

---

## تحلیل صنعت ورزش ایران با استفاده از مدل ۵ نیروی پورتر

---

دکتر حامد خراسانی، دکتر حسین عبدالملکی\*

ص.ص: ۷۱-۵۱

تاریخ دریافت: ۹۴/۱/۱۹

تاریخ تصویب: ۹۴/۷/۲۳

### چکیده:

در جهان امروزی رقابت بین شرکت‌ها تنها معلول وجود رقبا نیست. پورتر اعتقاد دارد که محیط رقابتی صنعت توسط تقابل پنج نیروی نسبتاً با ثبات تعیین می‌شود. این نیروها عبارتند از تهدید ورود رقبای جدید، توان چانه زنی خریداران، توان چانه زنی تامین‌کنندگان، تهدید ورود محصولات جایگزین، شدت رقابت بین رقبای موجود. نیروهای پورتر با توجه به ویژگی‌های اقتصادی و تکنولوژیکی هر صنعت متفاوتند. در این پژوهش قصد داریم تا با استفاده از این نیروها به تحلیل صنعت تولیدات ورزشی کشور بپردازیم. بدین منظور با مرور ادبیات تحقیق، شاخص‌های مربوط به هر یک از نیروها شناسایی و با توزیع پرسشنامه جمشیدی و همکاران (۱۳۹۴) به روش تصادفی ساده بین ۳۲۲ تولیدکننده ورزشی، شدت هر یک از نیروها سنجیده شد. در ادامه داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نمودارهای میله‌ای و عنکبوتی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش حاکی از این بود که شدت هر پنج نیرو بزرگتر از مقدار میانگین است. همچنین آزمون t نشان داد ( $p < 0.05$ ) که توان چانه زنی تامین‌کنندگان و تهدید ورود محصولات جایگزین وزن بیشتری داشته و اختلاف معناداری با مقدار متوسط دارند.

**واژه‌های کلیدی:** صنعت ورزش، مدل پورتر، توان چانه زنی، تهدید، رقابت.

---

۱. عضو هیات علمی گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۲. عضو هیات علمی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

\*نویسنده مسئول: h.abdolmaleki@ut.ac.ir

---

ورزش و تفریحات سالم به عنوان یک صنعت پر درآمد، به طور مستقیم و غیر مستقیم در توسعه اقتصادی کشورهای پیشرفته دخالت دارد. کمیت و کیفیت این صنعت در کشور های مختلف به اندازه دامنه تولید محصولات ورزشی در آن کشور بستگی دارد (۷). به دلیل گرایش رو به رشد مردم و نیاز به مصرف کالاها و خدمات ورزشی شرکت های زیادی وارد عرصه ورزش شده و اقدام به فعالیت نموده اند. صنعت ورزش کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نبوده و شرکت ها و تولیدکننده های زیادی در این صنعت به رقابت می پردازند.

بی تردید میزان سودآوری شرکت ها تا حد زیادی متأثر از شدت رقابت بوده و مدیران می بایست محیط رقابتی را که گاهی از آن به محیط صنعت تعبیر می شود، در نظر بگیرند. محیط رقابتی شامل فاکتورهای زیادی است که مشتریان، رقبا و عرضه کنندگان مهمترین عوامل رقابت می باشند (۹).

مدل پورتر<sup>۱</sup> یکی از چارچوب های قوی و کارا برای تحلیل جذابیت صنعت می باشد. پورتر (۱۹۸۰) در اولین کتاب خود با عنوان استراتژی رقابتی<sup>۲</sup>، این مدل را برای بررسی رقابت میان شرکت ها در یک صنعت معرفی کرد. وی پنج نیروی زیر را برای بررسی و تحلیل صنایع مختلف پیشنهاد داد: تهدید ورود رقبای جدید<sup>۳</sup>، توان چانه زنی خریداران<sup>۴</sup>، توان چانه زنی تامین کنندگان<sup>۵</sup>، تهدید ورود محصولات جایگزین<sup>۶</sup>، شدت رقابت بین رقبای موجود<sup>۷</sup> (۱۴). مزیت چارچوب پورتر در این بود که به تحلیل های دو عاملی که فقط تامین

- 
1. Porter
  2. Copetitive Strategy
  3. Threat of new entrants
  4. Bargaining power of buyers
  5. Bargaining power of suppliers
  6. Threat of substitutes
  7. Rivalry among competitors

کننده و خریدار را در نظر می گیرند، یک عامل دیگر نیز اضافه کرد و شرکت ها علاوه بر تامین کننده و خریدار، رقبای خود را نیز مورد بررسی قرار می دهند(۱۲).

محققین زیادی به بررسی مدل پورتر پرداخته و شاخص ها و گویه های متفاوتی را برای هر یک از نیروهای پورتر معرفی کرده اند. در این پژوهش سعی داریم تا مجموعه این شاخص ها و گویه ها را استخراج و با استفاده از آنها جذابیت صنعت ورزش و شدت رقابت میان شرکت های حاضر در صنعت را بررسی نماییم. این بررسی دو مجموعه سود ایجاد می نماید:

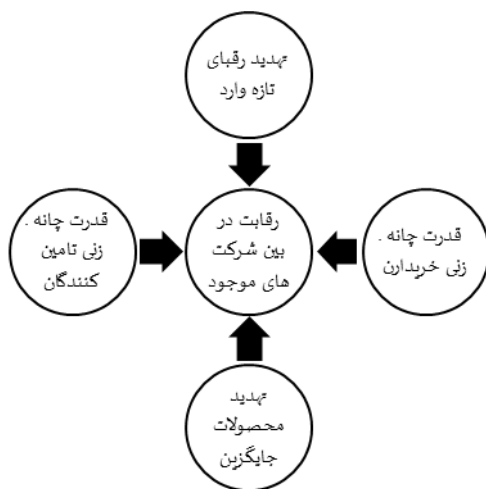
الف) تولیدکننده های حاضر در صنعت ورزش کشور شناخت بهتری نسبت به محیط صنعت به دست می آورند و می توانند با ایجاد موانع لازم، از ورود رقبای جدید و محصولات جایگزین جلوگیری نمایند. همچنین این شرکت ها با شناخت بهتر موقعیت مشتریان و تامین کنندگان خود، استراتژی های مناسبی را در قبال آن ها اتخاذ خواهند کرد.

