

چکیده

درفضای کسب و کار کنونی با افزایش تغییرات و نوسانات محیطی ناشی رقابتی‌تر شدن بازارها و تسریع روند بی‌ثباتی محیط، مدیران و بالتبع آن سازمان‌ها در معرض چالش‌های گوناگونی قرار دارند. تأثیر عوامل محیطی نظیر عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و ... موجب می‌گردد که ضمن تأثیر بر مدیران و بروز خطا و گمراهی در تصمیمات، اثرات عمده در موفقیت و یا شکست سازمان‌ها داشته باشد. پالت راهبرد ارائه شده توسط مارتین ریوز در مؤسسه استراتژی گروه مشاوره بوستون بر این نظریه استوار است که رویکرد استراتژی عام برای همه‌ی موقعیت‌ها وجود ندارد. انتخاب رویکرد صحیح نیز بدلیل وجود ابزارهای متنوع هیچ‌گاه تا به این اندازه دشوار نبوده است. در برابر این آشفتگی، پالت راهبرد با وجوهی که مطرح می‌نماید سعی بر آن دارد تا به تفکیک ابزارها، متناسب با محیط‌های گوناگون بپردازد. هدف این پژوهش پاسخ به این پرسش می‌باشد که راهبرد مناسب برای کسب و کار پرداخت الکترونیک بالاخص در حوزه پایانه‌های فروشگاهی منطبق با دسته بندی ارائه شده توسط پالت راهبرد چیست؟ و همچنین رویکرد مناسب جهت نیل به موفقیت در این حوزه از صنعت پرداخت الکترونیک کدام است؟ بر این اساس شاخص‌های ارائه شده برای تمامی محیط‌های پالت مورد سنجش قرار گرفت. جهت بررسی هدف تحقیق گردآوری اطلاعات از دو بخش صورت پذیرفت. در بخش کیفی تحقیق از شیوه‌ی مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با خبرگان صنعت و در بخش کمی از اطلاعات سری‌های زمانی تراکنش‌ها و تحلیل‌های آماری استفاده گردیده است. نتایج بدست آمده از تحلیل جایگاه کسب و کار پایانه‌های فروشگاهی در صنعت پرداخت الکترونیک، محیط انطباقی پالت راهبرد را تجویز می‌نماید و رویکرد اصلی را در کاهش زمان برنامه‌ریزی تا اجرا و تمرکز بر مطالعه رفتار رقبا و نوآوری بیان می‌دارد.

کلید واژه:

پالت راهبرد-صنعت پرداخت الکترونیک استراتژی کسب و کار

مقدمه

استراتژی روشی جهت نظامند کردن تمامی سازوکارها در راستای اهداف و نتایج مطلوب کسب و کار است. هنگامی که درباره استراتژی فکر می‌کنیم، ناخودآگاه به برنامه‌ریزی از طریق بررسی وضعیت، تعیین هدف و مشخص ساختن مسیری گام به گام برای دستیابی به آن می‌اندیشیم. برنامه‌ریزی بلند مدت رویکرد اغلب کسب و کارها بوده است، حال آنکه اقتضاء هر کسب و کار، نیازمند رویکرد متناسب با خود در جهت استفاده از توانمندی‌ها و فرصت‌های محیطی جهت دستیابی به موفقیت است. برای رسیدن به استراتژی از مجموعه راه‌های گسترده‌ای می‌توان استفاده کرد که از زمان فراگیر شدن ادبیات مدیریت راهبردی در علم مدیریت، توسعه یافته است و هرکدام میزان اثرگذاری متفاوتی بنا به اقتضاء محیط خواهند داشت. انتخاب رویکرد متناسب با محیط، به جهت داشتن بیشترین اثرگذاری چالش اصلی امروزه کسب و کارها بالاخص در محیط‌های رقابتی است.

تجزیه و تحلیل استراتژی کسب و کار
صنعت پرداخت الکترونیک، منطبق با
مدل پالت راهبرد

دکتر علیرضا معینی (نویسنده مسئول)

دانشیار دانشگاه علم و صنعت ایران
moini@iust.ac.ir

امین صحرائی

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه
علم و صنعت ایران

amin_sahraei@pgre.iust.ac.ir



۱. مدل پالت راهبرد

تعدد ابزارها و رویکردها و همچنین اثربخش بودن رویکردها در محیط‌های خاص به معنای نبودن روشی قدرتمند در دستیابی به استراتژی نیست، بلکه تنها به معنی در دسترس نبودن شیوه‌ای درجهت انتخاب رویکرد صحیح و متناسب با شرایط است. در پالت راهبرد، تمامی رویکردهای موجود برای دستیابی به استراتژی و موفقیت در انواع محیط‌ها مورد بررسی قرار گرفت. باتوجه به مفاهیم مطرح شده در این مدل، مارتین ریوز بیان می‌دارد که هیچ راه حل و ابزاری نیست که بتواند پاسخ‌گوی تمام شرایط و کسب و کارها باشد. از این رو این مدل ابتدا به تعریف شاخص و تفکیک محیط‌ها پرداخته، سپس با ارائه پالت راهبرد، ابزارها، مراحل و استراتژی‌های کسب و کار متناسب با هر قسمت از پالت را مطرح نموده است.

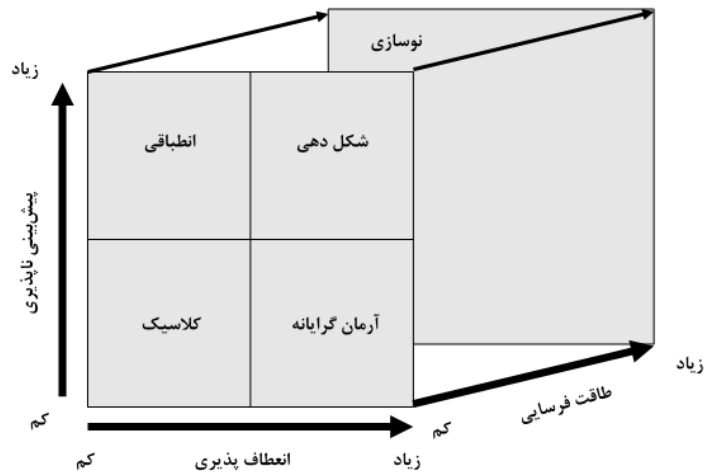
محیط‌های مختلف کسب و کار به واسطه‌ی سه وجه که می‌توان آن‌ها را به سادگی تشخیص داد، از یکدیگر متمایز می‌شوند:

۱. قابلیت پیش‌بینی (آیا می‌توان، آن را پیش‌بینی کرد؟)

۲. انعطاف پذیری (آیا می‌توان آن را به تنهایی یا با همکاری دیگران شکل داد؟)

۳. طاقت فرسایی (آیا می‌توان از شکست جلوگیری نمود؟)

ترکیب این وجوه در یک ماتریس، پنج دسته شرایط محیطی متمایز را نمایان می‌سازد که هرکدام به رویکرد مجزای استراتژی و پیاده سازی آن نیاز دارند.



