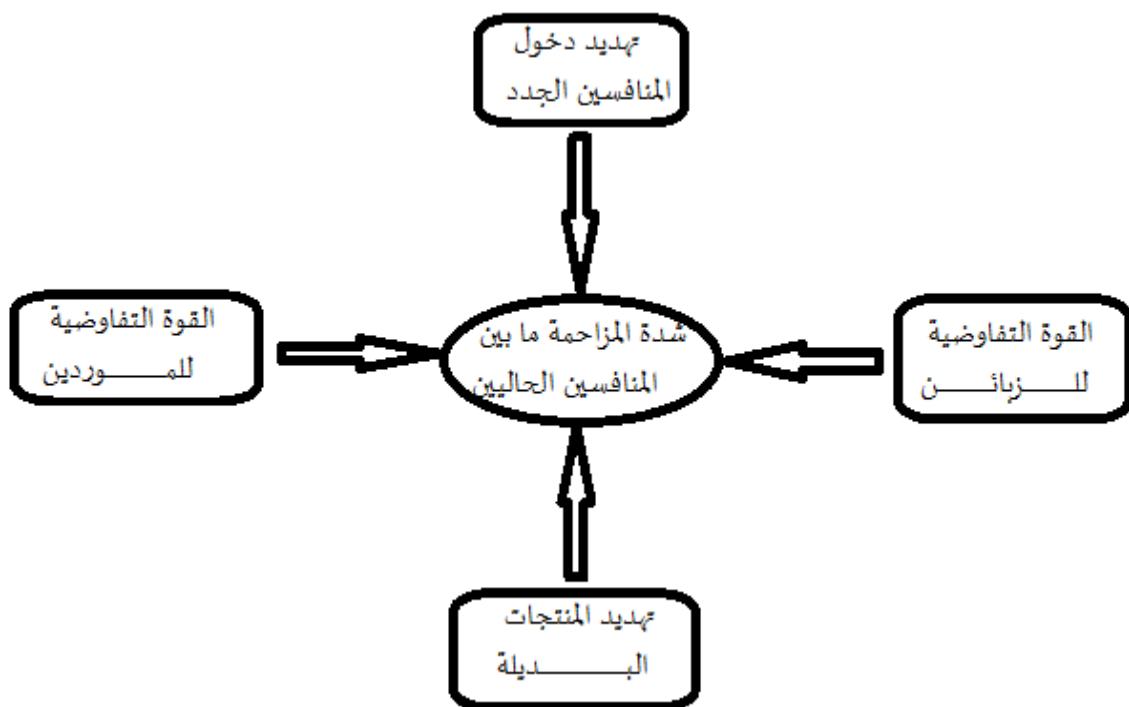


المحور الثاني : نموذج القوى الخمس لبورتر

تمهيد

يعد نموذج القوى الخمسة لبورتر (Michael Porter) من النماذج القوية والمشهورة في تحليل الصناعة وتقييم مدى جاذبيتها، حيث اعتمد مقدم هذا النموذج على تحليل القوى المؤثرة في أي صناعة والتي قسمها إلى خمسة قوى لكل منها تأثيرها على تنافسية المؤسسة، كما قدم مختلف الحلول ووجهات النظر للتقليل من تهديد مختلف هذه القوى والتي يوضحها الشكل التالي :



وفيما يلي عرض تفصيلي لمختلف هذه القوى بالتعرض إلى النقاط التالية:

أولاً: شدة المزاحمة ما بين المنافسين الحاليين (La rivalité entre les concurrents existants):

ثانياً: تهديد دخول المنافسين الجدد (La menace des nouveaux entrants):

ثالثاً: تهديد المنتجات البديلة (La menace des produits de substitution):

رابعاً: القدرة التفاوضية للزيائن (Le pouvoir de négociation des clients):

خامساً: القدرة التفاوضية للموردين (Le pouvoir de négociation des fournisseurs):

أولاً: شدة المزاحمة ما بين المنافسين الحاليين. (Rivalry Among Existing Competitors).

