تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح کسب و کار

ما برای گرفتن برخی تصمیمات در کار و زندگی مان نیاز به وقت بیشتری داریم تا بتوانیم مساله را از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار دهیم و با تفکر و تحقیقات عمق بیشتری به اطلاعات و دانسته های خودمان بدهیم تا روند تصمیم گیری را اسانتر کنیم و در نهایت به نتیجه ی مورد نیاز برسیم.

تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح کسب و کار از جمله مسایلی است که نیاز به وقت و تفکر زیادی دارد تصمیم گرفتن برای ورود به عرصه کارافرینی و شروع یک کسب و کار موفق با تصمیم برای بازی کردن "مسافرت یک هفته اب در ایام نوروز " کاملا متفاوت است

اهمیت تحلیل و بررسی را با ذکر یک داستان کوتاه توضیح خواهم داد

داریوش و همسرش هاجر تصمیم دارند خانه ی جدیدی را بخرند . آنها به اتفاق هم و با کمک مشاورین ملاک خانه های ییلاقی و ساختمانها و آپارتمان ها را در نقاط مختلف استان اصفهان بازدید و اینده ان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند .

در نهایت ، آنها یک خانه کوچک که جزو اولویتهای اخر انها بوده است را خریداری کردند و در شرف انجام کارهای مربوط به عقد قرارداد ان هستند. داریوش تمام نکات مثبت آن منطقه را شامل طرح توسعه ی شهری و وضعیت فرهنگی و اقتصادی ساکنین در ان منطقه و امکانات رفاهی را که در نزدیکی محدوده است و بسیاری مسایل دیگر را مورد ، تجزیه و تحلیل کقرار دادند .

از طرف دیگر هاجر روزهای سختی را پشت سر می گذارد چون خانه دلخواه شان همان جیزی نیست که دوست داشت در ان زندگی کند . از آنجایی که این بزرگترین تصمیم پس از ازدواج برای انهاست ، او در حال دیدن کابوس از همه چیزهای احتمالی است که می تواند در خانه و مکان جدید با ان روبرو شود

. اما هیچ مشکلی در مورد خانه جدید آنها رخ نداده و آنها در خانه جدید خوشبخت زندگی می کنند. داریوش ، یک فرد باهوش ، تحلیل گر و پیش بینی های مناسبی را وضعیت بازار های مالی و صنعت ساختمان انجام داده بود. او محاسبات و احتمالات و چشم اندازهای آینده آن منطقه را بارها مورد بررسی قرار داده بود به شهرداری های مناطق مختلف رفته بود از نقشه های جدید شهرسازی مطلع گشته و با چندین نفر از کسانی که در ساخت و ساز مشغول بکار بودند حضوری و تلفنی صحبت کرده بود همچنین با اطلاع از برنامه های دولت در زمینه مسکن اشنا شده بود ودر نهایت با چشم انداز مثبتی نسبت به خرید یکی از اولویت های خود اقدام کرده بود . و بعد از گذشت چند ماه خانه ای را که خرید کرده بود با 3برابر قیمت اولیه توانست به فروش برساند .

این در حالی بود خانه هایی جز اولویت اولشان بود و بسیار مورد دلخواهشان بود از جنین رشدی برخوردار نشدند

داریوش مهارت تحلیلی بالایی دارد. بنابراین سوال این است که وی از کجا چنین مهارت هایی را کسب کرده است؟ آیا ارثی است؟ یا اینکه به مرور زمان آن را کسب کرده است؟

داریوش مدتهاست که در بورس سرمایه گذاری می کند و کارهای خوبی هم انجام داده است. فکر می کنید چگونه توانسته با خرید چنین خانه محقری اینچنین به کسب سود 3برابری در مدت 6 ماه برسد ؟ او قبل از سرمایه گذاری در هر شرکتی ، تحلیل خوبی در مورد آن شرکت و صنعت انجام می دهد او گزارش تجزیه و تحلیل صنعت خود را که با تفکر و بررسی و تحلیل بدست اورده بود مورد ارزیابی و نقد قرار می دهد تا بتواند نتایج را برای خود قابل اعتماد و اتکا کند . حالیکه بسیاری از مردم در بورس متضرر شده اند و تمام هست و نیست خود را از دست داده اند داریوش موفق عمل کرده است . بنابراین بیایید ما هم از مهارت های تحلیلی داریوش استفاده کنیم و در مورد آنچه که تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح کسب و کار است و نحوه انجام همان کار ، اطلاعاتی کسب کنیم..

انواع تجزیه و تحلیل صنعت

سه روش معمول و مورد استفاده برای انجام تجزیه و تحلیل صنعت وجود دارد. سه روش عبارتند از:

مدل نیروهای رقابتی (Porter’s 5 Force)

تجزیه و تحلیل عوامل گسترده (تجزیه و تحلیل PEST)

تجزیه و تحلیل (SWOT)

تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح کسب و کار چیست؟

قبل از شروع با معنای واقعی تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح تجاری ، ابتدا باید بدانیم که صنعت چیست؟

صنعت مجموعه ای از شرکتها و بنگاههای اقتصادی است که در زمینه بر طرف کردن نیاز یک بازار مشخص فعالیت دارند و بعبارت دیگر تعدادی از رقبایی هستند که محصولات مشابه تولید می کنند یا خدمات مشابهی را به مشتریان خود عرضه می دهند. با توجه به مشابهت کالا و خدمات برای کسب سود بیشتر و توسعه بازار و جلب رضایت مشتریان هر کدام از این رقبا پیشنهادات خود را (استراتژی و برنامه های رسیدن به اهداف ) ارایه می کنند

برای اطمینان از اینکه بدانیم بهترین صنعت یا بدترین صنعت برای سرمایه گذاری کدام است. ما نیاز به تحلیل و بررسی صنعت دلخواه مان داریم.