شکل (۱) مدل پالت راهبرد

محیط‌ها متناسب با متغیرها بصورت زیر تعریف می‌گردد.

محیط کلاسیک: می‌توان پیش‌بینی کرد اما نمی‌توان تغییر داد

محیط انطباقی: نمی‌توان پیش‌بینی کرد یا تغییری در آن ایجاد کرد

محیط آرمان گرایانه: می‌توان پیش‌بینی کرد و می‌توان آن را تغییر داد.

محیط شکل دهی: نمی‌توان پیش‌بینی کرد اما می‌توان آن را تغییر داد.

محیط نوسازی: منابع بسیار محدوداند.

۱.۱. سنجه‌های پالت

جهت شناسایی محیط منطبق با پالت، شناختن شاخص‌های متنوعی مطرح گردیده است. شاخص‌های توصیفی ارائه شده توسط مارتین ریوز و همکاران برای محیط‌های مختلف مورد سنجش قرار گرفته و با بررسی‌های صورت گرفته، محیط متناسب با صنعت پرداخت الکترونیک و خدمت پایانه‌های فروشنده‌ی شناسایی گردیده و رویکردهای تجویزی پالت ارائه شده است.



جدول ۱ رویکرد های تجویزی پالت

شاخص های متناظر با هر رویکرد				
کلاسیک	انطباقی	آرمان گرایانه	شکل دهی	طاقت فرسایی
رشد پایین صنعت تمرکز بالا صنعت بالغ مقررات تثبیت شده	رشد ناپایدار تمرکز محدود صنعت جوان تغییر تکنولوژی زیاد	پتانسیل رشد زیاد رقابت شکل نگرفته (محیط بدون رقابت) مقررات کم (محدود)	بازار غیریکپارچه و جزیره‌ای صنعت بدون رقیب غالب مقررات منعطف	رشد کم بحران جریان نقدی منفی بودجه محدود

شاخص‌های جامع محیط‌های پالت که مورد سنجش قرار گرفت، عبارت است از:

۱. کشش پایانه‌ها (نسبت تغییر تراکنش به نسبت تغییرات پایانه): متناظر با سنجش رشد صنعت
۲. تمرکز: متناظر با رقابت و تمرکز.

در مطالعات تجربی درباره ساختار بازارها برای قضاوت راجع به رقابت و انحصار در هر بازار، اساساً از مفهوم تمرکز استفاده می‌شود. تمرکز بازار از جمله متغیرهای ساختاری است که برای اندازه‌گیری سطح فعالیت‌های رقابتی و انحصاری در مطالعات تجربی کاربرد وسیعی دارد. تمرکز بازار از مفاهیمی است که از آن هم در مباحث نظری و هم در دنیای واقعی به‌ویژه در دعوای حقوقی بسیار، استفاده وسیع می‌شود. بسیاری از صاحب‌نظران و تصمیم‌سازان اقتصادی، با استفاده از «اندازه تمرکز»، راجع به قدرت انحصاری هر بازار قضاوت می‌کنند. در واقع، برای قضاوت درباره میزان رقابت و انحصار در یک بازار، روش منطقی این است که اول، به تعداد بنگاه‌ها و شرکت‌های فعال در بازار و دوم، به نحوه توزیع بازار بین آنها توجه شود. هرچه تعداد بنگاه‌ها کمتر و هرچه بخش وسیعی از بازار در اختیار تعداد معدودی از بنگاه‌ها باشد، ساختار بازار به انحصار نزدیک‌تر است؛ و برعکس. تمرکز بازار و شاخص‌های اندازه‌گیری تمرکز، این امکان را فراهم می‌سازند که اطلاعات مربوط به تعداد بنگاه‌ها و نحوه توزیع بازار بین آنها در قالب یک کمی مشخص خلاصه شود (جهت سنجش کمی تمرکز می‌توان از شاخص هرفیندال هیر شمن استفاده نمود که در ادامه برای بررسی کمی محیط کسب و کار به تجزیه و تحلیل این شاخص خواهیم پرداخت (The Herfindahl-Hirschman Index: A Concentration Measure Taking the Consumer's Point of View, ۱۹۹۵). ساختار هر بازار را می‌توان با توجه به درجه تمرکز کالا، موانع ورود به بازار و صرفه‌های مقیاس شناسایی کرد. در بسیاری از موارد، اندازه‌گیری موانع ورود و صرفه‌های مقیاس آسان نیست؛ و لذا در بسیاری از مطالعات، برای شناخت ساختار بازارها، اساساً از شاخص‌های تمرکز استفاده می‌شود. (maddala, ۱۹۹۰) (Shephard, ۱۹۹۰) et al., ۱۹۹۵)

۳. تغییرات سریع تکنولوژی اثر گذار بر کسب و کار شرکت: متناظر با تغییرات تکنولوژی

۴. قوانین و مقررات حوزه کسب و کار: متناظر با شاخص مقررات

۵. سوددهی: متناظر با بحران و جریان نقدینگی در محیط طاقت فرسایی

۶. استراتژی‌های رهبری قیمت و تمایز، آگاهی عمومی از محصولات و خدمات در بازار، ارزش شمنی سهام شرکت‌های فعال در این محیط کسب و کار: این سه دسته از عوامل و شاخص‌ها جهت سنجش میزان بلوغ یک صنعت بکار گرفته می‌شود (Sigvaldadóttir, et al., ۲۰۱۶) (Porter, ۲۰۰۸). همچنین توجه به این مورد ضروری است که در صورت وجود تمرکز بالا، به دلیل شکل‌گیری رقابت در آن بازار ناخودآگاه می‌توان در خصوص بلوغ نیز ایراد نظر نمود که با در نظر نگرفتن دیگر جوانب بلوغ صنعت این نتیجه‌گیری می‌تواند با خطا روبرو شود. از این رو جهت سنجش بلوغ صنعت، شاخص‌های بیان شده در بالا نیز مورد پرسش قرار گرفت.

