

تحلیل چذابیت صنعت از دیدگاه

۵ نیروی رقابتی پورتر

جزوه جلسه پنجم



مبانی کارآفرینی – بهار ۱۴۰۴

استاد: الهام الله مرادی

گردآورنده: پری ناز 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 هزینه‌کل یک کسبوکار را برای یک قنادی حساب کردیم. همچنین در هر مرحله از فرآیند تولید محصول، ارزش جدیدی به محصول نهایی اضافه می‌شود تا مصرف کننده بتواند از آن استفاده کند که در اصطلاح کارآفرینی به آن ارزش افزوده می‌گویند.

اگر TR یا Total Revenue را درآمد کل کسبوکار درنظر 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:

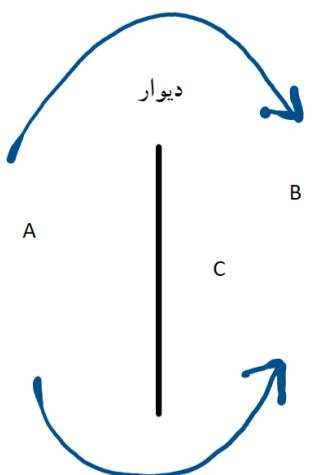
$$Profit Margin = Pure Profit \div TR$$

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. (هزینه‌ی 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 کسبوکار به صنعت، یک دیوار وجود دارد که باید شناخته شود و مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد.

اگر به عنوان مالک کسبوکار بتوانید از روی این دیوار بپرید وارد صنعت خواهید شد.

هرچقدر دیوار بلندتر \leftarrow پرس سخت‌تر و دیرتر \leftarrow حاشیه سود بالاتر

هرچقدر دیوار کوتاه‌تر \leftarrow پرس سریع‌تر و ورود راحت‌تر \leftarrow حاشیه سود پایین‌تر

بررسی دیوار:

۱. تکنولوژی جدید / تخصص جدید

باعث بلند بودن دیوار می‌شود.

۲. نیاز به سرمایه بالا

مثال: صنایع انرژی هسته‌ای

باعث بلند بودن دیوار می‌شود.

۳. وفاداری مشتریان به محصول

مثال: صنعت مواد غذایی ایران و برندهایی مانند مهرام، یک و یک. این دو شرکت سال‌هاست که در ایران فعالیت می‌کنند و یک

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

طبق گفته‌ی پورتر، سه استراتژی برای کسب‌وکارها 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 می‌بخشد. در استراتژی تمایز فعالیت‌های شرکت بر تهیه و ساخت محصول و یا خدمتی منحصر به فرد متوجه می‌گردد. مثال: کالاهای در برابر شرکت‌های قدیمی‌تر.

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

۳. **تمرکز**: در این استراتژی برگرهای خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید با بازار جغرافیایی تمرکز می‌شود. هدف شرکت شناسایی کامل، نیازهای بخش‌های منتخب است. عموماً شرکت‌های این استراتژی را به همراه یکی از استراتژی‌های تمایز رهبری هزینه به کار می‌گیرند. 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 انباسته (مزیت مقیاس)

شاره به این موضوع دارد که کسب‌وکارها در طی زمان بر اثر **یادگیری** که اتفاق می‌افتد می‌تواند محصولش را هزینه کمتری عرضه کرده و تولید بیشتری داشته باشد. مزیت مقیاس است که کمپانی‌های بزرگ آن را دارا هستند. باعث بلندتر بودن دیوار می‌شود.

۵. سیاست‌های دولت (انحصارگری، مجوزها، و یارانه و ...)

باید با سیاست‌های دولت آشنایی داشته باشید.

۳.۲ قدرت چانهزنی تأمین‌کنندگان

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

تأمین‌کننده ← کسب‌وکار اصلی ← مشتریان

البته می‌شود اعضای بیشتری مانند توزیع‌کننده، واردکننده، واسطه‌ها و ... را نیز به این زنجیره اضافه کرد.

برای این بخش سه مورد حائز اهمیت وجود دارد:

۱. تعداد تأمین‌کننده: اگر کم باشد چالش‌آور است و باعث می‌شود قدرت چانه‌زنی تأمین‌کننده بالا باشد. پس حاشیه‌ی

سود کسب‌وکار باید پایین باشد تا بتوانیم از این تأمین‌کننده تأمین کنیم. اگر تعداد بالا باشد با تأمین‌کننده‌ای صحبت می‌کنیم که قیمت قابل قبول‌تری داشته باشد.

مثال: شرکت اپل به علت تأمین‌رجیسترها و تأمین‌کننده‌اش که قیمت را بالا می‌برد شرکت تأمین‌کننده را خریداری کرد. (ادغام)

۲. خطر رغبت پیدا کردن تأمین‌کننده برای ورود به کسب‌وکار اصلی: در جلسه قبلی ذکر شد که تأمین‌کنندگان به دو دسته‌ی واردکننده و تولیدکننده تقسیم می‌شوند. بعضی وقت‌ها این دو، بررسی می‌کند 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 تأمین‌کننده بتواند وارد صنعت شود قدرت چانه‌زنی بالایی دارد.)

۳. **Switching Cost** یا هزینه جابه‌جایی/تغییر: اگر برای کسب و کار اصلی زیاد باشد قدرت چانه‌زنی تأمین‌کننده بالا میرود. پس باید حاشیه سود را پایین نگه داشت.

۳.۳ قدرت چانه‌زنی مشتریان (خریداران)

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

۱. تعداد مشتریان: اگر کم باشد، قدرت چانه‌زنی زیاد دارند. درنتیجه حاشیه سود کسب و کار پایین می‌آید.

۲. خطر رغبت پیدا کردن مشتریان برای ورود به کسب و کار اصلی: از مثال‌های این بخش کسب و کارهایی هستند که کار چاپ عکس و ... انجام می‌دهند. 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 جابه‌جایی: اگر هزینه‌های تغییر عرضه کننده کم باشد، قدرت چانه‌زنی خریداران بیشتر است.

نکته: با توجه به گسترش فناوری‌های 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) **هم ترازی رقبا:** هر چه رقبای موجود در یک صنعت مشابه تر 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 نقش شان در بازار هدف، در چهار گروه رهبر (پیشرو) و چالشگر (برتری طلب) و دنباله رو (پیرو) و پرکننده خلا بازار (تمرکزدهنده بازار، کاوشگر بازار، گوش نشینان 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 \downarrow سود آوری هایپرمی \uparrow

اما سهم بازار رفاه \uparrow (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 کالاها 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، کالاها 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.