

## تجزیه و تحلیل یک بازار رقابتی (با نگاهی بر مدل پنج نیروی پورتر)

مهدی کدیور \*

از ۱۹۹۰ که مدل رقابت الماس پورتر توسط پروفیسور " پورتر " استاد دانشگاه هاروارد مطرح گردید تا به امروز بحث های بسیار زیادی پیرامون آن انجام گرفته و مخالفان و موافقان بسیار زیادی در باب آن سخن رانده اند که در نهایت منجر به ظهور مدل های جدیدی از آن تحت عنوان " مدل الماس مضاعف " و " مدل الماس مضاعف ثانویه " گردید .

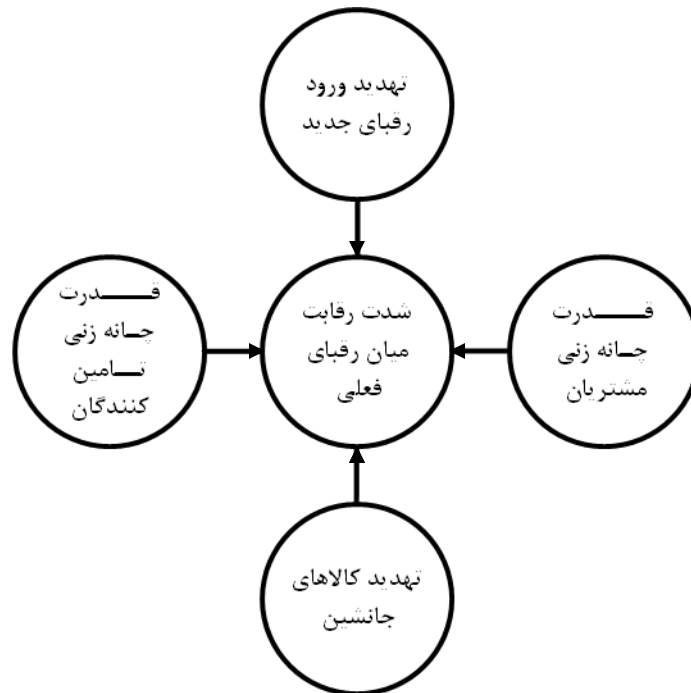
ما در این نوشتار سعی داریم تا این مدل را از جنبه ای دیگر مورد کنکاش قرار دهیم . مبحثی که شاید در این سال ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است . در این مقاله سعی شده تا با تجزیه و تحلیل پنج نیروی قدرتمند پورتر با جنبه های مخرب و سازنده آن آشنا شده و راه هایی را برای خنثی سازی و یا بکارگیری این جنبه ها مورد بررسی قرار دهیم .

از رقابت به عنوان یک جعبه سیاه نام می برند به طوری که درون آن ناپیدا و مبهم است و تنها چیزی که در آن نمایان است ستانده یا خروجی است . بنابراین رقیبی پیروز است که بتواند رفتار رقابتی رقبایش را به درستی تجزیه و تحلیل نماید و با بکارگیری تجربیات کسب شده ، گوی سبقت را از آنان برآید .

مدل الماس پورتر در زمان ارائه به عنوان یکی از مدل‌های بسیار موفق برای تجزیه و تحلیل رقابت و رقابت پذیری مورد استفاده قرار گرفت و مخالفان و موافقان بسیار زیادی در باب آن به نظریه پردازی پرداختند که این موجب برخی تغییرات ساختاری در آن گردید و در نهایت منجر به تولد مدل‌هایی جدید از آن شد که امروزه آن‌ها را با نام " مدل الماس مضاعف " و " مدل الماس مضاعف ثانویه " می شناسیم که در آنها به مسائل بین المللی ، شرکتهای چند ملیتی ، تاثیر سایر کشورها بر رقابت پذیری یک کشور و صنایع موجود در آن ، عوامل گوناگون تولید مانند سرمایه ، نیروی انسانی ، فناوری ، دانش فنی ، تحقیق و توسعه در سطح جهانی و بین المللی و سرمایه گذاریهای مستقیم خارجی پرداخته شده است .

تمامی مدل‌های ارائه شده علیرغم دارا بودن یک تئوری مناسب عملاً در سطح عمل دارای نقاط مبهم گوناگونی بودند که اجرای آنها را خصوصاً در کشورهای در حال توسعه با مشکل مواجه می کرد . هدف از نگارش این مقاله بررسی مدل‌های پیش گفته و یا تجزیه و تحلیل عناصر آنها نمی باشد ، بلکه برآنیم تا مدل اولیه را از جنبه ای دیگر مورد بررسی قرار دهیم . جنبه ای که شاید کمتر مورد توجه واقع شده و نگارنده معتقد است که بررسی و تجزیه و تحلیل آنها در کشورهای در حال توسعه خصوصاً کشور ایران که دولت نقش اساسی در اداره امورات کشور بر عهده دارد و از طرفی با نرخ فزاینده تورم و گرانی و همچنین بیکاری دست و پنجه نرم میکند مفید واقع خواهد شد .

