



دومین همایش ملی اقتصاد کلان ایران  
پانزدهم اسفندماه ۱۳۹۵



## تحلیل بازار رقابتی نانورس خوراکی مبتنی بر مدل پورتر

راحله نیک روش<sup>۱</sup>

مسعود خیراندیش<sup>۲</sup>

حجت قربانی واقعی<sup>۳</sup>

رضا راه‌چمنی<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش تحلیل بازار رقابتی نانورس خوراکی بر مبنای مدل پنج نیروی پورتر و انتخاب مناسب‌ترین استراتژی رقابتی می‌باشد. فرایند جهانی شدن و گسترش بازارهای مصرف و افزایش تعداد رقبا و شدت رقابت موجب شده است تا بنگاه‌ها، صنایع و کشورهای مختلف برای ارتقای رقابت پذیری، به شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت پذیری و تقویت آن‌ها تلاش کنند. در مدل پورتر، جذابیت بلند مدت یک صنعت از طریق ارتباط متقابل پنج نیروی رقابتی شامل: رقبا، باقی‌مانده، قدرت چانه زنی عرضه‌کنندگان، قدرت چانه زنی خریداران و تهدیدات محصولات جایگزین تعیین می‌گردد، ترکیب این پنج نیرو وضعیت سودآوری صنایع، منابع مورد نیاز و استراتژی‌های مناسب، برای موفقیت شرکت مشخص می‌نمایند. امروزه، با توجه به خصوصی سازی سازمان‌ها و در شرایط رقابتی روزافزون در زمینه افزایش فروش و اندازه سهم بازار، آنچه بیش از همه در فرآیند برنامه ریزی بازار و بازاریابی اهمیت دارد، به کارگیری استراتژی‌های رقابتی است. لذا این مقاله به تجزیه و تحلیل بازار رقابتی تولید نانورس خوراکی بر مبنای مدل پنج نیروی پورتر می‌پردازد. بر اساس تحلیل انجام شده، از میان استراتژی‌های رقابتی پورتر که شامل رهبری در هزینه، تمرکز و تمایز می‌باشد استراتژی تمایز و رهبری در هزینه انتخاب شد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی تمایز، استراتژی رهبری در هزینه، استراتژی تمرکز، نیروهای رقابتی پورتر، تولید نانورس خوراکی.

[rahelenik@gmail.com](mailto:rahelenik@gmail.com)  
[ecomkh@gmail.com](mailto:ecomkh@gmail.com)  
[ghorbani169@yahoo.com](mailto:ghorbani169@yahoo.com)  
[r\\_rahchamani@yahoo.com](mailto:r_rahchamani@yahoo.com)

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت کارآفرینی، دانشگاه گنبد کاووس  
<sup>۲</sup> استادیار گروه اقتصاد دانشگاه گنبدکاووس  
<sup>۳</sup> استادیار گروه منابع طبیعی دانشگاه گنبدکاووس (نویسنده مسئول)  
<sup>۴</sup> استادیار گروه علوم دامی دانشگاه گنبدکاووس



## دومین همایش ملی اقتصاد کلان ایران پازدهم اسفندماه ۱۳۹۵



### ۱- مقدمه

به دنبال گسترش تجارت جهانی، تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، انقلاب در فناوری اطلاعات و همچنین افزایش در تعداد و کیفیت رقباتی محلی و بین المللی، مفهوم رقابت پذیری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گشته است. بسیاری از محققان، برای توجیه و تفسیر رقابت پذیری و عوامل مؤثر بر آن، نظریه و مدل‌هایی را عرضه داشته‌اند و عوامل مؤثر بر رقابت پذیری را دسته بندی کرده و در قالب مدل‌هایی ارائه کرده‌اند. مایکل پورتر پنج عامل را در مدل خود برای تجزیه و تحلیل یک صنعت لازم می‌داند. در این مدل فرض بر این است که تعدادی رقیب در یک صنعت با هم به رقابت می‌پردازند. به طور کلی فشارهای وارده بر این صنعت را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: گروه اول فشارهای درونی که شامل: شدت رقابت میان رقباتی فعلی است. این عامل معمولاً در بازارهای رقابتی مورد بحث قرار می‌گیرد. گروه دوم فشارهای بیرونی که شامل: تهدید رقباتی جدید، قدرت چانه زنی تأمین کنندگان، قدرت چانه زنی مشتریان و در نهایت تهدید کالاهای جانشین می‌باشد. این عوامل به دنبال آن هستند که بازار را از حالت انحصاری به یک بازار رقابتی تبدیل نمایند. این در حالی است که رقباتی فعلی همواره در مقابل این گونه عوامل واکنش نشان می‌دهند (خدماتی و همکاران، ۱۳۹۰؛ خورشید و همکاران، ۱۳۹۲). مدل نیروهای پنج گانه پورتر در شکل شماره (۱)، نشان داده شده است.

