

باسمه تعالی

اینترنت وساختار رقابتی صنایع

**Internet and  
industrys competitive structure**

رضا بنی اسد

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی،

دانشگاه امام صادق علیه السلام

[Baniasad@isu.ac.ir](mailto:Baniasad@isu.ac.ir)

## چکیده

توان رقابتی، جذابیت ساختاری و متوسط سودآوری هر صنعتی، به کمک پنج نیروی بنیادین رقابت تعیین می‌شود: شدت رقابت میان رقبای موجود، موانع ورود برای رقبای جدید (تهدید وارد شونده‌گان جدید)، تهدید کالا و خدمات جایگزین، قدرت چانه زنی عرضه کنندگان و قدرت چانه زنی خریداران (مصرف کنندگان نهایی و واسطه‌های توزیع). در این مقاله به بررسی تاثیر اینترنت بر روی نیروهای پنجگانه فوق پرداخته و ساختار رقابتی صنایع و شرکتهای ذات کام را که در محیط وب به کسب و کار می‌پردازند مورد بررسی قرار می‌دهیم. اینترنت با گسترش محدوده‌ی جغرافیایی بازارها، ایجاد کسب و کارهای جدید و کاهش هزینه‌ها، چالشهای جدیدی را در فرایند کسب و کار استراتژیک صنایع مختلف ایجاد نموده است و رقابت را فشرده تر نموده، دسترسی به سودآوری مشکل تر شده و موانع ورود را کاهش داده و باعث افزایش قدرت چانه زنی مشتریان و جوامع آنها شده است. امروزه شرکتهای برای اینکه بتوانند در محیط پیچیده و پویا، رقابتی بمانند ناگزیرند که از اینترنت و فن آوری آن بعنوان مکمل (نه جایگزین کامل) راههای سنتی رقابت استفاده نموده و آنرا در تمام فعالیتهای کسب و کار استراتژیک خویش ادغام نموده و از همه‌ی قابلیتهای آن در محیط رقابتی جهت کسب مزیت رقابتی بهره برداری نمایند.

کلید واژه‌ها: ساختار صنعت، نیروهای رقابتی، اینترنت، مشتریان، عرضه کنندگان، وارد شونده‌گان جدید، محصولات جایگزین.

## مقدمه

قبل از آنکه الگوهای نیروهای رقابتی پنجگانه (Competitive Five Forces)، استراتژی‌های عمومی و زنجیره ارزش توسط پورتر مطرح شوند، بمدت چند دهه نگرش غالب در برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعاتی بطور جدی روی فعالیتهای داخلی کسب و کار تمرکز داشت. سازمانها بدین منظور از فرآیند برنامه ریزی سازمان و کنترل آن که توسط روبرت آنتونی (Robert Anthony) مطرح گردید، و شامل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، کنترل مدیریت و کنترل عملیاتی بود استفاده می‌کردند. در حالیکه مدل سنتی، براساس مدل آنتونی (Anthony Model)، بخوبی برای شناسایی فرصتها بمنظور بهبود فعالیت‌های کسب و کار بکار گرفته شده بود اما مستقیماً بکارگیری آن منجر به استفاده‌ی رقابتی از فن آوری اطلاعات نمی‌شد. بدین ترتیب سازمانها بمنظور شناسایی فرصتهای سیستم‌های اطلاعات استراتژیک (Strategic Information systems)، نیازمند به یک پارادایم جدید بودند تا بتوانند از فن آوری اطلاعات بمنظور مزیت رقابتی پایدار بهره برداری نمایند. که سرانجام این پارادایم جدید در بعضی از مفاهیمی که پورتر در مقالاتی که در مجله‌ی HBR به چاپ رسیدند و همچنین در دو کتاب ارزشمند وی ارائه شده. و سازمانها را به سوی ایجاد مزیت رقابتی پایدار سوق داد. تا اینکه متخصصان فن آوری اطلاعات

