نموذج القوى الخمس لبورتر

نموذج القوى الخمس لبورتر أداةٌ استراتيجية تفسّر **مدى جاذبية الصناعة وحجم الأرباح التي تستطيع الشركة الاحتفاظ بها**. وقد قدّمه عام 1979 **مايكل بورتر**، أستاذ استراتيجية الأعمال. وبيّن بورتر أن المنافسة لا تأتي من المنافسين المباشرين وحدهم، بل إن خمس قوى معاً تشكّل الضغط على كل شركة. وهي: **شدة المنافسة، وتهديد الداخلين الجدد، والقوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمشترين، وتهديد البدائل**. وتقع المنافسة في المركز، بينما تضغط القوى الأربع الأخرى عليها من كل جانب.

لماذا يهمّ هذا النموذج؟

ينظر كثيرٌ من القادة إلى منافسيهم المباشرين فقط، فتفوتهم القوى الأوسع التي تحدد الأرباح. فقد تُدار شركتان بالكفاءة نفسها، لكن إحداهما تحقق أرباحاً قوية والأخرى تعاني، لمجرد أنهما تعملان في صناعتين تختلف ضغوطهما كثيراً. وتساعد القوى الخمس القادة على فهم مصدر الضغط، وأين تكون شركتهم أكثر عرضةً له، وأين توجد الفرص. وهي مفيدةٌ خاصةً قبل القرارات الكبيرة، مثل دخول سوقٍ جديدة أو إطلاق منتجٍ جديد.

1. شدة المنافسة

شدة المنافسة هي **حدّة التنافس بين الشركات الموجودة بالفعل في السوق**. وتكون مرتفعة عندما يكثر المنافسون المتقاربون في الحجم، ويكون نمو السوق بطيئاً، وتتشابه المنتجات كثيراً، ويصعب الخروج من الصناعة. والمنافسة الشديدة تؤدي إلى حروب الأسعار، وكثرة الإنفاق على الإعلان، وتراجع الأرباح.

مثال: كثيراً ما تتنافس شركات الاتصالات في سوقٍ مشبعة على الأسعار والعروض أساساً.

2. تهديد الداخلين الجدد

عندما يسهل على الشركات الجديدة دخول السوق، تتوزع الأرباح على عددٍ أكبر من اللاعبين. وتحمي **عوائق الدخول** الشركاتِ القائمة: ارتفاع تكاليف البدء، وقوة العلامات التجارية، وصرامة الأنظمة، ووفورات الحجم، والوصول إلى قنوات التوزيع، وولاء العملاء.

مثال: افتتاح مقهى جديد سهلٌ نسبياً، بينما يتطلب تأسيس شركة طيران جديدة استثماراتٍ ضخمة وتراخيص.

3. القوة التفاوضية للموردين

يكون الموردون أقوياء عندما **يكون عددهم قليلاً**، أو تكون مدخلاتهم فريدة أو حيوية، أو يكون التحول إلى موردٍ آخر مكلفاً. والموردون الأقوياء يستطيعون رفع الأسعار أو خفض الجودة، فيضغطون على هوامش ربح الشركة.

مثال: يصنع عددٌ قليل من الشركات محركات الطائرات، مما يمنحها قوةً كبيرة على شركات الطيران.

4. القوة التفاوضية للمشترين

يكتسب العملاء القوة عندما **يشترون بكمياتٍ كبيرة**، وعندما تكثر البدائل، وتكون المنتجات متماثلة، وتكون تكاليف التحول منخفضة. والمشترون الأقوياء يدفعون الأسعار إلى الانخفاض، ويطلبون جودةً وخدمةً أفضل.

مثال: تستطيع سلاسل المتاجر الكبرى التفاوض بقوة مع منتجي الأغذية الصغار.

5. تهديد البدائل

البديل **منتجٌ مختلف يلبي الحاجة نفسها**. وعندما تتوفر بدائل جيدة بسعرٍ أقل، لا تستطيع الشركات رفع أسعارها بحرية.

مثال: يمكن لمكالمات الفيديو أن تحل محل سفر العمل، وللقطارات أن تحل محل الرحلات الجوية القصيرة.

