

## جزوه تکمیلی درس اصول طراحی و برنامه ریزی کسب و کار

چگونه مناسب ترین بازار را برای صنعت خود انتخاب و تعیین می کنید؟ ریسک ها و مزایای فعالیت در یک بازار خاص چیست؟

### تحلیل بازار

اگر شما یک شعبه از بهترین کافی شاپ ها در شهر خود داشته باشید و در دو سال گذشته پنج شعبه راه اندازی کرده و در حال حاضر نیز کسب و کارتان سودآور باشد آیا باز هم به تحلیل بازار نیاز دارید؟ بله، زیرا احتمالا می خواهید کسب و کار خود را گسترش دهید. برای اخذ بهترین تصمیم درباره کسب و کارتان، باید تحلیل بازار را انجام دهید. تحلیل بازار یک نوع ارزیابی است که به شما امکان می دهد تا بررسی کنید که آیا بازار خاص مورد نظرتان، برای صنعت برای ارزیابی بازار فعلی خود و یا بررسی بازارهای جدید استفاده شما مناسب است یا خیر. شما می توانید از تحلیل بازار کنید.

باشید و چه به دنبال گسترش یا نوسازی بازار فعلی خود، تحلیل بازار به شما چه در حال راه اندازی یک کسب و کار کمک می کند تا جذابیت یک بازار را شناسایی و تعیین کنید. همچنین امکان تشخیص ریسک های فعلی و آتی حاصل از فعالیت در آن بازار را نیز به شما می دهد.

تحلیل بازار، یک تصویر جامع و کامل از بازارهای مورد علاقه تان که در آن فعالیت می کنید به شما ارائه می دهد. تحلیل بازار شامل چندین ابزار ارزیابی و بحث در مورد صنعت شما و چشم انداز آن در بازار است. همچنین شامل تجزیه و تحلیل بازار هدف و تجزیه و تحلیل رقابتی نیز است و قوانین و مقررات فرهنگی و حقوقی را نیز شناسایی می کند.

### انجام تحلیل بازار

هنگامی که تحلیل بازار را انجام می دهید، باید به دنبال کشف ویژگی بازار مورد علاقه تان باشید. همچنین باید تعیین کنید که چقدر صنعت شما برای این بازار مناسب است.

شرح و توصیف صنعت و چشم انداز

به مثال کافی شاپ که در بالا ذکر کردیم فکر کنید. هنگام آماده شدن برای گسترش کافی شاپ خود، باید یک تحلیل جامع از صنعت خود انجام دهید و آینده صنعت را شرح دهید. به عنوان مثال، توضیح دهید که صنعت کافی شاپ همچنین می توانید سرعت رشد صنعت و نرخ رشد در چند سال آینده را نیز. چطور به نظر می آید و چقدر بزرگ است. پیش بینی نمایید.

به طور خلاصه، توصیف صنعت و چشم انداز شامل موارد ذیل است

- تعریف صنعت شما (آنچه که ارائه می دهید)
- اندازه صنعت شما
- نرخ رشد
- پتانسیل رشد
- گرایشات در صنعت شما
- پایداری صنعت شما

این معیارها، نمای کلی از صنعت شما و پتانسیل آن برای رشد و سودآوری را ارائه می دهند

#### بازار هدف

هنگامی که یک تصویر گسترده از وضعیت صنعت تان و قابلیت های آن ارائه می دهید، باید بازار هدف خود را نیز شناسایی کنید. بازار هدف، جمعیت خاصی است که می خواهید محصولات خود را به آنان بفروشید

- محصولات خود را به چه کسانی می خواهید بفروشید؟
- محصولات خود را به چه گروه سنی می خواهید بفروشید؟
- سطح کلی درآمد بازار هدف شما چقدر است؟
- بازار هدف شما کجاست؟

باید تمام جزئیات و مشخصات افرادی که مورد هدف شما هستند و محصولاتی که علاقه دارند را استخراج و بررسی نمایید. مثلا

