

## التحليل الخارجي

### قوة المساومة عند الموردين :

العامل الرابع ضمن عوامل بورتو للمنافسه هو قوة المنافسه عند الموردين

ينظر الى ان الموردين يمثلون تهديداً عندما تكون لديهم القدره على فرض الاسعار التي يتعين على الشركه

دفعها ثمناً لمدخلاتها او تخفيض جودة الأداء ومن ثم تقليص ربحية الشركه

اذا كان الموردين ضعاف يهيئ الفرصه للشركه لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجوده

قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى الشركه يعتمد على قدرتهم بالقياس الى قدرة الشركه وطبقاً لما قاله بورتو

فإن الموردين يكونون في مركز أقوى كثيراً عندما :

١\_ المنتج الذي يبيعه بدائله قليله مع أهمية ذلك المنتج

٢\_ لا تمثل الصناعه التي تنتمي اليها الشركه المشتريه عميلاً مهماً لهم لا يعتمد ازدهار ورخاء الموردين على المجال الصناعي للشركه وان الموردين سيكون لهم حافز اقل لتخفيض الاسعار وتحسين الجوده

٣\_ تميز منتجاتهم التي تكلف الشركه كثيراً اذا ماتحولت الى مورد آخر وفي مثل هذه الحالات تعتمد الشركه على مورديها .

٤\_ عند ارتفاع الاسعار بإمكانهم اللجوء الى تهديد بالتكامل الرأسي الأمامي في الصناعه والمنافسه مباشره مع الشركه

٥\_ عندما لا تستطيع الشركات المشتريه اللجوء الى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتهم بأنفسهم . مثال صفحه ١٥٠

التهديد من قبل المنتجات البديله :

هو العامل الأخير في نموذج بورتو

المنتجات البديله هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين

بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعه محل الدراسه . مثال صفحه ١٥٠

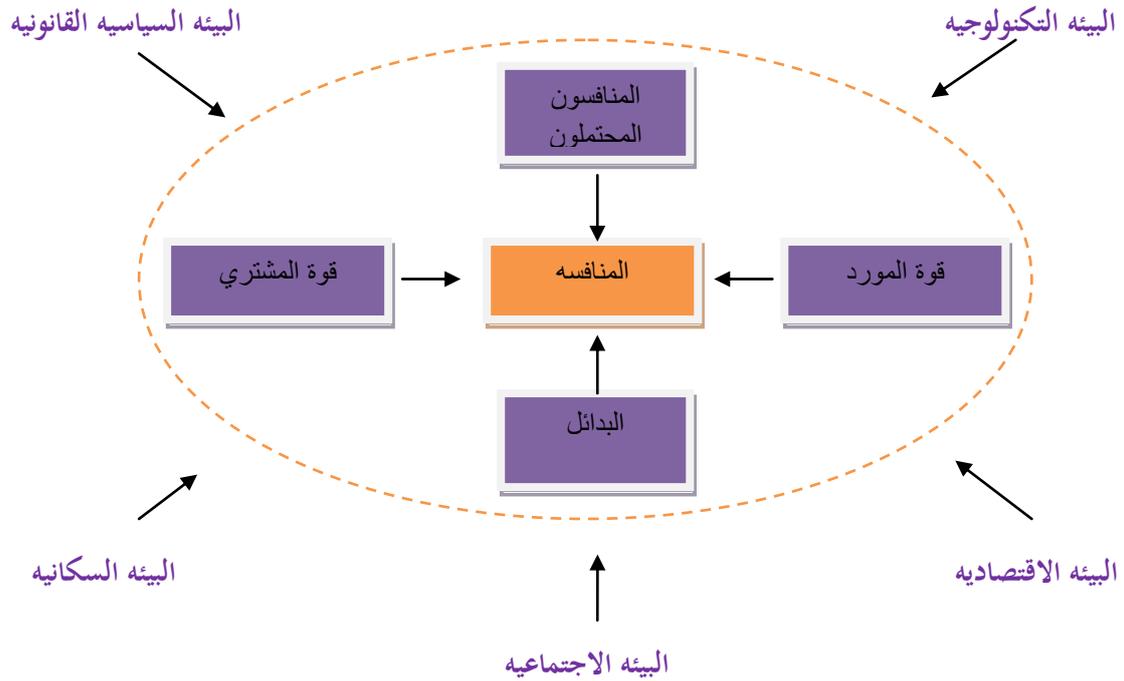
إن وجود بدائل قوية يمثل تهديداً تنافسياً كبيراً ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه الشركة ومن ثم تتأثر ربحيتها

أما إذا كانت منتجات الشركة ليس لها بدائل قوية وقليله (بمعنى ان البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف) فهنا تنتهي الفرصه أمام الشركة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية وتصميم استراتيجيات بما يضمن استغلال المزايا من تلك الحقيقه .

