

## المحاضرة الرابعة: تحليل البيئة الخارجية الخاصة (التحليل التنافسي) 2

### السؤال الرابع: ما أقوى المؤسسات وأضعفها مكانة في السوق؟

من أهم تقنيات الكشف عن المكانة التنافسية لأطراف الصناعة استخدام أسلوب تخطيط المجموعة الاستراتيجية حيث إن هذه الأداة الاستراتيجية مفيدة للغاية في مقارنة مكانة كل مؤسسة في السوق، أو لتجميع المؤسسات في مكانات أو أوضاع متشابهة. وخاصةً عندما يتوافر في نفس الصناعة العديد من المنافسين، لدرجة تحول عملياً دون فحص كل منهم بعمق على حدة.

1- استخدام تخطيط المجموعات الاستراتيجية لتقييم المكانة التنافسية للمؤسسات المنافسة : تتكون المجموعة الاستراتيجية من المؤسسات المنافسة ذات التوجهات التنافسية والمكانات المتشابهة في السوق، حيث تتشابه المؤسسات في نفس المجموعة الاستراتيجية بأكثر من طريقة: فقد يكون لهذه المنتجات - مثلاً - اتساع خط إنتاج متشابه، أو أنهم يقومون بالبيع بنفس الأسعار أو الجودة، أو يؤكدون ويركزون على نفس قنوات التوزيع، أو يستخدمون نفس سمات المنتج لاجتذاب نوعيات متشابهة من المشترين، أو يعتمدون على تقنيات متطابقة، أو ربما يعرضون على المشترين خدمات متشابهة ومساعدة تكنولوجية متماثلة.

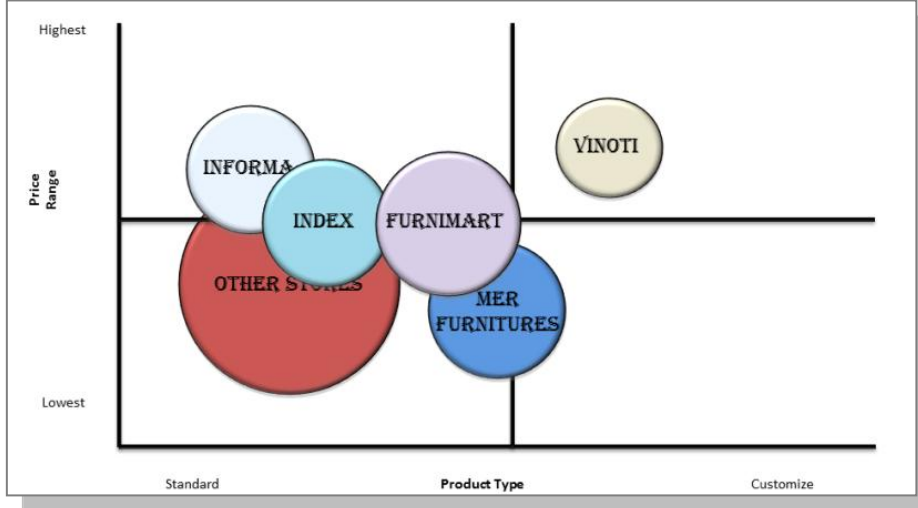
يتم إجراء تخطيط المجموعات الاستراتيجية، وتحديد المؤسسات التي تنتمي لكل مجموعة استراتيجية من خلال:

- التعرف على أبرز السمات التنافسية التي تميز المؤسسات العاملة في الصناعة - ومن أهم المتغيرات الفعالة هنا: نطاق السعر / الجودة (مرتفع أو متوسط أو منخفض) والتغطية الجغرافية محلية أو إقليمية أو وطنية أو عالمية) ودرجة التكامل الأفقي (لا يوجد أو جزئي أو كامل)، واتساع خط الإنتاج (عريض أو ضيق)، واستخدام قنوات التوزيع واحدة أو بعضها أو كلها ودرجة الخدمات المتوفرة (دون سمات أو مزايا إضافية أو مزايا محدودة أو سمات كاملة).

