت مورد نظر در وضعیت های حال و پنج سال آتی تاثیر دارند؟

کد	شرح	درصد اهمیت	
		حال	آینده
EC	اینکه سایر شرکت ها و سرمایه گذاران به راحتی نتوانند وارد صنعت شوند (مثلاً به دلیل نیاز به سرمایه گذاری زیاد)، تا چه حد در جذابیت صنعت تاثیر دارد؟		
IC	رقابت سالم شرکت ها در صنعت و اینکه شرکت ها نیازی به رقابت شدید با یکدیگر احساس نکنند تا چه حد در جذابیت صنعت تاثیر دارد؟		
SB	اینکه مشتریان یک صنعت نتوانند شرکت را مجبور به قبول انتظارات خاص خود کنند (مثلاً بدلیل آنکه شرکت بطور انحصاری محصولی را عرضه می کند)، چقدر در جذاب شدن صنعت مورد نظر مؤثر است؟		
CB	سهولت تهیه مواد اولیه با قیمت مناسب تا چه حد در جذابیت صنعت تاثیر دارد؟		
SP	اینکه مشتریان نخواهند یا نتوانند محصولات و روش های دیگری را به جای محصولات صنعت مورد استفاده قرار دهند، تا چه حد در جذابیت صنعت تاثیر دارد؟		
E۱	سایر مواردی که بنظر شما در بالا بردن جذابیت صنعت مؤثر است و به آنها اشاره نشده است را در ذیل یا پشت صفحه نام ببرید و میزان اهمیت هر یک را مشخص فرمایید؟		

جدول ۳-۲: بنظر جنابعالی معیارهای ذیل تا چه حد یک سرمایه گذار بالقوه را از ورود به یک صنعت یا سرمایه گذاری در آن منصرف می سازد؟ درصد اهمیت هر عامل برای صنعت مورد نظر را در وضعیت های حال و پنج سال آتی مشخص نمایید؟

کد	شرح	درصد اهمیت	
		حال	آینده
IC۰۲	بی میلی شدید مشتریان نسبت به خرید محصولاتی که علامت تجاری (مارک) آن نا آشنا یا جدید است تا چه حد تازه وارد ها را از سرمایه گذاری در صنعت منصرف می کند؟		

کد	شرح	درصد اهمیت	
		حال	آینده
IC۰۴	اینکه مشتریان نتوانند فروشنده خود را تغییر دهند (مثلاً به دلیل هزینه های اضافی ناشی از این کار) تا چه حد تازه واردها را از سرمایه گذاری در صنعت منصرف می کند؟		
IC۰۸	حساسیت زیاد شرکت های فعلی نسبت به ورود یک رقیب جدید (مثلاً متحد شدن در برابر آن) تا چه حد تازه واردها را نسبت به سرمایه گذاری در صنعت بی میل می کند؟		
IC۰۹	پایین بودن سودآوری فعالیت در سالهای اول سرمایه گذاری (مثلاً به دلیل مقابله با قیمتهای پایین محصولات) تا چه حد تازه واردها را از سرمایه گذاری در صنعت منصرف می کند؟		
IC۱۱	نوسان زیاد سود شرکتهای صنعت طی سالهای گذشته تا چه حد منجر به انصراف تازه واردها از سرمایه گذاری در صنعت می شود؟		
IC۱۴	قرارداشتن صنعت مورد نظر در دوران بلوغ و افول خود تا چه حد تازه واردها را از سرمایه گذاری در صنعت منصرف می کند؟		
IC۰۳	نیاز به سرمایه زیاد برای احداث یک واحد تولیدی در صنعت مورد نظر تا چه حد منجر به انصراف تازه واردها از سرمایه گذاری در صنعت می شود؟		
IC۱۲	ضرورت توجه به فعالیت های بعد از فروش برای موفقیت در صنعت (نظیر احداث نمایندگی فروش، ارائه خدمات، گارانتی و...) تا چه حد منجر به کاهش تمایل تازه واردها از سرمایه گذاری در صنعت می شود؟		
IC۰۱	اینکه سرمایه گذار مجبور به احداث یک واحد تولیدی با ظرفیت بالا شود (تا بعنوان مثال از مزایای تولید انبوه و تولید با مقیاس اقتصادی بهره ببرد) تا چه حد منجر به انصراف تازه واردها از سرمایه گذاری در صنعت می شود؟		
IC۰۵	ناآشنایی و عدم دسترسی به کانالهای توزیع تا چه حد منجر به انصراف تازه واردها از سرمایه گذاری در صنعت می شود؟		
IC۰۶	هزینه زیاد فن آوری مورد نیاز (مثلاً به دلیل انحصاری بودن آن) تا چه حد منجر به انصراف تازه واردها از سرمایه گذاری در صنعت می شود؟		
IC۱۰	تجربه طولانی و محرمانه شرکتهای فعلی و مهم بودن این امر در موفقیت آنها تا چه حد تازه واردها را از سرمایه گذاری در صنعت منصرف می کند؟		
IC۱۳	وجود ذهنیت نامناسب جامعه و کارکنان نسبت به صنعت مورد نظر تا چه حد منجر به کاهش تمایل تازه واردها از سرمایه گذاری در صنعت می شود؟		
IC۰۷	وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر تا چه حد منجر به انصراف تازه واردها از سرمایه گذاری در صنعت می شود؟		