### ۱-۱) رقباتی داخلی

رقابت در درون بنگاه‌های موجود در صنعت و فشردگی آن، به عواملی مانند: سرعت رشد و تغییر منحنی عمر صنعت، اعتبار برند، تنوع رقبا و قدرت رقبا و تنوع محصولات بستگی دارد (خلیلی شورینی، ۱۳۹۳).

### ۱-۲) خریداران

در هر صنعت وجود شرایط زیر قدرت چانه زنی مشتریان و خریداران را افزایش می‌دهد:

۱. مشتریانی که دارای مصرف بالا باشند، بسیاری از عرضه کنندگان را وسوسه می‌نمایند تا با آنان رابطه تجاری داشته باشند و در این صورت به راحتی می‌توانند از یک عرضه کننده بر علیه دیگری استفاده نمایند و قدرت چانه زنی خود را افزایش دهند.
۲. محصولات خریداری شده توسط مشتری استاندارد نبوده و بر کیفیت محصول تأثیر نداشته باشد و مشتری قادر باشد که نیاز خویش را از مسیره‌های متعددی تأمین و از این جهت وابسته به تصمیمات عرضه کننده نباشد.
۳. مشتری از مصرف محصول سود اندکی به دست آورد. در چنین شرایطی قیمت خرید برای مشتری حائز اهمیت است و مشتری در پی خرید با قیمت پایین‌تر می‌باشد (خلیلی شورینی، ۱۳۹۳).

### ۱-۳) تأمین کنندگان

تأمین کنندگان مواد اولیه و تجهیزات مصرفی یک صنعت در صورت وجود هر یک از شرایط ذیل، از قدرت رقابت بیشتری برخوردار می‌باشد:



## دومین همایش ملی اقتصاد کلان ایران پانزدهم اسفندماه ۱۳۹۵



۱. تعداد تأمین کنندگان محدود و انحصاری باشد.
۲. اقلام تأمینی منحصر به فرد بوده و امکان تأمین از سایر منابع ناممکن و یا با هزینه‌های بالایی همراه باشد.
۳. تهدید قابل توجهی به ادغام صنعت به سمت تأمین کننده باشد.
۴. صنعت خریدار مهمی برای تأمین کننده نباشد (خلیلی شورینی، ۱۳۹۳).
- ۵.

### ۴-۱) محصولات جایگزین

کلای جایگزین نیز به عنوان یک تهدید باید مورد توجه قرار گیرد. هر قدر قدرت و سرعت جایگزینی بیشتر باشد، شرایط رقابت فشرده‌تر و سخت‌تر می‌گردد. کلای جایگزین از جهت قیمت و تمایز می‌تواند بر شرایط رقابت تأثیر گذار باشد (خلیلی شورینی، ۱۳۹۳).

### ۵-۱) رقبای بالقوه

در یک صنعت موانع ورود به شش عامل بستگی دارد: صرفه مقیاس، تمایز محصول، سرمایه لازم، مزیت کاهش هزینه تولید به سبب سرمایه گذاری انجام شده، دسترسی به کانال‌های توزیع و سیاست‌ها و برنامه‌های محدود کننده دولتی (خلیلی شورینی، ۱۳۹۳).