این نوشتار تلاشی است در جهت تجزیه و تحلیل یک بازار رقابتی که بر مبنای مدل پنج نیروی پورتر پایه ریزی شده است . به طوری که ضمن تشریح نیروهای ذکر شده ، عناصر مفید و مخرب هر یک از آنها را نیز مورد توجه قرار می دهد و در نهایت راهکارهایی را برای بکارگیری و یا خنثی سازی این نیروها ارائه خواهد داد . مدل پنج نیروی پورتر در شکل زیر نشان داده شده است .



شکل الف ( مدل پنج نیروی پورتر

در مدل ارائه شده فوق فرض بر این است که تعدادی رقیب در یک صنعت مشغول به فعالیت بوده و با هم به رقابت می پردازند. به طور کلی فشارهای وارده بر این صنعت را می توان به دو گروه تقسیم کرد :

**گروه اول ( فشارهای درونی** که شامل : شدت رقابت میان رقبای فعلی است . این عامل معمولاً در بازارهای رقابتی مورد بحث قرار می گیرد .

**گروه دوم ( فشارهای بیرونی** که شامل : تهدید ورود رقبای جدید ، قدرت چانه زنی تامین کنندگان ، قدرت چانه زنی مشتریان و در نهایت تهدید کالاهای جانشین می باشد . این عوامل به دنبال آن هستند که بازار را از حالت انحصاری به یک بازار رقابتی تبدیل نمایند . و این درحالی است که رقبای فعلی همواره در مقابل این گونه عوامل واکنش نشان می دهند . در ادامه هر کدام از این عوامل به صورت مجزا مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند .

**گروه اول ( فشار های درونی :**

**شدت رقابت میان رقبای فعلی :** یک بازار رقابتی سالم و پویا بازاری است که رقا در یک محیط کسب و کار ، آزادانه و فعالانه به فعالیت پرداخته و به تولید کالاها یا ارائه خدمات مشغول باشند . در اینگونه بازارها کالاها و خدمات با نرخهایی مناسب و همچنین با کیفیتهایی مورد انتظار به مشتریان عرضه می گردد . یکی از دلایل این موضوع وجود رقابت در بین تولید کنندگان و یا عرضه کنندگان کالاها و خدمات می باشد چرا که رقا برای آنکه بتوانند سهم بیشتری از بازار را از آن خود نمایند مجبورند تا کالاها و خدمات خود را با نرخ هایی متعادل تر و با کیفیتی مطلوب تر به مشتریان ارائه نمایند .

**رقابت کامل چیست ؟** این مفهوم بستگی به فرضیه های متعددی دارد که مهمترین آنها عبارتند از :

(۱) هر بنگاه تولیدی در مقایسه با بازار، به قدری کوچک است که هیچ تاثیر مشهودی در آن ایجاد نمی کند. بدین ترتیب، بنگاه تولیدی قیمت پذیر یا پیرو قیمت (price-taker) است. و تعداد فروشندگان و خریداران به حدی زیاد است که هیچ یک به تنهایی نتواند در میزان کل خرید و فروش و تعیین قیمت تاثیری داشته باشد.

(۲) محصول همگن است. در چشم مصرف کننده، کالایی که یک فروشنده می فروشد، برابر کالایی است که فروشنده دیگری می فروشد. یعنی خریداران نسبت به بنگاه تولیدی، بی تفاوت هستند. به طور کلی کالا بایستی متحد الشكل و شبیه به هم بوده و شرایط ارائه و فروش هم یکسان باشد.

(۳) صنعت بر پایه "آزادی ورود و خروج" بنا شده است. هر بنگاه تولیدی، آزادانه می تواند وارد صنعت شده، تولید کند و هر زمان مایل باشد تولید را متوقف و از صنعت خارج شود.

(۴) قابلیت انتقال منابع آزاد وجود دارد. تمام منابع کاملاً قابل انتقال و بی ثبات هستند.

(۵) شرکت کنندگان در بازار آگاهی کامل دارند. مصرف کنندگان، از قیمت ها خبر دارند، تولید کنندگان از هزینه ها با خبرند، کارگران مقدار دستمزد را می دانند و الی آخر.

مفید بودن هر تئوری در پیش بینی هایی است که به وجود می آورد، و صحت چنین پیش بینی هایی تا حدی بستگی به این دارد که صنایع تا چه حدی به مدل تئوریک نزدیک باشند. صنعتی با ۲۰ بنگاه تولیدی، که هیچکدام در بازار تسلط ندارند، به رقابت نزدیکتر از صنعتی است که ۲ یا ۳ بنگاه تولیدی را در برمی گیرد.

عمده فشارهایی که تمامی رقبا همواره از درون با آن مواجه هستند عبارتند از: کاهش قیمت محسوس توسط یک یا چند رقیب، معرفی و ارائه محصولی جدید با کارایی بهتر و تکنولوژی جدیدتر توسط سایرین، افزایش کیفیت محصولات رقبا در بازار، افزایش سطح تبلیغات و بازاریابی توسط سایر رقبا، تبانی یک یا چند رقیب با عرضه کنندگان مواد اولیه و یا قطعات حساس و نایاب که انحصار تولید در دست آنهاست برای قطع همکاری با سایر رقبا و یا رقیبی خاص، وارد شدن یک رقیب در صنعت قطعه سازی و یا تولیدات مواد اولیه ای که به شکل انحصاری است برای تحت الشعاع قرار دادن بهای تمام شده محصولات تولیدی، ادغام شرکتهای بزرگ و مادر برای به زانو درآوردن شرکت های کوچک تر و یا نوپا و... اینها تنها چند نمونه از مشکلاتی است که هر صنعت به طور ذاتی با آنها دست و پنجه نرم می کند.

