

المحاضرة الخامسة: أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الصناعية

مفهوم البيئة الخاصة:

البيئة التنافسية الجزئية أو المباشرة أو الخاصة أو الصناعية تتمثل في المتغيرات الخارجية ذات التأثير المباشر والخاص على نشاطات المؤسسة وقدراتها في التعامل مع سوقها وعملائها. وتتلخص متغيرات البيئة الخارجية الخاصة في متغيرات نموذج Porter.

التحليل التنافسي للبيئة الخاصة:

يهدف التحليل الإستراتيجي والتنافسي للبيئة الخاصة إلى فهم بيئة العمل الخاصة المحيطة بالمؤسسة، وتمثل أساساً قويا لقياس مدى توافق الإستراتيجية مع ظروف الصناعة المتغيرة والحقائق التنافسية. **مفهوم الصناعة:** تشمل مجموع الشركات التي تقدم منتجات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة فيما بينها حيث يكون لها القدرة على إشباع نفس الحاجات لدى العملاء.

مفهوم القطاع: عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة فيما بينها حيث تمثل الصناعة جزء من القطاع، مثلاً: قطاع الاتصالات يشمل صناعة معدات الاتصال وصناعة خدمات الاتصال.

أقسام السوق: هي مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما، والتميز بين مختلف الأقسام في السوق يكون على أساس خصائصهم المتفردة ومطالبهم المحددة، فمثلاً في صناعة الحاسب الشخصي هناك أقسام مختلفة فمنهم من يرغب بحواسيب محمولة ومنهم من يرغب بحاسوب المكتب، وصناع الحواسيب يأخذون هذا بعني الاعتبار عند دراسة السوق.

هيكل الصناعة: يشمل مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية لصناعة ما، ووفقاً للمقاربة الهيكلية فإن هيكل الصناعة يؤثر بدرجة كبيرة على تحديد متغيرات ميدان التنافس وعلى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة المناسبة لهذه المتغيرات. وتعرف القوى المؤثرة في هيكل الصناعة بالقوى المحركة (driving forces) ويتضمن تحليلها التعرف على هذه القوى وتقييم تأثيراتها على الصناعة.

الخصائص الاقتصادية المؤثرة في الصناعة:

هي العوامل الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة سمات الصناعة أهمها:

- حجم السوق
- مجال التنافس
- معدل نمو السوق ومكانته في دورة الحياة التجارية (مرحلة التطور المبكر، النمو السريع، النضج المبكر، الركود أو الكساد أو التشبع)
- عدد الفاعلين في الصناعة وأحجامهم (عدد المؤسسات في الصناعة وأحجامها).

- عدد المنافسين في السوق وأحجامهم النسبية.
- مدى تكامل المنافسين وإمكاناتهم في الصناعة.
- أنواع قنوات التوزيع المستخدمة من طرف المنافسين.
- التكنولوجيا المستخدمة ومستوى الإبداع والابتكار.
- اختلاف المنتجات المتنافسة.
- توزيع الفاعلين الرئيسيين داخل الصناعة.
- المتطلبات الاستثمارية وسهولة الدخول والخروج.
- ارتفاع أرباح الصناعة أو انخفاضها باستخدام المقارنة المرجعية في التحليل.
- وتساهم معرفة تحليل المتغيرات السابقة الذكر في تحليل عاملين أساسيين في الصناعة:
جاذبية الصناعة: تحدد مردودية منظمة ما تنشط في صناعة ما.
- المركز التنافسي للمنظمة:** ويتحدد من خلال الوضعية التنافسية النسبية للمنظمة في مواجهة منافسيها.
- ومن أهم تقنيات تحليل هيكل الصناعة لتحديد الوضعية التنافسية لمؤسسة ما أسلوب تخطيط المجموعات الاستراتيجية والذي يقوم على تجميع المؤسسات المتشابهة فيما بينها بناءً على مجموعة من المتغيرات ومن ثم مقارنة المؤسسات فيما بينها داخل المجموعات وخارج المجموعات (بين المجموعات).
- تخطيط المجموعات الاستراتيجية لتقييم المكانة التنافسية:**
- تضم المجموعات الاستراتيجية المؤسسات المتنافسة ذات التوجهات والمكانات المتشابهة فيما بينها داخل السوق، حيث تتشابه المؤسسات المتنافسة داخل نفس المجموعة الاستراتيجية في أكثر من مجال مثلاً:
 - ✓ تقارب أو تشابه المنتجات من حيث الجودة والأسعار.
 - ✓ التركيز على نفس قنوات التوزيع.
 - ✓ نفس سياسات الترويج والإعلان.
 - ✓ تقنيات إنتاج نفسها.
 - ✓ خدمات ما بعد البيع
 - ✓ وغيرها
- ويتم تخطيط المجموعات الاستراتيجية من خلال:
 - تحديد الخصائص التنافسية التي يميز المؤسسات عن بعضها في نفس الصناعة.
 - تحديد مكانة المؤسسة بناءً على الخصائص السابقة الذكر (تخطيط ثنائي يقوم على متغيرين).
 - تجميع المؤسسات داخل مجموعات بناءً على تقارب وتشابه الخصائص.

■ تمثيل كل مجموعة بدائرة ورسم دوائر تتناسب مع أحجام المجموعات بناء على عدد المؤسسات داخل المجموعة.