درخصوص برخی از شاخص‌های سنجش محیط داده‌های آماری مستندی موجود است که در ادامه و پس از ارائه نتایج مصاحبه با خبرگان و تجزیه و تحلیل نظر آنان به تحلیل آن داده‌ها پرداخته شده است. با توجه به شرط اجماع نظر بیش از ۶۰ درصد خبرگان بر سوالات و شاخص‌های مطرح شده نتایج زیر حاصل گردید.

اتفاق نظر بر سهولت دسترسی مشتریان (پذیرندگان و صاحبان کارت‌های بانکی) و آگاهی عمومی از خدمات صنعت تا حد زیادی وجود دارد. تعدادی از پاسخ دهندگان به نقاط محرومی اشاره داشتند که خدمات ارتباطات و اطلاعات در آنجا نفوذ کمتری داشته و از این حیث



ارائه خدمات را محدود می‌سازد. اما در سایر نقاط کشور این خدمات در دسترس متقاضیان وجود دارد. همچنین مصاحبه شونده‌گان بیان داشتند که در بیشتر مناطق کشور با کمبود دستگاه‌های کارتخوان نسبت به تقاضا مواجه‌اند.

اتفاق نظر تهدید تغییرات تکنولوژی در این حوزه از صنعت وجود دارد. دو تن از خبرگان نظر بر این داشتند که باتوجه به هزینه زیرساخت تکنولوژی‌های رقیب از جمله بستر اینترنت پرسرعت در تمام نقاط ایران و امنیت موجود در تکنولوژی فعلی تهدید تغییرات تکنولوژیک کم‌رنگ خواهد بود. مابقی خبرگان اتفاق نظر داشتند که آینده‌ی تغییرات علاوه بر غیرقابل پیش‌بینی بودن، دارای سرعت زیادی نیز می‌باشد. از این رو تغییرات را حائز اهمیت و به عنوان تهدید تلقی می‌نمایند.

پاسخ‌ها به سوال در خصوص شکل گرفتگی قوانین، میانگین وزن پاسخ‌ها چندان قابل اعتنا نیست، از طرفی این اختلاف نظر از خبرگان درون این صنعت بیانگر تجربه‌ها و بازخوردهای گوناگون از نهاد ناظر می‌باشد که این خود نمایانگر ضعف در شکل‌گیری قوانین این حوزه از صنعت است. با این وجود بیشتر پاسخ دهندگان نیز بر میزان شکل گرفتگی قوانین در حد متوسط و کم تأکید داشتند (بیش از ۷۰٪) از این رو می‌توان اینطور نتیجه گرفت که قوانین صنعت شکل گرفته نیست و می‌تواند برای شرکت‌ها تهدید باشد.

اتفاق نظر در بین خبرگان درخصوص انعطاف قوانین در مواجهه با نوآوری دیده نمی‌شود، هرچند اکثر خبرگان میزان ممانعت قوانین از نوآوری را متوسط و کم ارزیابی نمودند. در مصاحبه اولیه اکثر خبرگان با محدودیت تأمین امنیت نوآوری خدمات پرداخت به پرسش فوق پاسخ گفتند که باتوجه به عدم وفاق نظر و انحراف از معیار بالا از آن‌ها خواسته شد تا بدون در نظر گرفتن پیش شرطی بر این موضوع نظر دهند. در واقع از آن‌ها خواسته شد که فارغ از مسئله امنیت حوزه به این سوال پاسخ دهند که نظرات تجمیع شده در زیر ارائه گشته است.

نتیجه‌ی بدست آمده از نظر خبرگان مبنی بر عدم شکل‌گیری ساختار منسجم و بدون اشکال قوانین و مقررات حوزه پایانه‌های فروش، این خلل باعث بوجود آمدن تجربه‌های گوناگون و احتمالاً اختلال در نوآوری‌ها از منظر تأمین امنیت گشته است و شرکت‌ها را مجبور نموده تا برای کسب مجوزهای لازم چالش‌های قانونی متفاوتی را تجربه کنند. در نظرسنجی دوباره صورت گرفته، بیش از ۸۰٪ خبرگان قوانین را در حد کم و متوسط، مانع نوآوری دانستند.

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران شرایطی را در قانون جهت اخذ مجوز شرکت‌ها برای فعالیت در حوزه خدمات پرداخت الکترونیک قائل شده است، لکن باتوجه به نظر خبرگان و سیاست‌های بانک مرکزی اینطور برآورد می‌گردد که بانک مرکزی با هیچ یک از درخواست‌ها موافقت ننموده و بعضاً ذکر گردیده که تعداد شرکت‌های فعلی نیز بیش از نیاز است. از طرفی چندی پیش گمانه‌زنی‌هایی برای اعطای مجوز از طرف بانک مرکزی جمهوری اسلامی به چند شرکت برای ارائه خدمات پرداخت الکترونیک مطرح گردید اما اقدامی صورت نپذیرفت، این‌ها عمده نظرات و بیانات خبرگان درخصوص پرسش شماره "۵" بود. از این رو و باتوجه به توافق نظر خبرگان، شرایط ورود بازیگر جدید به حوزه رقابت این صنعت اگر غیرممکن نباشد، بسیار سخت و زمان‌بر خواهد بود.

برای برآورد اندازه تمرکز و سهم بنگاه‌های مختلف از بازار می‌توان از شاخص‌های مختلفی نظیر بنگاه، شاخص کی و هانا، شاخص آنتروپی، K معکوس تعداد بنگاه‌های صنعت، نسبت تمرکز ضریب جینی و... استفاده کرد.