در این شرایط تنها رقیبی شانس بقا خواهد داشت که بتواند با تجزیه و تحلیل دقیق و کارشناسانه رفتارهای متقابل سایر رقبا، همیشه یک گام از آنها جلوتر بوده و با اقدامات اساسی و به موقع در جهت رفع مشکل اقدام نماید. عواملی که می تواند منجر به برتری نسبی یک رقیب نسبت به سایر رقبا در یک مقطع زمانی خاص گردد عبارتند از:

(۱) تجزیه و تحلیل مناسب و کارآمد از هزینه های فرصت (۲) کسب مهارت و دانش فنی برتر نسبت به سایر رقبا (۳) نوسازی خطوط تولید و استفاده از تکنولوژی های برتر (۴) سرمایه گذاری در مخارج تحقیق و توسعه برای معرفی و تولید یک محصول یا خدمت جدید (۵) سرمایه گذاری در بخش تبلیغات و بازاریابی با بهره گیری از تیم های حرفه ای و خبره (۶) سرمایه گذاری در حوزه آموزش کارکنان (۷) خدمات پس از فروش گسترده به مشتریان (۸) استفاده کارآمد از وجوه بلااستفاده در دارایی های ثابت (۹) بها دادن به مفهوم زنجیره ارزش (۱۰) جذب سرمایه های سرگردان (۱۱) سرمایه گذاری در فعالیت های اقتصادی پرسود مرتبط (۱۲) استفاده از کارشناسان و متخصصان مالی و اقتصادی برای پیش بینی نوسانات بازار و بهره گیری از تجارب آنان برای بی اثر کردن نوسانات قیمت و تقاضا.

گروه دوم) فشارهای بیرونی: همان گونه که قبلاً بیان گردید این گونه فشارها به ۴ دسته تقسیم بندی شده اند: (۱) رقبای جدید (۲) تامین کنندگان یا عرضه کنندگان (۳) مشتریان (۴) کالاهای جانشین

(۱) رقبای جدید: اولین، مهم ترین و قوی ترین عاملی که در این مدل مطرح گردیده است رقبای بالقوه یا رقبای جدید می باشند. رقبای بالقوه یا رقبای جدید رقبایی هستند که در صنعت مورد نظر فعالیت نمی کنند ولی تمایل دارند با سرمایه گذاری در یک حرفه به بازدهی و حاشیه سود قابل توجهی دست یابند و اگر سرمایه گذاری در صنعت مورد نظر برایشان جذاب باشد تمایل دارند تا با ورود به این حرفه و صنعت با رقبای فعلی رقابت کرده و به حاشیه سود و بازده سود مورد نظرشان دست یابند. به همین خاطر از این طریق و با قصد ورود به حرفه می توانند به رقبای فعلی فشارآورند.

حال به دنبال آن هستیم تا عواملی را پیدا کنیم که چگونه ویژگی های برخی از صنایع به رقبای جدید اجازه ورود نمی دهند و این در حالی است که به دلیل عدم وجود این ویژگی ها در برخی از صنایع دیگر، و یا به دلیل کم بودن آنها رقیب جدید می تواند با کنار زدن این عوامل به سادگی به صنعت مورد نظر ورود پیدا کند.

برای تجزیه و تحلیل مورد اول یعنی رفتار رقابتی رقبای جدید می بایست دو عامل را به طور مجزا مورد بررسی قرار دهیم. موانع ورود و موانع خروج.

#### الف) موانع ورود: (Barriers to entry)

اگر انحصارگر سودی حاصل کند، بنگاه های تولیدی دیگر تشویق می شوند که وارد صنعت شوند. اگر ورود انجام پذیرد، موقعیت تعادل برهم می خورد، و چون به جای یک بنگاه تولیدی، چند بنگاه تولیدی وجود خواهد داشت، دیگر انحصاری نیست. بدین ترتیب، اگر قرار است انحصار سودآور پابرجا بماند، به موانع ورود نیاز داریم. برخی موانع ورود عبارتند از: کنترل مواد خام و یا قطعاتی خاص که در تولید کالایی ویژه به کار می رود، حق ثبت اختراعات جدید، هزینه های تاسیس طرح موثر برای مثال سرمایه گذاری در صنایع زیر بنایی مانند برق و گاز، امتیازات بازار؛ برای مثال دولت حقوق انحصاری به برخی مؤسسات را می دهد تا در منطقه ای خاص کالا یا خدماتی خاص ارائه دهند، ایجاد کارتل برای ثبات و مدیریت بر بازار، ظرفیت یا سرمایه گذاری ثابت و همچنین برخی موانع ورود که همزمان با تأسیس و تشکیل انحصار صورت می گیرد برای مثال ممکن است قانون فقط به بنگاه های تولیدی امتیاز یا مجوز تأسیس بدهد.