مشتریان شما قهوه شکلاتی را ترجیح می دهند یا قهوه سیاه را؟

- یا ۳۰ دقیقه از وقت خود را به 20 یا فرصت کافی برای رفتن به کافی شاپ دارند به طوری که بتوانند هر روز صبح قهوه خوردن اختصاص دهند؟
- بازار هدف شما کجاست؟ (مشتریان شما در مجا زندگی می کنند؟)
- جمعیت یا تعداد آنها چقدر است؟

بنابراین هنگام انجام تحلیل بازار هدف، باید بسیاری از جزئیات خاص درباره بازار هدف خود را کشف و شناسایی کنید

#### تحلیل رقابتی

تحلیل رقابتی بخش مهمی از طرح بازاریابی شرکت شما است. با استفاده از این ارزیابی، می توانید دریابید که چه چیزی باعث منحصر به فرد شدن محصول و یا خدمات شما می شود و برای جذب بازار هدف باید چه ویژگی هایی داشته باشید

سهم مستقیم رقبای خود از مشتری (یعنی سهمی که از رقابت مستقیم با محصولات و خدمات شما به دست می آورند) را با قرار دادن آنها در گروه های استراتژیک ارزیابی کنید. برای هر رقیب یا گروه استراتژیک، عواملی مانند لیست محصول یا خدمات آنها، سودآوری آنها، الگوی رشد، اهداف و فرضیات بازاریابی، استراتژی های فعلی و گذشته، ساختار سازمانی و ساختار هزینه، نقاط قوت و ضعف و اندازه کسب و کار رقیب (برای فروش) را فهرست کنید و به سوالاتی از قبیل موارد ذیل پاسخ دهید

- رقبای شما چه کسانی هستند؟
- چه محصولات و خدماتی را به فروش می رسانند؟
- سهم بازار هر رقیب چقدر است؟
- استراتژی های گذشته آنها چه هستند؟
- استراتژی های فعلی آنها چیست؟
- از چه نوع رسانه ای برای بازاریابی و عرضه محصولات یا خدمات خود استفاده می کنند؟
- چند ساعت در هفته را به تبلیغ در رسانه های مورد استفاده اختصاص می دهند؟
- نقاط قوت و ضعف هر یک از رقیب ها چیست؟
- چه تهدیدان بالقوه ای برای رقبای شما وجود دارد؟
- رقبا چه فرصت های بالقوه ای را می توانند برای شما فراهم نمایند؟

یک راه سریع و آسان برای مقایسه محصول یا خدمت خود با موارد مشابه در بازار، ایجاد یک شبکه رقابتی است. بدین ترتیب که در پایین سمت چپ یک کاغذ، نام چهار یا پنج محصول یا خدماتی که با شما رقابت می کنند را بنویسید. برای تهیه این فهرست، می توانید فکر کنید که اگر مشتریان شما، محصول یا خدمات شما را خریداری نکنند، چه چیزی را خریداری می کنند؟

مواردی مانند بازار هدف، قیمت، در بالای کاغذ، ویژگی ها و مشخصات اصلی هر محصول یا خدمات را یادداشت کنید. اندازه، روش توزیع و میزان استفاده مشتری از یک محصول. برای یک خدمت، می توانید لیستی از خریداران احتمالی، مکانی که خدمت شما در آن در دسترس است، قیمت، وب سایت، شماره تلفن رایگان و دیگر ویژگی های مرتبط را ذکر کنید. اکنون به شبکه رقابتی نگاه کنید تا ببینید که کدام محصول شما مناسب بازار است

## تجزیه و تحلیل صنعت

تجزیه و تحلیل صنعت یک ابزار ارزیابی بازار است که توسط کسب و کارها و تحلیلگران برای درک پویایی رقابت یک صنعت استفاده می شود. این موضوع به کسب و کارها کمک می کند تا احساس کنند که چه چیزی در صنعت اتفاق می افتد، بعنوان مثال می توان گفت آمار تقاضا، درجه رقابت در صنعت، وضعیت رقابت این صنعت با سایر صنایع در حال ظهور، چشم انداز آینده صنعت با توجه به تغییرات تکنولوژیکی، سیستم اعتباری در صنعت و تاثیر عوامل خارجی در صنعت در این فرایند حائز اهمیت هستند.