از این میان، شاخص هرفیندال هیرشمن به لحاظ پایه‌ای نظری، از سایر شاخص‌ها مستدل‌تر و قوی‌تر است. این شاخص از اطلاعات تمام بنگاه‌های صنعت استفاده می‌کند. برای به دست آوردن این شاخص از مجموع مربع سهم تمام بنگاه‌ها در صنعت یا بازار استفاده می‌شود. در واقع این شاخص به هر بنگاه، به اندازه سهم آن در بازار وزن میدهد و به صورت رابطه زیر نوشته می‌شود.

$$\text{معادله ۱: } HHI = \sum_{i=1}^N \left(\frac{TA_i}{\sum_{i=1}^N TA_i} \right)^2$$

در این رابطه TA مجموع سهم از بازار هر شرکت و N تعداد شرکت‌ها می‌باشد. این شاخص در محدوده $\frac{1}{n}$ (موقعیتی که تمام بنگاه‌ها در بازار اندازه برابر دارند) و ۱ (موقعیتی که یک بنگاه به صورت انحصاری در بازار فعالیت می‌کند) قرار می‌گیرد. چنانچه سهم بنگاه‌ها در ۱۰۰ ضرب گردد، مقدار عددی این شاخص بین صفر و ۱۰۰۰۰ تغییر می‌کند. مقدار صفر این شاخص حالت رقابت کامل و مقدار ۱۰۰۰۰ حالت انحصار کامل را نشان می‌دهد.

$100 \leq HHI \leq 1000$: نشان می‌دهد این صنعت دارای ساختار انحصار چندقطبی باز است.

$1000 \leq HHI \leq 10000$: نشان می‌دهد صنعت ساختار انحصاری چندقطبی بسته دارد.

$HHI \geq 18000$: ساختار بازار کاملاً متمرکز و انحصاری است و یک یا کمتر از چهار شرکت بر بازار مسلط هستند.

محاسبه شاخص هرفیندال هیرشمن، سهم همه بنگاه‌ها با توان ۲ در نظر گرفته شده است که در نتیجه آن، تأثیر بنگاه‌های بزرگ موجود در بازار بیشتر از سایر بنگاه‌هاست؛ بنابراین شاخص یاد شده تابع محدبی از توزیع سهم بنگاه‌های حاضر در بازار است. در



ایران مطالعات کاربردی متعددی درباره ساختار بازارها و سنجش درجه رقابت و انحصار با استفاده از شاخص HHI صورت گرفته است. نکته شایان توجه این است که اغلب این مطالعات در حوزه تولید و محصول بوده‌اند و از این دست تحقیقات در حوزه خدمات، بسیار کم است. (بررسی رقابت و تمرکز در صنعت بیمه و تعیین استراتژی‌های رقابتی مناسب، ۱۳۹۶)

محاسبات مربوط به این شاخص در صنعت پرداخت الکترونیک در حوزه پایانه‌های فروشگاهی، با استفاده از اطلاعات سهم تراکنش شرکت‌ها در بازار کل کشور صورت پذیرفته، که در جدول (۲) ارائه گردیده است.

جدول ۲ اطلاعات سهم تراکنشی شرکت‌ها در بازار

سهم تراکنش	شرکت‌ها
۱۳,۶٪	آسان پرداخت پرشین
۰,۱٪	الکترونیک کارت دماوند
۲۳,۴٪	به پرداخت ملت
۵,۹٪	پرداخت الکترونیک پاسارگاد
۱۷,۱٪	پرداخت الکترونیک سامان
۷,۶٪	پرداخت الکترونیک سداد
۱,۵٪	پرداخت نوین آراین
۱۴,۲٪	تجارت الکترونیک پارسیان
۱,۴٪	سایان کارت
۴,۸٪	فن آوا کارت
۹,۴٪	کارت اعتباری ایران کیش
۱,۱٪	مینا کارت آریا

با استفاده از اطلاعات جدول بالا و همچنین معادله محاسبه شاخص هر فیندال-هیرشمان، شاخص HHI معادل "۱۴۳۳/۴۱" محاسبه گردید. که باتوجه به سنجش‌های شاخص، به معنای "بازار انحصار چندجانبه" می‌باشد. در واقع سهم بازار میان چند بازیگر محدود تقسیم شده است.

۰۲ برآورد روند کسب پایانه کل کشور

پایانه‌های فرو شگاهی به عنوان ابزار ارائه خدمات شرکت‌های خدمات پرداخت الکترونیک در حوزه پوز، به عنوان دارایی‌هایی از شرکت که خلق ارزش می‌کنند، در نظر گرفته می‌شود. در حقیقت سرمایه گذاری این دست شرکت‌ها در این حوزه از کسب و کار جهت بهره‌برداری و حاصل کردن درآمد و سود، بر این تجهیزات اصلی ارائه خدمت است. از این رو محاسبه کسب این ابزار در بازار جهت خلق تراکنش و بالتبع آن بهره‌مندی از کارمزد هر تراکنش، بیان‌گر دوره عمر و بلوغ این کسب و کار است. تعداد تراکنش‌های بازار متأثر از شرایط متفاوت اقتصادی و اجتماعی است، در بعضی از فصول و ماه‌ها، تراکنش‌ها با رشد بیش از معمول مواجه‌اند. برای نمونه ماه‌ها شهریور و اسفند به دلایل فرهنگی و اجتماعی از این دست ماه‌ها می‌باشند. برای مقابله با اثر فصلی این چنین، مقاطع بررسی و مقایسه متناظر بایکدیگر و در سالیان مختلف است (سال‌های محاسبه از شهریور سال ۱۳۹۲ به بعد است، زیرا از سال ۱۳۹۲ تجمیع اطلاعات بازار به درستی انجام شده و قبل از آن اطلاعات بصورت یکپارچه و جامع توسط نهاد ناظر تجمیع نگردیده است). تعداد تراکنش علاوه بر تأثیر فصلی از شرایط (بحران‌های) اقتصادی و اجتماعی، نظیر تحریم، قحطی یا عوامل این چنین نیز تأثیر می‌پذیرد. برای نمونه در شرایط عدم ثبات اقتصادی، مبلغ تراکنش خریداران کاهش یافته، در عین حال تعداد مراجعه به بازار و خرید افزایش می‌یابد، بدین معنا که عموم مردم سعی در حفظ قدرت خرید خود می‌کنند و خرید مایحتاج خود را به دفعات بیشتر و حجم و مبلغ کم‌تر تقسیم می‌کنند. از طرفی ممکن است در شرایط کمبود، تقاضای کاذب رخ دهد و خرید بیش از معمول اتفاق بیافتد. تمام این اتفاقات در تعداد تراکنش‌ها اثر



