

به نام خدا
مدیریت استراتژیک صنعتی

ماندانا نادری

صنعت کاکائو و شکلات سازی



مقدمه

شرکت شکلات سازی *Hershey* به عنوان بزرگترین تولید کننده شکلات و شیرینی در آمریکا شناخته شده است. این شرکت بیش از ۱۵۰۰۰ کارمند در سراسر جهان دارد و محصولات خود را به ۹۰ کشور مختلف در سرتاسر دنیا صادر می کند. *Milton Hershey* برپا کننده شرکت بزرگ هرشی، در ۱۳ سپتامبر سال ۱۸۵۷ دیده به جهان گشود. او از همان سنین پایین به دلیل علاقه ایی که به آبنبات داشت به عنان شاگرد یک آبنبات ساز در لنکستر پنسیلوانیا مشغول به کار شد. میلتن در سال ۱۸۷۶ در سن ۱۸ سالگی در فیلادلفیا فروشگاه آبنبات فروشی خودش را باز کرد. با اینکه بعد از ۶ سال این فروشگاه را بست، اما کار را رها نکرد و به دنبال آن به دنور، کلرادو رفت و هنر کارامل سازی را فرا گرفت. در سال ۱۸۸۶ به لنکستر پنسیلوانیا بازگشت و شرکت موفق کارامل سازی لنکستر را راه اندازی نمود، رشد شرکت با فراز و نشیب های زیادی همراه بود. میلتن در سال ۱۸۹۳ تولید شکلات با پوشش کاراملی را آغاز کرد. در سال ۱۸۹۴، او کمپانی شکلات سازی هرشی را راه اندازی نمود و شروع به تولید شکلات کاراملی هرشی، کاکائوی صبحانه، شکلات شیرین و شکلات برای کیک پزی کرد. در همان سال شکلات شیری زا به صورت میله ایی و ویفر تولید نمود. در آن زمان تولید انبوه بسیار رایج بود و اینگونه بهای تمام شده هر واحد محصول شکلات و شیرینی کمتر می شد. تقاضا افزایش می یافت و این مساله برای شرکت او موفقیت زیادی به همراه آورد و امکانات شرکت را توسعه و افزایش داد. بعد از آزمایشات بسیار ، میلتن موفق به کشف دستورالعمل شکلات معروف هرشی گردید و بیزنس کاراملی اش را در سال ۱۹۰۰ به ارزش یک میلیون دلار به فروش رساند. در سال ۱۹۰۳ میلتن شرکتش را در منطقه *Derry* در پنسیلوانیا ساخت جایی که بعدها در سال ۱۹۰۶ به منطقه هرشی در پنسیلوانیا تغییر نام داد. این منطقه جمعیت زیادی داشت و از آنجا به راحتی می شد به درگاههای عرضه شکر و دانه های کاکائو و سایر مواد لازم دسترسی یافت. همچنین در این منطقه تعداد زیادی مزارع تهیه لبنیات هم وجود داشت. این عوامل اولین گام برای توسعه این شرکت بود. در وب سایت این شرکت درباره میلتن اظهار شده:

“In a long and useful life, Milton S. Hershey proved himself to be a courageous entrepreneur, a determined builder and a compassionate humanitarian”

در تابستان سال ۱۹۰۵ کارخانه جدیدش را عملیاتی نمود و اقدام به تولید شیر شکلات نمود. در سال ۱۹۰۷ محصول متفاوتی به صورت یک شکلات مخروطی که با کاغذ فویل پیچیده شده بود نمود. در سال ۱۹۲۱ نیز با استفاده از ماشین بسته بندی که آن روزها به تازگی وارد صنعت شده بود توانست باز هم محصولاتش را متمایز کند. در سال ۱۹۶۸، شرکت نام خود را به کمپانی غذای هرشی تغییر داد. در طول این مدت هرشی به دنبال توسعه ی خطوط تولید و محصولات خود از طریق همکاری با چندین شرکت مرتبط و نیز ایجاد نام های تجاری متفاوت برای محصولات خود بود. برخی از شرکای معروف او عبارتند از:

San Giorgio Macaroni Foods(1966), Y&S Candies, makers of Twizzlers liquorice(1977), Peter Paul/Cadbury’s U.S. Confectionery operations(1988) and Ronzoni Foods(1990).

شرکت هرشی در پایان قرن بیستم به رهبر صنعت تبدیل شد. شرکت تنوع بخشی خود را ادامه داد و در سال های گذشته شیرینی *Joseph Schmit* را در سال ۲۰۰۵ و در سال ۲۰۰۶ شکلات آلی *Dagoba* را تولید نمود. این ها توانستند موقعیت بالایی را برای هرشی در آمریکای شمالی ایجاد کنند. شرکت هرشی چندین برند محبوب دارد که برخی از آنها قابل توجه تر هستند مانند:

Hershey’s Chocolate Bar, Kit Kat, Hershey’s Kisses, Reese’s, York Peppermint Pattie, Rolo and Krackle Bar.

با کمک این نام های تجاری شرکت هرشی موفقیت و محبوبیت بدست آورده و ارزش خالصی معادل ۴ میلیارد دلار کسب نموده.

بیانیه ماموریت این سازمان " رهبری مسلم بازار" می باشد. این شرکت از طریق تبدیل موفقیت آمیز خواسته های مشتریان به واقعیت، جایگاه بالایی خود را حفظ میکند.