شدة المزاحمة أو كما يطلق عليها أيضاً شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين داخل نفس الصناعة، هذه الفكرة التي وضعها بورتر والتي قصد بها مجموع المؤسسات داخل نفس الصناعة ومدى قدرة كل مؤسسة على خلق وابتكار مزايا تنافسية تمكّنها من الصمود في وجه المنافسة والحصول على الأرباح أو تحقيق أهدافها المنشودة ، كما تشكّل شدة المزاحمة مدى كثافة وعدد المنافسين داخل الصناعة ومدى تصارعهم على مختلف الموارد وتقديم الأحسن من خلال الحصول على المزايا التنافسية وهي تشير إلى تلاقي القوى الأربع الأخرى، وعلى العموم تقدّم حدة المنافسة من خلال :

- 1- عدد المنافسين : كلما زاد عدد المنافسين زادت حدة المنافسة خاصة اذا كان حجم السوق متتابع ولا يعرف زيادة بدوره؛
- 2- تكاليف التحول (Switching Costs): أي كلفة تحول الزبائن من مؤسسة الى أخرى منافسة لها، فكلما كانت التكلفة التي يتحملها العميل اقل زادت فرصه المؤسسة المنافسة في اخذه؛
- 3- هامش الربح: كلما كان هامش الربح اعلى زاد من اغراء المؤسسات للدخول في الصناعة وهو ما يزيد من حدة المنافسة؛
- 4- حجم المؤسسات في الصناعة: كلما تطلب الدخول في الصناعة مؤسسات من الحجم الصغير كلما زادت حدة المنافسة نظراً للضعف النسبي للدخول من حيث حجم الاستثمارات المطلوبة وووجدت المؤسسات نفسها امام أسواق المنافسة التامة (Perfect competition) او المنافسة الاحتكارية (Monopolistic competition)، وكلما زاد حجم المؤسسات في الصناعة قل عددها وتحولت الى سوق احتكار القلة (Oligopoly).
- 5- مرونة الإنتاج: أي القدرة على التحكم في الإنتاج وبالتالي القدرة على التحكم في العرض والطلب، فكلما ضعفت القدرة على التحكم في العرض والإنتاج زادت حدة المنافسة وتقلب الأسعار؛
- 6- عوائق الخروج من الصناعة: كلما زادت هذه العوائق زادت رغبة المؤسسة في التنافس من أجل البقاء في الصناعة لتجنب تكاليف الخروج منها؛
- 7- عوامل أخرى: من العوامل المؤجّجة لحدة المنافسة أيضاً مدركات العميل للتفاوت والاختلافات بين المنتجات المعروضة امامه، فكلما قل معدل ادراكه للاختلافات زادت حدة المنافسة بين المؤسسات من خلال تأثيرها على المستهلك بواسطة السعر او الحملات الترويجية .

ثانياً: تهديد دخول المنافسين الجدد. (Threat of New Entrants)

يمثل الداخلين الجدد تهديداً حقيقياً للمؤسسة لأنهم سينافسونها وينازعونها بشكل مباشر على حصتها السوقية وحصتها من أرباح الصناعة، حيث أن كل صناعة تظهر للوجود قد تجذب إليها مؤسسات أخرى طامعة في الحصول على حصة من أرباحها، وقد تختلف عوامل الجذب من مرحلة إلى أخرى من مراحل دورة حياة السوق أو المنتج، حيث نجد على العموم أن مرحلة الانطلاق لاتعد جذابة لدخول منافسين جدد نظراً للمخاطر العالية التي لازالت فيها الصناعة وعدم توضيح مستقبلها خاصة إذا كانت التكاليف الأولية كبيرة فإنه في الغالب لا تنجد الكثير من المؤسسات في هذه الرحلة، غير أن المرحلة الثانية والمتمثلة في مرحلة النمو: تعد مرحلة جد حساسة لدخول المؤسسات المنافسة، حيث تتضح في هذه المرحلة معالم الصناعة وقدرتها على تحقيق أرباح مستقبلية معتبرة، لذا تسارع العديد من المؤسسات لإرساء موطن قدم لها والحصول على حصة سوقية لها بأقل تصادم مع المؤسسات المنافسة الأخرى داخل الصناعة، أما عن مرحلة التشبع فهي مرحلة خطيرة لدخول منافسين جدد لأن دخولهم يعني التصارع المباشر على نفس الحصة السوقية وبالتالي الدخول في المواجهة المباشرة، وفيما يخص المرحلة الأخيرة والمتمثلة في مرحلة التراجع، فهي مرحلة غير جذابة لدخول المنافسين الجدد لإدراكهم لتراجع أرباح الصناعة و حتى المؤسسات الموجودة حالياً فيها تسعى للخروج منها.

