

## تحلیل وضعیت رقابتی صنعت تولید پوشاک ورزشی ایران با استفاده از مدل رقابتی پورتر

امید جمشیدی<sup>۱\*</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>، محمد خیبری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۸/۲۸ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۰/۲۰

### چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر تحلیل وضعیت رقابتی صنعت پوشاک ورزشی کشور با استفاده از مدل رقابتی پورتر بوده که برای دستیابی به این هدف پس از کسب اطلاعات از فدراسیون‌های ملی در خصوص برندی که برای تهیه لباس ورزشکاران، مربیان و داوران خود از آن استفاده می‌کنند، تعداد ۳۲ شرکت تولیدی بزرگ استخراج شد. به منظور گردآوری اطلاعات با استفاده از روش کل شمار با کلیه اعضای جامعه تحقیق به روش «مصاحبه ساختاریافته»، مصاحبه به عمل آمد. روایی سؤالات پروتکل مصاحبه به وسیله متخصصان تأیید شد و پایایی آن توسط روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و مقدار قابل قبول ( $\alpha=0.78$ ) به دست آمد. تنها یکی از شرکت‌های موجود در جامعه حاضر به همکاری نشد و در پایان با انجام ۳۱ مصاحبه داده‌ها گردآوری گردید. با تجزیه و تحلیل این داده‌ها به صورت ترکیبی در دو بخش کیفی و کمی به تحلیل وضعیت رقابتی صنعت مربوطه پرداخته و در پایان نیروهای مدل مورد استفاده در تحقیق (مدل پورتر) وزن دهی و اولویت‌بندی شد. نیروهای پنج‌گانه مدل در نظر گرفته شده، وزن دهی و تأثیر هر کدام از آن‌ها بر نیروی مربوطه مورد بررسی قرار گرفت، همچنین با استفاده از آزمون فریدمن اولویت این نیروها به ترتیب؛ (۱) شدت رقابت بین رقیب، (۲) تهدید ورود تازه‌واردان، (۳) قدرت چانه‌زنی مشتریان، (۴) قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، (۵) تهدید محصولات جایگزین، رتبه‌بندی شد.

### واژگان کلیدی

استراتژی رقابتی، رقبای بالقوه، صنعت پوشاک ورزشی حمایت

## مقدمه

همواره این دیدگاه وجود داشته که ارائه تعریفی جامع و مناسب برای صنعت به عنوان یک قدم اساسی در تدوین استراتژی رقابتی به شمار می‌آید. نویسندگان متعددی نیز تأکید کرده‌اند که در تعریف یک کسب‌وکار باید علاوه بر محصول به عملکرد نیز توجه کرد، باید از مرزهای ملی فراتر رفته، رقابت را در سطح بین‌المللی بررسی کنیم، و همین‌طور باید در تحلیل رقبا همواره از رقبای موجود فراتر رفته، به آن‌هایی که احتمالاً در آینده وارد صنعت خواهند شد، نیز توجه داشت (دولسیک و همکاران، ۲۰۱۲).

از یک دیدگاه کلی می‌توان فضای حاکم بر صنایع را به دو دسته تقسیم کرد: صنایع غیررقابتی و صنایع رقابتی. منظور از صنایع غیررقابتی، آن دسته از صنایع است که مشتری‌ها و درآمد تضمین شده‌ای در آن وجود دارد صنایع رقابتی نیز آن دسته از صنایع است که در آن‌ها رقابت بین شرکت‌ها و صنایع مختلف به شدت وجود دارد و مفاهیمی از قبیل «جذب مشتری»، «رضایت مشتری»، «ارائه خدمات بهتر و بیشتر» و ... جزء ادبیات رایج آن‌ها می‌باشد. در این عرصه از صنایع که معمولاً مشتری آن‌ها عموم مردم می‌باشد و بازار آن‌ها عمدتاً خصوصی است، جذب مشتری بیشتر، کلید رشد و بقای یک شرکت و یا صنعت می‌باشد. لذا صاحبان این‌گونه صنایع بایستی همواره در فکر حفظ جایگاه خود در بازار باشند و همچنین می‌باید در برنامه‌ریزی‌ها و تدوین استراتژی برای سازمان خود به عوامل رقابت در آن عرصه از صنعت توجه داشته باشند (مظاهری ۱۳۸۳).

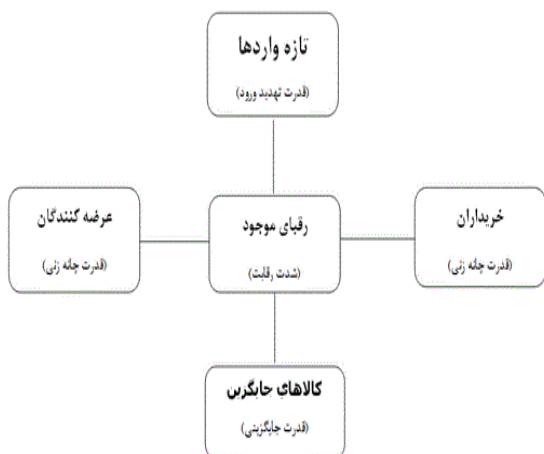
تولید و تجارت لوازم ورزشی امروزه جزء لاینفک اقتصاد کشورها به شمار می‌رود و از سوی دیگر این امر به عنوان یکی از سیاست‌های سازمان‌های مرتبط با ورزش در کشورها شناخته می‌شود. استانداردهای تولید محصولات و همچنین گسترش تولیدات این محصول همانند دیگر محصولات از اقداماتی است که توسط سازمان تربیت بدنی

دنبال می‌شود اما آنچه در این میان مهم به نظر می‌رسد و قابل کتمان نیست، سهم اندک تولیدات داخلی لوازم

ورزشی از بازار کنونی این محصولات است (مینتزبرگ، ۱۹۸۷).

