

Analysis of the Competitive Structure of the Upholstered Furniture Industry in Tehran Province Using Porter's Five Forces Model

Hossein Ferdoesi Mehr¹, Majid Azizi^{2*}, Hamed Rafiee³, Sima Sepahvand^{*4}

1- M.Sc, graduate, Department of Wood and Paper Science and Technology, Faculty of Natural Resources, University College of Agriculture & Natural Resources, University of Tehran, Karaj, Iran

2- Corresponding author, Professor, Department of Wood and Paper Science and Technology, Faculty of Natural Resources, University College of Agriculture & Natural Resources, University of Tehran, Karaj, Iran. Email: mazizi@ut.ac.ir

3- Associate Professor, Department of Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, University College of Agriculture & Natural Resources, University of Tehran, Karaj, Iran

4- Corresponding author, Assistant Professor, Department of Biosystems, Faculty of New Technologies and Aerospace Engineering, Zirab campus, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: s_sepahvand@sbu.ac.ir

Received: August 2025

Accepted: October 2025

Abstract

Problem definition and objectives: The upholstered furniture industry is one of the key sectors driving economic development and generating employment and added value in developing countries. In Iran, particularly in Tehran Province, this industry holds a special position due to the province's concentrated population, high demand levels, and convenient access to consumer markets. However, economic fluctuations and increasing competition among producers have highlighted the need to reassess competitive strategies and identify factors affecting competitive advantage. Accordingly, the present study aims to analyze the five competitive forces influencing the competitive advantage of the upholstered furniture industry in Tehran Province, employing Porter's Five Forces model. This model is a well-established tool for analyzing market competitive structure, assessing five key factors: the threat of new entrants, bargaining power of suppliers, bargaining power of buyers, threat of substitute products, and intensity of intra-industry rivalry. The novelty of this study lies in its geographical focus on the Tehran Province upholstered furniture industry, the application of a two-stage Delphi technique for refining the survey items, and the weighted prioritization of competitive forces based on local expert opinions, providing a more precise and localized depiction of the industry's competitive structure.

Methodology: This study adopted a descriptive-analytical approach and, in terms of purpose, is applied in nature. The research employed Porter's Five Forces model to analyze forces affecting the competitive advantage of the industry. The study did not aim to measure the competitive advantage of individual firms directly; rather, it focused on understanding the interactions of competitive forces on the overall industry competitiveness. Initially, through a systematic review of the literature, items corresponding to each competitive force were identified, and after preliminary screening, a questionnaire was developed. Subsequently, a two-stage Delphi technique was implemented. In the first stage, 13 academic and industry experts with relevant expertise validated the items and suggested additional ones. In the second stage, the finalized questionnaire

was distributed to 69 experts and industry practitioners between early February and late March 2025 in Tehran Province. The questionnaire, designed via the Parsline platform, collected demographic data (gender, education, age) and was disseminated through social media platforms (Telegram, Eitaa) to relevant professional associations. Responses were analyzed using SPSS version 26, and reliability was assessed via Cronbach's alpha, yielding a value of 0.705, indicating acceptable measurement reliability.

Results: Data analysis revealed that among Porter's five forces, the bargaining power of buyers and the intensity of competition among existing competitors had the greatest influence on the competitive structure of the Tehran Province upholstered furniture industry. High buyer sensitivity to factors such as price, quality, and design (mean > 3.4), along with social comparison behavior, indicates that producers must continuously understand and monitor customer needs and preferences to maintain competitive advantage. The high number of producers and the relative uniformity of product quality have created a non-monopolistic, competitive structure, with the "intensity of rivalry" item receiving one of the highest scores (mean = 4.4). Additionally, the threat of new entrants was considered significant (mean = 4.07) due to factors such as easy access to distribution networks and the potential for industry digitization, implying that new entrants could disrupt market balance. In contrast, the bargaining power of suppliers was evaluated at a moderate level (mean = 4.09), and due to the diversity of raw material suppliers, it does not pose a major threat. Finally, the threat of substitute products was the least influential factor; although alternatives such as royal or polymeric furniture may be considered substitutes under certain economic conditions, the mean propensity to substitute (1.4) is far lower than the decisive role of buyer power (4.8), indicating that consumer preference remains firmly oriented toward upholstered furniture.

Conclusion: The findings indicate that the "bargaining power of buyers" and the "intensity of competition among producers" are the two key determinants shaping the competitive advantage of Tehran Province's upholstered furniture industry. Therefore, strategic focus on understanding consumer preferences, fostering design innovation, and establishing brand differentiation can facilitate sustainable competitiveness for producers in this industry.

Keywords: Competitive strategy, furniture industry analysis, Porter's model, five competitive forces, Delphi technique

تحلیل ساختار رقابتی صنعت مبلمان راحتی استان تهران با استفاده از مدل پنج نیروی پورتر

حسین فردوسی مهر^۱، مجید عزیزی^{۲*}، حامد رفیعی^۳، سیما سپهوند^{۴*}

- ۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد گروه علوم و صنایع چوب و کاغذ، دانشکده منابع طبیعی، دانشکدگان کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه تهران، کرج، ایران
 ۲- نویسنده مسئول، استاد گروه علوم و صنایع چوب و کاغذ، دانشکده منابع طبیعی، دانشکدگان کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه تهران، کرج، ایران. رایانامه: mazizi@ut.ac.ir
 ۳- دانشیار گروه اقتصاد کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشکده منابع طبیعی، دانشکدگان کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه تهران، کرج، ایران
 ۴- نویسنده مسئول، استادیار گروه سامانه‌های زیستی، دانشکده فناوری‌های نوین و مهندسی هوافضا، پردیس زبراب، دانشگاه شهید بهشتی، زبراب، ایران. رایانه: s_sepahvand@sbu.ac.ir

تاریخ پذیرش: آبان ۱۴۰۴

تاریخ دریافت: مرداد ۱۴۰۴

چکیده

بیان مساله و اهداف: صنعت مبلمان راحتی یکی از صنایع پیشرو در توسعه اقتصادی بوده و اشتغال‌زایی و خلق ارزش افزوده در کشورهای در حال توسعه محسوب می‌شود. در کشور ایران، به‌ویژه در استان تهران، این صنعت به واسطه تمرکز جمعیتی خاص استان، سطح بالای تقاضا و دسترسی مناسب به بازار مصرف، این صنعت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. با این حال، نوسانات اقتصادی و رقابت فزاینده میان تولیدکنندگان، لزوم بازنگری در راهبردهای رقابتی و شناسایی عوامل اثرگذار بر مزیت رقابتی را افزایش داده است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف تحلیل پنج نیروی رقابتی تأثیرگذار بر مزیت رقابتی صنعت مبلمان راحتی استان تهران، با بهره‌گیری از مدل پنج نیروی پورتر انجام شده است. این مدل از جمله ابزارهای معتبر تحلیل ساختار رقابتی بازار به‌شمار می‌رود که پنج عامل کلیدی شامل: تهدید ورود تازه‌واردان، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، قدرت چانه‌زنی خریداران، تهدید کالاهای جایگزین، و شدت رقابت درون‌صنعتی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. نوآوری پژوهش حاضر در تمرکز جغرافیایی بر صنعت مبلمان راحتی استان تهران، به‌کارگیری تکنیک دلفی دومرحله‌ای برای پالایش گویه‌ها، و اولویت‌بندی وزنی نیروهای رقابتی بر اساس دیدگاه خبرگان بومی نهفته است؛ ترکیبی که تصویری دقیق‌تر و بومی‌سازی‌شده از ساختار رقابتی این صنعت ارائه می‌دهد.

