

تحلیل ریسک جایگزینی در سبد محصولات هر برند در بازار خودرو ایران

سیدعلی هاشمی نژاد

مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک گروه سایپا

sa.hasheminejad@gmail.com

مهلا ساروی

مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک گروه سایپا

mahla.mesgarsaravi@yahoo.com

چکیده

بازارهای خودرو در سرتاسر جهان روز به روز رقابتی تر می‌شوند و خودروسازان برای بدست آوردن سهم عمده بازار، از تمامی ابزارها و توانمندی های خود بهره برداری می‌کنند. مدیریت سبد برند و محصولات نقش کلیدی را در این امر ایفا کرده و تقریباً تمامی برندهای مطرح جهانی در این دو حوزه تمرکز جدی نموده‌اند. اما توسعه محصول و یا ایجاد یک برند بسیار هزینه‌زا و زمان بر بوده و شرکت‌هایی موفق خواهند بود که از بودجه توسعه محصول محدود خود نهایت استفاده را نموده و حداقل ریسک جایگزینی را بین محصولات خود ایجاد نمایند. در این تحقیق ریسک جایگزینی را در بازار خودرو بر اساس دو شاخص فنی و قیمت پایش نموده و بازار خودروهای آمریکا و ایران را بر اساس روش داده کاوی خوشه‌بندی و تحلیل نموده و میزان اثربخشی سبد محصولات هر برند را مورد پایش قرار دهیم. در راستای تحلیل بازار خودروی ایران، مجموعه ای از داده‌ها در زمینه ی مدل‌های خودرو موجود در بازار ایران جمع‌آوری گردید. قیمت و شاخص فنی مقایسه و بررسی شده و با استفاده از روش داده کاوی و نرم افزار Clementine، خوشه‌بندی بخش‌های مختلف بازار، استخراج و ریسک جایگزینی در دو بعد قیمت و شاخص فنی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

کلمات کلیدی: کاهش ریسک جایگزینی، بخش بندی بازار، مدیریت سبد محصولات

مطالعه در مورد چگونگی به دست آوردن حداکثر ستانده از منابع محدود، ماهیت علوم مالی و اقتصادی است و تخصیص بهینه منابع محدود، هدف این علم به شمار می‌رود. سود نیز در ساده‌ترین بیان به معنای حداکثر ساختن ستانده با توجه به نهاده معین در مقیاس اقتصادی خرد و کلان است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۰). از طرفی دیگر رقابت پذیری، فرایندی است که هر نهادی می - کوشد تا از طریق آن، بهتر از دیگری عمل کرده و از دیگر نهادها پیشی گیرد تا ریسک خود را کاهش دهد. در سطح بین المللی، کشورها به دلیل کمبود منابع مالی، فنی و تخصصی لازم، می‌بایست برای رسیدن به ثروت و بهره مند ساختن آحاد جامعه خود از رفاه، با یکدیگر به رقابت پردازند.

امروزه بازار خودرو در تمامی کشورهای جهان به ویژه در کشورهای نوظهور روز به روز رقابتی تر می‌شوند و خودروسازان برای بدست آوردن سهم بازار عمده، از تمامی ابزارها و توانمندی های خود بهره برداری می‌کنند. در این راستا مدیریت سبد برند و ارائه محصولات متنوع نقش کلیدی را در این امر ایفا کرده و تقریباً تمامی برندهای مطرح جهانی در این دو حوزه تمرکز جدی نموده‌اند.

اما علیرغم وجود مزایای بسیار در سبد گسترده برند و محصول، مدیریت آن نیز بسیار پیچیده تر و شکننده خواهد بود. چرا که توسعه محصول و یا ایجاد یک برند به ویژه در صنعت خودروسازی بسیار هزینه‌زا و زمان بر بوده و شرکت‌هایی موفق خواهند بود که از بودجه توسعه محصول محدود خود نهایت استفاده را نموده و با معرفی محصولاتی با مشخصات متمایز، بیشترین دامنه بازار را تحت پوشش خود قرار داده و بر اساس سلیقه های متنوع مشتریان محصولات متناسب طراحی و تولید نمایند. به عبارت دیگر می‌توان گفت شرکتی پیروز این رقابت است که حداقل ریسک جایگزینی^۱ را بین محصولات خود ایجاد نموده و با حداقل سرمایه‌گذاری، حداکثر بخش‌های قیمتی و فنی بازار را پوشش دهد.

ریسک جایگزینی محصول عبارت است از کاهش حجم فروش یک محصول، درآمد فروش و سهم بازار آن که در نتیجه معرفی محصول جدید توسط همان تولید کننده و یا رقبا صورت گیرد. جایگزینی یک ملاحظه کلیدی در تحلیل سبد محصول است. هسکت و هاروی جایگزینی را اینگونه تعریف می‌کنند "فرآیندی که طی آن محصول جدید فروشی را بدست می‌آورد که از فروش محصول موجود به سوی آن منحرف شده است." (هسکت ۱۹۷۶، هاروی ۱۹۷۹).