پیتز<sup>۱</sup>، فیلدینگ<sup>۲</sup> و مایلر<sup>۳</sup> در تأیید تعریف مولین<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) همه محصولات، کالاها، خدمات، اماکن و افراد مرتبط با ورزش را اجزای صنعت ورزش معرفی می‌کنند. در جای دیگر پیتز و استاتلر<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) در رابطه با تعریف صنعت ورزش بر بازارهای مرتبط با ورزش، آمادگی و تفریحات سالم تأکید دارند. در کل صنعت ورزش به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با تولید و بازاریابی کالاها و خدمات ورزشی گفته می‌شود که در ارتقای ارزش افزوده نقش داشته باشند (کیانمرز ۱۳۸۶).

مدل رقابتی پورتر: نیروهای رقابتی پورتر که به پنج نیروی رقابتی<sup>۶</sup> شناخته می‌شوند، توسط مایکل پورتر<sup>۷</sup> مطرح شده است. با استفاده از این پنج نیروی رقابتی می‌توان به تحلیل وضعیت صنعت پرداخت و میزان جذابیت یک صنعت را تحلیل نمود. این پنج نیرو عبارت‌اند از (پورتر، ۱۹۹۸):



شکل ۰. مدل رقابتی پورتر

1. Pitts
2. Felding
3. mailer
4. Mulin
5. Stutler
6. competitive forces

استفاده از ۲۸ پرسش در طیف ۵ تایی لیکرت به بررسی شدت نیروهای پورتر در شرکت خودروسازی ایران خودرو پرداختند. افخمی و همکاران (۱۳۹۰)، صنایع موجود در بازار ایران را لیست و پس از انتخاب صنایعی که رقابت پذیری بالایی دارند، با استفاده از چارچوب پورتر اقدام به اولویت بندی ۱۰ صنعت برتر کشور نمودند، که در این بین صنعت پوشاک ورزشی جزء صنایع برتر ذکر نشده است. طالبی و صاحبی (۱۳۹۰) با بررسی روش جذب فناوری در صنعت قطعه سازی خودرو با استفاده از مدل پورتر دریافتند که سه معیار قدرت چانه زنی انتقال دهنده و تأمین کننده، قدرت چانه زنی جذب کننده و تهدید محصولات جایگزین با تعیین روش جذب فناوری دارای همبستگی و ارتباط می باشند که با استفاده از شاخص تاو کندال B تعیین گردید که قدرت چانه زنی خریداران دارای بالاترین همبستگی و تهدید محصولات جایگزین دارای کمترین همبستگی می باشند. ایرن سیاو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در تحقیق خود با عنوان "بررسی تأثیر اینترنت بر رقابت در صنعت بانکداری، با استفاده از مدل پنج نیروی رقابتی پورتر" به این نتیجه رسید که اینترنت به چند طریق بر روی صنعت بانکداری تأثیر می گذارد؛ اولاً اینترنت باعث تغییر ساختار صنعت می شود و قواعد رقابت را دگرگون می سازد، دوماً با نشان دادن راه هایی به بانک ها برای پیشی گرفتن از رقبای برای آنها مزیت رقابتی ایجاد می کند و در پایان اینترنت کسب و کارهایی جدید در حیطه بانکداری سنتی فراروی بانک ها می گشاید. در صنعت ورزش نیز شاید بتوان با بررسی زیرساخت ها، از ابزارهای تکنولوژی جهت توسعه این صنعت استفاده کرد. فیگن اوکماک<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر شرایط رقابت در بازارهای جدید در صنعت هتل استانبول: آنالیز با استفاده از نیروهای پنج گانه پورتر» دریافت که صنعت اسکان استانبول، انگیزه

پورتر معیارهایی را برای ارزیابی هر یک از پنج عامل فوق بیان کرده است که می توان به وسیله آنها این عوامل را ارزیابی نمود (پورتر، ۱۹۹۸).

صنعت همواره در حال تحول است و تحولات آن باعث تغییر پارادایم های حاکم بر آن و از جمله تغییر در شکل رقابت می شود. این مسئله به تنهایی اهمیت زیادی ندارد اما از آنجایی که پارادایم حاکم بر یک صنعت را تغییر داده و شکل رقابت را عوض می کند اهمیت می یابد (مظاهری ۱۳۸۳). در چنین شرایطی غافل شدن از شرایط رقابتی و عدم تلاش برای بهبود وضعیت رقابت به منزله جا ماندن از رقبای کاهش مشتریان شرکت و کاهش سوددهی است. نیروهای موجود در بازار تعیین کننده نحوه رفتار بنگاه ها است. شدت رقابت، میزان رقابتی بودن کالاهای جایگزین، تهدیدات ناشی از ورود رقبای جدید، ماهیت و نوع مشتریان همگی رفتارهای رقابتی خاصی را به بنگاه های اقتصادی تحمیل می کنند. پس به نظر می رسد که یکی از گام های اصلی برای توسعه یک صنعت بررسی وضعیت رقابتی آن صنعت و چاره اندیشی برای رقابت بهتر باشد (نوجوان، ۱۳۸۸).