مواد و روشها: رویکرد این پژوهش توصیفی-تحلیلی و از لحاظ هدف، کاربردی است. در چارچوب این مطالعه، مدل پنج نیروی پورتر به‌منظور تحلیل نیروهای مؤثر بر مزیت رقابتی صنعت به کار گرفته شده است. هدف پژوهش، اندازه‌گیری مستقیم مزیت رقابتی شرکت‌ها نبوده، بلکه تمرکز بر درک اثر متقابل نیروهای رقابتی بر توان رقابت‌پذیری تولیدکنندگان در سطح صنعت است. در گام نخست، با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات نظری، گویه‌های مربوط به هر یک از نیروهای رقابتی بررسی و شناسایی گردید و پس از غربال‌گری اولیه، ابزار پرسش‌نامه مربوطه طراحی شد. در ادامه، طی دو فاز متوالی از تکنیک دلفی برای انجام پژوهش استفاده شد. در فاز اول، ۱۳ نفر از نخبگان دانشگاهی و فعالان صنعتی که تخصص و مهارت مربوط به پژوهش مورد نظر را داشتند به‌منظور اعتبارسنجی گویه‌ها و افزودن گویه جدید مشارکت داشتند. سپس، در فاز دوم پژوهش مربوطه، پرسش‌نامه نهایی برای ۶۹ نفر از خبرگان و فعالان صنعت مبلمان راحتی طی بازه اول بهمن ماه تا اواخر اسفند ماه سال ۱۴۰۳ در استان تهران ارسال گردید. پرسشنامه مربوطه در سایت پرسنالین طراحی شده و اطلاعاتی آماری (جنسیت، تحصیلات، سن) پرسیده شد و پرسشنامه مربوطه در شبکه‌های اجتماعی (تلگرام، ای‌تا) برای انجمن‌های علمی تولیدکنندگان و... ارسال شد. تبلیغات مربوطه با ذکر توضیحات برای پنج جامعه آماری در شبکه‌های اجتماعی انجام شد. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ تحلیل شد. جهت سنجش پایایی ابزار، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن برابر با ۰/۷۰۵ به‌دست آمد که مؤید پایایی قابل قبول ابزار اندازه‌گیری بود.

نتایج: تحلیل داده‌ها نشان داد که در میان نیروهای پنج‌گانه مدل پورتر، قدرت چانه‌زنی خریداران و شدت رقابت میان رقبای موجود بیشترین تأثیر را بر ساختار رقابتی صنعت مبلمان راحتی استان تهران دارند. حساسیت بالای خریداران نسبت به مؤلفه‌هایی همچون قیمت، کیفیت و طراحی (میانگین بالاتر از ۴/۳) و نقش چشم و هم‌چشمی در رفتار مصرف، نشان می‌دهد حساسیت بالای خریداران نسبت به مؤلفه‌هایی همچون قیمت، کیفیت و طراحی (میانگین بالاتر از ۴/۳) و نقش چشم‌وهم‌چشمی در رفتار مصرف، نشان می‌دهد تولیدکنندگان برای حفظ مزیت رقابتی خود ناگزیر به شناخت دقیق و مداوم نیازها و ترجیحات مشتریان هستند. تعدد بالای تولیدکنندگان و یکنواختی نسبی کیفیت محصولات، ساختاری غیرانحصاری و رقابتی ایجاد کرده است؛ به گونه‌ای که گویه رقابت زیاد با میانگین ۴/۴ از بالاترین امتیازات برخوردار بوده است. همچنین، نیروی تهدید ورود تازه‌واردان به دلیل عواملی مانند دسترسی آسان به شبکه توزیع و پتانسیل بالای هوشمندسازی صنعت (میانگین ۴/۰۷) اهمیت بالایی دارد و ورود بازیگران جدید می‌تواند تعادل بازار را بر هم زند. در مقابل، نیروی قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان با میانگین ۴/۰۹ در سطح متوسط ارزیابی شد و به دلیل تنوع عرضه‌کنندگان مواد اولیه، تهدید چندان‌ی ایجاد نمی‌کند. در نهایت، نیروی تهدید محصولات جایگزین کم‌اثرترین عامل بود؛ اگرچه محصولاتی مانند مبلمان سلطنتی یا پلیمری در برخی شرایط اقتصادی ممکن است جایگزین تلقی شوند، اما میانگین تمایل به جایگزین (۴/۱) در مقایسه با نقش تعیین‌کننده قدرت خرید (۴/۸) نشان می‌دهد که ترجیح مصرف‌کننده همچنان بر انتخاب مبلمان راحتی باقی مانده است.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش نشان داد که «قدرت چانه‌زنی خریداران» و «شدت رقابت میان تولیدکنندگان» دو عامل کلیدی در شکل‌دهی به مزیت رقابتی صنعت مبلمان راحتی استان تهران هستند. بر این اساس، تمرکز راهبردی بر شناخت دقیق ترجیحات مصرف‌کنندگان، نوآوری در طراحی، و تمایز برند می‌تواند مسیر دستیابی به رقابت‌پذیری پایدار را برای تولیدکنندگان این صنعت هموار سازد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی رقابت‌پذیری، تحلیل صنعت مبلمان، مدل پورتر، پنج نیروی رقابتی، تکنیک دلفی

مقدمه

بازار را در اختیار دارند [۶]. در مقابل، کشورهای در حال توسعه با چالش‌هایی نظیر ضعف طراحی، بهره‌وری پایین، شناخت ناکافی بازارهای هدف و رقابت‌پذیری محدود مواجه‌اند [۷]. در ایران، استان تهران به دلیل تراکم جمعیت، سطح بالای تقاضا، تمرکز واحدهای صنعتی و دسترسی به بازارهای مصرف و امکانات زیرساختی بهتر نسبت به مابقی استان‌ها، یکی از قطب‌های اصلی صنعت مبلمان محسوب می‌شود [۸]. با این حال، تولیدکنندگان این استان با چالش‌هایی همچون افزایش هزینه‌های تولید، واردات بی‌رویه محصولات خارجی، ضعف در برندسازی و نبود استراتژی رقابتی مواجه‌اند [۹]. برای تحلیل ساختار رقابتی صنایع، مدل پنج نیروی پورتر (تهدید ورود رقبای جدید، قدرت چانه‌زنی خریداران، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، تهدید کالاهای جایگزین و شدت رقابت میان رقبا) یکی از ابزارهای شناخته‌شده است [۱۰]. این مدل امکان شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی و تحلیل دقیق وضعیت رقابتی را فراهم می‌کند [۱۱]. مطالعات پیشین نیز تأکید دارند که در صنعت مبلمان،

صنعت مبلمان، به‌عنوان یکی از صنایع با ارزش افزوده بالا، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی بسیاری از کشورها ایفا می‌کند [۱]. در دهه‌های اخیر، تغییر الگوهای مصرف، افزایش رفاه نسبی خانوارها و توجه به زیباسازی فضای داخلی منازل موجب رشد تقاضای مبلمان، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، شده است [۲]. همچنین، توسعه صادرات غیرنفتی و ایجاد مزیت رقابتی در صنایع داخلی، به ویژه صنایع کوچک و متوسط، یکی از الزامات دستیابی به رشد اقتصادی پایدار محسوب می‌شود [۳]. صنعت مبلمان با ویژگی‌هایی همچون صنعت مبلمان با ویژگی‌هایی همچون عدم نیاز به سرمایه‌گذاری بالا، قابلیت اشتغال‌زایی بالا و امکان نوآوری در طراحی، پتانسیل بالایی برای توسعه پایدار دارد [۴]. ارزش بازار جهانی مبلمان در حال رشد است و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۵ از ۱۲۵ میلیارد دلار فراتر رود [۵]. کشورهای توسعه‌یافته‌ای مانند چین، ایتالیا، آلمان و ایالات متحده با اتکا به مزیت‌های رقابتی گوناگون، سهم عمده‌ای از این

مرور این مطالعات نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌ها به تحلیل کلی و بدون تمرکز جغرافیایی و بدون بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان محلی پرداخته‌اند (جدول ۱).

قدرت چانه‌زنی خریداران، شدت رقابت درون‌صنعتی و تهدید محصولات وارداتی ارزان‌قیمت از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر رقابت‌پذیری هستند [۱۲-۱۴]. با این حال،

جدول ۱. مرور مطالعات پیشین درباره عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی صنعت مبلمان در ایران

| مطالعه | سال | محور اصلی یافته‌ها | محدودیت‌ها | رفرنس |
|------------------|------|---|--|-------|
| زنجانی و همکاران | ۱۳۹۸ | قدرت چانه‌زنی خریداران و شدت رقابت درون‌صنعتی | فاقد تمرکز منطقه‌ای؛ بدون اولویت‌بندی گویه‌های سنجش نیروهای رقابتی | [۱۲] |
| تاجیک | ۱۳۹۷ | نبود نوآوری در طراحی و شناخت ناکافی از نیاز بازار | تحلیل کلی صنعت؛ بدون بهره‌گیری از داده‌های خبرگان | [۱۳] |
| احمدی و حسینی | ۱۳۹۹ | تهدید ناشی از واردات محصولات ارزان‌قیمت خارجی | عدم تلفیق مدل پورتر با روش دلفی در تحلیل ساختار رقابتی | [۱۴] |

گویه‌ها و اولویت‌بندی وزنی نیروها بر اساس دیدگاه خبرگان بومی است. این ترکیب روش‌شناختی و محتوایی، امکان ارائه تصویری دقیق‌تر از ساختار رقابتی صنعت را فراهم می‌آورد و می‌تواند مبنای تدوین سیاست‌های محلی و ملی قرار گیرد. همچنین، نتایج این پژوهش می‌تواند زمینه‌ساز طراحی راهبردهای ارتقای توان رقابتی تولیدکنندگان مبلمان استان تهران در بازارهای داخلی و خارجی باشد و در نهایت، به بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری صنعتی کمک کند. پایایی پرسش‌نامه‌های این پژوهش با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ سنجیده شد که مقدار بالای ۰/۷ نشانگر قابلیت اعتماد قابل قبول ابزار است [۱۷].