اهمیت تجزیه و تحلیل صنعت /بازار

تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح کسب و کار ابزاری است که یک فعال اقتصادی .کارافرین و یا یک شرکت را قادر می سازد موقعیت خود را نسبت به سایر شرکت هایی که محصولات یا خدمات مشابه آن را تولید می کنند ، درک کند و تصمیمات و برنامه ریزی استراتژیک خاصی را برای رقابت با رقبا داشته باشد .

وقتی که در مورد برنامه ریزی استراتژیک صحبت می کنیم ، یک کارافرین باید به طور خاص نیروهای تاثیرگذار در ان صنعت را باید بشناسد .

بنابراین شناخت عوامل موثر در یک صنعت و همچنین شناخت فرایندهای تجزیه و تحلیل ان صنعت در یک طرح کسب و کار ، تحلیلگران و صاحبان کسب و کار ها را قادر می سازد تا تهدیدات و فرصت ها و قوتها و ضعف های پیش روی خود را شناسایی کند. این روند به کارافرینان کمک می کند منابع خود را بر روی توسعه توانایی های و استفاده بهینه از فرصت های پیش رو منحصر به فرد خود متمرکز کنند که می تواند به آنها در دستیابی به مزیت رقابتی و کسب سود بیشتر کمک کند.

هم چنین شناخت و تجزیه و تحلیل صنعت و پیش بینی روندها وعوامل موثر در آینده آن صنعت ، به کارافرینان و سازمانشان این قدرت و امکان را می دهد که با اخذ تصمیمات استراتژیک و منطقی خود سهم و بازار خود را دران صنعت کنترل و یا گسترش دهند .

بطور کلی اهمیت تجزیه و تحلیل صنعت را می توان در موارد زیر خلاصه کرد .

1-به شرکت ها و کارافرینان و سرمایه گذاران کمک می کند تا فرصت های بالقوه را شناسایی کنند.

2- تجزیه و تحلیل صنعت کارافرینان و صاحبان مشاغل را یاری می کند تا ضمن شناسایی تهدیدات و فرصتهای حال حاضر و اینده ان صنعت به تصمیات عقلایی اتخاذ کنند

3-صاحبان مشاغل و کارافرینان را قادر می سازد تا به تجزیه و تحلیل محیط داخلی و بیرونی کسب و کار با دقت و جزییات بیشتر بپردازند و و نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کرده و باعث بهبود فضای کسب کارشان شود

4-تجزیه و تحلیل صنعت به صاحبان مشاغل و کارافرینان کمک میکند تا با شناسایی خطرات و ریسکهای احتمالی و مدیریت انها سرمایه های خود را از تله های بازار و صنعت مورد نظر محفوظ بدارند

تجزیه و تحلیل صنعت را از کجا اغاز کنیم

برای تهیه گزارش تجزیه و تحلیل صنعت بایستی گزارش خود را با توصیف کلی صنعت شروع کنید. یک یا دو پاراگراف در مورد اندازه ، محصولات و بافت جمعیتی و جغرافیایی صنعتی که در ان قصد فعالیت دران دارید و یا مشغول به کار هستید بنویسید

عوامل و عناصر موثر که در تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح کسب و کار موثر هستند کدامند

الف-برای شناخت این عوامل و بررسی اثرات ان بایستی به سوالات زیر جواب دهید

تعداد رقبا در ان بازار چقدر است ؟

میزان رقابت در بازار شدید است یا کم ؟

ایا تغییر نیازها و سلیقه مشتریان در ان بازار قابل بررسی و پیش بینی است ؟

نقش نوآوری و فناوریهای جدید در این صنعت چگونه است ؟ ویا ان صنعت چقدر تحت تاثیر نواوری های جدید قرار دارد؟

فرایند جهانی شدن بر این صنعت چگونه اثر می گذارد ؟

با ورود رقبای بزرگ در این صنعت چه اتفاقاتی محتمل است ؟

قوانین و مقررات حقوقی و تاثیر گذار در محیط کلان در این صنعت چگونه اثر می گذارد ؟

ب-درک جذابیت صنعت مقایسه جذابیت این صنعت با صنایع دیگر

چه امکاناتی برای ورود به ان صنعت یا سرمایه گذاری در آن صنعت وجود دارد.؟

-تمایز این صنعت با صنایع دیگر در چیست ؟

-ایا چشم اندازی بلند مدت از اینده این صنعت را می توان ترسیم کرد ؟

ج-شناسایی و درک عوامل مهم تجزیه و تحلیل صنعت که موفقیت انرا تضمین میکند کدامند؟

تحلیل صنعت و بازار یک عنصر مهم در هر سرمایه گذاری است که فرد می خواهد در ان صنعت انجام دهد و بایستی به ان بپردازد .