على المؤسسة لحماية نفسها من الداخلين أو المنافسين الجدد وضع حواجز أو معوقات قوية لمنع أو تثبيط دخولها، وقد وضح بورتر أن المؤسسات المحتملة للدخول هي التي يمكنها تجاوز معوقات الدخول بسهولة وهي التي تتمثل في:

- المؤسسات التي يمكننا تحقيق تعااضدية (Synergie) بدخولها للصناعة؛
 - المؤسسات التي يمثل دخول الصناعة امتداد لاستراتيجيتها؛
 - الزبائن والموردين الذين يمكنهم تحقيق تكامل رأسي سواء للأمام أو الخلف من خلال دخولهم للصناعة؛
- وقد يزيد أو يقل تهديد الداخلين الجدد كلما نقصت أو تعاظمت معوقات الدخول والتي تتمثل في الغالب فيما يلي :
- اقتصadiات السلm (les économies d'échelle) : حيث تتجسد أهمية هذا العنصر في تحقيق تحكم أكبر في التكاليف وقدرة على تخفيضها لمستوياتها التنافسية، حيث أنه كلما كانت حجم الاستثمارات المطلوبة لدخول الصناعة أكبر كلما كان هذا معيناً لدخول منافسين جدد؛

- براءات الاختراع: حيث يعد الحصول عليها امرا صعبا ويطلب مزيد من الاستثمارات في البحث والتطوير؛
- تميز المنتجات: وقد يرجع هذا لعدة عوامل على رأسها العالمة التي كلما كانت مشهورة أكثر كانت لها قاعدة زبائن أوسع يكونون في الغالب أوفياء لها ويصعب تحويلهم؛
- احتياجات رؤوس الأموال: فقد تحتاج المؤسسات الراغبة في دخول الصناعة الى رؤوس أموال ضخمة لإنجاز التجهيزات اللازمة من وحدات إنتاج، تخزين، القيام بالترويج...الخ؛
- تكاليف التحول: ويقصد بها التكاليف التي يتحملها الزبون لتحوله من مورد الى آخر وهذه التكاليف تكون مادية او نفسية، فكلما كانت أكبر زاد ذلك من معوقات دخول منافسيين جدد؛
- القدرة على ولوج قنوات التوزيع: قد يمانع الكثير من الموزعين ادخال منتجات جديدة وغير معروفة ضمن قنواتهم التوزيعية لضعف الطلب عليها في البداية أو عدم وجود أماكن إضافية لعرضها، مما يضطر المنافس الجديد الى انشاء شبكته التوزيعية الخاصة بهم
- اثر الخبرة (*l'effet d'expérience*) : حيث يعد هذا العامل جوهريا في بعض الصناعات من حيث قدرته على التحكم في التكاليف وقدرته على تخفيضها الى مستويات جد تنافسية خاصة في الصناعات الكثيفة الى عنصر اليد العاملة (أي تحتاج الى اليد العاملة الخبرة بكثرة)

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة (Threat of Substitute Products or Services)

تعد المنتجات البديلة كل المنتجات التي باستطاعتها تلبية الحاجة الأساسية للمنتج بشكل قريب، أي بإمكانها ان تحل محله في اشباع نفس الحاجة ولو بشكل قريب، فالم المنتجات البديلة يمكنها ان تؤدي بعض وظائف المنتج الرئيسي ، وبالتالي يمكن للمستهلك او الزبون الاستعاضة عنها عن المنتج الرئيسي في حالة عدم توفر هذا الأخير او في حالة الحساسية للسعر، وبالتالي فسوق المنتجات البديلة يمثل تهديدا مباشرا للصناعة التي تنشط فيها المؤسسة نظرا لإمكانية تحول قطاع من الزبائن او جزء من سوقها اليه .

والمنتجات البديلة غالبا ما تكتسح سوق المؤسسة من حيث قدرتها على توفير وظيفة من وظائف المنتج او قدرتها على تقديم هذه الوظيفة بسعر أقل ولو بجودة أقل، أو أنها بداية تهديد حقيقي لسوق المؤسسة وادخاله في مرحلة التراجع، والامثلة في هذا الجانب كثيرة والتي نذكر منها الهاتف الذكي ومن خلال التكنولوجيا التي يحتويها استطاع ان يوفر عديد الوظائف لمنتجات أخرى مثل وظيفة الساعة، وظيفة الكاميرا الرقمية عالية الجودة ووظيفة تصفح الانترنت، وعديد التطبيقات التي يمكنها ان تحل محل منتجات أخرى.