بیانیه ماموریت این سازمان " رهبری مسلم بازار" می باشد. این شرکت از طریق تبدیل موفقیت آمیز خواسته های مشتریان به واقعیت، جایگاه بالایی خود را حفظ میکند.

بیانیه ماموریت سازمان

بیانیه ماموریت کمپانی هرشی بر اساس سایت شرکت بدین شرح است:

“Our mission is to be a focused food company in North America and selected international markets and a leader in every aspect of our business. Our goal is to enhance our #1 position in the North American confectionery market, be the leader in U.S. chocolate-related grocery products, and to build leadership positions in selected international markets”

این بیانیه برای اطمینان از رهبری بازار به پنج اشاره می کند:

- محصولات هرشی هستند که برای این شرکت ارزش ایجاد می کنند.
- برای تقویت و ارتقا زندگی سالم، تلاش شود.
- به طور مداوم به تمایلات مصرف کننده برای تولید محصولات توجه گردد.
- سطح بالایی از اخلاق و رفتار رعایت گردد.
- از یک رویکرد نتیجه گرای نیرومند برای کسب و کار حمایت گردد.

تحلیل P.E.S.T

تحلیل سیاسی / حقوقی

- شرکت های تولید کننده شکلات در توزیع محصولات در برخی از کشورها با مشکل روبه رو هستند.
- موضوع اصلی، کودکان کار در مزارع کاکائو است.
- بیشتر مناطق تحت تاثیر در آفریقا است. کار کودکان در آنجا بسیار شایع است.
- انجمن تولید کنندگان شکلات (CMA) و بنیاد جهانی کاکائو (WCF) پروتکل Harkin-Engel را ایجاد کردند. این پروتکل، توافق نامه ای است که شیوه های کار کودکان در مزارع کاکائو واقع در غرب آفریقا را مورد توجه و بررسی قرار می دهد.
- تلاش برای ایجاد کانال های جدیدی برای صادرات و توزیع کاکائو به کشورهای بین المللی

تحلیل اقتصادی

- در سال ۲۰۰۶ در اثر طوفان، قیمت شکر تصفیه شده کاهش پیدا کرد.
- این مساله به شرکت اجازه داد تا هزینه های خرده فروشی خود را بشکنند و به توزیع مجدد پس انداز خود بپردازند.
- میزان زیادی مواد زائد به وجود آمد و شرکت ها هزاران دلار برای دفع آنها صرف نمودند.
- با این حال، فرصت جدیدی با توجه به تحولات اخیر در سوخت های زیستی متولد شده است.
- از سال ۲۰۰۷، لاول یک شیوه جدید برای تولید کشف نمود که در آن می توان از محصولات فرعی شرکت های شکلات سازی استفاده کرد.

تحلیل اجتماعی / فرهنگی

- مصرف کنندگان شکلات های متنوع و جایگزین های سالمتر برای شکلات های سنتی می خواهند.
- شکلات تلخ بدلیل افزودن flavonoid به آن از مشکلات قلبی و عروقی جلوگیری می کند و دارای خواص درمانی می باشد.

تحلیل فن آوری

- صنایع شکلات و کاکائو فاقد حمایت از سوی سازمان های غیر دولتی، همانهایی هستند که دسترسی کشاورزان به دستورات عمل کسب و کار، کمک های مالی و آموزش و پرورش را محدود می کنند.
- کشاورزان تکنولوژی های جدید را فرا نمی گیرند و همین نیز کارایی آنها را کمتر میکند.
- این مساله سبب کاهش بهره وری تولید کنندگان کاکائو و شکلات در فراهم آوردن کاکائوی بیشتری برای مصرف کنندگان می شود.

مخاطبین مورد نظر

مصرف کنندگان اصلی شکلات های هرشی شامل طیف وسیعی از مصرف کنندگان اعم از کودکان، نوجوانان و بزرگسالان می باشد. اما هدف اصلی هرشی مصرف کنندگانی در طیف سنی ۳۰-۱۳ سال می باشد. امروزه شکلات به عنوان یک میان وعده و یا بخشی مهم از رژیم غذایی روزانه برخی از ورزشکاران است. شکلات در بسیاری از فروشگاههای مواد غذایی، پمپ بنزین ها و سایر مراکز خرید به راحتی در دسترس است. مصرف کنندگان ابتدا بر اساس قیمت شکلات ها خرید می کنند، سپس بر اساس نیازهای تغذیه ای و بهداشت خود اقدام به خرید می کنند. در نهایت باید گفت مرز باریکی بین خرید شکلات بر اساس قیمت و سلامت وجود دارد.

تحلیل SWOT

نقاط قوت

- هرشی از شرکتی تک محصولی به شرکتی ۴ میلیارد دلاری با محصولات و شکلات های متنوع و با کیفیت تبدیل شد و رشد کرد.
- از سال ۱۹۹۶، هرشی بزرگترین تولید کننده آبنبات در آمریکا با سهم بازار ۳۰,۷% بوده است.
- این شرکت همچنین بزرگترین تولید کننده پاستا در آمریکا با سهم بازار ۲۸,۴% است.
- این شرکت بزرگترین تولید کننده پاستا در آمریکاست با مساحت ۲ میلیون فوت مربع.
- شرکای قدرتمندی مانند starbucks، kraft و coca cola و... دارد.
- قسمت اعظم سود به مدرسه میلتن هرشی برای بچه های بی سرپرست، اختصاص می یابد. همچنین مقادیری برای صلیب سرخ و UNICEF و مسکن برای فقرا اهدا می شود.
- همکاری با دانشجویان و اساتید صورت می گیرد.

