

مدل ۵ نیروی پورتر و صنعت بانکداری

موج جدید نظریات تجارت بین الملل از اواخر دهه ۱۹۸۰ با هدف پرکردن خلأ دیدگاه رایج وارد ادبیات اقتصادی شد که بررسی هر یک از این نظریات مجال مستقلی را می طلبد. از جمله جریان سازترین نظریات این حوزه که تنها به اصلاحات جزئی اکتفا نکرده و تلاش نمود تا مبنایی متفاوت برای تبیین جامع روندهای تجارت جهانی ارائه دهد، نظریه مزیت رقابتی نام دارد. "مایکل پورتر" در سال ۱۹۹۰ با کتاب "مزیت رقابتی ملت ها" به عنوان بنیانگذار این نظریه، مهمترین تأثیر را برجای گذاشت.

وی هدف از نوشتن کتابش را توضیح منشا کامیابی پایدار یک کشور در اقتصاد مدرن جهانی می داند. گرچه بیشتر نظریه ها و سیاستهای این حوزه بر سطح کلان اقتصاد تمرکز داشته اند اما دیدگاه پورتر بر بنیانهای خرد سرآمدی اقتصادی تکیه دارد و سعی می کند نقش شرکتها را در کنار نهاد دولت پررنگ نماید.

چندین عامل موجب شد کتاب و دیدگاه پورتر با استقبال و توجه محافل اقتصادی و سیاستگذاری مواجه شود: نخست آنکه این کتاب در دوره ای منتشر شد که رقابت های اقتصادی و مجازی در حال رشد فزاینده ای بود و موانع تجاری شاهد کاهش چشمگیر و بازارها در حال بازشدن بود و حتی کشورهای کمونیستی سابق نیز در حال تغییر نگرش به تجارت جهانی بودند. دوم، با وجود پیشرفتهای خوب از زاویه کلان توان رقابت و توسعه، اما این نتیجه نیز مورد تأکید قرار گرفت که اصلاحات اقتصاد کلان، لازم اما ناکافی است. آنچه باید مورد توجه قرار گیرد، بنیانهای خرد مربوط به راهبرد بنگاهها و نهادها، زیرساختها و سیاستهایی است که محیط کسب و کار و رقابت را شکل می دهند و کتاب پورتر در نقش یک پیشرو، با قوت زیادی این خلأ را پر نمود. دلیل سوم آنکه، این کتاب با رویکرد نظری قوی و مراجعه فراوان به تجربیات واقعی، توانسته پلی میان اهل کسب و کار و سیاستمداران دولتی، در موضوع توان رقابت ایجاد کند و از این طریق افقهای جدیدی را هم برای صاحبان صنایع و تجارت و هم برای سیاستگذاران باز می گشاید.

مقدمه :