و سیستم های اطلاعاتی (IT/IS) از الگوهای پورتر جهت ایجاد مزیت رقابتی و طراحی ساختارهای سیستم های اطلاعات استراتژیک بهره جستند. و بیش از صد ها مقاله در مورد فن آوری اطلاعات و ایجاد مزیت رقابتی به رشته ی تحریر در آمد. استراتژیست ها نیز با استفاده از نیروهای پنجگانه فرصتها و تهدیدات محیط رقابتی را شناسایی نموده و با بررسی سیستماتیک فعالیتهای اولیه و ثانویه زنجیره ارزش به شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان پرداختند و از این الگوها جهت تدوین استراتژی و ترسیم ماتریس SWOT بهره جستند. نکته ی مهم این است که الگوی نیروهای رقابتی و پنجگانه پورتر از سال ۱۹۷۹ تاکنون تغییر نکرده است و در طول زمان تاثیر سیستم های اطلاعاتی، فن آوری اطلاعات و اینترنت بر روی این ساختار توسط خود پورتر و سایر متخصصان مورد مطالعه قرار گرفته که در این راستا، اینترنت نیز به مثابه ی یک ابزار تکنولوژیکی قدرتمند جدید بر الگوی رقابتی پورتر تاثیر گذار بوده است.

ظهور فن آوری اطلاعات و اخیراً اینترنت چالشهای جدیدی را در صنایع مختلف در فرایند کسب و کار استراتژیک آنها ایجاد نموده است و بر ساختار رقابتی صنایع تاثیر شگرفی از خود بر جای گذاشته است و باعث شکل گیری مجدد محیط رقابتی شده است. پیام مهم این مقاله شناسایی فرصتها و تهدیداتی است که پیش روی شرکتهای دات کام بوده که قصد فعالیت در محیط وب را دارند. و هدف از آن بررسی تاثیر اینترنت روی الگوی پنجگانه نیروهای پورتر و رقابت بین شرکتهای و تاثیر اینترنت بر سود آوری صنایع و مزیت رقابتی پایدار است.

### **اینترنت، رقابت و فعالیتهای کسب و کار**

شکی نیست که اینترنت و فن آوری اینترنت، تحولی شگرف را در فعالیتهای کسب و کار و کارکرد بازاریابی ایجاد نموده است. و همواره استفاده از آن در راستای فعالیتهای کسب و کار و بوسیله مصرف کنندگان بعنوان یک کانال توزیع مهم روبه افزایش است. و به شرکتهای تجاری امکان استفاده از یک ابزار فن آوری مهم را فراهم می کند که می توانند از آن بمنظور بهبود فعالیتهای زنجیره ارزش و نیروهای رقابتی پنجگانه استفاده نمایند.

اینترنت باعث پدید آمدن صنایع کاملاً جدیدی شده است - حراجی های برخط، طراحی سایتها، کارگزاری های برخط، تامین خدمات اینترنت، بازارهای الکترونیکی محصولات که به شناسایی فروشندگان و خریداران محصولاتی همچون فولاد، پتروشیمی و گاز طبیعی و ... می پردازد، مثالهایی از اینگونه صنایع میباشند. استفاده از قابلیتها و مزایای تجارت الکترونیکی، یک منبع با ارزش و رقابتی برای شرکتهای محسوب می گردد، برعکس اگر شرکتهای در استفاده از فن آوری اینترنت بعنوان یک بخش مکمل برای استراتژی های شرکت و عملیات کسب و کار با شکست مواجه شوند، باعث ضعف رقابتی آنان می گردد و در برابر رقبا نمی توانند از مزیت رقابتی پایدار برخوردار باشند. شرکتهایی که فن آوری اینترنت را در مهارتهای استراتژیک خود بکار گرفته و آن را بعنوان هسته ی مرکزی استراتژی خویش بشمار می آورند، در برابر رقبا از فشارهای ناشی از رقابت مصون می مانند. شرکتهایی که قصد رقابت را در فضای اینترنت دارند، باید به فن آوری به عنوان یک رویکرد استراتژیک نظاره نمایند.

## اینترنت و نیروهای رقابتی

مایکل پورتر، استاد دانشگاه هاروارد، در بحث استراتژی های رقابتی برای تجزیه و تحلیل صنعت (رقابت در صنعت)، از ترکیب نظریه اقتصاد سازمان صنعتی با یک الگوی ساده ی رقابت در صنعت، ساختار «نیروهای پنجگانه» را مطرح می کند؛ که این مدل در محیط خرد و تخصصی برای شناسایی فرصتها و تهدیدات حاصل از رقابت در یک صنعت، استفاده می گردد. بسیاری از سازمانها برای تدوین استراتژی از این الگو استفاده می کنند. جذابیت ساختاری هر صنعتی، صرف نظر از قدیم یا جدید بودن آن، را می توان به کمک پنج نیروی بنیادین رقابت تعیین نمود: شدت رقابت میان رقبای موجود، موانع ورود برای رقبای جدید (تهدید وارد شوندهگان جدید)، تهدید کالا و خدمات جایگزین، قدرت چانه زنی خریداران (مصرف کنندگان نهایی و واسطه های توزیع)، که این نیروها، در ترکیب با یکدیگر، نحوه تقسیم ارزش اقتصادی خلق شده توسط هر محصول، خدمت یا تکنولوژی را میان رقبای موجود در یک صنعت از یک طرف، و از طرف دیگر میان مشتریان، عرضه کنندگان، توزیع کنندگان، جایگزین ها و رقبای بالقوه تعیین می کنند. با استفاده از تجزیه و تحلیل این نیروها جذابیت اساسی هر صنعتی آشکار شده و محرکه های بنیادین متوسط سود آوری آن صنعت مشخص می گردد، و بینشی درباره روند رشد سودآوری در آینده، بدست می آید. هنوز هم این پنج نیروی رقابتی تعیین کننده ی سود آوری هستند، حتی اگر عرضه کنندگان، کانالهای توزیع، محصولات جایگزین و یا رقبا تغییر کرده باشند.