مواد و روش‌ها

فاز اول پژوهش

طراحی پرسشنامه

ابتدا، به‌منظور شناسایی نیروهای اثرگذار بر مزیت رقابتی در سطح صنعت مبلمان راحتی استان تهران، ابزار سنجشی بر پایه مدل پنج نیروی رقابتی پورتر طراحی گردید. مدل پورتر در این پژوهش به‌عنوان چارچوبی برای تحلیل ساختار رقابتی صنعت، و نه برای سنجش مستقیم مزیت رقابتی بنگاه‌ها، به کار گرفته شد. تدوین ساختار اولیه پرسشنامه با بهره‌گیری از تحلیل منابع کتابخانه‌ای (پایان‌نامه‌ها و مقالات پژوهشی)، دیدگاه‌های خبرگان دانشگاهی و تجربیات فعالان صنعت مبلمان انجام گرفت.

با توجه به این خلأها، تحلیل دیدگاه خبرگان صنعت مبلمان برای شناسایی گویه‌های اثرگذار بر مزیت رقابتی، ضروری به نظر می‌رسد. روش دلفی به‌عنوان یکی از تکنیک‌های معتبر گردآوری و اجماع‌سازی نظرات متخصصان، امکان مشارکت گمنام خبرگان در چند مرحله متوالی و کاهش سوگیری‌های ناشی از نفوذ نظرات غالب را فراهم می‌کند [۱۶، ۱۵]. هدف این مطالعه، تحلیل ساختار رقابتی صنعت مبلمان راحتی استان تهران است. در این راستا، از مدل پنج نیروی پورتر برای شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری تولیدکنندگان استفاده شده است. در این پژوهش، مدل پنج نیروی پورتر نه برای سنجش مستقیم مزیت رقابتی بنگاه‌ها، بلکه به‌عنوان چارچوبی برای تحلیل نیروهای اثرگذار بر شکل‌گیری مزیت رقابتی در سطح صنعت به کار گرفته شده است. این رویکرد امکان شناسایی منشاءهای بیرونی مزیت رقابتی و درک پویایی‌های بازار مبلمان راحتی را فراهم می‌کند. سپس با بهره‌گیری از فرایند دلفی دومرحله‌ای، گویه‌های کلیدی هر نیروی پالایش و وزن‌دهی شده‌اند. این رویکرد ترکیبی، امکان درک دقیق‌تر از وضعیت رقابتی صنعت و اولویت‌بندی نیروهای اثرگذار را فراهم می‌آورد و می‌تواند مبنایی برای تدوین سیاست‌ها و راهبردهای ارتقای مزیت رقابتی تولیدکنندگان مبلمان استان تهران در بازارهای داخلی و خارجی باشد. هرچند کاربرد مدل پنج نیروی پورتر برای تحلیل ساختار رقابتی صنایع پیش‌تر در ایران گزارش شده است، نوآوری مطالعه حاضر در تمرکز جغرافیایی بر صنعت مبلمان راحتی استان تهران و بهره‌گیری از فرایند دلفی دو مرحله‌ای برای پالایش

توزیع اولیه پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها (فاز اول)

(اول)

در فاز اول، توزیع پرسشنامه‌ها به روش «گلوله‌برفی» صورت گرفت. پرسشنامه‌ها به اساتید دانشگاهی حوزه صنایع چوب و مبلمان (دانشگاه تهران و دانشگاه شهید بهشتی) و تولیدکنندگان فعال صنعت مبلمان در استان تهران به صورت حضوری و تلفنی ارائه شدند. در این مرحله، ساختار پرسشنامه به صورت باز طراحی گردید تا پاسخ‌دهندگان امکان ارائه معیارهای جدید را نیز داشته باشند.

گویه‌هایی که میانگین آن‌ها پایین‌تر از حد آستانه بود حذف گردیدند. روایی محتوایی پرسشنامه از طریق دو مرحله اجرای تکنیک دلفی بررسی شد. در مرحله نخست، ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی گویه‌ها را از نظر وضوح، تناسب و جامعیت ارزیابی کردند و در مرحله دوم تنها گویه‌هایی با میانگین بالاتر از عدد چهار در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت حفظ شدند. این فرایند، روایی صوری و محتوایی ابزار را تأیید می‌کند.

توزیع ثانویه پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها

پس از گردآوری پیشنهادات و انجام غربالگری با استفاده از تکنیک دلفی، نسخه نهایی پرسشنامه به شکل بسته طراحی شد و مجدداً در اختیار همان جامعه آماری متخصص قرار گرفت. و بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شد، به گونه‌ای که پاسخ‌دهندگان میزان تأثیر هر یک از گویه‌ها را در بازه‌ای از «بسیار کم» تا «بسیار زیاد» ارزیابی نمودند. لازم به ذکر است که در این مرحله، به منظور تقویت عمق تحلیلی پژوهش، مصاحبه‌های تکمیلی نیز با برخی از پاسخ‌دهندگان انجام شد (جدول ۲).

پالایش معیارها با استفاده از حد تناسب معیار

مربوطه

پس از اجرای اولیه پرسشنامه و دریافت بازخوردها، پالایش گویه‌های پیشنهادی از طریق تکنیک دلفی و حد تناسب مربوطه انجام شد (حد تناسب در پرسشنامه با طیف پنج‌تایی لیکرت عدد چهار می باشد) انجام گرفت. در مرحله اول این روش، ۱۳ نفر از نخبگان دانشگاهی و فعالان صنعت مبلمان در استان تهران مشارکت کردند. داده‌های حاصل با استفاده از میانگین پاسخ‌ها و آستانه ۴ در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول ۲. ساختار پرسشنامه پژوهش براساس پنج نیروی رقابتی پورتر و طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای

| ردیف | نیروی رقابتی پورتر | گویه مورد سنجش | بسیار کم (۱) | کم (۲) | متوسط (۳) | زیاد (۴) | بسیار زیاد (۵) |
|------|-----------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ۱ | تهدید تازه‌واردان | تعداد فروشندگان مبلمان راحتی در استان تهران | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۲ | قدرت چانه‌زنی خریداران | حساسیت نسبت به کیفیت مبلمان راحتی | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۳ | محصولات جایگزین | جایگاه رقابت مبلمان راحتی با مبلمان سلطنتی | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۴ | رقابت میان رقبا | تبلیغات و جایگاه برند در صنعت مبلمان راحتی | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۵ | قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان | تعداد تأمین‌کنندگان مبلمان راحتی در استان تهران | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

تحلیل نهایی و تعیین اولویت نیروها (فاز دوم)

پس از نهایی‌سازی گویه‌های منتخب از طریق تکنیک دلفی، نسخه بسته‌ای از پرسشنامه طراحی و در بستر الکترونیکی (سامانه پرس‌لاین) پیاده‌سازی شد. هدف از این مرحله، سنجش اهمیت نسبی هر یک از پنج نیروی رقابتی پورتر در صنعت مبلمان راحتی استان تهران بود. به منظور تکمیل اطلاعات آماری و تقویت دقت تحلیل، مجموعه‌ای از سؤالات جمعیت‌شناختی شامل سن،

جنسیت و سطح تحصیلات نیز در انتهای پرسشنامه گنجانده شد.

توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها

توزیع این پرسشنامه از طریق شبکه‌های تخصصی، انجمن‌های صنعتی، اساتید دانشگاهی، رسانه‌های اجتماعی و کانال‌های اطلاع‌رسانی هدفمند صورت گرفت. در طراحی اطلاعیه شرکت در نظرسنجی، به صراحت ذکر شد که تنها افراد دارای دانش تخصصی یا تجربه عملی مرتبط

میزان اهمیت گویه‌ها استفاده گردید. همچنین، برای ارزیابی پایایی ابزار اندازه‌گیری، آزمون آلفای کرونباخ به‌کار گرفته شد. مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۷۰۵ به‌دست آمد که بیانگر پایایی قابل قبول و انسجام درونی مناسب ابزار پژوهش است. این مقدار اندکی بالاتر از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۷) است و بر اساس پژوهش عرب‌زوزانی و همکاران [۱۷] برای مطالعات اکتشافی با گویه‌های ناهمگون پذیرفتنی تلقی می‌شود. از آنجا که پرسشنامه حاضر پنج حوزه مفهومی متفاوت (نیروهای پنج‌گانه پورتر) را در برمی‌گیرد، مقدار به‌دست‌آمده بیانگر سطح مناسب پایایی برای هدف پژوهش است. لازم به ذکر است که با توجه به ماهیت توصیفی-اکتشافی پژوهش و استفاده از روش دلفی، تحلیل‌ها به‌صورت توصیفی (میانگین و ضریب تغییرات) انجام شد. هدف پژوهش، دستیابی به اجماع خبرگان و اولویت‌بندی نیروهای رقابتی بوده و انجام تحلیل‌های استنباطی در چارچوب روش دلفی ضرورت نداشته است. ضریب آلفای کرونباخ (α) با استفاده از معادله (۱) محاسبه شد [۱۷]:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right) \quad \text{معادله (۱)}$$

N : تعداد سوالات (آیتم‌ها)، σ_i^2 : واریانس هر آیتم و σ_T^2 : واریانس مجموع نمرات (کل مقیاس).

