B. COM - SEMESTER - VI [6] (6) S.S.

SOFT SKILL : ગુજરાતી માધ્યમ

— BUSINESS INFORMATION ANALYSIS

(ધંધાકીય માહિતીનું વિશ્લેષણ)

વિષય પ્રવેશ

એક જ પ્રકારની ઔદ્યોગિક પ્રવૃત્તિ કરતા એકમ માટે 'ઉદ્યોગ' શબ્દ પ્રયોજવામાં આવે છે. દા.ત. કાપડ બનાવતી જુદી જુદી મિલો માટે કાપડ ઉદ્યોગ, તેવી જ રીતે કાગળ બનાવતા જુદા જુદા એકમો માટે 'કાગળ ઉદ્યોગ' શબ્દ પ્રયોજવામાં આવે છે. ધંધાકીય પ્રવૃત્તિ માટે કોઈ પણ ઉદ્યોગની પસંદગી કરતાં પહેલાં તેનું વિવિધ દૃષ્ટિકોણથી વિશ્લેષણ કરવું જરૂરી બને છે.

ઉદ્યોગમાં પ્રવેશતી વખતે તથા તેમાં ટકી રહેવા માટે વિવિધ પડકારોનો સામનો કરવો પડે છે. જો આ અંગેનું વિશ્લેષણ કરવામાં ન આવે તો ઉદ્યોગના વિવિધ એકમો વચ્ચે ટકી રહેવું મુશ્કેલ બને છે.

1. સ્પર્ધાત્મક પાંચ પરિબળો (માઈકલ પોર્ટર) નું વિશ્લેષણ

પ્ર. 1. ઉદ્યોગ વિશ્લેષણમાં સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનું મોડેલ. (ગુ. યુ. એપ્રિલ '2002, '2003)

★ ઉદ્યોગ-હરીફાઈને ઘડતાં પરિબળો તપાસો ઉદ્યોગમાં પ્રવેશ સામેનાં મુખ્ય અવરોધો અંગે અભિપ્રાય આપો. (ગુ. યુનિ. એપ્રિલ '97)

★ ઔદ્યોગિક પૃથક્કરણ સંબંધી માઈકલ પોર્ટરના પાંચ પરિબળો સમજાવો. (ગુ. યુનિ. એપ્રિલ '98, '2001)

★ ઉદ્યોગ વિશ્લેષણમાં પ્રવેશ-ધમકીનું મહત્ત્વ સમજાવી પ્રવેશ-વિઘ્નોનું સામાન્ય સ્વરૂપ આપો. (ઉ. ગુ. એપ્રિલ '2001)

1. પ્રસ્તાવના : જે એકમ હરીફોને ધ્યાનમાં લેતું નથી તે બજારમાં લાંબો સમય ટકી શકતું નથી. બજારમાં ગ્રાહકોની સંખ્યામાં નોંધપાત્ર વધારો થતો નથી. તેથી કુલ માંગનું પ્રમાણ લગભગ સ્થિર હોય છે પરંતુ સ્પર્ધકોની સંખ્યામાં વધઘટ થતી રહે છે. નબળા હરીફો બજારમાંથી ટકી શકતા નથી તો બીજી બાજુ નવા સાહસિકો નવી વ્યૂહરચના સાથે બજારમાં પ્રવેશતા હોય છે. બજારમાં પ્રવેશવાનું અને ટકી રહેવાનું કાર્ય સરળ નથી. જો નવા એકમો બજારના વેપારી, ગ્રાહક, વૈકલ્પિક પેદાશો તથા અન્ય નિયંત્રણો અને અવરોધોથી વાકેફ નહીં હોય તો તેમણે કરેલાં મૂડીરોકાણ અને યોગ્ય વળતર મેળવવામાં નિષ્ફળ નીવડશે અને ક્રમશ: ધંધો સમેટી લેવા તરફ ધકેલાઈ જશે. તેથી જ બજારની સ્પર્ધાત્મક પરિસ્થિતિનો ખ્યાલ મેળવી તેના સંદર્ભમાં યોગ્ય ધંધાકીય વ્યૂહરચના ઘડવા ઉપર ખાસ ભાર મૂકવામાં આવે છે. આ માટે સૌ પ્રથમ સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનો અભ્યાસ કરવો એ પૂર્વશરત બની રહે છે.

2. સ્પર્ધાત્મક પરિબળો (Competitive forces) : કોઈપણ ધંધાની શરૂઆત વખતે સંચાલકોએ કેટલાંક સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનો સામનો કરવો પડે છે. આ અંગે હાવર્ડ યુનિ.ના પ્રોફેસર માઈકલ પોર્ટરે પાંચ પરિબળો દર્શાવ્યા છે, જે નીચે મુજબ નોંધી શકાય.

(B) સક્ષમ વેપારીઓ (Powerful suppliers)
(C) સક્ષમ ગ્રાહકો (Powerful customers)
(D) વૈકલ્પિક પેદાશો (Substitute products)
(E) વર્તમાન હરીફો સામે ટકવું (Jokeying for position)

સંચાલકોએ વ્યૂહરચના ઘડતા પહેલાં ઉપર દર્શાવેલ પાંચ પરિબળોમાં કેવા પરિવર્તનો આવ્યા છે અને આવી રહ્યા છે તે અંગે માહિતી મેળવવી જોઈએ. આ પરિવર્તનોના સંદર્ભમાં એકમની સ્થિતિ કેવી રહેશે તેનો અંદાજ મેળવવો જોઈએ. આ રીતે વિશ્લેષણ કર્યા પછી જો વ્યૂહરચના ઘડવામાં આવે તો ધંધાની સફળતાની શક્યતા વધે છે. સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનું જેટલે અંશે તાર્કિક વિશ્લેષણ કરવામાં આવશે તેટલે અંશે એકમની હરીફો સામે ટકી રહેવાની ક્ષમતા વધશે એટલું જ નહીં પણ ક્રમશઃ નફાકારકતામાં પણ વધારો થશે.

માઈકલ પોર્ટર ધંધાને અસરકરતાં પાંચ પરિબળોનું વિશ્લેષણ નીચે પ્રમાણે કરે છે.

A **પ્રવેશની ધમકી** (Threat of entry) : કોઈપણ પેદાશ લઈને બજારમાં પ્રવેશ મેળવવાનું કાર્ય સરળ નથી તેનું કારણ એ જ કે નવા એકમની પેદાશ શરૂઆતમાં પરિચિત હોતી નથી અને તેને પરિચિત કરવા માટે નવા એકમે જાહેરાત, વિજ્ઞાપન દ્વારા સતત પ્રયત્ન કરવો પડે છે. નવા ધંધાકીય એકમના પ્રવેશને કારણે બજારમાંગનો હિસ્સો વિભાજિત થાય છે, ઉત્પાદનના સાધનો આકર્ષવાની હરીફાઈ વધે છે. તેથી જ નવા એકમોને પ્રવેશતા અટકાવવા માટે પ્રભુત્વ ધરાવતા એકમો ઘણા અવરોધો ઊભા કરે છે, જે નીચે પ્રમાણે નોંધી શકાય.

(1) મોટા પ્રમાણમાં મૂડી જરૂરિયાત (Huge capital requirement) : ધંધાની શરૂઆત માટે જ્યારે સ્થિર મિલકતમાં (સ્થિર મૂડી) ચાલુ મિલકતોમાં (કાર્યશીલ મૂડી) અને સ્થાપના અંગે મોટાપાયા ઉપર નાણાકીય રોકાણ કરવું પડતું હોય ત્યારે નાના સાહસિકો તેવા ક્ષેત્રમાં પ્રવેશતા અટકે છે. ખાણ ઉદ્યોગ, દરિયાઈ સંશોધન, અવકાશયાન અને જહાજ બાંધકામના ઉદ્યોગોમાં મોટાપાયા ઉપર મૂડીરોકાણ કરવું પડે છે અને તેથી જ તેવા ક્ષેત્રોમાં સાહસિકોની સંખ્યા મર્યાદિત રહે છે.

(2) ધંધાનું વિશાળ કદ (Big size of the unit) ; ધંધાકીય એકમનું કદ ત્રણ દૃષ્ટિએ વિચારવામાં આવે છે. (1) નાના કદના એકમો (2) મોટા કદના એકમો અને (3) મધ્યમ કદના એકમો. સામાન્ય રીતે નાના કદના એકમોમાં નવા હરીફોનો પ્રવેશ વિશેષ જોવા મળે છે. મધ્યમકદના એકમો તરફ પણ કંપની સ્વરૂપનો પ્રવેશ વિશેષ જોવા મળે છે પરંતુ મોટાકદનાં એકમો સ્થાપવાની તૈયારી મર્યાદિત સાહસિકો જ દર્શાવે છે. મોજશોખની ચીજવસ્તુનું ઉત્પાદન કરતા એકમો તથા અદ્યતન ટેક્નોલોજી માંગી લેતા એકમોનું કદ અન્ય એકમોની સરખામણીમાં મોટું હોય છે અને આ જ બાબત હરીફોનો પ્રવેશ મર્યાદિત કરે છે.