"ظرفیت یا سرمایه گذاری ثابت" یکی از مهم ترین و اصلی ترین عواملی است که در این بخش مورد توجه قرار خواهد گرفت. برای بررسی و تجزیه و تحلیل این عامل ضروری است که آن را از دو جنبه مورد بررسی قرار دهیم.

▪ صرفه جویی ناشی از مقیاس (economics of scale)

▪ صرفه جویی ناشی از تجربه یا حرفه ای گری (بلدیت) (economics of scope)

صرفه جویی ناشی از مقیاس: شرکت های بزرگ خودروسازی را در نظر بگیرید، اغلب این شرکت ها در بدو تاسیس، سرمایه گذاری در دارایی های ثابت شامل: ماشین آلات، ساختمان، زمین، تجهیزات و سایر دارایی های سرمایه ای را برحجم بسیار بالایی قرار می دهند و پیش بینی فروش را برای فروش سالانه چندین میلیون دستگاه در نظر می گیرند و این در حالی است که عملاً بخش عمده ای از این سرمایه گذاری بلااستفاده می ماند که از آن باعنوان "ظرفیت بلا استفاده" نام می برند. فکر می کنید دلیل این گونه سرمایه گذاری چیست؟

اگر یک سرمایه گذار بعد از تجزیه و تحلیل های فراوان به این جمع بندی رسیده باشد که می تواند با وارد شدن به عرصه خودروسازی خودرویی را همانند سایر رقبا ولی با یک نام تجاری دیگر تولید نماید و این خودرو علاوه بر ظاهری مناسب و امکاناتی معقول تر دارای اختلاف قیمت پایین تری بوده و قابلیت رقابت با محصولات مشابه را نیز دارد . حال اگر این خودرو ساز وارد این صنعت شود چه اتفاقی رخ می دهد ؟

در این شرایط صرفه جویی ناشی از مقیاس به عنوان یک مانع ورود عمل می کند و شرکت های فعلی از ظرفیت بلا استفاده شان به عنوان یک برگ برنده استفاده می کنند . بدین صورت که با استفاده از حداکثر ظرفیت شروع به فعالیت می نمایند . استفاده از حداکثر ظرفیت تولیدی نیازمند خرید مواد اولیه بیشتر و بکارگیری نیروی کار متناسب با حجم تولید می باشد . در این مرحله این گونه شرکتها به دلیل خرید مواد اولیه در حجم بسیار بالا و با استفاده از قدرت چانه زنی می توانند مواد را به قیمتی پایین تر از ارزش متعارف از تامین کنندگان تهیه نمایند که این مساله به طور مستقیم در کاهش بهای تمام شده محصول موثر خواهد بود و این در حالی است که بکارگیری نیروی کار زیادتر خود نیز منجر به کاهش دستمزد مستقیم خواهد شد یعنی شرکتها می توانند اقدام به افزایش شیفت کاری نموده و با پرداخت اضافه کاری به کارکنان فعلی آنان را مجاب به فعالیت در ظرفیت ایجاد شده نماید و یا می توانند با جذب نیروی کار جدید در حجم بالا و ارزان تر سقف ظرفیت تولیدی را پوشش دهند . که این مساله نیز منجر به کاهش بهای تمام شده محصول خواهد شد .

در این حالت با کاهش بهای تمام شده می توان بهای فروش را نیز به طور قابل ملاحظه ای کاهش داد . اگرچه کاهش بهای فروش به طور مستقیم در کاهش حاشیه سود موثر است ولی از طرفی منجر به افزایش تقاضا و در نتیجه فروش بیشتر نیز خواهد شد که این به معنای بازارهای جدید علاوه بر بازارهای قبلی برای شرکت می باشد که در نهایت منجر به افزایش سودآوری خواهد شد . این مساله باعث برهم خوردن معادلات رقیب جدید می شود چرا که وی تولید محصولش را بر پایه قیمتی معلوم و همچنین سقف فروش معین پایه ریزی نموده بود و این در حالی است که در این شرایط عملاً سودآوری تولید محصول به دلیل افت قیمت و همچنین کاهش تعداد فروش به دلیل عدم استقبال از محصول تولیدی اش از بین خواهد رفت . و این یعنی کنار رفتن رقیب جدید از بازار .

**صرفه جویی ناشی از تجربه یا بلدیت :** صنایعی وجود دارند که فعالیت در آنها مستلزم دارا بودن علوم و یا فنون بسیار پیچیده می باشد و یا علیرغم ساده بودن فعالیت در آنها کیفیت خاص و یا فرمولاسیون ویژه ای در آنها به کار می رود که این موارد به شکلی سخت گیرانه از سایر رقبا پنهان نگاه داشته می شود و یا فعالیت در این گونه از صنایع به دلیل حساسیت بکارگیری محصول تولیدی به شدت توسط دولت کنترل و یا اصولاً در انحصار چند شرکت محدود و یا حتی خود دولت می باشد . برای مثال : تولید دستگاه های سانتریفیوژ برای تاسیسات اتمی ، یا فرمولاسیون ویژه ای که شرکتهای نوشابه سازی کوکا کولا و پپسی آمریکا برای تولید محصولاتشان استفاده می کنند و یا کارخانجات تولید اسلحه و مهمات ، فعالیت شرکت های زیر بنایی مانند نفت و گاز ، آب و فاضلاب ، نیروگاه های تامین برق و شرکت های مخابراتی .