نقاط ضعف

- سهم هرشی از بازار جهانی بسیار پایین است و در حدود کمتر از ۱۰٪ می باشد.
- نگرانی برای محیط طبیعی به سرعت باید مطرح و بیان گردد.
- نرخ تولید کاکائو به سرعت در حال افزایش است و اگر قیمت حتی مقدار کمی در سطح خرده فروشی افزایش یابد بر خرید مصرف کنندگان تاثیر می گذارد.
- تصمیم گیری ضعیف تحت عنوان شرکت همانطور که بر وفاداری مشتریان تاثیر می گذارد می تواند بر مخارج تبلیغات نیز اثرگذار باشد.

فرصت ها

- توان بالقوه برای توسعه طیف وسیعی از محصولات Dark/sugarfree برای ارتقای سلامت
- استفاده از سرمایه گذاری های مشارکتی برای تولید شکلات با طعم قهوه
- تولید کاکائو در مناطق دیگری به غیر از آفریقا
- تولید سوخت زیست محیطی از محصولات جانبی شکلات
- توسعه بسته بندی زیست محیطی و بازیافت زباله ها و زائدات صنعتی
- چین، هند و اکثر مناطق جنوب شرقی آسیا بازارهایی بکر برای شرکت هستند.

تهدیدات

- مصرف کنندگان متقاضی محصولات جایگزین سالمتری هستند.
- افزایش ثابت در قیمت کاکائو، شکر و شیر
- رقبای اصلی Mars و Nestle می باشند.
- ۲۵٪ از سود درآمد نستله از قهوه است. نستله نقاط قوت خود را در بازارهای جهانی به نمایش می گذارد اما هرشی بیشتر متمرکز بر بازارهای محلی و داخلی است.
- مارس با استفاده از بازاریابی گسترده و سرمایه گذاری در تبلیغات به دنبال سهم بازار بیشتر است اما هرشی از ترفند نوآوری در محصولات بهره می برد.

تحلیل ۵ نیروی رقابتی پورتر

مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر، برای بررسی یک محیط رقابتی و نیز ایجاد حداکثر سود ممکن برای یک شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل با استفاده از ۵ عامل رقابتی سعی بر شناسایی و تعیین قابلیت‌های خاص یک شرکت به منظور رقابت دارد. صنعت شکلات و کاکائو از مدل نیروهای ۵ گانه به عنوان ابزار تحلیلی برای تعیین بازار رقابتی استفاده می‌کند. ۵ نیروی رقابتی در این مدل عبارتند از: تهدید تازه واردان، قدرت چانه زنی خریداران، قدرت چانه زنی تامین کنندگان، تهدید کالاها و محصولات جایگزین، شدت رقابت بین رقابت کنندگان.

تهدید تازه واردان

تهدید تازه واردان به عنوان یکی از نیروهای پنجگانه مدل پورتر، نشان می‌دهد که چگونه سود یک شرکت بدلیل حضور تازه واردان به صنعت می‌تواند کاهش یابد.

۶ مانع وجود دارد که حضور تازه واردان را پرریسک می‌کند: این موانع عبارتند از:

صرفه جویی ناشی از مقیاس، تمایز محصول، سرمایه مورد نیاز، هزینه‌های سوئیچینگ، دسترسی به کانال‌های توزیع، معایب هزینه‌های مستقل از مقیاس

صرفه جویی ناشی از مقیاس، هزینه هر واحد محصول را با افزایش تعداد واحدهای محصول توایدی افزایش می‌دهد. در صنعت کاکائو و شکلات سازی صرفه جویی ناشی از مقیاس قابل توجهی وجود دارد، زیرا شرکت‌های بزرگ موجود در این صنعت دارای خروجی بالای محصولات هستند که کاهش دهنده هزینه تولید می‌باشد. اگر یک رقیب جدید بخواهد وارد بازار شود، شرکت مجبور خواهد بود وارد بازاری شود که در آن تعداد زیادی محصولات مشابه با قیمت پایین با یکدیگر رقابت می‌کنند.

به دلیل وجود صرفه جویی ناشی از مقیاس در یک صنعت، شرکت‌های کوچکتر از ورود به بازار خودداری کرده و تهدید تازه واردان کاهش خواهد یافت. علاوه بر صرفه جویی ناشی از مقیاس، تمایز محصولات یکی دیگر از موانع ورود در صنعت کاکائو و شکلات سازی است. در این صنعت شرکت‌های بسیاری با نام تجاری شناخته شده و مشتریان وفادار وجود دارد. برخی از رقبای قوی در این صنعت عبارتند از:

- Mars با سهم ۱۴,۶٪ در بازار جهانی
- Nestle با سهم ۱۲,۶٪ در بازار جهانی
- Kraft با سهم ۸,۳٪ در بازار جهانی
- Ferrero Group با سهم ۷,۳٪ در بازار جهانی
- Cadbury با سهم ۶,۹٪ در بازار جهانی

هرشی نیز دارای سهم ۶,۷٪ در بازار جهانی می‌باشد.