با صنعت مبلمان راحتی و مستقر در استان تهران مجاز به مشارکت در پژوهش هستند. در نهایت، ۶۹ نفر از پاسخ‌دهندگانی که دارای تجربه یا دانش تخصصی در صنعت مبلمان استان تهران بودند، در این مرحله مشارکت کردند. داده‌های به‌دست‌آمده در این فاز، مبنای تحلیل نهایی پژوهش و اولویت‌بندی نیروهای رقابتی قرار گرفت. شرکت‌کنندگان این پژوهش با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. معیارهای انتخاب شامل حداقل پنج سال سابقه فعالیت در صنعت مبلمان راحتی استان تهران، تجربه مدیریتی یا فنی در واحدهای تولیدی یا انجمن‌های صنفی و آشنایی با ساختار بازار و رقابت در این صنعت بود. این گروه شامل خبرگان دانشگاهی و فعالان صنعتی آگاه به مسائل تولید، طراحی و بازاریابی مبلمان بودند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی پایایی ابزار

داده‌های گردآوری‌شده از دو مرحله پرسشنامه، پس از استخراج از سامانه پرس‌لاین، به نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ منتقل شد. همچنین، به‌منظور شناخت بهتر ویژگی‌های جامعه پاسخ‌دهندگان، اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد و مشخصات شرکت‌های شرکت‌کننده در تحقیق در جدول ۳ ارائه شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی شامل میانگین و ضریب تغییرات به‌منظور تعیین

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و مشخصات شرکت‌های مورد مطالعه

| ویژگی | دسته‌بندی | درصد (%) |
|----------------------------------|---|-------------------|
| الف) ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان | | |
| جنسیت | مرد / زن | ۱۸ / ۸۲ |
| سن (سال) | کمتر از ۳۰ / ۳۰-۴۰ / ۴۰-۵۰ / بالای ۵۰ | ۱۴ / ۳۳ / ۴۱ / ۱۲ |
| سطح تحصیلات | دیپلم / کارشناسی / کارشناسی‌ارشد / دکتری | ۸ / ۳۴ / ۴۸ / ۱۰ |
| سمت شغلی | مدیرعامل / مدیر تولید / بازاریابی / کارشناس فنی | ۲۰ / ۲۷ / ۳۱ / ۲۲ |
| سابقه فعالیت در صنعت (سال) | کمتر از ۵ / ۵-۱۰ / ۱۰-۱۱ / بالای ۲۰ | ۱۸ / ۴۵ / ۲۸ / ۹ |
| ب) ویژگی‌های سازمانی شرکت‌ها | | |
| سابقه فعالیت شرکت (سال) | کمتر از ۵ / ۵-۱۰ / ۱۰-۱۱ / بالای ۲۰ | ۲۲ / ۴۶ / ۲۵ / ۷ |
| تعداد کارکنان | کمتر از ۱۰ / ۱۰-۴۹ / ۵۰-۹۹ / بیش از ۱۰۰ | ۱۶ / ۳۳ / ۳۹ / ۱۲ |
| اندازه شرکت | خرد و کوچک / متوسط / بزرگ | ۱۶ / ۳۳ / ۵۱ |

نتایج و بحث

زیاد) محاسبه شده‌اند. بنابراین، میانگین‌های نزدیک به ۵ نشان‌دهنده اهمیت زیاد یا تأثیر بالای عامل مورد نظر و میانگین‌های نزدیک به ۱ بیانگر اثرگذاری اندک آن عامل هستند.

در این بخش، یافته‌های پژوهش حاصل از دو فاز اجرای تکنیک دلفی ارائه و تحلیل می‌شود. لازم به ذکر است که میانگین‌های گزارش شده در این بخش بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (۱ = بسیار کم تا ۵ = بسیار

جدول ۴. میانگین امتیاز و سؤالات پنج نیروی رقابتی پورتر (فاز اول تکنیک دلفی)

| ردیف | نیروی رقابتی | سؤالات طراحی شده | میانگین |
|------|-----------------------------|--|---------|
| ۱ | تهدید تازه‌واردان | مبلمان راحتی بازار تهران کیفیت مطلوبی دارد | ۳/۶ |
| ۲ | تهدید تازه‌واردان | مبلمان راحتی از استانداردهای مربوطه برخوردار است | ۳/۳ |
| ۳ | تهدید تازه‌واردان | دولت و نهادهای مربوطه از تولیدکنندگان جدید حمایت می‌کنند | ۱/۷ |
| ۴ | تهدید تازه‌واردان | تنوع مبلمان بالا بوده و بازار کشتش طرح‌های جدید را ندارد | ۳/۳ |
| ۵ | تهدید تازه‌واردان | تعداد توزیع‌کنندگان مبلمان راحتی زیاد است | ۴/۲ |
| ۶ | تهدید تازه‌واردان | دسترسی به مواد اولیه برای تولید مبلمان راحتی آسان است | ۳/۶ |
| ۷ | تهدید تازه‌واردان | تعداد فروشندگان مبلمان راحتی زیاد است | ۴/۱ |
| ۸ | قدرت چانه‌زنی خریداران | تعداد خریداران مبلمان راحتی در تهران زیاد است | ۳/۷ |
| ۹ | قدرت چانه‌زنی خریداران | خریداران اطلاعات کافی درباره محصول دارند | ۲/۳ |
| ۱۰ | قدرت چانه‌زنی خریداران | خریداران نسبت به قیمت مبلمان راحتی حساس هستند | ۴/۱ |
| ۱۱ | قدرت چانه‌زنی خریداران | خریداران نسبت به کیفیت مبلمان حساس هستند | ۴/۰ |
| ۱۲ | قدرت چانه‌زنی خریداران | خریداران نسبت به طرح و رنگ مبلمان حساس هستند | ۴/۶ |
| ۱۳ | محصولات جایگزین | مبلمان راحتی از لحاظ قیمت نسبت به رقبا جایگاه بهتری دارد | ۳/۶ |
| ۱۴ | محصولات جایگزین | کیفیت مبلمان راحتی نسبت به رقبا بالاتر است | ۳/۶ |
| ۱۵ | محصولات جایگزین | مشتریان میل به خرید محصولات جایگزین دارند | ۳/۳ |
| ۱۶ | محصولات جایگزین | مبلمان پلیمری می‌تواند رقیب مبلمان راحتی باشد | ۲/۸ |
| ۱۷ | محصولات جایگزین | مبلمان سلطنتی/استیل رقیب مبلمان راحتی محسوب می‌شوند | ۳/۰۷ |
| ۱۸ | محصولات جایگزین | رقبا جایگاه بالاتری نسبت به مبلمان راحتی ندارند | ۳/۰ |
| ۱۹ | رقابت میان رقبای موجود | رقابت در صنعت تولید مبلمان راحتی در تهران زیاد است | ۴/۹ |
| ۲۰ | رقابت میان رقبای موجود | کیفیت محصولات موجود در بازار تقریباً یکسان است | ۱/۸ |
| ۲۱ | رقابت میان رقبای موجود | تولیدکنندگان ظرفیت بالای تولید دارند | ۳/۶ |
| ۲۲ | رقابت میان رقبای موجود | بازار در انحصار چند تولیدکننده خاص قرار دارد | ۲/۴۶ |
| ۲۳ | قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان | تعداد تأمین‌کنندگان مبلمان راحتی زیاد است | ۴/۳ |
| ۲۴ | قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان | کیفیت برای تأمین‌کنندگان مهم است | ۳/۶ |
| ۲۵ | قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان | صنعت مبلمان برای تأمین‌کنندگان مهم است | ۳/۴ |

نتایج فاز اول تکنیک دلفی

نیروی اول: تهدید تازه‌واردها

در فاز نخست اجرای تکنیک دلفی، نتایج حاصل از ارزیابی گویه‌های مرتبط با نیروی «تهدید تازه‌واردان» (جدول ۴) نشان داد که صنعت مبلمان راحتی استان

تهران از منظر ساختار بازار ویژگی‌هایی همچون سطح پایین انحصار، دسترسی گسترده به شبکه توزیع و امکان نسبی تأمین مواد اولیه را داراست. میانگین گویه‌هایی نظیر «تعداد بالای توزیع‌کنندگان» (۴/۲)، «تعداد فروشندگان» (۴/۱) و «دسترسی به مواد اولیه» (۳/۶) از

دید خبرگان به عنوان نقاط قوت تسهیل کننده ورود بازیگران جدید ارزیابی شدند. در مقابل، گویه «حمایت دولت و ارگان‌های مربوطه از تولیدکنندگان جدید» با میانگین (۱/۷) پایین‌ترین مقدار را به دست آورد. همچنین، گویه‌های «دسترسی به استانداردهای کامل» (۳/۳) و «تنوع محصولات مبلمان موجود» (۳/۳) بیانگر ارزیابی متوسط پاسخ‌دهندگان از این ابعاد بودند.