محققان 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 پوشاک ورزشی و شدت رقابت میان شرکت های حاضر در صنعت را بررسی نماییم.

باقری (۱۳۸۷) در بررسی بانک پارسیان دریافت: ترقی و تغییرات یک صنعت با تغییر و ترقی در منابع ساختاری رقابت همراه است. از این رو مهم ترین روندهای استراتژیک آن هایی هستند که بیشتر منابع رقابت درون یک صنعت را متأثر می کنند. رقابت کم کم به دغدغه اصلی مدیران بانکی تبدیل می شود. این انگیزه مهم و اساسی آنان را به سوی تدوین راهی برای رقابت خواهد کشاند و در نتیجه آنها به سمت تحلیل ساختار صنعت بانکداری کشور سوق داده می شوند. شفیعی نیک آبادی و جلیلی بوالحسنی (۱۳۸۹) با

1. Irene siaw  
2. Figen ucma

تولید و ... به فراخور دسترسی و امکان انجام گفت‌وگو، مصاحبه به عمل آمد. از این میان تنها یک شرکت حاضر به همکاری در این پروژه نشد و با توجه به کوچک بودن جامعه آماری برای نمونه‌گیری از روش کل شمار استفاده شد و با مدیران ۳۱ شرکت مصاحبه به عمل آمد.

ابزار استفاده شده در این تحقیق، پروتکل ترجمه شده‌ای می‌باشد که برای تعیین روایی محتوایی، توسط ۱۰ نفر از استادان بازمینی و مورد تأیید قرار گرفت و همچنین پایایی سؤالات این پرسش‌نامه نیز توسط روش آلفای کرونباخ بررسی شده، مقدار  $(\alpha=0,78)$  به دست آمد که نشان دهنده پایایی این سؤالات می‌باشد. در ضمن برای دستیابی به اطلاعات بیشتر و توضیحات تکمیلی از جانب مصاحبه‌شوندگان در پایان هر سؤال، بخشی برای توضیحات بیشتر در نظر گرفته شد.

در بخش کیفی پژوهش، محقق پس از کدگذاری‌های صورت گرفته در ساختار مصاحبات، به وزن دهی به هر یک از شاخص‌های مورد نظر پرداخته و در نهایت اهمیت و تأثیر هر شاخص بر نیروی مورد نظر استخراج شد.

برای نیروی تهدید ورود رقبای جدید به صنعت، شاخص‌هایی از جمله: استاندارد بودن محصولات، کیفیت محصولات تولیدکنندگان، تلاش برای رهبری هزینه صنعت، صرفه‌جویی مقیاس، میزان سرمایه اولیه مورد نیاز برای ورود، تعدد شبکه‌های توزیع، حمایت دولت از تولیدکننده‌ها، دسترسی تولیدکنندگان به مواد اولیه و هزینه انتقالی خریدار در نظر گرفته شد، که در پرسش‌نامه مورد استفاده از طریق ۹ سؤال بررسی گردید.

به‌منظور بررسی قدرت چانه‌زنی خریداران و شاخص‌های مربوط به این نیرو که شامل تعدد خریداران، حجم خرید هر خریدار، میزان اطلاعات خریداران، هزینه انتقالی خریداران، میزان حساسیت خریدار به قیمت، میزان استاندارد بودن محصولات و کیفیت محصول تولیدکنندگان می‌باشد، ۶ سؤال در نظر گرفته شد.

سرمایه‌گذاری را برای طرح‌های جدید با توجه به متغیرهایی چون: «خریداران»، «کالاهای جایگزین» و «تأمین‌کنندگان» فراهم آورده است.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود هم در تحقیقات خارجی وهم در تحقیقات داخلی، در صنایع مختلف، پژوهش‌هایی با استفاده از مدل رقابتی پورتر انجام شده است و در این میان اهمیت مدل پورتر در بررسی صنایع مورد توجه است، به نظر می‌رسد در صنعت ورزش تاکنون تحقیقی به این منظور صورت نگرفته است لذا محققان با در نظر گرفتن کمبود پژوهش‌هایی با این سبک در حیطه ورزش، در پی بررسی این صنعت و تحلیل وضعیت رقابتی در صنعت پوشاک ورزشی برآمده‌اند. برای نیل به این هدف، با بررسی تحقیقات گذشته و ادبیات تحقیق، شاخص‌هایی برای هر کدام از نیروهای مدل رقابتی پورتر استخراج و با گردآوری اطلاعات تحقیق به وزن دهی و تحلیل این شاخص‌ها پرداخته شد.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و بر حسب روش گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی است و داده‌های مورد نیاز به صورت میدانی گردآوری شده‌اند. پس از مطالعات اولیه و بررسی تحقیقات انجام‌شده در زمینه موضوع تحقیق و مشورت اساتید و افراد خبره در این زمینه جهت انتخاب جامعه هدف تحقیق و چگونگی گردآوری و تحلیل اطلاعات؛ سرانجام از روش ترکیبی کمی - کیفی بهره گرفته شد و از طریق مصاحبه ساختاریافته، داده‌های مورد نظر گردآوری شدند.