اولریچ و تانگ پیشنهاد می‌کنند که استفاده مازاد از قطعات مشترک می‌تواند منجر به محصولاتی با طبیعتی مشابه شده و جایگزینی محصولات جاری را باعث می‌شود (اولریچ و تانگ، ۱۹۹۱). جایگزینی محصول زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت تصمیم می‌گیرد تا محصول موجود را جایگزین نموده و بدون توجه دوره عمر محصول و به جایگاه آن در بازار، محصول جدیدی را در آن جایگاه و یا نزدیک به آن جایگاه قرار دهد. از این رو بسیاری از شرکت‌های دارای برند از تاکتیک‌های متنوع تاخیر برای کاهش ریسک جایگزینی در بخش مورد نظر استفاده می‌کنند. یکی از ابزارهای مرسوم برای شرکت‌های دارای برند، معرفی و ارتقاء شکلی جدید از محصول مربوطه با اثرات استراتژیک و تاکتیکی است (پرادش ۲۰۱۴).

¹ Risk of Cannibalization

مبانی نظری

می‌توان گفت که تعریف مورد پذیرش عموم برای مفهوم جایگزینی وجود ندارد . کرین ۱۹۷۸ و هسکت ۱۹۷۶ تعریف فرآیندی که طی آن محصول جدید، فروشی را به‌جای می‌آورد که از فروش محصول موجود به سوی آن منحرف شده است را بیان می‌دارند. اما تعریف دیگری نیز توسط میسون و میلن ۱۹۹۴ وجود دارد بدین صورت که "جایگزینی به معنی این است که تا چه حد مشتریان یک محصول در مورد خرید سایر محصولات همان شرکت به شک افتاده و قابلیت خرید دارند ." اما برای مدیران تشخیص این امر مشکل است چرا که آنها به رویکردهای تجمع‌ی تمایل داشته و حجم فروش و سهم بازار توجه دارند نه به الگوی خرید هر محصول. این در حالی است که قطعاً برای محصولات جدید با هر گونه تغییر در مشخصات ظاهری و فنی آن بودجه قابل توجه توسعه محصول در نظر گرفته شده است و اگر آن محصول دارای ریسک جایگزینی بالا باشد، بهره‌وری و اثربخشی مطلوب را نخواهد داشت.

از آنجایی که تعریف توافق شده برای جایگزینی وجود ندارد لذا شاخص استاندارد معینی نیز برای اندازه گیری این مفهوم وجود ندارد. برخی از محققان شاخص جایگزینی را به عنوان درصدی از فروش کل هر دسته بیان کرده است (ردی و همکاران، ۱۹۹۴). شاخصی که درصد فروش محصول جدید را که از محصول جاری مشتق شده را نسبت به درصد فروش محصولات جاری در سبد محصولات مورد بررسی قرار داده است (لوماکس، ۱۹۹۷).

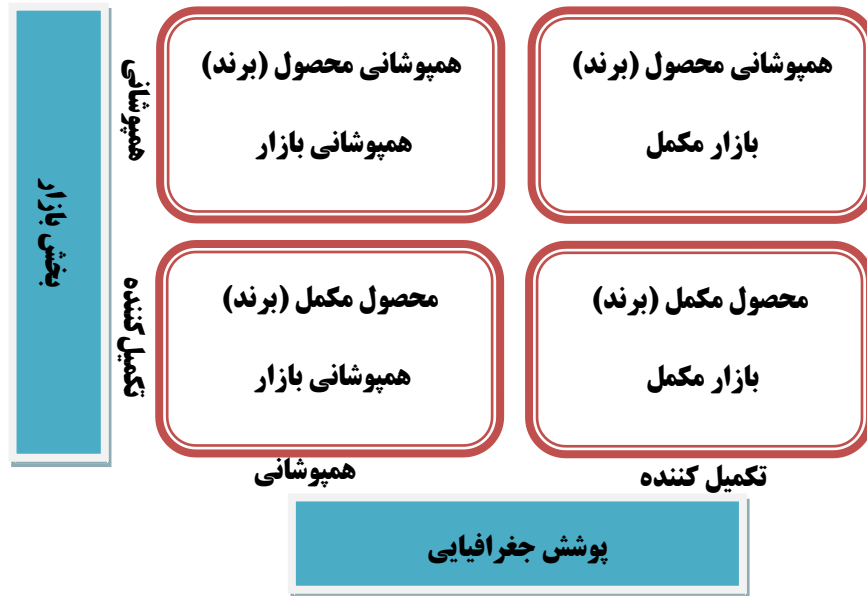
ریسک جایگزینی شرکت‌های خودروساز را ترغیب می‌نماید تا خودروهایی که در یک بخش مشتری حتی با برندهای متفاوت (برندهای متفاوت در سبد برند شرکت‌های خودروساز) عرضه می‌شوند را از لحاظ بازار جغرافیایی متمایز کنند. بدیهی است که تنها در این صورت است که ریسک جایگزینی در بین سبد محصولات و سبد برند حداقل می‌گردد. ووشی و هانبی (۲۰۰۹) چهار وضعیت محصول (برند) - بازار را که ممکن است در سبد محصولات (برند) روی دهد را در شکل (۱) ارائه داده‌اند (ووشی و هانبی، ۲۰۰۹).