ب) شرکت ها و افرادی که قصد ورود به صنعت ورزش را دارند از طریق شناخت بهتر فضای رقابتی می توانند در قبال راه اندازی کسب و کار خویش با آگاهی بیشتری تصمیم گیری کنند.

یکی از روش های جدید برنامه ریزی راهبردی در صنعت و بر مبنای رقابت، روشی است که بوسیله مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد، در اوایل دهه ۱۹۸۰ ابداع شد و تا اواخر آن دهه تکامل یافت. این روش برنامه ریزی به رقبای بالقوه و بالفعل سازمان یا به عبارت بهتر تولیدات آن توجهی خاص مبذول می دارد و به همین جهت به روش رقابتی برای طراحی راهبرد معروف شده است.

به نظر پورتر عناصر عمده ای که سازمان را محصور ساخته و آن را تحت تاثیر قرار می دهند عبارتند از:

- ۱- تهدیدهای ناشی از ورود رقبای جدید به بازار
  - ۲- توانایی خریداران محصولات در تحمیل اراده خود به فروشندگان
  - ۳- قدرت فروشندگان مواد اولیه در تحمیل خواسته های خود به یک یا چند خریدار
  - ۴- تهدیدهای ناشی از ورود یا رونق یافتن محصولات جایگزین در بازار
  - ۵- تلاش های شرکت های رقیب در قلمرو صنعت برای پیشی گرفتن از یکدیگر.
- پورتر معتقد است که ماهیت رقابت های درون یک صنعت را عناصر فوق تعیین می کنند  
(۲).



شکل ۱. مدل پورتر

با بررسی نیروهای صنعت، شرکت ها نحوه واکنش با سیگنال های بازار را خواهند آموخت و به طرز صحیحی تغییرات نیروهای بازار را پیش بینی خواهند نمود (۱۳).  
در ادامه به تشریح هر یک از نیروهای رقابتی می پردازیم:

۱- **تهدید ورود رقبای جدید:** ورود رقبای جدید به صنعت می تواند معادلات رقابت را تغییر داده و سود شرکت ها را کاهش دهد. بدین ترتیب شرکت های حاضر با ایجاد موانع سعی دارند تا از ورود شرکت های جدید به صنعت جلوگیری کنند (۱۰). اگر موانع ورود زیاد و محکم باشد و یا تازه واردها عکس العمل تندی از شرکت های موجود پیش بینی کنند، میزان این تهدید کم می شود. صرفه جویی مقیاس<sup>۱</sup> و سرمایه گذاری اولیه بالا، دو مانع عمده ورود رقبا می باشند (۱۲).

۲- **قدرت چانه زنی خریداران:** قدرت چانه زنی مشتری، توانایی وی برای کاهش قیمت و یا افزایش کیفیت کالاهای مورد نظر در یک معامله می باشد (۱۶). هنگامی که قدرت چانه زنی خریدار خیلی قوی باشد، صنعت به سمتی می رود که اقتصاددانان آن را انحصار خرید می نامند (شرایطی که یک خریدار و تعداد زیادی از عرضه کنندگان در یک بازار وجود دارند). هر چند این شرایط به ندرت اتفاق می افتد، اما با توجه به وضعیت صنعت و ویژگی های بازار، خریداران می توانند روی قیمت نهایی محصولات، تاثیر گذار باشند (۱۱).

۳- **قدرت چانه زنی تامین کنندگان:** قدرت چانه زنی تامین کنندگان تصویر قرینه ای از توان چانه زنی مشتریان می باشد. تامین کنندگان از طریق افزایش قیمت یا کاهش کیفیت روی شرکت ها تاثیر گذاشته و آن ها را تحت فشار قرار می دهند. هنگامی قدرت تامین کنندگان بیشتر است که میزان تمرکز آن ها نسبت به صنعت بیشتر باشد (۸).

۴- **تهدید ورود محصولات جانشین:** محصولات جانشین، عبارتند از محصولات جدیدی که همان عملکرد کالاهای سابق صنعت را ارائه می دهند. همه شرکتها در یک

---

1. Entry barriers

2. Economy of Scale

مفهومی در **اقتصاد خرد** است که به کسب مزیت کاهش هزینه در اثر افزایش حجم تولید اشاره دارد. به عبارت دیگر، صرفه جویی مقیاس به معنای آن است که با افزایش حجم تولید، هزینه متوسط تولید هر واحد کالا کاهش می یابد.

صنعت، با صناعی که کالاها و خدمات جانشین تولید می کنند رقابت می کنند. کالاهای جانشین پتانسیل بازدهی یک صنعت را محدود و سقف قیمتی را کاهش می دهند (۶).

**۵- رقابت در بین رقبای موجود:** شدت رقابت، واضح تر و ملموس تر از سایر نیروهای پورتر می باشد و نشان دهنده میزان ارزش ایجاد شده توسط یک صنعت در رقابت شانه به شانه میان رقبا است (۵). رقابت زمانی اتفاق می افتد که رقبا فشار زیادی برای بهبود موقعیت شان احساس کنند. برخی شکل های رقابت مثل رقابت بر سر قیمت، موجب بی ثباتی شده و سطح سودآوری در یک صنعت را کاهش می دهند (۹).

