

تحلیل جذابیت صنعت از دیدگاه ۵ نیروی رقابتی پورتر

جزوه جلسه پنجم



مبانی کارآفرینی - بهار ۱۴۰۴

استاد: الهام الهمرادی

گردآورنده: پری‌ناز کنعان

۱. کتاب **Competitive Advantage** (مزیت رقابتی) از مایکل پورتر

پنج مورد معرفی شده از این کتاب هستند که فایل آن در ال‌ام‌اس قرار دارد.

زمانی که ما در یک کسب‌وکار در حال فعالیت هستیم باید دیدگاه همه‌جانبه به بیرون از فعالیت‌های خود داشته باشیم. باید محیط خارجی کسب‌وکار را به شکل علمی تحلیل کنیم.

۲. حاشیه سود یا **Profit Margin**:

قبل از آشنایی با پنج نیروی رقابتی پورتر باید با حاشیه سود آشنا شویم. در هر نیرو و مبحث حاشیه سود را خواهیم سنجید و بررسی می‌کنیم که بالا یا پایین است. در جزوه قبلی **Total Cost** یا هزینه کل یک کسب‌وکار را برای یک قنادی حساب کردیم. همچنین در هر مرحله از فرآیند تولید محصول، ارزش جدیدی به محصول نهایی اضافه می‌شود تا مصرف‌کننده بتواند از آن استفاده کند که در اصطلاح کارآفرینی به آن ارزش افزوده می‌گویند.

اگر **TR** یا **Total Revenue** را درآمد کل کسب‌وکار در نظر بگیریم و آن را برابر ضرب قیمت در مقدار اجناس فروش رفته بدانیم:

$$TR = Price \times Quantity$$

می‌توان سود خالص را برابر تفاوت **TR** و **Total Cost** دانست:

$$Pure Profit = TR - Total Cost$$

و همچنین حاشیه سود را که عددی به صورت درصد می‌باشد به شکل زیر تعریف کرد:

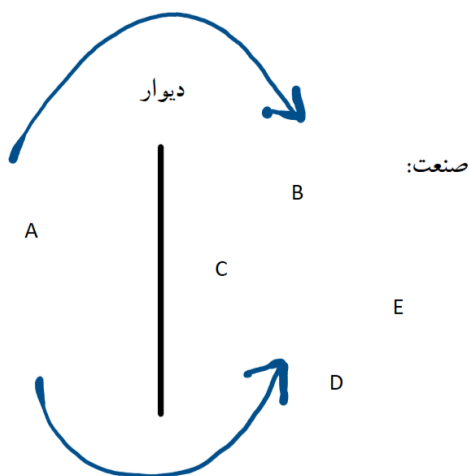
$$Profit Margin = Pure Profit \div TR$$

با توجه به فرمول، اگر درآمد شرکتی بالا باشد الزاماً به این معنا نیست که سود شرکت نیز بالاست. ممکن است هزینه‌ی شرکت هم بالا بوده یا مشتری‌های کمی داشته باشد. (هزینه هر محصول بالا و تعداد فروخته شده کم).

برای مثال اگر سود خالص شرکتی ۲۰ میلیون تومان باشد و درآمد کل آن ۱۰۰ میلیون تومان (یعنی ۸۰ میلیون هزینه) حاشیه سود برابر با ۲۰٪ خواهد بود. و این عدد در فضای کسب‌وکار اعلام خواهد شد.

۳. پنج نیروی پورتر

۳.۱ - دیوار ورود به صنعت:



از دیدگاه پورتر به هنگام ورود یک کسب و کار به صنعت، یک دیوار وجود دارد که باید شناخته شود و مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد. اگر به عنوان مالک کسب و کار بتوانید از روی این دیوار بپرید وارد صنعت خواهید شد.

هرچه قدر دیوار بلندتر ← پرش سخت تر و دیرتر ← حاشیه سود بالاتر

هرچه قدر دیوار کوتاه تر ← پرش سریع تر و ورود راحت تر ←

حاشیه سود پایین تر

بررسی دیوار:

۱. تکنولوژی جدید / تخصص جدید

باعث بلند بودن دیوار می شود.

۲. نیاز به سرمایه بالا

مثال: صنایع انرژی هسته ای

باعث بلند بودن دیوار می شود.

۳. وفاداری مشتریان به محصول

مثال: صنعت مواد غذایی ایران و برندهایی مانند مهرام، یک و یک. این دو شرکت سال هاست که در ایران فعالیت می کنند و یک

وفاداری بین محصول و مشتری وجود دارد. وقتی میزان وفاداری بالا باشد، حاشیه سود بالا خواهد بود.