جامعه مورد مطالعه در این تحقیق، تولیدی‌های پوشاک ورزشی داخلی بودند که حداقل یکی از فدراسیون‌های ورزشی، پوشاک تیم‌های خود را از میان محصولات آن‌ها خریداری کرده‌اند؛ که از طریق تماس یا فدراسیون‌ها فهرست مورد نظر به دست آمد. مجموع تعداد این شرکت‌ها حدود ۳۲ شرکت بوده که برای دستیابی به اطلاعات لازم با یک یا دو نفر از مدیران آنان از قبیل مدیر فروش، مدیر

فریدمن به رتبه‌بندی نیروهای مدل رقابتی پورتر در صنعت پوشاک ورزشی پرداخته شد.

### یافته‌های تحقیق

برای توصیف جامعه آماری در جلسه مصاحبه از سؤالات فردی استفاده گردید. این سؤالات شامل سن، میزان تحصیلات و سابقه فعالیت شرکت تولیدی بودند. مشخص شد که بیشتر اعضای جامعه (۵۹٪) بین ۳۰-۴۰ سال و دارای تحصیلاتی در سطح دیپلم و فوق‌دیپلم (۶۳٪) بودند همچنین اکثر شرکت‌های مورد بررسی دارای سابقه فعالیت تولید بین ۱۰-۵ سال بودند.

برای تعیین طبیعی بودن داده‌ها و تصمیم‌گیری در خصوص استفاده از آزمون‌های پارامتریک و ناپارامتریک، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف (k-s) استفاده شد. نتیجه به دست آمده از این آزمون نشان داد که توزیع داده‌ها نرمال نبوده و در نتیجه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار ناپارامتریک استفاده شد.

توان چانه‌زنی تأمین‌کنندگان با شاخص‌های تعدد تأمین‌کنندگان، کیفیت محصولات تأمین‌کنندگان، امکان استفاده شرکت از مواد اولیه جایگزین، اهمیت صنعت برای تأمین‌کنندگان و هزینه انتقالی تولیدکننده، با اختصاص ۷ سؤال مورد بررسی قرار گرفت.

برای بررسی تهدید ورود محصولات جایگزین با شاخص‌های میزان ورود کالاها، جایگزین، کیفیت و مطلوبیت قیمت محصولات جایگزین و علاقه مشتریان به محصولات جدید، ۳ سؤال در نظر گرفته شد.

و به‌منظور گردآوری داده‌های مربوط به نیروی رقابت میان رقبا با شاخص‌های رشد صنعت، تعداد رقبا، ظرفیت تولید اضافه هر تولیدکننده، هزینه‌های خروج از صنعت، هزینه ثابت تولیدکنندگان، هزینه انتقالی خریداران و استاندارد بودن محصولات، ۷ سؤال اختصاص یافت.

همچنین در بخش کمی تحقیق، اطلاعات کیفی به دست آمده، با استفاده از طرح مبتنی بر مدل ترکیبی میان مرحله‌ای (همتی ۱۳۸۷) به داده‌های کمی تبدیل شده و سپس با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹، از طریق آزمون

جدول (۱) نتایج آزمون k-s

	تهدید ورود رقبا جدید	قدرت چانه‌زنی خریداران	توان چانه‌زنی تأمین‌کنندگان	تهدید ورود محصولات جایگزین	رقابت میان رقبا موجود
N	31	31	31	31	31
Mean	2045	2087	3.12	2.4	3.28
Std.deviation	.646	.584	.405	.697	.485
Asymp.sig	.046	.049	.037	.041	.05

یافته دیگر این که بین بعضی از عناصر با نیروی مرتبط با آن رابطه معکوس وجود دارد که این رابطه در جدول با علامت (-) مشهود است. برای به دست آوردن میانگین شدت هر نیرو، این علامت‌ها منظور شده است. به‌طور مثال در مورد عنصر صرفه‌جویی مقیاس که مقدار آن ۳,۶۲ محاسبه شده (۰,۶۲ بالاتر از مقدار متوسط ۳)، مقدار آن ۲,۳۸ برای آن لحاظ گردیده است (۰,۶۲ کمتر از مقدار متوسط ۳). در به دست آوردن میانگین نیروهای دیگر نیز این رویه انجام گرفته است.

پس از انجام مصاحبه‌ها میانگین هر یک از شاخص‌ها و نیز شدت هر یک از نیروها و میزان تأثیر آن‌ها بر صنعت پوشاک ورزشی مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۲ مربوط به میزان متوسط شاخص‌های تهدید ورود رقبا جدید می‌باشد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود عدم حمایت دولت از تولیدکننده‌های حاضر در صنعت پوشاک ورزشی و همچنین پایین بودن هزینه انتقالی خریداران دو شاخص مهم در افزایش تهدید ورود رقبا جدید می‌باشند.

میانگین این نیروی پورتر ۳,۱۲ می‌باشد.