راه های انجام تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح تجاری

غیر از پاسخ به سوالات فوق یک روش دیگر برای انجام تجزیه و تحلیل صنعت در یک طرح کسب و کار ، انجام تجزیه و تحلیل صنعت خود و سپس مقایسه ان با کل صنعت است

با مقایسه نسبت شرکت شما با کل صنعت ، صاحبان مشاغل می توانند درک کنند که تجارت انها در مقایسه با متوسط صنعت در کجا قرار دارد.

مدل مهم دیگر برای تجزیه و تحلیل صنعت توسط مایکل ای. پورتر ، ارائه شد.

پورتر چهار دهه قبل در کتاب استراتژی رقابتی خود، پنج نیروی رقابتی را مطرح کرد و توضیح داد که حاشیه سود در یک صنعت و به تبع آن، جذابیت آن صنعت تابع قدرت و اندازه‌ی این پنج نیروست.

1-دیوارهای ورود (یا اصطلاحاً: میزان تهدید تازه‌واردها

2-قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

3-قدرت چانه زنی مشتریان

4-رقابت میان فعالان فعلی صنعت

5-تهدید کالاها و خدمات جایگزین

لازم به ذکر است محور اصلی بحث پورتر، حاشیه سود است و نه حجم فروش یا کل حجم سود.

به این دلیل هر صنعتی باید سود داشته باشد و هر چه سود یک صنعت بیشتر باشد سرمایه گذاران با رغبت بیشتر جذب ان صنعت می شوند .

کارافرینان و شرکتهای فعال در هر صنعت هم باید بتوانند سود سرمایه گذاران و شرکا را تضمین و پرداخت کنند و اگر صنعتی بخاطر رقابت شدید حاشیه سود پایینی داشته باشد سرمایه گذران از ان بازار خارج می شوند

نیروی اول : تهدید‌ تازه‌وارد‌ها (کوتاه بودن دیوارهای ورود)

در اکثر صنایع، تازه واردها نمی توانند با شرایطی مشابه بنگاه های موجود وارد شوند. یکی از موانع ورود، مزایایی است که بنگاه های موجود در ان نسبت به تازه واردها دارند. بیشتر بودن موانع ورود، معمولاً به عنوان زیان و هزینه بیشتر برای تازه واردها به ان صنعت اندازه گیری می شود..

اگر بازده سرمایه یک صنعت بیش از هزینه سرمایه آن باشد به عنوان آهن ربایی برای بنگاه های بیرون از صنعت عمل خواهد کرد. اگر ورود بنگاه های جدید، بدون محدودیت باشد نرخ سود به سطح رقابتی آن کاهش پیدا می کند

یکی از اصطلاحات کلیدی در مدل نیروهای رقابتی پورتر، تهدید تازه‌‌وارد‌ها است.

وی معتقد است هر صنعتی که موانع کمتری برای ورود تازه واردها داشته باشد بتدریج بخاطر ورود تعداد بیشتر تازه واردان به ان صنعت دچار کاهش حاشیه سود می شود و فعالان ان صنعت را دچار این موضوع خواهد کرد که حاشیه سود انان بتدریج کاهش پیدا می کند .

چون با ورود تعداد بازیگران، رقابت میان آن‌ها جدی‌تر و سخت تر می‌شود و بسیاری از فعالیتهایی که برای رقابت انجام میشود منجر به این خواهد شد که بخشی از حاشیه‌ی سود را قربانی می‌کنند. برخی از این رقابتها که منجر به کاهش حاشیه سود می شود عبارتند از :

ارائه‌ی تخفیف به مشتریان به مناسبتهای مختلف

اضافه کردن خدمات و اپشن های جدید به محصولات بدون انکه در قیمت نهایی محصول اثرگذار باشد

اجرای کمپین‌های تبلیغاتی

پورتر برای نشان دادن تهدید تازه واردها از دیوارهای مانع یا موانع ورود استفاده می کند

اما منظور از دیوارهای ورود مورد نظر پورتر چیست؟

موانع ورود معیاری است که نشان می‌دهد وارد شدن به یک صنعت برای کسی که پیش از این، در آن صنعت فعالیتی نداشته است تا چه حد می تواند دشوار باشد . این موانع به شکل دشواری‌ها شامل هر نوع مانع، اعم از سرمایه‌ی اولیه ی مورد نیاز، مجوزهای قانونی و حتی احتمال اعمال فشار از سوی فعالان فعلی در ان صنعت را شامل می‌شود

هر چقدر دیوارهای ورود به صنعت بلندترو موانع ورود برای تازه واردان به آن دشوارتر باشد، فعالان آن صنعت، تسلط بیشتری بر بازار خود خواهند داشت و می‌توانند حاشیه‌ی سود بالاتری (در مقایسه با متوسط سود فعالیت اقتصادی در جامعه) کسب کنند

و اگر دیواره ها و موانع ورود به همان صنعت کوتاه باشد و یا وجود نداشته باشد کارافرینان و شرکتهای دیگری وسوسه خواهند شد که به ان بازار و صنعت وارد شوند که در نهایت منجر به ان خواهد شد که حاشیه‌ی سود آن حوزه تعدیل شده و جذابیت ویژه‌‌ای که پیش از این وجود داشت، از بین می‌رود

عوامل تأثیر گذار بر تهدید ورود رقبای جدید کدام است؟

وفاداری مشتریان به برندهای قبلی

هزینه‌های ثابت بالا

محدودیت منابع

محدودیت‌هایی که از طرف دولت اعمال می‌شود

حفاظت ورود حقوق مالکیت معنوی و غیره

تفاوت محصولات

ارزش ویژه برند

هزینه‌های تغییر

سرمایه‌ی موردنیاز

عدم دسترسی به کانال‌های توزیع

هر چه اثر و شدت موارذ فوق بیشتر باشد بعنوان مانع برای تازه واردان به ان بازار عمل می کند .بنابراین تهیه کنندگان طرح کسب و کار و کارافرینان باید توجه ویژه ای به این موارد داشته باشند ممکن است با شناسایی عوامل فوق باز کارافرین بخاطر جذابیتهای دیگر ان صنعت قصد ورود به ان صنعت را داشته باشد.