از آنجاییکه قدرت هر یک از این پنج نیرو در صنایع مختلف تفاوت فاحشی دارد، خطاست که نتیجه گیری کلی از تاثیر اینترنت را بر سودآوری دراز مدت صنعت تعیین نمود. هر صنعتی به طرق مختلف تاثیر می پذیرد. باوجود این، مطالعه طیف وسیعی از صنایع که در آنها اینترنت نقش اساسی ایفا می کند، برخی از روندها را آشکار می سازد (شکل ۱) برخی از این روندها مثبت هستند. به عنوان مثال، اینترنت از طریق فراهم ساختن مسیرهای جدید و مستقیم تر دسترسی به مشتریان برای شرکتها، قدرت چانه زنی کانالهای توزیع را تضعیف می کند. همچنین اینترنت باعث افزایش کارایی صنایع به روش های مختلف شده و بازار شرکتها را نسبت به گذشته گسترش می دهد.

اما اکثر روندها منفی هستند. فن آوری اینترنت دسترسی آسان تر خریدار به اطلاعات در مورد محصول و تامین کننده را ممکن می سازد و به تبع آن، قدرت چانه زنی خریداران را افزایش می دهد. اینترنت، نیاز به عواملی از قبیل نیروی فروش کارآموده یا دسترسی به کانالهای موجود را کم رنگ نموده و موانع ورود به صنعت را کاهش می دهد. اینترنت از طریق تسهیل رویکردهای جدید برای برآوردن کردن نیازها و انجام کارها، جایگزین های جدیدی خلق می کند و از آنجا که سیستمی باز است، حفظ محصولات اختصاصی را دشوارتر ساخته و به تبع آن، رقابت را میان رقبا فشرده تر می کند. کاربرد اینترنت می تواند باعث گسترش جغرافیایی بازار شده و تعداد شرکتهای رقیب را افزایش دهد. تکنولوژی های اینترنتی می توانند هزینه های متغیر را کاهش داده و ساختار هزینه را به سمت هزینه های ثابت کشانده و فشار بیشتری برای وارد شدن شرکتها در رقابت ناسالم بر سر قیمت بوجود آورد. اگرچه بکارگیری اینترنت می تواند بازارها را گسترش دهد. اما این کار اغلب به قیمت کاهش میانگین سودآوری تمام می شود. اینترنت با وجود فواید

زیاد ، دسترسی ساده به اطلاعات ، آسان تر کردن خرید ، بازاریابی و توزیع ، و انجام تعاملات بین خریداران و فروشندگان ، سودآوری شرکتها را با چالش مواجه نموده است .  
اینترنت شدت و تعادل نیروهای رقابتی را تغییر داده است و باعث تشدید فشار رقابتی در بین شرکتها شده است در ذیل به بررسی تاثیر اینترنت بر نیروهای رقابتی پورتر که در واقع ساختاری برای تجزیه و تحلیل صنعت و محیط رقابتی بکار می رود می پردازیم .

