

دانشگاه علم و صنعت

دانشکده صنایع

موضوع

## ارزیابی رقبای یک شرکت تولیدی

تحقیق و نگارش

صمد بختور

پایان نامه برای دریافت کارشناسی ارشد

در رشته صنایع

مدیریت سیستم و بهره‌وری

استاد راهنما

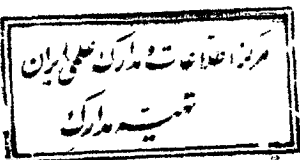
دکتر علی احمدی

استاد مشاور

دکتر محمود احمد پور - دکتر غضنفری

زمستان ۷۶

۱۹۰۴۵



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## چکیده تحقیق

در این تحقیق سعی شده است ضمن یک مطالعه کتابخانه ای جامع بر روی "تاریخچه رقابت" از دیدگاه دانشمندان با استفاده از آخرین بررسیها و مطالعه تجربه شده نسبت به ارائه یک "روش علمی برای ارزیابی و مقایسه یک شرکت تولیدی نسبت به رقبا و انجام برنامه ریزی استراتژیک در فضای رقابتی بازار" اقدام و سپس روش ارائه شده، در مورد رقبای شرکت ایران پویا تولید کننده یخچال خانگی پیاده شود.

پس از ارزیابی و مقایسه شرکت مورد نظر نسبت به رقبا با استفاده از "شاخصهای عوامل قدرت" استخراج شده در روش فوق الذکر برنامه ریزی استراتژیک برای شرکت مزبور به روش "S-W-O-T" انجام گرفته است.

این تحقیق میتواند به عنوان یک "Hand book" نسبتاً جامع برای مدیران تولیدی جهت کسب موفقیت کار در فضای رقابتی مورد استفاده قرار گیرد.

(( بسمه تعالی ))

## سؤال تحقیق

سؤال اصلی این تحقیق این است که :

چگونه میتوان وضعیت یک شرکت تولیدی را نسبت به رقبای آن سنجید . و

استراتژی برخورد مناسب را برای شرکت مورد نظر در مقابل رقبا

اتخاذ نمود ؟

## فهرست مطالب

### فصل اول

- ۱۰ ..... کلیات تحقیق
- ۱۱ ..... طرح تدوین پایان نامه
- ۱۳ ..... موانع و محدودیتهای تحقیق

### فصل دوم - بخش اول

- ۱۵ ..... معرفی اجمالی مدیریت استراتژیک در شرایط رقابتی
- ۱۶ ..... استراتژی
- ۱۶ ..... برنامه ریزی ( طراحی چارچوبی برای آینده )
- ۱۸ ..... برنامه ریزی استراتژیک
- ۱۹ ..... ۲-۱- شعار شرکت
- ۲۱ ..... ۲-۲- تنظیم اهداف کلان و کمی شرکت
- ۲۱ ..... ۲-۳- طراحی پیش نویس استراتژی شرکت
- ۲۲ ..... ۲-۳-۱- تحلیل موقعیت فعلی شرکت ( قوت ، ضعف ، فرصتها ، تهدیدات )
- ۲۲ ..... الف - روش BCG
- ۲۴ ..... ب - روش جنرال الکترونیک
- ۲۶ ..... ۲-۳-۲- توسعه استراتژیهای رشد
  - الف - نفوذ در بازار
  - ب - توسعه بازار
  - ج - توسعه محصول
  - د - ایجاد تنوع
- ۲۷ ..... ۲-۴- برنامه ریزی استراتژیهای تابعه
- ۲۷ ..... ۲-۴-۱- نقش بازاریابی در برنامه ریزی استراتژیک
- ۲۸ ..... ۲-۴-۲- بازاریابی و سایر دیپارتمانهای تابعه
- ۲۹ ..... ۲-۴-۳- برخورد بین دیپارتمانهای مختلف
- ۳۰ ..... ۲-۴-۴- سازماندهی در فضای رقابتی
- ۳۲ ..... ۲-۴-۵- نظام آماری در شرکت در فضای رقابتی

