

## المحاضرة الثالثة: تحليل البيئة الخارجية الخاصة (التحليل التنافسي) 1

يهدف التحليل التنافسي إلى الوصول إلى إجابات متبصرة وعملية لسبعة أسئلة أساسية تساهم في فهم المؤسسة لبيئة العمل المحيطة بها، وبتجميعها ستكون أساساً قويا لقياس مدى توافق الاستراتيجية مع ظروف الصناعة المتغيرة والحقائق التنافسية على أرض الواقع الفعلي.

### السؤال الأول: ما السمات الاقتصادية المؤثرة والسائدة في الصناعة؟

تعد العوامل التي يجب عليك أن تفكر فيها عند دراسة سمات الصناعة الاقتصادية عوامل قياسية ومعروفة للجميع وهي:

- حجم السوق.
- مجال التنافس (محلي أم إقليمي أم وطني أم قومي أم عالمي).
- معدل نمو السوق ومكانتها في دورة الحياة التجارية (مرحلة التطور المبكر أو النمو السريع أو النضج المبكر أو الركود أو الكساد أو التشيع).
- عدد المشترين وأحجامهم النسبية. (هل تتوزع الصناعة بين عدد كبير من المؤسسات الصغيرة أم تتركز ويتحكم فيها عدد صغير من المؤسسات الضخمة العملاقة؟).
- عدد المنافسين في السوق وأحجامهم النسبية.
- مدى تكامل المنافسين سوياً ومكاناتهم في الصناعة.
- أنواع قنوات التوزيع المستخدمة في الوصول إلى العملاء.
- التغير التكنولوجي في إبداع عملية الإنتاج أو تقديم منتجات جديدة.
- اختلاف منتجات المؤسسات المنافسة وخدماتها، بدرجة كبيرة أو صغيرة، أو تطابقها مع منتجات المؤسسات التي تخضع للتحليل وخدماتها.
- مدى تواجد المشاركين الرئيسيين في الصناعة، في موقع جغرافي محدد.
- مدى تميز أنشطة صناعية محددة بتأثيرات التعلم والممارسة والخبرة القوية مما ينتج عنه انخفاض أسعار الوحدة المنتجة.
- مدى أهمية الطاقة الإنتاجية والاستغلال الأمثل للاستفادة من القدرة على تحقيق كفاءة إنتاجية منخفضة الأسعار.
- المتطلبات الاستثمارية وسهولة الدخول والخروج لرأس المال المستخدم.
- ارتفاع أرباح الصناعة أو انخفاضها عن المقياس أو المعيار القياسي السائد في الصناعة.

### السؤال الثاني: كيف سوف تكون المنافسة في المستقبل وما مدى متانة كل قوة تنافسية ورسوخها في الصناعة؟

يتضمن أحد أهم مكونات الصناعة والتحليل التنافسي التعمق المتأني داخل عمليات الصناعة التنافسية لاكتشاف المصادر الأساسية التي تسبب الضغوط التنافسية، ومدى متانة كل قوة تنافسية منها. وتعد هذه الخطوة التحليلية مهمة للغاية، حيث إن المديرين لن يستطيعوا التوصل إلى استراتيجية ناجحة، دون فهم عميق وشامل لطبيعة الصناعة التنافسية.

حسب مايكل بورتر فإن حالة التنافس في الصناعة، تتكون من خمس قوى تنافسية هي:



1- التنافس بين البائعين في الصناعة: تعد أكثر هذه القوى الخمس تأثيراً: التنافس القوي على المكانة وتفضيلات المشتريين. وتستمر هذه القوة فعالة ومؤثرة بين البائعين المتنافسين لنفس المنتج أو الخدمة. وتعتمد حدة التنافس بين البائعين أساساً على تحديد كيفية توظيف تقنيات وأساليب عديدة، مثل: خفض الأسعار أو السمات الجذابة للمنتج أو خدمات العملاء الممتدة أو فترة الضمان الأطول أو أساليب الترويج الخاصة أو تقديم منتجات جديدة بشكل فعال ونشط. وقد يتفاوت التنافس ما بين الاعتدال أو الحدة، طبقاً لمدى اقتراب المؤسسات من بعضها البعض ومدى سرعة المؤسسات في القيام بالتحركات الاستراتيجية النشطة التي تهدد أرباح الخصوم. وعادة ما يكون المتنافسون في نفس الصناعة، فعالين ومؤثرين في إضافة تقنيات جديدة لعروض منتجاتهم التي تزيد من إعجاب المشتريين بها، وتستمر في محاولاتها الدائمة لاستغلال نقاط ضعف توجهات السوق الأخرى لدى المنافسين.