همپوشانی محصول و بازار زمانی روی می‌دهد که دو یا چند محصول از سبد محصولات یک شرکت خودروسازی مشابه بوده و در یک بازار جغرافیایی و بخش بازار مشترک عرضه شده‌اند.

همپوشانی برند ولی بازار مکمل، وضعیتی است که محصولاتی مشابه در یک بخش بازار در بازارهای جغرافیایی متفاوت و مجزا ارائه شده باشند.

محصول مکمل ولی همپوشانی بازار وقتی اتفاق می‌افتد که محصولاتی در بخش‌های متفاوت بازار و متمایز در یک بازار جغرافیایی همزمان عرضه می‌گردند.

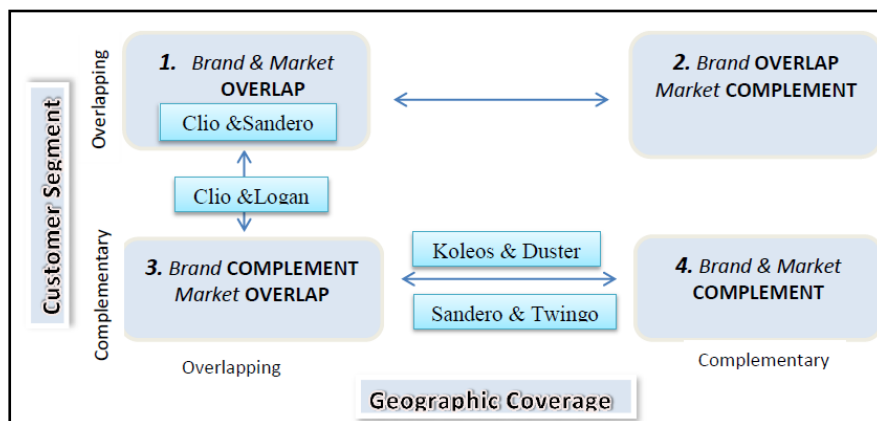
محصول و بازار مکمل آخرین وضعیت ممکن است که می‌تواند برای سبد محصولات روی دهد که محصولات با بخش‌های بازار متفاوت در بازارهای جغرافیایی متفاوت عرضه می‌گردند.



شکل (۱) - ماتریس بازار- برند

بنابراین در این تحقیق راهی برای برخورد و عکس العمل با این رابطه تکاملی و همپوشانی ارائه شده است. چرا که هر شرکت به دنبال ایجاد هم‌افزایی (کاهش هزینه)، رشد (درآمد) و بیشتر از همه ایجاد ساختار بهینه در مدیریت منابع در درون سازمان است.

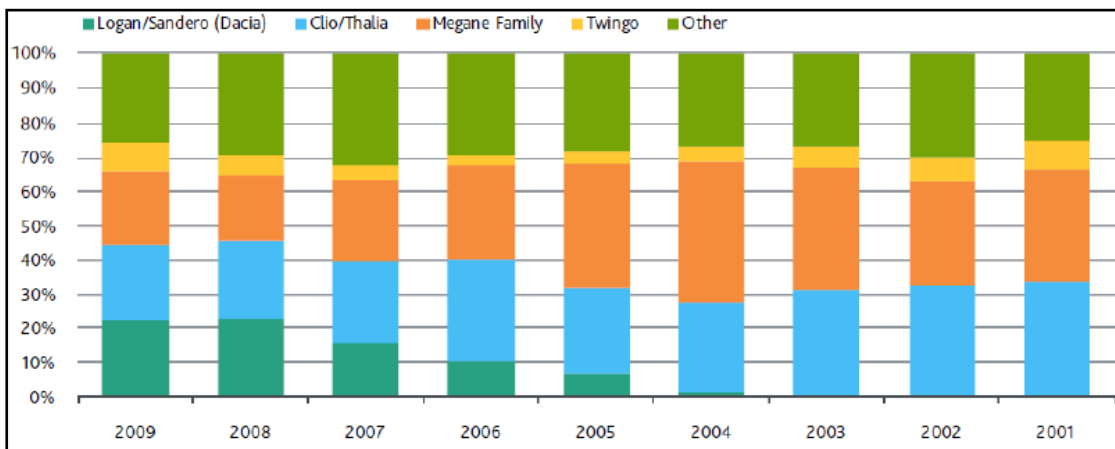
برخی از محصولات گروه رنو از لحاظ میزان همپوشانی و تکمیل کنندگی با استفاده از ماتریس مورد تحلیل قرار گرفته و تاثیر آن در مورد فروش محصولات نشان داده شده است. آشکار است که محصولاتی که به یک بخش بازار تعلق دارند نسبت به محصولات در بخش‌های مختلف بازار با احتمال بیشتری دچار همپوشانی خ واهند شد. در گروه رنو، با استفاده از ماتریس ریسک جایگزینی محصولات ساندرو، لوگان و داستر با برند داجیا و کلیو و کولئوس با برند رنو مورد ارزیابی قرار گرفته اند که در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل (۲) - ماتریس بازار- برند در گروه خودروسازی رنو