### فصل ۲ - بخش دوم : رقابت از دیدگاه اندیشمندان

- ۳۴ ..... مقدمه
- ۳۴ ..... نظریه رقابت آزاد از دیدگاه آدام اسمیت
- ۳۶ ..... نظریه رقابت کامل نئوکلاسیک
- ۳۶ ..... نظریه شومپیتر و فرآیند رقابتی تخریب اخلاق
- ۳۸ ..... مکتب اتریشی و تئوری فرآیند بازار

۳۹ ..... نظریه های جدید بازار -

## فصل ۲ - بخش سوم : مدل عمومی رقابت

۴۳ ..... مدل عمومی رقابت -

۴۴ ..... رقابت -

۴۴ ..... ۲-۱- مزیت های رقابتی و مبنای آن

۴۷ ..... ۲-۲- زنجیره ارزش و مزیت های رقابتی

۵۴ ..... ۲-۳- استراتژیهای مزیت های رقابتی

۵۵ ..... ۲-۳-۱- استراتژی رهبری در هزینه

۵۷ ..... ۲-۳-۲- " تمرکز

۵۷ ..... ۲-۳-۳- " متمایز شدن

۵۷ ..... الف : متمایز شدن در محصول

۵۸ ..... ب : " " " خدمات

۵۹ ..... ج : " " " نیروی انسانی

۶۰ ..... د : " " " ذهن و تصور مشتری

۶۱ ..... ۲-۳-۴- معیارهای انتخاب صحیح مزیت های رقابتی در استراتژی متمایز شدن

۶۳ ..... ۲-۳-۵- مقایسه دو استراتژی ( فروش گرایی - بازار گرایی )

۶۶ ..... ۲-۳-۶- پیدا کردن مزیت های رقابتی

## فصل ۳ : برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی

۶۹ ..... ۳-۱- مشخص کردن و ارزیابی فرصتها (swot)

