

إدارة المنافسة: استراتيجية المنتج جوهرية أو مركزية طبيعة المنافسة

مقدمة:

القوى التنافسية لبورتر هي عبارة عن تحليل طوره "مايكل بورتر" من كلية هارفارد للأعمال عام 1979 كإطار عمل بسيط لتقييم وضع أي شركة والقوى التنافسية الخاصة بها. ويقوم هذا الإطار على فكرة أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة، وتساعد على تحديد حدة المنافسة وجاذبية السوق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في الأعمال، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الحالي للشركة، ومدى قوة المركز الذي تتطلع للوصول إليها. ويستخدم المحللون الإستراتيجيون القوى التنافسية الخمس لبورتر لتحديد ما إذا كانت المنتجات أو الخدمات الجديدة مُربحة، من خلال تحديد نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف وتجنب الأخطاء. يقدم كتاب "الاستراتيجية التنافسية" لمؤلفه مايكل بورتر إطاراً شاملاً للأساليب التحليلية التي تساعد المؤسسات في تحليل صناعتها والتنبؤ بتطورها في المستقبل، وفهم منافسها وترجمة ذلك إلى استراتيجية تنافسية لأعمالها، ويحدد بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية مستعرضاً المهارات والموارد المطلوبة والعناصر التنظيمية والمخاطر المرتبطة بكل استراتيجية.

يوضح مايكل بورتر أنه قبل "الاستراتيجية التنافسية" كان معظم التفكير الاستراتيجي يركز على تنظيم الموارد الداخلية للشركة وتكييفها لمواجهة ظروف محددة في السوق، أو زيادة تنافسية الشركة عن طريق خفض الأسعار لرفع الحصة في السوق. ومن خلال كتابه "الاستراتيجية التنافسية" يسعى بورتر إلى إحداث التوافق بين هذه التهجّج، مقدماً للإدارة طريقة جديدة للنظر في الاستراتيجية من وجهة نظر الصناعة نفسها بدلاً من وجهة نظر الأسواق أو القدرات التنظيمية.

القوى الاجتماعية:

من أجل التعريف بالاستراتيجية التنافسية التي يدعو إليها بورتر في البداية إلى القيام بعملية تحليل هيكلية للصناعات، قائلاً إن جوهر صياغة الاستراتيجية التنافسية هو إقامة علاقة بين الشركة وبينها، وعلى الرغم من أن البيئة ذات صلة واسعة جداً، وتشمل القوى الاجتماعية فضلاً عن الاقتصادية، فإن الناحية الرئيسية لبنية الشركة هي الصناعة أو الصناعات التي تنافس عليها، ولهيكّل الصناعة تأثير قوي في تحديد القواعد التنافسية للعبة بالإضافة إلى الاستراتيجيات المحتملة توافرها للشركة. كما أن القوى الخارجية تؤثر على كل الشركات في الصناعة عادة، فإن المفتاح يكمن في تباين قدرات الشركات على التعامل معها.

إن أحد القرارات الحاسمة التي تواجه محلل الصناعة هو تحديد أين يرسم الحدود التي لا تعرف "صناعة". وكما سنرى، توجد صعاب مماثلة من حيث تحديد "السوق"، وسوف يكون للمعايير التي يستخدمها المرء تأثيراً كبيراً على قابلية "معظم"، إن لم يكن جميع الأدوات والتقنيات التي تم تطويرها لمساعدة الإدارة. وبشكل خاص، وبالتالي، سيكون تحديد منشأة ما لصناعتها وسوقها أمراً حاسماً في صياغة استراتيجيتها التنافسية ونجاح هذه الاستراتيجية أو غير ذلك. ولكن، بشكل عام، وكشرط أساسي لمثل هذا التحديد، من المفيد أن نفترض أن الصناعة قد تم تحديدها بحيث يمكن تركيز الاهتمام على محددات المنافسة.

وكما درسنا سابقاً فقد طور الاقتصاديون تعريفات لمجال من الأوضاع أو الحالات التنافسية التي تتراوح من الصفر (الاحتكار) إلى المطلق (المنافسة الكاملة). في حين أن الآثار النظرية لهذه الحالات مهمة من الناحية النظرية، إلا أنه سيكون كافياً هنا إذا ما اعتبرنا أن تحديد طبيعة المنافسة هي فقط لضمان أن يكون المعدل الهامشي للعائد على رأس المال هو نفسه في كل مكان.

وبالتالي، تعمل قوى المنافسة على ضمان أن رأس المال سوف يتدفق من منشآت أقل كفاءة في صناعة ما إلى منشآت أكثر كفاءة في ذات الصناعة، ومن صناعات أقل كفاءة إلى صناعات أكثر كفاءة. ولذلك ينبغي أن يكون الهدف النهائي لكل خبير استراتيجي هو أن يملك أكثر المنشآت الأكثر فاعلية في الصناعات الأكثر كفاءة.