### تاثیر اینترنت بر میزان رقابت میان شرکتهای موجود در یک صنعت

اینترنت بازارهای جغرافیایی را گسترش داده است و باعث افزایش تعداد رقبای موجود در صنایع مختلف شده است و رقابت بین فروشندگانی که در مجاورت یکدیگر قرار دارند بطور جدی افزایش یافته است . در عالم خرده فروشیهای سنتی ، فروشگاههای الکترونیکی مصرف کنندگان ، بطور فشرده با فروشگاههای مشابه در چند صد کیلومتر آنطرف تر رقابت نمی کنند . اما در جهان مجازی اینترنت ، آنها با خرده فروشیهای بر خط مانند Buy.com ( که مکان واقعی آن نامشخص است ) و سایر فروشگاههای اینترنتی و خرده فروشیهای الکترونیکی ، در رقابت هستند . در حقیقت اینترنت مرزهای اقتصادی و فاصله ها را در نوردیده است . قبلاً واحدهای کسب و کار در یک شهر کوچک از این مزیت برخوردار بودند که مشتریان بمنظور خرید کالا و خدمات به آنها مراجعه می نمودند اما با وجود اینترنت یک مشتری می تواند یک دوربین دیجیتالی را از Buy.com خریداری نموده همانطور که قادر است از خرده فروشیهای محلی و سنتی آن را خریداری نماید . همینطور متقاضیان اتومبیل می توانند مایلها آنطرف تر با یک دلال فروش خودرو مذاکره داشته باشند و تامین مالی و بیمه اتومبیل را دریافت نمایند یا اینکه مشتریان یک موسیقی را از Emusic.com بر روی کامپیوتر خود ذخیره نمایند . هر کسی قادر به فروش بر خط (Online) نمی باشد . البته یک خرده فروش محلی نیز به کسب و کار خویش ادامه می دهد ، چون موقعیت جغرافیایی و مکان برای وی یک مزیت محسوب می گردد مخصوصاً در مواردی که خریداران ترجیح می دهند از فروشگاهها بازدید نموده و کالای مورد نظر خویش را خریداری نمایند .

رقابت بین شرکتهای موجود در یک صنعت بواسطه ی اجرای استراتژیهای جدید نچارت الکترونیکی و ورود شرکتهای دات کام جدید به عرصه ی رقابت ، افزایش می یابد . عده ای از فروشندگان بر خط ، بر این باورند که رویکردهای فروش مستقیم هزینه ی فعالیتهای زنجیره ای ارزش را نسبت به خرده فروشان سنتی کاهش می دهد و همچنین این فروشندگان در راستای پیشبرد استراتژی های قیمتی ، از اینترنت استفاده می کنند بنابراین رقابت بر سر قیمت به اوج خود می رسد و فروشندگان رقابت را به سمت ویژگیهای عملکرد ، خدمات ، کیفیت ، و سایر ویژگیهای محصولات سوق می دهند .

وقتی که فروشندگان صرفاً بر خط ( pure Online Seller ) - فروشندگانی که فقط از طریق اینترنت به کسب و کار پرداخته و دارای مکان مشخصی نمی باشند - در ساختار رقابتی صنعت تمام توان خود را در برابر فروشندگان ترکیبی - فروشندگانی که هم از طریق اینترنت و هم به روش سنتی کسب و کار می نمایند و اصطلاحاً به آنها brick-and- click seller گفته می شود - و فروشندگان صرفاً سنتی -

فروشنده‌گانی که فقط فروش سنتی با استفاده از عرضه‌ی کالا و خدمات در فروشگاه‌های سنتی به فعالیت کسب و کار می‌پردازند و اصطلاحاً به آنها brick-and-mortar seller گفته می‌شود - بکار گیرند ، رقابت افزایش می‌یابد .

توجه خاصی که بیشتر رقبا نسبت به اینترنت دارند این است که از آن بعنوان کانال توزیع برای دسترسی به خریداران و مشتریان بهره‌برداری می‌کنند . استفاده اثر بخش از اینترنت یک ابزار ارزشمند در محیط رقابتی می‌باشد که با استفاده از آن فروشنده‌گان می‌توانند به موقعیت بازار و مزیت رقابتی دسترسی پیدا نمایند .

### تاثیر اینترنت بر موانع ورود ( تهدید وارد شونده‌گان جدید )

موانع ورود به جهان تجارت الکترونیک نسبتاً کم است و شرکت‌های دات کام به راحتی می‌توانند به این صنعت وارد شوند . شروع فعالیت و ورود به بعضی از صنایع برای شرکت‌های دات کام نسبتاً ساده است و حتی شرکت‌های موجود نیز راحت تر می‌توانند بازارهای جغرافیایی خود را از طریق فروش برخط با ایجاد سایتهای تجاری گسترش دهند . بیشتر فعالیتهای ضروری زنجیره ارزش برای انجام فعالیت کسب و کار از طریق اینترنت ، بوسیله‌ی عرضه‌کنندگان که خدمات و مهارتهای ویژه‌ای را ارائه می‌کنند از خارج تامین منبع می‌شود . نرم افزارهای لازم برای استقرار سایتهای تجارت الکترونیکی به راحتی توسط عرضه‌کنندگان آنها در دسترس می‌باشد . و هزینه‌ی این نرم افزارها ناچیز است . و شرکت‌هایی وجود دارند که در طراحی ، ایجاد امنیت سایت های تجارت الکترونیکی ، پاسخگویی به پست های الکترونیکی ، انبارداری و خدمات حمل و نقل متخصص می‌باشند . بسیاری از شرکتها بعنوان سرویس دهنده ( Server ) عمل می‌کنند . بدین منظور که شرکت‌های سرویس گیرنده ( Client ) بتوانند از خدمات آنها استفاده نمایند .