وبغض النظر عن كون التنافس فاتراً أو محتدماً، فسوف تواجه كل مؤسسة تحدي تكوين استراتيجية ناجحة للتنافس، تلك الاستراتيجية التي تخلق لها ميزة تنافسية أفضل من المنافسين، وتقوي مكانتها لدى المشتريين.

2- الدخول المحتمل لأطراف جديدة في المنافسة: يتسبب دخول أطراف جديدة إلى السوق، في دفع قدرة إنتاج جديدة، وفي الرغبة في إنشاء مكانة آمنة في السوق، وأيضاً في خلق مصادر قيمة يتم التنافس عليها. وتعتمد مدى خطورة التهديدات التنافسية للدخول في سوق معينة، على فئتين من العوامل: حدود الدخول أو قيودها، وردود الفعل المتوقعة من جانب المؤسسات صاحبة المكانة المستقرة في السوق للدخول الجديد. وسوف تجد قيوداً أو حداً عالياً للدخول عندما يصعب على الوافد الجديد، الانتقال إلى السوق أو إذا وضعت العوامل الاقتصادية حداً فاصلاً يفصل بينه وبين المنافسين، وهناك عدة أنواع من قيود الدخول إلى السوق، منها:

- اقتصاديات الحجم.
- عيوب التكلفة والموارد بغض النظر عن الحجم.
- تأثيرات منحى التعلم والممارسة العملية والخبرة.
- عدم القدرة على التوافق مع التكنولوجيا المستخدمة أو أساليب المؤسسات القائمة التي توجد بالفعل في السوق.
- تفضيل العلامة التجارية وولاء المستهلكين.
- المتطلبات الرأسمالية.
- الوصول إلى قنوات التوزيع.
- السياسات التنظيمية.
- قيود التعريفات الجمركية والتجارة العالمية.

3- الضغوط التنافسية المتمثلة في المنتجات البديلة: عادةً ما تتنافس المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي مع المؤسسات العاملة في الصناعات الأخرى، بسبب تشابه المنتجات التي قد تكون بدائل جيدة لإنتاجها. ويعتمد مدى قوة الضغوط التنافسية الناجمة عن المنتجات البديلة، على ثلاثة عوامل أساسية هي:

- توافر بدائل ذات أسعار جيدة.
- رضا المشتريين عن البدائل فيما يتعلق بالجودة والأداء وغيرها من السمات الأخرى.
- سهولة استراتيجية انتقال المشتري للبدائل الجديدة.

ويسبب توافر بدائل أخرى ذات أسعار جذابة، ضغطاً تنافسياً على أطراف السوق، من حيث فرض حد أعلى على الأسعار التي يمكن للمنتجين تقاضيها ثمناً لمنتجاتهم، دون تقديم حافز يدفع العملاء للانتقال إلى البدائل أو المخاطرة بانخفاض المبيعات. وفي نفس الوقت، فإن فرض هذا السقف الأعلى للسعر، يضع قيوداً على الأرباح التي يمكن لأطراف الصناعة ككل تحقيقها، ما لم يعثروا على طرق بديلة لتقليل التكاليف. وعندما تكون البدائل أرخص من منتجات الصناعة ذاتها، فسوف يتعرض أطراف الصناعة بأسرهم لضغط تنافسي عنيف يدفعهم لخفض أسعارهم، والعثور على طرق جديدة للتعامل مع انخفاض الأسعار، من خلال خفض التكلفة. كما يشجع وجود البدائل الأخرى العملاء على مقارنة الجودة والسمات والأداء وسهولة الاستخدام؛ وغيرها من السمات بالإضافة إلى السعر.

وكقاعدة عامة كلما كانت أسعار البدائل أقل وكلما كانت الجودة والأداء أعلى، وكلما كانت تكاليف الانتقال للبدائل أقل كانت الضغوط التنافسية التي تفرضها المنتجات البديلة، أكثر قوة وعنفا. ومن المؤشرات الجيدة للقوة التنافسية للمنتجات البديلة، معدل نمو المبيعات والأرباح وتقدمها في السوق وخطط توسيع قدرة الإنتاج.

4- الضغوط التنافسية النابعة من قوة الموقف التفاوضي للموردين وتعاون الموردين والبائعين سوياً : يعتمد كون علاقات المورد - البائع قوة تنافسية قوية أم ضعيفة على العوامل التالية:

- قدرة الموردين على ممارسة قوة مساومة أو قوة تفاوضية جيدة للتأثير على شروط توفير ما يريدونه.

- مدى تعاون المورد - البائع في الصناعة ومدى توافر قوة مساومة أو قوة تفاوضية للمورد في مواجهة الضغوط التنافسية.