### ۶-۱) استراتژی‌های رقابتی

استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر در سه زمینه قابل بررسی است. گاهی شرکت‌ها به دلیل شرایط ویژه می‌توانند قیمت تمام شده کمتری نسبت به شرکت‌های دیگر داشته باشند. به همین دلیل، دارای توان رقابتی در زمینه قیمت گذاری اند، مانند شرکت‌هایی که با منابع ارزان تر، نیروی انسانی مناسب تر و استفاده از ظرفیت تولیدی بیشتر، هزینه تمام شده مطلوب تری نسبت به رقبای دارند که عامل ایجاد توان رقابتی در بازار است. در واقع، تعیین کننده قیمت در بازار خواهند بود. در مواردی، مهمترین توان رقابتی شرکت‌ها از متمایز بودن هر یک از عناصر آمیخته بازاریابی ناشی می‌شود، مانند متمایز بودن نوع رنگ، بسته بندی، ظاهر و مدل، خدمات پس از فروش، قیمت و شیوه دریافت آن، کانال‌های توزیع و نوع تبلیغات. این عوامل باعث جذب و جلب انواع مشتریان می‌شود و سهم بازار شرکت را، نسبت به رقبای، افزایش می‌دهد. سومین استراتژی، در نوع انتخاب بازارها قرار دارد که آن را بازار کانون می‌نامند، یعنی انتخاب بخشی از بازار و نفوذ عمیق در آن به گونه‌ای که رقبای نتوانند یا نخواهند با آن مقابله کنند (پورتر، ۱۹۹۰).

### ۲- پژوهش‌های انجام شده

خورشید و همکاران در سال ۱۳۹۲، یک مدل کمی با بهره‌مندی از رویکرد فازی و تکنیک‌های تحلیل سلسله مراتبی و تحلیل پوششی داده در درون چارچوب نیروهای رقابتی پورتر با هدف سنجش و تحلیل رقابت جویی شرکت ایران خودرو و برای انتخاب یک استراتژی رقابتی ارائه دادند و به این نتیجه دست یافتند که چون قدرت رقابت جویی ایران خودرو در صنعت خودروسازی، متوسط است لذا مناسب ترین



## دومین همایش ملی اقتصاد کلان ایران پانزدهم اسفندماه ۱۳۹۵



استراتژی برای افزایش قدرت رقابت جویی آن، استراتژی تمرکز با تأکید بر رهبری هزینه است. وظیفه دوست و همکاران در سال ۱۳۹۲، استراتژی‌های رقابتی پورتر را در شرکت پتروشیمی مورد بررسی قرار دادند و نتایج به دست آمده تأثیر معنادار این استراتژی‌ها بر نیاز بازار محوری مشتریان را نشان داد. حقیقی و همکاران در سال ۱۳۸۴، وضعیت رقابتی صنعت پرورش میگوی ایران در بازارهای بین‌المللی را بر اساس مدل الماس رقابت ملی مایکل پورتر مورد بررسی قرار دادند. رانجیت و ولا (۲۰۰۸)، در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه بر عملکرد سازمان، به طور مستقیم، اثر مثبت دارد (وظیفه دوست و همکاران، ۱۳۹۲).

### ۳- تجزیه و تحلیل بازار رقابتی نانورس خوراکی بر مبنای مدل پنج نیروی پورتر

از رقابت به عنوان یک جعبه سیاه نام می‌برند به طوری که درون آن ناپیدا و مبهم است و تنها چیزی که در آن نمایان است ستانده یا خروجی است. بنابراین رقیبی پیروز است که بتواند رفتار رقابتی رقبایش را به درستی تجزیه و تحلیل نماید و با بکارگیری تجربیات کسب شده گوی سبقت را از آنان برباید. این نوشتار تلاشی است در جهت تجزیه و تحلیل یک بازار رقابتی که بر مبنای مدل پنج نیروی پورتر برنامه‌ریزی شده است. در واقع از دیدگاه پورتر، در هر صنعت، ماهیت رقابت به وسیله پنج عامل رقبای بالقوه، خریداران، تأمین کنندگان، محصولات جایگزین و رقابت در بین شرکت‌های موجود تعیین می‌شود (خدماوردی و همکاران، ۱۳۹۰؛ خورشید و همکاران، ۱۳۹۲).