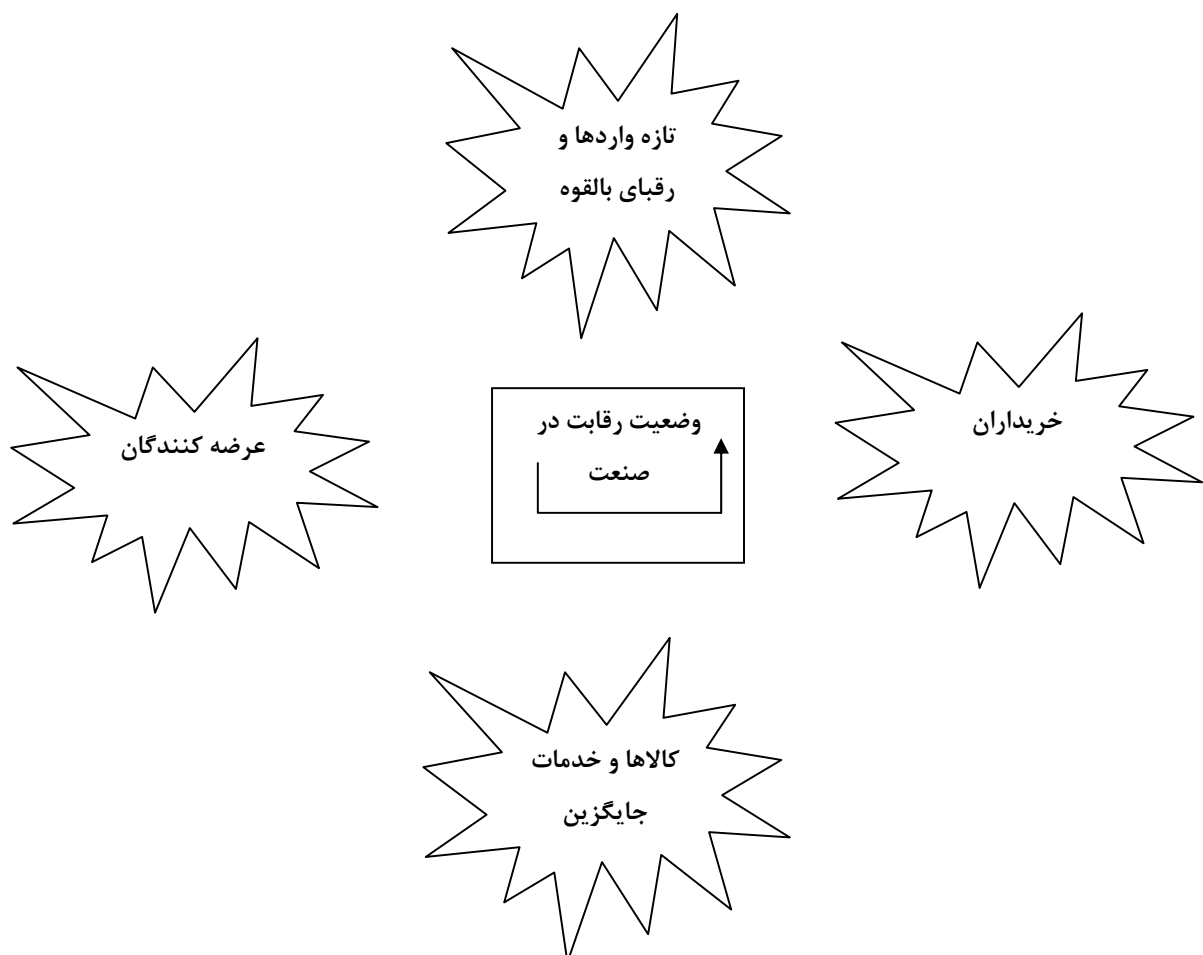
ماهیت استراتژی عبارت است از مرتبط کردن یک شرکت به محیط اش. حنبه کلیدی محیط، نوع صنعتی است که شرکت در آن فعالیت و رقابت می کند. ساختار صنعت نقش عمده ای در تعیین رقابت و استراتژیهای دارد

که به طور بالقوه در اختیار آن شرکت قرار دارد . اهمیت نیروهای بیرون صنعت اساسا نسبی است، چراکه این نیروها تمام شرکتهای را تحت تاثیر قرار می دهند.

ساختار یک صنعت ریشه در ۵ عامل اساسی رقابت دارد که در شکل زیر قابل شناسایی اند. توان جمعی این ۵ عامل است که سودآوری یک صنعت را مشخص می کند. از سوی دیگر این ۵ عامل هستند که موقعیت رقابتی شرکت را درون آن صنعت مشخص می کنند. هدف استراتژی با این وصف، یافتن موقعیتی است که شرکت در آن موقعیت به بهترین وجه در مقابل این عوامل از خود دفاع می کند و یا آنها را در راستای اهداف خود متاثر می سازد. شناخت این عوامل نقاط ضعف و قوت شرکت فعال در یک صنعت را نیز نمایان می سازد. نکته قابل توجه در این مدل آن است که سطح رقابت در آن فراتر از سطح بازیگران جا افتاده و فعال در آن صنعت است.

همه این ۵ عامل با هم شدت رقابت در یک صنعت و سودآوری آن را تعیین می کنند، پس لازم است تمامی آنها در تحلیل ها مورد ارزیابی قرار گیرند، اما این ۵ نیرو به طور خلاصه کدامند ؟
مایکل پورتر معتقد است بیشترین اهمیت در محیط صنعت برای کسب و کارها، افزایش دامنه رقابت است. وی ۵ نیروی رقابتی اصلی را ذکر می کند که توان و قدرت آنها می تواند سودآوری شرکت را تحت تاثیر قرار دهد.

در زیر مدل ۵ نیروی پورتر نمایش داده شده است.



