



ઈ પણ ઉદ્યોગસાહસિક માટે નવો બિઝનેસ શરૂ કરતી વખતે સૌથી વધુ મૂંઝવતો પ્રશ્ન હોય છે કે કયો બિઝનેસ કરવો અથવા તો કઈ ઇન્ડસ્ટ્રીમાં જવું જેથી સારી નફાકારકતા મેળવી શકાય અને જાળવી શકાય. જે લોકો પહેલેથી બિઝનેસ કરી રહ્યા છે તેના માટે એ જાણવું જરૂરી છે કે ઇન્ડસ્ટ્રીનું ભવિષ્ય કેવું છે અને તે હજી પણ બિઝનેસ કરવા માટે કેટલી આકર્ષક છે. આ જાણવા અને વિશ્લેષણ કરવાનું શ્રેષ્ઠ સાધન છે 1979 માં હાર્વર્ડ બિઝનેસ સ્કૂલના પ્રોફેસર માઇકલ પોર્ટર દ્વારા વિકસાવેલ પાંચ બજાનું ફ્રેમવર્ક (ફાઇવ ફોર્સીસ મોડેલ) જેનો ઉપયોગ વ્યૂહાત્મક ઉદ્યોગ વિશ્લેષણ માટે થાય છે.

પોર્ટરના પાંચ બજાનું માળખું (ફાઇવ ફોર્સીસ મોડેલ) ફક્ત કંપનીના સીધા સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણને ધ્યાનમાં નથી લેતું પરંતુ ઉદ્યોગના સ્પર્ધાત્મક બંધારણ અને આર્થિક વાતાવરણનાં અનેક પાસાંઓ પણ તપાસે છે. આ ફ્રેમવર્ક દરેક પરિબલોને ધ્યાનમાં લઈને તે ઉદ્યોગમાં સ્પર્ધા વધારવા કે ઘટાડવા કેટલો ભાગ ભજવે છે એ જાણવા માટે ખૂબ જ ઉપયોગી છે. જો બજા મજબૂત હોય તો પછી તે સ્પર્ધામાં વધારો કરે છે. જ્યારે જો બજા નબળા હોય તો તે સ્પર્ધામાં

સેચ્યુરેશન)ને કારણે સ્પર્ધા વધારે છે. એવામાં પછી જેટલી કંપનીઓ છે તેમાંથી મોટેભાગની કંપનીઓનાં કદ મોટાં હોવાથી તેઓ વધુ સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ ઊભું કરે છે.

નવા પ્રવેશ કરનારાઓની ધમકી

આ બજા નક્કી કરે છે કે કોઈ ચોક્કસ ઉદ્યોગમાં પ્રવેશ કરવો કેટલું સરળ છે કે અઘરું છે. જો કોઈ ઉદ્યોગ નફાકારક હોય અને તેમાં પ્રવેશવા માટેના અવરોધો ઓછા હોય, ઇન્ડસ્ટ્રીમાં પ્રવેશનાર કંપનીઓ

ઉચ્ચ પ્રવેશ અવરોધો, સપ્લાયર અને ખરીદદારની નબળી સોદાબાજી શક્તિ, અવેજી ઉત્પાદનોની ઓછી ધમકી અને સ્પર્ધકોમાં હરીફાઈની મધ્યમ તીવ્રતા એ આકર્ષક ઇન્ડસ્ટ્રીનાં લક્ષણો છે. આમ ઇન્ડસ્ટ્રી કેટલી આકર્ષક છે તેનું આગોતરું વિશ્લેષણ કરીને તમે ખોટી ઇન્ડસ્ટ્રીમાં જતા અટકી શકો છો અથવા તમે જે ઇન્ડસ્ટ્રીમાં કામ કરતા હો તેનું વિશ્લેષણ કરીને તમે તેને અનુરૂપ વ્યૂહરચના બનાવીને સફળતા હાંસલ કરી શકો છો

ઘટાડો કરે છે. ખાસ વાત એ છે કે આ ફ્રેમવર્ક કોઈ પણ વ્યવસાય દ્વારા ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે અને તે કોઈ પણ ઇન્ડસ્ટ્રી પર લાગુ થઈ શકે છે. અહીં આ પાંચ બજા (ફાઇવ ફોર્સીસ) આપણે ભારતમાં FMCG ઇન્ડસ્ટ્રીના ઉદાહરણથી સમજીએ.