- تحديد مكانة المؤسسة على تخطيط ثنائي المتغيرات، باستخدام بندين متماثلين من السمات المختلفة.

- تحديد المؤسسات التي توجد في نفس إطار المساحة الاستراتيجية داخل نفس المجموعة الاستراتيجية.

- رسم دوائر حول كل مجموعة استراتيجية ورسم دوائر تتناسب مع حجم المجموعة حيث عدد المؤسسات



2- الاستفادة والتعلم من تخطيط المجموعات الاستراتيجية: عادةً ما تزيد محاولات المؤسسات المنافسة للدخول في مجموعة استراتيجية جديدة، من الضغوط التنافسية السائدة في السوق، ويعتمد مدى صعوبة هذا الانتقال على ارتفاع موانع الدخول للمجموعة الاستراتيجية المستهدفة أو انخفاضها.

وهناك أمر آخر يجب الاهتمام به أيضاً، وهو مدى اختلاف الأرباح المتوقعة للمجموعات الاستراتيجية المتباينة، بسبب مميزات مكانة كل مجموعة في السوق وغيوبها سبب ضغوط القوى التنافسية الخمس عليها، أو اختلاف درجات التنافس داخل المجموعات الاستراتيجية ذاتها أو معدلات النمو المختلفة لقطاعات المشترين الأساسية، التي تتعامل معها كل مجموعة.

على الرغم من أن المؤسسات في نفس المجموعة الاستراتيجية، تعد أقرب المنافسين لبعضها البعض فسوف يكون أقرب ثاني منافس للمجموعة ككل، هو المجموعات الاستراتيجية المجاورة لها مباشرة. ولا تميل المؤسسات في المجموعات الاستراتيجية المتباعدة في الخريطة، إلى التنافس على الإطلاق.

### السؤال الخامس: ما التحركات الاستراتيجية التي قد يقوم بها المنافسون في المستقبل؟

لا يمكن للمؤسسة أن تتفوق في مناوراتها على منافسيها، دون متابعة أعمالهم وفهم استراتيجياتهم، وتوقع التحركات التي قد يقومون بها في المستقبل. ويكمن الذكاء التنافسي عند تحليل الاستراتيجيات التي يوظفها المنافسون في تفعيل أحدث تحركاتهم وميزات مصادرههم وعيوبها، والخطط التي تم الإعلان عنها من جانبهم، كجزء أساسي من المشاركة في الإجراءات التي قد يقومون بها فيما بعد، مع دراسة تبعات هذه التحركات ذاتها على التحركات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة المعنية. كما يساعد الذكاء التنافسي المؤسسة على تحديد حاجتها للدفاع عن نفسها، ضد أي تحركات وتوجهات محددة قام بها المنافسون، أو التفكير فيما قد أتاحتها هذه التحركات من فرص هجوم جديدة، قد تستطيع شنها في معركة التنافس التي تخوضها، وقد يخاطر المديرون الذين لم ينجحوا في دراسة المنافسين جيدا، بتعرضهم لإجراءات مفاجئة قد يقوم بها المنافسون.

1- متابعة استراتيجيات المنافسين: لعل أفضل مصدر للحصول على المعلومات المفيدة عن استراتيجيات المنافسين، هو فحص ما يقومون به في السوق حاليا، وما توضحه إدارتهم فيما يتعلق بخطط المؤسسة المستقبلية المعلنة، من خلال:

- دراسة مجال أسواق المنافسين الجغرافية وأهدافهم أو نواياهم الاستراتيجية والأهداف المستهدفة لنصيبهم في السوق ومكانتهم على خريطة المجموعة الاستراتيجية في الصناعة ككل، واستعدادهم للمخاطرة.
- تحديد طبيعة تحركات المنافسين الحديثة، سواء أكانت دفاعية أم هجومية.

