

المحاضرة الثامنة: تحليل البيئة الخارجية وفق التحليل الاستراتيجي التنافسي

مع مطلع الثمانينات برزت نماذج وأدوات جديدة، وقد تميزت هذه المرحلة بإسهامات عديدة لأساتذة هارفرد وفي مقدمتهم (M. Porter) أستاذ الاقتصاد الصناعي الذي قدم في أعماله متابعة مقارنته الشهيرة لهيكل الصناعة تماشياً مع نموذج SWOT. كما قدم مصطلح الميزة التنافسية الذي كان له الفضل الكبير في إعطاء دفعة قوية للفكر الاستراتيجي. فالميزة التنافسية لا تزال إلى اليوم بمثابة حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي حتى عند من يخالفون رأي Porter أو عند من يحاولون تطوير التصور الإستراتيجي.

إن مقاربة هيكل الصناعة ترى بأن "هيكل الصناعة يمارس تأثيراً كبيراً وحاسماً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اعتمادها إزاء ذلك"، حيث أنها ترى بأن العامل الأول الذي يحدد مردودية المنظمة النشطة في صناعة معينة هو (جاذبية هذه الصناعة في حد ذاتها وذلك بما تطرحه أمام المتعاملين بها من عوامل مختلفة للنجاح، بينما تأتي المكانة التنافسية النسبية للمنظمة في المركز الثاني بعد تأثير هيكل الصناعة، وهكذا فكلما كانت المنظمة في وضعية تنافسية نسبية قوية كلما كان بإمكانها تحقيق نتائج أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة.

إذا يهدف التحليل التنافسي إلى الوصول إلى إجابات متبصرة وعملية لسبعة أسئلة أساسية تساهم في فهم المؤسسة لبيئة العمل المحيطة بها، وبتجميعها ستكون أساساً قوياً 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 التشبع).
- 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 سويًا ومكاناتهم في الصناعة.
- أنواع قنوات التوزيع المستخدمة في الوصول إلى العملاء.
- التغيير 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: التنافس بين البائعين في نفس الصناعة هو القوة الأكثر تأثيراً. يعتمد على استراتيجيات مثل خفض الأسعار، تحسين المنتج، خدمات العملاء، وتقديم عروض جديدة. يختلف التنافس في شدته بناءً على قرب الشركات من بعضها وسرعة تحركاتها. يجب على كل شركة تطوير استراتيجية قوية لتحقيق ميزة تنافسية وتكتسب ولاء العملاء.

2- الدخول المحتمل لأطراف جديدة في المنافسة: دخول أطراف جديدة إلى السوق يمكن أن يزيد التنافس ويهدد الشركات القائمة. يعتمد ذلك على قيود الدخول وردود فعل الشركات الراسخة. تشمل قيود الدخول: اقتصاديات الحجم، تكاليف الموارد، الخبرة، التوافق مع التكنولوجيا، ولاء العملاء، المتطلبات الرأسمالية، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات التنظيمية، والقيود الجمركية.

3- الضغوط التنافسية المتمثلة في المنتجات البديلة: الضغوط التنافسية الناتجة عن المنتجات البديلة تحدث عندما تتنافس الشركات في نفس الصناعة مع شركات في صناعات أخرى تقدم منتجات مشابهة. تعتمد قوة هذه الضغوط على ثلاثة عوامل:

1. توافر بدائل بأسعار جيدة.

2. رضا العملاء عن البدائل من حيث الجودة والأداء.

3. سهولة انتقال العملاء إلى البدائل.

توافر البدائل بأسعار مغرية يحد من الأسعار التي يمكن أن يفرضها المنتجون، ويضغط على الأرباح. إذا كانت البدائل أرخص، يواجه المنتجون ضغطاً لتقليص الأسعار والتكاليف. كما يشجع العملاء على مقارنة الجودة والسعر. كلما كانت البدائل أرخص وأعلى جودة وأسهل انتقالاً، زادت الضغوط التنافسية.

4- الضغوط التنافسية النابعة من قوة الموقف التفاوضي للموردين وتعاون الموردين والبائعين سويًا: تعتمد قوة الضغوط التنافسية من الموردين على قدرتهم على التفاوض وتأثيرهم على شروط التوريد. يكون الموردون أقوى عندما:

1. لديهم قدرة تفاوضية قوية لفرض شروطهم.