بنابراین شرکتها با آسودگی خاطر و هرگونه دردسر ، سرورهای مورد نیاز خویش را خریداری نموده و یک پرسنل مستعد را بمنظور ارائه خدمت به مشتریان مورد اعتماد که از خدمات سایت در تمام ساعات روز استفاده می‌کنند ، استخدام می‌نمایند . و شرکتها با پرداخت مبلغ ناچیز ۲۰۰ دلار در ماه هزینه‌ها را حدود ۵۰۰۰ دلار کاهش می‌دهند ، شرکت های سرویس دهنده‌ی وب سایتهای توانایی طراحی ، ایجاد و حفظ و نگهداری فروشگاه‌های برخط را به نمایندگی از طرف موسسات کوچک که می‌خواهند کالاهایشان را از طریق اینترنت بفروش برسانند ، دارا می‌باشند . و در صورت نیاز به تولید و مونتاژ ، می‌توانند با دیگران بخوبی قرارداد ببندند .

بزرگترین مانع ورودی که شرکت‌های دات کام برای شروع با آن مواجه هستند هزینه‌های ایجاد علامت تجاری ( brand ) بمنظور آگاهی و جذب کاربران اینترنت و مشتریان برای بازدید از یک وب سایت جدید می‌باشد . بهرحال ، تعدادی از موسسات بازرگانی برخط وجود دارند که در هر کجا اقدام به طراحی و ایجاد وب سایت می‌پردازند . موانع ورود نسبتاً پایین، برای شروع فعالیت شرکت‌های دات کام در محیط وب حاکی از این است که تاکنون صدها هزار بنگاه تجارت الکترونیکی شکل گرفته و هر ساله بیش از صدها هزار بنگاه تجارت الکترونیکی در محیط وب ایجاد می‌شوند . و تعداد شرکت‌های موجود که محصولات خویش را بصورت برخط می‌فروشند و دسترسی خود را به بازارهای جغرافیایی جدید گسترش می‌دهند روزانه در حال

رشد است. بنابراین در بیشتر صنایع شرکتها، افزایش شبکه ها، تعداد زیاد رقبا و شدت رقابت را در بازارهای جغرافیایی خودشان تجربه می نمایند.

### تأثیر اینترنت بر قدرت چانه زنی خریداران

خریداران با استفاده از اینترنت راحتی می توانند اطلاعاتی جامع در مورد علامت تجاری و محصولات رقابتی جمع آوری نمایند. دسترسی به سایتهای فروشندگان رقیب تنها با چند کلیک ساده امکان پذیر است. این سایتهای در تمام ساعات شبانه روز و تمام روزهای سال جهت کسب و کارآماده می باشند و به خریداران این امکان را فراهم می کنند تا بتوانند در مورد پیشنهادهای محصولات فروشندگان رقیب به تحقیق و جستجو بپردازند و بهترین محصول خویش را از بازار خریداری نمایند. عمده فروشان و خرده فروشان می توانند با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده در مورد قیمت ها و ویژگیهای تولید کنندگان رقیب، تصمیم گیری کنند که چه برندهایی تولیدکنندگان را وادار می کند که به سایتهایی که توسط رقبای آنها پیشنهاد شده است علاقه نشان داده و نیازهای خویش را با استفاده از کالاهای عرضه شده بوسیله رقبای تامین نمایند. مصرف کنندگان شخصی، با استفاده از اطلاعات بدست آمده از طریق اینترنت در مورد ویژگیها، کیفیت و مشخصات علامت تجاری رقبا و قیمت کالاهای خرده فروشیهای مختلف آگاهی یافته و بدین طریق کالای مطلوب خویش را از خرده فروشیهای مورد نظر خریداری می کنند. در بیشتر مواقع مصرف کنندگان می توانند روی قیمت با خرده فروشان چانه زنی نمایند. تعدادی از خرده فروشیهای بر خط این امکان را فراهم کرده اند تا مشتریان بتوانند پیشنهادهای خود را در مورد خرید محصول بیان نمایند. خریدارانی که در مورد کالاهای رقابتی، علامتهای تجاری شرکتها و اختلاف قیمت ها در بین فروشندگان رقیب اطلاعات کافی دارند از قدرت چانه زنی بالایی برخوردار بوده و راحتی می توانند از خرید کالاهایی که در قیمت بالا عرضه شده و از جذابیت کمی برخوردارند اجتناب نمایند.