اگر چه گروه رنو در راستای تکمیل سبد محصولات خود اقدام به آغاز پروژه لوگان نموده است اما محصولاتی در سبد محصولات رنو وجود دارند که با این محصول برند داجیا همپوشانی دارد . در ابتدا لوگان در برابر کلیو مورد ارزیابی قرار گرفته است. رنو، کلیو را در جایگاهی بالاتر از لوگان در بازار قرار داده است در حالی که لوگان برای مشتریانی که اولین خرید را تجربه کرده و به قیمت و قابلیت اطمینان اهمیت می دهند، در نظر گرفته شده است. کلیو نیز برای مشتریانی در نظر گرفته شده است که تمایل به محصولاتی دارای برند و آپشن بیشتر دارند. هر دوی این محصولات خودروهایی ارزان قیمت را هدف قرار داده اما کلیو اندکی گران تر است. خودروی داجیا دارای فضای بیشتر بوده و احتمالاً در خانوارها با درآمد متوسط موفق تر خواهد بود در حالی که کلیو تمرکز بیشتری را در طراحی زیبا و آیرودینامیک داشته و در بین مشتریان جوان موفقیت بیشتری داشته است . (هوسکگ، ۲۰۱۱). در کل این دو برند به علت برخورداری از دارایی برند متفاوت و بخش مشتریانی نسبتاً متمایز، مکمل یکدیگر به نظر می - رسند. اما با نگاهی دقیق تر در تکامل مدل های جدید این دو برند و رشد فروش چشمگیر برند داجیا این فرض زیر سوال می رود.

در سال ۲۰۰۴ وقتی محصول لوگان در بازار عرضه شد، کلیو بالاترین تعداد فروش را داشت . اما در گذر زمان وقتی که لوگان شروع به جذب سهم بازار نمود و فروش آن افزایش یافت، ناگزیر محصول کلیو قلمرو خود را کاهش داد . در نمودار شکل (۳) فروش ساندر و لوگان تحت برند داجیا در یک گروه آمده است در حالی که ساندر و چند سال بعد در سال ۲۰۰۸ عرضه شده است و در نتیجه اینکه این محصول در رقابت فروش کلیو و لوگان تاثیر معناداری نخواهد داشت . لذا بر اساس نمودار زیر کاملاً آشکار است که کلیو و لوگان با هم همپوشانی داشته و از ریسک جایگزینی بالایی برخوردار هستند . به طوری که پس از سال ۲۰۰۴ با ورود لوگان به بازار؛ سهم بازار کلیو کاهش پیدا کرده است.



شکل (۳) - تغییرات فروش محصولات در اثر ریسک جایگزینی

البته این همپوشانی بین دو محصول در بازار اروپا و آمریکای جنوبی رخ داده است و گروه رنو برای کاهش ریسک جایگزینی در سایر بازارهای به ویژه آسیا، اورآسیا و آفریقا - آسیا تنها با محصول لوگان با برند داجیا یا رنو وارد شده و کلیو را به این بازارهای معرفی نکرده است.

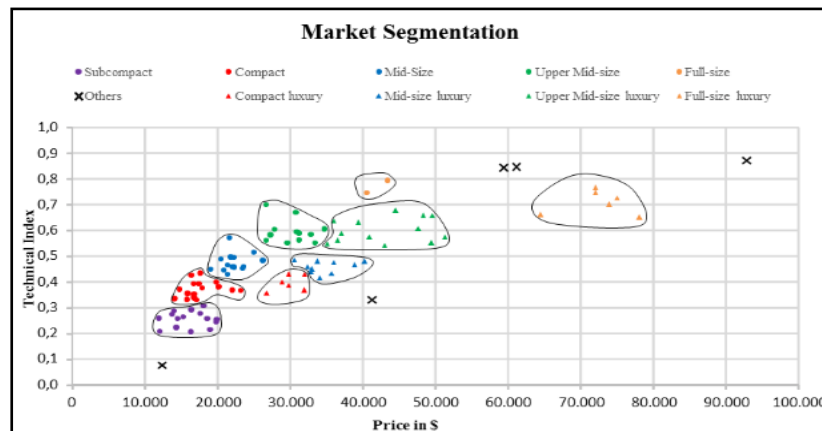
نقشه ریسک جایگزینی

نقشه ریسک جایگزینی^۲ در راستای تحلیل ریسک جایگزینی بین محصولات در صنعت خودروسازی بر اساس دو بعد قیمت شاخص فنی^۳ توسعه یافته است. شاخص فنی خود از چندین پارامتر مشخصات فنی خودرو تشکیل شده است که هر یک از پارامترهای موثر و فرمول ترکیبی آنها در جدول زیر آمده است:

جدول (۱) - پارامترهای اصلی در شاخص فنی خودرو

مشخصات ظاهری	مشخصات قوای محرکه	فرمول ترکیب
عرض ($w d_i$)	گشتاور خودرو (T_i)	$\text{Size index} = w d_i * L_i * h_i$ $\text{Engine Index} = T_i * P_i / w_i$ $\text{Technical Index} = (\text{Normalized}(\text{Size index}) + \text{Normalized}(\text{Engine Index})) / 2$
طول (L_i)	قدرت موتور (P_i)	
ارتفاع (h_i)	وزن (w_i)	