تمام این شرکت‌ها نام‌های تجاری شناخته شده و دارای مشتریان وفادار به خود هستند و مانعی بزرگ برای رقبای جدید و تازه واردان ایجاد کرده‌اند. بنابراین شرکت‌های تازه وارد به این صنعت می‌بایست هزینه سنگینی برای غلبه بر خوشنامی و مشتریان وفادار این شرکت‌های بزرگ بپردازند.

مانع دیگر نیاز به وجود سرمایه‌ای عظیم می‌باشد که از الزامات حضور در این صنعت می‌باشد. سرمایه‌گذاری عظیم بر سر راه این تازه واردین ایجاد می‌کند زیرا مستلزم دسترسی شرکت به یک منبع مالی قابل توجه برای شروع می‌باشد. سرمایه‌گذاری عظیم مستلزم هزینه برای مواردی مانند: تجهیزات تولید، نیروی کار، مواد خام و تحقیق و توسعه می‌باشد. علاوه بر این هزینه‌ها، یک شرکت جدید ممکن است نیازمند صرف مقدار زیادی پول برای تبلیغات و بازاریابی به منظور غلبه بر رقبا و تمایز محصولات باشد. علاوه بر این موارد هزینه‌های سوئیچینگ نیز مانع دیگری برای ورود به صنعت کاکائو و شکلات سازی است.

تغییر تامین کنندگان مواد اولیه شکلات مانند دانه‌های کاکائو، شکر، شیر مستلزم پژوهش‌ها و آزمایشات اضافی است که باید توسط شرکت به منظور اطمینان از سطح کیفیت و ایمنی و طعم و مزه انجام گیرد و این خود دربردارنده هزینه‌های اضافی می‌باشد. به علاوه هزینه و شبکه‌ای که برای فراهم آوردن دسترسی به کانال‌های توزیع، مهیا شود نیز یکی دیگر از موانع ورود می‌باشد. یک شرکت جدید باید کانال‌های توزیعی برای محصولات شکلات و کاکائوی خود فراهم نماید. این امر مستلزم آن

است که شرکت از طریق جریان متمرکز و فشرده ایی از پول و زمان، شبکه ایی از خریداران ایجاد نماید. بنابراین شرکت های جدید مجبور هستند برای بدست آوردن فضا و قفسه های فروشگاه ها با بزرگان حاضر در صنعت که قبلا کانال های توزیع را ایجاد و در اختیار گرفته اند رقابت کنند.

معایب هزینه های مستقل از مقیاس مانند پروانه یا حق اختراع، دسترسی مطلوب به مواد خام، سوبسیدها و سیاست های دولت مانعی برای ورود تازه واردان است. این صنعت برای مصرف کنندگان نهایی غذا تولید می کند به همین دلیل شرکت ها در این صنعت می بایست چندین استاندارد دولتی را تامین نمایند. اداره کل غذا و دارو یک سازمان دولتی است که مجموعه دستورالعمل ها و مقررات را برای این شرکت ها تنظیم می کند. این مقررات موانع ورود به صنعت کاکائو و شکلات را بیشتر و سخت تر می کند.

در صنعت کاکائو و شکلات سازی تهدید تازه واردان به دلیل صرفه جویی ناشی از مقیاس، تمایز در محصولات، الزامات سرمایه گذاری عظیم مورد نیاز، وجود هزینه های تغییر و تعویض، فقدان دسترسی به کانال های توزیع و مقررات موجود برای تولید کنندگان مواد غذایی، بسیار کم می شود.

قدرت چانه زنی خریداران

قدرت چانه زنی خریداران یک نیروی رقابتی است که به قیمت پایین محصول و افزایش کیفیت خدمات که سبب کاهش سود و افزایش هزینه ها برای صنعت می شود، منتج می شود.

قدرت چانه زنی خریداران افزایش می یابد اگر حجم زیادی از محصول خریداری شده باشد، محصول خریداری شده فاقد تمایز و تنوع باشد، اگر خریدار با تغییرات هزینه کمی رو به رو باشد، سود کم بدست آمده باشد، امکان ادغام رو به عقب وجود داشته باشد و کیفیت محصول خریداری شده متأثر از عرضه کننده محصول نباشد. اگر خریدار نشان دهنده درصد زیادی از فروش عرضه کننده باشد، قدرت چانه زنی بیشتری نسبت به عرضه کننده دارد. صنعت شکلات سازی دارای چندین خرده فروشی می باشد مانند وال مارت که قدرت چانه زنی قابل توجهی دارند. این خرده فروشان می توانند برای قیمت پایین تر چانه بزنند که موجب کاهش سود صنعت می شوند. عامل دیگری که بر قدرت چانه زنی تاثیر می گذارد تمایز محصول است.

اگر محصولات فاقد تمایز باشند، قدرت چانه زنی خریدار؛ رقیبان را در مقابل یکدیگر قرار داده و سبب کاهش هزینه ها می شود. در صنعت شکلات سازی محصولات متنوعی تولید می شود که قدرت چانه زنی خریداران را کاهش می دهد، همچنین در این صنعت چندین شرکت بزرگ با نام تجاری شناخته شده و مشتریان وفادار حضور دارند که مانع از آن می شوند که مشتری فقط از محصولات یک عرضه کننده انتخاب نماید. از سوی دیگر فقدان هزینه های سوئیچینگ، می تواند قدرت خریدار را در یک صنعت خاص بالا ببرد. به این صورت که اگر مشتری با قیمت مناسب و سطح کیفیت بالا رو به رو نشود تهدید به تغییر از یک عرضه کننده به عرضه کننده ایی دیگر می نماید. هزینه های سوئیچینگ خریدار در صنعت شکلات سازی از متوسط به بالا است. در این صنعت خریداران صنعتی هزینه های سوئیچینگ بالایی دارند. زیرا کیفیت آنچه که آنها از تامین کنندگان خریداری می نمایند می تواند طعم، بافت، عطر و کیفیت محصول تولیدی آن ها را تحت تاثیر قرار دهد.