۷۰ ..... ۳-۱-۱- محیط بازاریابی

۷۰ ..... الف - عوامل محیطی میکرو

۷۳ ..... ب - عوامل محیطی ماکرو

۷۸ ..... ۳-۱-۲- نحوه برخورد با عوامل محیطی بازاریابی

۷۹ ..... ۳-۲- تجزیه و تحلیل بخش های مختلف بازار و انتخاب بازار هدف

۸۱ ..... ۳-۲-۱- چهار استراتژی انتخاب بازار هدف

۸۱ ..... الف - استراتژی بازاریابی تفکیک نشده

۸۲ ..... ب : " " " متمرکز

۸۳ ..... ج : " " " تفکیک شده

۸۴ ..... د : " " " تک مشتری

۸۴ ..... ۳-۳- تعیین جایگاه شرکت در بین رقبا

۸۷ ..... ۳-۴- برنامه ریزی موقعیت بازار و توسعه استراتژی marketing mix

- ۸۷ ..... ۳-۴-۱- طرحی محصولات جدید
- ۸۹ ..... الف : بوجد آمدن ایده
- ۹۰ ..... ب : غربال کردن ایده
- ۹۱ ..... ج : توسعه مفهوم و آزمایش آن
- ۹۲ ..... د : استراتژی بازاریابی
- ۹۳ ..... هـ : آنالیز تجارت
- ۹۳ ..... و : توسعه محصول
- ۹۴ ..... ز : آزمایش بازاریابی
- ۹۴ ..... ج : تولید در اندازه های تجاری
- ۹۵ ..... ۳-۴-۱- استراتژیهای سیکل عمر کالا
- ۹۷ ..... الف : مرحله معرفی و ارائه کالا
- ۹۸ ..... ب : مرحله رشد
- ۹۸ ..... ج : اشباع
- ۱۰۰ ..... د : افت
- ۱۰۲ ..... ۳-۴-۲- قیمت گذاری
- ۱۰۳ ..... ۳-۴-۲-۱- عوامل داخلی
- ۱۰۳ ..... الف : اهداف بازاریابی
- ۱۰۴ ..... ب : استراتژی marketing mix
- ۱۰۴ ..... ج : هزینه ها
- ۱۰۵ ..... د : سازمان قیمت گذار
- ۱۰۶ ..... ۳-۴-۲-۲- عوامل خارجی
- ۱۰۶ ..... الف : طبیعت بازار و تقاضا
- انواع بازار
  - تصور مشتری از قیمت و ارزش کالا و یا خدمات
  - آنالیز ارتباط بین قیمت و تقاضا
  - کشش قیمتی تقاضا
- ۱۱۰ ..... ب : هزینه ، قیمت و پیشنهادهای رقبا
- ۱۱۰ ..... ج : سایر عوامل
- ۱۱۰ ..... ۳-۴-۲-۳- روش های عمومی قیمت گذاری
- ۱۱۱ ..... الف : روش بر پایه هزینه
- ۱۱۲ ..... ب : قیمت گذاری بر اساس خریدار

- ج : " " رقابت ..... ۱۱۳
- ۳-۴-۲-۴- استراتژیهای تطابق قیمت ..... ۱۱۴
- الف : تخفیف ..... ۱۱۴
- ب : قیمت گذاری تبعیضی ..... ۱۱۵
- الف : تفاوت قیمت برای مشتریان مختلف =
- ب : تفاوت قیمت براساس محصول
- ج : قیمت گذاری تبعیض براساس امکان
- د : قیمت گذاری تبعیضی براساس زمان
- هـ : قیمت گذاری تشویقی
- و : قیمت گذاری تشویقی
- ز : قیمت گذاری براساس ارزش
- ح : قیمت گذاری جغرافیایی
- ط : قیمت گذاری تحویل بکنواخت
- ی : قیمت گذاری منطقه ای
- ک : قیمت گذاری جذب هزینه حمل
- ۳-۴-۳- شبکه توزیع ..... ۱۱۷
- ۳-۴-۳-۱- انواع کانالهای توزیع ..... ۱۲۰
- الف : کانالهای توزیع کالاهای مصرفی و خدماتی ..... ۱۲۱
- ب : کانال توزیع کالاهای سازمانی ..... ۱۲۳
- ج : کانال توزیع بر اساس سیستم بازاریابی عمودی ..... ۱۲۴
- ۳-۴-۳-۲- نحوه مدیریت و انتخاب استراتژی شبکه توزیع ..... ۱۲۶
- ۳-۴-۳-۳- تعیین عمق و شدت کانال توزیع ..... ۱۲۸
- الف : استراتژی توزیع ژرفشی ..... ۱۲۸
- ب : " " انتخابی ..... ۱۲۹
- ج : " " انحصاری ..... ۱۲۹
- ۳-۴-۴- ارتباطات بازار و استراتژی تشویق و ارتقا ..... ۱۳۰
- ۳-۴-۴-۱- زیر مجموعه های استراتژی ارتقاء ..... ۱۳۰
- الف : فروش حضوری ..... ۱۳۰
- ب : ارتباطات عمومی و مردمی ..... ۱۳۱
- ج : فروش تشویقی ..... ۱۳۲
- د : تبلیغات ..... ۱۳۲



- ۱۳۳ ..... ۲-۴-۳- چگونگی فرآیند ارتباط
- ۱۳۷ ..... ۳-۴-۳- استراتژی ارتقاء و فروش
- ۱۳۸ ..... ۴-۴-۳- برنامه ریزی و توسعه یک پیکار تبلیغاتی
- ۱۳۹ ..... ۵-۴-۳- اثر چرخه حیات محصول بر اهداف تبلیغات