قراءة النتيجة

عندما تكون القوى الخمس ضعيفة، تستطيع الشركات تحقيق أرباحٍ قوية. وعندما تكون قوية، يصعب حتى على الشركات الممتازة أن تحقق الأرباح. كما يبيّن النموذج أيّ القوى تمثل التهديد الأكبر، ليعرف القادة أين يتحركون أولاً.

مثالٌ على صناعة: تواجه صناعة الطيران منافسةً شديدة، وموردين أقوياء (صانعي الطائرات والمحركات)، ومشترين حساسين للأسعار يقارنون الأسعار عبر الإنترنت، وبدائل مثل القطارات ومكالمات الفيديو. فلا عجب أن كثيراً من شركات الطيران تجد صعوبة في تحقيق الأرباح.

تطبيق النموذج في العمل: أربع خطوات

- **ارسم خريطةً لكل قوة** في صناعتك، وقيّمها بأنها مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، مستنداً إلى الحقائق لا الآراء.
- **حدّد أين يكون الضغط أقوى** وأين تكون شركتك أكثر عرضةً له.
- **ضع استراتيجيةً لتخفيفه**، مثل بناء ولاء العملاء، أو التعامل مع عدة موردين، أو رفع عوائق الدخول، أو تقديم قيمةٍ فريدة يصعب تقليدها.
- **راجع القوى بانتظام**، لأن الأسواق والتقنيات والأنظمة تتغير.

أخطاء شائعة يجب تجنبها

- النظر إلى المنافسين المباشرين فقط وتجاهل القوى الأربع الأخرى.
- تحليل الاقتصاد كله بدلاً من صناعةٍ واحدة محددة بوضوح.
- التعامل مع التحليل كتمرينٍ يُنفَّذ مرةً واحدة.
- تقييم القوى بناءً على المشاعر بدلاً من البيانات.
- وصف القوى دون تحويل النتائج إلى إجراءات.

القياس والمتابعة

- **المنافسة:** عدد المنافسين، ومعدل نمو السوق، واتجاهات الأسعار.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

- **الداخلون الجدد:** عدد الشركات الجديدة التي تدخل كل عام.
- **الموردون:** عدد الموردين البديلين وتكلفة التحول.
- **المشترون:** حصة المبيعات من أكبر العملاء وضغطهم على الأسعار.
- **البدائل:** نمو المنتجات البديلة وأسعارها النسبية.

مثال: سلسلة مقاهٍ إقليمية

استخدمت سلسلة مقاهٍ إقليمية القوى الخمس قبل الافتتاح في مدينةٍ جديدة. فكانت المنافسة شديدة لكثرة المقاهي، وكان تهديد الداخلين الجدد مرتفعاً أيضاً لأن افتتاح مقهى أمرٌ سهل. وكانت قوة الموردين متوسطة، وقوة المشترين مرتفعة لأنهم يستطيعون الذهاب إلى المقهى المجاور، بينما كانت البدائل مثل آلات القهوة في المكاتب تنمو. فقررت السلسلة ألا تنافس بالسعر. وبدلاً من ذلك، بنت ولاء العملاء بتطبيق مكافآت، ووقّعت عقوداً طويلة الأجل مع موردَين للقهوة، وركّزت على مواقع مميزة قرب الجامعات. وخلال عامين، أصبحت فروعها في المدينة الجديدة من أكثر فروعها ربحية.

قائمة تحقق سريعة

- هل حددنا بوضوح الصناعة التي نحللها؟
- هل قيّمنا كل قوةٍ من القوى الخمس بالأدلة؟
- أيّ قوةٍ تضغط على أرباحنا أكثر من غيرها؟
- ما الإجراءات التي تخفف هذا الضغط؟
- متى سنراجع التحليل مرةً أخرى؟

أهم الدروس

- تشكّل خمس قوى جاذبية الصناعة وأرباحها: المنافسة، والداخلون الجدد، والموردون، والمشترون، والبدائل.
- المنافسة تأتي من مصادر أكثر بكثير من المنافسين المباشرين.
- القوى الضعيفة تتيح أرباحاً قوية، والقوى القوية تجعل الأرباح صعبة.
- استخدم النموذج لتحديد أين تكون شركتك أكثر عرضةً للضغط، وتحرّك بناءً على ذلك.
- راجع القوى بانتظام، لأن الأسواق تتغير.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)