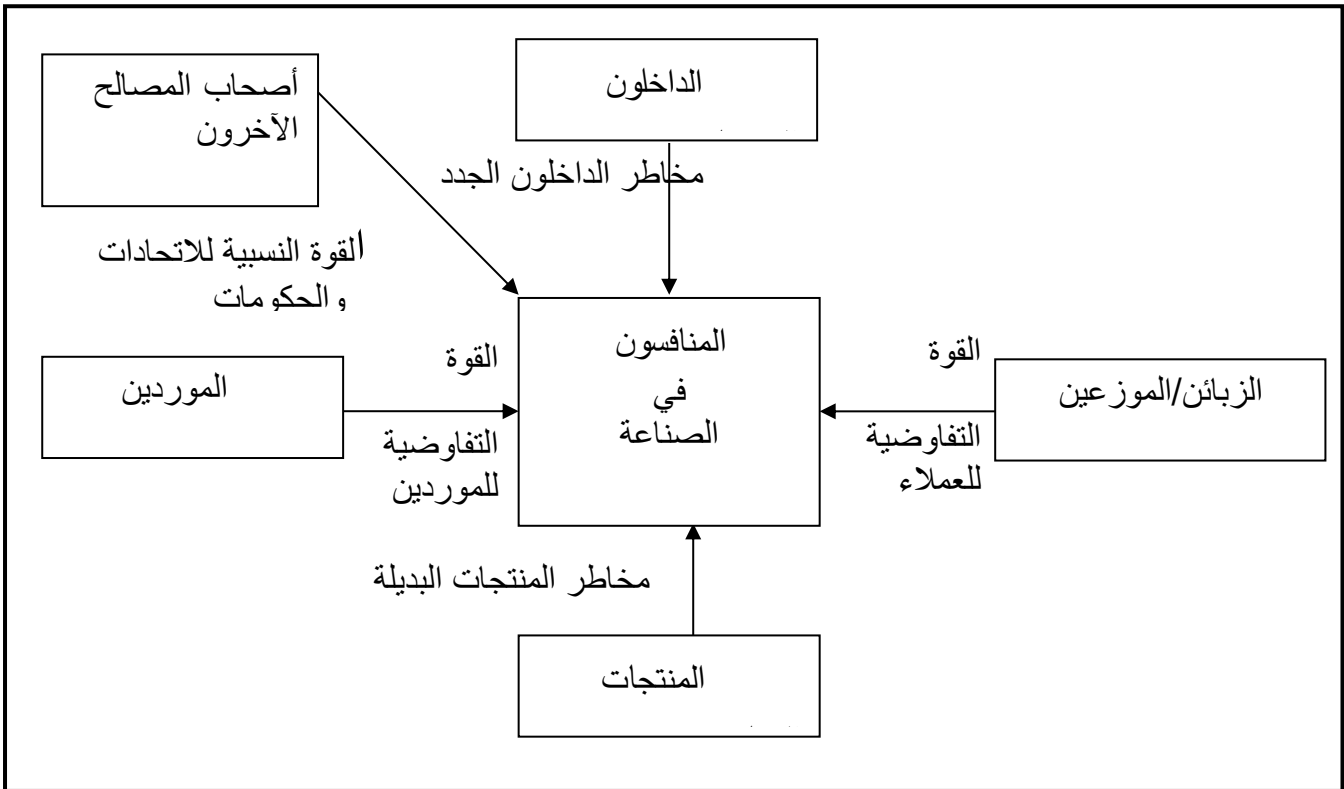


المحاضرة الثالثة: القوى التنافسية الخمسة لبورتر

- البيئة الصناعية: تتضمن البيئة الصناعية المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة، يطلق عليها أيضا البيئة التنافسية، وتؤثر هذه المتغيرات سلبا أو إيجابا على حصة المؤسسة، ربحيتها، نموها، مركزها التنافسي، قدرتها على جذب العملاء... (i)

ولقد ذكر "Porter" أن أهم ما يشغل المؤسسة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها ويتحدد مستوى هذه الحدة من خلال خمسة قوى أطلق عليها ما يسمى بالقوى التنافسية الأساسية (ii)، وكلما ازداد تأثيرها ضعفت العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في بيئة التنافس (iii) يوصي "فريمان" بإضافة قوة سادسة إلى القوى الخمس وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين (الحكومات، النقابات، مجتمعات محلية، مقترضين، غرف تجارية...) (iv)، والشكل التالي يوضح هذه القوى.

