





# راحيونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.







# راحيونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.



# رایونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.



# راحيونه

حق چاپ و نشر اين محتوی محفوظ است.



# راحيونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.





# راحيونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.



# رایجیونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.



# راحيونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.



# راجیونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.



# راجیونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.

# پنج نیروی پورتر

## هدف تکنیک

مایکل پورتر به منظور بررسی عوامل محیط صنعت، چارچوبی به نام ۵ نیروی پورتر را معرفی میکند. محیط صنعت شامل گروه‌های ذینفعی است که سازمان با آنها بطور منظم ارتباط متقابل دارد. این محیط در برخی منابع محیط نزدیک هم نامیده می‌شود. نزدیک بودن به این معنی است که در هر تغییری در هر کدام از بازیگران محیط صنعت، تنها در ظرف چند ساعت بر شرکت اثر خواهد گذاشت. این بازیگران شامل مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا، نهادهای دولتی، مدیران، جوامع محلی، گروه‌های فعال، اتحادیه‌ها و واسطه‌های ملی در سطح داخلی و بین‌المللی هستند.

این تکنیک می‌تواند برای ارزیابی پتانسیل سود یک صنعت، تشخیص نیروهایی با بیشترین تأثیر در سودآوری، بررسی چگونگی تأثیر شرکت بر این نیروها، مورد استفاده قرار بگیرد.

## وسایل مورد نیاز

- کاربرگ تکنیک در سایز مناسب (ترجیحاً A۲)
- چند عدد خودکار یا هایلایتر (نشانگر)
- یک عدد تخته یا برد یا میز برای گروه
- استیکر نوت در رنگ‌های مختلف (کاغذ یادداشت چسب دار یا غیر چسب دار + نگهدارنده) (نظیر چسب یا مگنت))

## رویه اجرا

- ۱ کاربرگ تکنیک در نقطه‌ای قرار دهید که همه اعضای گروه به آن دیده داشته باشند. از اعضا بخواهید مسئله‌ای که قصد بررسی آن را دارند در کاربرگ یادداشت کنند.
  - ۲ از گروه بخواهید در مورد قدرت چانه‌زنی مشتریان باهم گفت‌وگو کنند. در هر کسب‌وکاری، مشتریان مهم‌ترین مخاطب هستند. ابعاد مختلفی در این نیرو می‌توانند مورد بررسی قرار بگیرند. این ابعاد رو در حالتی که مشتری قدرت چانه‌زنی زیادی داشته باشد، بررسی می‌کنیم:  
(۱) تعداد مشتریان: زمانی که تعداد مشتری‌ها به قدری محدود باشد که از دست دادن یک مشتری تأثیر مهمی بر صنعت بگذارد، مشتری قدرت زیادی خواهد داشت.  
(۲) اندازه هر خرید: حجم زیاد خرید مشتری از ما، میتواند به مشتری قدرت زیادی بدهد.  
(۳) تمایز هر مشتری: زمانی که مشتری ما منحصر به فرد باشد و نسبت به سایر مشتری‌ها تمایز قابل توجهی داشته باشد، مشتری از قدرت زیادی برخوردار خواهد بود.  
(۴) حساسیت به ترفیعات فروش: زمانی که ترفیعات و سود فروش مشتری ما زیاد باشد، مشتری قدرت چانه زنی زیادی خواهد داشت.  
(۵) توانایی جایگزینی: زمانی که مشتری بتواند به واسطه هزینه پایین، فروشنده خود را به راحتی تغییر دهد، مشتری از قدرت زیادی برخوردار خواهد بود.  
(۶) هزینه‌های تغییر برای خریدار: زمانی که محصول استاندارد و تعداد عرضه‌کنندگان آن در بازار زیاد باشد، مشتری گزینه‌های بیشتری خواهد داشت و قدرتمندتر خواهد بود.
- البته علاوه بر موارد مذکور شرایط مشابه بی‌شماری را می‌توان برشمرد که مشتری دارای قدرت چانه‌زنی

۶) بالا بودن هزینه‌های ثابت: زمانی که شرکتها تحت فشار هستند تا با افزایش فروش بتوانند هزینه‌های ثابت را تحمل کرده و در نهایت سودآور باشند، بستر رقابتی در صنعت فراهم می‌شود. علاوه بر موارد ذکر شده، شرایط دیگری را برای بررسی رقبا نام برد.