نیروی دوم قدرت چانه‌زنی مشتریان

دومین نیرویی که پورتر در مدل پنج‌ عاملی خود به آن می پردازد ، قدرت چانه‌زنی مشتریان (یا خریداران) است

توجه داشته باشید که ما در این‌جا از مشتری حرف می‌زنیم و نه مصرف‌کننده‌ی نهایی یا بهتر است بگوییم واسطه ها و یا مغازه داران و عاملان پخش و توزیع محصولات و خدمات یک شرکت مثال در صنعت فعلی ما لوله و اتصالات توسط پیمانکاران و مغازه داران خریداری میشود و سپس به مصرف کننده نهایی فروخته می شود

در برخی اوقات مشتری و مصرف‌کننده‌ی نهایی یکی هستند. مثلاً شما هنگام استفاده از خدمات اسنپ یا تپ سی ، هم‌زمان مشتری و مصرف‌کننده‌ی خدمت هستید (رانندگان، تأمین‌کننده‌ی ان خدمت محسوب می‌شوند)

منظور از اینکه میگوییم قدرت چانه زنی مشتری زیاد است یعنی انها می توانند یک کسب و کار را تحت فشار قرار دهند تا ان کسب و کار سود خود را کاهش داده و محصولی و با کیفیت بالاتر و قیمت کمتر به مشتری ارایه کند

در هر دو حالت فوق (افزایش کیفیت بدون تغییر قیمت یا کاهش قیمت بدون تغییر کیفیت) حاشیه‌ی سود کسب و کار کاهش می‌یابد و خریداران از این کاهش سود، منتفع می‌شوند.

عوامل تأثیر گذار بر قدرت چانه زنی خریداران کدام است؟

در تحلیل چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر برخی از عوامل تعیین‌کننده‌ی قدرت خریداران عبارت‌اند از:

تعداد یا حجم کم خریداران(وقتی تعداد مشتریان کم باشد )

خرید حجم بالای محصول (اگر یک مشتری حجم بالایی از محصولات را خریداری کند، نفوذ بالایی بر شرکت خواهد داشت)

امکان جایگزین کردن محصولات رقابتی

این محصول برای خریداران اهمیت زیادی ندارد و آن‌ها می‌توانند مدتی را بدون این محصول بگذرانند.

مشتریان نسبت به قیمت‌ها حساس هستند.

تعداد مشتریان نسبت به تعداد شرکت‌های تولیدکننده کمتر است.

عدم دسترسی به اطلاعات خریداران برای فعالان در ان صنعت وجود دارد

هزینه‌ی پایین جایگزینی محصول (محصولات جایگزین با هزینه تولید کمتری در اختیار مشتریان قرار میکیرد )

دسترسی به محصولات جایگزین(پیدا کردن محصولات جایگزین راحت است )

مشتریان در مورد محصولات اطلاعات زیادی دارند ( هر چه مشتریان در رابطه با محصول ارایه شده اطلاعات زیادی داشته باشند باعث افزایش قدرت چانه‌زنی مشتری می گردد )

-خریداران متمرکز

در بعضی از صنایع، تعداد مشتریان بسیار زیاد می باشند بنابراین هر مشتری در حجم کل خرید محصول، سهم کمتری دارد

وقتی تعداد مشتریان در یک صنعت کم باشد و یا چند مشتری مشخص توزیع یک کالا و خدمت را در اختیار داشته باشند و یا در انحصار داشته باشند

در این وضعیت ، کسب و کارها نمی‌تواند براحتی از یک مشتری صرف‌نظر کنند. پس قابل پیش بینی خواهد بود که مشتریان ، فشار بیشتری به کسب و کار بیاورند و تا کیفیت بالاتر قیمت پایین‌تر و شرایط تحویل مناسبتری را بخواهند .

ب-هزینه‌‌ی پایین ترک رابطه و رفتن سراغ رقیب

مثلا شما تصمیم میگیرید از این به بعد بجای کفش فروشی که همیشه کفش تان را می خریدید از این به بعد مستقیما از یک تولیدی تهیه کنید در این موقعیت شما چه هزینه هایی را خواهید داشت (هزینه رفت و امد هزینه جابجایی افزایش نرخ و... یا چقدر باید زمان بیشتری را صرف کنید ؟

اگر تاکنون خریدهای روزانه را از مغازه ی سر کوچه تان تهیه کردید اکنون از فروشگاهی دورتر و بزرگتر تهیه کنید چه هزینه هایی به شما تحمیل می شود ؟

این نوع هزینه‌ها را هزینه‌ی تغییر رابطه یا هزینه‌ی جابجایی نامیده می شود

هر چقدر هزینه‌ی جابجایی از یک کسب و کار به کسب و کار دیگر برای مشتری کمتر باشد، قدرت چانه‌زنی مشتری بیشتر خواهد بود. به تبع این مسئله، هر چه قدرت چانه‌زنی مشتری بیشتر شود، سود بالقوه‌ی موجود در صنعت برای فعالان آن صنعت کاهش می‌یابد.

