المحور الأول : نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة

اولا : مفهوم الإستراتيجية

استعملت كلمة استراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة لغويا تعني فن الجنرال وهي ذات مصدر يوناني STRATEGOS وتتميز الاستراتيجية عن التكتيك لعموميتها فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش أو الجيوش المتقابلة وبميدان الحرب بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية.

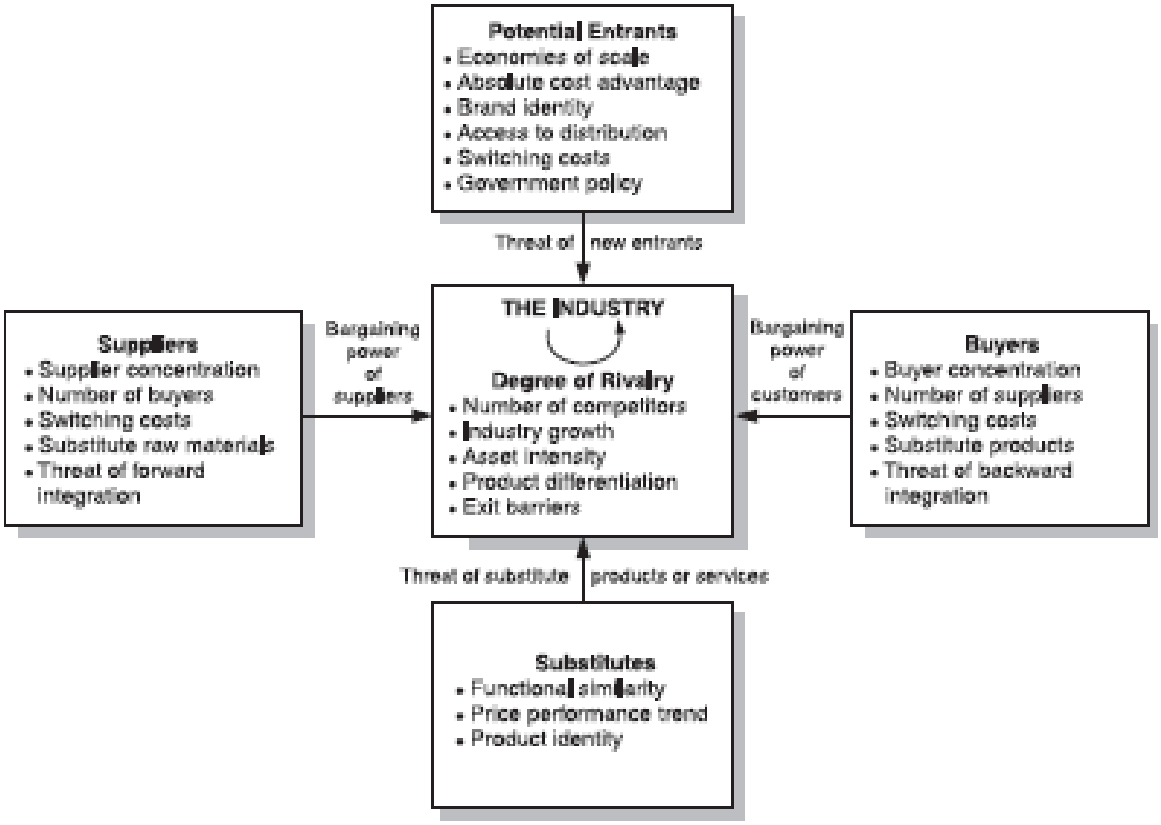
و الإستراتيجية في الحقيقة هي السلاح الذي لا غبار عليه لمواجهة المنافسين ، و في هذا المجال و بهدف تحليل شدة المنافسة بغية إختيار الإستراتيجة النسب يقدم مشال بورتر نموذج القوى التنافسية الخمس الذي بعد مدخلا تحليليا و إسترتيجا مهما للمنظمات التي تبحث عن التميز أو على الأقل البقاء.