طبق گفته ی پورتر، سه استراتژی برای کسب و کارها در بازار وجود دارد:

۱. **تمایز محصول:** در این حالت، شرکت به دنبال تمرکز بر بخش بزرگی از بازار است. برای نیل به این منظور، شرکت عملکرد

خود را تا حد امکان بهبود می بخشد. در استراتژی تمایز فعالیت های شرکت بر تهیه و ساخت محصول و یا خدمتی **منحصر**

به فرد متمرکز می گردد. مثال: کاله در برابر شرکت های قدیمی تر.

۲. **رهبری هزینه:** با قیمت ارزان فروختن برای جذب مشتری.

۳. **تمرکز:** در این استراتژی بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید با بازار جغرافیایی تمرکز می شود. هدف شرکت

شناسایی کامل، نیازهای بخش های منتخب است. معمولاً شرکت ها این استراتژی را به همراه یکی از استراتژی های تمایز

یا رهبری هزینه به کار می گیرند. باید در نظر داشت که استراتژی تمرکز با ریسک زیادی روبروست. برای مثال اگر کارخانه

در شمال غرب تهران قرار دارد، روی مشتریان مناطق شمال و غرب تهران تمرکز کند.

۴. تجربه انباشته (مزیت مقیاس)

اشاره به این موضوع دارد که کسب و کارها در طی زمان بر اثر **یادگیری** که اتفاق می افتد می تواند محصولش را هزینه کمتری عرضه

کرده و تولید بیشتری داشته باشد. مزیت مقیاس است که کمپانی های بزرگ آن را دارا هستند. باعث بلندتر بودن دیوار می شود.

۵. سیاست های دولت (انحصارگری، مجوزها، و یارانه و ...)

باید با سیاست های دولت آشنایی داشته باشید.

۳.۲ قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

برای فهمیدن این بخش و بخش بعدی باید با زنجیره تأمین یا Supply Chain آشنا باشید. ساده ترین شکل آن به شکل زیر است:

تأمین کننده ← کسب و کار اصلی ← مشتریان

البته می شود اعضای بیشتری مانند توزیع کننده، واردکننده، واسطه ها و ... را نیز به این زنجیره اضافه کرد.

برای این بخش سه مورد حائز اهمیت وجود دارد:

۱. **تعداد تأمین کننده:** اگر کم باشد چالش آور است و باعث می شود قدرت چانه زنی تأمین کننده بالا باشد. پس حاشیه سود کسب و کار باید پایین باشد تا بتوانیم از این تأمین کننده تأمین کنیم. اگر تعداد بالا باشد با تأمین کننده ای صحبت می کنیم که قیمت قابل قبول تری داشته باشد.
- مثال: شرکت اپل به علت تأمین رجیسترها و تأمین کننده اش که قیمت را بالا می برد شرکت تأمین کننده را خریداری کرد. (ادغام)
۲. **خطر رغبت پیدا کردن تأمین کننده برای ورود به کسب و کار اصلی:** در جلسه قبلی ذکر شد که تأمین کنندگان به دو دسته ی وارد کننده و تولید کننده تقسیم می شوند. بعضی وقت ها این دو، بررسی می کند که ممکن است با وارد کسب و کار شدن میتواند سود بیشتری از مشتری بدست بیاورد. پس در این صنایع باید حاشیه سود را پایین نگه داریم. (اگر تأمین کننده بتواند وارد صنعت شود قدرت چانه زنی بالایی دارد).
۳. **Switching Cost یا هزینه جابه جایی/تغییر:** اگر برای کسب و کار اصلی زیاد باشد قدرت چانه زنی تأمین کننده بالا می رود. پس باید حاشیه سود را پایین نگه داشت.

۳.۳ قدرت چانه زنی مشتریان (خریداران)

همان سه مبحث بخش قبلی در این بخش هم وجود دارند.

۱. **تعداد مشتریان:** اگر کم باشد، قدرت چانه زنی زیاد دارند. در نتیجه حاشیه سود کسب و کار پایین می آید.
 ۲. **خطر رغبت پیدا کردن مشتریان برای ورود به کسب و کار اصلی:** از مثال های این بخش کسب و کارهایی هستند که کار چاپ عکس و ... انجام می دهند. اگر حاشیه سود زیاد باشد مشتری ترجیح میدهد خودش دستگاه چاپ خریداری کند پس باید حاشیه سود کسب و کار پایین نگه داشته شود.
 ۳. **هزینه تغییر یا جابه جایی:** اگر هزینه های تغییر عرضه کننده کم باشد، قدرت چانه زنی خریداران بیشتر است.
- نکته: با توجه به گسترش فناوری های اطلاعات و ارتباطات و از جمله اینترنت قدرت خریداران بسیار بیشتر از قبل شده است.