#### ۳-۱) رقبای صنعت (رقبای داخلی)

رقبای داخلی محصول حاضر، دو داروی اسکورزاستاپ و دایراستاپ می‌باشد. ترکیبات این داروها رس کائولن، آنتی بیوتیک و پکتین می‌باشد. با مطالعات میدانی که از شرکت دایراستاپ صورت گرفت اطلاعات زیر به دست آمد: این دارو توسط شرکت شیمی دارویی آفاق که یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های تولید کننده داروهای دام و طیور کشور است تولید و به بازار عرضه می‌شود. تقاضا برای این دارو در سال پانزده تن می‌باشد و فروش سالیانه این دارو بین ۱۰ تا ۱۲ تن در سال است. خریداران عمده این محصول، استان‌های مازندران و خراسان می‌باشند. این شرکت برآورد بازار را با توجه به میزان فروش، با توجه به فروش رقبا و با مراجعه حضوری به تک تک استان‌ها و شهرها انجام می‌دهد. مشتریان این دارو، داروخانه‌های دامپزشکی هستند که مشتری نهایی دامداران می‌باشند. تقاضا از طریق داروخانه‌ها هر زمان که نیاز داشته باشند و ماهی چند بار بصورت تلفنی انجام می‌شود و سالیانه نیست. این محصول در حال حاضر به کشورهای همسایه همچون عراق، افغانستان، ترکمنستان، تاجیکستان و پاکستان صادر می‌شود. محصول مشابه وارداتی در بازار موجود نمی‌باشد. برترین ویژگی این محصول کیفیت بالا با مواد اولیه روز اروپا می‌باشد. ویژگی دوم در نظر گرفتن تخفیف برای مشتری‌ها و ویژگی سوم رساندن محصول در کوتاهترین زمان به دست مصرف کننده می‌باشد.

حال با توجه به شناخت محصول رقیب، مزیت‌های محصول این تحقیق را نسبت به رقبا می‌توان این‌گونه بیان کرد: در محصول این تحقیق، رس بنتونیت و مونت موریلونیت جایگزین رس کائولن و اسانس جایگزین آنتی بیوتیک شده است. با توجه به اهمیت صنعت دامپروری در تولید



## دومین همایش ملی اقتصاد کلان ایران پازدهم اسفندماه ۱۳۹۵



مواد پروتئینی، لبنی و تأمین مواد غذایی سالم و ارگانیک، مصرف بی رویه آنتی بیوتیک‌ها می‌تواند سلامت مصرف کنندگان فرآورده‌های دامی را تهدید کند. بنابراین یکی از مزیت‌های این محصول نسبت به رقبا حذف آنتی بیوتیک می‌باشد. یکی از اهداف اقتصاد مقاومتی افزایش تولید، کاهش هزینه و قیمت تمام شده می‌باشد. هزینه پایین این محصول نسبت به رقبا مزیت دیگری برای آن محسوب می‌شود. در استراتژی تمایز فعالیت‌های شرکت بر تهیه و ساخت محصول و یا خدمتی منحصر به فرد متمرکز می‌گردد و در استراتژی رهبری در هزینه، محصول قیمت پایین تری نسبت به رقبا دارد (پورتر، ۱۹۸۷). بنابراین استراتژی شرکت برای تولید نانورس خوراکی، استراتژی تمایز و استراتژی رهبری هزینه خواهد بود.

### ۲-۳) جایگزین‌ها

صرفه‌نظر از دو رقیب دایر استاپ و اسکورز استاپ، محصول جایگزین با ترکیب رسی در بازار داخلی موجود نمی‌باشد. در صورت شدت گرفتن این بیماری از انواع داروهای آنتی بیوتیکی استفاده می‌شود. داروی مشابه خارجی، داروی انسانی به نام Edible earth می‌باشد که از رس بنتونیت و مونت موریلونیت تشکیل شده است. این دارو خاصیت سم زدایی داشته و مجرای گوارشی را تسکین و کارایی آن را تقویت می‌کند. قیمت این رس خوردنی ۲۷۲ هزار تومان و به وزن ۹۳۱ گرم می‌باشد. یعنی هر صد گرم از آن تقریباً ۲۹ هزار تومان می‌باشد. قیمت بالای این محصول به دلیل از بین بردن کامل ناخالصی خاک برای استفاده انسان می‌باشد. با توجه به مزیت قیمتی و کیفیت خاص در عدم استفاده از آنتی بیوتیک در ترکیب دارویی به دست آمده از تحقیق حاضر، این محصول می‌تواند جایگزین مناسبی برای داروی مشابه خارجی انسانی در تحقیقات آنتی قرار گیرد.

### ۳-۳) خریداران

مشتریان ما دامداران و در نهایت دام بیمار می‌باشد. تعداد بهره‌بردار دامداری در سال ۱۳۹۳، ۲/۳۶۳ هزار نفر می‌باشد (سالنامه آماری، وزارت جهاد کشاورزی، ۱۳۹۳). در کشور ما ۱۲ درصد از گوساله‌ها به دلیل بیماری اسهال تلف می‌شوند (نورمحمدزاده و همکاران، ۱۳۸۹). جمعیت گاو و گوساله در سال ۱۳۹۴، ۸/۱۸۹ هزار رأس می‌باشد که تقریباً ۹۸۳ هزار رأس به دلیل بیماری اسهال تلف شده‌اند. بنابراین با توجه به آمار بالای تلفات، نیاز به داروهایی با کیفیت بالا و اثرگذار ضروری است.