کد	شرح	درصد اهمیت	
		حال	آینده
E۲	سایر مواردی که بنظر شما در کاهش تمایل ورود یک سرمایه گذار بالقوه مؤثر است و به آنها اشاره نشده است را در پشت صفحه نام ببرید و میزان اهمیت هر یک را مشخص فرمایید؟		

جدول ۳-۳: بنظر جنابعالی معیارهای ذیل تا چه حد می توانند محیط رقابتی مناسبی برای شرکتهای موجود در یک صنعت فراهم آورند؟ درصد اهمیت هر عامل برای صنعت مورد نظر را در وضعیت های حال و پنج سال آتی مشخص نمایید؟

کد	شرح	درصد اهمیت	
		حال	آینده
EC۰۲	مطلوب بودن نرخ رشد صنعت (که هر یک از شرکت ها بتوانند تنها از طریق همنوا کردن خود با آن نرخ رشد، سود قابل توجهی کسب کنند) تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت ها مؤثر است؟		
EC۰۳	پایین بودن هزینه ثابت فعالیت در صنعت (به طوریکه شرکت ها را برای جبران آن مجبور به تولید با ظرفیت کامل نکند) تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت ها مؤثر است؟		
EC۰۸	اینکه دارایی های عمده شرکت های صنعت به راحتی قابل فروش باشد تا به این ترتیب سهولت خروج از صنعت برای شرکت های ضعیف فراهم شود تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت های موجود مؤثر است؟		
EC۰۹	اینکه شرکت های ضعیف برای خروج از صنعت ملزم به پرداخت هزینه های زیاد نباشند (نظیر هزینه های قراردادهای کاری یا بازپرداخت ها) تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت های موجود مؤثر است؟		
EC۰۱	محیط رقابتی با ثبات (به عنوان مثال محیطی که در آن رقیب یا گروهی از رقبای نتوانند تکروی کنند) تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت ها مؤثر است؟		
EC۰۶	یکدست بودن شرکت های حاضر در صنعت (مثلاً از نظر خصوصی یا دولتی بودن، داخلی یا خارجی بودن، کوچک یا بزرگ بودن و ...) تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت ها مؤثر است؟		
EC۰۷	نبودن شرکت ریسک پذیر در صنعت (که حاضر باشد برای رسیدن به سود، هرگونه خطری را قبول کند) تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکتها مؤثر است؟		