۵) در این مرحله گروه باید تازه‌واردان را مورد بررسی قرار دهد. با استفاده از این نیرو می‌توان پیش‌بینی کرد که چند رقیب جدید می‌توانند وارد یک صنعت بشوند. رقبای تازه وارد می‌توانند رقابت را در صنعت افزایش داده و باعث کاهش قیمت‌ها و سود شوند. رقبای جدید ممکن است محصولات و یا پروژه‌های جدید را ارائه کنند و ایده‌ها و دیدگاه‌های تازه‌ای داشته باشند که نهایتاً باعث پایین رفتن قیمت و افزایش هزینه و یا هر دو گردد. به نیروهایی که از ورود رقبای تازه جلوگیری می‌کنند و باعث حفاظت رقبای قبلی می‌شود، موانع ورود گفته می‌شود. موانع ورود به صنعت می‌توانند در ابعاد زیر مورد بررسی قرار بگیرند:

۱) زمان و هزینه ورود و خروج: هزینه‌های ورود به صنعت مانند هزینه تأمین تجهیزات و هزینه‌های خروج یکی از موانع ورود به صنعت است.

۲) دانش تخصصی: دسترسی به دانش تخصصی برای تولید محصول یا خدمت مورد نظر می‌تواند برای شرکت‌های تازه وارد چالش برانگیز باشد تا حدی که مانع از ورود آنها به صنعت شود.

۳) صرفه جویی به مقیاس: زمانی که تولید یک محصول با تسهیلات فراوان و در حجم بیشتر، بازدهی بالاتری داشته باشد، رقبای موجود در بازار بدلیل دسترسی به منابع و حجم تولید بالا، بازدهی بیشتری خواهند داشت و این مسئله می‌تواند مانع ورود رقبای جدید به صنعت شود.

۴) مزیت هزینه‌ای: شرکت‌های تازه‌وارد باید برای کسب فناوری، ایجاد تسهیلات و رسیدن به سود مناسب هزینه زیادی صرف کنند و این مسئله می‌تواند یکی از موانع ورود آنها به صنعت باشد.

۵) حفاظت از فناوری: دسترسی به تسهیلات و فناوری مورد نیاز برای تولید محصول یا خدمت می‌تواند تحت انحصار و در اختیار شرکت‌های موجود باشد و این مورد می‌تواند مانع ورود شرکت‌های جدید به صنعت شود.

۶) بالابودن سطح تنوع محصولات: بعضی از شرکت‌های موجود در صنعت با داشتن مشتریان و سطح بالای تنوع، فعالیت را برای شرکتهای تازه وارد سخت‌تر می‌کنند.

۷) فقدان دسترسی به کانال های توزیع: نبود کانال‌های توزیع کافی و مناسب در یک صنعت یا بازار که شرکت‌ها براحتی بتوانند از آن استفاده کنند، می‌تواند یکی از موانع ورود به صنعت باشد.

۸) قوانین دولتی: ممکن است قوانین دولتی در راستای حمایت از یک صنعت یا به هر دلیل دیگری، مقررات خاصی را برای فعالیت در آن صنعت تعیین نماید که برای شرکت‌های تازه‌وارد محدود کننده باشد.

۹) نحوه رفتار: ممکن است رفتار اخلاقی و کاری رقبای موجود در قبال رقبای تازه وارد یا آنهایی که قصد ورود دارند، مناسب نباشد و این مسئله بعنوان یک مانع ورود تلقی شود.