می‌گذارد اما در واقع این تأثیر و افزایش یا کاهش ناشی از اثر تعداد پایانه در پرداخت الکترونیک نمی‌باشد و تحلیل را دچار ایراد می‌کند. از این رو در این پژوهش، با حذف اثر مبلغ تراکنش‌ها به بررسی اثر خالص تعداد پایانه در تعداد تراکنش پرداخته شده‌است. اطلاعات تعداد تراکنش‌ها، تعداد پایانه‌ها و مبلغ تراکنش‌ها بنا بر آخرین اطلاعات جمع شده از بازار در جداول ۳ و ۴ آورده شده است. (در گزارش حاضر آخرین اطلاعات مربوط از جمع اطلاعات مبلغ تراکنش‌ها در بهمن ماه بدست آمده است).

جدول ۳ اطلاعات مجموع تعداد پایانه‌های در بازار

مجموع مبلغ تراکنش‌های بازار					
استان	۹۲/۱۱	۹۳/۱۱	۹۴/۱۱	۹۵/۱۱	۹۶/۱۱
آذربایجان شرقی	۱۹,۷۵۶,۸۱۷,۵۴	۲۷,۸۲۷,۴۱۷,۷۰	۲۹,۵۸۹,۷۰۲,۳۷	۴۰,۹۴۸,۲۲۹,۹۶	۵۰,۴۷۲,۵۳۰,۹۱
آذربایجان غربی	۱۶,۲۶۶,۴۳۳,۶۶	۲۴,۳۰۰,۱۷۳,۴۸	۲۶,۰۹۰,۵۴۱,۸۲	۳۵,۸۳۶,۲۰۶,۳۲	۴۴,۵۲۵,۶۴۱,۲۱
اردبیل	۵۰,۹۳۹,۹۶۸,۸۴	۷,۱۸۸,۸۵۰,۷۷	۷,۷۱۰,۵۶۳,۸۱	۱۱,۰۱۶,۸۱۴,۸۲	۱۵,۰۲۳,۲۹۴,۲۲
اصفهان	۴۲,۷۴۰,۶۹۰,۹۶	۵۹,۸۷۸,۱۱۹,۳۸	۶۰,۵۷۲,۵۸۱,۱۲	۷۹,۱۰۳,۹۸۰,۹۵	۹۱,۷۶۲,۹۷۰,۶۹
البرز	۲۱,۸۶۷,۸۳۸,۵۵	۳۱,۹۵۶,۸۱۴,۲۹	۳۳,۸۶۴,۳۴۵,۷۵	۴۴,۳۴۸,۰۴۰,۵۴	۵۲,۵۹۱,۰۸۳,۱۴
ایلام	۳,۱۶۰,۶۹۴,۰۷	۴,۳۶۰,۸۵۰,۱۳	۴,۶۵۳,۶۶۲,۱۷	۶,۵۵۵,۳۵۵,۱۴	۹,۲۱۹,۵۴۵,۰۳
بوشهر	۱۱,۳۹۹,۱۸۱,۱۴	۱۴,۸۱۹,۷۵۰,۱۶	۱۷,۲۲۸,۹۶۲,۴۹	۲۲,۷۸۲,۰۶۲,۵۷	۲۸,۴۶۷,۹۵۹,۴۱
تهران	۲۱۶,۵۵۰,۷۷۴,۰۴	۲۸۳,۱۱۳,۷۸۶,۰۵	۲۸۱,۶۴۵,۴۷۳,۶۰	۳۸۲,۶۹۴,۴۹۹,۶۰	۴۵۴,۱۰۵,۳۳۲,۴۰
چهار محال و بختیاری	۳,۴۲۹,۶۷۰,۷۶	۵,۳۹۶,۰۵۴,۴۱	۵,۹۹۴,۵۷۰,۶۴	۹,۱۳۴,۷۹۵,۷۴	۱۰,۷۱۵,۷۳۸,۴۲
خراسان جنوبی	۲,۷۸۱,۳۱۷,۲۲	۳,۶۷۵,۷۸۷,۸۰	۴,۱۵۲,۸۴۶,۱۷	۵,۸۳۷,۷۱۲,۹۶	۷,۴۰۰,۴۸۸,۷۲
مجموع مبلغ تراکنش‌های بازار					
استان	۹۲/۱۱	۹۳/۱۱	۹۴/۱۱	۹۵/۱۱	۹۶/۱۱
خراسان شمالی	۲,۸۱۷,۸۶۱,۴۳	۳,۹۶۳,۰۲۰,۱۵	۴,۵۰۱,۸۸۰,۳۴	۶,۹۷۱,۷۵۰,۵۹	۸,۷۰۶,۹۹۵,۷۰
خوزستان	۲۷,۸۶۱,۸۶۳,۲۳	۴۱,۲۴۷,۶۵۹,۷۵	۴۶,۵۵۹,۴۵۳,۶۵	۶۴,۸۲۵,۱۷۴,۸۴	۸۱,۳۸۵,۹۱۶,۳۱
زنجان	۴,۴۱۸,۷۱۶,۰۵	۵,۹۸۸,۱۸۲,۰۲	۶,۷۲۵,۰۱۸,۵۶	۹,۴۴۳,۸۵۶,۶۸	۱۲,۴۲۵,۳۱۲,۶۶
سمنان	۳,۳۱۶,۸۷۹,۶۱	۴,۹۵۰,۰۲۶,۸۱	۵,۸۳۵,۳۱۹,۳۶	۹,۲۴۸,۰۶۵,۳۰	۱۰,۸۰۷,۳۲۲,۴۶
سیستان و بلوچستان	۸,۵۲۹,۲۵۳,۱۸	۱۱,۹۱۴,۷۲۶,۹۰	۱۳,۰۹۶,۹۹۳,۷۲	۱۹,۰۸۰,۴۹۰,۶۱	۲۶,۵۵۳,۲۷۲,۶۲
فارس	۳۶,۱۹۶,۶۳۶,۲۴	۵۲,۲۵۲,۲۷۱,۰۲	۵۴,۰۹۶,۶۰۵,۸۱	۷۱,۷۴۷,۴۸۳,۸۸	۸۹,۳۷۲,۳۵۹,۱۱
قزوین	۵,۷۵۹,۶۱۵,۳۴	۸,۶۵۱,۹۳۲,۸۰	۱۰,۰۱۸,۷۶۶,۴۰	۱۳,۹۳۵,۵۳۷,۱۱	۱۷,۰۹۴,۵۱۳,۷۰
قم	۷,۱۶۹,۴۶۰,۳۸	۱۱,۵۸۱,۹۷۴,۴۲	۱۲,۱۳۳,۴۳۵,۵۷	۱۷,۳۳۵,۴۴۴,۶۰	۲۰,۹۹۶,۷۲۸,۶۵
کردستان	۸,۱۳۷,۳۳۵,۷۹	۱۱,۷۱۲,۹۵۹,۴۸	۱۲,۰۶۲,۷۶۲,۵۸	۱۵,۴۰۶,۷۵۷,۳۷	۲۰,۰۱۲,۵۹۵,۱۷
کرمان	۱۳,۳۰۲,۳۶۲,۹۶	۲۱,۵۸۱,۰۰۶,۳۹	۲۲,۴۳۲,۶۸۰,۲۹	۳۰,۴۷۹,۳۹۱,۰۱	۳۸,۵۲۷,۷۶۰,۸۵
کرمانشاه	۹,۲۱۴,۳۳۲,۹۶	۱۳,۴۷۳,۶۳۶,۹۷	۱۴,۳۹۲,۲۲۵,۹۵	۲۰,۳۹۸,۵۰۳,۸۱	۲۶,۶۳۸,۸۵۹,۰۸
کهگیلویه و بویر احمد	۲,۶۵۷,۱۸۱,۹۲	۴,۶۰۱,۷۵۵,۲۹	۴,۹۸۴,۹۵۶,۷۱	۶,۹۷۴,۱۳۵,۳۸	۸,۴۳۲,۱۵۵,۳۲
گلستان	۶,۸۹۵,۱۶۹,۲۴	۱۰,۲۷۳,۱۶۹,۷۳	۱۲,۱۸۷,۷۱۵,۳۳	۱۹,۰۶۵,۶۵۷,۷۹	۲۱,۷۳۹,۳۸۵,۰۰
گیلان	۸,۸۱۸,۳۲۰,۰۳	۱۴,۵۲۴,۱۹۱,۴۸	۱۸,۰۸۸,۱۴۶,۲۰	۲۵,۴۹۵,۵۴۶,۱۸	۳۲,۹۲۶,۷۹۵,۳۴
لرستان	۵,۳۹۰,۲۲۲,۳۶	۸,۶۳۱,۱۵۸,۴۹	۹,۹۵۰,۶۲۲,۵۹	۱۴,۶۵۹,۳۳۹,۷۸	۱۹,۳۶۹,۳۱۹,۰۰
مازندران	۱۵,۶۲۸,۱۱۳,۸۹	۲۵,۳۴۳,۶۲۵,۳۸	۲۹,۳۸۵,۴۸۰,۹۶	۴۱,۵۷۳,۸۴۹,۷۱	۵۴,۰۱۱,۳۵۲,۹۶
مرکزی	۷,۱۲۰,۳۹۸,۴۷	۱۰,۳۹۶,۱۳۶,۸۴	۱۱,۳۹۲,۰۶۹,۵۴	۱۵,۴۷۸,۹۴۲,۸۲	۱۹,۳۶۹,۰۲۶,۱۲
هرمزگان	۱۹,۹۰۰,۵۸۶,۰۲	۲۶,۰۱۷,۶۳۱,۶۶	۲۶,۳۹۲,۶۸۸,۸۰	۳۰,۷۰۶,۳۶۷,۶۹	۳۸,۹۵۸,۳۲۴,۳۳
همدان	۷,۵۷۱,۳۸۹,۶۱	۱۰,۸۹۱,۶۰۵,۴۴	۱۱,۷۴۳,۶۵۶,۳۷	۱۶,۷۶۶,۳۱۲,۴۸	۲۰,۶۳۷,۷۷۳,۵۹
یزد	۷,۹۳۳,۹۰۸,۲۹	۱۱,۵۷۵,۳۶۸,۳۵	۱۱,۶۵۴,۵۴۸,۵۸	۱۶,۶۷۹,۴۶۷,۰۰	۱۹,۰۵۱,۹۲۶,۸۱
کل کشور	۵۹۰,۸۷۰,۸۷۶,۰۰	۸۲۷,۲۸۷,۴۷۴,۱۹	۸۶۵,۶۵۲,۵۰۹,۳۰	۱,۱۸۱,۷۰۵,۱۴۰,۳۳	۱,۴۵۰,۳۹۰,۰۰۷,۶۴