2. لا توجد بدائل سهلة أو رخيصة للمنتجات التي يقدمونها، مما يجعل من الصعب على الشركات العثور على موردين آخرين.

3. يتعاون الموردون مع البائعين، مما يعزز قوتهم التفاوضية.

إذا كانت هناك بدائل جيدة ورخيصة، تنخفض قوة الموردين، ويمكن للبائعين الحصول على المنتجات من عدة مصادر. لكن، إذا كانت المنتجات التي يوفرها المورد متفردة أو عالية الجودة، فإن المورد يكون أكثر قدرة على التأثير على الشروط.

5- الضغوط التنافسية التي تنبع من قوة المركز التفاوضي للبائع وتعاون البائع - المشتري: تعتمد قوة الضغوط التنافسية في علاقة البائع - المشتري على قدرة المشتريين على التفاوض والشروط الاستراتيجية للشراكة بين الطرفين. يكون للمشتريين قوة مساومة قوية في الحالات التالية:

1. شراء كميات كبيرة، مما يمنحهم نفوذاً للحصول على أسعار أفضل وشروط مميزة.

2. منخفضة تكلفة الانتقال إلى بديل أو علامات تجارية أخرى، مما يعزز قدرة المشتريين على التفاوض.

3. قلة عدد المشتريين، مما يجعل البائعين يعتمدون أكثر على هؤلاء العملاء ويمنحهم نفوذاً أكبر.

4. معلومات جيدة عن الأسعار والمنتجات، مما يقوي موقف المشتريين في المفاوضات.

5. التهديد بالتكامل أو القدرة على شراء المنتجات من مصادر أخرى.

يكون للمشتريين قوة مساومة ضعيفة عندما يشتركون بكميات صغيرة أو عندما تكون تكلفة الانتقال لمنتجات أخرى مرتفعة.

لتطوير استراتيجيات تنافسية ناجحة، يجب على المديرين فهم القوى التنافسية وتأثيرها على السوق لتقوية مكانة المؤسسة وزيادة ضغوط المنافسين.

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

يتغير هيكل الصناعة التنافسي وبيئة العمل التجاري بسبب اتجاهات وتطورات جديدة تُحدث تغييرات تدريجية أو سريعة، مما يستدعي استجابة استراتيجية. تُعرف أهم القوى المؤثرة باسم "القوى المحركة"، وتشمل:

1. شبكة الإنترنت وفرص التجارة الإلكترونية.
2. زيادة عولمة الصناعة.
3. التغيرات في معدل نمو الصناعة.
4. ابتكار المنتجات والتكنولوجيا والتسويق.
5. التغيرات في تفضيلات العملاء.
6. دخول أو خروج شركات كبرى.
7. التغيرات التنظيمية والتشريعية.
8. التغيرات في الكفاءة والتكاليف.
9. التحولات الاجتماعية والمواقف العامة.

تحليل القوى المحركة يتطلب التعرف عليها وتقييم تأثيرها على الصناعة لتطوير استراتيجيات تنافسية مناسبة.

