

## چارچوب مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر ( Porter's 5 forces ) :

در مدل رقابت صنعتی پورتر تلاش می گردد تا شرایط محیط نزدیک یا محیط صنعت بر مبنای ۵ مولفه اصلی که نیروهای تأثیر گذار در این حوزه قلمداد می شوند ، مورد تحلیل قرار گیرد. ابعاد اصلی این مدل عبارتند از :

- رقابت میان رقبای موجود صنعت
- تهدید تازه واردین
- تهدید کالاها / خدمات جانشین
- قدرت چانه زنی خریداران ( مشتریان )
- قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

جداول مربوط به تحلیل ۵ نیروی رقابتی صنعت به قرار زیر اند :

جدول ابعاد شدت رقابت میان رقبای موجود

(۵) (۴) (۳) (۲) (۱)

کم						زیاد	تعداد رقبای نزدیک به هم
سریع						آهسته	رشد نسبی صنعت
کم						زیاد	هزینه ثابت صنعت
متمایز و ویژه						مشابه رقبا	ویژگی های محصول در قیاس با رقبا
زیاد						کم	افزایش ظرفیت ها در قیاس با رقبا
کم						زیاد	تنوع رقبا
زیاد						کم	سهم استراتژیک نسبت به رقبا
							امتیاز کل

جداول مربوط به تحلیل تهدید تازه واردین در ادامه آمده است. لازم به توضیح است که بعد تهدید تازه واردین از ۲

قسمت تشکیل شده است :

- موانع ورود رقبای جدید
- موانع خروج از صنعت

باید توجه داشت که سود آوری بالای صنعت از موانع ورود بالا نشأت می گیرد و ثبات در صنعت از موانع خروج

پایین ناشی می شود.

جدول ابعاد مربوط به تهدید تازه واردین ( موانع ورود رقبای جدید )

(۵) (۴) (۳) (۲) (۱)

اهمیت صرفه های مقیاس	کم						زیاد
تمایز در محصول	کم						زیاد
برند های شناخته شده	کم						زیاد
هزینه تعویض تأمین کننده	کم						زیاد
دستیابی به کانال توزیع	کافی						محدود
سرمایه گذاری مورد نیاز	کم						زیاد
دسترسی به آخرین تکنولوژی	کافی						محدود
دسترسی به مواد اولیه	کافی						محدود
تولید دولتی	هیچ						زیاد
اثر تجربه	کم اهمیت						بسیار مهم
امتیاز کل							

جدول ابعاد مربوط به تهدید تازه واردین ( موانع خروج از صنعت )

(۵) (۴) (۳) (۲) (۱)

دارایی مورد نیاز کسب و کار	زیاد						کم
روابط متقابل استراتژیک	زیاد						کم
هزینه خروج از صنعت	زیاد						کم
موانع احساسی	زیاد						کم
محدودیت های دولتی و اجتماعی	زیاد						کم
امتیاز کل							

جدول ابعاد مربوط به کالا ها / خدمات جانشین

(۱) (۲) (۳) (۴) (۵)

موجود بودن محصولات و خدمات جانشین نزدیک	زیاد					کم
هزینه تعویض برای مشتریان	پایین					بالا
تعداد محصولات جانشین	زیاد					کم
قیمت محصولات جانشین	پایین					بالا
امتیاز کل						

جدول ابعاد مربوط به قدرت چانه زنی خریداران ( مشتریان )

(۱) (۲) (۳) (۴) (۵)

تعداد مشتریان اصلی	کم					زیاد
محصولات و خدمات جایگزین	زیاد					کم
هزینه تعویض برای مشتری	پایین					بالا
تهدید یکپارچگی معکوس از جانب مشتری	بالا					پایین
تهدید کل صنعت به یکپارچگی به جلو	پایین					بالا
سهم شرکت در کیفیت و خدمات محصولات مشتریان	کم					زیاد
نقش صنعت در هزینه کل مشتری	زیاد					کم
سود آوری مشتری	کم					زیاد
امتیاز کل						

جدول ابعاد مربوط به قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

(۵) (۴) (۳) (۲) (۱)

تعداد تأمین کنندگان اصلی	کم					زیاد
موجود بودن محصولات جایگزین از سوی دیگر تأمین کنندگان	کم					زیاد
تمایز تأمین کنندگان اصلی	بالا					پایین
تهدید یکپارچگی به جلو از سوی تأمین کنندگان	بالا					پایین
تهدید صنعت به یکپارچگی به عقب	پایین					بالا
نقش و سهم تأمین کنندگان در کیفیت و خدمات محصولات شرکت	زیاد					کم
هزینه ایجاد شده کل صنعت توسط تأمین کنندگان	زیاد					کم
اهمیت برای تأمین کنندگان	کم					زیاد
امتیاز کل						

علاوه بر ۵ نیروی رقابتی فوق می توان تأثیر اقدامات دولت در صنعت را نیز به کمک جدول زیر تحلیل نمود.

جدول ابعاد مربوط به اقدامات دولت

(۵) (۴) (۳) (۲) (۱)

محافظة از صنعت	نا مطلوب					مطلوب
قوانین صنعت	نا مطلوب					مطلوب
انسجام سیاست های کلان	پایین					بالا
انتقال سرمایه بین کشور ها	محدود					نا محدود
مقررات و تعرفه های گمرکی	محدود					نا محدود
نرخ تبدیل ارز	محدود					نا محدود
مالکیت خارجی	محدود					نا محدود
کمک دولت به رقبا	قابل توجه					هیچ
امتیاز کل						

جدول نهایی ارزیابی ابعاد رقابت صنعتی مطابق الگوی ۵ نیروی پورتر

(۵)	(۴)	(۳)	(۲)	(۱)	
					شدت رقابت بین رقبای موجود
					موانع ورود رقبای جدید
					موانع خروج از صنعت
					قدرت چانه زنی خریداران ( مشتریان )
					قدرت چانه زنی تأمین کنندگان
					موجود بودن محصولات جانشین
					اقدامات دولت
					امتیاز کل