قدرت چانه زنی خریداران به روش دیگر نیز از طریق اینترنت قابل افزایش است. اینترنت فرصتهایی را برای تولید کنندگان، عمده فروشان و گاهی مشتریان ( بصورت فردی ) فراهم نموده است تا به گروههای برخط خرید ( Online buying groups ) ملحق شده و قدرت خرید خویش و روش های فروش را به منظور انتخاب گزینه های بهتر نسبت به حالت فردی بهبود ببخشند. تولید کنندگان چند ملیتی که از نظر جغرافیایی پراکنده بوده، می توانند با استفاده از فن آوری اینترنت سفارشات خویش را بصورت گروهی ارائه نموده و قدرت چانه زنی خویش را برای خرید مواد در حجم بالا با تخفیف زیاد افزایش دهند. در بیشتر کشورها آژانس های خرید با یکدیگر در سایت های ( Third - Party ) متحد شده تا بتوانند در خریدهای گروهی و مشترک معاملات مطلوب تری را انجام دهند. بعنوان مثال در سایت Purchasing center . com شرکتها با یکدیگر در خرید کالاهای صنعتی مانند مته ها و موتور ها مشارکت می کنند.

بعبارت دیگر، خریداران با استفاده از اطلاعاتی که از طریق اینترنت جمع آوری کرده اند همیشه نمی توانند قدرت چانه زنی خویش را بر فروشندگان افزایش دهند. شواهد نشان می دهد که تولید کنندگان می توانند در مقابل قدرت چانه زنی عمده فروشان قدرتمند و خرده فروشان از خود واکنش نشان داده و با استفاده از اینترنت، کالاها و خدمات را مستقیماً بدست مصرف کنندگان نهایی برسانند. البته، فروشندگان نیز کاملاً

از خریدهای گروهی متضرر نمی شوند چون آنها به راحتی به گروههای بزرگ و مشخص از خریداران دسترسی داشته، و این امکان را برای خریداران فراهم می آورد تا در هزینه های خرید و مراودات آنها صرفه جویی شود. بیشتر خطوط هوایی مسافران هواپیما را ترغیب می کنند تا مستقیماً به سایتهای خطوط هوایی سرزده و از جدول زمان پرواز آگاه شده و بلیط را رزرو کرده و آن را خریداری نمایند تا از هزینه های آنها برای سرزدن به آژانسهای هواپیمایی کاسته شود.

تولید کنندگان کالاهای مصرفی، همچنین کالاهای خویش را از طریق اینترنت مستقیماً به مشتریان می فروشند. بعنوان مثال، در ژاپن شرکت Sony با استفاده از اینترنت مستقیماً محصولات الکترونیکی خویش را به مشتریان و خرده فروشان می فروشد. در کانادا نیز چندین شرکت سازنده اتومبیل در حال آزمایش فروش مستقیم به مشتریان می باشند. بنابراین افزایش قدرت چانه زنی خریداران یا فروشندگان بستگی به موقعیتی دارد که آنها در آن به فعالیت تجاری مشغولند.

یکی دیگر از فرصتهایی را که محیط وب پیش روی مشتریان قرار داده و باعث افزایش قدرت چانه زنی آنان شده است، تشکیل جوامع مشتریان (Customer Communities) می باشد که جامعترین جنبه تعامل در مدل مجازی، پیدایش جوامع الکترونیکی مشتریان است. این جوامع نشانه تغییر قدرت از تولید کنندگان به مشتریان می باشند. در گذشته مشتریان در اقتصاد صنعتی نمی توانستند به طور اثر بخش و مجرد از زمان و مکان با هم مرتبط شوند. اما امروزه با وجود اینترنت این امر به سادگی امکان پذیر است. هرچه سازماندهی مجازی بیشتر گسترش یابد شرکتهای و سازمانها ناگزیرند جوامع مشتریان را به عنوان بخشی از سیستم ارائه ارزش اقتصادی به شمار آورند و در راهبردهای خود پاسخ مناسبی برای آنها داشته باشند.