جدول شماره (۲) مقدار متوسط شاخص‌های مربوط به تهدید ورود رقبا جدید

وزن شاخص	شاخص	ردیف
۳,۱۵	میزان استاندارد بودن محصولات	۱
۳,۱۸	کیفیت محصولات تولیدکنندگان(-)	۲
۴,۲۵	تلاش تولیدکننده‌ها برای رهبری هزینه صنعت(-)	۳
۳,۶۴	صرفه‌جویی مقیاس(-)	۴
۴,۲۱	میزان سرمایه اولیه مورد نیاز برای ورود به صنعت(-)	۵
۳,۹۷	تعدد شبکه‌های توزیع	۶
۱,۰۶	حمایت دولت از تولیدکننده‌های حاضر در صنعت(-)	۷
۳,۳۳	دسترسی تولیدکنندگان به مواد اولیه مناسب(-)	۸
۱,۲۹	هزینه انتقالی خریدار (switching cost)(-)	۹
۳,۱۲	میانگین	

جدول ۳ مقدار متوسط شاخص‌های مربوط به توان چانه‌زنی خریداران را نشان می‌دهد، پایین بودن هزینه انتقالی خریداران و حساسیت بالای آن‌ها نسبت به قیمت کالاهای ورزشی دو شاخص اصلی هستند که توان چانه‌زنی خریداران را افزایش داده‌اند.

جدول (۳) مقدار متوسط شاخص‌های مربوط به توان چانه‌زنی خریداران

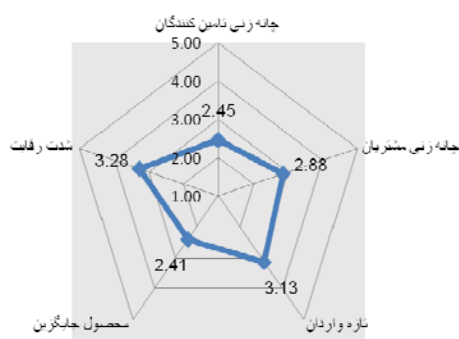
وزن شاخص	شاخص	ردیف
۴,۰۴	تعدد خریداران(-)	۱
۲,۲۹	حجم خرید هر خریدار	۲
۳,۰۱	میزان اطلاعات خریداران	۳
۱,۲۹	هزینه انتقالی خریداران (switching cost)(-)	۴
۴,۲۶	میزان حساسیت خریدار به قیمت	۵
۲,۱۲	میزان استاندارد بودن محصولات	۶
۳,۰۸	کیفیت محصول تولیدکنندگان(-)	۷
۲,۸۷	میانگین	

جدول ۴، مربوط به مقدار متوسط شاخص‌های توان چانه‌زنی تأمین‌کنندگان می‌باشد، پایین بودن تعداد تأمین‌کنندگان در کنار عدم امکان استفاده تولیدکننده‌ها از مواد اولیه جایگزین شاخص‌هایی هستند که باعث بالا رفتن توان چانه‌زنی تأمین‌کنندگان شده‌اند.

جدول (۴) مقدار متوسط شاخص‌های مربوط به توان چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

ردیف	شاخص	وزن شاخص
۱	تعدد تأمین‌کنندگان(-)	۱,۷۶
۲	کیفیت محصولات تأمین‌کنندگان	۳,۷۵
۳	امکان استفاده شرکت از مواد اولیه جایگزین(-)	۱,۲۹
۴	اهمیت صنعت برای تأمین‌کنندگان(-)	۳,۰۷
۵	هزینه انتقالی تولیدکننده (switching cost)	۲,۳۸
	میانگین	۲,۴۵

سه شاخص تعدد رقبا، هزینه‌های بالای خروج از صنعت و همچنین پایین بودن هزینه انتقالی خریداران موجب تشدید این نیرو در صنعت پوشاک ورزشی کشور شده‌اند. شکل ۲، شدت نیروهای پورتر در صنعت ورزش کشور را نشان می‌دهد. همان‌طور که می‌بینید شدت رقابت بین رقبای حاضر بیشترین مقدار (۳,۲۸) و تهدید ورود محصولات جایگزین کمترین مقدار را دارا می‌باشد (۲,۴۱).



شکل (۱) نمودار عکسبوتی شدت نیروهای پورتر در صنعت پوشاک ورزش در بخش کمی تحقیق، با توجه به خروجی آزمون فریدمن، مقدار معنی‌داری کمتر از ۰,۰۱ و نزدیک به صفر بوده و از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha$ ) کمتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هیچ‌کدام از نیروهای پنج‌گانه رتبه یکسانی ندارند و اختلاف رتبه‌ها معنی‌دار است. مطابق جدول ۷ رتبه‌ها مشخص گردید و محرز شد که بالاترین رتبه مربوط

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

جدول (۵) مقدار متوسط شاخص‌های مربوط به تهدید ورود محصولات جایگزین

ردیف	شاخص	وزن شاخص
۱	میزان ورود کالاهای جایگزین	۳,۰۲
۲	کیفیت و مطلوبیت قیمت محصولات جایگزین	۲,۰۷
۳	علاقه مشتریان به محصولات جدید	۲,۱۱
	میانگین	۲,۴

دیگر این که میزان ورود کالاهای جایگزین بیش‌ترین تأثیر را بر تهدید ورود محصولات جایگزین دارد.

در جدول ۶ میزان متوسط شاخص‌های مربوط به شدت رقابت میان رقبای موجود مشاهده می‌شود:

جدول (۶) مقدار متوسط شاخص‌های مربوط به رقابت میان رقبای موجود

ردیف	شاخص	وزن شاخص
۱	رشد صنعت(-)	۴,۱
۲	تعداد رقبا	۴,۱۷
۳	ظرفیت تولید اضافه هر تولیدکننده	۳,۲۵
۴	هزینه‌های 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	۲,۰۲
	میانگین	۳,۲۸

به نیروی رقابت بین رقبا و کمترین رتبه مربوط به تهدید ورود محصولات جایگزین می‌باشد.