સ્પર્ધકોમાં હરીફાઈની તીવ્રતા

હરીફ કંપનીઓની સંખ્યા અને તેમની સમકક્ષ ઉત્પાદનો અને સેવાઓની સંખ્યા જેટલી મોટી એટલી કંપનીની શક્તિ ઓછી. ઇન્ડસ્ટ્રી કેટલી સ્પર્ધાત્મક અને નફાકારક છે તેના માટે આ બજા મુખ્ય નિર્ધારક છે કારણ કે સ્પર્ધાત્મક ઉદ્યોગમાં, કંપનીઓએ માર્કેટ શેર માટે આક્રમક રીતે સ્પર્ધા કરવી પડે છે, જેને પરિણામે ઓછો નફો થાય છે. જ્યારે ઘણા બધા અથવા સમાન પ્રમાણમાં સંતુલિત હરીફો હોય, ઉદ્યોગનો વિકાસ ધીમો હોય અથવા ઘટતો જાય, ફિક્સ ખર્ચ વધારે હોય, બે કંપનીના ઉત્પાદનો વચ્ચે તફાવતનો અભાવ હોય, વ્યૂહાત્મક રોકાણો વધારે હોય, ઉચ્ચ એક્ઝિટ અવરોધો હોય ત્યારે ઇન્ડસ્ટ્રીની અંદર કંપનીઓ વચ્ચે દુર્ગમનાવટ વધે છે.

ભારતીય FMCG માર્કેટમાં મોટી સંખ્યામાં ખેલાડીઓ અને ઉચ્ચ સ્તરની બજાર સંતૃપ્તિને (માર્કેટ

ખૂબ વધી જશે જે અંતમાં હરીફાઈને તીવ્ર બનાવશે અને નફાકારકતા ઘટાડશે. ઇન્ડસ્ટ્રીમાં કામ કરનારી કંપનીઓ દ્વારા પ્રવેશ અવરોધો બનાવવા કે વધારવા ખૂબ જરૂરી છે જેથી નવી કંપનીઓ ઇન્ડસ્ટ્રીમાં ઓછી પ્રવેશ અને હરીફાઈ ઓછી રહે. સ્પર્ધાત્મક ભાવે ઉત્પાદન, ઉત્પાદનમાં તફાવત, વફાદાર ગ્રાહકો, બિઝનેસ-ઇન્વેન્ટરી-માર્કેટિંગ માટે ખૂબ વધુ મૂડીની જરૂરિયાત, ઉદ્યોગોનું નિયમન કરવા માટે સરકારની પરવાના નીતિ, ઉત્પાદન માટેની ખાસ તકનીક, કાર્યાલય માલની અનુકૂળતા વગેરે જેવાં અનેક પરિબલો પ્રવેશ અવરોધો તરીકે કામ કરે છે અને નવા પ્રવેશનારાઓની ધમકીમાં ઘટાડો કરે છે. આનાથી વિરુદ્ધ પરિબલો ઊલટું કાર્ય કરે છે.

ભારતીય FMCG માર્કેટમાં, મજબૂત બ્રાન્ડ લોયલ્ટી, ડિસ્ટ્રિબ્યુશન નેટવર્ક્સ અને મોટા સ્કેલ પર ઉત્પાદન કરવાની જરૂર પડે એવું હોવાથી આ પરિબલોને કારણે પ્રવેશમાં અવરોધ વધારે હોય છે. એનો અર્થ એ થાય કે જો તમે FMCG ઇન્ડસ્ટ્રીમાં છો તો તમારે આ પરિબલોમાં વહેલી તકે મજબૂતી મેળવી લેવી ખોઈએ અને જો તમે FMCG ઇન્ડસ્ટ્રીમાં જવાનું વિચારો છો તો જો મોટા રોકાણથી મજબૂત શરૂઆત કરી શકો એમ ન હો તો એમાં પડવું ખોઈએ નહીં. એવું જ વિચારીને બીજી ઘણી નવી કંપનીઓ આવવાનું ટાળશે જે ઇન્ડસ્ટ્રીમાં સ્પર્ધાત્મકતા ઘટાડશે.