ج-خطر رغبت‌ پیدا کردن مشتری برای ورود به حوزه‌ی فعالیت

در سالهای اولیه کسب و کارم که قصد داشتم برای خودم کار کنم محصولات مورد نیاز را از تولید کنندگان میخریدم و به فروش می رساندم در نهایت بواسطه کاهش سودم توسط تولید کنندگان و کارهای دیگر که منجر از دست رفتن مشتریانم شد مجبور شدم خودم وارد حوزه تولید ان محصول شوم

در این مثال و این صنعت کسب و کارها مجبورند حاشیه سود خود را پایین نگهدارند

بنابراین می‌توان گفت صنایعی که در آ‌نها خطر وارد شدن مشتری به ان صنعت و بازار (ادغام عمودی رو به عقب) وجود دارد، کسب و کارها تحت فشار خواهند بود تا محتاطانه‌تر برخورد کنند و به پایین‌ترین حاشیه‌ی سود ممکن قانع باشند

نیروی سوم : قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

منظور از تأمین‌کننده، تمام سازمان‌ها و صنایع و کسب و کارهایی هستند که مواد اولیه، امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای تولید و عرضه‌ی محصول را در اختیار یک کسب و کار قرار می‌دهند.. هرچه تعداد تأمین کنندگان یک صنعت کمتر باشد ، شرکت بیشتر به یک تأمین کننده وابسته است. در نتیجه ، تامین کننده قدرت بیشتری دارد و می تواند هزینه های ورودی را افزایش داده و سایر مزایای ان صنعت را تحت فشار قرار دهد. از طرف دیگر ، وقتی تأمین کنندگان زیادی وجود داشته باشد یا هزینه های تعویض پایینی بین تأمین کنندگان رقیب وجود داشته باشد در نتیجه شرکت فعال در یک صنعت می تواند هزینه های ورودی خود را پایین نگه دارد و سود خود را افزایش دهد

وقتی تأمین‌کنندگان در یک صنعت تعداد شان کم باشد انها قدرت تحت فشار دادن کسب و کار ها را دارند می توانند قیمتهای بالاتر و صرفا بصورت نقدی را بذای تامین مواد اولیه و تجهیزات از تولید کنندگان بخواهند و تولید کنندگان هم چاره ای جز این نخواهند داشت در حال حاضر در بازار ایران پتروشیمی ها تامین کننده صنایع پایین دست خود هستند بنابراین هر قیمتی و شرایطی را که صلاح بدانند تعیین می کنند

هزینه‌ی جابجایی بالا (از یک تأمین‌کننده به تأمین‌کننده‌ی دیگر) وقتی در یک صنعت تامین کنندگان کمتری وجود داشته باشد تهیه مواد اولیه و سایر ملزومات برای صنعتگر همواره چالش برانگیز خواهد بود و از طرف دیگر تغییر تامین کنندگان هم چالش بر انگیز و همراه با ریسکها و افزایش هزینه ها می باشد

خطر رغبت‌ پیدا کردن تأمین‌کننده‌ برای ورود به حوزه‌ی فعالیت کسب و کار (ادغام عمودی رو به جلو)- وقتی تعداد تامین کنندگان کم باشد و تولیدکنندگان به هر دلیلی نتوانند نظر تامین کننده را تامین کنند احتمال ورود تامین کنندگان به ان صنعت و بازار وجود دارد

عوامل تأثیر گذار بر قدرت چانه زنی تأمین کنندگان کدام است؟

تعداد کم‌عرضه کنندگان یک محصول خاص

عدم وجود جایگزین برای عرضه‌کنندگان فعلی

محصول برای خریداران بسیار مهم است

صنعت عرضه سودآوری بیشتری نسبت به صنعت خرید دارد

هزینه‌های بالای تغییر یا جایگزینی عرضه‌کننده

درجه‌ی تمایز محصولات ورودی

بالا بودن هزینه‌ی محصولات ورودی در مقایسه با قیمت محصولات نهایی

هزینه‌های ثابت بالا

نیروی چهارم : تهدید کالا و خدمات جایگزین

محصول جایگزین محصول و خدماتی است که منفعت کالا و خدمات فعلی را داشته باشد

مثلا خودروهای بنزینی بجای خودروهای دیزلی و یا استفاده از مترو و اتوبوس به جای تاکسی در حمل و نقل داخل شهری .

در صنعت ما لوله های پلی اتیلن جایگزین لوله های فولادی هستند اما دو شرکت تولید کننده لوله پلی اتیلن رقیب همدیگر هستند

جایگزینی لوله های پلی اتیلن بجای لوله های فلزی به معنی تعطیل شدن و یا استفاده نشدن لوله های فلزی نیست و اصلا قرار نیست یک کالای جانشین مصرف کالای اصلی را کاملا صفر کند اما مزیت ان این است که وقتی

سایه‌ی تهدید محصول یا خدمت جایگزین روی سر یک کسب و کار وجود داشته باشد حتی اگر این تهدید هرگز عملی نشود – باعث تغییر رفتار کسب و کار در جهت کاهش حاشیه سود و تصمیات محتاطانه تر می شود

در بررسی چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر باید به این نکته توجه داشت که میزان کاهش قیمت و سود در اثر وجود محصولات جایگزین به تمایل خریداران برای جابجایی بین گزینه ها بستگی دارد. این امر به نوبه خود به مشخصات قیمت و عملکرد آن ها بستگی دارد.