در کنار برنامه ریزی استراتژیک، محققین زیادی از مدل پورتر برای تحلیل جذابیت صنعت بهره برده اند. محققین، شدت هر یک از نیروهای پورتر را با استفاده از عوامل و شاخص های مختلفی مورد سنجش قرار داده اند. در جدول ۱ عوامل و شاخص های مربوط به هر یک از نیروها در کنار ۷ نظریه پردازی که آن ها را ارایه داده اند، آمده است. در ستون چهارم، نحوه تاثیر هر یک از شاخص ها بر نیروی مورد نظر مشاهده می کنید. جهت فلش، نشان دهنده این موضوع است که اگر شاخص بیشتر شود، شدت نیرو چه تغییری می کند. به عنوان مثال، هر چه میزان استاندارد بودن محصولات افزایش یابد، تهدید ورود رقبای جدید نیز افزایش خواهد یافت (جهت فلش رو به بالا). یا هر چقدر تعداد خریداران بیشتر باشند، قدرت چانه زنی آن ها کاهش می یابد (جهت فلش رو به پایین).

همان طور که ملاحظه می کنید برخی از شاخص ها بر نیروهای مختلفی تاثیر گذارند. با توجه به اهمیت آن ها نحوه تاثیر این عوامل را تشریح می نمایم:

- استاندارد بودن محصولات: هرچه میزان استاندارد بودن محصولات بیشتر باشد، رقبای جدید رغبت بیشتری برای ورود به صنعت پیدا خواهند کرد. استاندارد بودن محصولات همچنین باعث افزایش توان چانه زنی مشتریان و نیز تشدید رقابت میان رقبای موجود خواهد شد.

- هزینه انتقالی<sup>۲</sup> برای خریداران: هر چقدر هزینه جابجایی برای مشتریان سنگین تر باشد، آن ها ترجیح می دهند که به معامله با شرکت فعلی ادامه دهند. بنابراین این هزینه بالا، خود به عنوان مانعی برای ورود رقبای جدید خواهد بود (جهت فلش رو به پایین نشان دهنده کاهش تهدید ورود رقبای جدید در صورت بالا بودن هزینه جابجایی مشتری می باشد). هزینه جابجایی بالا باعث کاهش توان چانه زنی خریداران و نیز کاهش رقابت میان رقبای موجود می گردد.

- کیفیت محصولات تولید کنندگان: افزایش این شاخص باعث کاهش تهدید ورود رقبای جدید و توان چانه زنی خریداران می شود.

از مجموع ۲۹ شاخص های گردآوری شده، سه شاخص فناوری انحصاری تولید، موقعیت مکانی مناسب و دانش و تخصص مورد نیاز که در تحقیقات گذشته تاکید کمتری بر آن ها شده است (فقط در یکی از پژوهش ها ذکر شده اند)، حذف می گردند و باقی شاخص ها برای تحلیل نیروهای رقابتی صنعت ورزش مورد استفاده قرار می گیرند.

---

۱. طبق ادبیات اقتصاد و بازاریابی، هزینه انتقال یا جابجایی (switching cost)، هزینه ای است که مشتریان را از روی آوردن به محصولات رقبای دیگر باز می دارد. یک نمونه از هزینه تغییر عبارت است از منافی که بوسیله استمرار رابطه با شرکت بدست می آمد ولی با تعویض شرکت، از دست داده می شود (Jones et al, 2002, 442).

## جدول ۱. شاخص‌های مربوط به پنج نیروی پورتر به تفکیک نویسندگان

ردیف	شاخص	نحوه تاثیر	دس	لی و دیگران	شوان و والوین	گابریل	خداامردی و دیگران	رحیم نیا و علوی	شفیعی و جلیلی
تهدید ورود رقبای جدید	۱	میزان استاندارد بودن محصولات	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۲	کیفیت محصولات تولیدکنندگان	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۳	تلاش تولیدکننده‌ها برای رهبری هزینه صنعت	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۴	صرفه جویی مقیاس	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۵	میزان سرمایه اولیه مورد نیاز برای ورود به صنعت	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۶	فناوری انحصاری تولید	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۷	موقعیت مکانی مناسب	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۸	دانش و تخصص مورد نیاز	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۹	تعدد شبکه‌های توزیع	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۱۰	حمایت دولت از تولیدکننده‌های حاضر در صنعت	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۱۱	دسترسی تولیدکنندگان به مواد اولیه مناسب	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۱۲	هزینه انتقالی خریداران (switching cost)	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
خوان چله زنی خریداران	۱	تعدد خریداران	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۲	حجم خرید هر خریدار	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۳	میزان اطلاعات خریداران	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۴	هزینه انتقالی خریداران (switching cost)	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۵	میزان حساسیت خریداران به قیمت	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۶	میزان استاندارد بودن محصولات	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۷	کیفیت محصول تولیدکنندگان	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
تأمین کنندگان	۱	تعدد تأمین کنندگان	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۲	کیفیت محصولات تأمین کنندگان	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۳	امکان استفاده شرکت از مواد اولیه جایگزین	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۴	اهمیت صنعت برای تأمین کنندگان	↓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	۵	هزینه انتقالی تولیدکننده (switching cost)	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓



ردیف	عنوان	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	توضیحات
۱	میزان ورود کالاهای جایگزین	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	↑
۲	کیفیت و مطلوبیت قیمت محصولات جایگزین	✓	✓	✓	✓				↑
۳	علاقه مشتریان به محصولات جدید		✓	✓					↑
۱	رشد صنعت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	↓
۲	تعداد رقبا	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	↑
۳	ظرفیت تولید اضافه هر تولیدکننده			✓	✓	✓	✓	✓	↑
۴	هزینه های خروج از صنعت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	↑
۵	هزینه ثابت (نبارداری و...) تولیدکنندگان	✓		✓			✓	✓	↑
۶	هزینه انتقالی خریداران (switching cost)			✓	✓	✓	✓	✓	↓
۷	استاندارد بودن محصولات	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	↑