اگر خریداران صنعتی می خواهند تامین کنندگان موجود در صنعت را به رقابت با یکدیگر ترغیب نمایند باید دستورالعمل های مختلف تولید را برای محصولات متفاوت و ایجاد طعم ها و مزه ها و به طور کلی کیفیت های متفاوت آزمایش کنند. طعم های نامناسب، خریداران صنعتی را به سوی بازگشت به تامین کننده اصلی هدایت می کند، هزینه های سوئیچینگ قدرت چانه زنی خریداران را در این صنعت کاهش می دهد. بنابراین اگر خریدار سود کمی از محصولات خریداری کرده اش بدست آورد، نسبت به قیمت حساس تر شده و قدرت چانه زنی اش بیشتر می شود و به فروشگاه ها در سراسر صنعت سر می زند. خریداران صنعتی در صنعت شکلات سازی معمولا سود کمی از فروش محصولات بدست می آورند و این عاملی است که آنها را مجبور به کمتر کردن هزینه های خریدشان می کند و همین می تواند سبب افزایش قدرت آنها در صنعت گردد. به هر حال خریداران صنعتی باید کیفیت، طعم و مزه و بافت محصولات خود را در نظر و سعی بر حفظ آن در وضعیت عالی داشته باشند که همین نیز منجر به کاهش قدرت چانه زنی آنها به منظور تامین مواد اولیه مرغوب می گردد.

اگر خریدار قابلیت ادغام رو به عقب را داشته باشد قدرتش زیاد می‌گردد. اگر یک خریدار به طور موفقیت آمیز، تامین کننده خود شود، قدرت چانه زنی اش افزایش می‌یابد.

اما اگر خریداران اعم از خرده فروشان و خریداران صنعتی نتوانند در این زمینه موفق باشند، قدرت چانه زنی آنها محدود می‌شود زیرا تامین کننده خود بودن در صنعت شکلات سازی به سرمایه گذاری زیادی نیاز دارد.

قابلیت ادغام روبه عقب، توانایی چانه زنی خریداران را کاهش می‌دهد. در صورتی که کیفیت خریدهای صنعتی و مواد اولیه تاثیر چندانی بر کیفیت محصول نهایی نداشته باشد، قدرت چانه زنی خریداران صنعتی افزایش می‌یابد و به این ترتیب آنها بیشتر می‌توانند بر سر قیمت بحث نمایند. اما در صنعت کاکائو و شکلات سازی مزه و طعم و کیفیت محصول نهایی تا حد زیادی وابسته به کیفیت ورودی و مواد اولیه آن می‌باشد. این وابستگی قدرت چانه زنی خریداران را کاهش می‌دهد. قدرت چانه زنی خریداران توسط دو عامل می‌تواند افزایش یابد:

a number of large volume buyers and the buyers' relatively low profits from the product.

به هر حال قدرت چانه زنی خریداران در این صنعت به دلیل این موارد: محصولات صنعتی متفاوت و متمایز، وجود هزینه های سوئیچینگ، فقدان تهدید ادغام رو به عقب و اتکا به قابلیت این صنعت برای تولید محصولات صنعتی با کیفیت بالا، در حد ضعیف تا متوسط است.

قدرت چانه زنی تامین کننده (عرضه کننده)

قدرت چانه زنی تامین کننده یکی از نیروهای رقابتی است که می‌تواند سودآوری شرکت را از طریق افزایش قیمت و یا کاهش کیفیت محصولاتش، تقلیل دهد.

شش موردی که سبب افزایش قدرت چانه زنی تامین کننده (عرضه کننده) می‌شود:

گروه عرضه کننده متمرکز، عدم وجود محصولات جایگزین، صنعتی که در آن مشتری برای تامین کننده بی اهمیت است، ضروری بودن محصولات عرضه کننده برای آن صنعت، تمایز و تنوع محصولات عرضه کننده، وجود تهدیدات قابل توجیه ادغام رو به جلو.

اگر تامین کنندگان در صنعت متمرکز باشند، قدرت چانه زنی آنها بالا می‌رود. تامین کنندگان در صنعت شکلات سازی، به دلیل تعداد اندکشان در این صنعت دارای قدرت چانه زنی قابل توجهی می‌باشند.

در صنعت شکلات سازی، درخت کاکائو در مناطق گرمسیری رشد می‌کند و شرکت های تولید کننده شکلات مجبور به وارد کردن این محصول می‌باشند. مناطق گرمسیری اغلب در معرض خطر بلایای طبیعی مانند طوفان می‌باشد و همین محدودیت ها و خطرها دلیل کم بودن تعداد تامین کنندگان در این صنعت است و البته ریسک بالایی نیز آنها را تهدید می‌کند.

به علاوه ناآرامی های مدنی که در مناطق رویش درخت کاکائو وجود دارد، اثرات مضر بر روی همین تعداد محدود تامین کنندگان دارد. این ها دلایلی برای کم بودن تعداد تامین کنندگان در صنعت شکلات سازی است و همین مساله نیز قدرت چانه زنی آنها را بالا می‌برد.

