

الإجابة النموذجية للسلسلة رقم 3 "المحيط"

ملاحظة: دراسة الحالة هنا على تمت على منتج واحد للمؤسسة هو غسول الشعر و ليس كل منتجات التجميل التي تقوم بانتاجها شركة لوريال

1- تعريف شركة L'Oréal:

➤ اسم الشركة: شركة L'Oréal

➤ نوع الشركة:

- حسب النشاط : صناعية

- حسب الحجم : كبيرة (شركة متعددة الجنسيات)

- حسب طبيعة الملكية: خاصة

- حسب التصنيف القانوني: شركة مساهمة

➤ جنسية الشركة: فرنسية

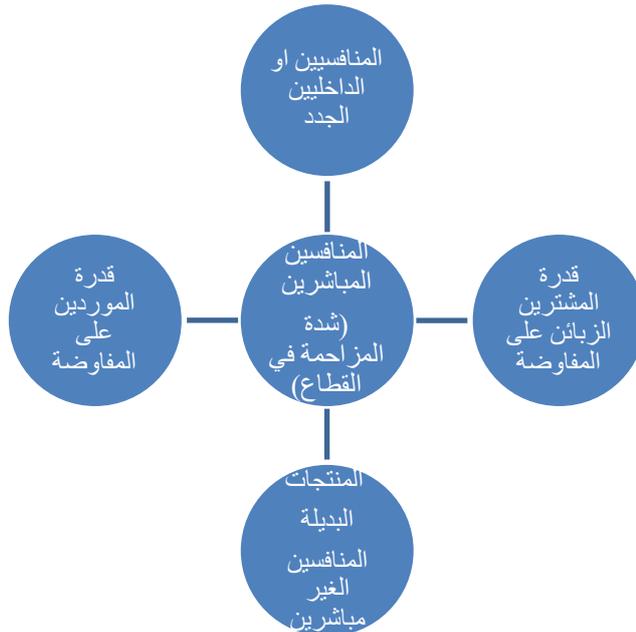
➤ سنة التأسيس : 1909

➤ نشاط الشركة : مستحضرات التجميل وأدوات العناية بالبشرة

➤ رقم الاعمال 14.5 مليار يورو

2- القوى التنافسية المذكورة في دراسة حالة شركة L'Oréal

القوى التنافسية هي مجموعة من القوى والمتغيرات التي تأتي من خارج المؤسسة وتؤثر في نشاطها، حددها بورتر في 5 عناصر نوضحها لكم في الشكل التالي:



وبالنسبة للقوى التنافسية المذكورة في دراسة الحالة:

- **شدة المنافسة في القطاع (المنافسون المباشرون):** ويقصد بهم المنافسون الذين ينتجون نفس السلعة، وبالنسبة لشركة لوريال المنافسون المباشرون لها هم:
 - Garnier (التي تركز على الطبيعة و فوائدها) و علامتها هي : Fructis (الذي يركز على التطوير (يركز على التوجه العائلي) Ultra Doux و
 - Procter & Gamble (متعددة التوجهات) بعلامتها الثلاثة: Head & Shoulders (تلبية الحاجات المتعددة)، Pantène Pro-V (تركز على جمال و العناية بالشعر من خلال التقنية)، / Clairol Herbal Essence (التركيز على المستخلصات الطبيعية)

ملاحظة: هذا لا يعني أن هذين المنافسين فقط في السوق بل هناك العديد من المنافسين و لكن هذان أكبرهما

➤ قدرة المشتريين او الزبائن على المفاوضة:

نقصد بها القدرة التفاوضية للعملاء هي قدرتهم على وضع الشركة تحت ضغط ما سيؤثر على نشاطها مثل حساسية الزبائن للتغيرات في الأسعار ، و تتمثل زبائن لوريال في: الأطفال ، النساء والرجال.

➤ قدرة الموردين على التفاوض:

ونقصد بها قدرة الموردين على المساومة و قدرتهم على التأثير في أسعار السوق من ناحية المواد الخام أو المكونات أو العمالة.

ويتمثل موردو شركة لوريال في:

- **موردو المواد الأولية:** يتطلب تصنيع منتجات لوريال استخدام مجموعة كبيرة من المواد الخام، تعمل لوريال في شراكة وثيقة مع الموردين المتخصصين في المنتجات الطبيعية، العطور
- **موردو التعبئة والتغليف:** بالنسبة لشركة لوريال ، من الضروري ان تقدم لعملائها عبوات مبتكرة تحترم البيئة وتعزز منتجاتها، لهذا تتعاون المجموعة مع مجموعة كبيرة من الموردين المعنيين في مختلف تقنيات مثل عبوات بلاستيكية، عبوات زجاجية
- **موردو الإعلانات (نقاط البيع الترويجية):** من اجل ابراز المنتجات و ترويجها في نقاط البيع لجذب المستهلكين و العملاء تقوم لوريال بتطوير شاشات العرض و المواد الترويجية
- **موردو المعدات:** يوجد العديد من المصانع في جميع أنحاء العالم ، تتعاون لوريال مع مجموعه كبيرة من موردي المعدات الصناعية مقسمة إلى ثلاث فئات (معدات التصنيع ، الآلات التعبئة، الملحقات)
- **موردو المشتريات الغير المباشرة :** تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة داخل لوريال المشتريات الغير مباشرة لها علاقة وثيقة مع العديد من الموردين لذلك قامت المجموعة بتنظيم مصاريفها العامة في مختلف العائلات الشرائية مثل الخدمات الفكرية السف، الاجتماعات، أحداث الاتصالات، خدمات الموارد البشرية و اللوازم الفنية الصيانة و قطع الغيار ، التامين
- **موردين الشراكة و التعاقد الخارجي (مقاولون من الباطن) :** بالتوازي مع الإنتاج الداخلي لهذه المنتجات، تتعاون المجموعة مع مجموعة كبيرة من شركات التعاقد من الباطن مثل : تغليف أو إنهاء المنتجات النهائية.