(3) પેદાશની વિશિષ્ટતા (Product speciality) : પેદાશની ચોક્કસ ખાસિયતો જ્યારે ગ્રાહકોએ અપનાવી હોય ત્યારે ઉત્પાદકો પણ ચોક્કસ બ્રાન્ડ હેઠળ ગ્રાહકોને તે ગુણવત્તાવાળી વસ્તુ આપે છે. આ સંજોગોમાં બ્રાન્ડલક્ષી ગ્રાહકવર્ગ વધતો જાય છે. જાહેરાતના વિવિધ માધ્યમો દ્વારા પણ ગ્રાહકોને સતત રીતે ચોક્કસ બ્રાન્ડવાળી ગુણવત્તાસભર વસ્તુ ખરીદવા માટે સતત પ્રેરવામાં આવે છે. આ સંજોગોમાં તે જ પ્રકારની નવી પેદાશ લઈને બજારમાં પ્રવેશવાનું કામ નવા સાહસિકો માટે ઘણું મુશ્કેલ બની જાય છે. દા.ત., તાજ બ્રાન્ડ ચ્હા, વિક્સ બામ, રસના સોફ્ટ ડ્રિંક્સ, થમ્સ-અપ, કોકાકોલા, એમ.આર.એફ અને સીએટ ટાયર વિગેરે.

(4) સંગીન વિતરણ વ્યવસ્થા (Strong channel of distribution) : ઉત્પાદકો જ્યારે છૂટક અને જથ્થાબંધ વેપારીઓ ઉપર મજબૂત પક્કડ ધરાવતા હોય ત્યારે તેઓ નવા સાહસિકોની પેદાશ પોતાના સ્ટોર્સમાં રાખવા તૈયાર હોતા નથી. તેઓને ખાસ કમિશન કે અન્ય પ્રલોભનો પણ પ્રભાવિત કરી શકતા નથી. જૂના ધંધાકીય એકમો સાથે વેપારીઓના સંબંધો, શાખ સગવડો, વેચાણ પછીની સેવાઓ વિગેરે ઘણી બાબતોને કારણે વેપારીઓ ઉત્પાદકોને સરળતાથી છોડી શકતા નથી. આ સંજોગોમાં નવા હરીફોના પ્રવેશની શક્યતાઓ ઘટે છે.

(5) ખૂબ જ નીચી પડતર (Lowest cost of production) : જેમ ધંધાકીય એકમ જૂનું તેમ તેની કોઠાસૂઝ વધારે. આવા એકમો અનુભવને આધારે માલસામગ્રી; બળતણ તથા અન્ય કાચામાલનો કરકસરયુક્ત ઉપયોગ કરીને તથા ટેક્નોલોજીના વિશિષ્ટ લાભો મેળવી ઉત્પાદન પડતરમાં નોંધપાત્ર ઘટાડો કરી શકે છે. આ

પેરાત માટાંના [illegible] જે કિંમતે બજારમાં વસ્તુનું વેચાણ કરે છે તેટલી કિંમતે નવા એકમો માત્ર વસ્તુ તૈયાર કરી શકતા હોય છે. [illegible] ખૂબ જ નીચી પડતર નવા એકમોને બજારમાં પ્રવેશતા અટકાવે છે.

(6) **સંશોધન અને વિકાસ ખર્ચ** (Research and Development expeneses) : જે ધંધામાં સતત જાગૃતિ અને વિકાસની જરૂરિયાત રહેતી હોય તેવા ધંધામાં હરીફોનો પ્રવેશ ઓછો રહે છે. સંશોધન અને વિકાસ માટેનો ખર્ચ સામાન્ય રીતે મોટા પ્રમાણમાં હોય છે અને નાના એકમો તે ઉપાડી શક્તા નથી. આધુનિક ટેક્નોલોજી ઉપર આધારિત કોમ્પ્યુટરો, ઈલેક્ટ્રોનિક્સ આઈટમો તથા એન્જિનિયરિંગ માલસામગ્રીના ધંધામાં સંશોધન અને વિકાસને લગતો મોટો ખર્ચ થાય છે અને પરિણામે નવા સાહસિકો તેમાં ઓછા પ્રવેશે છે.

(7) **ધંધાકીય સંયોજનો** (Business combinations) : જ્યારે મર્યાદિત સંખ્યામાં ધંધાકીય હરીફો હોય ત્યારે તેઓ સંયોજન કરીને ઉત્પાદન, ભાવ કે વેચાણ અંગે આંતરિક સમજૂતી કરે છે. આવા સંયોજનો પૂલ, કાર્ટેલ્સ, જેન્ટલમેન એગ્રીમેન્ટ, જોડાણો વિગેરે નામથી પ્રચલિત છે. આ સંયોજનને કારણે નવા હરીફોનો પ્રવેશ અટકે છે અને સંયોજનમાં સામેલ થયેલ એકમો ઈજારો કે અર્ધઈજારો ભોગવે છે. જો કે આ સ્થિતિમાં ગ્રાહકોનું શોષણ થતું હોવાથી ઘણા દેશોએ તેની ઉપર જરૂરી નિયંત્રણો મૂક્યા છે.

(8) **પેટન્ટ, ટ્રેડમાર્ક અને કોપીરાઈટ એક્ટ** (Patent, Trademark and Copyright Act) : નવી શોધના શોધકને પ્રોત્સાહન આપવા તેની શોધખોળનો ચોક્કસ વર્ષો સુધી (10 વર્ષ થી 14 વર્ષ) તે ઈજારો ભોગવી વાણિજ્યક ધોરણે ઉપયોગ કરી શકે તે માટે સરકારે પેટન્ટ એક્ટ પસાર કર્યો છે. તેજ રીતે ટ્રેડમાર્ક અને કોપીરાઈટના કાયદા હેઠળ ટ્રેડમાર્ક (વ્યાપાર ચિન્હ) અને મૌલિક સાહિત્ય તથા કલાકૃતિઓને રક્ષણ આપવામાં આવ્યું છે. પરિણામે તેવા ક્ષેત્રમાં હરીફો પ્રવેશી શક્તા નથી.

(9) **સરકારની નીતિ** (Government policy) : સરકાર ઔદ્યોગિક નીતિ દ્વારા ગ્રામ્ય વિસ્તારમાં કેટલાક ઉદ્યોગો સ્થપાય તેને પ્રોત્સાહન આપે છે તો બીજી બાજુ જનતાનું હિત ધ્યાનમાં રાખીને કેટલાંક ઉદ્યોગો માટે ફરજિયાત લાયસન્સ મેળવવાની જોગવાઈ કરે છે. વર્તમાન ઔદ્યોગિક નીતિ પ્રમાણે લોખંડ-પોલાદ, સિમેન્ટ, ખાંડ, દવા, વાહનવ્યવહાર, જલદ રસાયણો વિગેરે ઉદ્યોગો માટે લાયસન્સ મેળવવા પડે છે. જો કે નવી નીતિમાં આ અંગેના નિયંત્રણો થોડા હળવા થયાં છે. પરંતુ લાયસન્સ મેળવવું પડતું હોય તેવા ઉદ્યોગોમાં હરીફોની સંખ્યા મર્યાદિત રહે છે.

B **સક્ષમ વેપારીઓ** (Powerful suppliers) : વેપારીઓ અને ગ્રાહકો વચ્ચે વસ્તુ કે સેવાઓ અંગે જે વ્યવહારો થાય છે તેમાં જે પક્ષકારનું પ્રભુત્વ હોય તે પોતાની શરતો પ્રમાણે વ્યવહાર કરી શકે છે. ઈજારાની પરિસ્થિતિમાં મર્યાદિત વેપારીઓ પાસે માલનો પુરવઠો હોય છે એટલે કે પુરવઠા ઉપર વેપારીઓનું નિયંત્રણ હોય છે, બીજી બાજુ ગ્રાહકો અસંખ્ય હોય છે. આ સંજોગોમાં વેપારીઓ માલની ઊંચી કિંમત લેવા સક્ષમ બને છે. આ પરિસ્થિતિમાં વેપારીઓનું બજાર ઉપર પ્રભુત્વ રહેતું હોવાથી તેને વેચાણકારનું બજાર (Sellers market) તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ઈજારો કે અંશતઃ ઈજારો ભોગવતા વેપારીઓ ભાવ વધારીને પુરવઠાનો સંગ્રહ કરી અછત ઊભી કરીને માલની ગુણવત્તા ઘટાડીને કિંમત ભેદભાવ કે વિતરણ ભેદભાવ અપનાવીને ગ્રાહકોનું શોષણ કરતાં હોય છે.

વેપારીઓનું પ્રભુત્વ : બજારમાં વેપારીઓનું પ્રભુત્વ અથવા શક્તિશાળી સ્વરૂપ નીચે મુજબ નોંધી શકાય.

(1) જ્યારે વેપારીએ પોતાની પેદાશ માટે બ્રાન્ડ વિકસાવી હોય અને ગ્રાહકને તે બ્રાન્ડ માફક આવી હોય ત્યારે ગ્રાહક તે વેપારીને બદલી શકતો નથી તેથી વેપારીનું પ્રભુત્વ વધે છે.