کد	شرح	درصد اهمیت	
		حال	آینده
EC۰۴	تمایز محصولات شرکت ها با یکدیگر (که شرکت ها را قادر به حفظ مشتریان خود می سازد) تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکتها مؤثر است؟		
EC۱۲	حضور صنعت مورد نظر در مرحله رشد و تکامل چرخه حیات خود تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت های فعلی مؤثر است؟		
EC۱۳	ناتوانی رقبای در الگوبرداری آسان از یک محصول جدید تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت ها مؤثر است؟		
EC۰۵	نداشتن برنامه افزایش ظرفیت از سوی شرکت های صنعت (که منجر به عدم تعادل در عرضه و تقاضا می شود) تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت ها مؤثر است؟		
EC۱۴	مطلوب بودن تولید واقعی شرکت ها نسبت به ظرفیت آنها (یا به عبارتی نبود تولید فصلی و یا تولید بسیار کمتر از ظرفیت اسمی در صنعت) تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت ها مؤثر است؟		
EC۱۰	عدم پافشاری مدیران یا مالکان شرکت های ضعیف صنعت به ادامه فعالیت اینگونه شرکت ها تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت های موجود مؤثر است؟		
EC۱۱	نبود مانعی از سوی دولت برای خروج شرکت های ضعیف از صنعت، تغییر فعالیت یا تعطیلی آنها تا چه حد در کاهش رقابت بین شرکت های موجود مؤثر است؟		
E۳	سایر مواردی که بنظر شما در کاهش رقابت بین شرکت های موجود مؤثر است و به آنها اشاره نشده است را در پشت صفحه نام ببرید و میزان اهمیت هر یک را مشخص فرمایید؟		

جدول ۳-۴: بنظر جنابعالی معیارهای ذیل تا چه حد در کاهش قدرت چانه زنی خریدار یا کاهش تاثیر آنها در تعیین ویژگی های محصول در یک صنعت اهمیت دارند؟ درصد اهمیت هر عامل برای صنعت مورد نظر را در وضعیت های حال و پنج سال آتی مشخص نمایید؟

کد	شرح	درصد اهمیت	
		حال	آینده
CB۰۱	تعداد خریداران محصولات صنعت (که در صورت خرید نکردن یک مشتری شرکت بتواند محصول را به راحتی به دیگران بفروشد) تا چه حد منجر به کاهش قدرت چانه زنی مشتریان می شود؟		

کد	شرح	درصد اهمیت	
		حال	آینده
CB۰۲	اینکه هزینه های خریداران بابت تهیه محصولات صنعت درصد کمی از کل هزینه های آنها را تشکیل دهد (تا به این ترتیب حساسیت زیادی را در آنها نسبت به محصولات ایجاد نکند) تا چه حد منجر به کاهش قدرت چانه زنی مشتریان می شود؟		
CB۰۳	تنوع محصولات صنعت (مثلاً با ارائه محصولات متمایز از سوی هر یک از شرکتها) تا چه حد منجر به کاهش قدرت چانه زنی مشتریان می شود؟		
CB۰۴	ناتوانی خریداران هر شرکت در خرید و استفاده آسان و بی دردسر محصولات رقبا (مثلاً به این علت که اینکار برای او سرمایه گذاری یا پرداخت هزینه های اضافی را به همراه بیاورد) تا چه حد از قدرت چانه زنی خریدار می کاهد؟		
CB۰۵	بالا بودن درآمد مشتریان و حساسیت پایین آنها نسبت به قیمتها تا چه حد منجر به کاهش قدرت چانه زنی آنها می شود؟		
CB۰۶	ناتوانی مشتریان در تولید محصول تا چه حد از قدرت چانه زنی آنها می کاهد؟		
CB۰۷	اهمیت کیفیت به عنوان عاملی در انتخاب محصول توسط مشتریان تا چه حد منجر به کاهش قدرت چانه زنی آنها می شود؟		
CB۰۸	بی اطلاعی خریداران از قیمت تمام شده محصول و هزینه های تولید آن (یا بعبارتی ناتوانی آنها در اظهار نظر نسبت به گران بودن قیمت ها) تا چه حد منجر به کاهش قدرت چانه زنی آنها می شود؟		
E۴	سایر مواردی که بنظر شما در کاهش قدرت چانه زنی خریدار مؤثر است و به آنها اشاره نشده است را در ذیل یا پشت صفحه نام ببرید و میزان اهمیت هر یک را مشخص فرمایید؟		