وبشير بورتر إلى أن حدة المنافسة في الصناعة ليست مسألة مصادفة ولا حظاً عائراً بل أن للمنافسة في صناعة ما جذوراً في هيكلها الاقتصادي الأساسي وتتجاوز كثيراً سلوك المنافسين الحاليين.

طبيعة المنافسة

يستفيد بورتر في تحليل كثير من تلك العوامل التي تؤثر على المنافسة في الصناعة، بغرض التوصل إلى إطار يساعد على التعرف بسرعة على المزايا الهيكلية الحاسمة لتحديد طبيعة المنافسة في صناعة معينة، ويخلص المؤلف إلى أن الاستراتيجية التنافسية يمكن وصفها بأنها اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس وبالتالي تحقيق عائد أعلى على الاستثمار للشركة.

ويضيف بورتر أن الشركات اكتشفت العديد من المقاربات المختلفة لتحقيق هذا الهدف، وأفضل استراتيجية تتبعها شركة ما هي في نهاية المطاف بناء فريد يعكس ظروفها الحالية، غير أنه يمكن تحديد ثلاث استراتيجيات عامة متسقة داخلياً (يمكن استخدامها أحادياً أو كمجموعة) لإنشاء مثل هذا الموقع الذي يمكن الدفاع عنه على المدى البعيد والتفوق على المنافسين في الصناعة، وهذه الاستراتيجيات هي:

أولاً: الريادة الإجمالية في التكلفة: وهذه الاستراتيجية كانت أكثر شيوعاً في سبعينيات القرن الماضي، وتتطلب الريادة في التكلفة إقامة منشآت ذات أحجام تتسم بالكفاءة والسعي الحثيث لخفض التكاليف الذي يتأتى بالخبرة والرقابة الشديدة على التكلفة والمصاريف الثابتة، وتجنب حسابات العملاء الحديثة وخفض التكاليف في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمة وفريق المبيعات والإعلانات وما إلى هنالك، ومن الضروري إيلاء قدر كبير من الاهتمام الإداري لتحقيق هذه الأهداف، ويصبح انخفاض التكلفة بالنسبة إلى

المنافسين المطلب الأساسي للاستراتيجية بأكملها، على الرغم من عدم إمكانية إهمال الجودة والخدمة والمجالات الأخرى.

ثاني هذه الاستراتيجيات: التميز، وتعني تمييز المنتج أو الخدمة التي تعرضها الشركة بإنشاء شيء يعرف في الصناعة بأكملها بأنه فريد، ويمكن أن تتخذ المقاربات نحو التميز العديد من الأشكال، مثل صورة التصميم أو العلامة التجارية، والتكنولوجيا، وخدمة الزبائن، وشبكة الموزعين، أو غيرها من الأبعاد التي تميز شركة عن غيرها في عالم الصناعة. ويؤكد الكاتب هناك أن الشركة التي تحقق هذا التميز، أنجزت استراتيجية حيوية لكسب عوائد فوق المتوسط في صناعة ما لأنه ينشئ موقعاً يمكن الدفاع عنه للتعامل مع القوى التنافسية الخمس.

أما التركيز فهو ثالث هذه الاستراتيجيات التي يتحدث عنها بورتر، والتركيز هنا يقوم على مجموعة مشترين أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة، والتركيز يأخذ أشكالاً عدة، غير أنه يهدف في الأساس إلى تقديم خدمة جيدة إلى هدف محدد، وتوضع كل السياسات الوظيفية أخذاً ذلك في الحسبان، وتقوم هذه الاستراتيجية على المقدمة المنطقية بأن الشركة ستكون بالتالي قادرة على تقديم خدمة لهدفها الاستراتيجي الضيق تتسم بفاعلية وكفاءة أكبر مما تقدمه الشركات المنافسة التي تنافس على نحو أكثر اتساعاً، ونتيجة لذلك تحقق الشركة التميز في تلبية احتياجات محددة بشكل أفضل أو انخفاض التكاليف في خدمة ذلك الهدف أو الاثنين معاً، وهو ما يجعل الشركة التي تحقق التركيز تكسب عائدات فوق المتوسط في صناعتها، كما أن التركيز يمكن استخدامه في انتقاء أهداف أقل تعرضاً لتهديد البدائل أو التي يكون المنافسون ضعفاء فيها.