(2) જ્યારે કોઈ ગ્રાહકે વેપારીઓના માલના સંદર્ભમાં પોતાને ત્યાં માલ ગોઠવવાની, વર્ગીકરણની, પેકિંગની ખાસ વ્યવસ્થા ગોઠવી હોય ત્યારે તેના માટે અન્ય વેપારીનો માલ ખરીદવો આ વિશિષ્ટ વ્યવસ્થાને લીધે ખર્ચાળ બને છે.

(3) જ્યારે વેપારી કોઈ એક ઉદ્યોગ પર આધારિત ન હોય ત્યારે મંદીના સમયમાં તે પોતાની શરતોએ કોઈ પણ ઉદ્યોગ પાસેથી માલ ખરીદી શકે છે.

(4) જ્યારે ધંધાકીય એકમને એક કરતાં વધુ વેપારીઓ માલ પૂરો પાડતા હોય ત્યારે વેપારીઓ વચ્ચે સ્પર્ધા થશે. પરંતુ જો કોઈ એક જ વેપારી માલ પૂરો પાડતો હોય તો તે વેપારીનું જે તે ધંધાકીય એકમ ઉપર પ્રભુત્વ રહેશે.

(5) જ્યારે ઉદ્યોગમાં વપરાતા સામગ્રીના સ્થાને કોઈ વૈકલ્પિક સામગ્રીનો ઉપયોગ શક્ય ન હોય અથવા વિકલ્પો હોવા છતાંય પડતર અને ગુણવત્તાની દૃષ્ટિએ અન્ય વિકલ્પો અપનાવવા સલાહભર્યું ન હોય ત્યારે પણ વેપારીનું પ્રભુત્વ વધે છે.

(6) જ્યારે ઉદ્યોગમાં મર્યાદિત વેપારીઓ હોય અને નવા વેપારીઓના પ્રવેશ સામે ઘણા પડકારો અને જોખમો હોય ત્યારે વેપારીઓનું પ્રભુત્વ વધે છે.

<u>વેપારીઓના પ્રભુત્વની અસરો</u> : ઉત્પાદકને પેદાશ તૈયાર કરવા માટે જે માલસામગ્રીની જરૂર પડતી હોય તેનું વેચાણ કરતા વેપારીઓ જો તેની ઊંચી કિંમત લે તો તે પેદાશની ઉત્પાદન પડતર વધે અને પરિણામે ઉત્પાદકનો નફાનો ગાળો ઘટે છે. જો આ પેદાશનું બજાર પૂર્ણ હરિફાઈવાળું હોય તો ઉત્પાદક તેની વેચાણ કિંમતમાં વધારો કરી શક્તો નથી અને પરિણામે તેનો નફો ઘટે અથવા નુકશાન થાય છે. આ સંજોગોમાં રક્ષણ મેળવવા માટે સંચાલકો નીચે **દર્શાવેલ વ્યૂહરચના અપનાવી શકે છે.**

(1) ઉત્પાદકો જો મર્યાદિત સંખ્યામાં હોય તો સંગઠન રચીને વેપારીઓ સાથે સામુહિક સોદાશક્તિ દ્વારા તરફેણનો સોદો કરી શકે છે.

(2) વેપારી સાથે માલસામગ્રી અંગે આખા વર્ષનો કરાર થઈ શકે. દા.ત. આઈસ્ક્રીમ બનાવવા માટે બરફ અને મીઠાનો આખા વર્ષનો કરાર થતો હોય છે.

(3) જો ઉપયોગમાં લેવાતી વસ્તુ મોટા પ્રમાણમાં જોઈતી હોય અને તેનું ઉત્પાદન સરળ રીતે થઈ શક્તું હોય તો વેપારી પાસેથી ખરીદવાને બદલે પોતે જ તેનું ઉત્પાદન કરે.

(4) જે માલસામગ્રીનો ઉપયોગ થતો હોય તેના વિકલ્પો શોધી નાખવા.

જો ઉદ્યોગ પોતાના વેપારીઓ ઉપર પ્રભુત્વ ધરાવતો હોય તો સોદાશક્તિ દ્વારા અથવા પુરવઠો નિયંત્રિત કરીને અને કિંમત વધારીને પોતાનો નફો વધારી શકે છે. જો ઉદ્યોગ પેદાશની માંગમાં વૃદ્ધિ કરી શકે તેમ હોય તો નાણાકીય રોકાણ વધારી વધુ ઉત્પાદન અને વેચાણ દ્વારા નફાકારકતામાં વધારો કરી શકે છે.

C સક્ષમ ગ્રાહકો (Powerful customers) : જ્યારે સંપૂર્ણ હરીફાઈવાળુ બજાર હોય ત્યારે અનેક ખરીદનારા અને અનેક વેચનારા હોય છે. આવી સ્થિતિમાં ગ્રાહકો બજાર ઉપર પ્રભુત્વ ધરાવવામાં સક્ષમ હોય છે. નીચે દર્શાવેલ સ્વરૂપે ગ્રાહકો પોતાનું પ્રભુત્વ સાબિત કરતા હોય છે.

(1) જ્યારે ઉદ્યોગમાં સ્થિર ખર્ચનું પ્રમાણ વિશેષ હોય અને મોટાપાયા ઉપર ખરીદી કરતા ગ્રાહકો મર્યાદિત સંખ્યામાં હોય ત્યારે તેમનું પ્રભુત્વ હોય છે.

(2) જ્યારે વિવિધ ભાગોનું સંયોજન કરીને પેદાશ તૈયાર કરવા ઉદ્યોગ જે ભાગોની ખરીદી કરતો હોય તેની કિંમત નજીવી હોય અને કુલ પડતરમાં તેનો નજીવો હિસ્સો હોય ત્યારે તેવા ભાગોની ખરીદી એ પોતાની શરતો મુજબ કરી શકે છે.

(3) જ્યારે પેદાશમાં ગુણવત્તા મહત્ત્વની ન હોય ત્યારે પેદાશની કિંમત ઘટાડવા વેપારીને દબાણ કરે છે.

(4) જ્યારે ગ્રાહકો માટે પેદાશની ગુણવત્તા મહત્ત્વની હોય ત્યારે તેઓ ઊંચી કિંમતે પણ ગુણવત્તા જાળવવા આગ્રહ રાખે છે.

(5) જ્યારે માલની ખરીદી દ્વારા એવી પેદાશ ઉત્પાદીત કરવાની હોય કે જેમાં નફાનો ગાળો ઓછો હોય અને વપરાશી ચીજવસ્તુ હોય ત્યારે ગ્રાહકો નીચી કિંમતની અપેક્ષા રાખે છે.

(6) જ્યારે પેદાશ પ્રમાણિત કરેલી હોય અને વેપારી તેમાં બ્રાન્ડ તફાવત કે અન્ય કોઈ રીતે તફાવત પેદા કરી શકે તેમ ન હોય ત્યારે તે વસ્તુના બજાર ઉપર ગ્રાહકનું પ્રભુત્વ હોય છે.

(7) જ્યારે ગ્રાહક વૈકલ્પિક વસ્તુનો ઉપયોગ કરી શકે તેમ હોય ત્યારે ઉત્પાદક ઉપર પ્રભુત્વ જમાવે છે.

(8) જ્યારે ગ્રાહક જે વસ્તુની માંગ કરે અને તેનું પૂર્વજોડાણ (backward integration) કરી શકે તેમ હોય ત્યારે તે વસ્તુ જે વેપારી પાસેથી ખરીદે છે; તેમના માટે ભય (threat) સમાન બને છે.

(9) જ્યારે કોઈ કંપનીની પેદાશમાં વપરાતી માલસામગ્રીનો પડતરમાં મહત્ત્વનો હિસ્સો હોય ત્યારે તે કંપની ગ્રાહક તરીકે આવી સામગ્રીની ખરીદકિંમત ઘટે તે માટે પ્રયત્ન કરે છે. જો તે શક્ય ન હોય

દા. ત. ચોકલેટના પેકિંગમાં વપરાતા ટીનના બોક્ષને બદલે પ્લાસ્ટીકના બાક્સનો ઉપયોગ થઇ શકે. આ સંજોગોમાં ટીનના બોક્ષ વેચતા વેપારીઓ સામે વેચાણ ઘટાડાનો ભય ઊભો થશે.

(10) જ્યારે કોઈ પેદાશની ઉપયોગિતામાં તેમાં વપરાતા કોઈ એક ભાગનું વિશિષ્ટ મહત્ત્વ હોય ત્યારે ગ્રાહકો તે ભાગનો ખાસ આગ્રહ રાખે છે. દા. ત. એરકન્ડીશન મશીન કે રેફ્રિજરેટરમાં વપરાતું ખાસ પ્રકારનું કોમ્પ્રેસર.

ટૂંકમાં ગ્રાહકો વેપારીઓ ઉપર પ્રભુત્વ ધરાવવા સક્ષમ હોય ત્યારે પેદાશની કિંમત ઘટાડવા, ગુણવત્તા વધારવા, વધુ ઉત્પાદન કરાવવા, વેચાણ પછીની સેવાઓ આપવા આગ્રહ કરી શકે છે.