### ۴-۳) تأمین کنندگان

در حال حاضر شرکت‌های تولید کننده این دارو در ایران، مواد اولیه خود را از کشورهای اروپایی، چین و هند وارد می‌کنند. که به خاطر تحریم‌ها از جمله: محدودیت گشایش اعتبار اسنادی به دلار و نوسانات شدید نرخ برابری به ریال باعث افزایش قیمت مواد اولیه شده، که آن هم موجب کاهش تولید و گرانی محصولات گردیده است. در صورتی که محصول پژوهش دارای مزیت‌های ذیل می‌باشد:

۱- در ایران، منابع و ذخایر رسی مرغوب نسبتاً زیادی وجود دارد که پس از فرآوری و آماده‌سازی، می‌تواند در ساخت این محصول مصرف شوند. هم چنین در زمینه تولید محصولات نانو در مقیاس‌های آزمایشگاهی و تحقیقاتی نیز منابع و امکانات بالقوه‌ای در



## دومین همایش ملی اقتصاد کلان ایران پانزدهم اسفندماه ۱۳۹۵



اختیار می‌باشد که حمایت‌های زیادی توسط دولت در این خصوص برای تولید محصولات نانو از جمله انواع نانوسرک‌ها توسط ستاد نانو صورت می‌گیرد.

۲- با توجه به اهمیت سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی و جایگاه آن در برنامه‌ریزی اقتصادی با نگرش مقاومتی، دولت مشوق‌های لازم برای تأمین منابع مالی کم بهره را نیز فراهم نموده است.

### ۵-۳) رقبای بالقوه

رقبای تازه وارد به یک صنعت، ظرفیت‌های جدید، تمایل به گرفتن سهم از بازار و منابع جدید را با خود به همراه می‌آورند. تهدید ورود به یک صنعت به موانع حاضر بر سر راه ورود به آن و واکنش رقبای شرکت تازه وارد بستگی دارد. ورود داروهایی با ترکیب شیمیایی یا طبیعی به عنوان رقیبی تازه برای محصول ما در آینده خواهد بود. در صورتی که محصول ما یک ایده نو و دارای حق امتیاز ثبت اختراع می‌باشد که مزایا و منافع آن از نظر حقوقی قابل پیگرد می‌باشد.

### ۶- نتیجه‌گیری

ورود رقبای جدید داخلی و خارجی و پیشرفت‌های تکنولوژیک موجب پیچیدگی هر چه بیشتر بازار شده است. با وجود رقابت تنگاتنگ میان بنگاه‌های اقتصادی جایی برای اشتباه در تصمیم‌گیری وجود ندارد. هر تصمیم اشتباه می‌تواند عواقب غیر قابل جبران برای بنگاه‌ها داشته باشد. سازمان‌هایی که الگوی مشخص تصمیم‌گیری و شناخت مناسبی از بازار و رقابت نداشته باشند، از چرخه رقابت حذف می‌شوند. تحلیل اقتصادی تولید نانوسرک خوراکی بر مبنای مدل پنج نیروی پورتر صورت گرفت. پنج عامل، رقبای داخلی، جایگزین‌ها، خریداران، تأمین‌کنندگان و رقبای بالقوه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. اولین عامل رقبای داخلی می‌باشد که مزیت‌های محصول این تحقیق را نسبت به رقبا می‌توان این‌گونه بیان کرد: در محصول این تحقیق، رس بنتونیت و مونت موریلونیت جایگزین رس کائولن و اسانس جایگزین آنتی بیوتیک شده است. با توجه به اهمیت صنعت دامپروری در تولید مواد پروتئینی، لبنی و تأمین مواد غذایی سالم و ارگانیک، مصرف بی‌رویه آنتی بیوتیک‌ها می‌تواند سلامت مصرف‌کنندگان فرآورده‌های دامی را تهدید کند. بنابراین یکی از مزیت‌های این محصول نسبت به رقبا حذف آنتی بیوتیک می‌باشد. یکی از اهداف اقتصاد مقاومتی افزایش تولید، کاهش هزینه و قیمت تمام شده می‌باشد. هزینه پایین این محصول نسبت به رقبا مزیت دیگری برای آن محسوب می‌شود. بنابراین استراتژی شرکت در تولید نانوسرک خوراکی، استراتژی تمایز و رهبری هزینه خواهد بود. در تحلیل جایگزین‌ها به این نتیجه رسیدیم که با توجه به مزیت قیمتی و کیفیت خاص در عدم استفاده از آنتی بیوتیک در ترکیب دارویی به دست آمده از تحقیق حاضر، این محصول می‌تواند جایگزین مناسبی برای داروی مشابه خارجی انسانی در تحقیقات آتی قرار گیرد. در تحلیل خریداران با توجه به این که در کشور ما ۱۲ درصد از گوساله‌ها به دلیل بیماری اسهال تلف می‌شوند (نورمحمدزاده و همکاران، ۱۳۸۹) بنابراین با توجه به آمار بالای تلفات، نیاز به داروهایی با کیفیت بالا و اثرگذار ضروری است. در تحلیل تأمین‌کنندگان، با توجه به این که رقبای داخلی مواد اولیه خود را از چین، هند و کشورهای اروپایی وارد می‌کنند اما در ایران، منابع و ذخایر رسی مرغوب نسبتاً زیادی وجود دارد که پس از فرآوری و آماده‌سازی، می‌توانند در ساخت این