ومن المصادر الجيدة للحصول على مثل هذه المعلومات البيان السنوي للمؤسسة والأحاديث التي يبدي بها المديرون، وتقارير الائتمانيين الماليين المحليين ومقالات الإعلام التجاري والإدارات الصحفية للمؤسسة والمعلومات التي تنشر على موقع المؤسسة على شبكة الويب، وغيرها من المواقع الأخرى على الإنترنت، ومعارضها التجارية في مختلف أنحاء العالم والاتفاقيات المبرمة مع عملاء المنافسين والموردين والموظفين السابقين لدى تلك المؤسسات. وتحتوي معظم المؤسسات على وحدة ذكاء تنافسي، تعمل بانتظام وبشكل دائم على تجميع المعلومات عن المنافسين وتتيحها على إنترانت المؤسسة (الشبكة الإلكترونية الداخلية لها).

2- تقييم أهم المشاركين (اللاعبين) المستقبليين في الصناعة: هنا يتم التركيز على أسباب قيام بعض المنافسين بأعمال لم يقم بها البعض الآخر. وعادة ما تكون كيفية احتفاظ المؤسسة بنصيبها الحالي في السوق بطريقة آمنة، معتمدة أساساً على مدى تعرضها للقوى المحركة والضغط التنافسي، سواء أكانت تتمتع بميزة تنافسية أم بعيب تنافسي، وعلى مدى تعرضها لهجوم المشاركين الآخرين في الصناعة. ويساعد التعرف على المنافسين الحاصلين على مكانة جيدة في السوق والمنافسين الذين هم في طريقهم لخسارة نصيبهم من السوق، على التنبؤ استراتيجيا بأنواع التحركات التي قد يقوم بها كل منافس بعد ذلك.

3- التنبؤ بتحركات المنافسين التالية: يمكن استنتاج الإشارات أو الدلائل على ما سوف تقوم به مؤسسة محددة في المستقبل، من خلال دراسة نواياها الاستراتيجية عن طريق مراقبة مدى جودة تحركها في السوق، ومن خلال:

- تحديد مدى الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة في السوق لتحسين أدائها المالي.
- مدى جودة أدائها الحالي ومدى رضاها واقتناعها به حيث يستمر المنافسون الراضون عن استراتيجيتهم الحالية في مواصلتها، مع إدخال بعض التعديلات البسيطة عليها.
- قد يكون أداء المنافسين السيئين ضعيفا لدرجة تؤكد حدوث التحركات الاستراتيجية الحديثة لها، سواء أكانت دفاعية أم هجومية. كما أن المنافسين العدوانيين ذوي العزم والاستراتيجية الطموح من المرشحين الأقوياء للحصول على فرص السوق السائحة واقتناصها، واستغلال عيوب المنافسين الضعفاء.
- التصريحات العامة التي يبديها المنافسون فيما يتعلق بوجهة الصناعة، وما تقوله مثل هذه التصريحات عن مكانة المؤسسة المستقبلية.
- الشائعات الدائرة عما تقوم به هذه المؤسسات وأعمالها السابقة ونمطها في القيادة والإدارة.

- مدى مرونة المنافسين وقدرتهم على القيام بالتغييرات الاستراتيجية الكبيرة، أو درجة انغلاقهم ومحافظتهم على تتبع نفس الاستراتيجية الأساسية الحالية مع إدخال بعض التعديلات البسيطة عليها.

### السؤال السادس: ما العوامل الرئيسية المؤثرة على النجاح التنافسي؟

تعد عوامل النجاح الرئيسية (Key success factors KSF) في الصناعة، هي العوامل التي لها تأثير كبير على قدرة العاملين في الصناعة، على تحقيق النجاح في السوق، وبمعنى آخر، تعد عوامل النجاح الرئيسية هي القواعد التي تشكل نجاح المؤسسة المالي والتنافسي. وتساعد الإجابات على الأسئلة التالية في التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة:

- ما أساس اختيار العملاء للعلامات التجارية المتنافسة من البائعين؟ وما أهم سمات المنتجات الجوهرية المطلوبة؟