علاوه بر تامین کنندگان متمرکز، اگر محصولات جایگزین در بازار برای رقابت نیز وجود نداشته باشد، قدرت چانه زنی تامین کنندگان افزایش می‌یابد. در این صنعت، چون ماده اصلی برای تولید همان دانه های کاکائو می‌باشد و جایگزین دیگری هم ندارد و شرکت های تولید کننده به این دانه حیاتی برای کار خود نیازمندند پس تامین کنندگان می‌توانند بر سر قیمت دلخواه خود بحث بیشتری نمایند.

قدرت چانه زنی تامین کننده باز هم می‌تواند افزایش یابد هنگامی که شرکت های موجود در صنعت، مشتری با اهمیتی برای تامین کننده نباشند. در صنعت شکلات سازی، شرکت های تولید کننده مشتریان بی نهایت مهم و با اهمیتی برای گروه های تامین کننده می‌باشند. دانه های کاکائو محصولات صادراتی با ارزشی برای کشورهای تولید کننده آن می‌باشند.

وضعیت دیگری که سبب افزایش قدرت چانه زنی تامین کنندگان می‌شود، وابستگی محصولات نهایی صنعت به محصولات تامین کنندگان است. صنعت شکلات سازی متکی به کیفیت بالای محصولات تحویل داده شده از سوی تامین کنندگان به منظور مطابقت کیفیت محصولات نهایی این صنعت با طعم و مزه و ایمنی استاندارد و مقررات و دستورالعمل های اداره کل غذا

می باشد. اگر محصولات تامین کننده قابل استفاده نباشد و یا از کیفیت مورد انتظار برخوردار نباشد، صنعت متحمل شکست و رنج های زیادی می شود. این وابستگی به محصولات تامین کنندگان، قدرت آنها را بالا می برد.

قدرت چانه زنی تامین کنندگان در صورتی که محصولات متمایز و با تنوع بالا و یا هزینه های سوئیچینگ بالا باشد، افزایش خواهد یافت. اگر تمایز و هزینه های تغییر وجود داشته باشد، صنعت توانایی محدود برای ایجاد رقابت بین تامین کنندگان خواهد داشت. در صنعت شکلات سازی تمایز بین تامین کنندگان در حد متوسط است. برای تامین کنندگان مهم است که دارای کیفیت خاص و درجه و رتبه مشخص باشند. با این حال، اگر محصول، کیفیت معین شده در دستورالعمل ها و مقررات را داشته باشد، نسبتا تمایز نیافته است بلکه فقط در حد قابل قبولی می باشد. این مساله در مورد همه تامین کنندگان صنعت شکلات سازی شامل تامین کنندگان کاکائو و شیر و شکر صادق است.

همچنین اگر تامین کننده بتواند به ادغام رو به جلو تهدید نماید قدرتش افزایش می یابد؛ به این معنی که اگر تامین کننده بتواند خودش تولید کننده کاکائو و شکلات شود، قدرتش افزایش خواهد یافت. البته در صنعت شکلات سازی تهدید منطقی از ادغام روبه جلو وجود ندارد، همانطور که قبلا گفته شد در این صنعت تهدید تازه واردان اندک است. زیرا در این صورت تامین کنندگان مجبور به پرداخت میزان قابل توجهی پول برای تحقیق و توسعه، الزامات سرمایه و ارتباط با مشتری به منظور غلبه بر شرکت های پیشرو در این صنعت خواهند بود. فقدان تهدید ادغام رو به جلو، قدرت چانه زنی تامین کنندگان را در این صنعت کاهش می دهد.

از سوئی دیگر شرکت های تولید کننده که مشتری تامین کنندگان هستند، برای آنها اهمیت بالایی دارند و این نیز باعث کاهش قدرت تامین کنندگان خواهد شد.

اما به طور کلی قدرت چانه زنی تامین کنندگان در این صنعت به دلیل متمرکز بودن گروههای تامین کننده و عدم وجود محصولات صنعتی جایگزین و اهمیت محصولات تامین کننده در این صنعت، از متوسط تا زیاد می باشد.

تهدید کالاهای جایگزین

تهدید محصولات جایگزین یکی از نیروهای رقابتی پنجگانه است که می تواند سقف قیمتی تعیین کند که صنعت برای محصولات خود مطالبه نماید. اگر محصولات جایگزین در دسترس مصرف کننده باشد، بازده بالقوه صنعت کاهش می یابد. نسبتی که با آن می توان تهدید کالاهای جایگزین را اندازه گرفت نسبت *price-performance* است. در صنعت شکلات سازی شرکت ها باید با تعداد زیادی از محصولات جایگزین که سودآوری صنعت را تهدید می کنند، رقابت کنند. طعم های مختلف کاکائو و شکلات مانند نعنای، لیمو، کره، وانیل و ترکیبات متعدد از آنها می توانند ایجاد کننده جایگزین های مختلف شوند. از جمله محصولات دیگری که می توانند جایگزین ها و تنوع زیادی داشته باشند میان وعده ها و تنقلات هستند. بسیاری از میان وعده های غیر شکلاتی مانند چیپس، بستنی و بادام زمینی و... وجود دارد و دیگر نیازی به استفاده از یک محصول نه چندان مطلوب فرد، به طور دائم نیست.