داده های بسیاری در مورد خودروهای سواری موجود در بازار آمریکا جمع آوری گردید. قیمت و شاخص های فنی از قبیل عرض، طول، ارتفاع، وزن و قدرت موتور، مقایسه و بررسی شدند. هر یک از این شاخص ها تبدیل به شاخص ابعاد و شاخص موتور شده و سپس نرمال یا بی مقیاس شده و به عددی بین ۰ و ۱ تبدیل شدند، بدین معنا که خودرو با کمترین شاخص ابعادی دارای شاخص ۰ و خودرو با بیشترین شاخص ابعادی مقدار ۱ را پیدا می کنند. مابقی خودروها براساس مقدار شاخص ابعادی بین ۰ و ۱ را به خود می گیرند. با استفاده از ابزار آنالیز خوشه بندی، بخش بندی بازار بدست آمده است که در شکل (۴) نشان داده شده است.



شکل (۴) بخش بندی بازار آمریکا بر اساس دو معیار قیمتی و شاخص فنی

² Cannibalization Risk Map

³ Technical Index

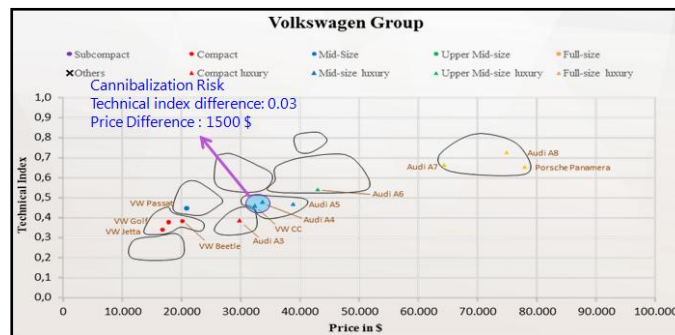
در بازار آمریکا بیش از ۲۰۰ مدل خودرو از ده خودروساز بزرگ دنیا به فروش رسیده است . تویوتا که بیشترین تعداد نوع خودرو با ۱۴ مدل و سه برند متمایز را دارا می باشد، همچنان دارای استراتژی برتر و حداقل جایگزینی است . در حالی که BMW دارای مدل های کمتری می باشد، همچنان در جستجوی کاهش جایگزینی است.

خودروسازی BMW، در حال حاضر دارای ۲ همپوشانی می باشد. با قیمت های نزدیک به هم می توان خودروهای BMW 2series و 3series را در دو در و چهار در را خریداری کرد . همپوشانی دوم شامل Mini Cooper Countryman و Mini Cooper Paceman می باشد. این دو خودرو دارای قیمت های نزدیک و مشخصات فنی مشابه هستند.



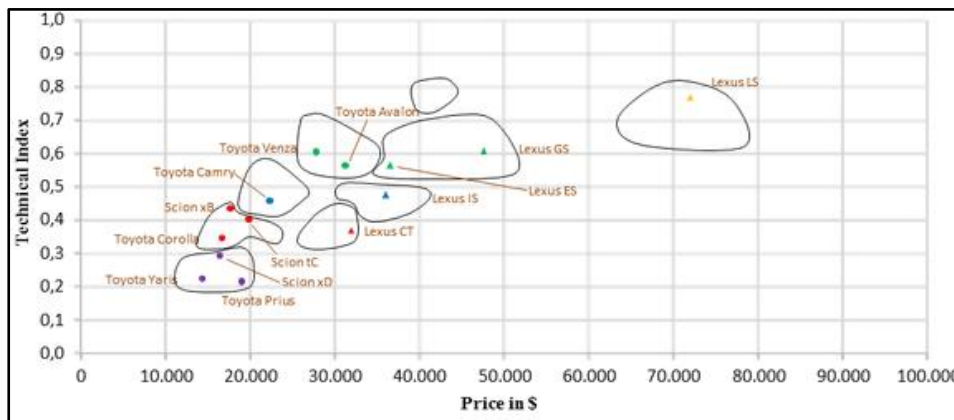
شکل (۵) خودروهای دارای ریسک جایگزینی متعلق به BMW و VW

خودروسازی فولکس واگن در بازار آمریکا همواره تلاش داشته است تا برند پر تیراژ خود یعنی VW را با برند لوکس یعنی Audi کاملاً متمایز معرفی کند. البته در محصولات VW CC و Audi A4 این امر رعایت نشده است. به دلایلی محصول VW CC گران تر شده و تنها با اندکی پول بیشتر (۱۵۰۰ دلار) مشتری می تواند صاحب یک محصول با برند برتر Audi شود. لذا بدون هیچ گونه تعجبی اکثر مشتریان این ارتقاء نسبتاً رایگان را ترجیح داده و محصول Audi را خریداری کرده اند.



شکل (۶) نقشه ریسک جایگزینی در مورد محصولات VW

خودروسازی تویوتا دارای ۱۴ مدل در بازار آمریکا می‌باشد. بررسی‌های استراتژی جایگزینی محصولات نشان می‌دهد که هیچ یک از محصولات تویوتا نزدیک به هم نیستند. در حالی که بخش لوکس توسط Lexus و بخش بزرگ میانی توسط Toyota و بخش مشتریان جوان توسط Scion پوشش داده می‌شود. بر اساس شکل (۷) نزدیک‌ترین محصولات به هم Scion xB, tC هستند که از لحاظ قیمتی ۲۵۰۰ دلار تفاوت داشته و شاخص فنی آنها ۰.۰۵ اختلاف وجود دارد. در واقع، ترکیب این دو پارامتر به ویژه تمایز قیمتی، میزان ریسک جایگزینی را کاهش داده است.

