



دانشکده کارآفرینی

موضوع: تحلیل صنعت بانکداری ایران بر اساس استراتژی پنج عامل
رقابتی پورتر

درس: استراتژیهای کارآفرینی

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: افشین احمدیار (۶۶۰۱۸۷۰۲۰)

زمستان ۸۸

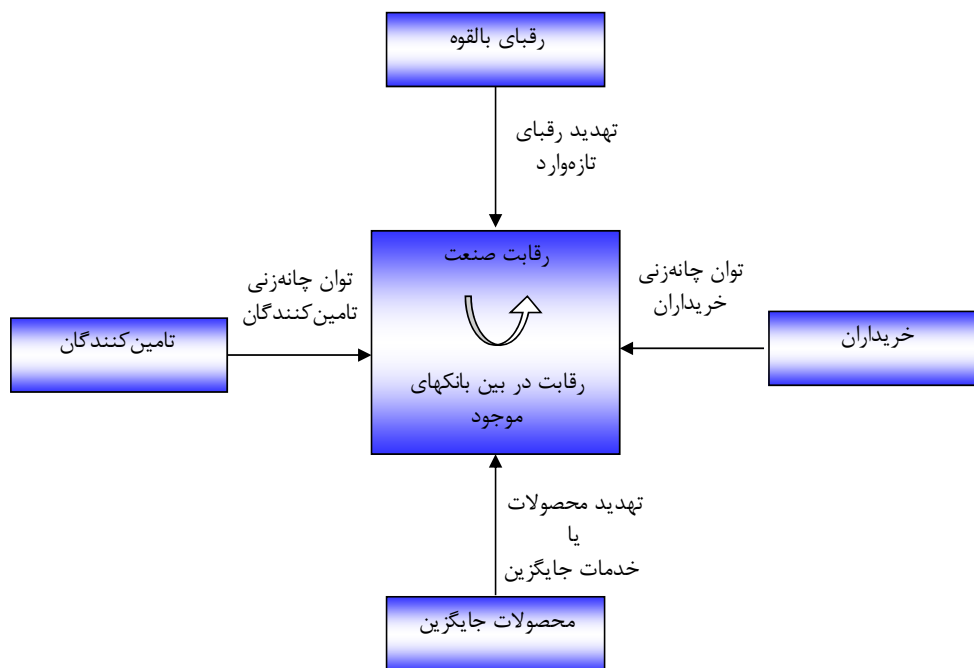
فهرست

۱. مقدمه..... ۳
۲. تازه واردها..... ۴
۳. شدت رقابت در بین رقبای موجود..... ۶
۴. فشار ناشی از محصولات جایگزین..... ۷
۵. توان چانه زنی خریداران..... ۸
۶. توان چانه زنی تامین کنندگان..... ۸
۷. نتیجه گیری..... ۹

مقدمه:

ماهیت استراتژی عبارت است از مرتبط کردن یک شرکت به محیط اش. جنبه 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 اساساً 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 عوامل 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؟



تازه واردها:

تحلیل تازه واردها و تهدیدهایی که آنها متوجه ساختار صنعت می سازند، مورد علاقه تحلیل گران استراتژیک است. رقبای تازه وارد معمولاً با هدف کسب سهم بازار وارد یک صنعت می شوند؛ آنها به همراه ظرفیتهای و منابع جدیدی را وارد صنعت می کنند.

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 کامل به موانع حاضر برای ورود و واکنش رقبای موجود دارد. اگر این موانع زیاد و واکنش رقبای موجود ضعیف باشد، می توان انتظار داشت که این ورود آسان باشد. به نظر می رسد 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 واکنش های اساسی برای محدود کردن ورود رقبای جدید نیستیم؛ چرا که این رقبای جدید علیرغم تهدید بودن برای بانکها ولی برای بسیاری از مدیران بانکی یک فرصت می باشند. موانع موجود بر سر راه ورود رقبای تازه وارد به صنعت بانکداری عبارتند از:

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 علایق و جذب مشتریان مجبورند هزینه های 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 به 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 چند بانک انجام دهند، نیازمند هزینه های اضافی هستند و در صورتی که 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 مزایای 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 و ... 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 ها 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 یارانه های دولتی اشاره کرد. موضوع بعد منحنی یادگیری یا تجربه است. 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 و غیره. 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 نبود 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.

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.

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 البته مانند چاقویی ۲ لبه است که 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، هم می تواند با رشد پتانسیلهای صنعت زمینه سودآوری را فراهم آورد. یکی از معمول ترین دردرس های رقابت در بین رقبای موجود جنگ قیمتهاست که توان سوددهی 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 معمولا با استفاده از تاکتیک هایی چون مبارزه بر سر میزان سود، مبارزات تبلیغاتی، معرفی محصولات یا افزایش سطح خدمات صورت می گیرد که در هر صنعتی می تواند مثبت یا منفی باشد.

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 میزان سود است، چه اینکه تفکیک و تمایز هیچگاه برای مدیران ما مهم نبوده است.

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 غیره. 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.

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 خریداران 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 ۶- نقش ضعیف خدمات و محصولات در کیفیت محصولات خریداری شده ۷- اطلاعات کافی و به موقع خریداران.

آنچه مسلم است اینکه شرکتهای 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 شرکتهای 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

علیرغم حجم خرید بالای محصولات، نقش برجسته محصولات بانکی در موفقیت، کیفیت و ساختارهای هزینه ای خریداران، عملاً فشار قابل توجهی از سوی خریداران به صنعت بانکداری وارد نمی آید. 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 کم تعداد 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 و...

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 جزئی 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 البته همان خریداران میباشند) که قدرت چانه زنی آنها در سودآوری این صنعت حرف اول را می زند. این نیرو جزو معدود 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.

نتیجه گیری:

عوامل موثر بر رقابت یک صنعت به شرکت کمک می کند تا نقاط ضعف و قوت خود را در ساختار صنعت به خوبی بشناسد و بدین وسیله با تحلیل نیروهای موثر بر رقابت موقعیت شرکت را در برابر عوامل رقابتی مشخص کند و بعد از آن با اقدامات استراتژیک مناسب موقعیت نسبی خود را بهبود بخشد. در آخرین گام با پیش بینی

هایی که بر اساس عوامل رقابتی انجام می دهد و فاکتورهایی که این عوامل را پدید می آورند راهکارهای واکنش در برابر آنها را با اتخاذ استراتژیهای مناسب مشخص کند و با این کار به ایجاد توازن جدید رقابتی اقدام کند. 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 نمایان می سازد. در صنعت بانکداری ایران تنها پس از راه یابی بانکهای خصوصی به این صنعت میزان رقابت بین بانکها، اندکی افزایش یافت که البته شدت آن به حدی نبوده است که ما شاهد تغییرات چشمگیری در این صنعت باشیم. همچنین بدلیل عدم وجود رقابت فزاینده در این صنعت آثار و نشانه هایی از استفاده مدیران صنعت بانکداری از استراتژی پنج عامل پورتر مشاهده نمیشود در حالیکه به نظر میرسد توجه مدیران ارشد بانکها به این موضوع میتواند کمک شایانی در جهت رشد و تعالی این صنعت بنماید.

منبع : کتاب استراتژی رقابتی - مایکل پورتر