یافته‌های فوق نشان می‌دهد که ساختار بازار مبلمان راحتی تهران با وجود رقابت گسترده و موانع ورود نسبتاً اندک، همچنان فضای قابل توجهی برای ورود رقبای جدید دارد. ضعف حمایت‌های دولتی و کمبود ابزارهای سیاستی در حمایت از تازه‌واردان می‌تواند چالش‌هایی در مسیر توسعه کارآفرینی صنعتی ایجاد کند. این نتایج مشابه پژوهش جمشیدی و همکاران (۱۳۹۴) در صنعت پوشاک ورزشی است که در آن نیز نبود انحصار و ضعف حمایت دولتی منجر به رقابت‌پذیری بالا و تهدید مستمر از سوی تازه‌واردان گزارش شده بود [۱۸]. همچنین، مقایسه با مطالعه ولتر و لاکوتا (۲۰۲۰) در صنعت حمل‌ونقل ریلی آلمان نشان می‌دهد که در صنایعی با فناوری بالا و سرمایه‌گذاری سنگین، موانع ورود به‌طور طبیعی بیشتر است [۱۹]. در حالی که صنعت مبلمان ایران به دلیل سرمایه‌گذاری متوسط و زیرساخت‌های نسبتاً باز، استعداد بالایی برای تحرک ساختاری و ورود رقبا دارد. بنابراین، تهدید ورود تازه‌واردان در صنعت مبلمان راحتی تهران می‌تواند به‌عنوان یکی از نیروهای فعال و تأثیرگذار در شکل‌دهی به فضای رقابتی قلمداد شود، به‌ویژه در صورتی که بازیگران جدید با طراحی نوآورانه، فناوری‌های پیشرفته و راهبردهای بازاریابی مدرن وارد بازار شوند.

دید خبرگان به عنوان نقاط قوت تسهیل کننده ورود بازیگران جدید ارزیابی شدند. در مقابل، گویه «حمایت دولت و ارگان‌های مربوطه از تولیدکنندگان جدید» با میانگین (۱/۷) پایین‌ترین مقدار را به دست آورد. همچنین، گویه‌های «دسترسی به استانداردهای کامل» (۳/۳) و «تنوع محصولات مبلمان موجود» (۳/۳) بیانگر ارزیابی متوسط پاسخ‌دهندگان از این ابعاد بودند.

یافته‌های فوق نشان می‌دهد که ساختار بازار مبلمان راحتی تهران با وجود رقابت گسترده و موانع ورود نسبتاً اندک، همچنان فضای قابل توجهی برای ورود رقبای جدید دارد. ضعف حمایت‌های دولتی و کمبود ابزارهای سیاستی در حمایت از تازه‌واردان می‌تواند چالش‌هایی در مسیر توسعه کارآفرینی صنعتی ایجاد کند. این نتایج مشابه پژوهش جمشیدی و همکاران (۱۳۹۴) در صنعت پوشاک ورزشی است که در آن نیز نبود انحصار و ضعف حمایت دولتی منجر به رقابت‌پذیری بالا و تهدید مستمر از سوی تازه‌واردان گزارش شده بود [۱۸]. همچنین، مقایسه با مطالعه ولتر و لاکوتا (۲۰۲۰) در صنعت حمل‌ونقل ریلی آلمان نشان می‌دهد که در صنایعی با فناوری بالا و سرمایه‌گذاری سنگین، موانع ورود به‌طور طبیعی بیشتر است [۱۹]. در حالی که صنعت مبلمان ایران به دلیل سرمایه‌گذاری متوسط و زیرساخت‌های نسبتاً باز، استعداد بالایی برای تحرک ساختاری و ورود رقبا دارد. بنابراین، تهدید ورود تازه‌واردان در صنعت مبلمان راحتی تهران می‌تواند به‌عنوان یکی از نیروهای فعال و تأثیرگذار در شکل‌دهی به فضای رقابتی قلمداد شود، به‌ویژه در صورتی که بازیگران جدید با طراحی نوآورانه، فناوری‌های پیشرفته و راهبردهای بازاریابی مدرن وارد بازار شوند.

نیروی دوم: قدرت چانه زنی خریداران

در فاز اول تکنیک دلفی، گویه‌های مرتبط با نیروی «قدرت چانه‌زنی خریداران» مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده، میانگین گویه‌های «حساسیت خریداران به طرح و رنگ» (۴/۶)، «قیمت» (۴/۱) و «کیفیت» (۴/۰) بالاترین امتیاز را از دید خبرگان کسب کرده‌اند، در حالی که گویه «آگاهی خریداران نسبت به محصول» با میانگین (۲/۳) در سطح پایین‌تری قرار گرفت. این نتایج نشان می‌دهد که در بازار

نیروی سوم: محصولات جایگزین

در فاز اول تکنیک دلفی، گویه‌های مرتبط با نیروی «تهدید محصولات جایگزین» مورد ارزیابی قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، گویه‌های «قیمت» و «کیفیت» هر دو با میانگین (۳/۶) ارزیابی شدند، که نشان‌دهنده جایگاه نسبتاً مطلوب مبلمان راحتی نسبت به محصولات جایگزین است. در مقابل، گویه «تمایل مشتریان به خرید محصولات جایگزین» (۳/۳) و به‌ویژه گزینه‌های «مبلمان پلیمری» (۲/۸) و «مبلمان سلطنتی/استیل» (۳/۰۷) در سطح پایین‌تری قرار گرفتند. این نتایج بیانگر آن است که اگرچه محصولات جایگزین در بازار حضور دارند، اما تهدید جدی برای مبلمان راحتی محسوب نمی‌شوند و وفاداری مصرف‌کنندگان به این سبک همچنان بالاست. چنین الگویی با یافته‌های بورجا و مارجینان (۲۰۱۴) هم‌راستا است که در صنعت مبلمان رومانی نیز مبلمان اقتصادی و ارگونومیک سهم پایدارتری در بازار در مقایسه با مدل‌های سلطنتی یا فانتزی داشتند [۲۲]. علاوه بر این، فیل و همکاران (۲۰۱۶) نیز در بررسی رفتار مشتریان صنایع کوچک مبلمان نشان دادند که در بازارهای شهری، گرایش مصرف‌کنندگان بیشتر به سمت محصولات راحت، کاربردی و با قیمت مناسب است و استقبال کمتری از جایگزین‌های لوکس و پرزرق‌وبرق

تأمین‌کنندگان، نشان می‌دهد که این نیرو در صنعت مبلمان راحتی استان تهران در سطح متوسط به پایین ارزیابی می‌شود؛ همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، گویه «تعداد زیاد تأمین‌کنندگان» با میانگین ۴/۳ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و میانگین گویه‌های «اهمیت کیفیت برای تأمین‌کنندگان» و «اهمیت صنعت مبلمان برای آن‌ها» به ترتیب ۳/۶ و ۳/۴ است. این الگو بیانگر وجود بازاری رقابتی و غیریکپارچه در سمت عرضه مواد اولیه است که قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان را کاهش می‌دهد. هرچند تأمین‌کنندگان نگاه مثبتی به کیفیت دارند و صنعت مبلمان را بازار مهمی می‌دانند، اما این وابستگی به‌تنهایی موجب افزایش نفوذ آن‌ها نمی‌شود. این یافته با مطالعه بوستامانت و همکاران (۲۰۲۴) در صنعت مبلمان اکوادور هم‌راستا است؛ در آن پژوهش، تعداد بالای تأمین‌کنندگان خرد یکی از عوامل کلیدی در کاهش قدرت چانه‌زنی آن‌ها معرفی شده است [۲۵]. در مقابل، بررسی حسینی و روزبهانه (۲۰۱۱) در صنعت پتروشیمی ایران نشان داد که در صناعی با تمرکز بالا در زنجیره تأمین، قدرت تأمین‌کنندگان به‌مراتب بیشتر و گاه انحصاری است [۲۶]. بنابراین، صنعت مبلمان استان تهران از نظر ساختار تأمین، رقابتی‌تر، بازتر و وابسته به تعامل متقابل تولیدکننده و تأمین‌کننده است.