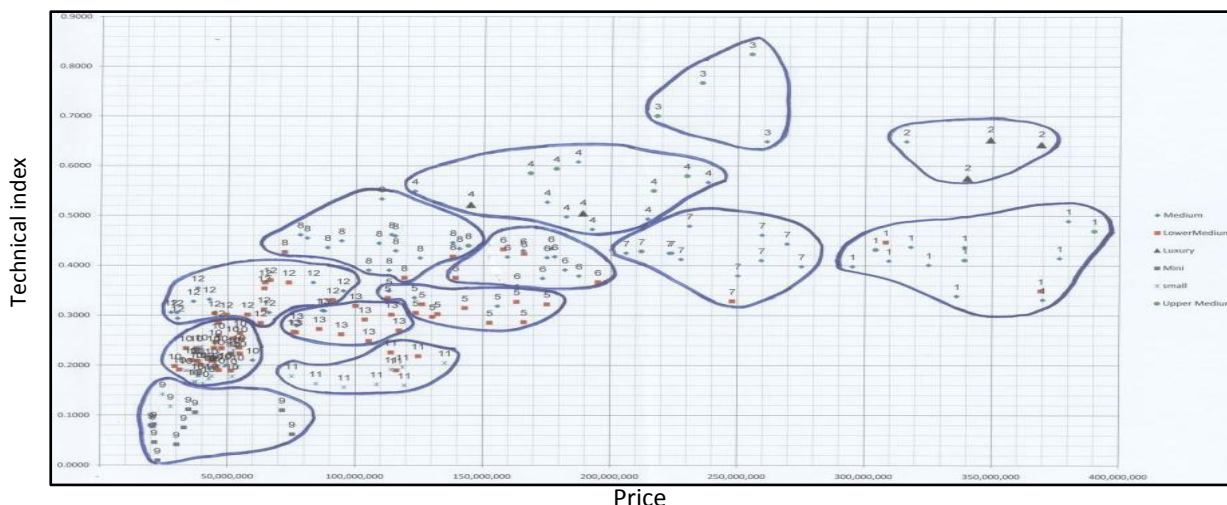


شکل (۷) - توزیع متوازن محصولات تویوتا در نقشه ریسک جایگزینی

تحلیل بازار ایران

در راستای تحلیل بازار خودروی ایران همچون بازار آمریکا، مجموعه‌ای از داده‌ها در زمینه‌ی مدل‌های خودرو موجود در بازار ایران جمع‌آوری گردید. قیمت و شاخص‌های فنی از قبیل عرض، طول، ارتفاع، وزن، گشتاور و قدرت موتور مقایسه و بررسی شده‌اند. به منظور ایجاد بستر تحلیل، هریک از این شاخص‌ها نرمال و بی‌مقیاس شده‌اند. بدین معنا که خودرو با کمترین مقدار در هر شاخص دارای صفر و خودرو با بیشترین مقدار در هر شاخص یک در نظر گرفته و مابقی خودروها اعدادی بین ۰ و ۱ را به خود می‌گیرند. با استفاده از روش داده کاوی و نرم افزار Clementine، خوشه‌بندی بخش‌های مختلف بازار، استخراج و ریسک جایگزینی در دو بعد قیمت و شاخص فنی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

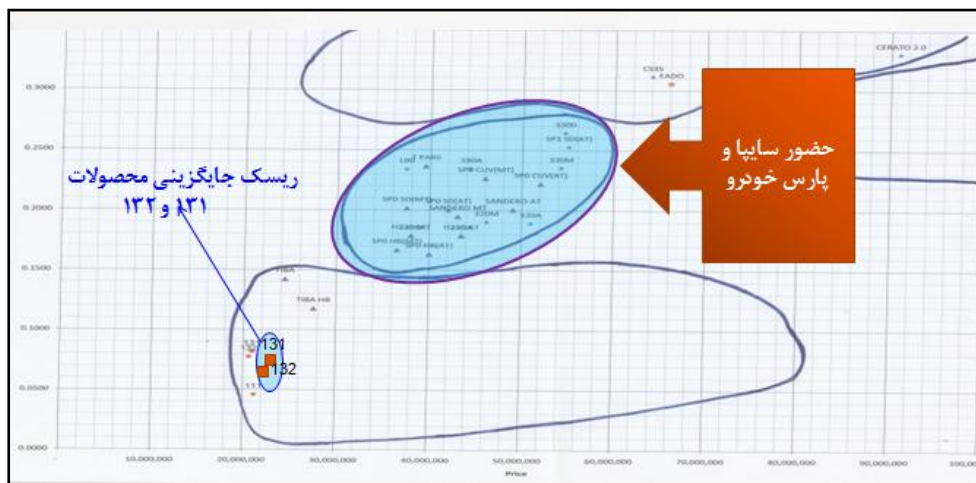
در بازار ایران نیز در بخش خودروهای تولید داخل و خودروهای وارداتی ۲۰۰ خودروی سواری از قیمت ۱۹ میلیون تومان تا قیمت ۴۰۰ میلیون تومان (غیر از خودروهای SUV) مورد مطالعه قرار گرفته است. با استفاده از تکنیک Two-Step خوشه‌بندی و به تبع آن بخش‌بندی بازار صورت گرفته است که در نتیجه ۱۳ بخش بازار در بازار خودرو ایران شناسایی شده است که در شکل (۸) نشان داده شده است.