بسیاری از مصرف کنندگان شکلات را غذایی ناسالم دانسته و به دنبال جایگزین های بهتر برای آن هستند. همچنین مردم در اعیاد و جشن های خود از شکلات ها برای پذیرایی استفاده می کنند و حتی به عنوان هدیه و اظهار لطف هم می توان از این خوراکی استفاده نمود. پس واضح است که هدایا از جمله جواهرات و گل و میوه و حتی حیوانات تقدیمی می توانند به عنوان جایگزین هایی برای شکلات و شیرینی باشند. پس صنعت شکلات سازی علاوه بر رقابت با جایگزین های همجنس خود می بایست با جایگزین هایی متفاوت از خود نیز روبه رو گردد.

شدت رقابت در میان رقبا

شدت رقابت در میان رقبا به عنوان آخرین نیروی رقابتی از مدل پورتر می باشد. این نیروی رقابتی می تواند جنگ قیمت ها، جنگ تبلیغاتی، خطوط تولید جدید و کیفیت بالای خدمات را ایجاد نماید.

شش شرایط که رقابت را تشدید می کند عبارت است از: تعداد زیادی از رقبای قوی و متعادل، رشد آهسته صنعت، هزینه ثابت بالا و هزینه های بالای ذخیره سازی، محصولات نامتمایز یا عدم وجود هزینه های سوئیچینگ، افزایش زیاد ظرفیت و موانع

خروج زیاد. رقابت در بین رقابت کنندگان در یک صنعت، زمانی افزایش می یابد که یا تعداد زیادی رقابت کننده وجود داشته باشد یا اینکه رقبا همه در یک سطح باشند. این شرایط می تواند بر مواد خام و نیز گروه مصرف کنندگان کشش و فشار وارد کند.

در صنعت شکلات سازی تعداد زیادی شرکت رهبر که در اندازه و محصول ارائه شده مشابه هستند، وجود دارد. آنها خطوط تولید جدید ایجاد می کنند و با یکدیگر جنگ های تبلیغاتی راه می اندازند. رشد کند صنعت هم به شدت رقابت می افزاید زیرا بازار به آهستگی رشد می کند و رقبا بر سر سهم بازار با یکدیگر رقابت می کنند یعنی باید فروش خود را بالا ببرند. در صنعت شکلات سازی هزینه ثابت و هزینه های ذخیره سازی بالا هستند و همین نیز شرکت ها را تحت فشار قرار می دهد. در این صنعت به دلیل وجود مواد فاسد شدنی و نگه دارنده که عموماً عمر کوتاهی دارند، هزینه های نگهداری بالا می رود. مانند شیر و کاکائو که باید حتماً در دما و رطوبت مناسب نگهداری شوند.

همچنین اگر در صنعتی عدم تمایز وجود داشته باشد، اساس تصمیم گیری برای خرید، قیمت و کیفیت خدمات می باشد. در صنعت شکلات سازی تعداد زیادی کمپانی که برندهای آیکونیک مختلفی ارائه می دهند وجود دارد.

خریداران صنعتی باید طعم و مزه خاصی را به منظور تغییر محصولات فدا کنند. به علاوه در صنعت برای تولید محصولات مورد نظر مشتریان نهایی، به برند و محصولات خاصی نیازمندند که با آن بتوانند همان محصول نهایی مورد نظر مشتری نهایی را تولید کنند و این نیز هزینه های سوئیچینگ را افزایش می دهد. از سوی دیگر محصولات متمایز و هزینه های متعادل سوئیچینگ شدت رقابت بین رقابت کنندگان را در صنعت شکلات سازی کاهش می دهد.

موانع خروج بالا نیز عاملی است که درجه شدت رقابت بین رقابت کنندگان را تعیین می کند.

اگر در یک صنعت این عوامل وجود داشته باشند: دارایی خاص و منحصر به فرد، هزینه های ثابت بالای مرتبط با خروج، روابط استراتژیک بین واحدهای کسب و کار با یکدیگر در همان شرکت، موانع عاطفی و فشارهای ناشی از جنبه های اجتماعی و دولتی، آنگاه شرکت ها در آن صنعت با وجود درآمد کم ممکن است باز هم با یکدیگر رقابت کنند.

در صنعت کاکائو و شکلات سازی موانع خروج زیادی وجود دارد که شدت رقابت را افزایش می دهد.

صنعت نیازمند دارایی های تخصصی است که ممکن است پس از خروج از صنعت، بازیابی آنها دشوار باشد. علاوه بر دارایی های تخصصی، صنعت شکلات سازی چندین شرکت دارد که فشارهای اجتماعی مانع از خروج آنها از صنعت می شود. در شکلات سازی اگرچه تمایز ناقص در محصولات وجود دارد، اما شدت رقابت بین رقابت کنندگان بالاست. این صنعت دارای تعداد زیادی رقابت کننده با شرایط برابر و نیز رشد آهسته و هزینه های ثابت بالا و هزینه های ذخیره سازی بالا و موانع خروج بالاست.

تمام این شرایط سبب ایجاد جنگ قیمت، نزاع تبلیغاتی، خطوط تولید جدید و کیفیت بالای خدمات برای ارائه به مشتری در صنعت کاکائو و شکلات سازی می شود.