هرچه محصول پیچیده تر باشد و تشخیص تفاوت های عملکردی آن دشوارتر باشد میزان جایگزینی از سوی مشتریان بر اساس تفاوت قیمت، کمتر خواهد بود. عدم موفقیت در نمونه سازی های ارزان از عطرهای ممتاز به منظور ایجاد سهم بازار قابل توجه، نشان دهنده دشواری تشخیص مشخصات عملکرد عطرهای مختلف برای مشتریان است.

نیروی پنجم : رقابت میان فعالان فعلی صنعت

هر چقدر میان کسانی که امروز در یک صنعت فعال هستند، رقابت شدید‌تری در جریان باشد، می‌توان انتظار داشت که حاشیه‌ی سود انان کاهش یافته و جذابیت صنعت برای سرمایه‌گذاران کمتر شود

البته صِرفِ وجود رقابت، الزاماً اتفاق بدی نیست. اما اگر رقابت شدید شود، به تدریج اثرات مخرب آن بیشتر از اثرات سازنده‌اش خواهد بود تا جایی که مقررات و الزامات و استاندارد های تولید و ارایه یک کالا یا محصول هم نادیده گرفته میشود

عوامل تأثیر گذار بر رقابت بین رقبای موجود در صنعت کدام است؟

در تحلیل چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر عواملی که شدت رقابت بازار را تعیین می‌کنند عبارت‌اند از:

تعداد رقبا (هر چه تعداد رقبا در یک صنعت بیشتر باشد رقابت شدیدتر خواهد بود)

نرخ رشد و ابعاد صنعت

موانع خروج از بازار (هزینه‌ی ترک صنعت)

تنوع و ابعاد رقبا

پیچیدگی و عدم تقارن اطلاعات

تخصیص هزینه‌ی ثابت به هر ارزش‌افزوده

هزینه‌ی تبلیغات

خطر یکپارچگی افقی

تاثیر نیروی ششم چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر

برخی صاحب نظران دولت را به عنوان نیروی ششم در چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر معرفی می کنند. دولت در زمینه خرید کالا اثر گذار است؛ خود دولت در مورد بسیاری از کالاها به عنوان یک خریدار عمده عمل می کند، در مورد تولید نیز برخی دولت ها و شرکت های تابعشان می توانند کالاهای زیادی را تولید کنند. قوانین دولتی در مورد کالاهای جایگزین نیز مهم است. دولت می تواند با تنظیم قوانین صادرات و واردات و یا تعرفه های مالیاتی و حمایت های مالیاتی و وام، یک کالا را در عرصه رقابت حمایت کند.

همچنین قوانین دولتی در مورد ورود تازه واردها نیز تاثیر دارد. اگر دولت تصمیم به حمایت از تولید یک کالا بگیرد می تواند با دادن وام، تسهیلات، معافیت مالیاتی و آسان کردن فرآیند ثبت شرکت و اخذ مجوز، ورود تازه وارد ها را رونق دهد.

از این رو برخی صاحب نظران به درستی معتقدند دولت ششمین رکن در چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر است. با توجه به ساختار دولت محور در اقتصاد و صنعت ایران می توان گفت دولت از جمله مهمترین رکن های تئوری چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر در ایران است.

استفاده از تحلیل صنعت برای پیش بینی سودآوری صنعت

پس از آن که نحوه تأثیرگذاری ساختار صنعت (که به نوبه خود سودآوری صنعت را تعیین می کند) را بر رقابت در ان صنعت شناسایی کردیم می توانیم این تحلیل را برای پیش بینی سودآوری صنعت در آینده به کار بگیریم.

شناسایی ساختار صنعت

مرحله اول در تحلیل هر صنعتی، شناسایی عناصر اصلی ساختار صنعت است. اصولاً این کار ساده ای است. این کار مستلزم شناسایی بازیگران اصلی (تولیدکنندگان، مشتریان، تأمین کنندگان ورودی و تولیدکنندگان کالاهای جایگزین) و سپس بررسی برخی از مشخصات ساختاری کلیدی هر یک از این گروه ها است که قدرت رقابت و چانه زنی را تعیین خواهد کرد.

در اکثر صنایع تولیدی، شناسایی گروه های اصلی بازیگران، ساده است؛ در سایر صنایع (به خصوص در صنایع خدماتی)، شناخت صنعت می تواند دشوار باشد.

صنعت پخش تلویزیونی آمریکا را در نظر بگیرید. مرزهای صنعت را در کجا ترسیم می کنیم؟ آیا یک صنعت توزیع تلویزیونی وجود دارد یا صنایع مجزایی مربوط به پخش امواج تلویزیونی، تلویزیون کابلی و تلویزیون ماهواره ای را شناسایی می کنیم؟

در مورد شناسایی خریداران و فروشندگان مشاهده می کنیم که این صنعت دارای یک زنجیره ارزش بسیار پیچیده است که شامل تولیدکنندگان برنامه های تلویزیونی، شبکه ها و کانال های کابلی است که زمانبندی برنامه ها و ایستگاه های تلویزیونی محلی و شرکت های کابلی را که توزیع نهایی را انجام می دهند کنار هم جمع می کنند. این صنعت دارای دو نوع خریدار است: بینندگان و تبلیغ کنندگان.