عنوان یک فرصت و نیروی پیش‌ران جهت گسترش این صنعت به شمار آورد.

تحلیل یافته‌های مربوط به شاخص‌های نیروی "تهدید ورود تازه‌واردان" به صنعت پوشاک ورزشی نشان می‌دهد که تمایل پایین تولیدکنندگان ورزشی به رهبری هزینه صنعت، پایین بودن سرمایه اولیه مورد نیاز برای ورود به صنعت و همچنین حمایت کم دولت از تولیدی‌های فعال و از طرف دیگر پایین بودن هزینه‌های انتقالی خریداران در این نیرو باعث افزایش احتمال ورود تازه‌واردان به این صنعت شده است. زرین کوب نیز در بررسی صنعت اجاق گاز به نتایج مشابهی در خصوص نیروی تهدید ورود تازه‌واردان رسید. امکان ورود آسان به صنعت می‌تواند صنایع را از این جهت که موجب تقویت روحیه رقابتی در بنگاه‌های فعال می‌شود تحت تأثیر قرار دهد، به عبارت دیگر شرکت‌های فعال می‌کوشند تا با ایجاد مزیت‌های رقابتی، تمایل به خرید محصولات خود را در میان مشتریان به وجود آورند و به تبع این امر می‌تواند موجب بهبود کیفیت محصولات موجود در بازار شود.

شاخص‌های مورد مطالعه برای نیروی "قدرت چانه‌زنی مشتریان" نشان داد خریداران محصولات ورزشی نسبت به قیمت محصولات تولیدی حساس هستند و این مورد و مواردی چون پایین بودن هزینه‌های انتقالی خریداران و محدودیت در تعداد خریداران باعث شده که از دست دادن یک خریدار برای تولیدکننده مهم باشد، این موضوع باعث افزایش توان چانه‌زنی خریداران در تعیین قیمت محصولات و کیفیت محصول تولیدی می‌شود. با توجه به وزن شاخص‌ها (جدول ۳) بیشترین تأثیر را حساسیت خریداران به قیمت محصولات، دارا می‌باشد که تا حدودی می‌توان این مقدار را به وجود کالاهای مشابه چینی در بازار با قیمت پایین‌تر نسبت داد. از طرفی با توجه به وضعیت معیشت غالب مردم جامعه و سهم ورزش در سبد هزینه کرد خانواده‌های ایرانی، خریداران کالاهای ورزشی نسبت به قیمت کالاها حساس بوده و این موضوع می‌تواند بر

جدول (۲) نتایج آزمون فریدمن پنج نیروی مدل تحقیق

نیرو	میانگین رتبه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
شدت رقابت بین رقبا	۴/۳۲	۳/۲۸	۰/۴۸	۲/۵	۳/۸۸
تهدید ورود تازه واردان	۳/۶۴	۳/۱۳	۰/۴	۲/۶	۳/۸
قدرت چانه زنی مشتریان	۳/۲۶	۲/۸۷	۰/۵۸	۲/۱۴	۳/۸۱
قدرت چانه زنی تأمین کنندگان	۲/۱۳	۲/۴۵	۰/۶۴	۱/۲	۳/۶
تهدید محصولات جایگزین	۱/۶۸	۲/۴	۰/۶۹	۱	۳/۳۳

### بحث و نتیجه گیری

با بررسی یافته‌های مربوط به شاخص‌های در نظر گرفته شده برای نیروی "شدت رقابت بین رقبا" می‌توان نتیجه گرفت که هزینه‌های خروج از صنعت پوشاک ورزشی به دلایل مختلفی مانند: داشتن دارایی‌های تخصصی، موانع عاطفی، محدودیت‌های دولتی و اجتماعی و ... بالاست، این فاکتور و همچنین بالا بودن تعداد رقبا فعال در این صنعت، ناچیز بودن هزینه‌های انتقالی مصرف‌کنندگان و استاندارد بودن محصولات تولیدی در این صنعت باعث افزایش نیروی رقابت بین رقبا در صنعت پوشاک ورزشی کشور شده است. به عبارتی می‌توان گفت سطح رقابت در این صنعت در حال حاضر بالا بوده و این موضوع مطابق نتایج تحقیق باقری (۱۳۸۷) می‌تواند موجب رونق کسب‌وکار شده، زمینه توسعه صنایع را فراهم می‌آورد؛ بنابراین شاید بتوان بالا بودن سطح رقابتی را در صنعت پوشاک ورزشی به