ومن المعلوم أنه لن يكون للموردين قوة مساومة أو نفوذ على المنافسين، عندما تكون العناصر أو السلع التي ينتجونها بضائع متوافرة في الأسواق المفتوحة من قبل عدة موردين آخرين قادرين تماماً على الوفاء بالطلبات. وفي مثل هذه الحالات، يمكن للمنافسين ببساطة شديدة أن يحصلوا على كل المطلوب من عدة موردين متميزين. كما لن يكون بالمثل لدى موردي المنتجات السلعية قوة تأثير كافية إلا عندما يكونون بارعين للغاية في عملهم، وعندما يكون المتعاملون حريصين على تأمين احتياجاتهم بدرجة تدفعهم لقبول شروط أكثر إنصافاً للموردين. ويتم تحديد الموردين بهدف إضعاف مواقفهم التفاوضية عندما تكون هناك بدائل أخرى جيدة متاحة للبضائع التي يوفرونها، وعندما يكتشف المشترون أن نقل مشترياتهم لموردي عناصر بديلة أخرى ليس مكلفاً وليس عسيراً.

وبنفس الطريقة، يمتلك المورد (أو مجموعة من الموردين) نفوذاً أكبر في عمليات المساومة أو التفاوض، كلما زادت صعوبة انتقال العملاء لموردين بديل أو ارتفعت تكلفته. وعندما يكون انتزاع حق الامتياز من الموردين الكبار ذوي السمعة الجيدة والطلب المتزايد على منتجاتهم، أصعب من انتزاعه من الموردين الذين يسعون لتوسيع قاعدة عملائهم، أو الاستفادة من زيادة قدرة الإنتاج المتوفرة لديهم. وعادةً ما يكون الموردون أكثر قوة، عندما يمكنهم توفير المكونات بسعر أقل من الموردين الآخرين في الصناعة.

5- الضغوط التنافسية التي تنبع من قوة المركز التفاوضي للبائع وتعاون البائع - المشتري : يعتمد تمثيل علاقة البائع - المشتري لقوة تنافسية ضعيفة أو قوية على:

- امتلاك المشتريين لقوة مساومة ومركز تفاوضي قوي، كاف للتأثير على شروط البيع لصالحهم.

- درجة شراكة البائع - المشتري الاستراتيجية ومستواها في الصناعة وأهميتها التنافسية.

يمكن أن يكون لدى المشتريين مستوى مساومة قوي في العديد من المواقف . وربما يكون أكثر هذه المواقف وضوحاً، عندما يكون المشترون كثيرين، وعندما يشتررون نسبة كبيرة من إنتاج الصناعة، حيث يوفر الشراء بكميات كبيرة للمشتريين نفوذاً كافياً وقوة مؤثرة للحصول على امتياز أسعار أقل وغيرها من الشروط القيمة الأخرى.

وحتى إذا لم يشتر البائعون كميات كبيرة أو يوفروا عرضاً أو مكانة مهمة في السوق، فسوف يكون لديهم بعض النفوذ في إجراء المساومة والتفاوض في الظروف التالية:

- إذا كانت تكلفة انتقال المشتريين للعلامات التجارية المنافسة أو البدائل، منخفضة. وفي هذه الحالة، عادةً ما يكون لدى المشتريين ذوي

المرونة في تلبية احتياجاتهم القدرة على الانتقال إلى علامات تجارية أخرى، أو تحديد مصادر بديلة جديدة من العديد من البائعين؛ مما

يسمح لهم بمساحة مناسبة للتفاوض مع البائعين. وعندما تكون منتجات البائعين المنافسين متطابقة أو متماثلة إلى حد كبير، فسوف

يتمكن المشترون بسهولة من الانتقال من بائع لبائع بتكلفة منخفضة أو بدون تكلفة على الإطلاق. وقد يرحب البائعون القلقون بمنح بعض

الامتيازات للعملاء لكسب تجارة المشتريين. ولكن إذا كانت منتجات البائعين المنافسين مختلفة اختلافاً كبيراً، فسوف تقل قدرة المشتريين على

الانتقال إلى المنافسين الآخرين، دون دفع تكلفة تغيير كبيرة. وقد يستنتج البائع المتيقظ أنه عادةً ما يكون العميل مضطراً لاستخدام

منتجاته؛ ولذلك فقد لا يميل لمنحه أية امتيازات إضافية.