3- تأثير القوى التنافسية المذكورة في دراسة الحالة على تنافسية الشركة :
➤ تأثير المنافسون المباشرين على الشركة: وذلك من حيث العوامل التي تجعل قوة تأثير المنافسون المباشرين على الشركة قوي متوسط أو ضعيف مثلا:

- عدد المنافسين كبيرا في السوق.

-قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق.

-انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية.

-عدم تمايز المنتجات.

-ارتفاع حواجز الخروج في السوق وصعوبة تغيير النشاط.

ليس شرطا توفر كل العناصر المذكورة و لكن بشكل عام هناك حدة للمنافسة في القطاع بالنسبة للوربال نظرا للعدد الكبير من المنافسين و قوة المنافسين (02) الرئيسين لوربال و صعوبة تغيير النشاط فضلا تقارب المزايا التنافسية للمنتجات المؤسسات المتنافسة.

والتأثير يكون من خلال:

- تأثير على سعر البيع: كلما كان عدد المنافسين للشركة قليل فانه يؤدي الى نقص الكمية المنتجة (نقص المنتجات المعروضة) وهذا يؤثر على السعر بالزيادة والعكس في حالة كثرة المنافسين.
 - التطوير السريع لتكنولوجيا المنتج: بمعنى إذا كان هناك عدد كبير من المنافسين للشركة ، سنتوقع استخدام كثيف للتكنولوجيا لتطوير المنتجات، فكل مؤسسة تحاول أن تأتي بالجديد من أجل إقناع العملاء وتجعل منتجها متميز وإضافة مواد معينة له ، حيث تعمل المنافسة على زيادة تبني الافكار المبنية على التكنولوجيا وإدخال تكنولوجيا جديدة من أجل تحسين منتجاتها للوقوف في وجه المنافسين لهم .
 - تطوير طرق تسويقية للتأثير على الزبائن: ويتطلب ذلك ضرورة قيام شركة لوربال بالتطوير والبحث أكثر عن وسائل جديدة لجذب الزبائن، وضرورة تسهيل عملية الشراء و اقتناع العملاء بمنتجاتها من أجل الحفاظ عليهم والحفاظ على حصتها البيعية في السوق.
 - ارتفاع تكلفة المعلومة: مثلا مؤسسة تشتري تكنولوجيا جديدة وتستغلها لإنتاج منتجاتها هذا ما يتركها أن تحقق أرباح معتبرة ويجب أن تكون المؤسسة سريعة في اقتناء هذه المعلومة في سوقها قبل أن تقتنيها باقي المؤسسات فهذا ما يدفع ارتفاع تكلفة المعلومة.
- تأثير العملاء على الشركة :

هنا يجب التكلم على كل قطاع سوقي على حدى (دوافع الشراء لكل قطاع سوقي : نساء أطفال رجال و ماهي القطاعات السوقية التي مازلت في طور النمو)

بالنسبة للتأثير القوة التفاوضية للزبائن نجدها متوسطة نظرا للعدد الكبير للزبائن مقارنة بعدد المؤسسات و عدم توفر منتجات بديلة كثيرة لمنتوج المؤسسة لكن يقابل ذلك انخفاض تكلفة تغيير الزبائن للمؤسسة بمعنى وجود خيارات متعددة للزبائن

وأهم العوامل التي تؤثر على قوة أو ضعف القدرة التفاوضية للزبائن:

- نسبة المشتريين إلى الشركة.
- درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة.
- مدى نفوذ المساومة وبخاصة في الصناعات التي تكون التكاليف الثابتة عالية فيها.
- حجم شريحة المشتريين.
- تكلفة التبديل للمشتريين بالمقارنة مع تكلفة الشركة للتبديل.
- مدى توافر المعلومات للمشتري.
- قدرة الشركة على الدمج الخلفي.
- توافر المنتجات البديلة.
- مدى حساسية المشتري إلى التغيرات بالأسعار.
- الميزات الفريدة لمنتجات الصناعة المختلفة.
- تحليل حداثة العمليات الشرائية، ترددها وتكرارها ، والقيمة المالية.