السؤال الرابع: ما أقوى المؤسسات وأضعفها مكانة في السوق؟

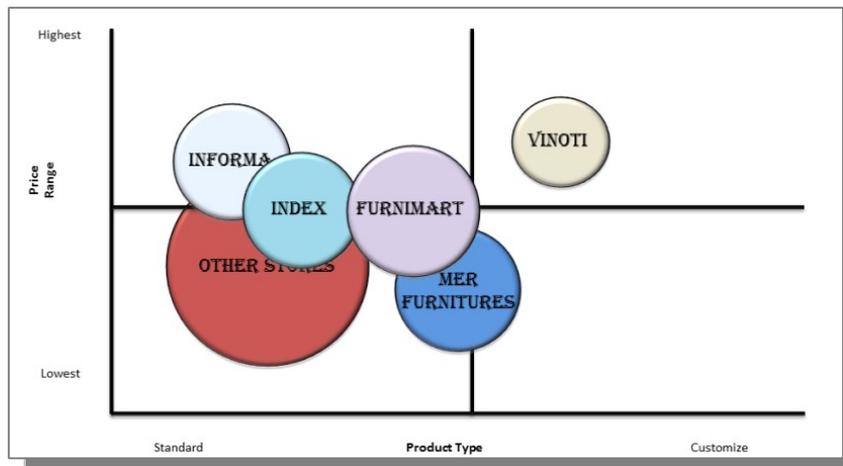
من أهم تقنيات الكشف عن المكانة التنافسية لأطراف الصناعة استخدام أسلوب تخطيط المجموعة الاستراتيجية حيث إن هذه الأداة الاستراتيجية مفيدة للغاية في مقارنة مكانة كل مؤسسة في السوق، أو لتجميع المؤسسات في مكانات أو أوضاع متشابهة، وخاصةً عندما يتوافر في نفس الصناعة العديد من المنافسين، لدرجة تحول عملياً دون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

1- استخدام تخطيط المجموعات الاستراتيجية لتقييم المكانة التنافسية للمؤسسات المنافسة: يُستخدم لتقييم المكانة التنافسية للمؤسسات في الصناعة من خلال تصنيفها إلى مجموعات ذات استراتيجيات وأهداف متشابهة. تتميز المؤسسات في كل مجموعة استراتيجية بتشابه في سمات مثل:

1. اتساع خط الإنتاج.
2. نطاق السعر والجودة.
3. قنوات التوزيع.
4. التغطية الجغرافية.
5. نوع الخدمات المقدمة.

خطوات التخطيط:

1. تحديد السمات التنافسية البارزة (مثل السعر، الجودة، التوزيع، التكامل، وغيرها).
2. تحديد مكانة المؤسسات على مخطط ثنائي باستخدام متغيرين من السمات.
3. تحديد المجموعات الاستراتيجية ورسمها ضمن دوائر توضح حجم كل مجموعة بناءً على عدد المؤسسات فيها. يُساعد هذا التخطيط في تحليل المنافسة وتحديد فرص التحسين أو التميز.



2- الاستفادة والتعلم من تخطيط المجموعات الاستراتيجية::

- زيادة الضغوط التنافسية: تحدث عند محاولة المؤسسات الانتقال إلى مجموعة استراتيجية جديدة. يعتمد نجاح هذا الانتقال على موانع الدخول للمجموعة المستهدفة.
 - اختلاف الأرباح المتوقعة: تتأثر الأرباح بين المجموعات الاستراتيجية بسبب:
 - مميزات وعيوب مكانة كل مجموعة في السوق.
 - ضغوط القوى التنافسية الخمس.
 - اختلاف معدلات النمو لقطاعات المشترين.
 - درجة المنافسة:
 - المنافسة تكون أشد بين المؤسسات داخل نفس المجموعة الاستراتيجية.
 - التنافس يكون أقل بين المجموعات المجاورة، بينما يندر بين المجموعات المتباعدة.
- هذا التخطيط يساعد على فهم طبيعة المنافسة وتحليل الفرص والتهديدات في السوق.

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

للتفوق التنافسي، يجب على المؤسسات متابعة استراتيجيات المنافسين وتوقع تحركاتهم المستقبلية. يساعد تحليل الخطط المعلنة والتحركات الأخيرة على تعزيز قدرة المؤسسة في الدفاع عن نفسها واستغلال الفرص الناتجة عن تلك التحركات. كما يمكنها من التكيف مع أي تغييرات تنافسية مفاجئة. غياب هذا التحليل يعرض المؤسسة لخطر الإجراءات غير المتوقعة التي قد يقوم بها المنافسون، مما قد يؤثر سلباً على مكانتها التنافسية.