علاوه بر موارد فوق، موارد مشابه دیگر نیز می‌تواند برای بررسی این نیرو مورد استفاده قرار بگیرد.

۶) آخرین نیرویی که مورد بررسی قرار می‌گیرد، تهدید جایگزین‌هاست. این نیرو می‌تواند در ابعاد زیر مورد بررسی قرار بگیرد:

۱) هزینه‌های تغییر: تغییر در محصول یا خدمت می‌تواند بدلالی مانند استفاده از تکنولوژی و دانش جدید و یا تغییر در نیروی انسانی و... هزینه‌بر باشد.

۲) جایگزینی در کارکرد: ممکن است شرکتی محصولاتی تولید کند که جانشین کالاها و یا خدمات صنعت

بالایی باشد. بطور کلی، این موارد قدرت مذاکره مشتری را معین می‌کنند. بنابراین باید به مشتریانی که مقدار زیادی خرید انجام می‌دهند، تخفیف داد چرا که آنها این قدرت را دارند که از دیگران خرید کنند.

۳ در این مرحله باید قدرت چانه زنی تأمین‌کنندگان مورد بررسی قرار بگیرد. رابطه ما با تأمین‌کننده‌ها انعکاس آینه‌ای رابطه مشتری با ماست. تأمین‌کنندگان پر قدرت، با بالا بردن قیمت‌ها می‌توانند از درصد سود صنایع خریدار بکاهند. همچنین آنها می‌توانند با تهدید کردن به افزایش قیمت‌ها و کاهش کیفیت و تغییر زمان توزیع، بر روی صنایع خریدار اثر بگذارند. در این نیرو ابعاد مختلفی می‌تواند مورد بررسی قرار بگیرد که در زیر تعدادی از آنها را در شرایطی که تأمین‌کننده قدرت بیشتری دارد را ذکر می‌کنیم.

(۱) تعداد تأمین‌کنندگان: وقتی که تعداد تأمین‌کنندگان ما محدود باشد، تأمین‌کننده از قدرت زیادی برخوردار خواهد بود.

(۲) اندازه تأمین‌کنندگان: در صورتی که تأمین‌کننده مالک بخش بزرگی از بازار باشند و تأمین بخش عمده ای از نیازهای ما را برعهده داشته باشد، از قدرت زیادی خواهد داشت.

(۳) منحصر به فرد بودن: زمانی که تأمین‌کننده ویژگی متمایزی، مانند ارائه یک خدمت یا محصولی منحصر به فرد و انحصاری، داشته باشد، قدرتمندتر خواهد بود.

(۴) توانایی جایگزینی: زمانی که تأمین‌کننده بتواند به راحتی خریدار را جایگزین کند، قدرت بیشتری خواهد داشت.

(۵) هزینه‌های تغییر برای تأمین‌کننده: در شرایطی که تعویض و جانشین کردن تأمین‌کننده برای خریدار هزینه‌بر و مشکل باشد، تأمین‌کننده از قدرت بیشتری برخوردار است.

علاوه بر موارد ذکر شده، شرایط مشابه بسیاری را برای قدرت زیاد تأمین‌کنندگان در برابر شرکت‌های خریدار می‌توان نام برد.

۴ در این مرحله قدرت رقابتی موجود مورد بررسی قرار می‌گیرد. در اکثر صنایع رقابت شدیدی وجود دارد و حرکت رقابتی هر از یک شرکت‌ها می‌تواند بر رقابتی دیگر اثرگذار باشد به گونه‌ای که این کار ممکن است باعث خارج شدن بعضی از رقابتی ضعیف از صحنه رقابت شود. مانند نیروهای قبل، این نیرو نیز در ابعاد مختلفی می‌تواند مورد بررسی قرار بگیرد.

(۱) تعداد رقبا: زمانی که تعداد شرکت‌هایی ارائه دهنده یک خدمت یا محصول مشخص بالا باشد، سهم بازار باید به تعداد بیشتری تقسیم شود و رقابت شدید است.