تجزیه و تحلیل صنعت، برای یک کارآفرین یا شرکت، یک ابزار است که به آن کمک می کند تا موقعیت خود نسبت به دیگر شرکت کنندگان در صنعت به شکل مناسبی درک و فرصت ها و تهدیدهای محیط خود را پیدا می کنند شناسایی کرده و به آن ها ایده ای قوی از سناریو کنونی و آینده صنعت ارائه می دهد. کلید بقا در این محیط کسب و کار همیشه در حال تغییر ، درک تفاوت بین خود و رقبای خود را در صنعت است.

سه نوع تجزیه و تحلیل صنعت مطرح است:

مدل نیروهای رقابتی (۵ نیروی پورتر)

PEST) تجزیه و تحلیل عوامل گسترده(تجزیه و تحلیل

SWOT تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل صنعت یک ابزار ارزیابی بازار است که توسط کسب و کارها و تحلیلگران برای درک پویایی رقابت یک صنعت استفاده

می شود. این موضوع به کسب و کارها کمک می کند تا احساس کنند که چه چیزی در صنعت اتفاق می افتد، بعنوان مثال می توان گفت آمار تقاضا، درجه رقابت در صنعت، وضعیت رقابت این صنعت با سایر صنایع در حال ظهور، چشم انداز آینده صنعت با توجه به تغییرات تکنولوژیکی، سیستم اعتباری در صنعت و تاثیر عوامل خارجی در صنعت در این فرایند حائز اهمیت هستند.

تجزیه و تحلیل صنعت، برای یک کارآفرین یا شرکت، یک ابزار است که به آن کمک می کند تا موقعیت خود نسبت به دیگر شرکت کنندگان در صنعت به شکل مناسبی درک و فرصت ها و تهدیدهای محیط خود را پیدا می کنند شناسایی کرده و به آن ها ایده ای قوی از سناریو کنونی و آینده صنعت ارائه می دهد. کلید بقا در این محیط کسب و کار همیشه در حال تغییر ، درک تفاوت بین خود و رقبای خود را در صنعت است..

سه نوع تجزیه و تحلیل صنعت مطرح است:

مدل نیروهای رقابتی (۵ نیروی پورتر)

PEST) تجزیه و تحلیل عوامل گسترده (تجزیه و تحلیل

SWOT) تجزیه و تحلیل

۱- مدل نیروهای رقابتی (۵ نیروی پورتر)

یکی از مشهورترین مدل‌هایی که تا کنون برای تجزیه و تحلیل صنعت، معروف به ۵ نیروی پورتر، توسط مایکل پورتر در کتاب ۱۹۸۰ "استراتژی رقابتی: تکنیک‌های تجزیه و تحلیل صنایع و رقبا" معرفی شد. که این ۵ نیروی موثر شامل: (۱) شدت رقابت، (۲) قدرت چانه‌زنی خریداران، (۳) قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان، (۴) قدرت ارائه دهندگان خدمات خوب و مکمل و (۵) تهدید کالا / خدمات جایگزین

شدت رقابت صنعت

تعداد شرکت کنندگان در صنعت و سهم بازار نشان دهنده مستقیم رقابت صنعت است که به طور مستقیم تحت تاثیر همه عوامل ذکر شده در بالا هستند. فقدان تمایز در محصولات به افزایش شدت رقابت منجر می‌شود. هزینه‌های خروج بالا مانند دارایی‌های ثابت بالا، محدودیت‌های دولت، اتحادیه‌های کارگری، و غیره نیز باعث می‌شود به سختی به مبارزه پردازند.

قدرت ارائه دهندگان خدمات خوب و مکمل

شرکت‌های جدید می‌توانند به بازار یک صنعت خاص وارد شوند. اگر ورود به صنعت آسان باشد، شرکت‌ها با خطر دائمی رقبا مواجه می‌شوند. اگر ورود دشوار باشد، شرکت‌ها با مزیت رقابتی کم نمی‌توانند یک دوره طولانی منفعت کسب کنند. همچنین، در شرایط ورود، شرکت‌ها با یک مجموعه ثابت از رقبا مواجه می‌شوند.

قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان

اگر صنعت به تعداد کمی از تامین‌کنندگان متکی باشد، از میزان قابل توجهی از قدرت چانه‌زنی لذت می‌برند. این می‌تواند کسب و کارهای کوچک را تحت تاثیر قرار دهد، زیرا به طور مستقیم کیفیت و قیمت محصول نهایی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

## قدرت چانه زنی خریداران

مخالفت کامل زمانی اتفاق می افتد که قدرت چانه زنی با مشتریان نباشد. اگر مصرف کنندگان / خریداران از قدرت بازار برخوردار باشند، می توانند در مورد قیمت های پایین تر، کیفیت بهتر یا خدمات و تخفیف های اضافی مذاکره کنند. این مورد در صنعت با رقبای بیشتر است، اما یک خریدار تنها سهم بزرگی از فروش این صنعت را تشکیل می دهد.

## تهدید کالا / خدمات جایگزین

این صنعت همیشه با صنعت دیگری در تولید یک محصول جایگزین مشابه رقابت می کند. از این رو، تمام شرکت های صنعت دارای رقبای بالقوه از سایر صنایع هستند. این هزینه سود خود را می کند زیرا آنها نمی توانند قیمت های بیشماری را پردازند. جایگزین ها می توانند دو شکل - محصولات با عملکرد / کیفیت مشابه، اما قیمت کمتر و یا محصولات با قیمت مشابه اما با کیفیت بهتر و یا ارائه خدمات بیشتر.

## ۲- تجزیه و تحلیل عوامل گسترده

نامیده می شود که عبارتند از: سیاسی، PEST تجزیه و تحلیل عوامل گسترده، همچنین به طور کلی تجزیه و تحلیل یک چارچوب مفید برای تجزیه و تحلیل محیط خارجی است. PEST اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی. تجزیه و تحلیل

به عنوان یک فرم تحلیل صنعتی، تحلیلگر هر یک از ۴ مولفه مدل را تحلیل می کند. این PEST برای استفاده از اجزاء عبارتند از:

### سیاسی

عوامل سیاسی که در صنعت تاثیر می گذارند عبارتند از سیاست های خاص و مقررات مرتبط با چیزهایی مانند مالیات، مقررات زیست محیطی، تعرفه ها، سیاست های تجاری، قوانین کار، سهولت انجام کسب و کار و ثبات سیاسی کلی.

### اقتصادی

، نرخ بهره، نرخ رشد تولید ناخالص داخلی، شرایط (FX) نیروهای اقتصادی که دارای تاثیر هستند شامل تورم، نرخ ارز ( بازار سرمایه (توانایی دسترسی به سرمایه) و غیره هستند.

### اجتماعی

تاثیر اجتماعی بر صنعت، به روند در میان مردم اشاره دارد و شامل مواردی از قبیل رشد جمعیت، جمعیت شناسی (سن، جنسیت و غیره) و روند رفتار مانند سلامت، مد و جنبش های اجتماعی است.

## تکنولوژیکی

شامل عوامل مانند پیشرفت ها و پیشرفت هایی است که کسب و کار را تغییر PEST جنبه تکنولوژیکی تجزیه و تحلیل می دهد و شیوه زندگی مردم (یعنی ظهور اینترنت) را تغییر می دهد.

## 3-SWOT- تجزیه و تحلیل

نشان دهنده قدرت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات است که می تواند یک روش برای تجزیه و SWOT تجزیه و تحلیل تحلیل صنعت مورد نظر باشد.

### 1. داخلی

عوامل داخلی که در حال حاضر وجود دارند و به موقعیت فعلی کمک می کنند و ممکن است همچنان ادامه داشته باشند و در این راستا کسب و کارها باید به تقویت نقاط قوت خود و از بین بردن نقاط ضعف خود بپردازند.

### 2. خارجی

عوامل خارجی که حوادث احتمالی را در برمی گیرد. ارزیابی اهمیت آن ها بر اساس احتمال وقوع و تأثیر آن ها بر شرکت می باشد. همچنین در نظر باید داشت که آیا مدیریت توانایی استفاده از این فرصت ها و جلوگیری از تهدیدها را داراست؟

## اهمیت تجزیه و تحلیل صنعت

تجزیه و تحلیل صنعت، به عنوان یک شکل از ارزیابی بازار، بسیار مهم است زیرا به کسب و کار به شرایط بازار کمک می کند. این به آنها کمک می کند پیش بینی تقاضا و عرضه و در نتیجه، بازده مالی از کسب و کار. این نشان دهنده رقابت در صنعت و هزینه های مربوط به ورود و خروج از صنعت است. هنگام برنامه ریزی کسب و کار کوچک اهمیت دارد. تجزیه و تحلیل کمک می کند تا مشخص کنید که چه مرحله ای در حال حاضر یک صنعت است؛ آیا هنوز هم در حال رشد است و دامنه برای به دست آوردن مزایا وجود دارد، یا آن را به نقطه اشباع خود رسید.