### فصل ۴ : کارهای عملی : ارزیابی و مقایسه رقبا با استفاده از تکنیک AHP

- ۱۴۱ ..... - تعیین عوامل قدرت و رقابت و استراتژیهای رقابتی به روش AHP
- ۱۷۶ ..... - شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت و رقبا و شناخت فضای رقابت حاکم در صنعت پخشال
- ۱۷۹ ..... - روش کار انجام بررسی مقایسه ای شرکت و رقبا (بخش الف)
- ۱۸۷ ..... - تعیین بخش یا بخشهایی از بازار به عنوان بازار هدف
- ۱۹۲ ..... - تعیین موفقیت شرکت در بین رقبا
- ۱۹۴ ..... - مقایسه شرکت و رقبا با هدف تعیین استراتژی رقابتی موثر جهت مقابله با رقبا
- ..... - انجام بررسی مقایسه ای شرکت و رقبا در صنعت تولید پخشال بصورت نمونه (بخش ب)
- ۲۲۱ ..... - اجرای استراتژیک شرکت با توجه به زنجیره ارزش (تضمین عملیات اصلی و پشتیبانی)
- ۲۲۴ ..... - برنامه ریزی استراتژیک بروش (S - W - O - T)
- ۲۲۵ ..... - شناسایی نقاط قوت و ضعف صنعت پخشال (شرکت ایران پوبا)
- ۲۲۵ ..... - شناسایی نقاط قوت (Strength Point)
- ۲۲۵ ..... - شناسایی نقاط ضعف (Weak Point)
- ۲۲۶ ..... - شناسایی فرصتها (Opportunities)
- ۲۲۶ ..... - شناسایی تهدیدات (Threats)
- ۲۲۷ ..... - آنالیز آسیب پذیری
- ۲۲۸ ..... - ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
- ۲۲۹ ..... - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
- ۲۳۰ ..... - ماتریس داخلی - خارجی صنعت تولید پخشال
- ۲۳۰ ..... - ماتریس ارزیابی موقعیت و ارقام استراتژیک
- ..... - ارزیابی فعالیت و موقعیت استراتژیک صنعت تولید پخشال
- ۲۳۲ ..... - ماتریس تهدیدات ، فرصتها ، نقاط ضعف و نقاط قوت در صنعت پخشال
- ۲۳۴ ..... - ترتیب استراتژی صنعت تولید پخشال

### ضمائم

#### - آشنایی با انواع استراتژیها

- ۱ ..... ۱- استراتژی
- ۱ ..... ۱-۱- رسالت و ماموریت
- ۱ ..... ۱-۲- اهداف
- ۲ ..... ۲- برنامه ریزی استراتژیک
- ۳ ..... ۳- مدیریت استراتژیک
- ۴ ..... ۴- رهبری استراتژیک

۵	.....	۵- تفکر استراتژیک
۵	.....	۶- استراتژیهای مختلف و تعریف فعالیت موسسه
۵	.....	الف - انتخاب کالا با خدمت
۶	.....	ب - انتخاب بازار
۶	.....	ج - وظایف یا تکنولوژی
۸	.....	۷- انواع استراتژیها
۹	.....	۱-۷- استراتژی توسعه
۱۰	.....	۱-۱-۷- استراتژی تمرکز
۱۱	.....	۲-۱-۷- استراتژی ادغام عمودی
۱۱	.....	- استراتژی ادغام عمودی نزولی
۱۲	.....	- استراتژی ادغام عمودی صعودی
۱۲	.....	- استراتژی ادغام مقطعی
۱۲	.....	۳-۱-۷- استراتژی حفاظتی (تار عنکبوتی)
۱۳	.....	۴-۱-۷- استراتژی تنوع
۱۳	.....	- استراتژی تنوع متمرکز
۱۳	.....	- استراتژی تنوع غیر متمرکز (درهم ریخته)
۱۴	.....	۲-۷- استراتژی ثبات
۱۶	.....	۳-۷- استراتژی کاهش (تدافعی)
۱۷	.....	۱-۳-۷- استراتژی تغییر عملیات
۱۸	.....	۲-۳-۷- استراتژی حذف شغل
۱۸	.....	۳-۳-۷- استراتژی کاهش سرمایه
۱۹	.....	۴-۳-۷- استراتژی تصفیه و انحلال
۱۹	.....	۵-۳-۷- استراتژی اعلام ورشکستگی
۱۹	.....	۶-۳-۷- استراتژی تسلیم
۱۹	.....	۴-۷- استراتژی ترکیبی
۲۱	.....	۸- استراتژی مختلف و عملکرد
۲۲	.....	۱-۸- توصیه هایی در مورد انتخاب استراتژی
۲۲	.....	۹- استراتژی رقابتی
۲۳	.....	۱-۹- استراتژی رهبری در بهای تمام شده
۲۴	.....	۱۰- فرآیند برنامه ریزی استراتژیک (مدل برنامه ریزی استراتژیک)