માઇન્ડ ચેન્જ બિઝનેસ
★ સિદ્ધીશ ખેશી

સપ્લાયર્સનો સોદાબાજી પાવર

મજબૂત સોદાબાજી શક્તિ સપ્લાયર્સને તેમના ખરીદદારોને ઉચ્ચ કિંમતે અથવા ઓછી ગુણવત્તાવાળી કાર્ય સામગ્રી વેચવાની મંજૂરી આપે છે. આ સીધી ખરીદ કરતી કંપનીઓના નફાને અસર કરે છે કારણ કે તેને સામગ્રી માટે વધુ ચૂકવણી કરવી પડે છે અથવા તો તેમની જરૂરિયાત કે મરજી મુજબનો કાર્યો માલ મેળવી શકતા નથી.

સપ્લાયર્સ સંખ્યામાં થોડા અને મોટા કદના હોય, યોગ્ય અવેજી ઉત્પાદનો ઉપલબ્ધ ના હોય, ખરીદદારો સપ્લાયરોના મોટા ગ્રાહકો ન હોય અને તેમના જેવા ઘણા બધા ખરીદનારા હોય, સપ્લાયર્સનો માલ ખરીદદારોની બજારમાં સફળતા માટે નિર્ણાયક હોય, સપ્લાયર્સના ઉત્પાદનો ઉચ્ચ સ્વિચિંગ ખર્ચ ધરાવતા

શરતો નક્કી કરવામાં અગત્યનો ભાગ ભજવે છે. આનાથી વિપરીત સંજોગો સર્જાય ત્યારે ખરીદદાર પાસે સોદાબાજી કરવા માટે ખાસ કોઈ પાવર હોતો નથી અને વેચનાર પોતાની શરતો વેચાણ કરીને વધુ નફો કમાઈ શકે છે.

ભારતીય FMCG માર્કેટમાં, મોટી સંખ્યામાં ઉત્પાદનો અને બ્રાન્ડ્સની ઉપલબ્ધતાને કારણે ખરીદદારો પાસે ઉચ્ચ સોદાબાજીની શક્તિ છે જે ઇન્ડસ્ટ્રી અને એમાં કામ કરનારી કંપનીઓ માટે સારી વાત નથી. આવી પરિસ્થિતિમાં ગ્રાહકો આકર્ષવા અને ટકાવી રાખવા ખૂબ જ અઘરા છે.

અવેજી ઉત્પાદનોની ધમકી

જ્યારે ખરીદદારો સરળતાથી આકર્ષક ભાવો

નવો બિઝનેસ શરૂ કરતા પહેલાં શું જાણશો?

હોય અને સપ્લાયર્સ ખરીદનારના બિઝનેસમાં આવવાની શક્યતા (ફોર્વર્ડ ઇન્ટિગ્રેશન) ધરાવતા હોય, ત્યારે જ્યારે સપ્લાયર પાવર વધે છે અને ઇન્ડસ્ટ્રીમાં કામ કરનારી કંપનીઓની નફો કરવાની શક્યતા ઘટે છે. આ પરિબલો વિપરીત હોય ત્યારે ઇચ્છનીય પરિસ્થિતિનું નિર્માણ થાય છે અને નફો વધે છે.

અથવા સારી ગુણવત્તાવાળા અવેજી ઉત્પાદનો શોધી શકે છે ત્યારે આ બજા ખાસ અસર કરે છે. જ્યારે ખરીદદારો એક ઉત્પાદન અથવા સેવાથી બીજામાં ઓછા ખર્ચમાં જઈ શકે છે ત્યારે તેઓ હાલ ખરીદતા ઉત્પાદનો છોડીને સરળતાથી બીજા ઉત્પાદનોમાં જતા રહે છે.