با مطالعه بسیار دقیق از صنعت، کارآفرینان می توانند در عملیات صنعت و در نهایت فرصت های ناخواسته را بیابند. همچنین باید بدانیم که تجزیه و تحلیل صنعت یک روش بسیار ذهنی است و همیشه موفقیت را تضمین نمی کند. ممکن است اتفاق بیفتد که تفسیر نادرست داده ها کارآفرینان را به مسیر نادرست یا تصمیم گیری اشتباه منتهی می کند. از این رو، مهم است که انگیزه های فرد را درک کنیم و بر اساس آن اطلاعات را جمع آوری کنیم.

معرفی تکنیک اسکمپر

:تکنیک اسکمپر تشکیل شده از حروف اول کلمات انگلیسی زیر

- (Substitute) جایگزینی
- (Combine) ترکیب
- (Adapt) مناسب کردن (تطبیق دادن-سازگار کردن) برای یک هدف دیگر
  - (Modify) اصلاح
  - (Put to Another Use) کاربرد دیگر
  - (Eliminate) حذف
  - (Reverse) وارونه کردن

روش کار به این شکل است که هفت نوع سؤال با موضوعات بالا در مورد محصول یا خدمات موجود طرح می‌کنیم. این سؤالات هم کمک می‌کنند تا محصول فعلی را بهبود ببخشیم و هم باعث می‌شوند تا به ایده‌هایی خلاقانه‌ای برای خلق محصولات و یا خدمات جدید برسیم

بود که (Alex Osborn) اولین کسی که سؤالات استفاده شده در تکنیک اسکمپر را ابداع کرد، همان الکس آذربورنی به اعتقاد خیلی‌ها مبتکر و مبدع طوفان فکری هم هست. اما کسی که این سؤالات را در چند دسته مرتب کرد و کلمه‌ی بود (Bob Eberle) اسکمپر را ساخت، مدیر مدرسه و نویسنده‌ای به نام باب ابرل

:توجه

منظور از کلمه «محصول» فقط اجناس فروختنی نیست. محصول می‌تواند به خدمات، فرآیندها و حتی افراد نیز اطلاق شود. بنابراین می‌توان تکنیک اسکمپر را با اندکی تغییر در موقعیت‌های بسیاری به کار برد

نحوه به‌کارگیری تکنیک اسکمپر

استفاده از تکنیک اسکمپر مثل آب خوردن است. در قدم اول، خدمات یا محصولی را انتخاب کنید. این محصول می‌تواند هر چیزی باشد؛ چیزی که قصد بهتر کردنش را دارید، موضوعی که برای‌تان مشکل‌ساز شده و یا هر چیزی که فکر می‌کنید کار کردن در رابطه با آن می‌تواند نقطه شروع خوبی برای ابتکارها و ابداعات آینده باشد

در قدم بعدی، هفت بخش تکنیک اسکمپر را جلوی تان بگذارید و یکی یکی در همه بخش‌ها شروع کنید به طرح کردن انجام بدهید و تا می‌توانید سؤال استخراج کنید. جواب این سؤالات را سؤال در مورد محصول مورد نظر، طوفان فکری هم بنویسید. برای آشنایی بیشتر با تکنیک اسکمپر، کمی پایین‌تر در همین متن، چند نمونه سؤال ذکر شده است جواب‌هایی را که نوشته‌اید، بخوانید. آیا در بین آنها موردی وجود دارد که قابلیت تبدیل شدن به یک راه‌حل خوب را داشته باشد؟ آیا گزینه‌هایی می‌بینید که بشود به کمک‌شان یک محصول جدید ابداع کرد یا محصول فعلی را بهبود بخشید؟ اگر جواب‌تان مثبت بود، می‌توانید روی آنها فکر کرده و کمی بیشتر رویشان کار کنید.