- ما الموارد والإمكانات التنافسية التي يحتاجها البائع لكي ينجح تنافسيًا؟

- ما هي الجهود التي يجب على البائعين أن يبذلوها، لكي يحافظوا على ميزاتهم التنافسية؟

يعد تحديد عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة أحد العناصر التحليلية الرئيسية، حيث يكون المديرون في حاجة لفهم مكانة الصناعة جيداً، للتعرف على العوامل الأكثر أهمية في النجاح التنافسي وعلى العوامل التي تمثل أهمية أقل، حيث تستفيد المؤسسة التي تتمكن من تفهم عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة من اكتساب ميزة تنافسية دائمة بتطويع الاستراتيجية وصياغتها، بحيث تُخصص كل قواها وإمكاناتها، لكي تصبح أفضل من المنافسين في أحد هذه العوامل الأساسية.

وتختلف عوامل النجاح الرئيسية من صناعة لصناعة، ومن وقت لآخر داخل نفس الصناعة ذاتها، مع تغير الظروف التنافسية. ولا يكون للصناعة عادةً أكثر من ثلاثة أو أربعة عوامل نجاح رئيسية في نفس الوقت، وعادةً ما يكون هناك عامل واحد فقط أو عاملان مؤثران على العوامل الأخرى، من حيث درجة الأهمية والفاعلية ونتيجة لذلك، فإنه من المهم للمديرين تجنب تضمين العوامل ذات الأهمية الصغيرة والهامشية في قائمة عوامل النجاح الرئيسية والخاصة.

### السؤال السابع: أ. هل الصناعة جذابة، وما هو مستقبلها فيما يتعلق بتحقيق ربح أعلى من المتوسط؟

تمثل الخطوة النهائية في التحليل التنافسي والصناعي، في استخدام إجابات الأسئلة الستة السابقة، للتوصل إلى نتائج محددة فيما يتعلق بمدى جاذبية الصناعة أو عدم جاذبيتها ككل سواء على المدى القريب أو البعيد، ومستقبلها، يبشران بالخير أم لا. وتتضمن العوامل المهمة التي يعتمد عليها التوصل لمثل هذه الاستنتاجات، ما يلي:

- إمكان نمو الصناعة وازدهارها.

- مدى سماح التنافس في الصناعة الحالي بتحقيق أرباح كافية ومناسبة ومدى قابلية القوى التنافسية لاكتساب المزيد من القوة أو الضعف.

- مدى تأثر أرباح الصناعة سلباً أو إيجاباً بالقوى المحركة السائدة في السوق التنافسية.

- المكانة التنافسية للمؤسسة في الصناعة، ومدى تعرض هذه المكانة لاكتساب المزيد من القوة أو الضعف.

- قدرة المؤسسة على الاستفادة من عيوب المنافسين الضعفاء ربما بتحويل موقف صناعة غير جذاب، إلى فرصة للمؤسسة).

- قدرة المؤسسة على الدفاع عن نفسها ضد العوامل التي قد تجعل الصناعة غير جذابة، أو القيام برد فعل إيجابي تجاه ممارسات المنافسين ضدها.

- درجة المخاطرة والشك في مستقبل الصناعة.

- خطورة المشكلات التي تواجه الصناعة ككل.

- مدى إضافة المشاركة المستمرة في هذه الصناعة، لقدرة المؤسسة على النجاح في المجالات الأخرى التي تهتم بها تجارياً.

وكاقترح عام، كلما كان مستقبل أرباح الصناعة الكلية أعلى من المتوسط، كانت الصناعة جذابة بشكل عام. أما إذا كان مستقبل أرباحها أقل من المتوسط، فسوف تصبح غير جذابة إلا أنه يتم تقييم جاذبية الصناعة من وجهة نظر مؤسسة بعينها، فقد تكون بيئة عمل الصناعات التي قد لا تكون جذابة للمشاركين الضعفاء، جذابة للمشاركين الأقوياء، كما قد تكون الصناعات الجذابة لمن يعمل فيها.