### **تاثیر اینترنت بر قدرت چانه زنی عرضه کنندگان و جامعه ی عرضه کنندگان – فروشندگان**

امروزه شرکتهای می توانند از عرضه کنندگان مختلف کالاها و خدمات الکترونیکی مورد نیاز خویش را تهیه نمایند و اینترنت این امکان را فراهم می کند تا شرکتهای بتوانند نسبت به گذشته قدرت چانه زنی خویش را در برابر عرضه کنندگان مواد اولیه افزایش دهند. باوجود اینترنت شرکتهای راحتی می توانند از آسوی مرزها بهترین عرضه کنندگان مواد را پیدا کرده و با آنان مشارکت نمایند، تا اینکه در هزینه ها صرفه جویی شده و بصورت کارآمد کسب در آمد حاصل گردد. تعدادی از شرکتهای در دراز مدت متکی به عرضه کنندگان خارجی برای کاهش هزینه قطعات و مونتاژ می باشند، در جهان ارتباطات، اینترنت این امکان را فراهم می کند که بیشتر شرکتهای، عرضه کنندگان خارجی را شناسایی نموده و سپس آنها را در زنجیره ی ارزش خویش ادغام نمایند. و همینطور، شرکتهای محلی و منطقه ای می توانند حوزه جغرافیایی خویش را برای جستجوی عرضه کنندگان بیشتر با استفاده از اینترنت گسترش دهند. و بازار بهتری را برای متقاضیان، با کیفیت بهتر، قیمت مناسب و قابلیتها و شایستگی های بیشتر نسبت به عرضه کنندگان کنونی فراهم نمایند.

علاوه بر این، شرکتهای از خدمات برخط بازارها یا بازارهای الکترونیکی (e-markets) استفاده می کنند، تا بصورت کارآمد بتوانند از میان عرضه کنندگان مختلف، تامین کنندگان مورد نظر خویش را انتخاب نمایند. تا سال ۲۰۰۲ بیش از ۱۵۰۰ بازار در حال فعالیت بودند از یک وب سایت گرفته که به آسانی کاتالوگهای الکترونیکی عرضه کنندگان مختلف را جمع آوری نموده تا حراجی های برخط (Online

(auctions) و جوامع الکترونیکی (Online Communities) که همگی از قابلیت‌های ارتباطات از راه دور اینترنت ، استفاده کرده تا خریداران و فروشندگان مورد نظر خویش را انتخاب نمایند . بعنوان مثال بازارهای آزاد با استفاده از تامین منبع مجازی (e-sourcing) جهانی ، بیش از ۱۸۵ ویژگی کالا و خدمات را از عرضه کنندگان واجد شرایط از ۷۰ کشور جهان جمع آوری می نمایند . تامین منبع جهانی از طریق بازارهای الکترونیکی برای همه ی شرکت کنندگان ( خریداران و فروشندگان ) سودمند می باشد . خریداران می توانند به آسانی با عرضه کنندگان مورد نظر ارتباط بر قرار نموده و اطلاعاتی را در مورد محصول و قیمت رقابتی بدست بیاورند . عرضه کنندگان نیز متمایل به شرکت در بازارهای الکترونیکی می باشند برای اینکه آنها به طور گسترده به خریداران با هزینه کم دسترسی پیدا می کنند .

شرکت در بازارهای الکترونیکی ، برای خریداران و فروشندگان کاهش هزینه های مرادوات را در پی خواهد داشت چون گاهی اوقات بمنظور کاهش هزینه ها و دسترسی سریع به دیگران ، استفاده از فرایند کسل کننده و بگرنج فاکس ، پست الکترونیکی ، یا تلفن مطلوب نمی باشد . روی هم رفته بازارهای الکترونیکی بیشتر بجای خریداران انجام وظیفه می کنند تا عرضه کنندگان . از طریق بازارهای الکترونیکی خریدار با نیاز به کالاها و خدمات ضروری می تواند با هزاران عرضه کننده ی بالقوه بطور ناشناس ارتباط برقرار نماید و قیمت‌های پیشنهادی عرضه کنندگان را مقایسه نموده و از شکاف قیمت بالقوه که بین آنها وجود دارد آگاهی یافته و سرانجام کالا یا خدمات مورد نیاز خویش را خریداری نماید . بازارهای الکترونیکی هزینه ی تغییر منبع (Switching Cost) خریداران را کاهش می دهند . بنابراین باعث گسترش رقابت قیمتی بین عرضه کنندگان می شوند . خریداران می توانند با استفاده از اطلاعات موجود در مورد قیمت ها و عرصه کنندگان مختلف در سایتهای متنوع بازارهای الکترونیکی ، قدرت چانه زنی خویش را در برابر عرضه کنندگان موجود افزایش دهند .