#### نمونه سؤالات

در اینجا نمونه‌هایی می‌بینید از سؤالاتی که می‌توان در هر کدام از هفت بخش تکنیک اسکمپر طرح کرد

#### جایگزینی

- کدام مواد اولیه و کدام ذخایر و منابع را می‌توان با چیز دیگری جایگزین کرد تا محصول بهتر بشود؟
  - از چه محصول یا فرایند ساخت دیگری می‌توان استفاده کرد؟
  - به جای قانون‌های فعلی، چه قانون‌های دیگری می‌توان وضع کرد؟
- آیا می‌توان همین محصول را برای یک کاربرد دیگر به خدمت گرفت یا آن را به جای یک محصول دیگر استفاده کرد؟
  - اگر نگرش و حس‌مان را نسبت به این محصول تغییر بدهیم، چه اتفاقی می‌افتد؟

#### ترکیب

- اگر این محصول را با یک محصول دیگر ترکیب کنیم، چه چیز جدیدی ساخته می‌شود؟
  - اگر اهداف مختلف را با هم ترکیب کنیم چه اتفاقی می‌افتد؟
  - چه چیزهایی را می‌توانیم با هم ترکیب کنیم تا کاربردهای این محصول به بیشترین حدش برسد؟
- چطور می‌توانیم استعدادها و منابع موجود را با هم ترکیب کنیم تا رویکرد جدیدی به این محصول به‌دست آوریم؟

#### مناسب کردن برای یک هدف دیگر

- چطور می‌شود این محصول را طوری تغییر داد که یک استفاده متفاوت داشته باشد یا هدف متفاوتی را برآورده کند؟

- این محصول به چه محصولات دیگری شباهت دارد؟
- از چه چیزی یا چه کسی می‌توان برای ایجاد تغییر در این محصول اقتباس کرد؟
- چه محصولات و ایده‌های دیگری هستند که می‌توانند الهام‌بخش ما باشند؟

#### اصلاح

- چطور می‌توانیم شکل و قیافه محصول مان را بهتر کنیم یا کاری کنیم که حس خوبی به مخاطب بدهد؟
- اضافه کردن چه چیزی به این محصول، آن را بهتر می‌کند؟
- چه ویژگی‌ای هست که اگر رویش تاکید کرده و برجسته‌ترش کنیم، ارزش محصول مان را بالاتر می‌برد؟
- تقویت کردن و بهتر کردن چه جزئی از این محصول می‌تواند به خلق شدن یک محصول جدید بیانجامد؟

#### کاربرد دیگر

- آیا می‌توانیم از همین محصول در یک حوزه دیگر استفاده کنیم؟ مثلاً در یک شاخه‌ای دیگر از کسب و کار؟
- این محصول به درد چه افراد دیگری می‌تواند بخورد؟ چه کسان دیگری می‌توانند بازار هدف این محصول باشند؟

- در یک شرایط دیگر یا در یک محیط متفاوت، عملکرد این محصول چه شکلی پیدا می‌کند؟
- امکان‌ش هست که ضایعات این محصول بازیافت شده و چیز جدیدی از آن ساخته شود؟

#### حذف

- چگونه می‌توانیم این محصول را بهینه‌تر یا ساده‌تر کنیم؟
- کدام اجزاء، قانون‌ها یا ویژگی‌ها قابل حذف هستند؟
- چه چیزی را می‌توانیم کمتر کنیم یا تاثیرش را به حداقل برسانیم؟
- چطور می‌توانیم این محصول را کوچک‌تر، سریع‌تر، سبک‌تر یا جالب‌تر کنیم؟
- اگر یک بخش از این محصول را از آن جدا کنیم چه اتفاقی می‌افتد؟ چه چیزی به جای آن بخش می‌توانیم بگذاریم؟