۱. شدت رقابت بین رقبا
  ۲. تهدید ورود تازه‌واردان
  ۳. قدرت چانه‌زنی مشتریان
  ۴. قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
  ۵. تهدید محصولات جایگزین
- از آنجا که تحقیقی در زمینه کاملاً مرتبط با عنوان این پژوهش یافته نشد و همچنین توجه به هدف این پژوهش که تحلیل وضعیت صنعت است نمی‌توان نتایج تحقیق را با نتایج تحقیقات دیگر به لحاظ هم سو یا ناهم سو بودن تطبیق داد، لذا در مقایسه نتایج و یافته‌های این تحقیق با تحقیقات انجام گرفته روی صنایع دیگر داریم:
- شفیعی نیک‌آبادی و همکاران (۱۳۸۹) قدرت چانه‌زنی مشتریان را ۳،۳۴۵؛ قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، ۲،۸۳۳؛ تهدید ورود رقبا، تازه‌وارد، ۳،۱۳۹؛ شدت رقابت در صنعت، ۲،۴۱۷ و میزان جایگزینی محصولات و خدمات را ۲،۳۳۳ محاسبه کردند. با توجه به متفاوت بودن جامعه این دو تحقیق می‌توان اختلاف مشاهده شده در رتبه‌بندی نیروهای پورتر در این صنایع را توجیه کرد.
- افخمی و همکاران (۱۳۹۰) در بخشی از تحقیق خود دریافتند رقابت‌پذیری بالا نشان‌دهنده توانایی ایجاد، حفظ و استفاده از مزیت‌های نسبی است که هم دولت و وزارتخانه‌های متبوع می‌توانند از این مزیت‌ها برای افزایش صادرات غیر نفتی استفاده کنند. همان‌طور که پیش‌تر شرح داده شد در صنعت تولید پوشاک ورزشی نیز وضعیت مشابهی برقرار است، یعنی با توجه به پتانسیل موجود و مزیت‌های در دسترس، حمایت دولت می‌تواند نقشی بسزا در پیشرفت و توسعه این صنعت داشته باشد.
- در مقایسه نتایج این پژوهش با پروژه‌ای که با عنوان «تدوین برنامه نظام مدیریت راهبردی برای شرکت نیرواناسان» (۱۳۹۰) انجام گرفت داریم:
- در صنعت پوشاک ورزشی مانند صنعت مبل‌مان تمایل افراد و شرکت‌ها برای ورود به صنعت بالاست، حجم سرمایه لازم برای ورود به این صنعت تقریباً بالاست. اما در صنعت
- استراتژی شرکت‌ها در توسعه کسب‌وکار خود تأثیرگذار باشد.
- مطالعه شاخص‌های در نظر گرفته شده برای نیروی "قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان" نشان‌دهنده این مطلب است که با توجه به این که کیفیت محصولات عرضه شده توسط تأمین‌کنندگان بر کیفیت محصول تولیدی و به تبع آن بر فروش و سودآوری محصولات تأثیر می‌گذارد، لذا این شاخص به همراه شاخص‌هایی مانند اهمیت کم صنعت برای تأمین‌کنندگان و همچنین عدم امکان جایگزین کردن محصولات تأمین‌کنندگان با مواد جایگزین، باعث بالا رفتن قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان شده است. مطابق با یافته‌های بخش کیفی تحقیق، از نظر بیشتر تولیدکنندگان ورزشی، در دسترس نبودن و گران بودن مواد اولیه از تأثیرگذارترین عوامل مؤثر بر کیفیت محصولات تولیدی می‌باشد. شاید بتوان گفت بخش دولتی و سازمان‌های مسئول با تسهیل دسترسی تولیدکنندگان به مواد اولیه می‌توانند در پیشرفت این صنعت مؤثر واقع شوند.
- در نهایت بررسی شاخص‌های نیروی «تهدید ورود محصولات جایگزین» نشان داد سه شاخص: میزان ورود کالاهای جایگزین، علاقه مشتریان به خرید محصولات جدید به میزان بیشتر و کیفیت و مطلوبیت پایین محصولات جدید بر این نیرو تأثیر می‌گذارند؛ اما به صورت کلی نیروی تهدید ورود محصولات جایگزین، کمترین تأثیر را بر وضعیت رقابتی صنعت پوشاک ورزشی داشته است. با توجه به ادبیات موضوعی تحقیق، مقصود از کالاهای جایگزین، محصولاتی است که می‌توانند کارایی در حد محصولات صنعت پوشاک ورزشی داشته باشند؛ که پایین بودن شدت این نیرو را شاید بتوان به ویژگی‌های منحصربه‌فرد محصول صنعت نسبت داد.
- با توجه به یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل می‌توان به این نتیجه رسید که نیروهای مدل پورتر در صنعت پوشاک ورزشی ایران به ترتیب زیر رتبه‌بندی می‌شوند:

پوشاک ورزشی برخلاف صنعت مبلمان سرمایه گذاری بخش خصوصی و همچنین حمایت های دولتی پایین است و استراتژی های تولید مطابق استانداردها در سطح متوسط قرار دارد.

مباحث فوق نشان دهنده موقعیت مناسب برای توسعه صنعت پوشاک ورزشی می باشد اما با توجه به سؤال ۲۲ پروتکل مصاحبه در خصوص حمایت دولت از تولیدکنندگان ورزشی تقریباً همگی مصاحبه شوندگان اعتقاد داشتند که دولت حمایت چندانی (از قبیل اعمال معافیت های مالیاتی، صدور مجوزها، جلوگیری از ورود کالاهای بی کیفیت و...) از تولیدکنندگان پوشاک ورزشی نمی کند. که با توجه به پتانسیل مناسب توسعه صنعت این اهمال قابل انتقاد است.