સક્ષમ ગ્રાહકોની ઉદ્યોગ પર અસર : જ્યારે બજારમાં વધારે પ્રમાણમાં હરીફો હોય અને પુરવઠાનું પ્રમાણ પણ વધુ હોય ત્યારે વેપારીઓ વચ્ચે માલ વેચાણની સ્પર્ધા થાય છે અને આ સંજોગોમાં કિંમત ઘટાડો થતા અને જાહેરાત ખર્ચ વધતાં નફાનું પ્રમાણ ઘટે છે. આ સંજોગોમાં ઉદ્યોગ દ્વારા ચૂકવાતા સ્થિર ખર્ચા પણ બોજાસમાન બને છે. સામાન્ય ઉદ્યોગો આ સ્થિતિમાં ટકી શકતાં નથી તેથી તેઓ કાં તો અન્ય સક્ષમ ઉદ્યોગ સાથે જોડાણ કે સંયોજન કરે છે અથવા ફડચામાં જાય છે. ગ્રાહકો જો બ્રાન્ડને વફાદાર હોય તો પેદાશનું વેચાણ ઘટવાની શક્યતા ઓછી રહે છે. સંચાલકો વિવિધ માધ્યમો દ્વારા બ્રાન્ડેડ પ્રોડક્ટસ ખરીદવા અંગે જાહેરાતો કરીને કાયમી ગ્રાહક વર્ગ ઊભો કરી શકે.

[D] વૈકલ્પિક પેદાશો (Substitute products) : ઉદ્યોગ જે પેદાશ તૈયાર કરતો હોય તેના વિકલ્પમાં જો કોઈ પેદાશો હોય તો ઉદ્યોગ પોતાની પેદાશની ઊંચી કિંમત લઈ શક્તા નથી તેને કારણે ઉદ્યોગની નફાકારક્તા ઘટે છે અને પરિણામે તેનો વિકાસ અવરોધાય છે. જો સંચાલકો ગુણવત્તા ઘટાડે અથવા કિંમત વધારે તો ગ્રાહકો અન્ય વૈકલ્પિક વસ્તુઓ અપનાવી લે છે. વૈકલ્પિક પેદાશો વ્યૂહાત્મક સંચાલનની દૃષ્ટિએ વિશિષ્ટ મહત્ત્વ ધરાવે છે. (1) જો ગ્રાહકોને નવી વૈકલ્પિક પેદાશમાંથી વધારે સંતોષ મળતો હોય તો તે મૂળ પેદાશ છોડી દે છે. તેથી સંચાલકોએ વૈકલ્પિક પેદાશોની વિશિષ્ટતાઓની ખાસ જાહેરાતો કરવી જોઈએ. (2) જ્યારે વૈકલ્પિક પેદાશનો ખર્ચ નજીવો હોય ત્યારે મૂળ પેદાશના સ્થાને વૈકલ્પિક પેદાશનો ઉપયોગ વધે છે. દા. ત. સાદા ટેલિફોન ઉપરથી કોડલેશ ફોન, સામાન્ય ટ્યુબ લાઈટ ઉપરથી મરક્યુરી લાઈટ (3) વૈકલ્પિક પેદાશની ગુણવત્તામાં ફેરફાર કરીને તેની અસરકારક જાહેરાત દ્વારા તથા બ્રાન્ડ તફાવત પેદા કરીને ગ્રાહકોને ચોક્કસ બ્રાન્ડ તરફ આકર્ષીને ઊંચી કિંમત લઈ શકે છે. (4) વસ્તુ વિકાસ, વસ્તુ વૈવિધ્યકરણ વિગેરે વ્યૂહરચનાઓ પણ આ સંજોગોમાં સફળ સાબિત થાય છે.

[E] વર્તમાન હરીફો સામે ટકવું (Jockeying for position) : એક જ પ્રકારની પ્રવૃત્તિ કરતા વિવિધ એકમોને ઉદ્યોગ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. દા.ત., બેલાપુર પેપર મીલ, રેઈનબો પેપર કંપની, ઓરિએન્ટ પેપર કંપની, શિરપુર પેપર લિ. ક્રિસ્ટલ પેપર લિ. વિગેરે કાગળ બનાવતી કંપનીઓને કાગળ ઉદ્યોગ (Paper industry) કહેવામાં આવે છે. આ ઉદ્યોગના દરેક એકમોની માંગ ચોક્કસ પ્રકારના કાચોમાલ અને યંત્રો અંગેની હોય છે. આ માંગ જે વેપારીઓ સંતોષતા હોય તેમની વચ્ચે સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિ હોય છે. દરેક વેપારી આ સ્પર્ધામાં ટકી રહેવા માટે મોટે ભાગે કિંમત હરીફાઈ, ગુણવત્તા જાળવણી, પેદાશમાં નવીનતા, જાહેરાતો વગેરે ખ્યાલો અપનાવતાં હોય છે.

હરીફ-વેપારીઓ વચ્ચે ચાલી રહેલી સ્પર્ધામાં દરેક હરીફ પોતાનું સ્થાન જાળવી રાખવા મુખ્યત્વે નીચે દર્શાવેલ વ્યૂહરચનાઓ તૈયાર કરે છે.

(1) બજાર હિસ્સો વધારવાનો પ્રયત્ન : ઉદ્યોગની કુલ માંગમાં ખાસ કોઈ વધારો થતો નથી. માંગ વધારાનો આધાર જનસંખ્યા અને વૈકલ્પિક વસ્તુઓ ઉપર છે. તેમાં જેટલો વધારો થશે તેટલે અંશે જ માંગ વધશે. બીજી બાજુ વેપારીઓ પોતાનું સ્થાન ટકાવવા અન્ય વેપારીનો હિસ્સો પોતાની તરફ ખેંચવાની વિવિધ રીત-રસમો અપનાવે છે.

(2) બ્રાન્ડની અસર : જ્યારે પેદાશની ખરીદીમાં ગ્રાહકો બ્રાન્ડને વધુ મહત્વ આપતા હોય ત્યારે વેપારીઓ માટે બજાર-હિસ્સો વધારવાનું કામ મુશ્કેલ બને છે.

(3) ખર્ચ ઉપર અંકુશ : વેપારીઓ પોતાનાં વિવિધ પ્રકારના ખર્ચ ઉપર અંકુશ રાખી પડતર ઘટાડી કિંમત ઘટાડાની વ્યૂહરચના અપનાવી શકે છે.

(4) માંગ અને પુરવઠો સમતુલીત કરવો : કાચામાલના ઉત્પાદન માટે ઉત્પાદનશક્તિનો ઉપયોગ કરીને માંગ અને પુરવઠા વચ્ચે સમતુલા જાળવવાની વ્યૂહરચના અપનાવી શકાય.

(5) ઓછા નફે ધંધો : દરેક વેપારી પોતાના બ્રાન્ડ વફાદાર ગ્રાહકોને ધ્યાનમાં રાખીને ધંધામાંથી ખસી જવાને બદલે ઓછા નફે અને ઘણીવાર સામાન્ય નુકશાન સહન કરીને પણ સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિમાં પોતાનું અસ્તિત્વ જાળવી રાખે છે.

(6) નવા સ્પર્ધકો પ્રવેશતા અટકાવવા : સ્પર્ધકોની સંખ્યામાં વધારો થતો હોય છે. પરંતુ માંગમાં તેટલો વધારો થતો નથી. પરિણામે નવા સ્પર્ધકોને બજારમાં પ્રવેશતા અટકાવવાની વ્યૂહરચના ગોઠવવામાં આવે છે.

(7) એક કરતાં વધુ વ્યૂહરચના : હરીફો સામે ટકવા દરેક હરીફ એકમ એક કરતાં વધુ વ્યૂહરચનાઓ ગોઠવી બજારમાં પોતાની સમતુલા જાળવવા પ્રયત્ન કરે છે.

3. સમીક્ષા : સ્પર્ધાત્મક પરિબળોની ઓળખ અને વિશ્લેષણ જેટલે અંશે તાર્કીક રીતે થશે તેટલે અંશે યોગ્ય ધંધાકીય વ્યૂહરચના ઘડવાનું કામ સંચાલકો માટે સરળ અને અસરકારક બનશે. આ પરિબળોની માહિતી મેળવવા માટે કંપનીના પ્રકાશિત અહેવાલો, વાણિજ્ય વિષયક મેગેઝિનો, બિઝનેશ રિવ્યુ, સરકારની ઔદ્યોગિક નીતિ, આયાત-નિકાસ અને કરવેરાની નીતિ, પેટન્ટ અને ટ્રેડમાર્ક ધારો, લાયસન્સ નીતિ, ખેતીવાડી અંગેના વર્તમાન પ્રવાહો, ગ્રાહકો, વેપારીઓ વિગેરે ઘણી બાબતો ધ્યાનમાં લેવી જરૂરી બને છે.