### آشنایی با مدل تصمیم گیری به کمک AHP

	.....	- تصمیم گیری بکمک AHP
۳	.....	- AHP چیست ؟
۱۰	.....	- مفاهیم و خصوصیات AHP
۱۳	.....	- کاربردهای AHP

### زمینه های تحقیقاتی قابل تحقیق توسط سایر محققین

- نتیجه گیری
- منابع و ماخذ

## فهرست نمودارها و گرافها

صفحه	عنوان
۱۷-۱	۱- فلو چارت مراحل برنامه ریزی استراتژیک
۱۸-۱	۲- وظایف سطوح سه گانه مدیریت در برنامه ریزی استراتژیک
۱۹	۳- مراحل برنامه ریزی استراتژیک
۳۱	۴- ساختار سازمانی پویا و دینامیک
۳۴-۱	۵- شمای مدل عمومی رقابت
۴۵-۱	۶- زنجیره یا ارزش
۴۷-۱	۷- فرآیند زنجیره یا ارزش
۷۰	۸- عوامل مهم در محیط میکروبی شرکت
۷۱	۹- محیط داخلی شرکت
۷۲	۱۰- انواع بازارها
۷۳	۱۱- عوامل عمده در عوامل محیطی ماکروی شرکت
۷۸-۱	۱۲- مرحله اول از مراحل شناسگانه فرآیند استراتژی بازار
۸۰-۱	۱۳- مرحله اول از تعیین موقعیت خود و رقبا
۸۰-۲	۱۴- مرحله دوم از تعیین موقعیت خود و رقبا
۸۲-۱	۱۵- استراتژی بازار تفکیک نشده
۸۴-۱	۱۶- استراتژی بازار یابی متمرکز

- ۱۷- فرآیند تحقیقات بازار..... ۸۴-۲
- ۱۸- استراتژی بازاریابی تک مشتری ..... ۸۴-۳
- ۱۹- مراحل عمده در توسعه محصول جدید ..... ۸۹
- ۲۰- نمودار رابطه ظرفیت و هزینه تولید واحد محصول ..... ۱۰۵
- ۲۱- منحنی تقاضای کالای لوکس ..... ۱۰۸
- ۲۲- منحنی تقاضای الاستیک و غیر الاستیک ..... ۱۰۹
- ۲۳- روشهای مختلف تطابق قیمت ..... ۱۱۳-۱
- ۲۴- چرخه محصول در کانال توزیع ..... ۱۱۸
- ۲۵- چگونگی کاهش تعداد معاملات تجاری با استفاده از یک عمده خر ..... ۱۲۰-۱
- ۲۶- روش خرد کردن محموله های بزرگ به تعداد زیادی محموله های کوچک ..... ۱۲۰-۲
- ۲۷- انواع کانالهای توزیع ..... ۱۲۱
- ۲۸- نمودار ویژگیهای و صفات ممیزه هریک از چهار زیر مجموعه ارتباطات بازار ..... ۱۳۱
- ۲۹- نمودار فرآیند ارتباط از منبع به گیرنده ..... ۱۳۵
- ۳۰- استراتژیهای فروش و ارتقاء ..... ۱۳۷-۱
- ۳۱- اهمیت نسبی تبلیغات و فروش حضور در سلسله مراتب ارتباطات ..... ۱۳۷-۲
- ۳۲- نمودار برنامه ریزی و توسعه تبلیغات ..... ۱۳۹-۱
- ۳۳- ارتباط تغییرات اهداف تبلیغات با چرخه حیات کالا ..... ۱۳۹-۲