ثانيا : نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة

و يقصد بالقوى التنافسية تلك القوى المكونة لنموذج بورتر للقوى التنافسية كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

EXHIBIT 4-6
Porter's Model of Industry Competition



(1)-المنافسون The Competitors:

ينبغي على الشركة التعرف على الشركات المنافسة لها وتحديد نقاط قوتها وضعفها والعمل على وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تستطيع مواجهة المنافسين.

ومن أجل تفوق الشركة على المنافسين في السوق المستهدف ينبغي عليها معرفة الشركات الأخرى ومقارنة عناصر مزجها التسويقي مع المزيج التسويقي للمنافسين وصولاً إلى تحديد مجالات القوة والضعف في الموقف التنافسي للشركة المعينة، وفي ضوء ذلك تضع الشركة الاستراتيجية التسويقية التي تكفل تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق المستهدف.

ومن بين النقاط التي يركِّز عليها تحليل المنافسين ما يلي: [1]

- التعرف على موردي المنافسين.
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس.

(1) عبود طلال، علي حسين، الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر، 2008، ص85.

- التحركات الجديدة للمنافسين.
- التحركات المحتملة للمنافسين.
- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

ولبيان تأثير المنافسة في الموقف التنافسي للصناعة تم اعتماد نموذج (Porter) الذي يساعد الشركة على دراسة الخصائص التنافسية للصناعة التي تعمل فيها وتحديد اتجاهاتها في سبيل تكييفها مع اتجاهات التغيير هذه وتحقيق اهدافها، حيث يتضمّن النموذج وجود خمسة عوامل رئيسة تؤثر في الموقف التنافسي للصناعة وهي: [2]

1- درجة المنافسة Degree of Rivalry: إنَّ درجة المنافسة بين الشركات تتوقف على عددٍ كبيرٍ من العوامل التي يتباين تأثيرها في الموقف التنافسي للصناعة وهذه العوامل هي:

- عدد المنافسين.
- معدل نمو الصناعة.
- كثافة نمو الصناعة.
- كثافة الموجودات أو الأصول.
- تمايز المنتجات: أي الاختلاف في مواصفات المنتجات أو عروض الشركات المنافسة، حيث أنَّه كلما زاد التمايز فإنَّه سوف يقلل من شدة المنافسة السوقية.
- عوائق الخروج: حيث أنَّه كلما كانت عوائق خروج الشركة من الصناعة كبيرة فإنَّ درجة المنافسة بين الشركات الحالية سوف تزداد حدة.

2- الخوف من دخول شركات جديدة Threat of New Entrants: إنَّ احتمال دخول شركات جديدة إلى الصناعة يؤدِّي إلى زيادة حدَّة المنافسة السوقية بين الشركات الموجودة ضمن الصناعة. طبقًا لذلك تحاول الشركات القائمة منع دخول شركات إلى الصناعة باستخدام بعض الوسائل، من بينها التوسع في الإنتاج او وضع عوائق أخرى أمام دخول الشركات الجديدة، ومن بين هذه العوائق اقتصاديات الحجم أو ما يعرف بالوصول إلى الحجم الاقتصادي الأمثل في الإنتاج، والاستفادة من مزايا الكلفة المطلقة (Absolute Cost Advantage) من خلال استخدام أساليب تقنية أكثر تقدمًا من بقية الشركات أو سهولة الحصول على المواد الأولية.

([2]) مقتبس من المرجعين:

-مصطفى احمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة بنها، 2003، ص 123-126.