شکل (۸) - بخش بندی بازار خودرو ایران

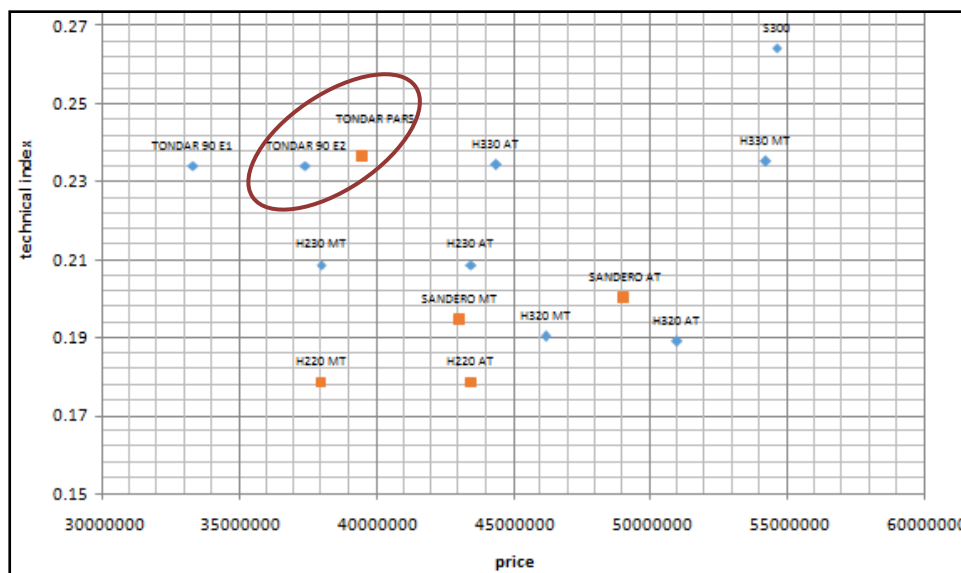
گروه خودروسازی سایپا در حوزه خودروهای سواری با دو برند سایپا و پارس خودرو حضور دارد و محصولات این گروه در سه بخش بازار حضور دارد. تقریباً بخش **entry level** در انحصار گروه سایپا بوده و از لحاظ ریسک جایگزینی مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش ورودی محصولات سایپا ۱۳۱، ۱۳۲، ۱۱۱، ۱۴۱، تیبیا و تیبیا ۲ حضور دارند و رقبای خود با محصولات MVM ۱۱۰ و ۲۰۶ به رقابت می پردازند.

همانطوری که در نمودار شکل (۹) نشان داده شده است محصولات ۱۳۱ و ۱۳۲ با اختلاف ۰.۰۰۱۴ در شاخص فنی و اختلاف قیمتی ۱۲۰ هزار تومان کاملاً دارای ریسک بالای جایگزینی بوده و فروش یکدیگر را تحت شعاع قرار داده اند.



شکل (۹) - حضور سایپا در بخش های ورودی و نسبتاً میانی در بازار خودرو ایران

در بخش میانی نیز گروه سایپا با برندهای سایپا و پارس خودرو با انبوهی محصولات از رقبای چینی و شرکت ایران خودرو در رقابت هستند. لذا استفاده بهینه از بودجه توسعه محصول و حداقل ریسک جایگزینی در این بخش بسیار مهم تلقی می گردد. در نمودار (۱۰) نحوه پراکندگی محصولات گروه سایپا در نقشه ریسک جایگزینی نشان داده شده است.



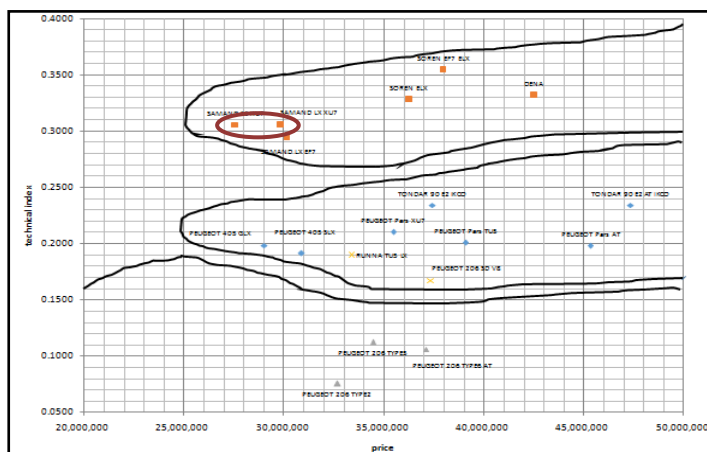
شکل (۱۰)- پراکندگی و ریسک جایگزینی محصولات گروه سایپا در بخش Lower Medium