- ۳۴- جدول نمودار تعیین جایگاه هر شرکت در صنعت ..... ۱۷۸
- ۳۵- شمایی از مراحل انجام کار در مقایسه شرکت و رقبا با هدف تعیین استراتژی رقابت مؤثر ..... ۱۹۶
- ۳۶- مراحل انجام کار برای تهیه لیست عوامل امتیاز رقابتی ..... ۱۹۷
- ۳۷- نحوه نظر خواهی از کارشناسات هر صنعت ..... ۱۹۹
- ۳۸- نحوه جمع بندی نظرات کارشناسی در شرایط مختلف ..... ۲۰۱

## فهرست جداول

عنوان

صفحه

- ۱- مقایسه دو استراتژی فروش گرای و بازارگرایی ..... ۶۵
- ۲- مراحل ششگانه فرآیند استراتژی بازار ..... ۶۹
- ۳- جدول غربال کردن ایده ها ..... ۹۱
- ۴- جدول مشخصات اوضاع شرکت در مراحل مختلف از سیکل عمر محصول ..... ۱۰۲
- ۵- جدول قیمت گذاری ..... ۱۱۲
- ۶- جدول قیمت گذاری مناقصه ای ..... ۱۱۳
- ۷- جدول خلاصه آمار مقایسه ای کارخانجات یخچال سازی ..... ۱۶۹-۱۷۲
- ۸- جدول سهم نسبی شرکتهای مختلف در صنعت یخچال ..... ۱۸۰
- ۹- جدول نظرات کارشناسی در مورد امتیاز شرکتهای مختلف در عامل کیفیت محصول ..... ۱۸۱
- ۱۰- جدول نظرات کارشناسی در مورد امتیاز شرکتهای مختلف در عامل بازار و مشتری ..... ۱۸۲
- ۱۱- جدول نظرات کارشناسی در مورد امتیاز شرکتهای مختلف در عامل کارایی فروش ..... ۱۸۳
- ۱۲- جدول نظرات کارشناسی در مورد امتیاز شرکتهای مختلف در عامل انعطاف پذیری تولید ..... ۱۸۳
- ۱۳- جدول نظرات کارشناسی در مورد امتیاز شرکتهای مختلف در عامل رقابت در محصول ..... ۱۸۴
- ۱۴- جمع بندی امتیاز هر شرکت در ارتباط با هر عامل قدرت و امتیاز نهائی آنها ..... ۱۸۶
- ۱۵- جدول درصد خانوارهای نمونه شهری بر حسب وسعت خانوار ..... ۱۹۰
- ۱۶- درصد خانوارهای روستایی بر حسب وسعت خانوار ..... ۱۹۱

- ۱۷- نظرات کارشناسان در مورد امتیاز شرکت ایران پویا در عوامل مؤثر در رقابت ..... ۲۰۶
- ۱۸- نظرات کارشناسان در مورد امتیاز شرکت آزمایش در عوامل مؤثر در رقابت ..... ۲۰۷
- ۱۹- نظرات کارشناسان در مورد امتیاز شرکت ارج در عوامل مؤثر در رقابت ..... ۲۰۷
- ۲۰- نظرات کارشناسان در مورد امتیاز شرکت بهمن در عوامل مؤثر در رقابت ..... ۲۰۸
- ۲۱- نظرات کارشناسان در مورد امتیاز شرکت پارس در عوامل مؤثر در رقابت ..... ۲۰۸
- ۲۲- جداول توانائی شرکتهای رقیب جهت بهبود بخشهای مختلف رقابت ..... ۲۱۱-۲۱۷