2. સ્પર્ધાત્મક પરિબળોના સંદર્ભમાં વ્યૂહરચનાનું ઘડતર

પ્ર. 2. માઈકલ પોર્ટરે દર્શાવેલ સ્પર્ધાત્મક પરિબળોના સંદર્ભમાં ધંધાકીય એકમોએ કયા સ્વરૂપની વ્યૂહરચના અપનાવવી જોઈએ તે સમજાવો અને આ પરિબળોના વિશ્લેષણના ફાયદા જણાવો.

★ વ્યૂહરચનાને સ્પર્ધાત્મક પરિબળો કઈ રીતે આકાર આપે છે, તે વર્ણવી વ્યૂહરચનાના ઘડતરની ચર્ચા કરો. (ઉ. ગુ. એપ્રિલ '2000)

1. પ્રસ્તાવના : પ્રો. માઈકલ પોર્ટરે ધંધાકીય વ્યૂહરચનાના ઘડતર માટે ઉદ્યોગના વિશ્લેષણનો ખ્યાલ રજૂ કર્યો છે. ધંધાકીય આયોજન અને નિર્ણય પ્રક્રિયા માટે આ વિશ્લેષણ વધુ ઉપયોગી સાબિત થયુ છે. **માઈકલ પોર્ટરના** પાંચ પરિબળો ધંધાકીય હરીફાઈમાં કઈ રીતે ટકી શકાય એ બાબત અંગે ચોક્કસ માર્ગદર્શક આપે છે. ધંધાકીય હરીફોની સ્પર્ધાત્મક બાબતોનું વિશ્લેષણ કરીને તેના સંદર્ભમાં જો વ્યૂહરચનાના ઘડવૈયા પોતાની શક્તિઓ એ નબળાંઈઓનું મૂલ્યાંકન કરે તો હરીફાઈમાં કંપનીની સર્વગ્રાહિ સ્થિતિનો ખ્યાલ મેળવી શકાય છે બજારની હરીફાઈમાં કયા પરિબળો અવરોધક છે એ બાબત ધ્યાનમાં રાખીને પેદાશ અંગેના વિવિધ પ્રશ્નો સંચાલકો વ્યૂહાત્મક રીતે વિચારી શકે છે. આ માટે હરીફ એકમો સામે ટકી રહેવા ઉદ્યોગની ક્ષમતા વધારવાની વ્યૂહરચના તથા હરીફોની નબળાઈઓના સંદર્ભમાં અસરકારક વ્યૂહરચના તૈયાર કરવાની યોજનાને પ્રાધાન્ય આપવામાં આવે છે.

2. માઈકલ પોર્ટરે દર્શાવેલ સ્પર્ધાત્મક પરિબળો (Competitive forces suggested by Michael Porter) **:** હાવર્ડ યુનિ.ના પ્રો.માઈકલ પોર્ટરે નીચે પ્રમાણે પાંચ સ્પર્ધાત્મક પરિબળો દર્શાવ્યા છે. જે ધ્યાનમાં રાખીને વ્યૂહરચના ઘડવી જરૂરી છે.

(1) ધંધામાં નવા પ્રવેશતા એકમોની ધમકીઓ (Threats of new entrants)
(2) ગ્રાહકોની સોદાશક્તિ (Barganing power of customers)
(3) પૂરવઠો પૂરો પાડનારની સોદા શક્તિ (Barganing power of suppliers)
(4) વૈકલ્પિક પેદાશોની ધમકી (Threat of substitue product of services)
(5) વર્તમાન સ્પર્ધકો વચ્ચે સ્થાન જાળવવુ (Jockeying among current competitors)

ઉપર જણાવેલ પાંચ પરિબળોનું વિશ્લેષણ કરીને તેમાં રહેલાં ફેરફારોને ધ્યાનમાં રાખીને જો વ્યૂહરચના ઘડવામાં આવે તો એકમ પોતાનું સ્થાન હરીફાઈમાં ટકાવી શકે છે. એક જ ઉદ્યોગ સાથે સંકળાયેલ જુદા જુદા એકમો દ્વારા થતી પેદાશની કુલ માંગ એટલે ઉદ્યોગની કુલ માંગ. આ માંગમાં વધારો કે ઘટાડો એ સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનું

હોય છે. જો આ પરિબળો અંગે પૂરતી કાળજી લેવામાં ન આવે તો [illegible], ઉદ્યોગ નબળાં પડશે જ્યારે બીજી બાજુ આ પરિબળો પ્રત્યે સભાન એકમોની માંગમાં નોંધપાત્ર વધારો થાય છે.

3. સ્પર્ધાત્મક પરિબળોના સંદર્ભમાં વ્યૂહરચનાનું ઘડતર : (Formulation of Strategy) સ્પર્ધાત્મક પરિબળોના સંદર્ભમાં ઉદ્યોગની આંતરિકક્ષમતા અને નબળાઈઓ ધ્યાનમાં રાખીને નીચે દર્શાવેલ વિવિધ સ્વરૂપની વ્યૂહરચનાનું ઘડતર થઈ શકે.

(અ) કંપનીનું સ્થાનીયકરણ કરવું (Positionning the company)

(બ) પર્યાવરણના સંદર્ભમાં સંતુલન (Influencing the balance)

(ક) પરિવર્તનોનો મહત્તમ લાભ મેળવવો (Exploiting the maximum benefits of change)

(અ) કંપનીનું સ્થાનીયકરણ કરવું (Positioning the company) : ઉદ્યોગ સાથે સંકળાયેલ વિવિધ પેઢીઓમાં પોતાની પેઢીને કયા સ્થાને ગોઠવવી એ વ્યૂહાત્મક દૃષ્ટિએ મહત્ત્વની બાબત ગણાય છે. આ માટે નીચે દર્શાવેલ બાબત ધ્યાનમાં લેવી જરૂરી બને છે.

(1) કંપનીની ક્ષમતાઓ (Strengths) : કંપનીની પેદાશક્ષમતા, વેચાણક્ષમતા, સંશોધનક્ષમતા, આર્થિકક્ષમતા, વહીવટીક્ષમતા, સંકલન અને અંકુશક્ષમતા વગેરે બાબતો કંપનીનું સ્થાન નક્કી કરવામાં મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે.

(2) કંપનીની નબળાઈઓ (Weaknesses) : કંપનીમાં સાધનોની નબળાઈઓ, વ્યવસ્થાતંત્રીય નબળાઈઓ, પર્યાવરણીય નબળાઈઓ, સંકલન અને અંકુશની નબળાઈઓ, કર્મચારીની નબળાઈઓ વગેરે કંપનીનું અગ્રસ્થાન નક્કી કરવામાં અવરોધક બને છે.

(3) સ્પર્ધાત્મક પરિબળો (Competitive forces) : સ્પર્ધાત્મક પરિબળોમાં હરીફોની કિંમત, પેદાશની ગુણવત્તા, હરીફોની પ્રતિષ્ઠા અને અનુભવ, માર્કેટિંગ વ્યૂહરચના વગેરે બાબતો પણ સ્થાનીયકરણને અસર કરે છે. જો આ સ્પર્ધાત્મક પરિબળો કંપનીની તરફેણમાં હશે તો કંપની પોતાના સ્પર્ધાત્મક તુલનામાં અગ્રસ્થાન નિર્ધારિત કરી શકશે. આ માટે કંપની નીચે દર્શાવેલ બે વ્યૂહરચનાઓ અપનાવી શકે. (A) રક્ષણાત્મક વ્યૂહરચના (B) આક્રમક વ્યૂહરચના.

(A) રક્ષણાત્મક વ્યૂહરચના (Defensive strategy) : ધંધાકીય હરીફોનો સામનો કરવો કેટલીકવાર જોખમ સ્વરૂપ લાગતો હોય ત્યારે ઘણા સંચાલકો હરીફાઈથી દૂર રહેવાનું પસંદ કરે છે. સંચાલકો જ્યારે હરીફાઈમાં પડવા ન માંગતા હોય ત્યારે જે વ્યૂહરચના અપનાવવામાં આવે તેને રક્ષણાત્મક વ્યૂહરચના તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

(B) આક્રમક વ્યૂહરચના (Aggressive strategy) : જ્યારે કંપની કોઈ બાબતમાં વિશિષ્ટ ક્ષમતા ધરાવતી હોય ત્યારે તે ઉદ્યોગ મોટા ગ્રાહકોને આકર્ષવા જેના વિશિષ્ટ વ્યૂહરચના અપનાવે તેને આક્રમક-વ્યૂહરચના તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે આવી કંપનીઓ પોતાની પેદાશ નીચી કિંમતે વેચીને અથવા વિશિષ્ટ ગુણવત્તા રાખીને ગ્રાહકોને આકર્ષવાનો પ્રયત્ન કરે છે.