تحلیل صنعت بانکداری ایران بر اساس مدل ۵ نیروی پورتر

وقتی به ردیابی تحلیل های مدیران بانکی می پردازیم، به این نکته بر می خوریم که این تحلیل ها تنها به رقابت با بازیگران اصلی محدود است و در خوش بینانه ترین حالت، آنها تنها به یکی از نیروهای موثر بر رقابت توجه نشان می دهند، بدون اینکه به تمامی نیروهای موثر و توان جمعی آنها توجه لازم را داشته باشند. در ادامه صنعت بانکداری کشور را بر اساس مدل ۵ نیروی پورتر بررسی می کنیم. به کمک این بررسی، به تحلیل ساختاری صنعت بانکداری پرداخته و تحلیلی انجام می دهیم که بر پایه تمامی نیروها و توان جمعی آنها استوار باشد. تحلیلی که موقعیت رقابتی، پتانسیل های سودآوری و از همه مهمتر مبنای شناخت نقاط ضعف و قوتی را فراهم می آورد، شناختی که برونداد آن در برنامه ریزی استراتژیک برای تدوین نقاط ضعف و قدرت بانک به کار گرفته می شود و همچنین در تدوین اهداف بلند مدت و استراتژیهای حضور با توجه به ساختار صنعت نیز مورد استفاده قرار می گیرد.

شدت رقابت در بین رقبای موجود

دلیل رقابت در بین رقبای موجود به طور معمول به ۲ اصل بر می گردد: یکی اینکه این سازمانها احساس فشار می کنند و دیگری اینکه احساس می کنند فرصتهایی برای پیشرفت برایشان فراهم شده است. به عنوان مثال، بانکهای دولتی با نگاه اول و خصوصی ها با نگاه دوم دست به رقابت می زنند. این رقابت می تواند همه را دچار درد سر سازد یا اینکه موجب پیشرفت کل صنعت شود. بدین معنی که رقابت شدید هم می تواند سودآوری را تضعیف کند و هم می تواند با رشد پتانسیل های صنعت زمینه سودآوری را فراهم آورد. یکی از معمول ترین دردهای رقابت در بین رقبای موجود جنگ قیمت ها است که توان سوددهی در یک صنعت را به شدت تضعیف می کند. مبارزات تبلیغاتی هم جنبه دیگری از این رقابت است که ممکن است سطح تنوع خدمات و محصولات را به نفع همه شرکتهای آن صنعت افزایش دهد. در کل باید گفت این رقابت معمولاً با استفاده از تاکتیک هایی چون مبارزه بر سر قیمت، مبارزات تبلیغاتی، معرفی محصولات یا افزایش سطح خدمات صورت می گیرد که در هر صنعتی می تواند مثبت یا منفی باشد.

هنگامی که شرکتهای فعال در یک صنعت زیاد هستند، احتمال وجود شرکتهای تک رو و خودمدار بالاست. این احتمال اما در صنعت بانکداری به دلیل نظارتها و حساسیتهای بالا ضعیف به نظر می رسد. در حالتی دیگر

ممکن است شرکتهای هم اندازه در یک صنعت به دلیل رقابت با هم باعث ایجاد بی ثباتی در وضع آن صنعت شوند. در طرف مقابل، اگر صنعت تحت تاثیر یک یا دو شرکت پیشرو باشد، این احتمال وجود دارد که این شرکتهای بتوانند نظم رفتاری خاصی را برقرار سازند. البته به دلیل فاصله نزدیک بانکهای کشور، این اثر گذاری به طور کامل هیچ گاه مشاهده نشده است .

آنچه که ممکن است برای شرکتهای یک صنعت رخ دهد بازی سهم بری است. بازی ای که این روزها بانکهای کشور به شدت به آن مشغول اند. یکی از دلایل شروع این بازی رشد کند صنعت برای شرکتهایی است که به دنبال توسعه هستند که این نیاز به توسعه در بانکهای خصوصی بیشتر دیده می شود. بر همین مبنا شاهدیم که جنگ سهم بری در میان آنها بسیار سخت تر از بانکهای دولتی در جریان است، اما نکته جالب در این میان موضوع تمایز است. تمایز در عرصه رقابت، لایه های نفوذ ناپذیری را در مقابل ابزارهای رقابتی ایجاد می کند. این تمایز است که ترجیح و تعلق خاطر به وجود می آورد و بر کسی پوشیده نیست که ما در بانکداری تغییر یا تمایز چندانی را تجربه نکرده ایم و در این راستا هزینه ای نکرده ایم. به تعبیر بهتر هنوز از لایه نفوذ ناپذیر تمایز استفاده و بهره نبرده ایم. بدین صورت، تنها نوع رقابت با مفهوم و دارای کارکرد در میان ما رقابت بر سر قیمت است.