## وارونه‌سازی

- اگر این پروسه را کلاً برعکس کنیم چه می‌شود؟ اگر ترتیب وقایع را عوض کنیم چطور؟
- چه اتفاقی می‌افتد اگر سعی کنیم دقیقاً برعکس کاری که می‌خواهیم بکنیم را انجام بدهیم؟
- جایگزین کردن کدام یک از اجزای سازنده باعث می‌شود ترتیب انجام کارها تغییر کند؟
  - کدام سِمَت‌ها یا جایگاه‌ها را می‌توانیم برعکس کنیم یا تغییر دهیم؟
- اگر می‌خواستیم سیستم این محصول را از اول بچینیم، چطور اینکار را انجام می‌دادیم؟

## ساختار رقابتی صنعت

یکی از جنبه‌های مهم تحلیل صنعت، بررسی ساختار رقابتی آن است. یکی از مدل‌های رایج برای این کار، مدل پنج نیروی رقابتی است که توسط پروفیسور مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد ارائه شده است. تمرکز این مدل بر پنج عامل تعیین‌کننده شدت رقابت در یک صنعت است.

## رقبای موجود در صنعت

منظور از رقبای شرکت‌های حاضر در یک **صنعت** است که به یک بخش از بازار خدمت ارائه می‌دهند. طبیعی است هرچه تعداد بازیگران در یک صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت نیز معمولاً بیشتر خواهد شد. به عنوان مثال، پتروشیمی پردیس، کرمانشاه، خراسان و شیراز، رقبای اصلی تولید اوره در کشور هستند که در **بازار** نیز حضور دارند **سرمایه**.

## تهدید تازه‌واردان

نوع کسب‌وکار در برخی صنایع به‌گونه‌ای است که ورود به آن‌ها ساده‌تر است. به‌عنوان مثال تولید محصولات ساده صنعتی یا برخی صنایع خدماتی به دلیل موانع ورودی اندک، کار سخت و پیچیده‌ای نیست. به همین دلیل تهدید تازه‌واردان در این صنایع همواره بالاست. هر چه تهدید تازه‌واردان بیشتر باشد، جذابیت صنعت کمتر خواهد شد.

## تهدید محصولات جایگزین

بر اساس دیدگاه پورتر، وجود کالاهای جانشین می‌تواند به زیان یک صنعت باشد. چرا که با تغییر شرایط، ممکن است مشتریان به استفاده از کالای جانشین روی آورند و مصرف محصولات خود را در این صنعت کاهش دهند. برای مثال محصولات جانشین برای صنعت شیشه که به تولید ظروف شیشه‌ای برخی محصولات مانند نوشابه می‌پردازد، بطری‌های پت (پلاستیکی) یا قوطی‌های آلومینیومی هستند که در صورت گران‌شدن، یکی از آن‌ها با دیگری قابل جایگزین است.

## قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان در صناعی که تأمین‌کنندگان انحصاری دارند یا تعداد آن‌ها محدود است، بالاست. برای مثال شرکت ملی نفت به‌عنوان تنها تأمین‌کننده پالایشگاه‌های کشور قدرت چانه‌زنی بالایی در برابر آن‌ها دارد.

## قدرت چانه‌زنی مشتریان

در شرایطی که مشتریان یک کسب‌وکار محدود باشند، **ریسک** سرمایه‌گذاری در آن صنعت بیشتر است. چرا که خریداران دارای قدرت چانه‌زنی بالایی هستند و می‌توانند فشار بیشتری به تولیدکنندگان وارد کنند. به همین دلیل پایین‌تری دارند اینگونه صنایع معمولاً **حاشیه سود**

برای مثال شرکت‌های قطعه‌سازی ممکن است به تعداد محدودی خودروساز قطعه بفروشند، بنابراین قدرت چانه‌زنی شرکت‌های خودروسازی بالا می‌رود.

مدل پنج‌گانه پورتر به ما امکان می‌دهد نگاه همه‌جانبه‌ای به عوامل تأثیرگذار بر ساختار رقابتی یک صنعت داشته باشیم. عوامل مختلفی وجود دارند که از طریق پنج نیروی ذکر شده بر ساختار رقابتی صنعت تأثیرگذارند. از جمله این عوامل می‌توان به نرخ رشد صنعت، فن‌آوری و نوآوری، نقش دولت و سیاست‌ها و قوانین وضع‌شده و محصولات مکمل اشاره کرد.