همان طور که ذکر شد محققین زیادی از مدل پورتر برای تحلیل جذابیت صنایع مختلف بهره برده اند که در ادامه به برخی از این پژوهش ها اشاره خواهیم کرد: در تحقیقی، کاظمی و همکارانش (۸)، تاثیر عامل "موانع ورود" را بر ایجاد مزیت رقابتی در صنعت گردشگری مورد مطالعه قرار دادند. آن ها با مطالعه روی واحد گردشگری سازمان میراث فرهنگی اصفهان و نیز دفاتر خدمات گردشگری اصفهان، نتیجه گرفتند که کاهش موانع موجود در محیط داخلی، نزدیک و دور باعث افزایش مزیت رقابتی صنعت گردشگری کشور می شود. شفيعی نیک آبادی و جلیلی بوالحسنى (۱۳۸۹) با استفاده از ۲۸ پرسش در طیف ۵ تایی لیکرت به بررسی شدت نیروهای پورتر در شرکت خودروسازی ایران خودرو پرداختند. محققین میانگین قدرت چانه زنی مشتریان را ۳,۳۴۵؛ قدرت چانه زنی تامین کنندگان، ۲,۸۳۳؛ تهدید ورود رقبای تازه وارد، ۳,۱۳۹؛ شدت رقابت در صنعت، ۲,۴۱۷ و میزان جایگزینی محصولات و خدمات را ۲,۳۳۳ محاسبه کردند. رحیم نیا و همکارانش (۱۳۸۷) پس از بررسی ۵ نیروی پورتر در یک رستوران چینی، وضعیت فعلی رستوران را نسبت به رقبا تبیین نموده و در ادامه با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی، راهبردهایی را برای موفقیت این رستوران در بازار فست فود چین ارائه دادند. خدامرادی و همکاران (۱۳۹۰)، صنایع موجود در بازار ایران را لیست و پس از انتخاب صناعی که رقابت پذیری بالایی دارند، با استفاده از چارچوب پورتر اقدام به اولویت بندی ۱۰ صنعت

برتر کشور نمودند. محققین در پژوهش خود از ۱۶ شاخص برای سنجش ۵ نیروی پورتر استفاده کرده اند. گابریل (۲۰۰۶) با بررسی بانک ها و موسسات مالی تانزانیا، رقابت میان رقبای موجود، تهدید ورود رقبای جدید و قدرت چانه زنی مشتریان را بالا و به عنوان نیروهای نامطلوب بازار معرفی نمود. همچنین تهدید ورود محصولات جایگزین و نیز قدرت چانه زنی تامین کنندگان را پایین و به عنوان نیروهای مطلوب بازار از آن ها نام برد. گراندی (۲۰۰۶) در مقاله ای با عنوان بازنگری مدل پورتر، یک صنعت خدماتی را مورد بررسی قرار داده و شدت هر یک از نیروهای پورتر را در نموداری به تصویر کشیده است (در یک طیف مطلوب- نامطلوب). گراندی قدرت چانه زنی خریداران را بسیار کم، تهدید ورود محصولات جایگزین را کم، توان چانه زنی تامین کنندگان را نسبتا کم، رقابت را متوسط و تهدید ورود رقبای جدید را زیاد ارزیابی نمود. وی در مجموع، صنعت خدماتی مورد مطالعه را به دلیل مناسب بودن وضعیت چانه زنی خریداران و ورود محصولات جایگزین، مطلوب ارزیابی می کند. با توجه به مطالعه ادبیات تحقیق، در صنعت ورزش تحقیق مشابهی صورت نگرفته است، از دلایل آن هم می توان به نو بودن موضوع تحقیق و همچنین پراکندگی تولیدکنندگان و عدم دسترسی مناسب به آنها اشاره کرد.

با توجه به آنچه در قسمت قبل ذکر شد، مساله اصلی تحقیق این است که، میزان جذابیت صنعت ورزش کشورچه میزان می باشد؟ برای پاسخ به این مساله می بایست ۵ پرسش فرعی زیر پاسخ داده شوند:

الف) شرکت های حاضر در صنعت تولیدات ورزشی تا چه میزان با تهدید ورود رقبای جدید مواجه هستند؟

ب) توان چانه زنی خریداران کالاهای ورزشی چه میزان می باشد؟

ج) توان چانه زنی تامین کنندگان شرکت های ورزشی چه میزان می باشد؟

د) شرکت های حاضر در صنعت تولیدات ورزشی تا چه میزان با تهدید ورود محصولات جایگزین مواجه هستند؟

ه) شدت رقابت در صنعت ورزش تا چه حد می باشد؟

بنابراین هدف اصلی این تحقیق تحلیل صنعت ورزش کشور با استفاده از مدل ۵ نیروی پورتر است.