پیچیدگی دیگر به این دلیل ایجاد می شود که برخی از شرکت ها در مراحل مختلف زنجیره ارزش به صورت عمودی ادغام شده اند- بنابراین پخش کنندگان شبکه نظیر فاکس و ان بی سی به صورت رو به عقب با تولید تلویزیونی و به صورت رو به جلو با توزیع نهایی از طریق مالکیت ایستگاه های تلویزیونی محلی ادغام شده اند.

پیش بینی سودآوری صنعت

ما می توانیم از تحلیل صنعت برای درک دلیل پایین بودن سودآوری در برخی از صنایع و بالا بودن آن در صنایع دیگر استفاده کنیم اما در نهایت منفعت ما در توضیح دادن گذشته نیست بلکه پیش بینی آینده است. تصمیمات سرمایه گذاری که امروز اتخاذ می شود منابع را به مدت چند سال به یک صنعت تخصیص می دهد (اغلب به مدت یک دهه یا بیشتر) بنابراین مهم است که بتوانیم پیش بینی کنیم که صنعت احتمالاً چه سطحی از بازده را در آینده ارائه خواهد کرد؟

. سودآوری کنونی، شاخص ضعیفی برای سودآوری آینده است- صنایعی نظیر روزنامه، پنل های خورشیدی (فوتو ولتائیک) و گوشی های تلفن همراه دچار سقوط های فاجعه بار در سودآوری شده اند.

در مقابل، برخی از صنایع که بازدهی آن ها پایین بوده است (فولاد، استخراج فلزات و چند “صنعت کالایی” دیگر) در طول دهه گذشته شاهد بهبود قابل توجهی در سودآوری بوده اند. اما اگر سودآوری یک صنعت بر اساس ساختار آن صنعت تعیین شود آنگاه می توانیم از مشاهده روندهای ساختاری در یک صنعت برای پیش بینی تغییرات احتمالی در رقابت و سودآوری استفاده کنیم. به نظر می رسد تغییر در ساختار صنعت، نتیجه تغییرات بنیادی در رفتار خرید مشتریان، تکنولوژی و استراتژی های بنگاه است؛ این موارد را اغلب می توان پیش از تأثیرگذاری بر رقابت و سودآوری به خوبی پیش بینی کرد.

برای پیش بینی سودآوری آتی یک صنعت، تحلیل ما در سه مرحله پیش می رود:

1-بررسی نحوه تأثیرگذاری ساختار بر سطوح فعلی و گذشته رقابت و سودآوری.

شناسایی روندهایی که در حال تغییر ساختار صنعت هستند. آیا صنعت در حال یکپارچگی است؟ آیا بازیگران جدیدی در حال ورود هستند؟ آیا محصولات صنعت، متمایزتر می شوند یا مشابه تر؟ آیا افزایش ظرفیت صنعت از رشد تقاضا پیشی می گیرد؟

شناسایی نحوه تأثیرگذاری این تغییرات ساختاری بر پنج نیروی رقابتی و سودآوری به دست آمده صنعت.

آیا تغییرات ساختار صنعت، موجب تشدید رقابت می شود یا تضعیف آن؟ به ندرت تمام تغییرات ساختاری، رقابت را در یک جهت ثابت پیش می برد، معمولاً برخی از عوامل موجب افزایش رقابت خواهد شد؛ برخی دیگر موجب کاهش رقابت می شوند. بنابراین به نظر می رسد که تعیین تأثیر کلی بر سودآوری، یک وضعیت ذهنی باشد.

استفاده از تحلیل صنعت برای تدوین استراتژی

پس از درک نحوه تأثیرگذاری ساختار صنعت بر رقابت (که به نوبه خود سودآوری صنعت را تعیین می کند) می توانیم از این دانش برای تدوین استراتژی بنگاه استفاده کنیم. اولاً می توانیم استراتژی هایی را تدوین کنیم که به منظور کاهش رقابت بر ساختار صنعت تأثیر می گذارند؛ ثانیاً می توانیم موقعیت بنگاه را برای محافظت در برابر آسیب های رقابت تغییر دهیم.

نمونه استراتژی: آینده صنعت گوشی های بی سیم

ارتباط بی سیم، یکی از صنایعی است که در دو دهه گذشته بیشترین رشد را داشته است- و تقریباً همانند سازندگان گوشی برای تأمین کنندگان خدمات نیز سودآور بوده است. در طول دهه ۱۹۹۰، میانگین رشد فروش گوشی در آمریکای شمالی، اروپا و ژاپن هر سال نزدیک به ۵۰% بوده است و سود و ارزش سهامداران زیادی را برای رهبران جدید (موتورولا و نوکیا) ایجاد کرده است.

دهه کنونی شاهد تغییرات شدیدی در رقابت و سودآوری بوده است. با وجود ادامه رشد تقاضا (خصوصاً در بازارهای نوظهور)، سودآوری کاهش یافته است. در طول سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵، رهبران صنعت (نوکیا، موتورلا، سونی اریکسون، سامسونگ، ال جی و زیمنس) به حاشیه عملیاتی متوسط ۲۳% در فروش دستگاه های سیار خود دست یافتند. تا سال ۲۰۰۹، هفت تأمین کننده برتر (نوکیا، سامسونگ، اپل، ال جی، ریم، سون اریکسون و موتورولا) به حاشیه عملیاتی متوسط ۴% دست یافتند (هرچند اپل بسیار سودآور بود اما اکثر شرکت های دیگر زیان ده بودند).