(બ) પર્યાવરણના સંદર્ભમાં સંતુલન (Influencing the balance) : ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓને અસરકરતાં પર્યાવરણમાં જે કાંઈ ફેરફારો થાય તેને અનુરૂપ ઉદ્યોગની આંતરિક બાબતોમાં અને વ્યૂહરચનામાં જરૂરી ફેરફારો થાય તો જ ઔદ્યોગિક એકમ તે પર્યાવરણ સાથે સંતુલન જાળવી શકે. આ માટે સંચાલકો જરૂરિયાત પ્રમાણે ભૂતકાળની કે ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિઓ સાથે એકીકરણ *(Backward of forward Integration)* દ્વારા ઉત્પાદન પ્રવૃત્તિઓને અંકુશીત કરે છે. આ ઉપરથી વર્તમાન એકમો વચ્ચે આંતરસંબંધો જાળવીને સંયોજનની પ્રક્રિયા દ્વારા પણ પર્યાવરણમાં થતા ફેરફારોની વિપરીત અસરો ઉપર અંકુશ મેળવી શકાય. સંચાલકોએ પર્યાવરણ સાથે સંતુલન જાળવવાની પ્રક્રિયાને કોઈ એક ઘટના તરીકે નહી પણ કંપની સ્વરૂપે સ્વીકારવી જોઈએ. આ માટે પર્યાવરણનું વિશ્લેષણ કરીને જરૂરિયાત પ્રમાણે એકમની બ્રાન્ડ લોકપ્રિય બનાવવી, જાહેરાતના માધ્યમો બદલવા, વેચાણ વૃદ્ધિની વિવિધ યોજનાઓ અપનાવવી તથા વસ્તુ વિકાસની યોજનાઓ અમલમાં મુકવી જોઈએ. બદલાયેલ પર્યાવરણના સંદર્ભમાં ગ્રાહકોની ટેવ, અભિરૂચિ અને ફેશનને ધ્યાનમાં રાખી જો ઉત્પાદન અને વેચાણ-વિતરણના કાર્યક્રમોની વ્યૂહરચનામાં જરૂરી પરિવર્તન કરવામાં આવે તો જ બદલાયેલા પર્યાવરણ સાથે સંતુલન અને ગ્રાહકોને સંતોષ આપવો શક્ય બને.

(ક) પરિવર્તનોનો મહત્તમ લાભ લેવો (Exploiting the maximum benefits of changes): ઉદ્યોગોનો વિકાસ ક્રમશઃ થતો હોય છે તેથી તેને ઉત્ક્રાંતિની પ્રક્રિયા તરીકે ઓળખી શકાય. સામાન્ય રીતે વસ્તુની માંગ વધે તેમ ઉદ્યોગોનો વિકાસ થાય છે અને માંગમાં વૃદ્ધિ એ વસ્તીવૃદ્ધિ સાથે સંકળાયેલી બાબત છે. વસ્તીની દૃષ્ટિએ ભારત વિશ્વમાં બીજું સ્થાન ધરાવે છે. વસ્તી વધવાની સાથે સિમેન્ટ, લોખંડ, ખાંડ, ફર્ટિલાઈઝર્સ, કેમિકલ્સ, દવાઓ, વીજળી, વાહનવ્યવહાર, સંદેશાવ્યવહાર, શિક્ષણ વિગેરે પેદાશ અને સેવાઓની માંગ વધે છે અને તેનાં સંદર્ભમાં તે ઉદ્યોગોનો વિકાસ થાય છે. સ્પર્ધાત્મક પરિબળોમાં થતા પરિવર્તનની અસર ઉત્પાદન જીવનચક્ર ઉપર પણ થાય છે. તેને કારણે પેદાશનો વિકાસ દર, પરિપક્વતા અને પડતીના તબક્કામાં નોંધપાત્ર પરિવર્તન આવે છે. આ સંજોગોમાં કેટલીક પેદાશો બજારમાં નવી પ્રવેશે છે. જ્યારે કેટલીક પેદાશો પડતીની દિશા તરફ આગળ વધે છે. પર્યાવરણમાં થયેલા પરિવર્તનમાંથી મહત્તમ લાભ મેળવવા સંચાલકોએ નીચે દર્શાવેલ વ્યૂહાત્મક પગલાં લેવા જોઈએ.

(1) નવી વસ્તુ તૈયાર કરવી : ધંધાકીય પર્યાવરણમાં થયેલા પરિવર્તનના સંદર્ભમાં સંચાલકોએ નવી પેદાશો તૈયાર કરવાનું આયોજન કરવું જોઈએ. આ પગલાંને પેદાશ આયોજન *(Product Planning)* તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. નવા પર્યાવરણના સંદર્ભમાં ગ્રાહકોની નવી જરૂરિયાતો સંતોષી શકે તેવો ખ્યાલ રાખીને નવી વસ્તુ તૈયાર કરવી જોઈએ. આ માટે એકમના **સંશોધન અને વિકાસ** વિભાગ દ્વારા વિશિષ્ટ પ્રયત્નો અને પ્રયોગો કરવા જરૂરી બને છે.

(2) વસ્તુ વિકાસની યોજના : જ્યારે નવા પર્યાવરણના સંદર્ભમાં વર્તમાન વસ્તુમાં જરૂરી ફેરફાર કરીને તેને નવા સ્વરૂપે બજારમાં મૂકવામાં આવે ત્યારે તેને વસ્તુ વિકાસ *(product development)* તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ઉદ્યોગમાં આવતા પરિવર્તનોનો મહત્તમ લાભ મેળવવા માટે વસ્તુ વિકાસની યોજનાઓ ગ્રાહકોનાં સૂચનો અને ફરિયાદોને ધ્યાનમાં રાખીને અમલમાં મૂકવી જોઈએ.

(3) સમકક્ષ સંયોજન (Horizontal combination) : ધંધાકીય પર્યાવરણોના પરિવર્તનો સામે ન ટકી શકે તેવા ઉદ્યોગો સમકક્ષ સંયોજન કરે છે. એટલે કે સરખી કક્ષાના અને સ્વરૂપના એકમો એકબીજા સાથે જોડાઈને મોટા પાયા ઉપર ઉત્પાદનનો લાભ લેવા માટે પ્રયત્ન કરે છે.

(4) ઊભું એકીકરણ (Vertical integration) : ઉદ્યોગના પરિવર્તનનો લાભ મેળવવા માટે ઘણા એકમો ઊભું કે લંબ સ્વરૂપ એકીકરણ સ્વીકારે છે. તેમાં જોડાયેલ એકમો એકબીજા ઉપર લંબ સ્વરૂપે આધારિત હોય છે. પરિણામે તેઓ સ્વતંત્ર રીતે ઉત્પાદન કરે છે. પરંતુ તેનું વેચાણ તેની ઉપર આધારિત અન્ય એકમોને કરે છે. આ સંજોગોમાં તે પેઢીનું કદ વધતું હોવાથી નવા એકમો માટે બજારમાં પ્રવેશવું મુશ્કેલ બને છે. જો એકમો નબળા હોય તે સક્ષમ એકમ સાથે જોડાઈ જાય છે અથવા હરીફાઈમાંથી બહાર નીકળી જાય છે.

(5) પેદાશ સમૃદ્ધિકરણ (Product enrichment) : ઉદ્યોગના પરિવર્તનોના સંદર્ભમાં વર્તમાન પેદાશને સમૃદ્ધ બનાવવા પ્રયત્ન કરવો જરૂરી બને છે. નવા પરિવર્તનો પ્રમાણે જો હરીફોના સંદર્ભમાં પેદાશ સમૃદ્ધિકરણ નહી અપનાવાય તો તેવી પેદાશોને હરીફાઈમાં ટકવું મુશ્કેલ બને છે.

(6) પેદાશ સરલીકરણ (Product simplification) : કેટલીકવાર પર્યાવરણીય પરિવર્તનને કારણે ઉત્પાદન પડતરમાં નોંધપાત્ર વધારો થાય છે. આ સંજોગોમાં વસ્તુની ગુણવત્તાને વિપરિત અસર ન થાય તે રીતે બિનજરૂરી ઉત્પાદન પ્રક્રિયાઓ દૂર કરીને પેદાશ સરલીકરણનો ખ્યાલ અપનાવવામાં આવે છે.

(7) બ્રાન્ડ તફાવતો વિકસાવવા : ઉદ્યોગને અસરકરતાં પર્યાવરણમાં થતાં ફેરફારોને ધ્યાનમાં રાખીને સંચાલકોએ વ્યૂહાત્મક રીતે બ્રાન્ડ તફાવત વિકસાવવા જોઈએ અને અસરકારક જાહેરાતો દ્વારા ગ્રાહકો સમક્ષ તેની રજૂઆત કરવી જોઈએ. આ રીતે બદલાયેલા પર્યાવરણના સંદર્ભમાં બ્રાન્ડ તફાવતનો લાભ મેળવી શકાય. સર્ફ અને સુપરસર્ફ, કોલગેટ અને હર્બલ કોલગેટ, પેપ્સોડન્ટ અને ન્યુ પેપ્સોડન્ડ વગેરે બ્રાન્ડ તફાવતનો લાભ મેળવવાની વ્યૂહરચના નોંધી શકાય તેમ છે.

(8) નવી ટેકનોલોજી : નવા પર્યાવરણના સંદર્ભમાં નવી ટેકનોલોજી અપનાવીને બજારલાભ મેળવી શકાય. જો કે આ માટે જરૂરી મૂડીરોકાણ, કુશળ કામદારો વિગેરે બાબતો ખાસ ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ. લાંબા ગાળાની વ્યૂહરચના દ્વારા આ બાબતો સિદ્ધ થઈ શકે.