### روش شناسی تحقیق

این پژوهش توصیفی بوده و از نظر نوع پیمایشی می باشد. در این تحقیق از پرسشنامه جمشیدی و همکاران (۱۳۹۴) استفاده شد. پرسشنامه این پژوهش شامل ۲۶ سوال می باشد که در یک طیف ۵ ارزشی لیکرت (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) به سنجش اندازه هر یک از شاخص ها می پردازد. جامعه آماری این پژوهش مجموعه تولیدکننده های ورزشی کشور (که اکثر قریب به اتفاق آنها در شهر تهران فعالیت دارند) می باشد. با توجه به نبود اطلاعات به روز در رابطه با تولیدکننده های ورزشی، برای محاسبه اندازه جامعه از طریق مصاحبه با چند تولیدکننده مطرح، تعداد تولیدکننده های فعال در صنعت تولیدات ورزشی نزدیک به ۲۰۰۰ برآورد شد. با استفاده از جدول مورگان (فورمول کوکران) تعداد نمونه ۳۲۲ محاسبه شد. بدین ترتیب تعداد ۳۲۲ پرسشنامه بین تولید کننده ها به صورت تصادفی ساده توزیع و جمع آوری شد. در مجموع ۲۷۰ پرسشنامه با پاسخ کامل به دست محققین رسید و تجزیه و تحلیل روی این تعداد از جامعه انجام گرفت. برای تعیین روایی پرسشنامه از ۱۲ نفر از اساتید مدیریت به عنوان صاحب نظر خواسته شد تا پرسشنامه را بررسی نمایند که روایی پرسشنامه مورد تایید اساتید قرار گرفت. برای تعیین پایایی، محققین تعداد ۳۵ پرسشنامه را به صورت کاملاً تصادفی انتخاب و با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ و روش آلفای کرونباخ، به

بررسی پایایی پرسشنامه پرداختند که مقدار آلفای کرونباخ برای این نمونه، ۰,۸۱ بدست آمد که نشان از پایایی پرسشنامه دارد.

## نتایج و یافته‌ها

پس از جمع آوری پرسشنامه ها میانگین هر یک از شاخص ها و نیز شدت هر یک از نیروها در صنعت ورزش کشور محاسبه شد. در جدول ۲ میزان متوسط شاخص های مربوط به تهدید ورود رقبای جدید را مشاهده می نمایید:

جدول ۲. مقدار متوسط شاخصهای مربوط به تهدید ورود رقبای جدید

ردیف	شاخص	مقدار
۱	میزان استاندارد بودن محصولات	۲,۱۱
۲	کیفیت محصولات تولیدکنندگان (-)	۳,۰۸
۳	تلاش تولیدکننده ها برای رهبری هزینه صنعت (-)	۴,۱۵
۴	صرفه جویی مقیاس (-)	۳,۶۲
۵	میزان سرمایه اولیه مورد نیاز برای ورود به صنعت (-)	۳,۲۱
۶	تعدد شبکه های توزیع	۳,۹۷
۷	حمایت دولت از تولیدکننده های حاضر در صنعت (-)	۱,۰۶
۸	دسترسی تولیدکنندگان به مواد اولیه مناسب (-)	۲,۳۳
۹	هزینه انتقالی خریداران (switching cost) (-)	۱,۲۹
	میانگین	۳,۲۶

عدم حمایت دولت از تولیدکننده های حاضر در صنعت ورزش و همچنین پایین بودن هزینه انتقالی خریداران دو شاخص مهم در افزایش تهدید ورود رقبای جدید می باشند. میانگین این نیروی پورتر ۳,۲۶ می باشد.

همان طور که توضیح داده شد، بین بعضی از عناصر با نیروی مرتبط با آن رابطه معکوس وجود دارد که این رابطه در جدول با علامت (-) مشهود می باشد. برای بدست آوردن میانگین شدت هر نیرو، این علامت ها منظور شده است. به طور مثال در مورد عنصر

صرفه جویی مقیاس که مقدار آن ۳,۶۲ محاسبه شده (۰,۶۲ بالاتر از مقدار متوسط ۳)، مقدار ۲,۳۸ برای آن لحاظ گردیده است (۰,۶۲ کمتر از مقدار متوسط ۳). در بدست آوردن میانگین نیروهای دیگر نیز این رویه انجام می گیرد. جدول ۳ مقدار متوسط شاخص های مربوط به توان چانه زنی خریداران را نشان می دهد:

جدول ۳. مقدار متوسط شاخص های مربوط به توان چانه زنی خریداران

ردیف	شاخص	مقدار
۱	تعدد خریداران(-)	۴,۲۲
۲	حجم خرید هر خریدار	۳,۷۹
۳	میزان اطلاعات خریداران	۳,۱۴
۴	هزینه انتقالی خریداران (switching cost)(-)	۱,۲۹
۵	میزان حساسیت خریدارن به قیمت	۴,۲۶
۶	میزان استاندارد بودن محصولات	۲,۱۲
۷	کیفیت محصول تولیدکنندگان(-)	۳,۰۸
	میانگین	۳,۲۵

پایین بودن هزینه انتقالی خریداران و حساسیت بالای آن ها نسبت به قیمت کالاهای ورزشی دو شاخص اصلی هستند که توان چانه زنی خریداران را افزایش داده اند.

جدول ۴، مقدار متوسط شاخص های مربوط به توان چانه زنی تامین کنندگان را نشان می دهد:

جدول ۴. مقدار متوسط شاخصهای مربوط به توان چانه زنی تامین کنندگان

ردیف	شاخص	مقدار
۱	تعدد تامین کنندگان(-)	۱,۷۳
۲	کیفیت محصولات تامین کنندگان	۳,۵۵
۳	امکان استفاده شرکت از مواد اولیه جایگزین(-)	۱,۲۹
۴	اهمیت صنعت برای تامین کنندگان(-)	۲,۰۷
۵	هزینه انتقالی تولید کننده (switching cost)	۳,۱
	میانگین	۳,۹۱

پایین بودن تعداد تامین کنندگان در کنار عدم امکان تولیدکننده ها در استفاده از مواد اولیه جایگزین شاخص هایی هستند که باعث بالا رفتن توان چانه زنی تامین کنندگان شده اند.