(۲) تمایز میان رقبا: وجود تمایز در کیفیت، تنوع و یا هزینه کالا و خدمات می‌تواند زمینه رقابت را فراهم کند.

(۳) هزینه‌های ترک صنعت: زمانی که شرکت‌ها تمایل به ترک صنعت دارند ولی به دلیل احتمال از دست دادن کل یا بخش زیادی از سرمایه خود یا وجود قوانین محدود کننده مجبور به حضور در صنعت، حتی در حالتی که سود زیادی ندارند، هستند.

(۴) وفاداری مشتری: هر شرکت معمولاً یک سری مشتری وفادار دارد که به دلایل مختلف ترجیح می‌دهند از آن شرکت خاص خدمات یا کالا دریافت کنند. ایجاد مشتری وفادار و یا جذب مشتریان سایر شرکت‌ها زمینه رقابتی را فراهم می‌کند.

(۵) رشد آهسته صنعت: در صورتیکه رشد صنعت کند باشد، رقیبان باید سهم بازار را از یکدیگر بگیرند تا بتوانند پیشرفت کنند.



۶) بالا بودن هزینه‌های ثابت: زمانی که شرکتها تحت فشار هستند تا با افزایش فروش بتوانند هزینه‌های ثابت را تحمل کرده و در نهایت سودآور باشند، بستر رقابتی در صنعت فراهم می‌شود. علاوه بر موارد ذکر شده، شرایط دیگری را برای بررسی رقبا نام برد.

۵) در این مرحله گروه باید تازه‌واردان را مورد بررسی قرار دهد. با استفاده از این نیرو می‌توان پیش‌بینی کرد که چند رقیب جدید می‌توانند وارد یک صنعت بشوند. رقبای تازه وارد می‌توانند رقابت را در صنعت افزایش داده و باعث کاهش قیمت‌ها و سود شوند. رقبای جدید ممکن است محصولات و یا پروژه‌های جدید را ارائه کنند و ایده‌ها و دیدگاه‌های تازه‌ای داشته باشند که نهایتاً باعث پایین رفتن قیمت و افزایش هزینه و

## مثال

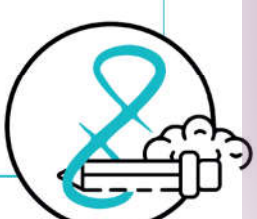


فرض کنید می‌خواهیم این تکنیک را مورد یک شرکت پرورش ماهی انجام دهیم.

اول قدرت چانه‌زنی مشتریان را بررسی می‌کنیم. این شرکت با تعداد معینی واسطه کار میکند و محصولات خود را از آن طریق وارد بازار می‌کند. پس از دست دادن یکی از آنها می‌تواند در میزان فروش و سود ما تأثیرگذار باشد. این مشتری‌ها در حجم زیادی از ما خرید می‌کنند و یکی از آنها محصولات ما را به کشورهای اطراف صادر کرده و برای شرکت درآمد ارزی فراهم می‌کند. این مشتری برای ما اهمیت زیادی داشته و نمی‌توانیم از دستش بدهیم. به این ترتیب، ابعاد چانه‌زنی مشتریان را بررسی کردیم. سعی کنید که این کار را برای نیروهای دیگر انجام دهید.

# راچونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.



## کاربرگ تکنیک تفکر استراتژیک (Porter's Five Forces) تکنیک ۵ نیروی پورتر

تاریخ کارگاه:

نام استاد:

نام کارگاه:

تعریف مسئله:



حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.

STRATEGIC





# راحيونه

حق چاپ و نشر اين محتوی محفوظ است.



# راحيونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.



# راحيونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.





# راحيونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.





# راحيونه

حق چاپ و نشر اين محتوی محفوظ است.



# رایجونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.





# راحيونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.



# راحيونه

حق چاپ و نشر این محتوی محفوظ است.