از آنجایی که میزان رقابت بین رقا به نسبت نیروهای دیگر مدل بالاتر است، پیشنهاد می شود شرکت های تولیدی که در صنعت پوشاک ورزشی فعال هستند از وضعیت رقابتی خود غافل نشوند و برای ماندن در صنعت از ابزارهای بازار

شناسی نیز بهره گیرند. همچنین با توجه به بالا بودن تهدید ورود تازه واردان به این صنعت به شرکت های تولیدی فعال پیشنهاد می شود با تولید محصولات باکیفیت و استفاده از ایده های خلاقانه سعی در جذب و حفظ مشتریان و کنترل بازار را داشته باشند. از آنجایی که نیروی قدرت چانه زنی مشتریان به عنوان نیروی سوم رتبه بندی، مقدار نسبتاً بالایی دارد پیشنهاد می شود شرکت های تولیدی در جهت کسب رضایت مشتریان خود گام بردارند. از طرفی با توجه به شدت نیروی قدرت چانه زنی تأمین کنندگان، به شرکت های تولیدی پیشنهاد می شود جهت تولیدات خود از مواد اولیه باکیفیت و از منابع تأمین کننده مختلف استفاده کنند و در صورت امکان نسبت به ادغام رو به عقب در صنعت خود اقدام نمایند. در پایان شدت پایین تهدید محصولات جایگزین، نشان می دهد شرکت های تولیدی فعال می توانند با اطمینان خاطر بیشتری نسبت به تولید محصولات خود اقدام کنند.

## منابع

۱. افخمی، سعید؛ خدامرادی، علی؛ جمالی، عباس؛ ابراهیمی، عادل؛ (۱۳۹۰). "مدلی برای بررسی رقابت پذیری صنایع با استفاده از مدل پنج نیروی پورتر". فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۶۰، صص ۱۰۱-۱۳۴.
۲. باقری، احسان (۱۳۸۷). "مروری بر پنج نیروی رقابتی در صنعت بانکداری". تهران: روزنامه دنیای اقتصاد شماره ۱۷۷۳؛ کد خبر - ۵۰۲۶۵۷.
۳. پورتر، مایکل (۱۹۹۸). "استراتژی رقابتی، تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا". ترجمه؛ مجیدی، جهانگیر؛ مهرپویا، عباس، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۴. زارع شوربچه، محمدعلی (۱۳۹۰). "تحلیل استراتژیک صنعت تایر ایران". دیدگاه، نشریه صنعت لاستیک ایران، جلد ۶۲، صص ۵-۱۷.
۵. شفیع نیک آبادی، محسن؛ جلیلی بوالحسنی، اعظم (۱۳۸۹). "نقش نیروهای رقابتی پورتر در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو". فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، جلد ۳۳، صص ۹-۱۴.
۶. صاحبی، کامبیز طالبی، سمیه (۱۳۹۰). "ارائه مدل روش جذب فناوری مبتنی بر الگوی رقابت صنعتی پورتر". فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد، جلد سال هشتم، شماره ۲۹، صص ۲۷-۳۴.
۷. کیانمرز، یحیی (۱۳۸۶). "تحلیل اقتصاد صنعت ورزش ایران". کیش؛ ششمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
۸. مظاهری، کریم (۱۳۸۳). "جزوه مدیریت راهبردی در صنایع هوافضا". تهران؛ دانشکده مهندسی هوافضا، دانشگاه صنعتی شریف، تلخیص امیر توکلی کاشی.
۹. نوجوان، صمد (۱۳۸۸). "طراحی یک مدل کمی برای پشتیبانی از انتخاب استراتژی رقابتی بر مبنای مدل پنج نیروی رقابتی پورتر (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو)". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید باهنر کرمان.
۱۰. همتی، رضا (۱۳۸۷). "ترکیب روش های کمی و کیفی: فصلنامه علوم اجتماعی، جلد شماره ۴۰، صص ۵۳-۸۸".

11. Figen ucmaç (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. Irene siaw, alec yu (2004) . "an analysis of the impact of the internet on competition in the banking industry, using porter 5 force model ". International journal of management, vol 2, no 4, pp 514-523
13. Mintzberg, henry (1987). "the strategy concept". california management review, vol 25 ,no 5, pp 11-24
14. zelimir dulcic, vladimir gnjidic, 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

# Analysis of the competitive situation in the sports apparel industry using Porter's competitive model

Omid Jamshidi<sup>1\*</sup>, Mehrzad Hamidi<sup>2</sup>, Mohammad Khabiri<sup>3</sup>

(Received: 19 November 2013

Accepted: 10 January 2015)

## Abstract

The aim of this study was to analyze the competitive situation of sports apparel industry through using competitive porter's model, to achieve this goal, It is used the national federation information of supplied clothing brand for players, coaches and referees that were 32 major manufacturing companies. Data collection Occured by using the total number of structured, and interview with all members of the research community. The validity of the questions of the interview protocol was approved by experts and its reliability was assessed by Cronbach's alpha and acceptable value ( $0.78 = \alpha$ ) were obtained. only one of the companies does not participate in the interview and data were collected with 31 companies. The analysis of these data were combined both qualitative and quantitative analysis of the competitive situation in the industry and finally the model used in the study (porter's model) was weighting and prioritization. At the end, indicators for each of the five forces model was considered and weighted impact of each one on the forces was studied, these forces also used the Friedman test priority order as followe: (1) the intensity of rivalry among competitors, (2) the threat of entry of newcomers, (3) bargaining power of customers, (4) bargaining power of suppliers, (5) the threat of substitute products.

## Keywords

Strategy, potential competitors, sports apparel

---

1. Ph.D. Candidate in Sport Management, Mazandaran University

E-mail: [omidjamshidi88@yahoo.com](mailto:omidjamshidi88@yahoo.com)

2. Associate Professor, Faculty of Sport Science and Phesical education, University of Tehran

3. Associate Professor, Faculty of Sport Science and Phesical education, University of Tehran