در تمامی موارد ذکر شده همان گونه که مشاهده می شود یک حفاظ نامرئی به طور دائم از رقبای فعلی محافظت می کند و به رقبای جدید اجازه ورود به صنعت را نمی دهد و این چیزی است که ما از آن تحت عنوان حرفه ای گری و یا بلدیت نام می بریم . ولی نباید این نکات را فراموش کرد که این حاشیه امن دائمی نبوده و رقبای جدید همواره در تلاشند تا با دستیابی به

آن تجربه و یا فناوری خاص، رقبای قدیم را به چالش بکشند. به طور کلی رقبا می توانند با مد نظر قرار دادن هریک از موارد زیر فاصله ناشی از تجربه یا حرفه ای گری را نسبت به سایر رقبا افزایش دهند:

(۱) عوامل انسانی: بهره گیری از مدیران خیره، کارآفرینان، کارشناسان، کارگران ماهر و متخصص، دانشمندان و محققان، سرمایه گذاران، دولتمردان، دانشجویان.

(۲) استفاده از فرآیندهای عملیاتی زنجیره ارزش شامل: پشتیبانی داخلی، عملیات ساخت، پشتیبانی خارجی، بازاریابی و فروش، خدمات پس از فروش، توسعه محصول، تدارکات، مدیریت منابع انسانی و زیر ساختهای سازمانی.

(۳) بهره گیری از صنایع مرتبط و پشتیبان شامل: تامین کنندگان مواد اولیه یا تجهیزات و ابزارآلات، توزیع کنندگان و فروشندگان، سیستم های توزیع محصول، موسسات تحقیقاتی، سرویس های مالی مانند بانک ها و بورس اوراق بهادار، سیستم های حمل و نقل، دانشگاه ها، مراکز و موسسات تحقیقاتی.

(۴) بهره گیری از عوامل مدیریتی مانند: رقابت، استراتژی، ساختار، مدیریت، رهبری و بهره وری.

(۵) بها دادن به سطح تکنولوژی و فناوری اطلاعات (فناوری های سخت و نرم).

(۶) مدنظر قراردادن مسائل فرهنگی و ارزش های اجتماعی و عوامل سیاسی و بین المللی.

#### ب) موانع خروج: (Barriers to exit)

موانع خروج موانعی هستند که به هر یک از رقبای فعلی و یا رقیب جدید امکان خروج از صنعت را به سادگی نمی دهند مگر با تحمل زیانهای هنگفت. صناعی وجود دارند که بخاطر ویژگی خاص آن صنعت حتی بر فرض آن که به رقیب جدید امکان ورود دهد امکان خروج از آن به سادگی میسر نیست.

فرض کنید که یک رقیب جدید با صرف سرمایه گذاری هنگفت وارد به یک صنعت شده و حال بعد از مدتی بخاطر عدم توانایی حضور در آن و یا عدم مطلوبیت سودآوری در آن حرفه قصد خروج از آن را داشته باشد لذا می خواهد با تبدیل دارایی های ثابت به دارایی جاری و یا جوه نقد در حرفه ای دیگر فعالیت نماید. یکی از این موانع بر سر راه این موضوع ماشین آلات و تجهیزات مورد استفاده در خطوط تولید می باشد زیرا در اغلب صنایع این گونه دارایی ها دارای مصارف خاص و یا تک کاربری می باشد که اصطلاحاً به آن ها (single use) می گویند. در این شرایط عملاً این کار به سادگی و به سهولت امکان پذیر نیست و رقیبی که قصد خروج از آن صنعت را داشته باشد قطعاً متحمل زیانهای هنگفت خواهد شد چرا که اولاً واگذاری سهام و یا حق امتیاز چنین صناعی به سادگی و به سرعت امکان پذیر نیست و ثانیاً تغییر کاربری در خطوط تولید نیز یا عملاً غیر ممکن است و یا به سختی انجام می گیرد. سایر موارد عبارتند از: قوانین و مقررات مربوط به بازنشستگی و بیمه کارکنان و مسائل و مشکلاتی که ممکن است بعد از تعطیلی برای شرکت به وقوع پیوندد، وجود مواد اولیه، کالاهای نیم ساخته و همچنین کالاهای ساخته شده موجود در انبار خصوصاً در مورد صنایع غذایی و شیمیایی به دلیل فساد و یا انقضای مصرف آنان، زیان های ناشی از عقد قراردادهای بلند مدت با خریداران و یا فروشندگان مواد اولیه و ...

(۲) **تامین کنندگان یا عرضه کنندگان:** دومین گروهی که به عنوان عامل بیرونی بر سیستم یا صنعت مورد نظر که رقبای فعلی در آن فعالیت می کنند فشار وارد می آورد عرضه کنندگان و یا تامین کنندگان مواد اولیه و یا قطعه سازان می باشند.