در جدول ۵، مقدار متوسط شاخص های مربوط به تهدید ورود محصولات جایگزین را مشاهده می نمایید:

جدول ۵. مقدار متوسط شاخصهای مربوط به تهدید ورود محصولات جایگزین

ردیف	شاخص	مقدار متوسط
۱	میزان ورود کالاهای جایگزین	۴,۱۶
۲	کیفیت و مطلوبیت قیمت محصولات جایگزین	۳,۹۶
۳	علاقه مشتریان به محصولات جدید	۴,۰۵
	میانگین	۴,۰۶

همان طور که ملاحظه می نمایید میزان ورود کالاهای جایگزین و علاقه مشتریان به این کالاها باعث شده است که این نیرو بزرگترین تهدید برای تولیدکننده های حاضر در صنعت ورزش کشور گردد. شایان ذکر است که مطلوبیت قیمت و کیفیت این کالاها نیز بالا می باشد (۳,۹۶). اغلب این محصولات جایگزین را کالاهای چینی تشکیل می دهند.

در جدول ۶ میزان متوسط شاخص های مربوط به شدت رقابت میان رقبای موجود را مشاهده می نمایید:

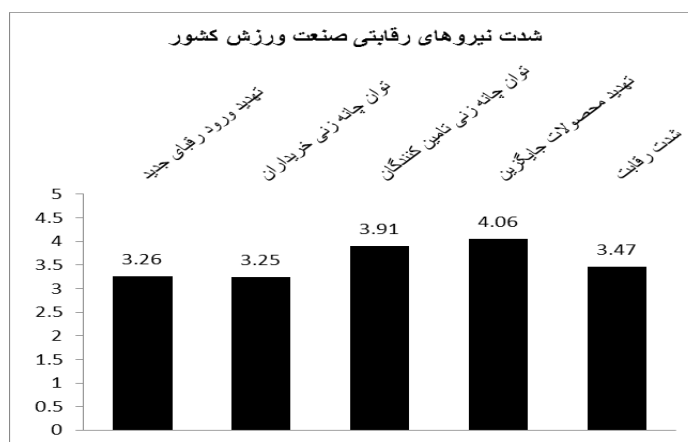
### جدول ۶. مقدار متوسط شاخصهای مربوط به رقابت میان رقبا موجود

ردیف	شاخص	مقدار متوسط
۱	رشد صنعت (-)	۴,۱
۲	تعداد رقبا	۴,۱۷
۳	ظرفیت تولید اضافه هر تولیدکننده	۳,۲۵
۴	هزینه های خروج از صنعت	۴,۲۴
۵	هزینه ثابت (انبارداری و...) تولیدکنندگان	۳,۸۹
۶	هزینه انتقالی خریداران (switching cost) (-)	۱,۲۹
۷	استاندارد بودن محصولات	۲,۱۲
	میانگین	۳,۴۷

سه شاخص تعدد رقبا، هزینه های بالای خروج از صنعت ورزش و همچنین پایین بودن هزینه انتقالی خریداران موجب تشدید این نیرو در صنعت ورزش کشور شده اند.

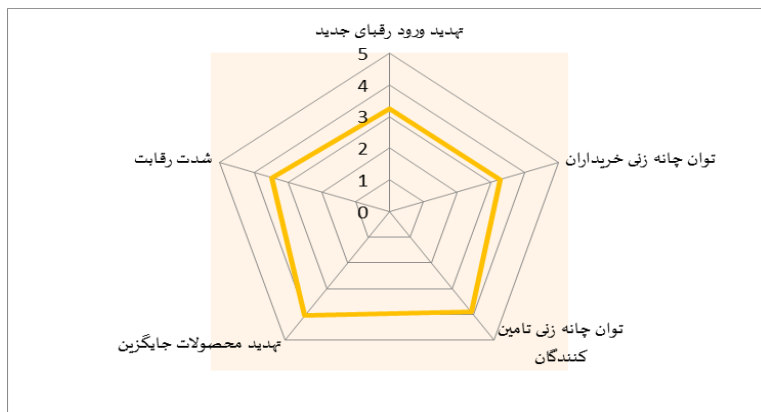
شکل ۷، شدت نیروهای پورتر در صنعت ورزش کشور را نشان می دهد. همان طور که می بینید شدت تهدید ورود محصولات جایگزین بیشترین مقدار (۴,۰۶) و توان چانه زنی خریداران کمترین مقدار را دارا می باشد (۳,۲۶).

### جدول ۷. شدت نیروهای رقابتی صنعت ورزش کشور



نمودار عنکبوتی زیر مساحت حاصله از تقابل نیروها را در یک پنج ضلعی منتظم نشان می دهد. به طور نسبی هر چقدر مساحت پنج ضلعی ایجاد شده توسط نیروهای رقابتی

کمتر باشد، جذابیت آن صنعت برای تولیدکننده ها بیشتر خواهد بود. زیرا کوچک بودن شکل نشان از پایین بودن شدت هر یک از نیروها است و کوچک بودن نیروها تهدید کمتری را متوجه شرکت های حاضر در صنعت خواهد کرد. همان طور که مشاهده می کنید مقدار متوسط هر یک از نیروهای پنج گانه در صنعت تولیدات ورزشی کشور، بزرگتر از مقدار متوسط می باشد و به طور متوسط این صنعت، جذابیت بالایی ندارد.



شکل ۱. نمودار عنکبوتی نیروهای پورتر در صنعت ورزش کشور

حال این سوال مطرح می شود که شدت کدام نیروها در صنعت ورزش کشور بالاتر می باشد؟ برای تعیین نیروهایی که شدت آن ها به طور معناداری بیشتر از مقدار متوسط (۳) است از آزمون  $t$  تک نمونه ای استفاده می کنیم. جدول ۸ آزمون  $t$  را نشان می دهد.