نکته قابل ذکر دیگر در خصوص رقابت بین رقبای موجود آن است که رقابت کنندگان از نظر استراتژی، منشا و روابط شان اهداف متفاوتی را دنبال می کنند. پس شرکتهای زمان زیادی را صرف درک این موضوعات می کنند، اگرچه ممکن است مقررات رفتاری خاصی را برای رقابت در یک صنعت وضع کنند، چنان که به طور مثال شاهدیم که بانکهای خصوصی برای ایجاد این مقررات رفتاری دست به تشکیل کانون هماهنگی بانکهای خصوصی زده اند؛ البته اینکه الزام به این مقررات چگونه و تا چه حد است همیشه بحث برانگیز بوده است. گاهی بحث در خصوص رقابت فعالان در یک صنعت مربوط به ترک آن صنعت توسط رقابت کنندگان است. بود برای این رقابت کنندگان موانعی برای خروج متصور است که این موانع به ۳ دسته اقتصادی، استراتژیک و عاطفی تقسیم بندی می شوند. هنگامی که سطح موانع خروج بالاست ظرفیتهای اضافی در درون صنعت وجود دارد و شرکتهای بازنده به جای تسلیم شدن به صورت مبهمی منتظر می مانند و به خاطر ضعف های خود به تاکتیکهای افراطی روی می آورند. در تحلیل های رقابتی زمانی که موانع ورود برای تازه واردین بالا و موانع خروج پایین باشد، درآمد بالا و ثابتی را شاهدیم که بهترین حالت برای شرکتهای حاضر در عرصه است. از سویی موانع کم برای ورود تازه واردین و موانع بالای خروج برای رقابت کنندگان هم در آمد کم با ریسک بالا را برای شرکتهای به دنبال دارد. آنچه در خصوص صنعت بانکداری می توان گفت آن است که موانع خروج آنها بسیار بالاست که هر ۳ عامل یاد شده در آن موثرند. از سویی موانع ورود اگر چه ماهیتا به نسبت پایین ارزیابی می

شود، اما دخالت‌های دولت این موانع را سخت می‌سازد، پس در صنعت بانکداری شاهد درآمدهای بالا و البته با ریسک هستیم .

نکته شایان ذکر آن است که عواملی که شدت رقابت را تعیین می‌کنند ممکن است دچار تغییر شوند. نمونه بسیار عادی آن رشد صنعت است . همان طور که می‌دانیم هرچه صنعت بالغ تر باشد نرخ رشد آن کاهش می‌یابد که این امر منجر به تشدید رقابت، سود کاهنده و تحولات اساسی می‌شود. اگرچه یک شرکت باید خود را با عوامل زیادی که شدت رقابت را در یک صنعت تعیین می‌کنند تطبیق دهد، اما شرکتها از آزادی عمل نیز برخوردارند که البته این آزادی عمل از طریق تغییرات استراتژیک فراهم می‌آید .

تازه واردها و رقبای بالقوه:

تحلیل تازه واردها و تهدیدهایی که آنها متوجه ساختار صنعت می‌سازند، مورد علاقه تحلیل‌گران استراتژیک است. رقبای تازه وارد معمولاً با هدف کسب سهم بازار وارد یک صنعت می‌شوند؛ آنها به همراه خود ظرفیتهای و منابع جدیدی را وارد صنعت می‌کنند .

از این میان شرکتهایی که به دنبال تنوع بخشیدن به کسب و کار خود هستند هم ممکن است با تکیه بر منابع خود وارد صنعت شوند، پس تازه واردین در این حیطة همیشه شرکتهای نو پا نیستند. اما تهدید به ورود بستگی تام و تمام به موانع حاضر برای ورود و واکنش رقبای موجود دارد. اگر این موانع زیاد و واکنش رقبای موجود ضعیف باشد، می‌توان انتظار داشت که این ورود آسان باشد. به نظر می‌رسد در صنعت بانکداری کشور موانع حضور برای تازه واردین داخلی کم اما برای تازه واردین خارجی هنوز سنگین است. این در حالی است که به دلیل ضعف تفکر رقابتی در مدیران بانکی کشور، شاهد واکنش‌های اساسی برای محدود کردن ورود رقبای جدید نیستیم؛ چرا که این رقبای جدید برای بسیاری از مدیران بانکی که بسیار سیال هستند فرصت است و نه تهدید! موانعی که بر سر راه ورود رقبای تازه وارد در صنعت بانکداری موجود است، به طور خلاصه موارد ذیل اند:

۱. تمایز محصولات و خدمات : منظور آن است که شرکتهای تثبیت شده در بازار دارای برند شناخته شده و اعتماد مشتری هستند که ریشه در تبلیغات گذشته، خدمت دهی به مشتریان و تنوع محصول دارد. پس تازه واردین برای تامین علائق و جذب مشتریان مجبورند هزینه‌های فراوانی را صرف کنند. از سوی دیگر این امر به زمان نسبتاً طولانی نیاز دارد. این زمان در صنعت بانکداری به

دلیل نیاز به اعتماد سازی که به لحاظ ماهیت مقوله ای زمانبر است به نسبت طولانی تر از دیگر صنایع هم خواهد بود. این مانع، در صنعت بانکداری مهمترین مانع بر سر راه ورود شرکتهای تازه وارد محسوب می شود.

۲. نیاز به سرمایه : نیاز به حجم زیادی از منابع مالی برای سرمایه گذاری در مسیر رقابت ، خود نوعی مانع محسوب می شود. این سرمایه اگرچه در بسیاری موارد موجود است، اما بسیاری از شرکتهای تازه دلیل ریسک بالای برگشت پذیری آن برای ورود به صنعت احتیاط زیادی به خرج می دهند. البته باید توجه داشت این سرمایه صرفاً محدود به سرمایه مورد نیاز برای تاسیس یک بانک نیست. با این حال بخش قابل توجهی از آن را در بر می گیرد. به عنوان مثال بانک مرکزی با کم کردن سرمایه اولیه برای تاسیس بانک عملاً راه را برای ورود رقبای تازه وارد به صنعت بانکداری گشوده است.

۳. هزینه های تغییر : اگر مشتریان هر بار خرید محصولات و خدمات مورد نیاز خود را از یک بانک انجام دهند، نیازمند هزینه های اضافی هستند و در صورتی که اگر خرید خود را تنها از یک بانک انجام دهند هزینه های کمتری را متحمل خواهند شد. این هزینه ها که شامل انواع هزینه ها مانند هزینه شناخته شدن ، یادگیری ، تخفیفات و ... می شود می تواند یکی از موانع جدی برای تازه واردین باشد. در صنعت بانکداری هم مشتریان برای مزیت های کوچک دیگر رقبا به ندرت به تغییر بانک خود دست می زنند، هزینه های شناخته شدن، یادگیری فرآیندهای بانک جدید، آرامشی که در مواجهه های خدماتی گذشته داشته اند را با هر امتیازی عوض نمی کنند. پس تازه واردین باید چنان ساختار هزینه و عملکردی داشته باشند که تغییر را برای مشتری توجیه کنند که این امر یک بار در زمان ورود بانکهای خصوصی به عرصه بانکداری و در حوزه بهبود عملکرد اتفاق افتاد و سهم قابل توجهی را نصیب آنها کرد، اما بر کسی پوشیده نیست که به دلیل نزدیک بودن فرآیندهای کاری و خدمات مشابه و جابجایی کارکنان و مدیران شعب به خصوص در بانکداری خصوصی این هزینه هم برای تازه واردین قابل جبران خواهد بود و می تواند موانع ورود آنها را از سر راه بردارد.

۴. خسارتهای هزینه مستقل از مقیاس: شرکتهای فعال در یک صنعت ممکن است با نوعی مزیت هزینه روبه رو باشند که برای تازه واردین قابل حصول نباشد. از این دسته می توان به فناوری های انحصاری (که در بانکداری این فناوری ها کمتر دیده می شود)، موقعیت مکانی مناسب یا پارانه های دولتی اشاره کرد. موضوع بعد منحنی یادگیری یا تجربه هاست. در بعضی از کسب و کارها شرکتهای با افزایش انباشت تجربه با روند رو به کاهش هزینه های متوسط روبه رو می شوند. این امر