منابع و ماخذ

الف-منابع فارسی

۱. باغبان، علی). ۱۳۲۲. (توسعه ظرفیت سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۸۰۲، خرداد ماه
۲. استانداری اصفهان، نتایج ارزیابی عملکرد سال ۱۳۲۲ دستگاه های اداری استان، دفتر منابع انسانی و تحول اداری
۳. امیر کبیری. علیرضا، مدیریت / استراتژیک، نگاه دانش، چاپ اول، ۱۳۸۱
۴. بومن. کلیف، جوهره مدیریت استراتژیک، جمشید زنگنه، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ۱۳۷۴
۵. پیرس. جان، راینسون. ریچارد، برنامه ریزی / استراتژیک، سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ اول، ۱۳۷۷
۶. حاجی جباری، علیرضا، سرآبادی، مهدی). ۱۳۲۶. (جزوه راهنمای کاربردی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی با نگاهی به روش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، نشر تهران، چاپ اول
۷. دفت. ریچارد ال.، تئوری و طراحی سازمان، جلد اول، علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم، ۱۳۸۲
۸. دهقانی پوده. حسین، طراحی و تبیین مدل فرآیند تصمیم گیری استراتژیک در نظام جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۸
۹. دیوید. فرد آر.، مدیریت / استراتژیک، علی پارسایان، سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۸۰
۱۰. رحمان سرشت. حسین، مدیریت استراتژی (استراتژیک) در اندیشه نظریه پردازان، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول، ۱۳۸۳
۱۱. زرین کوب. بهرنگ، تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر رقابت در صنعت اجاق گاز فردار خانگی از دیدگاه صاحبان صنایع در ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، ۱۳۷۷
۱۲. سلطانی کوپا. میثم، ارائه الگوی تحلیل استراتژیک صنعت خودروی سنگین - مطالعه موردی صنعت خودروی سنگین / ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی سیستمهای اقتصادی و اجتماعی، دانشکده فنی مهندسی گروه صنایع دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۹
۱۳. شمس. عبدالحمید، مدیریت / استراتژیک و استراتژیهای صنعتی و تجاری، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ اول، ۱۳۸۲

۱۴. علیرضا شیروانی. آنتیتا شیرانی پور، (۱۳۹۰)، بررسی مولفه های ظرفیت سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد (در سازمان های بخش دولتی شهر اصفهان)، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران
۱۵. کیانی، غلامرضا. (۱۳۲۶). در جست و جوی آشنایه عقاب) مدلی برای شناخت موقعیت سازمان(، گزیده مدیریت، شماره ۲۴، مهر ماه
۱۶. گلوک. ویلیام، جاج. لارنس آر، سیاست بازرگانی و مدیریت/استراتژیک، سهراب خلیلی شورینی، یادواره کتاب، چاپ اول، ۱۳۷۰
۱۷. محب علی. داوود، رحمان سرشت. حسین، مدیریت استراتژیک (کاربردی)، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ دوم، ۱۳۷۶
۱۸. محمدی. علیرضا، تبیین کارکردهای استراتژیک ایکامرس مبتنی بر مدل پنج نیروی بنیادین رقابتی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری دانشگاه تهران، ۱۳۸۱
۱۹. معین نجف آبادی. ابراهیم، تعیین ترکیب بهینه واحدهای استراتژیک بازرگانی با استفاده از فنون هوش مصنوعی، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۸
۲۰. واکر. الیور سی. و همکاران، استراتژی بازاریابی: با رویکرد تصمیم محور، سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۳
۲۱. هانگر. جی. دیوید، ویلن. توماس ال.، مبانی مدیریت استراتژیک، سید محمد اعرابی، داوود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۱