સ્પર્ધાત્મક પરિબળોમાં ફેરફાર થતાં ઉપર મુજબ વિવિધ પગલાંઓ જરૂરી બને છે. ઉદ્યોગોનો ક્રમિક વિકાસ થાય તેમ તેની નફાકારકતામાં અને રોકાયેલી મૂડી ઉપર વળતરના દરમાં પણ ફેરફાર થાય છે. તેથી જ પર્યાવરણ પરિવર્તનના સંદર્ભમાં કોઈપણ ફેરફાર કરતાં પહેલાં નફાકારકતાની સંભાવના કેટલી, એ બાબત પણ તપાસવી જોઈએ.

4. સમીક્ષા : સ્પર્ધાત્મક પરિબળોને ધ્યાનમાં રાખીને જો વ્યૂહરચનાનું ઘડતર કરવામાં આવે તો ધંધાકીય હરીફાઈમાં ટકવું ધંધાકીય એકમ માટે સરળ બને. આ ઉપરાંત માલનો પુરવઠો પૂરો પાડનાર વેપારીઓ સાથે અસરકારક સોદા થઈ શકે છે અને બીજી બાજુ ગ્રાહકોની સોદાશક્તિનો લાભ પણ મેળવી શકાય છે. ટૂંકમાં, સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનો અભ્યાસ માલની કુલ માંગ વધારવા માટે ઉપયોગી બને છે સંચાલકો હરીફો વચ્ચે પોતાનું સ્થાન ટકાવી શકે છે.

3. સ્પર્ધાત્મક પરિબળોના વિશ્લેષણનાં ફાયદા – મર્યાદાઓ

પ્ર. 3. સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનું વિશ્લેષણ કરવાથી ધંધાકીય એકમને કયા ફાયદા થાય છે ? વિગતવાર સમજાવો.

★ સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનાં વિશ્લેષણની મર્યાદાઓ સમજાવો.

1. પ્રસ્તાવના : નફાકારક ધંધાકીય તકો ઝડપી લેવી હોય, મૂડીરોકાણ ઉપર વળતર વધારવું હોય, ઉત્પાદનના સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરીને ઉત્પાદકતામાં નોંધપાત્ર વધારો કરવો હોય, નવા બજારો વિકસાવવા હોય તો સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનું વિશ્લેષણ કરવું જરૂરી બને છે. **માઈકલ પોર્ટરે** પાંચ સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનો ઉલ્લેખ કર્યો છે. આ પૈકી નવા પ્રવેશી રહેલા ધંધાકીય એકમોએ કયા જોખમોનો સામનો કરવો પડશે, ગ્રાહકોની સોદાશક્તિ અને પૂરવઠો પૂરો પાડનારની સોદાશક્તિનો અભ્યાસ ધંધાકીય એકમ માટે અનેક દૃષ્ટિએ ઉપયોગી બને છે.

2. સ્પર્ધાત્મક પરિબળોના વિશ્લેષણના ફાયદા (Advantages of the analysis of competitive forces) : સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનું વિશ્લેષણ કરવાથી એકમને નીચે દર્શાવેલ વિવિધ ફાયદાઓ થાય છે.

(1) ઉદ્યોગની સ્થિતિનો ખ્યાલ : સ્પર્ધાત્મક પરિબળના વિશ્લેષણ દ્વારા તે પરિબળો ઉદ્યોગને હકારાત્મક કે નકારાત્મક રીતે કેટલી અસર પહોંચાડી શકે, તેનો ખ્યાલ આવે છે. પરિણામે વિવિધ વૈકલ્પિક પરિસ્થિતિનાં સંદર્ભમાં ઉદ્યોગની સ્થિતિ કેવી રહેશે તેનો ખ્યાલ મેળવી શકાય છે.

(2) પુરવઠો પૂરો પાડનારની શક્તિનો અંદાજ : નવી પરિસ્થિતિના સંદર્ભમાં માલ પૂરો પાડનારની ક્ષમતા ઉપર કેટલી અસર થશે તેનો પણ ખ્યાલ મળી રહે છે. પરિણામે ભવિષ્યમાં નિયમિત રીતે પૂરતા પ્રમાણમાં પુરવઠો મળશે કે નહીં તે અંગેનું આધારણ થઈ શકે છે અને તે પ્રમાણે યોગ્ય વ્યૂહરચના અપનાવી શકાય છે.

(3) નવા બજારમાં પ્રવેશ અંગે : નવા બજારમાં પ્રવેશનું કાર્ય કેટલું સરળ કે અવરોધક બનશે તે બાબત પણ સ્પર્ધાત્મક પરિબળોને આધારે નક્કી થઈ શકે. પરિબળોમાં આવેલા પરિવર્તનો નવા સાહસિકોને આકર્ષે તેવાં હોય ત્યારે નવા બજારમાં નવી પેદાશો સાથે પ્રવેશ મેળવવાનું કાર્ય અવરોધાય છે.

(4) હરીફાઈની તીવ્રતા : સ્પર્ધાત્મક પરિબળોના વિશ્લેષણનો મૂળ હેતુ જ હરીફાઈની તીવ્રતાનો અંદાજ મેળવીને તે મુજબ ધંધાકીય એકમની સમતુલા જાળવવાનો છે. જો નવા પરિવર્તનોને કારણે નવા સાહસિકો બજારમાં પ્રવેશતાં હોય અને બીજી બાજુ વર્તમાન ટેક્નોલોજીમાં ફેરફાર જરૂરી બનતા હોય ત્યારે વર્તમાન ધંધાકીય એકમો માટે હરીફાઈમાં ટકવું મુશ્કેલ બને છે.

(5) ગ્રાહકોની ખરીદશક્તિનો અંદાજ : ગ્રાહકો બજારના રાજા છે. પરંતુ સ્પર્ધાત્મક પરિબળો બદલાય તે પ્રમાણે તેમની ખરીદશક્તિ ઉપર પણ અસર થવાની જ, આ નવા સંજોગોમાં ગ્રાહકો કેટલી કિંમતનો બોજ ઉપાડી શકશે તે અંગે તેની ક્ષમતાનું આધારણ સરળ બને છે.

(6) વિતરણની અસરકારકતા અંગે : સ્પર્ધાત્મક પરિબળોમાં આવેલા પરિવર્તનોના સંદર્ભમાં વિતરણની કડીઓમાં કેવાં અને કેટલાં ફેરફાર કરવા પડશે અને તેને કારણે વિતરણ-ખર્ચમાં કેટલો વધારો થશે એ બાબત અંગે પૂર્વ વિચારણા થઈ શકે છે અને તે પ્રમાણે વ્યૂહરચના ગોઠવી શકાય છે.

(7) બ્રાન્ડ તફાવત અંગે : સ્પર્ધાત્મક પરિબળોના સંદર્ભમાં બ્રાન્ડ તફાવત સંચાલકોને કેટલે અંશે ઉપયોગી નીવડશે તે અંગેનો નિર્ણય લઈ શકાય છે અને તે મુજબ નવી પરિસ્થિતિના સંદર્ભમાં બ્રાન્ડ વ્યૂહરચના અપનાવી શકાય છે.

(8) ટેકનોલોજીના વિકાસ અંગે : નવી ટેકનોલોજી કેટલે અંશે લાભદાયી નીવડશે તે અંગે સંચાલકો યોગ્ય નિર્ણય લઈ શકે છે. આ માટે ટેકનિશ્યનો અને તાલીમ અંગેના પ્રશ્નોની પણ પૂર્વવિચારણા થઈ શકે છે. ઉદ્યોગને નવી સ્થિતિ સાથે સંતુલીત કરવા ટેકનોલોજીનો વિકાસ જરૂરી બને છે.

(9) ધંધાકીય એકમના કદના લાભ : સ્પર્ધાત્મક પરિબળોની સામે ટકી રહેવા ધંધાકીય એકમે કેટલું કદ રાખવું એ એક મહત્ત્વનો નિર્ણય ગણાય છે. મોટા કદના એકમોના વિશિષ્ટ ફાયદાઓની સાથે કેટલીક મર્યાદાઓ પણ છે. સંચાલકો વ્યૂહાત્મક રીતે આ પ્રશ્નની વિચારણા કરી શકે છે.

(10) વૈવિધ્યકરણની વ્યૂહરચના : ઉત્પાદન વૈવિધ્યકરણ કેટલે અંશે જરૂરી બનશે, તેનો અમલ ક્યારે કરવો, તે માટે કેટલું વધારાનું મૂડીકરણ થશે. તેને કારણે રોકાણ ઉપર વળતરના દરમાં સંભવિત કેટલા ફેરફાર થશે, વગેરે ઘણી બાબતો અંગે સંચાલકો વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લઈ શકે છે.

3. સ્પર્ધાત્મક પરિબળોના વિશ્લેષણની મર્યાદાઓ : (Limitations of the analysis of competitive forces) : સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનું વિશ્લેષણ વિવિધ દૃષ્ટિએ ફાયદાકારક છે. પરંતુ આ ફાયદાઓ મેળવવા માટે તેની મર્યાદાઓથી વાકેફ રહેવું જરૂરી છે. આ મર્યાદાઓ નીચે પ્રમાણે નોંધી શકાય.