بدان دلیل است که کارکنان روشهای کار خود را بهبود می بخشند (یادگیری صورت می گیرد) طرحها توسعه می یابد، عملکردها بهبود می یابد، تکنیکها بهتر می شوند. کاهش هزینه ناشی از افزایش تجربه در کسب و کارهایی که با فعالیتهای زیاد و حساس و دقیق سروکار دارند یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده برای بالا بردن هزینه های ورود تازه واردین است. درصنعت بانکداری اگر این تجربه ها به صورت انحصاری حفظ شوند مانعی برای ورود رقبا می شوند، این در حالی است که تازه واردین با جذب مدیران و افراد با تجربه به سرعت این هزینه را کاهش می دهند. در این میان تنها افراد اند که هزینه جذب بیشتری را به سازمان جدید تحمیل می کنند بدون اینکه معنای رقابت در بین بانکها شکل گیرد. به عنوان مثال، افراد با سالها تجربه و شناخت کامل بانک فعلی در بانک دیگری مشغول به کار شده و تمام تجربیات و ... را به بهای حقوق و پست بالاتر در اختیار بانک جدید قرار می دهند. از سوی دیگر قابلیت کپی شدن و خرید دانش و نرم افزارهای فنی از شرکتها و مشاوران هم این هزینه را به شدت کاهش داده است. پس اگرچه این مانع از پتانسیل بالایی برای بالا بردن هزینه های تازه واردین برخوردار است به دلیل نبود تفکر رقابت در بین بانکداران عملا کارکرد موثری در ایجاد مانع برای ورود تازه واردین محسوب نمی شود.

۵. سیاستهای دولت: دولت می تواند با اتخاذ سیاستهایی ورود به صنایع را محدود کند. به عنوان مثال، با وجود آمادگی بسیاری از تازه واردین خارجی برای حضور در صنعت بانکداری ایران هنوز دولت مجوزی برای فعالیت آنها صادر نکرده و مانعی جدی برای حضور آنها فراهم آورده است.

اما جدا از این موانع، انتظارات رقبای بالقوه از واکنش شرکتهای موجود، تهدید ورود را تحت تاثیر قرار می دهد. با نگاهی به گذشته می توان دریافت که با توجه به جذابیتهای صنعت بانکداری و عدم واکنشهای جدی از سوی بانکهای فعال در کشور، انتظار واکنش از سوی فعالین در این صنعت بسیار ضعیف است. شاید نبودن انگیزه واکنش در میان بانکهای دولتی موجه باشد، اما در میان بانکهای خصوصی نیز با وجود انگیزه لازم چنین نگاهی وجود ندارد. شاید بتوان دیدگاه دولتی و غیر رقابتی مدیران ارشد بانکهای خصوصی، نبود تفکر بلند مدت و این نگاه که تازه واردین در کوتاه مدت نمی توانند مشکلی را برای بانکهای موجود ایجاد کنند و ... را از عوامل این عدم واکنش دانست.

از سویی شرایط ورود به یک صنعت هم می تواند تحت تاثیر قیمت قرار گیرد. اگر قیمت‌های جاری بالاتر از قیمت های متصور برای ورود باشد، تازه واردها با انتظار سود بالاتر از حد متوسط وارد خواهند شد. اگر شرکت تازه وارد مجبور شود که با قیمتی پایین تر از قیمت متصور برای ورود به بازار داخل شود تهدید ورود به صنعت از بین می رود .

نباید فراموش کرد که موانع ورود می توانند با تغییر شرایط تغییر کنند. از سوی دیگر، برخی شرکتهای ممکن است دارای منابع یا مهارت هایی باشند که موانع حضور برای آنها با هزینه های بسیار کمتری قابل تحقق باشد. بنابراین، این موانع برای هر تازه واردی نیازمند استراتژی خاصی خواهد بود؛ البته برای آنهایی که تازه واردین قوی تری محسوب می شوند .

در نگاهی اجمالی می توان دریافت که موانع ورود تازه واردین به عرصه بانکداری خصوصی - علی رغم پتانسیل های بالقوه ای که در صنعت بانکداری دارند - به دلیل نبود تفکر رقابت عملا تاثیر گذاری چندانی نخواهند داشت. تازه واردین علی رغم اینکه به نوعی با هر کدام از موانع روبه رو و دست به گریبانند اما مانع جدی ای در برابر خود احساس نمی کنند .