اغلب صنایع برای عرضه محصولاتشان نیاز به خرید مواد اولیه و قطعات دارند و برای این منظور می بایست آن ها را از تامین کنندگان و یا عرضه کنندگان تهیه نمایند تا با فرآوری مواد اولیه و یا مونتاژ قطعات، آن ها را تبدیل به کالای ساخته شده نمایند.

برای بررسی و تجزیه و تحلیل این مورد یک صنعت خاص را در نظر می‌گیریم و فرض می‌کنیم که حاشیه سود قطعه سازی در آن ۱۰٪ باشد و این در حالی است که حاشیه سود محصول تکمیل شده در همان صنعت بالغ بر ۴۰٪ برآورد گردیده است. در این شرایط همان گونه که قابل پیش بینی می‌باشد، ورود به حرفه و صنعت کالای تکمیل شده برای تامین کنندگان ایجاد جذابیت می‌نماید یعنی قطعه سازان و یا تامین کنندگان مواد تحریک می‌شوند تا با تغییر شرایط به گونه ای حاشیه سود خود را افزایش دهند. به این حالت اصطلاحاً "قدرت چانه زنی" می‌گویند.

قدرت چانه زنی یعنی آنکه تامین کنندگان و یا قطعه سازان بتوانند با استفاده از قدرت مذاکره حاشیه سود خود را افزایش دهند و لو با کاهش در حاشیه سود خریداران مواد اولیه و قطعات. در مثال فوق یعنی این گروه علاوه بر ۱۰٪ سود حاصل از قطعه سازی و یا فروش مواد اولیه بتوانند درصدی معجزاً از ۴۰٪ سود مربوط به سازندگان محصول نهایی را نیز تصاحب نمایند. که این از طریق افزایش قیمت، خارج نمودن سرمایه از صنعت، تهدید ورود به حرفه یا صنعت و یا ایجاد اتحادیه ها و مجامع صنفی مربوطه جهت حمایت از تولیدکنندگان مواد اولیه و یا قطعات انجام می‌گیرد.

حال برای آنکه بتوان از فشار این گروه کاست می‌بایست عوامل بازدارنده ای را به عنوان مانع برای آنان در نظر گرفت. یکی از این موانع "تنظیم قراردادهای بلند مدت" است. این گونه قراردادها یعنی ایجاد یک بازار تضمین شده چند ساله برای قطعه ساز و یا تامین کنندگان مواد، مضاف براین که معمولاً تورم نیز از جانب خریداران به تامین کنندگان و یا قطعه سازان پرداخت می‌شود. مواجه شدن با یک چنین حالتی سبب می‌شود که تامین کننده و یا قطعه ساز جذابیت ورود به صنعت کالای تکمیل شده را به فراموشی سپرده و سرمایه گذاری اش را در همان زمینه و یا صنعت فعلی اش توسعه دهد. یعنی با بکارگیری سرمایه مورد نظر و همچنین افزایش ظرفیت تولیدی، محصولی با بهای تمام شده کمتر و کیفیتی مطلوب تر تولید نماید تا ضمن رقابت با سایر رقبا سهم قابل توجهی از بازار را تصاحب نماید.

البته قطعه ساز و یا تامین کننده مواد نباید این نکته را فراموش کند که تنظیم قراردادهای بلند مدت، مشابه یک تیغ دولبه است یعنی همان گونه که باعث ایجاد بازدهی یک سود تضمین شده چند ساله می‌شود در مقابل قدرت دیگری را از او سلب می‌نماید و آن همان "قدرت چانه زنی" است. این یعنی یک مانع خروج بدین معنی که وی دیگر توان خروج از صنعت را حداقل تا پایان مدت قراردادش ندارد. چرا که از طرفی ملزم به اجرای تعهداتش بوده و از طرفی دیگر عملاً با افزایش سرمایه گذاری که معمولاً از طریق سرمایه گذاری در دارایی های ثابت از قبیل: ماشین آلات و یا تجهیزات انجام می‌گیرد، خروج از آن حرفه برایش زیان ده بوده و عملاً حیاتش وابسته به ادامه کار در همان حرفه و یا صنعت می‌باشد.

**۳) مشتریان:** سومین گروهی که به عنوان عوامل دخیل در فشار به سیستم مورد بحث قرار می‌گیرند "مشتریان" می‌باشند. یعنی این شرایط عکس حالت قبلی است.

بدین ترتیب خریدارانی که تا دیروز به عنوان مشتریان صنعت قطعه سازی بودند حال خود به قطعه سازی روی آورند یعنی این فشار وارونه می‌شود و این بار تهدید از جانب خریداران کالای نیم ساخته و یا قطعات رخ دهد. این موضوع اصولاً به دو شکل مطرح می‌گردد: (حالت اول) خرید سهام شرکت قطعه ساز به دلیل نداشتن تجربه یا بلدیت. (حالت دوم) اقدام به ساخت قطعه توسط خود شرکت تولید کننده محصول نهایی.