من الواضح ان على المؤسسة دراسة المنتجات البديلة وتحديدها حتى يتم تحديد الاستراتيجيات

المناسبة للمزيج التسويقي من خصائص المنتج التي يجب ان تكون فريدة عن المنتجات البديلة، سياسة سعرية تراعي أسعار المنتجات البديلة، ترويج واتصال يبين ويعزز مكانة المنتج في ذهن المستهلك...الخ.

قد لا يكون دائماً من البديهي تحديد المنتجات البديلة، حيث على المؤسسة دائماً تحديد المنتجات التي باستطاعتها أداء أحد وظائف المنتج ووضعها ضمن قائمة المنتجات البديلة، وكذا تتبع تحولات المستهلكين الى وظائف منتجات أخرى على حساب منتج المؤسسة.

رابعاً: القوة التفاوضية للزبائن أو المشترين (Bargaining Power of Buyers)

يمثل الزبائن او المستهلكين في الواقع الاستثمار الحقيقي للمؤسسة؛ حيث انها تسعى دائماً لخدمتهم وارضائهم وكسب ولائهم، غير انهم قد يتتحولون الى تهديد للمؤسسة خاصة التي يكون زبائنها مشترين او مستعملين صناعيين، حيث انه من المعروف ان هذا النوع من الزبائن يتميز بأهمية وحجم طلبياته الكبيرة ما يجعل من فقده او تحوله الى مؤسسات منافسة خسارة كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

ويعرف معظم الزبائن المحبين مدى قدرتهم على التأثير في المؤسسة وهذا ما يسمح لهم بامتلاك قدرة تفاوضية تحد من مردودية المؤسسة او تخضعوا لشروط يفرضونها علهم، وهناك عدة عوامل تعزز من القوة التفاوضية للزبائن، وهي كما حددها بورتر Porter تمثل في:

- اذا كانت مجموعات الزبائن مركزة او يشترون بكميات ضخمة (مقارنة مع رقم اعمال البائع)، وكمثال على ذلك مشتريات المساحات الكبرى وكبار الموزعين؛
- اذا كان المنتج المشتري من قبل الزبون يمثل له جزء هام من حجم تكاليفه، وهو الامر الذي يجعله يفاوض بقوة وبدون هوادة في الغالب؛
- اذا كانت المنتجات المشتريات غير متمايزة عن بعضها او قليلة التمايز، حيث يستطيع الزبون ايجادها بسهولة عند موردين اخرين؛
- اذا كانت تكاليف تحول الزبون من مورد الى اخر ضعيفة، ما يقدم له مرونة كبيرة وقدرة على التفاوض اكثر؛
- يصبح الزبيون تهديداً كبيراً اذا كانت له القدرة على تحقيق التكامل الرأسى نحو الخلف (L'intégration vers l'amont) (أى يعتمد على إمكاناته في انتاج المنتج)، ويمكن ان يصبح داخلاً جديداً في الصناعة؛
- اذا امتلك الزبائن المعلومات الكاملة عن السوق، الطلب، الأسعار، تكاليف الإنتاج...الخ؛

خامساً: القوة التفاوضية للموردين (Bargaining Power of Suppliers)

الموردون هم المؤسسات التي تحصل المؤسسة على مشترياتها منهم، فهم في الواقع يتحكمون في مدخلاتها بشكل كامل، والمؤسسة في الغالب تسعى لتوافق نشاطها وفهم ووفق ما يفرضونه على ما يوردونه لها

من خصائص المنتجات، أسعار، طرق التوزيع، الكميات...الخ.