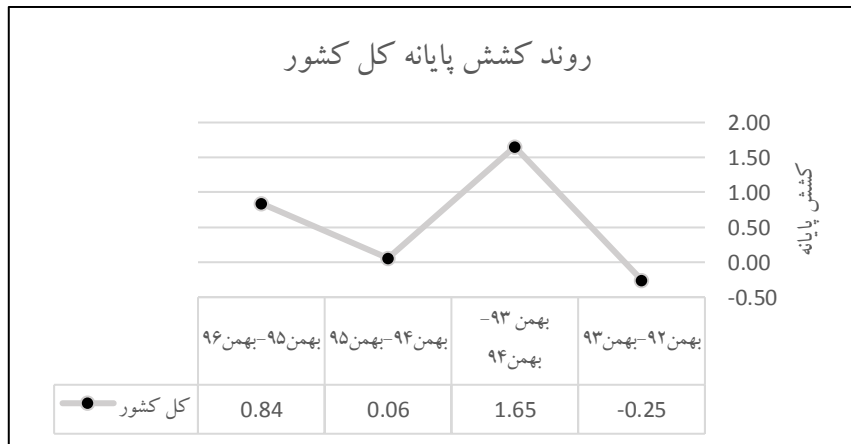
جدول ۴ اطلاعات مجموع مبلغ تراکنش‌های بازار