نتایج فاز دوم تکنیک دلفی

نیروی اول: تهدید ورود تازه واردها

در فاز دوم تکنیک دلفی، نتایج نشان می‌دهد که صنعت مبلمان راحتی استان تهران از نظر ساختار رقابتی، شرایطی نسبتاً باز برای ورود تازه‌واردان دارد؛ تعداد بالای تولیدکنندگان (۴/۴) و فروشندگان (۴/۳) بیانگر ساختاری غیرانحصاری و متنوع است و نقش هوشمندسازی (۴/۰۷) به‌عنوان یک قابلیت مهم در جذب رقبا و به‌روزرسانی فرآیندهای تولیدی تأیید شده است. با این حال، برخی گویه‌ها مانند پایین بودن جایگاه صادرات و واردات (هر دو با میانگین ۲/۹) و دسترسی محدود تازه‌واردان به تجهیزات مدرن (۲/۶) نشان می‌دهد که ورود به این صنعت هرچند آسان‌تر از صنایع سرمایه‌بر است، اما چالش‌هایی همچون ضعف در زیرساخت‌های فناورانه و محدودیت در مقیاس اقتصادی هنوز پابرجاست. همچنین،

صورت می‌گیرد [۲۳]. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تهدید ناشی از محصولات جایگزین در صنعت مبلمان راحتی استان تهران در سطح متوسط تا پایین قرار دارد و این بخش از بازار همچنان از مزیت رقابتی نسبتاً با ثباتی برخوردار است.

نیروی چهارم: رقابت میان رقبای موجود

نتایج فاز نخست تکنیک دلفی در ارتباط با نیروی «رقابت میان رقبای موجود» نشان می‌دهد که صنعت مبلمان راحتی استان تهران با سطح بالایی از رقابت درون‌صنعی مواجه است. مطابق جدول ۴، گویه «رقابت زیاد در صنعت» با میانگین (۴/۹) بالاترین امتیاز را کسب کرده و بیانگر شدت رقابت میان تولیدکنندگان است، در حالی که گویه «انحصاری بودن بازار» با میانگین (۲/۴۶) تأیید می‌کند که ساختار بازار غیرانحصاری بوده و سهم آن میان بازیگران متعددی توزیع شده است. همچنین، ظرفیت تولید نسبتاً بالا (۳/۶) و تنوع پایین کیفیت محصولات (۱/۸) نشان می‌دهد که بازار با تولیدکنندگانی متنوع و با توان عملیاتی متفاوت روبه‌روست. چنین ساختاری زمینه‌ساز رقابت بر سر نوآوری، طراحی و ارتقای کیفیت است. این الگو با گزارش‌های اخیر اتحادیه تولیدکنندگان مبلمان ایران همخوانی دارد که از فعالیت بیش از ۶۰ هزار واحد صنفی و ۲ هزار واحد صنعتی خبر داده و استان تهران را یکی از قطب‌های اصلی تولید مبلمان کشور معرفی کرده‌اند [۲۴]. علاوه بر این، مطالعه فیل و همکاران (۲۰۱۶) در صنایع کوچک مبلمان برزیل نشان داد که رقابت شدید در بازارهای غیرانحصاری می‌تواند محرکی برای نوآوری در طراحی و بهبود کیفیت باشد [۲۳]. در ایران نیز برندهایی همچون ویترا، امپریال و بافی با بهره‌گیری از طراحی مدرن و حذف واسطه‌ها توانسته‌اند موقعیت رقابتی خود را ارتقا دهند. بنابراین، شدت رقابت در صنعت مبلمان راحتی استان تهران، ضمن اعمال فشار بر قیمت و کیفیت، فرصت راهبردی برای تمایز از طریق نوآوری، برندینگ و ارائه خدمات پس از فروش فراهم ساخته است.

نیروی پنجم: قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

یافته‌های حاصل از فاز نخست تکنیک دلفی در رابطه با نیروی پنجم مدل پورتر، یعنی قدرت چانه‌زنی

طرح می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای تولیدکنندگان مبلمان راحتی فراهم سازد [۲۱].

نیروی سوم: محصولات جایگزین

تحلیل نیروی سوم مدل پنج نیروی رقابتی پورتر، یعنی تهدید محصولات جایگزین، بر اساس نتایج فاز دوم تکنیک دلفی نشان می‌دهد که مشتریان تا حدودی تمایل به امتحان محصولات جدید و جایگزین مبلمان راحتی دارند (میانگین ۴/۱)، اما قدرت خرید همچنان به‌عنوان اثرگذارترین عامل در تصمیم‌گیری آنان شناخته می‌شود (میانگین ۴/۸). همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، یافته‌ها بیانگر آن است که تهدید واقعی جایگزین‌ها نه از جنبه نوآوری در طراحی، بلکه از فشارهای اقتصادی و کاهش توان خرید ناشی می‌شود. از منظر تحلیلی، می‌توان نتیجه گرفت که مبلمان راحتی هنوز جایگاهی تثبیت‌شده در ذهن مصرف‌کنندگان دارد، مگر آن‌که محصولات جایگزین بتوانند به‌طور هم‌زمان از نظر قیمت و عملکرد مزیت رقابتی قابل‌توجهی ایجاد کنند. این الگو با نتایج مطالعه نیک‌روش و همکاران (۲۰۱۱) نیز هم‌راستا است؛ در آن پژوهش تأکید شده بود که محصولات جایگزین تنها زمانی می‌توانند تهدید مؤثری ایجاد کنند که ترکیبی از کیفیت مطلوب و قیمت پایین‌تر ارائه دهند [۲۰]. بر این اساس، سطح تهدید ناشی از محصولات جایگزین در صنعت مبلمان راحتی استان تهران در حال حاضر متوسط به پایین ارزیابی می‌شود.

نیروی چهارم: رقابت میان رقبای موجود

تحلیل داده‌های فاز دوم تکنیک دلفی نشان می‌دهد که صنعت مبلمان راحتی در استان تهران با سطح بالایی از رقابت درون‌صنفي مواجه است. همان‌طور که در جدول ۵ آمده است، گویه «رقابت زیاد در صنعت» با میانگین ۴/۴، بیانگر آن است که فضای بازار برای تولیدکنندگان محدودتر شده و تمایز محصولات به‌عنوان راهبردی حیاتی برای بقا در بازار مطرح است. علاوه بر این، گویه «نقش تبلیغات و برند در رقابت» با میانگین بالای ۴/۶ تأکید می‌کند که برندسازی و استراتژی‌های بازاریابی مؤثر نقش کلیدی در حفظ و ارتقای موقعیت رقابتی شرکت‌ها دارند. این با لگو با نتایج مطالعه محمدربیعی و همکاران (۲۰۱۶) در صنعت مبلمان ایران مطابقت دارد که نشان می‌دهد

برداشت برخی خبرگان مبنی بر اینکه رقابت بالا می‌تواند به کاهش کیفیت منجر شود (میانگین ۲/۴)، نشانه‌ای از اثرات منفی احتمالی رقابت بدون نظارت است. این یافته‌ها با مطالعه لوپز و همکاران (۲۰۲۲) درباره صنایع سبک در آمریکای لاتین هم‌راستا است که ورود آسان در بازارهای غیرانحصاری را با افت کیفیت همراه می‌دانند [۲۷]. علاوه بر این، مطالعه کواکیتا و حق (۲۰۲۳) در صنعت مبلمان بنگلادش نشان داده است که دسترسی محدود به فناوری و تجهیزات نو یکی از موانع کلیدی رقابت‌پذیری تازه‌واردان است [۲۸]. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که اگرچه ساختار بازار برای تازه‌واردان نسبتاً باز است، اما محدودیت‌های فناورانه و مقیاس اقتصادی، همراه با نیاز به مدیریت کیفیت، همچنان چالش‌های مهمی برای ورود موفق به این صنعت محسوب می‌شوند.