جدول ۸. آزمون One sample t test

متغیر	df	T	تفاوت میانگین	Sig
تهدید ورود رقبای جدید	۸	۰٫۶۹۷	۰٫۲۶۰	۰٫۵۰۶
توان چانه زنی خریداران	۶	۰٫۶۰۲	۰٫۲۴۵	۰٫۵۶۹
توان چانه زنی تامین کنندگان	۴	۳٫۲۷۰	۰٫۹۱۲	۰٫۰۳۱
تهدید محصولات جایگزین	۲	۱۸٫۲۷۲	۱٫۰۵۶	۰٫۰۰۳
شدت رقابت	۶	۱٫۱۳۷	۰٫۴۶۸	۰٫۲۹۹



بدین ترتیب می توان نتیجه گرفت که شدت دو نیروی توان چانه زنی تامین کنندگان و تهدید ورود محصولات جایگزین بیشتر بوده و اختلاف قابل ملاحظه ای با مقدار متوسط دارند.

## بحث و نتیجه گیری

یکی از رویکردهای مشهور برای تحلیل جذابیت صنایع مختلف استفاده از چارچوب پورتر (مدل پنج نیرویی پورتر) می باشد. مدل پورتر کمک می کند تا شرکت ها با تحلیل رقبا، خریداران، تامین کنندگان و همچنین محصولات تبیینش جامعی نسبت به صنعت خود پیدا کرده و با استفاده از اطلاعات حاصل از این تحلیل عمیق، راهبردها و برنامه هایی برای موفقیت بیشتر خود تعریف نمایند.

با بررسی یافته های مربوط به شاخص های در نظر گرفته شده برای نیروی " شدت رقابت بین رقبا " می توان نتیجه گرفت که هزینه های خروج از صنعت ورزش ایران به دلایل مختلفی مانند: داشتن دارایی های تخصصی، موانع عاطفی،

محدودیت های دولتی و اجتماعی و ... بالاست، این فاکتور و همچنین بالا بودن تعداد رقبای فعال در این صنعت، ناچیز بودن هزینه های انتقالی مصر فکنندگان و استاندارد بودن محصولات تولیدی در این صنعت باعث افزایش نیروی

رقابت بین رقبا در صنعت پوشاک ورزشی کشور شده است. به عبارتی می توان گفت سطح رقابت در این صنعت در حال حاضر بالا بوده و این موضوع مطابق نتایج تحقیق باقری (۱۳۸۷) می تواند موجب رونق کسب و کار شده، زمینه توسعه صنایع را فراهم می آورد؛ بنابراین شاید بتوان بالا بودن سطح رقابتی را در صنعت ورزش به عنوان یک فرصت و نیروی پیشران جهت گسترش این صنعت به شمار آورد.

همچنین در این تحقیق مشخص شد، تهدید ورود محصولات جایگزین شدیدترین نیروی رقابتی صنعت ورزش می باشد که با نتایج خدامرادی و همکاران (۱۳۹۰)، جمشیدی و همکاران (۱۳۹۴) و گابریل (۲۰۰۶) همخوانی دارد اما با نتیجه تحقیق شفیع نیک آبادی و جلیلی بوالحسنی (۱۳۸۹) که ورود محصولات جایگزین در صنعت خودروسازی ایران را کمترین تهدید محصولات داخلی دانست، همخوانی ندارد. از دلایل عدم همخوانی می توان به این نکته اشاره کرد که میزان قیمت محصولات در صنعت ورزش با قیمت محصولات در صنعت خودرو تفاوت بسیاری دارد، همچنین صنعت خودروسازی کشور در اختیار چند شرکت می باشد و با وجود قوانین سخت گیرانه برای ورود خودروهای خارجی، عملاً ورود محصولات جایگزین بسیار دشوار است که این قوانین در صنعت ورزش وجود ندارند. مصاحبه با تولیدکنندگان نشان داد که ورود کالاهای قاچاق که عمدتاً چینی هستند باعث تشدید این نیرو شده است. در این رابطه حمایت های دولت و نظارت بیشتر سازمان های ذیربط می تواند کمک شایانی به تولیدکننده های حاضر در صنعت نماید.

نیروی دومی که شدت آن اختلاف معناداری با مقدار متوسط (۳) دارد توان چانه زنی تامین کنندگان می باشد. میانگین شدت این نیرو ۳,۹۱ محاسبه شد. نتیجه تحقیق حاضر با نتیجه تحقیقات شفیع نیک آبادی و جلیلی بوالحسنی (۱۳۸۹)، خدامرادی و همکاران (۱۳۹۰)، جمشیدی و همکاران (۱۳۹۴) و گابریل (۲۰۰۶) همخوانی دارد.

بنابر نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می گردد شرکت های تولیدی از طریق بدست آوردن مالکیت و یا افزایش ارتباط با عرضه کنندگان مواد اولیه توان چانه زنی آن ها را کاسته و از تهدیدی که با آن مواجه هستند رهایی یابند.

عامل دیگری که در این تحقیق قابل توجه می باشد پایین بودن هزینه انتقالی خریداران است که باعث افزایش تهدید ورود رقبای جدید و توان چانه زنی خریداران و نیز تشدید رقابت شده است. در این رابطه تولیدکننده های حاضر در صنعت می توانند از طریق ارائه

خدمات جانبی وفاداری مشتریان را بیشتر و هزینه انتقالی را برای آن ها افزایش دهند. این امر در درازمدت به افزایش سودآوری شرکت های تولیدی کمک شایانی می نماید.

در مواجهه با پنج نیروی معرفی شده، پورتر سه راهبرد کلان برای شرکت ها ارائه می دهد که عبارتند از: (۱) پیشرو بودن در هزینه، (۲) ارائه محصولات و خدمات متمایز، (۳) تمرکز روی گروهی از خریداران یا بازار جغرافیایی خاص (۱۶). پیشنهاد می شود شرکت های ورزشی کشور، شاخص های و نیروهای ارائه شده در این پژوهش را مطالعه و پس از تعیین قابلیت های کلیدی خود از یکی یا مجموعه ای از این سه استراتژی استفاده نمایند.