تغییرات ساختاری که باعث کاهش سودآوری صنعت شد شامل ورود شرکت های جدید بود (چند تولیدکننده وسایل ارتباطی چینی و تایوانی نظیر اچ تی سی، هوآوی، زد تی ای، بن کیو که تلفن های دارای برند را معرفی کردند). با اشباع بازارهای بالغ، ظرفیت صنعت بیش از حد شد که به نوبه خود قدرت خرید توزیع کنندگان اصلی تلفن ها یعنی شرکت های خدمات بی سیم را تقویت کرد.

در طول سال های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶، چند عامل بر رقابت و سودآوری تأثیر خواهد گذاشت:

به نظر می رسد ورود شرکت های جدید همچنان ادامه داشته باشد. در بازار تلفن های هوشمند، وجود پلتفرم اندروید، تعداد بنگاه های رقیب در این بخش را افزایش خواهد داد.

اکثر بازارهای نوظهور در برخی کشورها احتمالاً اشباع خواهد شد.

مشابهت کالاها احتمالاً نه فقط بازار تلفن های ارزان بلکه بازار تلفن های هوشمند را نیز از طریق پذیرش پلتفرم اندروید تهدید می کند.

ادغام در میان تأمین کنندگان خدمات ارتباطی، قدرت خرید آن ها را افزایش خواهد داد.

نکات مهم در یافتن اطلاعات و نحوه نوشتن تجزیه و تحلیل صنعت یک طرح کسب و کار

هنگام نوشتن یک طرح کسب و کار ، بخش صنعت بهتر است به صورت دو قسمت سازماندهی شود: یک نمای کلی از صنعت و خلاصه ای از موقعیت کسب و کار شما در کل صنعت.

قبل از نوشتن این بخش از طرح کسب و کار ، برای تمرکز تحقیقات خود از این سوالات استفاده کنید:

اندازه صنعت شما چقدر است؟

این صنعت شامل چه بخشهایی است؟

بازیگران اصلی این صنعت چه کسانی هستند؟

بازارها و مشتری های این صنعت چیست؟

برآورد فروش صنعت در سال جاری چقدر است؟ سال گذشته؟ سال قبل؟

چه روندهای ملی و اقتصادی بر این صنعت تأثیر گذاشته و چگونه؟

چه روندهای ملی و اقتصادی ممکن است در آینده تأثیر بگذارد و چگونه؟

چشم انداز بلند مدت این صنعت چیست؟

کسب و کار شما چه محصولات یا خدماتی را می فروشد؟

پیشنهاد فروش منحصر به فرد شما چیست؟ چه چیزی در مورد تجارت شما وجود دارد که آن را منحصر به فرد کرده و آن را از رقبا متمایز می کند؟

موانع ورود به صنعت شما چیست؟

چگونه می توانید از این موانع عبور کنید؟

رقبای شما چه کسانی هستند؟

سهم رقبای شما از بازار چقدر است؟

مزیت رقابتی کسب و کار شما (به عنوان مثال ، بازار یا سهم بازار تخمین زده شده) چیست؟

بازار هدف شما کجاست؟

چگونه از محصول یا فرآیند تولید محصولات و خدمات خود محافظت می کنید (به عنوان مثال ، حق ثبت اختراع ، حق چاپ ، علائم تجاری ، حق امتیاز که شما در اختیار دارید یا قصد دارید آن را بدست آورید)؟

هنگامی که تمام این اطلاعات را بدست آوردید ، این بخش از طرح کسب و کار را در قالب چندین پاراگراف کوتاه می نویسید. (به یاد داشته باشید ، هر یک از این پاراگرافها یک خلاصه است ، نه یک توضیح دقیق و با تمام جزییات

از عناوین و جملات مناسب برای هر پاراگراف استفاده کنید.

**اطلاعات مورد نیاز در رابطه با صنعت مورد نظر را از کجا بدست بیاوریم**

اما اطلاعاتی را که برای نوشتن بخش تجزیه و تحلیل صنعت در نوشتن طرح کسب و کار خود نیاز دارید ،را از کجا پیدا می کنید؟

نشریات مختلف در مورد بخشهای ان صنعت شامل روزنامه ها و مجلات اختصاصی یکی از در دسترس ترین منابع اطلاعاتی و مفید برای تجزیه و تحلیل ان صنعت است . این منابع معمولاً دارای ویژگیهای بررسی روند ان صنعت در گذشته و آینده هستند.

از دیگر منابع اطلاعاتی برای تجزیه و تحلیل صنعت برای نوشتن طرح کسب و کتاب ها ی مرتبط در ان صنعت کار مراکز توسعه اقتصادی دولتی و خصوصی ، اتاق های بازرگانی یا انجمن های صنفی و مشاورینی که در یک صنعت خاص فعال هستند و همچنین فعالان ان صنعت می توان اشاره کرد

همچنین وب سایتها و کتابخانه محلی و کتابخانه های ملی و دانشگاهها و دیگر ، منابع دیگر رابرای اطلاعات مورد نیاز فراموش نکنید.