1- متابعة استراتيجيات المنافسين: للحصول على معلومات حول استراتيجيات المنافسين، يمكن دراسة تحركاتهم الحالية وخططهم المستقبلية المعلنة. تشمل المصادر تحليل أسواقهم الجغرافية، أهدافهم الاستراتيجية، استعدادهم للمخاطرة، وطبيعة تحركاتهم الحديثة، سواء كانت هجومية أو دفاعية. يمكن جمع هذه المعلومات من بياناتهم السنوية، تصريحات المديرين، تقارير مالية، مواقع الإنترنت، الاتفاقيات التجارية، ومعارضهم. كما تلعب وحدات الذكاء التنافسي دوراً مهماً في جمع وتحليل هذه البيانات وإتاحتها داخل المؤسسة لتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2- تقييم أهم المشاركين (اللاعبين) المستقبليين في الصناعة: يتطلب تقييم المشاركين المستقبليين في الصناعة تحليل الأسباب التي تدفع بعض المنافسين إلى اتخاذ خطوات معينة دون غيرهم. يعتمد استقرار نصيب المؤسسة في السوق على تعرضها للقوى المحركة والضغوط التنافسية، ومدى امتلاكها ميزة تنافسية أو مواجهتها لعيوب تنافسية، فضلاً عن احتمال تعرضها لهجوم من منافسين آخرين. ويساعد فهم وضع المنافسين الحاليين، سواء كانوا يحتفظون بمكانة قوية أو في طريقهم لفقدان حصتهم السوقية، على التنبؤ باستراتيجياتهم المستقبلية وتحركاتهم المحتملة.

3- التنبؤ بتحركات المنافسين التالية: يمكن التنبؤ بتحركات المنافسين المستقبلية من خلال تحليل نواياهم الاستراتيجية ومدى جودة أدائهم الحالي. يعتمد ذلك على عدة عوامل، منها الضغوط التي تواجهها المؤسسة لتحسين أدائها المالي، ومدى رضاها عن أدائها الحالي. غالباً ما يواصل المنافسون الراضون استراتيجيتهم مع تعديلات طفيفة، في حين أن المنافسين ذوي الأداء الضعيف قد يلجؤون إلى تغييرات استراتيجية كبيرة. المنافسون العدوانيون والطموحون يكونون أكثر استعداداً لاستغلال الفرص ومهاجمة المنافسين الأضعف. كما يمكن استنتاج التحركات المستقبلية من تصريحاتهم العامة عن الصناعة، الشائعات المتداولة حولهم، ونمط إدارتهم، بالإضافة إلى تقييم مرونتهم وقدرتهم على إجراء تغييرات استراتيجية كبيرة أو التمسك باستراتيجياتهم الحالية.

السؤال السادس: ما العوامل الرئيسة المؤثرة على النجاح التنافسي؟

عوامل النجاح الرئيسة (KSF) هي العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسات في صناعة معينة على تحقيق النجاح التنافسي.

لتحديد هذه العوامل، يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما الذي يجعل العملاء يختارون علامة تجارية معينة أو منتجًا؟
 2. ما الإمكانيات والموارد التي يحتاجها البائعون لتحقيق النجاح التنافسي؟
 3. ما الجهود التي يجب على البائعين بذلها للحفاظ على ميزاتهم التنافسية؟
- تختلف عوامل النجاح الرئيسية من صناعة لأخرى، ويمكن أن تتغير داخل نفس الصناعة مع تغير الظروف التنافسية. عادةً ما يكون هناك ثلاثة أو أربعة عوامل رئيسية، أحدها غالبًا ما يكون الأكثر تأثيرًا. لذلك، يجب على المديرين التركيز على العوامل الأكثر أهمية وتجنب العوامل الأقل تأثيرًا.

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

لتقييم جاذبية الصناعة ومستقبلها في تحقيق أرباح أعلى من المتوسط، يجب النظر في عوامل مثل إمكانيات نمو الصناعة وقدرتها على الازدهار، ومدى تنافسية السوق وقدرة القوى التنافسية على التأثير على الأرباح. من الضروري أيضًا تحليل مكانة المؤسسة في السوق ومدى تعرضها للقوة أو الضعف بناءً على التغيرات التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسة الاستفادة من نقاط ضعف المنافسين وتحويلها إلى فرص نجاح، كما يجب أن تكون قادرة على الدفاع عن نفسها ضد العوامل التي قد تجعل الصناعة غير جذابة. أخيرًا، إذا كانت أرباح الصناعة المستقبلية أعلى من المتوسط، فهي تعتبر جذابة، بينما إذا كانت أقل، تصبح غير جذابة، ولكن ذلك يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة الصناعة.