## دومین همایش ملی اقتصاد کلان ایران پانزدهم اسفندماه ۱۳۹۵



محصول مصرف شوند و حمایت‌های زیادی در این خصوص برای تولید محصولات نانو از جمله نانو رس توسط ستاد نانو صورت می‌گیرد. در تحلیل رقبای بالقوه، نقطه قوت محصول این تحقیق نسبت به رقبای جدید آن است که محصول ما یک ایده نو و دارای حق امتیاز ثبت اختراع می‌باشد که مزایا و منافع آن از نظر حقوقی قابل پیگرد می‌باشد. نتایج تحلیل اقتصادی نشان داد که با توجه به آمار بالای تلفات دام به دلیل بیماری اسهال، کیفیت خاص این محصول به دلیل نداشتن آنتی بیوتیک و قیمت پایین آن نسبت به رقبا، تولید نانورس خوراکی بر مبنای استراتژی تمایز و رهبری هزینه خواهد بود.

### منابع

۱. وظیفه دوست، حسین؛ جاجلو، محمد حسین و نظریور، فریده (۱۳۹۲). بررسی تأثیر پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر در پاسخگویی به نیاز بازار محوری مشتریان شرکت پتروشیمی. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۳، صفحات ۱۳۹-۱۲۱.
۲. حقیقی، محمد و مختاری، پگاه (۱۳۸۴). تعیین وضعیت رقابتی صنعت پرورش میگوی ایران در بازارهای بین‌المللی بر اساس مدل الماس رقابت ملی مایکل پورتر. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۹، صفحات ۷۱-۵۵.
۳. خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۹۳). مدیریت برنامه ریزی و استراتژیک (ترجمه). موسسه انتشارات یادواره کتاب، چاپ هشتم.
۴. خورشید، صدیقه و نوجوان، صمد (۱۳۹۲). تحلیل رقابت جویی و انتخاب استراتژی رقابتی مبتنی بر مدل نیروهای رقابتی پورتر، تحلیل سلسله مراتبی فازی و تحلیل پوششی داده. مطالعات مدیریت صنعتی، شماره ۲۸، صفحات ۹۸-۶۱.
۵. خدامرادی، سعید؛ جمالی، علی؛ ابراهیمی، عباس و افخمی، عادل (۱۳۹۰). مدلی برای بررسی رقابت پذیری صنایع با استفاده از مدل پنج نیروی پورتر بر اساس منطق فازی به کارگیری شاخص انحصار سنجی هریشمن هرفیندال. پژوهش‌نامه بازرگانی، شماره ۶۰، صفحات ۱۳۴-۱۰۱.
۶. نورمحمدزاده، فریدون؛ داوودی، یوسف؛ جمالی، رسول و نوروزیان، ایرج؛ (۱۳۸۹). مطالعه اپیدمیولوژیک کریپتوسپوریدیوز گوساله‌های نوزاد در استان آذربایجان شرقی. مجله تحقیقات دامپزشکی، دوره ۶۵، شماره ۳، ۲۴۷-۲۵۴.
7. Porter, M. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review.
8. Porter, M. (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May/June, PP. 43-59.
9. porter, M (1990). "the competitive advantage of nation. Newyork".