તેમાં પણ જો ખાસ અવેજી ઉત્પાદન વધારે ગુણવત્તા



FMCG ઇન્ડસ્ટ્રીમાં મોટી સંખ્યામાં સપ્લાયર્સ છે અને તેમની સોદાબાજી કરવાની શક્તિ મર્યાદિત છે. જ્યારે FMCG કંપનીઓ મોટા કદની હોવાથી સપ્લાયર્સનો બાર્ગેનિંગ પાવર એમની સામે વધુ ટકતો નથી જે કંપની માટે સારી વાત છે.

ખરીદદારોનો સોદાબાજી પાવર

એક બાજુ સપ્લાયર્સનો સોદાબાજી પાવર જેવી રીતે ઇન્ડસ્ટ્રીની નફાકારકતા પર અસર કરે છે એવી જ રીતે ખરીદદારોનો સોદાબાજી પાવર પણ નફાકારકતા પર અસર કરે છે. ખરીદદારો મોટા કદના અને સંખ્યામાં થોડા હોય, ખરીદદારો ઉદ્યોગના કુલ આઉટપુટનો મોટો ભાગ ખરીદતા હોય, ખરીદદારોની ખરીદી એ કંપનીની વાર્ષિક આવકનો નોંધપાત્ર ભાગ હોય, ખરીદદારોના સ્વિચિંગ ખર્ચ ઓછા હોય, ખરીદદારો કંપનીના બિઝનેસમાં આવવાની શક્યતા (બેકવર્ડ ઇન્ટિગ્રેશન) હોય, ખરીદનાર પાસે કંપનીના ઈધાની સંપૂર્ણ માહિતી હોય ત્યારે ખરીદદારનો સોદાબાજી પાવર વધારે હોય છે અને તેઓ વેચાણ કિંમત અને

પૂરું પડવું હોય તો ગ્રાહકને ટકાવી રાખવા ખૂબ અઘરા છે.

ભારતીય FMCG માર્કેટમાં, ઘણી કંપનીઓના ઘણા ઉત્પાદનો અને ઘણી બ્રાન્ડ્સ હોવા ઉપરાંત ઘણા અવેજી ઉત્પાદનો ઉપલબ્ધ છે જે ગ્રાહકોને પસંદગીની વિશાળ શ્રેણી પૂરી પાડે છે. આવી પરિસ્થિતિમાં બિઝનેસ કરવો કઠીન થતો હોય છે.

ઉચ્ચ પ્રવેશ અવરોધો, સપ્લાયર અને ખરીદદારની નબળી સોદાબાજી શક્તિ, અવેજી ઉત્પાદનોની ઓછી ધમકી અને સ્પર્ધકોમાં હરીફાઈની મધ્યમ તીવ્રતા એ આકર્ષક ઇન્ડસ્ટ્રીનાં લક્ષણો છે. આનાથી વિપરીત લક્ષણો અનાકર્ષક ઇન્ડસ્ટ્રીના છે. આમ ઇન્ડસ્ટ્રી કેટલી આકર્ષક છે તેનું આગોતરું વિશ્લેષણ કરીને તમે ખોટી ઇન્ડસ્ટ્રીમાં જતા અટકી શકો છો અથવા તમે જે ઇન્ડસ્ટ્રીમાં કામ કરતા હો તેનું વિશ્લેષણ કરીને તમે તેને અનુરૂપ વ્યૂહરચના બનાવીને સફળતા હાંસલ કરી શકો છો.

જો કે, એ ધ્યાનમાં રાખવું અગત્યનું છે કે બજારની ગતિશીલતા સતત બદલાઈ રહી છે અને કંપનીઓને સ્પર્ધાત્મક રહેવા માટે નવીનતામ વલણો અને વિકાસ સાથે અપ-ટુ-ડેટ રહેવાની જરૂર છે.