اگر رفتار برخی تولید کنندگان را مطالعه کنیم در می‌یابیم که در برخی موارد به دلیل نداشتن جذابیت و یا حاشیه سود بالا در صنعت کالای نیم ساخته و یا قطعه سازی این گونه شرکت ها تمایل به قطعه سازی ندارند و به همین خاطر ترجیح می‌دهند تا



با عقد قراردادهای بلند مدت آن ها را از تولید کنندگان مربوطه تامین نمایند . بلعکس در برخی موارد که قطعه سازی نیز دارای حاشیه سود نسبتاً بالایی بوده و برای تولید کنندگان محصول نهایی ایجاد جذابیت می نماید این گونه شرکت ها اقدام به خرید سهام شرکت مذکور نموده و یا خود به قطعه سازی روی می آورند . این همان مباحثی است که در دروس حسابداری مدیریت تحت عنوان " هزینه های فرصت در تصمیمات مربوط به ساخت یا خرید " مورد بحث قرار می گیرد .

البته استثنائاتی هم وجود دارد و آن این که در برخی موارد علیرغم آنکه قطعه ساز دارای تجربه و یا بلدیت کافی بوده ولی با این وجود اقدام به فروش سهام شرکتش به شرکت های بزرگ تولیدی نموده است . در اینجا سئوالی مطرح می گردد و آن اینکه که شرکت قطعه ساز در چه شرایطی حاضر به چنین کاری است ؟ یعنی در چه حالتی حاضر از است از یک حاشیه پرسود و ایمن در یک بازار کاملاً انحصاری صرف نظر نماید ؟

در پاسخ به سئوالات بالا باید بررسی نمود که خریدار حاضر است چه نرخی را به سهام شرکت قطعه ساز پرداخت نماید تا بجای چندین سال تحمل هزینه و زمان برای کسب دانش فنی لازم ، ره چند ساله را یک شبه طی نماید . قطعاً این نرخ باید نرخ جذابی باشد برای فروشنده تا اقدام به فروش سهام شرکتش نماید و از طرف دیگر شرکت خریدار نیز از این ادغام منفعت کسب می نماید چرا که اولاً یک راه میانبر را طی نموده و با پرداخت هزینه ای که می بایست ظرف چند سال برای کسب دانش فنی لازم بپردازد در طی زمانی کوتاهتر به آن دست یافته است و ثانیاً با کنار زدن رقبای فعلی برای خود یک بازار تضمین شده پرسود نیز ایجاد نموده است .

**۴) کالاهای جانشین :** این فاکتور در صنایع انحصاری کاربردی ندارد در حالی که برای بازارهای رقابتی به عنوان یک عامل نیرومند محسوب می شود . یعنی کالاهای مشابه که قدرت ایجاد جذابیت را برای خریداران دارند به طوری که حاضرند باصرف هزینه هایی قابل اغماض ، آن را تصاحب نمایند .

گاهی افزایش قیمت یک کالا تقاضای کالای مرتبط را افزایش ؛ و کاهش قیمت آن نیز تقاضای کالای مرتبط را کاهش می دهد . به عبارت دیگر یک رابطه مستقیم و مثبت بین تقاضای یک کالا و قیمت کالای مرتبط وجود دارد که در این صورت می گوئیم که دو کالای مذکور **جانشین** یکدیگر هستند .

عواملی که فشار وارده توسط این عامل را تشدید می بخشد عبارتند از : افت کیفیت و یا افزایش قیمت کالای مورد نظر ، کاهش قیمت کالای جانشین ، کمبود عرضه ، مزاد تقاضا در بازار ، سلايق مصرف کنندگان ، تغییرات تکنولوژیکی و محیطی ، درآمد مصرف کنندگان ، و . . . بنابراین با مدنظر قراردادن این عوامل می توان تا حد قابل توجهی از فشار وارده توسط این گروه بر سیستم یا صنعت کاست .

#### **نتیجه گیری :**

در این مبحث سعی شد تا عوامل مختلف فشار بر یک صنعت رقابتی مورد بحث قرار گیرد . به طور کلی ۲ گونه فشار را مطرح کردیم : (۱) فشارهای درونی (۲) فشارهای بیرونی

**فشارهای درونی** شامل عوامل داخلی در یک صنعت است که توسط رقبای فعلی به صنعت اعمال می شود و عمدتاً ناشی از حس رقابت و کسب سودآوری بیشتر در بازار توسط آنان می باشد . در این شرایط برای آنکه هر یک از رقبای بتوانند از فشارهای حاصله بکاهند می بایست راهکارهایی را دنبال نمایند که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد :

تجزیه و تحلیل مناسب و کارآمد از هزینه های فرصت - کسب مهارت و دانش فنی برتر نسبت به سایر رقبا - نوسازی خطوط تولید و استفاده از تکنولوژی های جدید - سرمایه گذاری در مخارج تحقیق و توسعه برای معرفی و تولید یک محصول یا خدمت جدید - سرمایه گذاری در بخش تبلیغات و بازاریابی با بهره گیری از تیم های حرفه ای و خبره - سرمایه گذاری در حوزه آموزش کارکنان - خدمات پس از فروش گسترده به مشتریان - استفاده کارآمد از وجوه بلااستفاده دردارایی های ثابت - بها دادن به مفهوم زنجیره ارزش - جذب سرمایه های سرگردان - سرمایه گذاری در فعالیت های اقتصادی مرتبط - استفاده از کارشناسان و متخصصان مالی و اقتصادی برای پیش بینی نوسانات بازار و بهره گیری از تجارب آنان برای بی اثر کردن نوسانات قیمت و تقاضا .