استان	مجموع تعداد تراکنش‌های پایانه‌های بازار				
	۹۲/۱۱	۹۳/۱۱	۹۴/۱۱	۹۵/۱۱	۹۶/۱۱
آذربایجان شرقی	۱۲۲۳۳۷۴۲	۱۵۶۹۹۶۳۰	۲۱۵۹۴۵۰۷	۳۰۰۲۶۴۷۰	۴۱۹۹۱۴۵۹
آذربایجان غربی	۸۲۱۵۵۶۳	۱۱۳۱۳۳۰۹	۱۵۹۷۳۰۸۵	۲۳۶۴۹۰۴۷	۳۲۶۳۳۲۸۵
اردبیل	۳۶۲۸۱۲۱	۴۹۵۷۴۷۸	۶۳۸۸۸۸۴	۸۹۸۰۰۶۷	۱۳۲۱۳۷۴۸
اصفهان	۲۹۷۷۷۸۳۸	۴۰۰۷۷۱۳۱	۵۴۱۸۵۸۵۰	۷۴۳۱۱۵۰۱	۹۸۲۳۷۶۹۵
البرز	۱۸۱۸۸۹۴۰	۲۶۶۸۴۱۱۱	۳۴۳۳۸۹۵۱	۴۳۱۷۶۰۴۹	۵۳۱۲۰۹۵۰
ایلام	۲۳۷۱۸۷۱	۳۱۴۶۱۴۶	۴۳۰۳۳۹۲	۶۰۱۴۰۵۴	۹۴۲۴۱۰۳
بوشهر	۶۳۳۰۹۰۰	۹۱۶۲۲۰۲	۱۳۲۵۲۹۰۵	۱۹۵۵۶۷۱۳	۲۶۸۵۱۴۸۶
تهران	۱۱۳۰۸۸۲۵۳	۱۳۵۴۷۱۱۷۱	۱۸۳۷۴۴۷۱۷	۲۴۸۵۹۱۹۸۵	۳۰۶۶۰۳۵۷۲
چهارمحال و بختیاری	۳۳۹۲۴۳۹	۵۰۴۳۵۶۴	۷۳۱۴۹۸۶	۱۰۴۴۳۵۳۶	۱۴۷۳۵۸۵۱
خراسان جنوبی	۳۰۵۳۴۱۴	۴۲۰۰۲۰۲	۵۸۰۷۹۶۵	۸۰۴۹۶۳۴	۱۱۲۷۹۱۱۹
خراسان رضوی	۲۸۸۰۷۲۴۳	۳۸۵۸۱۷۱۰	۵۳۶۶۴۰۱	۷۴۰۵۵۳۹۹	۱۰۴۴۲۹۷۹۹
خراسان شمالی	۲۳۹۵۳۳۴	۳۳۳۳۴۹۹	۴۸۳۱۵۷۹	۶۹۱۱۳۶۹	۱۰۴۱۸۹۸۵
خوزستان	۱۸۷۰۶۶۵۰	۲۴۹۱۸۳۰۰	۳۳۸۵۳۱۵	۵۱۷۸۲۱۲۷	۷۷۴۳۷۸۶
زنجان	۳۸۲۰۳۰۱	۴۸۸۵۰۹۴	۶۹۰۱۸۸۲	۹۳۶۶۰۹۴	۱۳۱۳۲۹۶۵
سمنان	۳۴۰۶۶۰۰	۴۵۳۵۳۳۵	۶۳۰۵۳۲۸	۸۷۱۳۴۹۳	۱۱۸۱۰۲۷۸
سیستان و بلوچستان	۷۰۹۳۸۳۵	۱۰۲۱۰۰۸۲	۱۴۳۰۳۶۰۰	۲۱۶۹۸۰۴۴	۳۵۶۲۸۹۱۲
فارس	۲۴۵۴۱۳۶۳	۳۳۸۶۸۴۵۳	۴۹۰۱۶۴۳۵	۷۰۰۶۸۷۵۱	۱۰۲۹۲۹۸۵۶
قزوین	۵۰۴۳۱۲۰	۷۱۱۱۳۴۰	۱۰۱۳۷۳۳۹	۱۳۸۲۳۷۵۵	۱۸۹۱۹۹۵۹
قم	۶۱۱۶۰۹۸	۸۱۰۸۰۴۶	۱۱۱۱۸۳۴۸	۱۵۴۷۳۱۲۰	۲۱۴۱۱۹۶۳
کردستان	۴۰۱۱۰۰۸	۵۶۲۹۲۶۰	۸۴۶۹۵۰۰	۱۲۲۳۷۸۱۰	۱۸۶۲۷۹۶۸
کرمان	۱۵۱۱۳۵۶۶	۲۱۹۱۵۷۵۳	۳۰۹۵۲۱۴۷	۴۳۸۲۰۲۱۶	۶۰۶۱۷۳۸۰
کرمانشاه	۴۹۰۷۸۶۵	۶۷۵۱۸۵۳	۹۵۶۸۶۳۲	۱۳۵۱۶۰۱۳	۲۰۳۹۷۸۳۷
کهگیلویه و بویر احمد	۲۹۴۷۳۳۳	۴۵۰۷۹۹۹	۶۲۹۸۴۰۹	۸۹۳۱۴۶۷	۱۳۱۴۹۷۱۰
گلستان	۶۵۲۸۶۸۹	۸۸۲۹۲۰۴	۱۲۱۶۰۴۲۲	۱۷۲۰۳۵۱۰	۲۴۲۷۰۱۳۴
گیلان	۷۴۱۶۳۱۵	۱۰۴۷۴۷۰۱	۱۴۴۲۶۵۹۹	۲۰۱۶۵۷۱۸	۲۸۹۵۹۵۱۳
لرستان	۴۱۸۷۳۴۰	۵۹۸۴۹۷۴	۸۵۶۹۱۵۶	۱۳۵۰۱۰۴۸	۱۹۴۰۷۶۶۰
مازندران	۱۱۸۷۰۹۱۴	۱۷۳۵۱۶۹۰	۲۳۹۷۱۲۹۹	۳۳۴۸۶۶۶۱	۴۶۵۷۷۱۰۳
مرکزی	۶۰۹۵۳۸۹	۷۸۲۱۲۵۵	۱۰۷۹۷۴۸۶	۱۴۷۸۳۴۰۸	۲۰۸۷۵۲۱۷
هرمزگان	۱۵۶۰۷۰۵۳	۲۱۰۸۳۱۴۰	۳۷۹۵۵۸۷۸	۳۵۳۷۸۶۴۴	۴۹۹۶۳۶۶۹
همدان	۴۷۵۱۷۷۵	۶۸۳۱۳۳۳	۹۷۰۶۷۷۲	۱۵۶۴۴۷۵۸	۲۱۹۱۴۳۱۶
یزد	۷۷۹۵۶۰۷	۱۰۶۹۹۳۷۸	۱۴۵۱۱۴۶۸	۱۹۷۷۷۴۴۱	۳۵۳۱۴۸۹۶
کل کشور	۳۹۱۳۴۲۲۷۹	۵۱۹۱۲۷۳۸۴	۷۱۷۰۵۹۱۸۷	۹۹۰۹۹۶۰۰۲	۱۳۵۴۴۸۳۸۷۴