پیشنهادات برای تحقیقات آتی:

(۱) بررسی شدت نیروهای پورتر در یکی از تولیدی های فعال ورزشی و ارائه راهبردهای برای شرکت

(۲) دسته بندی کالاهای ورزشی و تحلیل جذابیت هر یک از دسته ها

(۳) انجام تحقیق مشابه جهت تحلیل صنعت خدمات ورزشی کشور

(۴) تعیین وزن و اهمیت هر یک از ۲۶ شاخص معرفی شده و تحلیل عمیق تر صنعت ورزش کشور

(۵) بررسی جذابیت صنایع دیگر با استفاده از چارچوب پورتر (جهت تطبیق و مقایسه نتایج).

در این پژوهش با مطالعه روی تعداد زیادی از شرکت های حاضر در صنعت تولیدات ورزشی کشور سعی کردیم تا شدت هر یک از نیروهای پورتر را در این صنعت بررسی نماییم. یافته های پژوهش نشان می دهد که در مجموع شدت نیروهای پورتر در صنعت ورزش ایران بیشتر از مقدار میانگین است و این صنعت جذابیت بالایی ندارد.

## منابع

۱. پورتر، مایکل (۱۳۸۷). استراتژی رقابتی (تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا). ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسانهران.
۲. جمشیدی، امید. حمیدی، مهرزاد و خبیری، محمد (۱۳۹۴) تحلیل وضعیت رقابتی صنعت تولید پوشاک ورزشی ایران با استفاده از مدل رقابتی پورتر. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۱۳(۱). صص: ۱۰۵-۱۱۵.
۳. خاتمی، بهزاد و مهدی زاده، هدایت (۱۳۸۷). مطالعه تطبیقی و ارزیابی مدل های برنامه ریزی استراتژیک و ارایه یک چارچوب جدید برنامه ریزی. دو فصلنامه مدیریت فردا. (۱۹): ۳۴-۵۳.
۴. خدامرادی، سعید. جمالی، علی. ابراهیمی، عباس و افخمی، عادل (۱۳۹۰). مدلی برای بررسی رقابت پذیری صنایع با استفاده از مدل پنج نیروی پورتر بر اساس منطق فازی: به کارگیری شاخص انحصارسنجی هریشمن-هرفیندال. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی. (۶۰): ۱۰۱-۱۳۴.
۵. رحیم نیا، فریبرز و علوی، مسلم (۱۳۸۷). بررسی تاثیر نیروهای رقابتی بازار بر استراتژی های بسته بندی کالا با استفاده از مدل رقابتی پورتر. بررسی های بازرگانی. (۳۱): ۶-۱۵.
۶. رحیم نیا، فریبرز. نبی زاده، طاهره و امینی، مرجان (۱۳۹۰). طراحی مدل مفهومی استراتژی ورود به بازار با استفاده از ترکیب استراتژی های رقابتی پورتر و اقیانوس آبی (بررسی کاربردی قالب کاری برای ورود به بازارهای پیتزای چین). ماهنامه کنترل کیفیت. (۴۸): ۵۸-۶۷.
۷. شفیعی نیک آبادی، محسن و جلیلی بوالحسنی، اعظم (۱۳۸۹). نقش نیروهای رقابتی پورتر در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو). رشد فناوری. (۳۳): ۹-۱۴.
۸. عسگریان، فریبا. فرجی دانا، احمد. گودرزی، محمود و جعفری، افشار (۱۳۸۴). بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سال های ۱۳۷۷ و ۱۳۸۰. حرکت. (۲۴): ۲۵-۴۳.
۹. کاظمی، علی. صنایعی، علی. رنجبریان، بهرام و آذربایجانی، کریم (۱۳۸۹). شناسایی مزیت های رقابتی در صنعت گردشگری به منظور جذب گردشگران خارجی مورد مطالعه استان اصفهان. مطالعات و پژوهش های شهری و منطقه ای. (۵)۲: ۹۳-۱۱۰.

10. Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2010) Strategic Management: Text and Cases. New York. McGraw-Hill/Irwin. (5th).

11. Figen ucmağ (2012). " the impact of competition conditions on new market entrants in., cansu arslanb. Istanbul ". 8th international strategic

management conference, Social and Behavioral Sciences 58 ( 2012 ).1037 – 1046

12. Gabriel, E.O. (2006) Application of porter's five forces framework in the banking industry of Tanzania: determine, develop and deliver competitively. IMS International Journal, India.

13. Grundy, T. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. Strategic Change.2006. (15): 213-229.

14. Karagiannopoulos, G.D., Georgopoulos, N. & Nikolopoulos, K. (2005) Fathoming Porter's five forces model in the internet era: Emerald Group Publishing. 7(6): 66-76.

15. Kim, B.Y. & Oh. H. (2004) how do hotel firms obtain a competitive advantage? International Journal of Contemporary Hospitality Management.16 (1): 65-71.

16. Lee, H., Kim, M. S. & Park, Y.( 2012) "An analytic network process approach to operationalization of five forces model: Applied Mathematical Modeling. (36): 1783-1795.

17. Swan Arons, H.de. & Waalewijn, P. (1999) A Knowledge Base Representing Porter's Five Forces Model. International Conference on Computational Intelligence for Modeling, Control and Automation.

18. Tavitiyaman, P., Qu, H. & Zhang, H.Q.( 2011) The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. International Journal of Hospitality Management :( 30): 648-657.

19. zelimir dulcic, vladimir gnjdic, niksa alfirevic(2012)." from five competitive forces to five collaborative forces: revised view on industry structure-firm interrelationship ".8th international strategic management conference, Social and Behavioral Sciences 58 ( 2012 ) 1077 – 1084.