توان چانه زنی خریداران

خریداران هم با تلاشهای خود برای کاهش قیمت محصولات مورد نیاز با صنعت رقابت می کنند؛ یعنی با قدرت چانه زنی خود سودآوری صنعت را تحت تاثیر قرار می دهند. خریداران همواره در تلاش اند محصولاتی با خدمات بیشتر و کیفیت بالاتر و قیمت کمتر دریافت کنند. آنها حتی به صورت مستقیم و غیر مستقیم شرکتهای حاضر در یک صنعت را بر علیه هم بر می انگیزانند. البته واضح و مبرهن است که قدرت این خریداران یکسان نیست و بستگی به حجم خرید ، دفعات خرید و ... دارد. به طور کلی اهمیت نسبی خریدهای خریداران قدرت آنها را مشخص می کند. عوامل زیر در بالا بردن توان چانه زنی خریدار موثر است : ۱- حجم خرید بالا ۲- نقش و درصد سهم محصولات صنعت در ساختار هزینه و خریدهای خریدار ۳- عدم تمایز خاص یا تنوع محصولات خریداری شده به طوری که جایگزینی آنها با دشواری همراه باشد ۴- تغییرات هزینه ای کم برای

خریدار ۵- تهدید به ادغام رو به عقب خریداران؛ یعنی خودشان محصول را تولید کنند و بر همین مبنا درخواست تخفیفات بیشتری کنند ۵- نقش ضعیف خدمات و محصولات در کیفیت محصولات خریداری شده ۷- اطلاعات کافی و به موقع خریداران

آنچه مسلم است اینکه شرکتها با انتخاب خریداران خود به نوعی قدم در مسیر یک تصمیم استراتژیک می گذارند. تصمیمی که در بر دارنده این واقعیت است که می توان با انتخاب خریدارانی که کمترین قدرت انتخاب را دارند تصمیمات استراتژیک مربوط به توان چانه زنی را بهبود بخشید. اما در صنعت بانکداری خریداران شرکتها و افرادی هستند که خدمات بانک را مورد استفاده قرار می دهند. این خدمات طیف وسیعی از خدمات ریالی و ارزی، تامین منابع مالی، مشاوره های مالی و سرمایه گذاری و ... را شامل می شود. نکته قابل توجه آنکه علی رغم حجم خرید بالای محصولات، نقش برجسته محصولات بانکی در موفقیت، کیفیت و ساختارهای هزینه ای خریداران، هزینه های متعدد تغییرات به لحاظ شناختی و زمانی و پولی و اطلاعات کافی خریداران عملا فشار قابل توجهی از سوی خریداران به صنعت بانکداری وارد نمی آید. این سهولت اگرچه برای صنعت بانکداری خوشایند است اما بی شک بی توجهی و نبود تفکر بهره گیری از این فرصت به معنی بهره برداری موثر از آن نیست. این بدان معناست که فشار کم مشتریان به معنای مدیریت این فشار توسط بانکهای فعال نیست. البته بسیار اتفاق می افتد که بانکها با فشار مشتریان خود مواجه می شوند اما هیچ گاه این فشار نیرویی تولید نکرده است که مدیران بانکها را به تفکری استراتژیک در این خصوص وا دارد. شاید وابستگی زیاد و نبود گزینه های دیگر انتخاب این همزیستی کم فشار را توجیه پذیر ساخته است.

توان چانه زنی تامین کنندگان :

تامین کنندگان هم می توانند شرکتهای درون یک صنعت را با افزایش قیمتها یا کاهش کیفیت تهدید کنند. تامین کنندگان قادرند سودآوری را برای شرکتهایی که قادر به تامین هزینه های افزوده شده نیستند از میان ببرند. اگر شرایطی مانند شرایط زیر برقرار باشد تامین کنندگان می توانند قدرت خود را به رخ بکشند .
(۱) اگر تامین کنندگان معدود بوده و نسبت به شرکتهای فعال در صنعت متمرکزتر باشند. (۲) اگر تامین کننده مجبور نباشد برای ارایه محصول و خدمات خود با دیگر محصولات و خدمات رقابت کند (۳) اگر محصول تامین

کننده درون داد مهمی برای کسب و کار خریدار به شمار بیاید . ۴) اگر محصول تامین کننده تمایز و تنوع داشته و هزینه جابه جایی به شرکت های درون صنعت تحمیل کند.

نکته حائز اهمیت در این نیرو موثر بر رقابت آن است که بیشتر افراد تامین کنندگان را صرفاً بنگاه فرض می کنند، در حالی که به عنوان مثال نیروی انسانی هم جزیی از این نیرو محسوب می شود؛ چرا که این نیروها می توانند سود بالقوه یک صنعت را از طریق چانه زنی از میان بر دارند. از سوی دیگر در صنعت بانکداری به جز تامین کننده گان نرم افزارها و سخت افزارهای بانکداری سپرده گذاران از جمله تامین کنندگان اصلی محسوب می شوند که قدرت چانه زنی آنها در سودآوری این صنعت حرف اول را می زند. این نیرو جزو محدود نیروهای اثرگذاری است که توجه مدیران بانکی را به خود مشغول داشته است. چنان که بسیاری از رقابتهای موجود در این صنعت حول محور این نیرو متمرکز شده اند .