همان‌طور که در نقشه ریسک جایگزینی مشخص است پراکندگی محصولات گروه سایپا به طور مناسب در این بخش صورت گرفته است. با توجه به معیار ریسک جایگزینی محصولات تندر ۹۰ و تندرپارس با ۰.۰۰۲ تفاوت در شاخص فنی و ۲ میلیون تومان تفاوت قیمتی نسبتاً می‌توانند جایگزین یکدیگر بوده و بازار یکدیگر را تحت الشعاع قرار دهند. می‌توان این امر را مابین ساندرو با گیربکس دستی و H220 اتومات متصور بود ولی با توجه با اختلاف بیش از ۰.۰۱ در شاخص فنی و همچنین تصویر برندهای کاملاً متمایز در بازار این ریسک تقریباً ناچیز می‌باشد.



شکل (۵) خودروهای دارای ریسک جایگزینی متعلق به سایپا و ایران‌خودرو

گروه ایران خودرو نیز در بازار ایران در بخش ورودی و دو بخش میانی حضور دارد. در حال حاضر جایابی یکنواختی در بخش‌های بازاریابی را ایجاد کرده است ولی در مورد محصولات سمند SE و سمند LX ریسک جایگزینی وجود دارد چرا که علی‌رغم توسعه محصول و اختصاص بودجه تحقیق محصول، همچنان این دو محصول دارای مشخصات فنی نسبتاً برابری بوده و با توجه به اینکه در دامنه قیمتی یکسان هستند، ریسک جایگزینی بالایی دارند. این دو محصول دارای ۰.۰۰۰۵ اختلاف در شاخص فنی بوده و از لحاظ قیمتی ۲ میلیون و ۲۰۰ هزار تومان تفاوت دارند.



نتیجه‌گیری:

با توجه اینکه صنعت خودروسازی در تمامی نقاط جهان روز به روز رقابتی می‌شوند، فرایند توسعه محصول جدید از اهمیت صدچندان برخوردار شده است. به طوری که بسیاری از شرکت‌های خودروساز جهانی درصدی قابل توجه از درآمد سالیانه خود را به مبحث تحقیق و توسعه محصول جدید اختصاص می‌دهند. این در حالی است که مدیریت هزینه در زنجیره ارزش صنعت خودرو بسیار حائز اهمیت می‌باشد. لذا چگونه می‌توان بودجه محدود تحقیق و توسعه را به صورت کارا و اثربخش مصرف نمود و حداکثر محصولات و برای سلايق مختلف بازار را طراحی و تولید نمود.

یکی از مهمترین ریسک‌های موجود در این بخش، ریسک جایگزینی بین محصولات متعلق به یک سبد محصولات می‌باشد که با حداقل نمودن این ریسک می‌توان بودجه توسعه را به صورت اثربخش اجرایی نمود. تا بحال تعریف واحدی از ریسک جایگزینی توسط متخصصان ارائه نشده و به تبع آن روش توافق شده‌ای برای محاسبه مقدار این ریسک نیز ارائه نشده است. لذا در این تحقیق روش جدیدی برای محاسبه ریسک جایگزینی بین محصولات با معرفی ماتریس و نقشه ریسک جایگزینی ارائه شده است. با این هدف که بتواند کارشناسان و متخصصان استراتژی بازاریابی را در توسعه سبد محصولات خود یاری برساند.

Srikakulam, Andhra Pradesh, 2014, THE IMPACT OF PRODUCT CANNIBALIZATION ON CONSUMER PURCHASING DECISION -AN ATTITUDINAL CONFLICT PARADIGM, International Journal of Research in Business Management, Vol. 2, Issue 8, Aug 2014, 41-48

Kerin, R.A., Harey M.G. and Rothe J.T. (1978), "Cannibalization and new product development", Business Horizons, Vol. 21 No. 5, pp. 25-31.

K.Sridhar Moorthy and I.P.L. Png (1992), "Market Segmentation, Cannibalization and the Timing of Product Introductions", Journal of Management Science, Vol.38, No.3, pp.345-359.

Wendy Lomax, Kathy Hammond, Robert East and Maria Clemente (1997), "The measurement of cannibalization", Journal of Product and Brand Management, Vol.6, No.1, pp.27-39

Meenu, Identification of Factors Affecting Product Cannibalization in Indian, Automobile Sector, IJCEM International Journal of Computational Engineering & Management, Vol. 12, 2230-7893

Vu, D., A., Shi, Y., & Hanby, T. (2009). Strategic framework for brand integration in horizontal mergers and acquisitions. Journal of Technology Management in China, 4 (1), 26-52

Ştefania Virginia Aldea. (2011), The impact of mergers & acquisitions on corporate identities and brand portfolios in the automotive industry, Master Thesis , Halmstad University, School of Business and Engineering

Amir Javanshir, Christoph Roser,2015, Produktsegmentierung des amerikanischen Automobilmarktes – Kannibalisierung und fehlende Strategien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Karlsruhe, Karlsruhe, Germany,