**فشارهای بیرونی** عمدتاً به چهار گروه تقسیم بندی می شوند : (الف) رقبای جدید (ب) تامین کنندگان و عرضه کنندگان (ج) مشتریان (د) کالاهای جانشین .

**(الف) رقبای جدید** : زمانی که یک صنعت سودآور است این سودآوری باعث ایجاد جذابیت می گردد . به همین دلیل افرادی تمایل پیدا می کنند تا با ورود به حرفه در این سودآوری سهیم باشند . برای آنکه بتوان فشار حاصل توسط این گروه را خنثی نمود و یا آثار آن را کاهش داد ، عواملی را تحت عنوان موانع ورودی و موانع خروجی ذکر کردیم . یعنی عواملی که به رقبای جدید اجازه ورود و در صورت ورود ، امکان خروج را به آسانی نمی دهد .

**موانع ورود** از دو جنبه مورد بررسی قرار می گیرد : " صرفه جویی ناشی از مقیاس " و " صرفه جویی ناشی از تجربه . " همچنین برخی عوامل دیگر را به عنوان موانع ورود نام بردیم از جمله : عوامل انسانی ، استفاده از فرآیندهای عملیاتی زنجیره ارزش ، بهره گیری از صنایع مرتبط و پشتیبان ، بهره گیری از عوامل مدیریتی ، بها دادن به سطح تکنولوژی و فناوری اطلاعات ، مدنظر قرار دادن مسائل فرهنگی و ارزش های اجتماعی و عوامل سیاسی و بین المللی .

در **موانع خروج** به عوامل متعددی اشاره کردیم که از جمله مهم ترین آنها سرمایه گذاری دردارایی های ثابت و تجهیزات می باشد . یعنی عملاً انتقال و یا واگذاری این گونه دارایی ها برای خروج از صنعت به سادگی امکان پذیر نمی باشد .

**(ب) تامین کنندگان یا عرضه کنندگان** : این گروه به عنوان دومین عامل فشار بر سیستم مورد بحث قرار گرفت . شیوه هایی که این دسته می توانند از طریق آن به صنعت فشار وارد نمایند عبارتند از : افزایش قیمت مواد اولیه و قطعات ، خارج نمودن سرمایه از صنعت ، تهدید ورود به حرفه یا صنعت ، ایجاد اتحادیه ها و مجامع صنفی ، . . . مهم ترین عاملی که برای خنثی سازی این فشارها برشمردیم " تنظیم قراردادهای بلند مدت " با آنان بود .

**(ج) مشتریان** : این شرایط زمانی رخ می دهد که فشار وارده ، برعکس حالت قبلی شود . یعنی خریدارانی که از صنایع قطعه ساز و یا تامین کنندگان مواد و یا قطعه خریداری می کردند حال خود به قطعه سازی و یا تولید مواد روی آورند . این دسته از فشارها نیز می توانند با صرفه جویی های ناشی از مقیاس و تجربه ، تا حد قابل ملاحظه ای کاهش یابند .

**(د) کالاهای جانشین** : آخرین عاملی که به عنوان فشار بر یک صنعت رقابتی مورد توجه قرار گرفت کالاهای جانشین می باشند . اصولاً این گونه از کالاها در تمامی صنایع رقابتی وجود دارند و می توانند به عنوان یک عامل نیرومند مورد توجه قرار گیرند . درواقع کالاهای جانشین زمانی ایجاد مزاحمت می نمایند که یا قیمت آن ها نسبت به کالاهای جایگزین معقول تر باشند و یا کیفیت و کارایی آنان . بنابراین می توان همواره با مدنظر قراردادن کیفیت محصول تولیدی و همچنین در نظر گرفتن تعادل قیمتی مناسب این فشار را نیز کاهش داد . البته سلاقی مصرف کنندگان نیز می توانند در گرایش آنان به سمت کالاهای جانشین موثر باشد . بنابراین همواره این موضوع نیز باید در مورد کالاهای جانشین مد نظر قرار گیرد .

## منابع :

- (۱) مرادی ، مرتضی و رسول شفایی - رقابت پذیری از دیدگاه مدل الماس پورتر - ماهنامه تدبیر شماره ۱۶۴ .
- (۲) مرادی ، مرتضی و رسول شفایی - دولت و رقابت پذیری پایدار .
- (۳) ملک اخلاق ، اسماعیل ، محمد طالقانی و علی فخری لرکرق - تحلیلی بر مدل های مزیت رقابتی ملل و ارائه یک الگوی مفهومی .
- (۴) دکتر علی پور ، حمید رضا ، اقتصاد خرد ۱۳۸۴ .
- (۵) دکتر علی پور ، حمید رضا ، اقتصاد کلان ۱۳۸۴ .
- (۶) مهرگان ، نادر ، اقتصاد خرد ۱۳۷۹ .