(1) પરિબળોમાં પરિવર્તન (Changes in the factors) : ધંધાને અસરકરતાં વિવિધ પરિબળો જેવાં કે માલનો પુરવઠો, હરીફોની સંખ્યા, હરીફોની શક્તિ ગ્રાહકોની ફેશન, વિતરણ વ્યવસ્થા વિગેરે અંગે જે વિશ્લેષણ કરવામાં આવ્યું હોય તે ત્યારે જ ઉપયોગી નીવડે કે જ્યારે પરિબળોમાં સ્થિરતા હોય. વાસ્તવમાં ધંધાને અસરકરતાં પરિબળો સ્થિર રહેતાં નથી અને પરિણામે તેનો વ્યૂહાત્મક લાભ મેળવવો મુશ્કેલ બને છે. તેથી આ પરિબળોનું સતત પુનઃમૂલ્યાંકન કરતાં રહેવું જોઈએ.

(2) ભરોસાપાત્ર માહિતીનો આભાવ (Lack of realiable information) : સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનું યોગ્ય વિશ્લેષણ ત્યારે જ થઈ શકે જ્યારે દરેક પરિબળો અંગે મેળવેલી માહિતી ભરોસાપાત્ર હોય. સામાન્ય રીતે પરિબળો અંગેની માહિતી પ્રશ્નાવલીની મદદથી અહેવાલોની મદદથી તથા ઔદ્યોગિક મેગેઝિનો અને સંસ્થાઓમાંથી મેળવવામાં આવે છે. આ માહિતી કેટલે અંશે યોગ્ય અને સંપૂર્ણ છે, તેની ચકાસણી કરવી જોઈએ. મોટે ભાગે ઘણા એકમો ધંધાકીય રહસ્ય જાળવવા માટે સાચી રીતે અને સંપૂર્ણ માહિતી રજૂ કરતાં નથી અને પરિણામે પરિબળોનું વિશ્લેષણ સાચા અર્થમાં માર્ગદર્શક નિવડતુ નથી.

(3) નકારાત્મક અભિગમ (Negative approach) : સંચાલકો પરિબળના વિશ્લેષણ વખતે કેવો અભિગમ અપનાવે છે એ બાબત મહત્ત્વની છે. જો નકારાત્મક અભિગમથી વિશ્લેષણ કરવામાં આવે તો નફાકારક ધંધાકીય તકો પણ સામાન્ય જણાશે. પરિબળોના વિશ્લેષણને અંતે એમ જણાય કે વાહન-વ્યવહારનાં અભાવને કારણે નવા બજારમાં પ્રવેશવું મુશ્કેલ છે અને પરિણામે તે નિર્ણય પડતો મૂકવામાં આવે તે યોગ્ય નથી. જો નવુ બજાર નફાકારક જણાતું હોય તો ખાનગી માલિકીના વાહન-વ્યવહારનાં સાધનો ધ્વારા નવા બજારની હકારાત્મક વિચારણા થઈ શકે.

(4) કુદરતી પરિબળો (Natural factors) : કુદરતી અનિશ્ચિતતાને કારણે કેટલીકવાર પરિબળોનું વિશ્લેષણ બિનઉપયોગી નીવડે છે. સંચાલકોએ પરિબળોનાં વિશ્લેષણ વખતે કુદરતી પરિબળો અંગે પણ કેટલીક ધારણાઓ કરી હોય છે. પરંતુ જો અતિવૃષ્ટિ કે અનાવૃષ્ટિના સંજોગો ઊભા થાય, ધરતીકંપ કે અન્ય કુદરતી હોનારાત સર્જાય ત્યારે પરિબળોનું વિશ્લેષણના ઉપયોગી નીવડતુ નથી.

(5) તેજી-મંદીના પ્રવાહો (Trade cycle) : અર્થકારણમાં તેજી-મંદીના પ્રવાહો જોવા મળે છે. તેજી મંદીનાં અનપેક્ષિત ફેરફાર થાય ત્યારે પરિબળોના વિશ્લેષણ દ્વારા મેળવેલી માહિતી બિનઉપોયગી બને છે. આ પરિબળો ગ્રાહકની ખરીદશક્તિ ઉપર વિપરિત કે અનુકુળ અસરો પેદા કરે છે. અને તેને કારણે માંગમાં અનિશ્ચિતતા સર્જાય છે. જે વ્યૂહાત્મક યોજનાઓને નિષ્ફળ બનાવે છે.

(6) સરકારની નીતિમાં ફેરફાર (Changes in the Government policy) : સરકારની આયાત-નિકાસની નીતિ, ઔદ્યોગિક નીતિ, વિદેશી હૂંડીયામણની નીતિ કરવેરાની નીતિ વિગેરેમાં ફેરફાર થાય ત્યારે વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ દ્વારા તારવેલી માહિતી ખાસ ઉપયોગી બનતી નથી. સરકારની નીતિ અંગે અગાઉથી અંદાજો બાંધવા પણ

મુશ્કેલ હોય છે. કારણ કે કેટલીક બાબતોમાં સરકાર પણ રહસ્ય જાળવી રાખે છે. આ ઉપરાંત સરકારમાં પરિવર્તન આવે ત્યારે તેની નીતિઓમાં પણ ફેરફાર થાય છે અને તે વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણને નિષ્ફળ બનાવે છે.

(7) **ધારાકીય નિયંત્રણો (Legal restrictions) :** ધારાકીય નિયંત્રણોને કારણે કેટલીકવાર પરિબળોના વિશ્લેષણનો પૂરતો લાભ મેળવી શકાતો નથી. ભાગીદારી સ્વરૂપમાં ભાગીદારોની સંખ્યા ઉપરનાં નિયંત્રણો કંપની સ્વરૂપમાં મૂડી ઉપરનાં નિયંત્રણો, ઉછીની મૂડી લેવા ઉપરનાં નિયંત્રણો, મજૂર કાયદાઓનાં નિયંત્રણો વિગેરે ધ્યાનમાં રાખીને વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવા પડે છે. અને તેથી સંચાલકે મુક્ત રીતે પર્યાવરણ વિશ્લેષણનો લાભ મેળવી શકતા નથી.

4. **સમીક્ષા :** માઈકલ પોર્ટરે દર્શાવેલ વ્યૂહાત્મક પરિબળોનું વિશ્લેષણ સંચાલકો માટે વ્યૂહાત્મક દૃષ્ટિએ ખાસ મહત્ત્વ ધરાવે છે. કંપની પોતાની ક્ષમતા અને નબળાઈઓ ધ્યાનમાં રાખીને આ સ્પર્ધાત્મક પરિબળો સામે કઈ વ્યૂહરચના અપનાવીને ટકી શકે તે અંગે સંચાલકો યોગ્ય નિર્ણયો લઈ શકે છે. પર્યાવરણમાં આવેલા નવા પરિવર્તનો સંચાલકો સમક્ષ કઈ રીતે પડકાર સમાન બની રહેશે તથા તેમાંથી કઈ નવી ધંધાકીય તકો પેદા થશે, તે બાબત ધ્યાનમાં રાખીને સંચાલકો ચોક્કસ વ્યૂહરચના અપનાવીને હરીફાઈમાં ટકી શકે એટલું જ નહીં પણ રોકાણ ઉપર મહત્તમ વળતર મેળવી શકે છે.

સ્વાધ્યાય

1. ઔદ્યોગિક વિશ્લેષણના સંદર્ભમાં માઈકલ પોર્ટરે દર્શાવેલ પાંચ પરિબળોની સમજૂતી આપો.
2. વ્યૂહાત્મક યોજના ઘડતી વખતે ધ્યાનમાં લેવામાં આવતાં સ્પર્ધાત્મક પરિબળોની સમજૂતી આપો.
3. નવા ધંધાકીય એકમોએ બજારમાં પ્રવેશતી વખતે કયા અવરોધોનો સામનો કરવો પડે છે ? વિગતવાર સમજાવો.
4. બજારમાં જ્યારે સક્ષમ વેપારીઓ અને સક્ષમ ગ્રાહકો હોય ત્યારે નવા એકમોએ તેના સંદર્ભમાં તથા હરીફો સામે ટકી રહેવા કઈ વ્યૂહરચનાઓ અપનાવવી જોઈએ ? સમજાવો.
5. માઈકલ પોર્ટરે દર્શાવેલ સ્પર્ધાત્મક પરિબળોના સંદર્ભમાં સંચાલકોએ કયા સ્વરૂપની વ્યૂહરચનાઓ અપનાવવી જોઈએ ? સમજાવો.
6. "સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનું વિશ્લેષણ તેની કેટલીક મર્યાદાઓને બાદ કરતાં વિવિધ દૃષ્ટિએ ફાયદાકારક બની રહે છે." – સમજાવો.
7. વિસ્તૃત નોંધ લખો : (1) સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણનું મહત્ત્વ (ફાયદા) (2) સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણની મર્યાદાઓ.

♦ ♦ ♦