نیروی دوم: قدرت چانه‌زنی خریداران

بر اساس داده‌های ارائه‌شده در جدول ۵، نتایج حاصل از فاز دوم تکنیک دلفی نشان می‌دهد که نیروی دوم مدل پورتر، یعنی قدرت چانه‌زنی خریداران، در صنعت مبلمان راحتی استان تهران از اثرگذاری بالایی برخوردار است. خریداران نسبت به قیمت (میانگین ۴/۶)، کیفیت (۴/۲) و طرح و رنگ (۴/۶) مبلمان حساسیت بالایی نشان داده‌اند، که بیانگر نقش تعیین‌کننده آنان در شکل‌گیری سیاست‌های تولید، طراحی و قیمت‌گذاری شرکت‌هاست. از سوی دیگر، گویه‌هایی نظیر چشم و هم‌چشمی در میان مصرف‌کنندگان (۴/۱) و تقاضای مستمر برای طرح‌های جدید و به‌روز (۴/۳) نشان می‌دهد که عوامل فرهنگی و اجتماعی نیز در کنار معیارهای اقتصادی بر رفتار خرید مشتریان تأثیرگذار هستند. این الگو حاکی از آن است که خریداران نه تنها بر قیمت‌گذاری فشار وارد می‌کنند، بلکه جهت‌گیری نوآوری و طراحی محصولات را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. چنین نتیجه‌ای با یافته‌های پژوهش بوآفو و همکاران (۲۰۱۸) در صنعت خدمات مالی هم‌راستا است، جایی که تأکید شده بود در بازارهایی با سطح دانش تخصصی پایین، ترجیحات فرهنگی و احساسی نقش پررنگ‌تری نسبت به ملاحظات اقتصادی در تصمیم‌گیری خرید دارند. در این راستا، اتخاذ استراتژی‌هایی مانند بازاریابی احساسی، طراحی سفارشی، برندینگ قوی و تنوع

۵ گویه «تعداد زیاد تأمین‌کنندگان مبلمان راحتی در استان تهران» با میانگین امتیاز ۴/۶ بیانگر آن است که این صنعت از ساختار تأمین متنوع و غیرمتمرکز برخوردار است. از منظر تحلیلی، چنین شرایطی معمولاً منجر به کاهش قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان می‌شود؛ زیرا در بازارهایی که تعداد عرضه‌کنندگان زیاد است، تولیدکنندگان می‌توانند با گزینش میان منابع متعدد، کنترل بیشتری بر قیمت و کیفیت مواد اولیه اعمال کرده و از انعطاف‌پذیری بالاتری در مدیریت هزینه‌ها برخوردار شوند [۳۰]. در نتیجه، تعدد تأمین‌کنندگان در صنعت مبلمان راحتی استان تهران می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل کاهش‌دهنده فشارهای بیرونی و تقویت‌کننده رقابت‌پذیری داخلی تلقی شود.

موفق‌ترین شرکت‌ها آن‌هایی هستند که سرمایه‌گذاری مستمر در حوزه برند و تبلیغات را به‌عنوان بخشی از استراتژی رقابتی خود دنبال می‌کنند [۲۹]. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که تولیدکنندگانی که بر نوآوری در طراحی، تبلیغات هدفمند و توسعه برند تمرکز دارند، از مزیت رقابتی پایدارتری برای بقا و رشد در بازار برخوردار خواهند بود.

نیروی پنجم: قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

در تحلیل مرحله دوم تکنیک دلفی، نتایج مربوط به نیروی پنجم مدل پورتر، یعنی «قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان» نشان می‌دهد که صنعت مبلمان راحتی استان تهران از نظر وابستگی به تأمین‌کنندگان در وضعیتی نسبتاً متعادل قرار دارد. بر اساس داده‌های جدول

جدول ۵. میانگین امتیاز و سؤالات پنج نیروی رقابتی پورتر در فاز دوم تکنیک دلفی

| ردیف | نیروی رقابتی | سؤالات ارزیابی | میانگین |
|------|-----------------------------|---|---------|
| ۱ | تهدید تازه‌واردان | تعدد تولیدکنندگان مبلمان راحتی در استان تهران بالا بوده | ۴/۴ |
| ۲ | تهدید تازه‌واردان | تعداد فروشندگان مبلمان راحتی در استان تهران زیاد بوده | ۳/۴ |
| ۳ | تهدید تازه‌واردان | قوانین مربوط به حد فاصل نمایشگاه‌ها در حوزه مبلمان نیز برقرار است | ۲/۳ |
| ۴ | تهدید تازه‌واردان | رقابت زیاد در این صنعت موجب افت کیفیت مبلمان تولیدی می‌شود | ۴/۲ |
| ۵ | تهدید تازه‌واردان | جایگاه هوشمندسازی در این صنعت می‌تواند مفید باشد | ۴/۰۷ |
| ۶ | تهدید تازه‌واردان | این صنعت جایگاه مناسبی برای صادرات دارد | ۲/۹ |
| ۷ | تهدید تازه‌واردان | این صنعت جایگاه مناسبی برای واردات دارد | ۲/۹ |
| ۸ | تهدید تازه‌واردان | نوورودها به این صنعت از تجهیزات مدرن برخوردار هستند | ۲/۶ |
| ۹ | قدرت چانه‌زنی خریداران | خریداران نسبت به قیمت مبلمان راحتی در استان تهران حساس هستند | ۴/۶ |
| ۱۰ | قدرت چانه‌زنی خریداران | خریداران نسبت به کیفیت مبلمان راحتی حساس هستند | ۴/۲ |
| ۱۱ | قدرت چانه‌زنی خریداران | خریداران نسبت به طرح و رنگ مبلمان راحتی حساس هستند | ۴/۶ |
| ۱۲ | قدرت چانه‌زنی خریداران | چشم‌وهم‌چشمی خریداران می‌تواند بر فروش تأثیرگذار باشد | ۴/۱ |
| ۱۳ | قدرت چانه‌زنی خریداران | مشتریان از فروشندگان خواستار طرح‌های جدید و به‌روز هستند | ۴/۳ |
| ۱۴ | محصولات جایگزین | قدرت خرید می‌تواند نقش مهمی در انتخاب مشتری داشته باشد | ۴/۸ |
| ۱۵ | محصولات جایگزین | مشتریان اغلب به دنبال محصولات جدید و جایگزین مبلمان راحتی هستند | ۴/۱ |
| ۱۶ | رقابت میان رقبای موجود | رقابت در صنعت مبلمان راحتی در استان تهران شدید است | ۴/۴ |
| ۱۷ | رقابت میان رقبای موجود | تبلیغات و برند می‌تواند نقش مهمی در رقابت ایفا کند | ۴/۶ |
| ۱۸ | قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان | تعداد تأمین‌کنندگان مبلمان راحتی در استان تهران زیاد است | ۴/۶ |

خریداران و تهدید متوسط تازه‌واردان مشخص می‌شود. بر اساس میانگین محاسبه‌شده برای نیروهای پنج‌گانه پورتر، قدرت چانه‌زنی خریداران با میانگین ۴/۲۱ بیشترین اثر را بر ساختار رقابتی دارد و پس از آن، رقابت میان رقبای

تحلیل نهایی و تطبیقی ساختار رقابتی صنعت

مبلمان راحتی استان تهران

نتایج فاز دوم تحلیل‌ها نشان داد که ساختار رقابتی صنعت مبلمان راحتی استان تهران با رقابت بالا، نفوذ زیاد

از مدل پنج نیروی پورتر و فرایند دلفی برای تحلیل ساختار رقابتی در سطح منطقه‌ای است که با تلفیق دیدگاه‌های خبرگان صنعتی و دانشگاهی، تصویری واقعی‌تر از پویایی‌های بازار ارائه می‌دهد. بر اساس نتایج، راهبردهایی نظیر نوآوری در طراحی، بازاریابی هدفمند، توسعه برند، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین از جمله هوش مصنوعی، تقویت زیرساخت‌های صادراتی و استانداردسازی بین‌المللی می‌توانند به ایجاد مزیت رقابتی پایدار منجر شوند. از منظر سیاست‌گذاری، حمایت از نوآوری و خوشه‌های صنعتی، تسهیل دسترسی به مواد اولیه باکیفیت، ارائه تسهیلات صادراتی و ایجاد مراکز آموزشی تخصصی در حوزه طراحی و بازاریابی، به‌ویژه برای واحدهای کوچک و متوسط، از الزامات ارتقای رقابت‌پذیری این صنعت است. با این حال، تمرکز جغرافیایی پژوهش بر استان تهران، جامعه آماری محدود و اتکا به داده‌های مقطعی از محدودیت‌های این مطالعه به شمار می‌رود؛ از این رو تعمیم نتایج به سایر مناطق کشور باید با احتیاط صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با گسترش دامنه جغرافیایی و بهره‌گیری از مدل‌های کمی پیشرفته مانند تحلیل ساختاری یا مدل‌سازی معادلات ساختاری، پویایی‌های رقابتی صنعت مبلمان را در سطح ملی و بین‌المللی بررسی کنند.