### دور البيئه الكليه :

إن الصناعات جزء لا يتجزأ من بيئته كليه واسعه تشمل على البيئه الاقتصاديه والتكنولوجيه والاجتماعيه والديموغرافيه والسياسيه

إن اي تغيرات تطرأ على البيئه الكليه يمكن أن يكون لها تأثير على نموذج بورتو . انظر الشكل



أهم أربعة عوامل رئيسيه في الاقتصاد الكلي:

١ معدل النمو الاقتصادي : النمو الاقتصادي يؤدي الى مزيد من الانفاق من قبل المستهلكين اذا النمو الاقتصادي يتجه لإحداث تخفيض عام لضغوط المنافسه داخل الصنائه ويهيئ للشركه فرصه التوسع وجني الأرباح ونظراً لأن التدهور الاقتصادي يؤدي إلى تقليص الإنفاق فهو يزيد من ضغوط المنافسه ويترتب عليه حروب الاسعار في مجالات الصناعات الناضجه أو المستقره .

٢ معدلات الفائده : تسهم معدلات الفائده في تحديد مستوى الطلب على منتجات الشركه وتعتبر معدلات الطلب عاملاً مهماً عندما يعتاد المستهلكون على الاقتراض لتمويل مشترياتهم من تلك المنتجات ، ولمعدلات الفائده تأثير على المبيعات مثل في مجال السيارات والاجهزه المنزليه والتجهيزات .

ويعتبر رفع معدل الفائده بالنسبه للشركات العامله في تلك المجالات بمثابة تهديد وخفض تلك المعدلات يمثل فرصاً للشركات .

٣ معدلات سعر الصرف : تحديد قيمة العملات الوطنييه بالنسبه لباقي العملات ، حركة معدلات أسعار الصرف لها تأثير مباشر على القدره التنافسيه لمنتجات الشركه في الأسواق العالميه مثال صفحه ١٥٢

٤ معدلات التضخم : إن التضخم يؤدي الى اضطراب الاقتصاد وعدم استقراره ويترتب عليه :

١ نمواً اقتصادياً بطيئاً ٢ معدلات فائده عاليه ٣ حركة نقد غير مستقره .

وإذا ما استمرت معدلات التضخم بالتصاعد ذلك يعرض الخطط الاستثماريه للخطر والسمة الرئيسييه للتضخم هي صعوبة التنبؤ بالمستقبل وعدم التأكد يجعل الشركات غير راغبه في عمل استثمارات جديده وذلك يؤدي الى انكماش اقتصادي ويدفع الاقتصاد الى الركود والكساد وهكذا نستطيع القول ان التضخم المرتفع يشكل تهديداً كبيراً للشركه

## ٢ البيئه التكنولوجيه :

في الحرب العالميه الثانيه تسارعت التغييرات التكنولوجيه وقد ساعد على إطلاق مايسمى بعملية (الفوران المستمر للثوره الابتكاريه) ويؤدي التغيير التكنولوجي الى تحويل منتجات راسخه الى متقادمه وفي نفس الوقت يمكن ان تخلق العديد من المنتجات الجديده ونجد ان التغيير التكنولوجي يمكن ان يكون ابتكارياً او هداماً مما يعتبر فرصاً او تهديداً للشركه أهم آثار التغيير التكنولوجي يؤثر على ارتفاع وقوة عوائق الدخول مما يترتب عليه إعادة تشكيل هيكل صناعة معينه مثال صفحه ١٥٣

## ٣ البيئه الاجتماعيه :

ان التغييرات الاجتماعيه تؤدي الى ايجاد فرص وتهديدات مثال صفحه ١٥٤

## ٤ البيئه الديمغرافيه :

يعتبر تغير الترتيب السكاني عاملاً اخر من العوامل المؤثره في البيئه الكليه والذي يترتب عليه وجود فرص وتهديدات مثال صفحه ١٥٤

## ٥ البيئه السياسيه والقانونيه :

لها تأثير كبير على مستوى الفرص والتهديدات في البيئه إن أحد أهم النزعات الرئيسيه التي تمثلت في عمليات تحرير القيود الحكوميه وانه يالغاء الكثير من القيود القانونيه والاتجاه الى التحرر ادى الى انخفاض عوائق الدخول ومن ثم زادت حدة المنافسه في عدد من الصناعات مثال صفحه ١٥٥

## وبالنسبه للمستقبل

تأتي المخاوف المرتبطه بدمار طبقة الازون والامطار الحمضيه والتسخين الكوني على قمة الأجندة السياسيه فتتجه الحكومات الى وضع قوانين بيئيه صارمه من أجل تحجيم تلوث الهواء ويتعين على الشركات بدلاً من مقاومه هذا الاتجاه ان تحاول الاستفادة منه مثال صفحه ١٥٥

المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعات :

مفهوم المجموعات الاستراتيجية :

في الحياة العمليه غالباً ماتختلف الشركات التي تنتمي الى صناعه واحده بعضها عن البعض الاخر فيما يتعلق بعوامل مثل:

قنوات التوزيع المستخدمه

شرائح السوق التي تخدمها الشركه

جودة منتجاتها

القياده التكنولوجيه

خدمه المستهلك

سياسه التسعير

السياسه الاعلانيه

عمليات الترويج

ونتيجه لتلك الاختلافات داخل معظم الصناعات فمن الممكن ملاحظه مجموعه من الشركات يتبع اعضائها نفس الاستراتيجيات الأساسيه والتي تختلف عن الاستراتيجيات الأساسيه التي تتبعها شركات في مجموعه اخرى هذه المجموعات تسمى (بالمجموعات الاستراتيجية ) مثال صفحه ١٥٦