-M.E.Porter, (1979), ''How Competitive Force shape Strategy'', Harvard Business Rebiew, Vol 57, pp 137-145

3- خطر المنتج البديل Threat of Substitute: إنَّ وجود المنتجات البديلة التي تشبع حاجة أساسية لدى المستهلك سوف يضع حدودًا عليا لمستويات الأسعار المحتملة لمنتجات الصناعة، وبالتالي سوف يحدِّد مستويات الأرباح المحتملة التي تحققها الشركات. طبقًا لذلك ينبغي على الشركة مراقبة اتجاهات الأسعار وتطور أداء المنتجات البديلة لما لها من تأثير على أسعار المنتجات التي تقوم بتصنيعها وأرابحها المحتملة. فمثلاً شكَّل اختراع الملابس المصنوعة من خيوط صنعية (نايلون، كربليك..) تهديدًا كبيرًا لصناعة الملابس والأقمشة المعتمدة على القطن والصوف نتيجة الفرق الكبير في الأسعار ومجالات الاستخدام الجديدة.

4- القوة التفاوضية للمشترين Bargaining Power of Buyers: وتعني امتلاك المشترين لمنتجات الصناعة المقدرة على إجبار المنتجين على تخفيض أسعار منتجاتهم أو مطالبتهم بخدمات وسلع ذات نوعية أفضل، ممَّا يؤدِّي إلى تخفيض ربحية الشركات العاملة ضمن هذه الصناعة. وتتولد القدرة التفاوضية للمشترين من عدة عوامل أهمها قلة عددهم، وارتفاع درجة تركيزهم، وجود عدَّة عروض بديلة، وجود درجة تمايز منخفضة للمنتجات، وفي حال كانت كلفة تحول المشترين إلى موردين آخرين منخفضة.

5- القوة التفاوضية للموردين او المزودين Bargaining Power of Suppliers: وتعني تلك القوة التي يتمتع بها الموردين، كموردي الموارد الأولية والآلات والخدمات العامة وغيرها، في زيادة أسعار أو تخفيض نوعية وكمية السلع والخدمات المجهزة أو الموردة للشركات العاملة ضمن الصناعة المعنية، الأمر الذي يؤدِّي إلى تخفيض ربحية هذه الشركات. وتزداد القدرة التفاوضية للموردين عندما يكون عددهم قليل، أو في حال قلة البدائل المتاحة من السلع والخدمات. وعلى سبيل المثال يعتبر إلزام منتجي الأقمشة والملابس القطنية الجاهزة بشراء الغزول القطنية من شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية أحد عناصر قوة الموردين التفاوضية، والتي تشكِّل عائقًا أمام شركات صناعة الملابس[3].

لذلك ينبغي على الشركة تحليل تأثير كل من العوامل الخمسة التي تؤثر في حدة المنافسة السوقية وصولاً إلى تشخيص أي العوامل أكثر تأثيرًا في حدة المنافسة. وفي ضوء ذلك تتمكّن الشركة من وضع وصياغة الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تتمكن من حماية موقعها التنافسي أو تعزيزه.

ثالثا-نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة Porter's Genic Dtrategies Framework:

يعتقد بورتر أنَّ العوامل البيئية التنافسية للصناعة التي تعمل فيها الشركة تؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية التي بواسطتها تتمكن الشركة من تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، وقد صنف هذه البدائل في ثلاثة أصناف رئيسية هي: [4]

([3]) يتم ذلك بشكل غير مباشر من خلال فرض رسم جمركي على الغزول القطنية المستوردة بنسبة 10%.

(4) M.Porter, (1980), Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competitiors, The free press, p39.

-جونز جاريث، هيل شارلز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 200-263.