فشار ناشی از محصولات جایگزین:

تمامی شرکتهای موجود در یک صنعت با صناعی که محصولات جایگزین تولید می کنند در رقابت هستند. محصولات جایگزین با ایجاد سقفی برای قیمتهایی که شرکت ها می توانند با هدف سودآوری برای محصولات خود معین کنند پا به عرصه می گذارند. بدیهی است هر چه این قیمت مناسب تر باشد محدودیتهای ایجاد شده در صنعت پایدارتر خواهد بود. شناسایی محصولات جایگزین نیازمند جستجو موشکافانه برای محصولاتی است که می تواند عملکردی مشابه داشته باشند. این جستجوی موشکافانه حتی ممکن است شرکت را به مرزهای صناعی ببرد که در نگاه اول هیچ ربط و نسبتی با محصولات صنعت ندارند، اما از پتانسیل های خاصی برای جایگزینی برخوردارند. خدمات و محصولات ارائه شده در بورس اوراق بهادار، بانکها با کارکردهای دیگر و همچنین بازار ارز و فلزات گرانبها و ... محصولات بالقوه و بالفعل جایگزین محصولات بانکی محسوب می شوند. به هر طریق اگرچه در تحلیلها این محصولات مد نظر قرار می گیرند اما در فضای رقابتی حتی گاهی از زبان مدیران عامل بانکها می شنویم که برای تقویت بورس برنامه ریزی صورت می گیرد ! به تعبیری خودمان محصولات جایگزین را تقویت و از ظرفیتهای سودآوری صنعت بانکداری می کاهیم .

جمع بندی و تحلیل

عوامل موثر بر رقابت یک صنعت به شرکت کمک می کند تا نقاط ضعف و قوت خود را در ساختار صنعت به خوبی بشناسد. در واقع از دیدگاه استراتژیک نقاط و ضعف و قوت همان وضعیت شرکت در قبال علل بنیادین مربوط به هر کدام از عوامل رقابتی است. یک اقدام استراتژیک هم به اقدامات تهاجمی یا دفاعی در برابر این نیروها مربوط است. پس شرکتها با تحلیل نیروهای موثر بر رقابت موقعیت شرکت را در برابر عوامل رقابتی مشخص می کنند و بعد از آن با اقدامات استراتژیک مناسب موقعیت نسبی خود را بهبود می بخشند. در آخرین گام با پیش بینی هایی که بر اساس عوامل رقابتی انجام می دهند و فاکتورهایی که این عوامل را پدید می آورند راهکارهای واکنش در برابر آنها را با اتخاذ استراتژیهای مناسب مشخص می کنند و با این کار به ایجاد توازن جدید رقابتی اقدام می کنند. شناخت این قابلیت ها و توانمندیها و منشا عوامل رقابتی، حوزه هایی را که شرکت باید در آن وارد شده یا از آن اجتناب کند را نیز نمایان می سازد .

نباید فراموش کرد که ترقی و تغییرات یک صنعت با تغییر و ترقی در منابع ساختاری رقابت همراه است. از این رو مهمترین روندهای استراتژیک آنهایی هستند که بیشتر منابع رقابت درون یک صنعت را متاثر می کنند. ناگفته پیداست که برای پیش بینی سودآوری و ارایه یک برنامه گسترده باید منشا و گستردگی این منابع را در نظر داشت. پس تعریف جامع و مناسب از یک صنعت از قدمهای اصلی و اساسی برای تدوین استراتژیهای رقابتی به شمار می آید. تحلیل ساختاری یک صنعت چیزی بسیار فراتر از تمرکز کامل بر رقابت رقبای موجود است. شاید در نظر اول مشخص کردن مرز بین این عوامل در تدوین استراتژی مد نظر نباشد اما با شناخت آن می توان مطمئن بود منابع پنهان و ابعاد اساسی رقابت نادیده گرفته نمی شود .

به هر طریق رقابت کم کم به دغدغه اصلی مدیران بانکی تبدیل می شود. این انگیزه مهم و اساسی آنان را به سوی تدوین راهی برای رقابت سوق خواهد داد.