والتحليل يكون بناء على تموقع المجموعات الإستراتيجية وأحجامها.
وتختلف جاذبية المجموعات الإستراتيجية باختلاف الأرباح المتوقعة ودرجة التنافس داخل المجموعات، والمؤسسات داخل نفس المجموعة هي الأكثر تنافسية فيما بينها، ليأتي بعدها المجموعة المجاورة في المخطط كأكثر منافس للمجموعة ككل.

نموذج Porter لتحليل الصناعة (القوى التنافسية الخمس) 5 forces

هو عبارة عن إطار تحليلي صممه Porter (1979) لتقييم وضع أي شركة داخل الصناعة بالتركيز على القوى التنافسية الخاصة بها، وقد لخص هذه القوى في خمس متغيرات أساسية كالتالي:

(1) التنافس بين المنافسين الحاليين:

تقوم على تحديد عدد المنافسين الفعليين داخل الصناعة وقدراتهم وإمكاناتهم، كما أن حدة المنافسة تزداد لأسباب أهمها:

- ♦ وجود عدد كبير من المؤسسات المتنافسة وتقاربها نسبيا من حيث الحجم أو الموارد.
- ♦ عندما ينمو مجال الصناعة ببطء أو في حالة نضج السوق أو تشبعه.
- ♦ تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة (مما يدفعها لتحقيق اقتصاديات الحجم لخفض تكاليف الإنتاج).
- ♦ وجود مخزون يحمل المؤسسات تكاليف إضافية عالية.
- ♦ وجود عدة متنافسين ما يجعل تكاليف تحول الزبون منخفضة أو تكاد تنعدم.
- ♦ زيادة عوائق الخروج والتي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف تحويل النشاط.

(2) تهديد الداخلين الجدد:

تقيس مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد للسوق والتي ترتبط بدرجة جاذبيته، فكلما زادت سهولة دخول المنافسين زاد خطر انخفاض الحصة السوقية للمؤسسات القائمة وقد حدد Porter عوائق تواجه دخول منافسين جدد إلى السوق في:

✚ اقتصاديات الحجم وانعكاسها على تكاليف الإنتاج، فبالنسبة للداخلين الجدد فالإنتاج بكميات كبيرة يحتاج استثمارات كبيرة تزيد مع درجة المخاطرة، أو الإنتاج بأحجام صغيرة ينعكس سلبا على ارتفاع التكاليف.

✚ تميز المنتج وتحقيق الولاء للماركة (كوكاكولا وصعوبة اختراق قاعدة عملائها العريضة).
✚ تكاليف التحويل (تكاليف تحويل الزبائن من منتج إلى آخر كتكاليف الوقت والطاقة والتكاليف المالية).
✚ متطلبات رأس المال.

- ✚ صعوبة اختراق قنوات التوزيع بما فيها الإعلانات.
- ✚ التكاليف غير المرتبطة بالإنتاج (التمتع بمنحنى الخبرة، امتلاك التكنولوجيا الإنتاج والمنتج، التموقع الجيد، النفاذ لوسائل الإنتاج والموردين، سهولة الحصول على القروض)
- ✚ سياسة الحكومة.

(3) تهديد المنتجات البديلة:

يصبح التحويل ذا خطر عال عند ما يحصل الزبون على منتج بديل بسعر أقل فنظام الإنذار الإلكتروني مثلاً يقدم نفس الخدمة بسعر أفضل وقد تكون الخدمة أدق. (بعدما كانت صناعة الهواتف مختلفة عن الحواسيب أصبحت تقدم نفس الخدمات).

(4) القوة التفاوضية للزبائن:

- قدرة المشترين على المساومة لتخفيض الأسعار وتكون قوة المفاوضة عالية عندما:
- الشراء بكميات كبيرة ومن طرف مجموعات مركزة.
- مواجهة تكاليف تحويل منخفضة.
- توفر المعلومات عن السلعة والسوق.
- إمكانية التكامل العمودي (كإمكانية شركات صناعة السيارات بالاعتماد على قدراتها الذاتية على التصنيع لمواجهة الموردين)

(5) القوة التفاوضية للموردين:

- ويعارسون هذا التهديد عادة إما برفع الأسعار أو التأثير على جودة المنتجات، وتزيد قوتهم التفاوضية إذا توفرت الشروط التالية:
- ◆ أن تكون هذه المجموعات منظمة متمركزة في السوق.
- ◆ أن يكون المشتري بدائل قليلة.
- ◆ أن تتميز منتجاتهم بجودة عالية وبالتالي تكاليف تحويل عالية.
- ◆ إمكانية التكامل والدخول كمنافي للسوق بالاعتماد على الموارد الخاصة وبالتالي الإنتاج بأسعار أقل.

انتقادات نموذج Porter:

- ❖ قد تعرض هذا النموذج لبعض الانتقادات:
- ❖ إهمال دور الحكومة من خلال قدرتها على التأثير على الصناعة ونشاط المؤسسات كأن تضع قيوداً للدخول في مجالات محددة عن طريق المطالبة بالتراخيص مثلاً، أو التأثير على الأسعار من خلال تقديم الدعم والتسهيلات (خاصة في الدول النامية).

❖ كما أضيف للنموذج بعد المنتجات والخدمات المكملة أو التكميلية من خلال استخدامها بشكل أفضل ودمجها مع منتجات المنافس. وقد تعرض نموذج Porter لهذا الانتقاد حيث قام على تحليل كل بعد على حدى واستبعد إمكانية التفاعل فيما بين المشترين والمنتجين والموردين والمتنافسين أنفسهم أحيانا.