أ-استراتيجية قيادة الكلفة الكلية Overall Cost Leader Ship Strategy:

طبقًا لهذه الاستراتيجية فإنَّ الشركة تركز على المزايا التنافسية المتوفرة لديها (كاقتصاديات الحجم، التقنية المتطورة في الإنتاج، المصادر الرخيصة للمواد الأولية..)، وتستخدمها في إنتاج منتج ذي مواصفات قياسية أو موحدة وتسوقه لجميع المستهلكين في السوق الواسع، وذلك بهدف تخفيض الكلفة الكلية لعملياتها الإنتاجية والتسويقية إلى أدنى حد ممكن مقارنة بالشركات المنافسة، وبالتالي فإنها تتمكن من البيع بأدنى الأسعار، وصولاً إلى زيادة حصتها في السوق. ونورد مثالاً حول استخدام التقنية المتطورة في الإنتاج عن شركة (Benetton) للملابس الجاهزة، التي تستخدم تقنيات التصميم بمساعدة الحاسوب (computer-aided design) والتصنيع بمساعدة الحاسوب(computer-aided manufactory) لتصميم الملابس وفق مقاسات العملاء والموزعين، وهي بهذا تستجيب لنبض السوق بشكلٍ رائع[5].

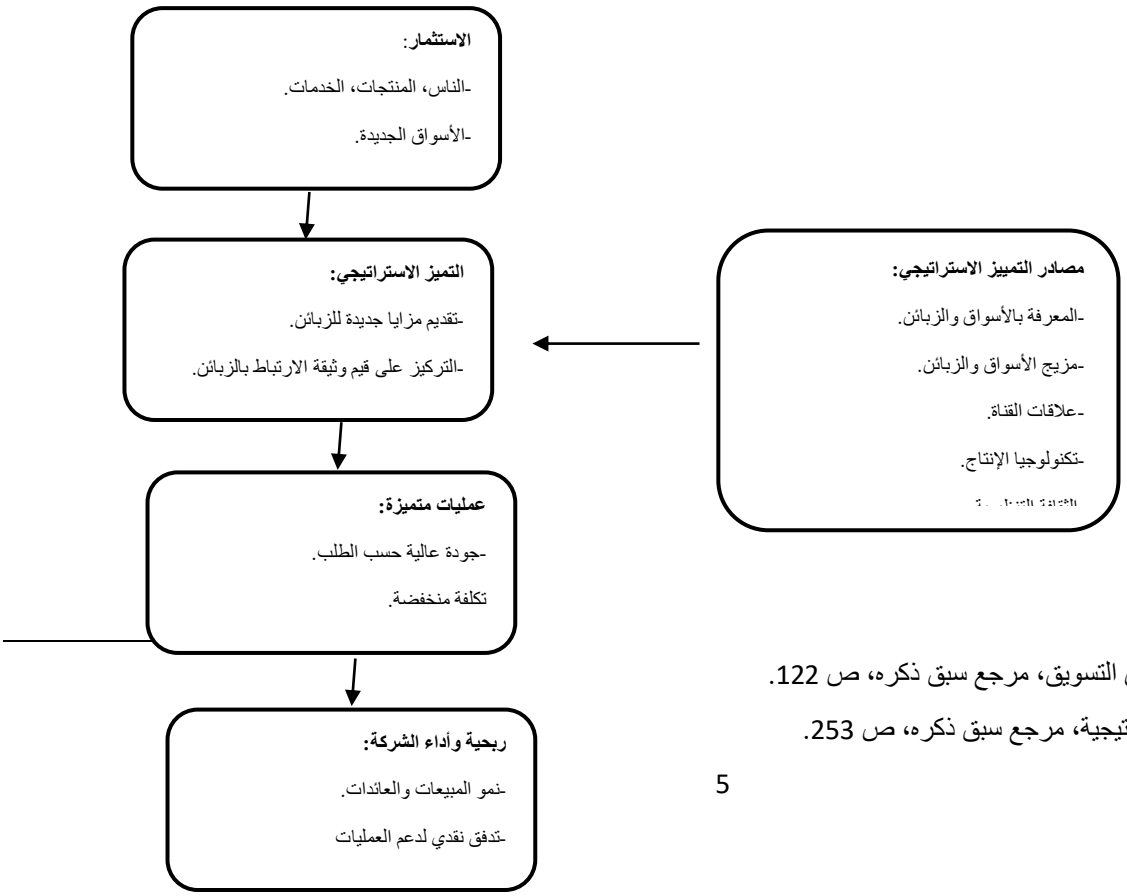
ويرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية الكلفة الأقل فإنه يتوجب عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على الكلفة الأقل في مجالي التوزيع والإعلان.