ب- منابع لاتین

۱. Ansfield, Roger, ۱۹۹۶, *Consept of strategy*, International encyclopedia of business & management, Vol ۵
۲. Baser, Heather, Morgan, Peter, Bolger, With joe, Brinkerholff, Derick, LandAnthony, Taschereau, Suzanne, Watson, David, Zinke, Julia. (۲۰۰۸), *Capacity and Change and Performance*, European Center for Development Policy Management (ECDPM)
۳. Bartle, phil. (۲۰۱۰), *Sixteen Elements of Organizational Capacity*, Workshopandout, Chapter ۲: The Basics of Capacity, organizational Capacity, Development and Evaluation, The International Development Research Center (۲۰۱۰).
۴. Cousins, J. Bradley, Goh, Swee C, Elliott, Catherine. (۲۰۰۷), *Organizational Capacity to Do and Use Evaluation: Preliminary Results of a Pan-Canadian Survey of Evaluators*, University of Ottawa, Presented at the annual meeting of the Canadian Evaluation Society, Winnipeg, MB, June.

۵. Hou, Y., Moynihan, D. and Ingraham, P. (۲۰۰۳). Capacity, management and performance: exploring the links. *American Review of Public Administration*, ۳۳(۳): ۲۹۵-۳۱۵.
۶. Mackay, Ronald, Douglas, Horton, Dupleich, Luis, Andersen, Anders. (۲۰۰۲). Evaluating Organizational Capacity Development, *The Canadian Journal of Evaluation*, vol. ۱۷ No. ۲ Page ۱۲۱ - ۱۵۰.
۷. Morgan, Peter, Baser, Heather, Bolger, With Joe, Brinkerhoff, Derick, Land Anthony, Taschereau, Suzanne, Watson, David, Zinke, Julia. (۲۰۰۸), *Capacity and Change and Performance*, European Center for Development Policy Management (ECDPM).
۸. Rashman, Lyndsay Jane. (۲۰۰۸), *Organizational Knowledge and Capacity, for Service Improvement in UK Public Organization*, University of Warwick.
۹. Sobeck, Joanne, Agius, Elizabeth. ۲۰۰۷. *Organizational Capacity Building: Addressing a Research and Practice Gap*, School of Social Work, Wayne State University, Detroit, USA.
۱۰. *Capacity Assessment Implementation Framework Best Practices: Technical Consultation Report*, Expert Technical Consultation, ۲۰۱۴, USA
۱۱. Chaffee, Ellen Earla, ۱۹۸۵, *Three models of strategy*, *Academy of management review*, Vol ۱۰, No ۱
۱۲. Chandler, Alfred D., ۱۹۶۲, *Strategy and structure*, Massachusetts, The M.I.T. Press
۱۳. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5899e/y5899e01.pdf>
۱۴. Luffman, George ... [et al], ۱۹۹۶, *Strategic management: an analytical introduction*, ۳rd ed, Blackwell Business
۱۵. Mansfield, Roger, ۱۹۹۶, *Concept of strategy*, *International encyclopedia of business & management*, Vol ۵
۱۶. Mintzberg, Henry ... [et al], ۱۹۹۸, *Strategy safari: a guided tour through the wilds of management*, Prentice-Hall Europe
۱۷. Mintzberg, Henry, ۱۹۹۰, *Strategy formulation schools of thought: in perspectives on strategic management*, Harper Business
۱۸. Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian, ۱۹۹۱, *The strategy process (concepts, contents, cases)*, Second ed, Prentice-Hall international
۱۹. Porter, Michael, ۱۹۸۰, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press
۲۰. Porter, Michael, ۱۹۸۵, *Copetitive advantage*, Free Press. USA
۲۱. Prahalad, C.K., Hamel, Gary, ۱۹۹۰, *The core competence of the corporation*, *Harvard Business review*, May-June ۱۹۹۰.

۲۲. Prahalad, C.K., Hamel, Gary, ۱۹۹۴, *Strategy as a field of study*, Strategic management journal, Vol ۱۵
۲۳. Segive, Eli, ۱۹۹۵, *Corporate strategy: portfolio models*, First Printed, International Thompson publishing
۲۴. Walker, Oliver C. ... [et al], ۲۰۰۳, *Marketing strategy: a decision-focused approach*, ۴th ed, McGraw Hill