سیاسگزاری

در پایان نویسندگان این مقاله از دانشگاه تهران به خاطر حمایت مالی برای انجام هرچه بهتر این پژوهش، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

موجود (میانگین ۴/۰۳) و تهدید تازه‌واردان (میانگین ۳/۷۸) قرار می‌گیرند؛ در حالی که قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان (میانگین ۳/۶۵) و تهدید کالاهای جایگزین (میانگین ۳/۴۲) تأثیر کمتری دارند. این نتایج بیانگر آن است که پویایی رقابتی صنعت مبلمان راحتی بیش از هر چیز تحت تأثیر رفتار و ترجیحات خریداران و رقابت شدید میان تولیدکنندگان قرار دارد. از منظر تطبیقی، نتایج با مطالعات مشابه در صنایع پوشاک و مواد غذایی هم‌خوانی دارد که در آن‌ها نیز قدرت بالای خریداران و رقابت شدید داخلی به‌عنوان چالش اصلی شناسایی شده است. با این حال، تمرکز صنعت مبلمان راحتی تهران بر طراحی و زیبایی‌شناسی موجب شده است تا عوامل فرهنگی و سلیقه‌ای نقش برجسته‌تری نسبت به گویه‌های اقتصادی ایفا کنند. در مجموع، ساختار کنونی این صنعت فرصت‌هایی برای نوآوری، بهبود کیفیت و برندسازی فراهم می‌کند، هرچند فشار رقابتی بالا می‌تواند حاشیه سود تولیدکنندگان کوچک را کاهش دهد. همچنین نتایج نشان داد که مزیت‌های رقابتی اصلی این صنعت شامل تنوع بالای تأمین‌کنندگان، ظرفیت بالای هوشمندسازی و دیجیتال‌سازی فرآیندها، تمرکز بر طراحی و زیبایی‌شناسی، گستردگی شبکه توزیع و وجود بازار مصرف بزرگ در استان تهران است، این عوامل می‌توانند به‌عنوان پایه‌های مزیت رقابتی پایدار، در کنار راهبردهایی همچون برندینگ، نوآوری در طراحی و توسعه صادرات به ارتقای رقابت‌پذیری این صنعت در سطح ملی و منطقه‌ای منجر شوند.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی در صنعت مبلمان راحتی استان تهران و با بهره‌گیری از چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر انجام شد. نتایج نشان داد که «قدرت چانه‌زنی خریداران» و «شدت رقابت درون‌صنعی» بیشترین نقش را در شکل‌دهی به فضای رقابتی این صنعت دارند، در حالی که «تهدید محصولات جایگزین» و «قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان» اثرگذاری محدودی داشته و «تهدید تازه‌واردان» با توجه به نبود موانع ساختاری جدی می‌تواند در آینده موجب تشدید رقابت شود. نوآوری پژوهش در به‌کارگیری ترکیبی

منابع

- [1] Maleki, F., 2017. An investigation of the economic capacities of furniture industries in Iran. Tehran: Trade Promotion Organization of Iran. (In Persian)
- [2] Jalali, S. and Karami, M., 2019. Lifestyle changes and their impact on urban furniture demand in Iran. Journal of Social and Economic Sciences, 24(3), pp.95-112. (In Persian)
- [3] Ebrahimi, K., 2016. Non-oil exports and the role of SMEs in sustainable development. Tehran: Institute for Trade Studies and Research. (In Persian)
- [4] Mousavi, R. and Noori, H., 2018. The role of innovation in developing Iran's furniture industry. Journal of Entrepreneurship and Innovation, 7(2), pp.70-85. (In Persian)

- industry: A Porter's five forces analysis. *Journal of Transport Economics and Policy*, 54(2), pp.210–229.
- [20] Nikravesh, R., Kheyrandish, R., Ghorbani Vaghei, H., and Rahchamani, R., 2016. Competitive market analysis of edible nanoclay based on Porter's model. In: 2nd National Conference on Iran's Macroeconomics, Gonbad Kavous University. (In Persian)
- [21] Boafu, N.D., Kraa, J.J. and Webu, C.G., 2018. Porter's five forces impact on the performance of companies in the banking industry in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(8), pp.14–28.
- [22] Borja, M. and Marginean, S., 2014. Consumer preferences in the Romanian furniture market: Between tradition and functionality. *Journal of Furniture Economics and Design*, 10(2), pp.33–45.
- [23] Fill, T., Novak, P. and Klein, M., 2016. Market behavior of customers in small-scale furniture enterprises: Urban demand for practical and affordable design. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 26(4), pp.412–428.
- [24] Iranian Furniture Producers and Sellers Union, 2022. Industry Report: Status of furniture production units in Iran. Tehran: IFPSU Publications. (In Persian)
- [25] Bustamante, J., Morales, C. and Lema, A., 2024. Supplier dynamics and bargaining power in Ecuador's furniture sector. *Latin American Journal of Industrial Economics*, 12(1), pp.22–39.
- [26] Hosseini, M. and Roozbehaneh, M., 2011. The role of supplier power in Iran's petrochemical industry: An industrial structure analysis. *Iranian Journal of Energy and Industry Studies*, 4(2), pp.77–93. (In Persian)
- [27] López, J., Morales, F. and Ruiz, C., 2022. Market openness and product quality in small-scale manufacturing: Evidence from Latin America. *Journal of Industrial Development*, 8(3), pp.101–119.
- [28] Kawakita, Y. and Hoque, M.E., 2023. Barriers to competitiveness in emerging furniture industries: The role of technology and innovation. *Asian Journal of Industrial Economics*, 15(1), pp.55–72.
- [29] Mohammadrabei, M., Rezaei, S., and Naseri, F., 2016. The role of brand performance and market control in the success of Iranian furniture companies: Emphasizing brand management capabilities. *Journal of Modern Marketing Research*, 6(2), pp.219–236.
- [30] Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- [5] CSIL (Centre for Industrial Studies), 2022. World furniture outlook 2022–2025. Milan: CSIL.
- [6] International Trade Centre (ITC), 2021. Global report on the furniture industry. Geneva: UNCTAD-WTO.
- [7] Yousefi, M., 2020. Competitiveness analysis of Iran's furniture industry using export performance indicators. *Iranian Journal of Economic Studies*, 21(4), pp.49–67. (In Persian)
- [8] Tehran Chamber of Commerce, 2021. Analytical report on the furniture industry of Tehran Province. Tehran: Center for Economic Statistics. (In Persian)
- [9] Rezaei, H. and Sadri, N., 2019. Supply chain challenges in Tehran's furniture industry. *Journal of Production and Operations Management*, 10(1), pp.104–121. (In Persian)
- [10] Porter, M. E., 2008. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon & Schuster.
- [11] Rahimi, E. and Salari, B., 2021. Application of Porter's model in strategic analysis of small industries. *Strategic Management Quarterly*, 15(3), pp.117–132. (In Persian)
- [12] Zanjani, A., Hosseini, A. and Khosravi, M., 2019. Application of Porter's competitive forces model in Iran's furniture industry. *Journal of Marketing Research*, 11(4), pp.71–88. (In Persian)
- [13] Tajik, F., 2018. Reasons for the decline in competitive advantage in Iranian furniture design. *Journal of Art and Industrial Design*, 4(2), pp.45–59. (In Persian)
- [14] Ahmadi, R. and Hosseini, L., 2020. The impact of imports on the competitiveness of domestic furniture producers. *Iranian Journal of Industrial Economics*, 6(1), pp.60–75. (In Persian)
- [15] Habibi, A., Sarafrazi, A., and Izadyar, S., 2014. Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research. *International Journal of Engineering and Science*, 3(4), pp.8–13.
- [16] Rezaeian, M., 2018. *Research Methods in Management*. Tehran: SAMT Publications. (In Persian)
- [17] Arabzouzani, M., Hosseini Pour, S. and Baygi, F., 2014. Understanding Cronbach's alpha: A necessity for conducting valid research. *Iranian Journal of Medical Education*, 14(9), pp.831–832. (In Persian)
- [18] Jamshidi, M., Abbasi, M.R. and Zarei, E., 2015. Analysis of competitive structure in Iran's sportswear industry using Porter's five forces model. *Strategic Policy Research Journal*, 5(17), pp.75–94. (In Persian)
- [19] Wellner, S. and Lakotta, R., 2020. Barriers to entry and market dynamics in the German railway