ب-استراتيجية التمايز أو التميز Differentiation:

حيث تحاول الشركة تمييز أداءها عن بقية الشركات المنافسة في بعض أو كل أجزاء السوق، وذلك من خلال تطوير مزيج تسويقي متميز في واحد أو أكثر من العناصر الآتية[6]: نوعية المنتج، التصميم، التقنية، العلامة التجارية، الخدمات التسويقية.

والشكل الموالي يظهر التمييز الاستراتيجي ومصادره وأثره على أداء الشركة:

الشكل رقم 30: التمييز الاستراتيجي وأثره على الأداء



(5) فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(6) الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

ومن أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التميز:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي الشركة من المنافسين.
- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.
- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

و من المهم إدراك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة. فمثلاً مصنع الملابس يبيع ملابس، فالعميل يهتم بشكل الملابس والخامة المصنوعة منها، ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد ومنافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها).

و في حال تبنت الشركة استراتيجية التميز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال توزيع متميز، ومن خلال التأكيد على الإعلان والترويج بشكلٍ واسع.

ج-استراتيجية التركيز Focus Strategy:

تستهدف استراتيجية التركيز بناء ميزة تنافسية للشركة، حيث تعمل الشركة على تضييق مجالها التنافسي ضمن الصناعة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تركيز جهودها في جزء معين من السوق الواسع . وقد أشار (Panayides) [7]. إلا أن تجزئة السوق تعتبر المقوم الأساسي لاستراتيجية التركيز.

طبقًا لذلك تتمكن الشركة من تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بدقة، ومن ثم فإن تصميم المزيج التسويقي المتميز، وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز.

و في حال تبني الشركة لاستراتيجية التركيز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على منافذ توزيع متميزة وكذلك التأكيد على الإعلان والترويج باقل التكاليف كلما أمكن.

ويظهر الشكل الموالي نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة:

([7]) Panaydes, M, (2004). Logistics service provides : and empirical study of marketing strategies and company performance. International Journal of logistics : Research & Applications 7(1), 1-15.

الشكل رقم 31: نظام بورتر لاستراتيجيات الشاملة

الميزة التنافسية الاستراتيجية

السوق المستهدف		الموقف من تخفيض التكلفة	إدراك المستهلكين التفوق
	السوق الواسع	قيادة إجمالي الكلفة	التمايـــــز
	جزء معين من السوق	التركيـــــــــــز	

وقد أشار (العوض) [8] إلى أنَّ اختيار الشركة أحد البدائل الاستراتيجية يتطلب معرفة البدائل التي تتبناها الشركات المنافسة، بهدف اختيار البديل الذي يحقق للشركة الموقع التنافسي المتميز، فإذا وجدت الشركة أن الشركة القائدة في الصناعة تبنت استراتيجية قيادة التكلفة الكلية، وأن الشركات الأخرى تبنت استراتيجية التمايز، فإنه في هذه الحالة يجب عليها اختيار استراتيجية التركيز في جزء معين من السوق. من جهة أخرى إذا اضطرت الشركة لاختيار بديل استراتيجية مماثل للبديل الذي تبنته الشركات المنافسة، فإنه ينبغي أن تضمن تميز أدائها عن بقية الشركات.

كما أشار (العوض) إلى أنَّ المنافسة على أساس السعر/التكلفة مع المنافسين الحاليين لا تستثني ابتاع استراتيجيات التميز عن المنافسين الآخرين.

(8) العوض محمد عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم) ، ورقة عمل تم تقديمها في الملتقى الأول التسويقي في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، تشرين الأول 2002.