الشكل رقم(12): القوى المحركة للمنافسة في الصناعة (نموذج بورتر)



Source : Michel weill. Le management stratégique. Armand Colin. Paris 1992. P 72.

1 - المنافسون في الصناعة

هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تعمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، تقدم نفس المنتجات وتخدم نفس قطاع العملاء، إن أي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد تؤدي إلى تأثير ملحوظ على منافسيها مما ينتج عنه ردة فعل وثار أو مواجهة.

فمثلا: دخول مؤسسة " فيليب موريس" إلى صناعة المشروبات (الخمور) من خلال امتلاكها لمؤسسة (Miller) للمشروبات أدى إلى زيادة حدة المنافسة حيث أصبح ظهور منتجات جديدة وإعلانات يتبعه نفس الإجراء من المنافسين (v).

عموما نقاط ضعف المنافسين يمثل فرصة للمؤسسة، كما أن التهديد الذي تواجهه هو نتيجة لما يتمتع به المنافسون من نقاط قوة، فالمؤسسة التي لديها علاقات قوية مع الموردين بالمقارنة مع المنافسين، تتمتع بفرصة توريد المواد الخام خاصة في أوقات الأزمات وهي بذلك تمثل تهديدا لغيرها من المؤسسات في نفس الصناعة.

2 - القوة التفاوضية للمشتريين (العملاء)

العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين والمرقبين حتى تضع المؤسسة الإستراتيجية الملائمة لخصائصهم، رغباتهم وأماكن تواجدهم،... يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، التفاوض بشأن نوعية المنتجات (الجودة) والأساليب التسويقية، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة، وترتبط هذه القوة بمجموعة من العوامل تميز الوضعية في السوق^(vi):

1 - شراء جزء كبير من منتجات المؤسسة؛

2 - وجود بدائل عديدة للمنتج؛

3 - إحتمال التكامل الخلفي وإنتاج نفس السلعة.

3 - القوة التفاوضية للموردين

المورد هو الذي يقوم بتوريد المؤسسة بالمواد الأولية ويعتبر الموردون أحد المحددات لنجاح المؤسسة، فإذا كانت على علاقة جيدة معهم (فرصة) فهذا يميزها عن باقي المؤسسات في الصناعة، وقد يشكلون تهديدا حال توقفهم عن إمدادها بالمدخلات أو عدم انتظام التوريد، التأثير في السعر، الجودة، شروط الدفع، تكلفة المنتج، وربحية الصناعة،...

4 - تهديد المنتجات البديلة

تتنافس المؤسسات في الصناعة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، يعرف المنتج بأنه: " مجموعة من العناصر المادية وغير المادية له وظائف إستعمالية ووظائف تقديرية يرغب فيه المستهلك للخدمات التي يؤديها والقدرة على إشباع حاجاته"^(vii) والمنتجات البديلة هي التي تؤدي نفس الوظيفة، وتحد من ربحية المؤسسات المتنافسة.

5- تهديد المنافسون الجدد

إن تهديد الداخلون الجدد للصناعة يرتبط أساسا بوجود عوائق الدخول، وهي العوامل التي تواجه الداخلون الجدد وتكون مرتفعة ومؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة في الصناعة.

من بين عوائق الدخول نذكر^(viii):

1 - اقتصاديات الحجم، تفرض على الداخلون المحتملون استثمارات مرتفعة ؛

2 - المؤسسات الموجودة منذ زمن في الصناعة تكون لها صورة قوية، وفاء الزبائن وتعرض خدمات خاصة؛

3 - تكاليف التحويل من مورد إلى آخر تشكل عائق أمام الداخلون المحتملون ؛

4 - سيطرة المنافسين الحاليين على التكاليف.