- **تأثير سلوك المستهلك على تفكير الشركة :** شركة لوريال لديها شريحة معتبرة من الزبائن تخص 3 فئات ، لذا قسمت منتجاتها عليهم ، فلا بد من مراعاة متطلباتهم من أجل تلبية رغباتهم ولما المؤسسة تهتم بهم هذا يؤثر على تفكير الشركة
- **التأثير على تشكيلية المنتجات:** يعني مراعاة المنتجات التي تلائم الفئات التي خصصت لها منتجاتها، مثلا لوريال خصصت منتجات للرجال بأشكال وألوان وأذواق مميزة تناسبهم ومخالفة عن تشكيلية منتجات النساء التي خصصت لهن .
- **التأثير على طرق البيع والدفع:** من خلال تسهيل طريقة التسديد والبيع التي تتم بين الشركة والعملاء - بتسهيل عملية ابيع المنتجات وتسهيل طرق التسديد لجذب العملاء
- **التأثير على السياسة السعرية :** هنا المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رواتب عملائها من اجل أن تنتج لهم منتجات تتماشى مع القدرة الشرائية لهم .
- **تأثير الموردون ويكون من خلال :**
- **التأثير على تكلفة الإنتاج:** يعني ان الموردون يؤثرون على نشاط الشركة من خلال المواد التي يقدمونها لها ، فإذا كانت المواد ذات أسعار مرتفعة فان هذا سيؤدي الى رفع تكلفة الإنتاج أما إذا كانت المواد ذو أسعار منخفضة فإن هذا يجعل تكلفة الإنتاج منخفضة .
- **التأثير على سرعة استجابة المؤسسة في السوق:** يعني إذا كانت المؤسسة علاقتها مع الموردين مبنية على الثقة وعلى التعامل الحصري معها مثلا فهنا تكون استجابة المؤسسة سريعة في السوق أما إذا كان الموردون متهاونون في الاستجابة للمؤسسة فهذا يؤثر على استجابتها لعملائها في السوق .
- **التأثير في قرارات النمو القبلي:** أي توسع في النشاط القبلي لنشاطها الأساسي، بمعنى المؤسسة مثلا تحاول أن تضيف مواد لمنتجاتها وتوسع فيها ولها القدرة على تصنيع المادة الأولية الأساسية لمنتجاتها لكن المؤسسة إذا أرادت أن تقوم بشراء هذه المواد من الموردين من اجل السيطرة على المنافسين هذا يؤثر على نشاطها ويخلق لها قوة تنافسية كبيرة.
- **التأثير على جودة المنتجات:** إذا كانت المواد الأولية التي يقدمها الموردون للشركة جيدة كلما كانت منتجات الشركة النهائية جيدة.

التأثير هنا من متوسط إلى قوي نظرا لأن المواد الأولية ذات طبيعة متخصصة و تعدد هذه المواد و تكاليف تغيير الموردين مرتفعة .

وأهم العوامل التي تؤثر على قوة أو ضعف القدرة التفاوضية للموردين: ..

- تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة تكاليف التبديل للشركة.
- درجة التمايز لمدخلات الصناعة.
- توافر مدخلات بديلة.
- نسبة الموردين إلى الشركات.
- تضامن الموظفين مثل النقابات العمالية

4- القوى التنافسية غير المذكورة في دراسة الحالة:

- منافسون المنتجات البديلة: ان وجود منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول المستهلكين إلى السلع البديلة وكذلك تكون منافسة السريعة للبضائع البديلة وهذا يهدد لوريال ، فتوجه العملاء إلى السلع البديلة يؤثر على سعر المنتج حيث يؤدي بضرورة قيام الشركة بخفض أسعارها، وبقاء مخزون من المنتجات.

المنتجات البديلة للمستحضرات التجميل المصنعة من قبل شركة لوريال هي المستحضرات الطبيعية و الزيوت للعناية بالشعر حيث تتأثر الشركة من خلال:

- نزوح المشترين إلى السلع البديلة.
- المنافسة السعريه للبضائع البديلة.
- تكلفة الفرصة البديله التي يتكبدها المشتري.
- مدى تمايز المنتجات في تصور المشتري.

الا ان المنتجات البديلة ذات تاثير ضعيف عل الشركة كون لا يوجد بديل للشامبو كمنتج نظافة

- المنافسون المحتملون: هي الشركات التي بإمكانها دخول السوق ومعرفة منتجات لوريال ويقوم بإنتاج منتجات مشابهة من اجل المنافسة والذي قد يؤثر على افلاس الشركة وخروجها من السوق.

العوامل التي تؤثر في دخول أو عدم دخول منافسين جدد للسوق هي:

- الحجم الانتاح الكبير أي تكلفة المنتج تخضع لحجم

- تنوع أو تمايز المنتج.

-احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة.

-تكاليف التمويل.

-قنوات التوزيع.

التاثير متوسط إلى ضعيف نظر لتعدد المنتجات و ارتفاع تكلفتها و ضرورة الانتاج بكميات كبيرة أي الاحتياج اللا استثمارات كبيرة