### تاثیر اینترنت بر جوامع فروشندگان – عرضه کنندگان

تکنیک‌های تدارکات الکترونیکی (e-Procurement) در حجم وسیعی باعث گسترش جوامع فروشندگان – عرضه کنندگان ( Seller-Supplier Collaboration ) ، شرکتها و عرضه کنندگان آنها شده اند . شرکتها و عرضه کنندگان آنها دارای انگیزه ای قوی برای استفاده از اینترنت در جهت کارآمد ساختن خرید و فعالیتهای تدارکات درون مرزی می باشند و این جوامع به صرفه جویی در هزینه های کلان و بهبود عملیات تمایل دارند . بهرحال برای بیشتر شرکتها این واقعیت روشن شده است که تا زمانی همکاری با عرضه کنندگان مطلوب است که عرضه کنندگان برای آنها به بهترین نحو ممکن ایجاد ارزش نمایند و تا زمانی یک شرکت از تکنیک‌های تامین منبع مجازی استفاده می کند که بتواند وظایف مدیریت زنجیره تامین ( Supply chain management) را به نحو مطلوب انجام داده و توان رقابتی خویش را بالا برده و باعث ایجاد فشار رقابتی روی رقیبان گردد .

## نتیجه گیری

شکی نیست که اینترنت و فن آوری آن باعث تغییر شگرفی در نیروهای رقابتی شده است، در بیشتر صنایع نتایج نشان می دهد که رقابت میان شرکتهای فعال در یک صنعت افزایش یافته و تهدیدات وارد شونده جدید نیز بیشتر شده است. و در بعضی ابعاد باعث افزایش قدرت چانه زنی شرکتها در برابر عرضه کنندگان شده و موقعیت بهتری را برای یافتن خریداران و قدرت چانه زنی آنها فراهم نموده است و انگیزه ای قوی برای ادامه فعالیت انواع جوامع فروشندگان - عرضه کنندگان و جوامع فروشندگان - توزیع کنندگان ( Seller-distributor ) شده است. روی هم رفته، فن آوری اینترنت شرکتها را با افزایش شدت فشار رقابتی، روبرو نموده است. بنابراین از نگاه سودآوری منجر به کاهش جذابیت صنعت شده است. استفاده از فن آوری اینترنت، این امکان را برای شرکتها فراهم نموده است تا میزان سودآوری خود را افزایش داده و به مزیت رقابتی دسترسی پیدا کنند. تاحدی که بتوان نسبت به رقبا از این فن آوری بمنظور انجام بهتر کارها استفاده نمود.

منابع :

الف - فارسی

۱- رضائیان، علی، "سازمان و مدیریت در قرن بیست و یکم"؛ مدرس، دوره ۵، شماره ۱، بهار ۱۳۸۰، صص ۷۱-۹۴.

۲- پورتر، مایکل، مترجم: حسین حسینیان، استراتژی و اینترنت، گزیده مدیریت، تیر ماه ۱۳۸۰

۳- فردآر، دیوید (۱۳۷۹): مدیریت استراتژیک، مترجمان: علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

۴- هریسون، جفری و جان کارون؛ مدیریت استراتژیک، مترجم: بهروز قاسمی، تهران: نشر آبتین، ۱۳۸۲.

۴-هانگر، جی. دیوید و توماس ال. ویلن (۱۳۸۱)؛ مبانی مدیریت استراتژیک، مترجمان: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱

ب- لاتین

1- Mohammed, Rafi, Robert J. Fisher, Bernard J. Jaworski, Aileen M. Cahill, Internet Marketing: Building Advantage in a Networked Economy, McGrawhill, New York, 2002

2-Porter, M. E. "[Strategy and the Internet](#)" *Harvard Business Review* (March 2001).

3-Porter, M. E. "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review*, no. 2 (March-April 1979): 137-145.

4- Rackoff, Nick; Charles Wiseman, ; Walter A. Ullrich, Information Systems For Competitive Advantage: Implementation of a Planning Process [MIS Quarterly, Dec 1985, Vol. 9 Issue 4, p285, 10p](#)

5-Thompson Jr. ,and A. J. (Lonnie) Strickland., Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill ,2001