۳.۴ تهیه کالا و خدمات جایگزین

هر محصول یا خدمتی که بتواند منفعتی شبیه به محصول یا خدمات فعلی شما ایجاد کند به علت سایه تهدید کالای جایگزین حاشیه سود (باید) پایین نگه داشته شود. برای مثال، شما ممکن است در صنعت خودروهای گازوئیلی کار کنید و صنعت دیگری به اسم خودروهای برقی باشد که محصول شما را تهدید می‌کنند اما رقیب شما نیست.

۳.۵ تهدید رقبا

چهار عامل قبلی در کنار یکدیگر بر رقابت بین شرکت‌های موجود در صنعت اثر می‌گذارند. علاوه بر چهار عامل رقابت موجود بین شرکت‌ها به موارد زیر نیز بستگی دارد:

۵.۳.۱ **هم‌ترازی رقبا:** هر چه رقبای موجود در یک صنعت مشابه‌تر باشند (محصول، سهم بازار، ظرفیت و حجم تولید و ...) شدت رقابت افزایش می‌یابد.

۵.۳.۲ **تعداد رقبا:** هر چه تعداد رقبای صنعت بیشتر باشد شدت رقابت افزایش می‌یابد.

۵.۳.۳ **هزینه ثابت:** هر چه هزینه ثابت در صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت به دلیل هزینه‌های خروج از صنعت، بالا می‌رود.

۵.۳.۴ **یکسان بودن دانش فنی:** موجب افزایش رقابت موجود خواهد شد.

شرکت‌ها از منظر جایگاه رقابتی، و نقش‌شان در بازار هدف، در چهار گروه **رهبر** (پیشرو) و **چالشگر** (برتری طلب) و **دنباله‌رو** (پیرو) و **پرکننده خلا بازار** (تمرکزدهنده بازار، کاوشگر بازار، گوشه‌نشینان بازار، متخصص بازارهای ویژه) طبقه‌بندی می‌شوند.

۱. **رهبران بازار:** رهبر بازار کسی است که سودآوری بالا دارد. استراتژی‌های به کار گرفته شده توسط رهبر بازار عبارتند از:

کاهش قیمت بازار، افزایش فعالیت‌های ترفیعی، متنوع کردن کالا، ایجاد مانع ورود، استفاده از وفاداری مشتریان و

در مثال معروف استاد از فروشگاه‌های رفاه و هایپرمی:

سود آوری رفاه ↓ سود آوری هایپرمی ↑

اما سهم بازار رفاه ↑ (سهم بازار: میزان فعالیت در مناطق جغرافیایی مختلف).

پس رهبر بازار هایپرمی است.

۲. **چالشگر بازار:** شرکتی که در رتبه دوم قرار دارد، و همواره برای تصاحب سهم بیش تری از بازار تلاش می کند چالشگر بازار است. استراتژی چالشگران ضربه زدن به نقاط ضعف رهبر بازار و ادغام شدن با شرکت های کوچک تر برای کسب توانایی بیشتر برای مبارزه رودررو با رهبر بازار است.

۳. **دنباله رو (پیرو) بازار:** دنباله رو بازار در مقام سوم قرار دارد و می خواهد بدون اینکه خود را به آب و آتش بزند، سهم کنونی اش را حفظ کند. در این جایگاه شرکت نقش پیرو در بازار را دارد و می کوشد کالاهای و خدمات رهبر بازار و بزرگ ترین چالشگران را کپی کند و به این ترتیب سعی کند از اولین تحولات بازار عقب نماند.

برای مثال، Tefal شرکتی فرانسوی است که شرکت چینی Teefal همان محصولات را با کیفیت پایین تر عرضه می کند.

۴. **پرکننده خلا بازار:** شرکت پرکننده خلا بازار بخش کوچکی از بازار که کم تر مورد توجه شرکت های دیگر است را تصاحب کرده است. شرکتی که بخواهد به این جایگاه در بازار دست یابد، کالاهای و خدمات خود را به شکلی تخصصی به بخش ویژه ای از بازار بر اساس جغرافیا، ویژگی های جمعیت شناختی مشتری و ... ارائه دهد و از رویارویی مستقیم با رهبر و بزرگترین چالشگران بازار خودداری کند.