بازاریابی

محصول

- محصول جدید هرشی، Slim Dark chocolate می باشد که به آن ماده flavonoid اضافه شده که از سیستم قلبی و عروقی محافظت می کند و تا ۳ ساعت بعد از مصرف اثربخشی خود را بروز می دهد.
- هرشی سعی بر آگاه ساختن مصرف کنندگان از اهمیت سلامت دارد تا بدین صورت این اطمینان را در مشتریان ایجاد نماید که هرشی به دنبال تولید محصولات و جایگزین های تضمین کننده سلامتی است. به عنوان مثال به مساله بیماری دیابت پرداخته و به مصرف کنندگان خود اطمینان می دهد که محصولاتش سالم و ایمن هستند.
- استراتژی اصلی هرشی این است که تصویری که از شکلات در ذهن مصرف کننده به عنوان منبعی از حجم زیادی شکر و کالری که سبب چاقی و دیابت می شود را به تصویری تازه از شکلات به عنوان کمک کننده به مراقبت و سلامتی مصرف از بیماری های قلبی و افزایش دهنده متابولیسم بدن از طریق وجود ماده flavonoid در محصولاتشان تبدیل کند.

قیمت

- برای اینکه تولید شکلات همواره مقرون به صرفه باشد باید شرایط مالی و اقتصادی را به طور مستمر در نظر داشت.
- شرکت در مسابقه ایی با رقبا
- تغییر قیمت محصول و کاهش آن برای پیروز شدن در این مسابقه، بخشی از ارتقا شرکت می باشد.

مردم

- مصرف کنندگان شرکت هرشی، در طیف سنی ۳۰-۱۳ سال هستند که اغلب آگاه به مسائل سلامت و رعایت این مسائل در محصولات می باشند.
- بیشترین محصولات خریداری شده chocolate Bars ها هستند که اغلب به عنوان میان وعده در نظر گرفته می شوند در حالیکه بقیه محصولات شرکت بخشی از رژیم غذایی روزانه می باشند.

محل

- شکلات معمولاً همه جا از فروشگاه های مواد غذایی گرفته تا مراکز خرید و سوپر مارکتها و پمپ بنزین ها و کافی شاپ ها و فرودگاهها و بازارهای فروش به راحتی در دسترس است.
- عمده کانال های توزیع شامل سوپر مارکت ها، دپارتمان انبارو فروش، داروخانه، مجراهای معاف از عوارض گمرکی، خواروبار فروشی ها و پمپ بنزین ها می باشد.
- کانال های ثانوی شامل فروشگاه های تجاری و محدوده های تفریح و سرگرمی می باشد.

توسعه

- شکلات از طریق مسابقه ها و رقابت های تعاملی در معرض خرید و فروش قرار می گیرد.
- برخی از برنامه های توسعه ایی می تواند از طریق اسپانسرینگ انجام گیرد.

اهداف و استراتژی ها

محصول

- تولید **Dark chocolate**، محصولی که در تولید آن به مسائل سلامت توجه شده و کالری پایینی دارد.
- برای اطمینان بخشی به مشتریان آگاه از بهداشت و سلامت و ترغیب آنها به خرید این محصول جدید اقدام به ارائه اطلاعاتی در خصوص تغذیه صحیح می نماید.

اهداف

- ارتقا فوائد سلامتی **Dark chocolate** جدید شرکت.
- کمک به مصرف کنندگان برای تغییر تصور ذهنی و تصویر درک شده آنها از شکلات به عنوان غذایی ناسالم.
- گسترش آگاهی و افزایش فروش محصول.

استراتژی

برای افزایش فروش می توان از عناصر پیشرفته و مدرنی مانند رقابت و مسابقه های تعاملی استفاده نمود.
ما می توانیم یکی از این ۳ استراتژی پیشنهادی را انتخاب کنیم :

۱. *Hershey Dark chocolate Mascot*

- هر شکلات دارای یک کد است که در بسته بندی قرار دارد.

- هر شکلات یک حرف افشا شده از یک پازل ۲۵ تایی است. در نهایت مصرف کننده با تکمیل ۲۵ حرف می تواند ۱۲۰ کاراکتر (کلمه، تصویر، مضمون) مختلف بسازد. سپس کاراکتر انتخابی و ساخته شده را برای شرکت و حضور در مسابقه کمپانی ارسال می کند و در صورت برنده شدن هدایایی دریافت می دارد.

۲. ذهن سالم و بدن سالم با استراتژی هرشی

- در بسته های شکلات دستورالعملی برای مشاهده وب سایت هرشی وجود دارد.
- مصرف کنندگان مجبور به انجام یک بازی حافظه کلاسیک هستند که دارای ۵ مرحله سختی می باشد.
- کسانی که بتوانند تا مرحله آخر در زمان محدود تعیین شده برسند برنده خواهند بود و اجازه پیدا می کنند یک روز تمام به California Fitness Gym وارد شوند.

۳. استراتژی Wrappercash

- هر بسته Hershey slim شامل امتیازاتی می شود.
- این امتیازها را در یک حساب آنلاین می توان جمع اوری کرد.
- خریداران از طریق فروشگاه های هرشی که از این امتیازها استفاده می کنند، می توانند این کار را انجام دهند.
- هر فرد تعداد محدودی امتیاز در یک روز از طریق یک اکانت مربوط به خود، می تواند وارد کند.
- هر چه امتیاز بیشتری داشته باشید، چیزهای بهتری می توانید بخرید.
- آنچه که می توانید بخرید اغلب تجهیزات ورزشی می باشد، ممکن است آنچه شما از طریق این سیستم امتیازی می خرید به نصف قیمت خرده فروشی آن باشد.