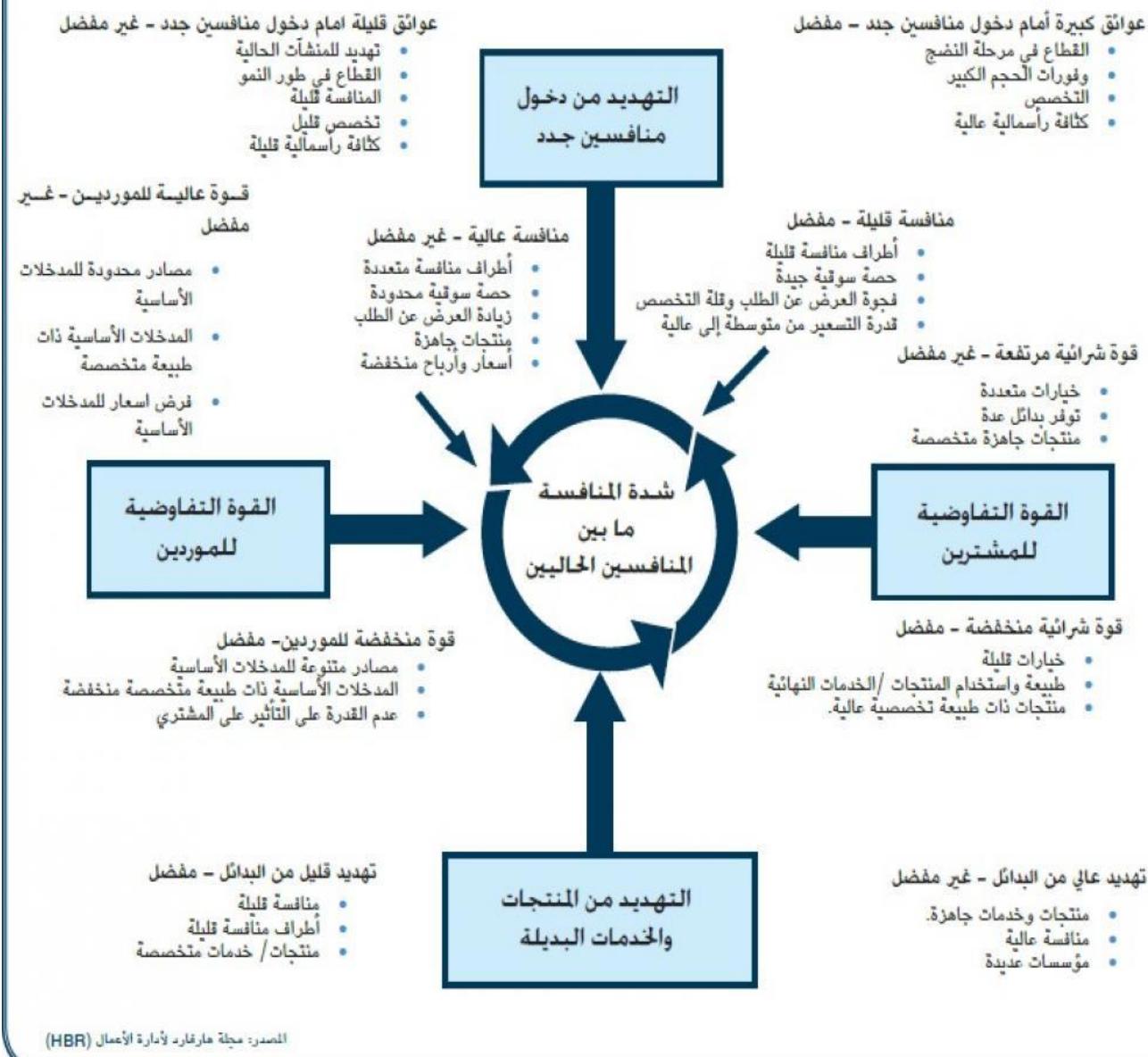
ويملك الموردون بدورهم قدرة على التأثير على نشاط المؤسسة من خلال ما يحوزونه من قدرات تفاوضية تتعزز كلما توفرت لهم بعض الخصائص والتي هي شبيهة بالتي ذكرناها عن الزبائن، وهي كما حددتها بورتر تتجلى في:

- تركز مجموعات الموردين في مجموعة واحدة (مثل تشكيل كارتل OPEC)؛
- اذا كان المورد غير مهدد من قبل المنتجات البديلة التي يمكنها ان تحل محل منتجه؛
- اذا كانت المؤسسة لا تمثل زبوناً مهماً بالنسبة لهذا المورد؛
- اذا استطاع الموردين تمييز منتجاتها بشكل يجعل من الصعب التحول الى موردين اخرين؛
- اذا استطاع المورد خلق تكاليف معتبرة لتحول الزبون الى مورد اخر؛
- يصبح المورد مثل ما رأينا مع الزبون تهديداً كبيراً بدوره اذا كانت له القدرة على تحقيق التكامل الرئيسي نحو الامام (L'intégration vers l'aval) (أي يعتمد على إمكاناته في انتاج المنتج النهائي للمؤسسة)، حيث يمكن ان يصبح داخلاً جديداً في الصناعة؛

وكملخص لهذه القوى الخمس التي حددها Porter نلاحظ انها تحدد بالضبط عناصر البيئة المباشرة للمؤسسة، حيث على المؤسسة في تحليلها للمنافسة داخل الصناعة القيام بدراسة مستفيضة وعميقة لهذه العناصر حتى تتأكد من موقعها التنافسي وقدرتها على المنافسة وخلق المزايا التنافسية ، كما ينبغي عليها عدم اهمال أي عنصر فكلها مهمة ويمكنها ان تهدد المؤسسة سواء في وجودها او في قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة .

وكملخص عام لهذا النموذج كما أعدته مجلة هارفرد لإدارة الاعمال لدينا الشكل التالي:

نموذجقوى التناافسي الخمسة لبورتر



مثال عملي: نموذج القوى الخمس في صناعة السيارات الكهربائية

1- قوة المنافسة بين الشركات القائمة (Rivalry Among Existing Competitors)

التحليل:

- السوق يضم منافسين أقوياء مثل **Hyundai, Ford, Volkswagen, Lucid, NIO, BYD, Tesla** وغيرها.

- كل شركة تسعى إلى تطوير تقنيات جديدة (البطاريات، مدى القيادة، القيادة الذاتية).
- الاستثمار في البحث والتطوير مرتفع جداً، مما يجعل المنافسة شرسة.

- نمو الطلب العالمي يشجع المنافسين على التوسع السريع، لكن العرض الزائد في بعض الأسواق يزيد الضغط السعري.
- الولاء للعلامة التجارية بدأ يتشكل (خصوصاً مع Tesla ، لكنه ليس كافياً لخفض حدة التنافس بعد. النتيجة: الصناعة شديدة التنافس وتحتاج إلى تميز تقني أو تسويقي قوي للبقاء.

2 - قوة الموردين (Bargaining Power of Suppliers)

التحليل:

- الموردون الرئيسيون يشملون منتجي البطاريات (مثل LG Energy Solution)، Panasonic، CATL ،
- عدد الموردين محدود جداً، والتكنولوجيا معقدة، ما يمنحهم قوة تفاوض كبيرة.
- الشركات الكبرى (مثل Tesla) تقلل اعتمادها من خلال الاندماج العمودي (إنتاج البطاريات داخل الشركة).
- المواد الخام الأساسية (الليثيوم، النيكل، الكوبالت) تخضع لتقلبات أسعار حادة وتُستخرج من مناطق محددة.

النتيجة: الموردون يمتلكون قوة متوسطة إلى قوية، خصوصاً في جانب البطاريات وسلسل التوريد الحرجة.

3 - قوة المشترين (Bargaining Power of Buyers)

التحليل:

- المستهلكون أصبحوا أكثر وعيّاً بالتكنولوجيا والخيارات البيئية.
- يمكنهم مقارنة الأسعار والمواصفات بسهولة عبر الإنترنت.
- وفرة النماذج الجديدة تعطّلهم حرية كبيرة في الاختيار.
- ومع ذلك، بعض العلامات التجارية مثل Tesla تملك ولاء عمالء قوي يقلل من هذه القوة.

النتيجة: المشترون يملكون قوة تفاوض عالية لأن السوق يوفر بدائل عديدة وسهلة المقارنة

4 - تهديد دخول منافسين جدد (Threat of New Entrants)

التحليل:

- الصناعة تتطلب استثمارات ضخمة جداً في التكنولوجيا، المصنع، وشبكات التوزيع.
- تحتاج الشركات إلى تصاريح بيئية وتنظيمية معقدة.
- ومع ذلك، تطور التكنولوجيا جعل من الممكن دخول بعض الشركات الناشئة مثل Lucid، Rivian، Fisker.

- وجود دعم حكومي في بعض الدول (مثلاً الصين وأوروبا) قد يشجع دخول منافسين جدد.

النتيجة: الدخول ممكن لكنه صعب ومكلف جداً، لذلك التهديد منخفض نسبياً.

5 - تهديد المنتجات البديلة (Threat of Substitutes)

التحليل:

- البدائل تشمل:
 - ✓ السيارات الهجينية (Hybrid)
 - ✓ وسائل النقل العامة
 - ✓ الدراجات
 - في المدن الكبرى، السياسات الحكومية الداعمة للنقل العام قد تقلل الطلب على السيارات الخاصة.
 - لكن تزايد الوعي بالبيئة يجعل السيارات الكهربائية الخيار المفضل، وليس البديل.
- النتيجة : يوجد بعض التهديد من البدائل، لكنه لا يزال محدوداً لأن السوق يتوجه نحو الكهرباء الكاملة.