- إذا كان عدد المشتريين قليلاً أو إذا كان هناك عميل مهم بوجه خاص للبائع، وكلما كان عدد المشتريين أقل، أصبح من الصعب على البائعين

أن يعثروا على بدائل، عندما يتم فقد عميل مهم. كما أن معرفة البائع بصعوبة استبدال أحد عملائه المفقودين بغيره، تجعله يرحب بمنح

بعض أنواع الامتيازات للحفاظ على عملائه الحاليين.

- إذا كان لدى المشتريين معلومات جيدة عن منتجات البائع وأسعاره وتكاليفه

- كلما زادت معلومات المشتري عن ذلك، كانت مكانته أفضل في المساومة.
- إذا فرض المشترون تهديداً أثمانياً للتكامل مع مصادر المواد الأولية بالنسبة لتجارة البائعين.
- إذا كان لدى المشتري حرية تصرف فيما يتعلق بإمكان شراء المنتج ووقت شرائه.
- وسوف يكون لدى المشتري قوة مساومة ضعيفة، عندما يقومون بالشراء بصفة غير مستمرة أو بكميات صغيرة، وعندما تكون تكلفة الانتقال لعلامات تجارية أخرى كبيرة أو باهظة.
- لكي يتمكن المديرون من التنافس بنجاح، فلا بد لهم من أن يقوموا بتكوين استراتيجيات تحمي المؤسسة بقدر المستطاع من القوى التنافسية الخمس، وتساعد في صنع القواعد والأسس الصلبة وإضافة المزيد من الضغوط على المنافسين. وقد يعني ذلك أيضاً، حماية نموذج عمل الصناعة، ولن يتوقع المديرون القيام بتطوير استراتيجيات تنافسية ناجحة، دون التعرف أولاً على الضغوط التنافسية الموجودة وتقدير قوة كل منها، ودون التوصل إلى فهم أشمل وأعمق لهيكل الصناعة التنافسي. كما يمكن لنموذج القوى الخمس أن يصبح أداة قوية لمنح صانعي الاستراتيجية العمق التنافسي المنشود، لخلق مؤسسة ناجحة - أي مؤسسة تتمتع بميزة تنافسية دائمة.

### السؤال الثالث: ما الذي يسبب تغير هيكل الصناعة التنافسي وبيئة العمل التجاري؟

- تتميز كل صناعة باتجاهات وتطورات جديدة ومتباينة تتسبب تدريجياً أو بسرعة في إحداث تغيرات مهمة بها ؛ مما يتطلب استجابة استراتيجية من المؤسسات المعنية، وتعد مراحل الحياة علامات قوية للتغير في معدل نمو الصناعة بأكملها.
- وعلى الرغم من أهمية الحكم على مرحلة النمو التي تمر بها الصناعة، إلا أن هناك قيمة تحليلية كبيرة، تكمن في التعرف على العوامل المسببة للتغيرات التنافسية وأساسيات الصناعة. ومن المعروف أن الصناعة والأحوال التنافسية، عادةً ما تتغير بسبب تحرك القوى التي تخلق محفزات أو ضغوطاً مسببة للتغيير، وتسمى أهم القوى المؤثرة في هذا الصدد باسم «القوى المحركة» (driving forces) لأن لها تأثيرات كبيرة على نوعيات التغييرات التي تحدث في هيكل الصناعة، وفي البيئة التنافسية. ويتضمن تحليل القوى المحركة خطوتين مهمتين هما: التعرف على القوى المحركة ثم تقييم تأثيراتها وتبعاتها على الصناعة ككل ، وأهم القوى المحركة الشائعة عادةً ما تكون ضمن إحدى الفئات التالية:

- شبكة الإنترنت وفرص التجارة الإلكترونية الجديدة والتهديدات والمخاطر التي تفرضها على الصناعة.
- زيادة عولمة الصناعة.
- التغيرات في معدل نمو الصناعة طويل الأجل.
- التغيرات في مشتري المنتج وكيفية استخدامه.
- إبداع المنتجات الجديدة وابتكارها.
- التغير التكنولوجي.
- إبداع التسويق.
- خروج مؤسسات كبيرة من السوق أو دخولها إليها.
- شيوع الطرق التكنولوجية الحديثة بين العديد من المؤسسات والدول.
- التغيرات في التكلفة والكفاءة.
- نمو تفضيل العملاء للمنتجات المتميزة أو الفريدة بدلا من المنتجات التقليدية للبضائع (أو للمنتجات المخصصة بدلا من المنتجات القياسية).
- التأثيرات التنظيمية والتشريعية والتغيرات في السياسات الحكومية.
- الاهتمامات والمواقف وأساليب الحياة الاجتماعية.
- خفض معدلات المخاطرة غير الضرورية والمخاطرة التجارية.
- الارتباط بين الاستراتيجية والقوى المحركة.