باتوجه به اطلاعات جداول بالا، همچنین به دلیل اجتناب از خطا با استفاده از معادله کَشش بدون اثر مبلغ که در فصل سوم ذکر گردید، کَشش این حوزه از خدمات محاسبه گردید.

نمودار چرخه عمر محصولات و خدمات شامل چهار دوره اصلی معرفی، رشد، بلوغ و افول است. در دوره معرفی نسبت تقاضا و عرضه محصول/خدمت به گونه‌ای است که شیب این نمودار یا همان کَشش، کمتر از یک و مثبت است، در دوره رشد کَشش بیشتر از یک شده و در انتهای دوره رشد به نقطه عطف خود رسیده و دوباره یک می‌شود و در دوره بلوغ به صفر میل کرده و در دوره افول منفی می‌گردد. بنابراین با تحلیل روند کَشش می‌توان در باره میزان بلوغ و چرخه عمر ابراز نظر نمود. (PRODUCT LIFE CYCLE MANAGEMENT, ۲۰۰۲) نمودار زیر، نمایشی از روند کَشش در بهمن ماه سال‌های متوالی است.



شکل (۲) روند کَشش پایانه‌ها فروشگاهی

همانطور که در شکل (۲) مشخص است، طی سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۴ شاهد رشد کَشش هستیم، رشد طی این دو سال بخوبی بیانگر مراحل دوره عمر بوده و مشخص است که خدمت ارائه شده از دوره معرفی به مرحله رشد رسیده، اما به ناگاه در طی یک سال از سرعت آن کاسته و حتی به صفر نزدیک گردیده (دوره بلوغ) اما برخلاف انتظار که می‌بایست شیب رشد کاهنده یا ثابت باشد، شاهد آن هستیم که بر سرعت آن افزوده شده و باز هم کَشش به یک نزدیک گردیده است.

۳. تحلیل نتایج و تطبیق محیط

در مصاحبه‌هایی که با خبرگان صورت پذیرفت در خصوص شکل گرفتگی بازار، به منظور وجود آگاهی عمومی از محصولات و خدمات ارائه شده در این صنعت، تهدید تغییرات تکنولوژی و قوانین و مقررات پیرامون این کسب و کار در رابطه با شکل گرفتگی و پختگی این قوانین، ورود و خروج بازیگران به بازار و حمایت یا ممانعت از نوآوری سوال بعمل آمد. در ادامه با تحلیل رقابت و کَشش خدمات در بازار، به بررسی بلوغ، رقابت، تمرکز و نوع رشد صنعت پرداخته شد. باتوجه به اطلاعات حاصل شده، صنعت پرداخت الکترونیک (در حوزه پایانه‌های فروشگاهی) با توجه به تمام موارد از جمله سنوات فعالیت در بازار ایران، شکل گرفتگی قوانین و شیب نمودار چرخه عمر (کَشش)، این صنعت جوان است، همچنین باتوجه به رفتار نمودار روند کَشش پایانه‌ها، دارای رشد ناپایدار و دارای نوسان است. قوانین حوزه صنعت بطور کامل شکل گرفته نیست و در بعضی از موارد تهدید برای فعالین بازار در نظر گرفته می‌شود. این قوانین مانع از نوآوری نمی‌گردد و باتوجه به نظر خبرگان، تغییرات تکنولوژی این حوزه سریع بوده و بستر لازم را برای جایگزینی داراست. و شاید تنها موردی که از شدت این تغییرات اندکی بکاهد هزینه تکنولوژی‌های جدید است که با مرور زمان و افزایش بهره‌وری در تولید و بکارگیری این تکنولوژی‌ها این مورد نیز کم اثر گردد. با تمام این اطلاعات واضح است که مطابق با پالت راهبرد، محیط کسب و کار صنعت پرداخت الکترونیک در حوزه پایانه‌های فروشگاهی منطبق با "محیط انطباقی" پالت است.



منابع

BSC Basic. Balanced Score Card Institute, 2017##.

Damanpour, Fariborz. "Organizational Size and Innovation." SAGE, 1992##.

Reeves, Martin, Claire Love, and Philipp Tillmans. Your Strategy Needs a Strategy. Harvard Business Review, ۲۰۱۵##.

Reeves, Martiub, Knut Haanaes, and Sinha Janmejaya. "Navigating The Dazens of Diffrent Strategy Options." (Harward ##Business Review) 2015.

Sandra, Miles Jeanquart, and Mark Van Clieaf. "strategic fit: key to growing enterprise value through organizational capital." Business Harizons, 2016##.

Sigvaldadótir, Auður , and Alexandra Taylor. Rethinking Competitive Strategy in Mature Industries. Lund University, 2016##.

"The Herfindahl-Hirschman Index: A Concentration Measure Taking the Consumer's Point of View." (SAGE Journals) 1995##.

ارباب، حمیدرضا. "مفهوم کشش." In" تئوری و مسائل اقتصاد خرد، by دومینیک سالواتوره. تهران: نشر نی، ۱۳۸۵##
عباسی بنی، فاطمه، و نظری محسن. "بررسی رقابت و تمرکز در صنعت بیمه و تعیین استراتژی‌های رقابتی مناسب." (دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، نشریه مدیریت کسب و کار) ۱۳۹۶##

فاضل، رضا. ارل بی، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی. سمت، ۱۳۸۶##

کریمی، صدیقه، نصر احمدرضا. "روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه." (پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی) ۱۳۹۲##