يعول بورتر على أن الاستراتيجيات العامة الثلاث السابقة لها مخاطرها العديدة ومن أهمها:

- 1- عدم إمكانية الوصول إلى استراتيجية أو المحافظة عليها.
 - 2- تآكل قيمة الميزة الاستراتيجية التي توفرها الاستراتيجية بتطور الصناعة، وهنا يشير بورتر إلى أن الاستراتيجيات الثلاث تستند إلى إقامة أنواع مختلفة من الدفاعات في مواجهة القوى التنافسية، ولذلك من الطبيعي أن تنطوي على أنواع مختلفة من المخاطر.
- ومن الاستراتيجيات الثلاث ينتقل بنا بورتر إلى تحليل المنافسين باعتباره من النواحي المركزية لاستراتيجية التنافسية، التي يقوم الكاتب بعرضها والتدشيره.

تحليل المنافسين

يرمي تحليل المنافسين إلى معرفة طبيعة التغيرات الاستراتيجية التي من المرجح أن يجريها كل منافس ونجاحها والرد المحتمل لكل منافس على مجموعة التحركات الاستراتيجية الممكنة التي يمكن أن يقوم بها كل منافس، ورد الفعل المحتمل لكل منافس على مجموعة التغيرات في الصناعة والتحول البيئية الأوسع التي يمكن أن تقع. غير أن بورتر يوضح أنه بالرغم من الحاجة إلى إجراء تحليل متطور للمنافسين عند صياغة الاستراتيجية، فإن مثل هذا التحليل لا يجري صراحة في بعض الأحيان أو بشكل شامل في الواقع.

أما عن مكونات تحليل المنافسين فيحددها فيما يلي:

1- **الأهداف المستقبلية:** باعتبار معرفة تلك الأهداف تتيح التنبؤ بما إذا كان كل منافس راضياً عن موقعه الحالي ونتائجه المالية أم لا، وبالتالي كيف يحتمل أن يغير ذلك المنافس استراتيجية وقوة رد فعله على الأحداث الخارجية أو تحركات الشركات الأخرى.

ثم يذكر بورتر مجموعة من الأسئلة تساعد في تحديد أهداف المنافس الحالية والمستقبلية، بحيث يبدأ النظر في وحدة العمل أو القسم الذي يشكل في بعض الحالات الشركة المنافسة بأكمله، وبعد ذلك نتفحص تأثير الشركة الأم على الأهداف المستقبلية لوحدة العمل في الشركة المتنوعة العمليات.

2- **افتراضات:** وتقع في فئتين رئيسيتين وهما (افتراضات المنافس ذاته - افتراضات المنافس عن الصناعة والشركات الأخرى فيها).

3- **الاستراتيجية الحالية:** أي وضع بيانات عن الاستراتيجية الحالية لكل منافس، كون استراتيجية المنافس مفيدة باعتبارها السياسات التشغيلية الرئيسية في كل مجال وظيفي للعمل وكيف تسعى إلى إقامة علاقة بين الوظائف وقد تكون الاستراتيجية صريحة أو ضمنية.

4- **القدرات:** التقييم الواقعي لكل قدرة من قدرات المنافس هو الخطوة التشخيصية في تحليل المنافس فأهدافه وافتراضاته والاستراتيجية تؤثر على احتمال ردود أفعال المنافس وتوقيتها وطبيعتها وشدتها، وتحدد مواطن قوته وضعف قدرته على بدء خطوات استراتيجية أو الرد عليها وعلى التعامل مع الأحداث التي تقع في البيئة أو الصناعة.

ثم يضع كاتبنا تلك المكونات الأربعة معاً بما يساعد على طرح أسئلة حاسمة تؤدي إلى تكوين لمحة عامة توضح كيفية استجابة المنافس على الأرجح. وهو ما يكون عبر عدة خطوات وهي:

أولاً: خطوات هجومية: وتعني توقع التغيرات الاستراتيجية التي بدأها المنافس عبر معرفة مدى رضاه عن الموقف الحالي وخطواته المحتملة وكذا قوة تلك الخطوات وجديتها.

ثانياً: القدرة الدفاعية: أي إنشاء لائحة بمجموعة الخطوات الاستراتيجية المجدية التي يمكن أن تتخذها شركة في الصناعة والتغيرات البيئية التي يمكن أن تقع، ومن ذلك الحصانة أي الخطوات الاستراتيجية والأحداث الاقتصادية والحكومية التي قد يكون المنافس أقل حصانة تجاهها،

ثالثاً: الاستفزاز، ويقصد به الخطوات أو الأحداث التي تثير رداً انتقامياً من المنافسين حتى إذا كان الانتقام مكلفاً ويؤدي إلى أداء مالي حدي.

إشارات السوق

يعرج الكاتب إلى تناول ما يعرف بإشارات السوق التي من خلالها نستطيع جمع معلومات كثيرة تساعد في تحليل المنافس وصياغة الاستراتيجية، ومن أهم أنواع الإشارات:

1- الإعلانات المسبقة عن التحركات.

2- الإعلان عن النتائج أو الأعمال بعد وقوعها.

3- مناقشات شؤون الصناعة من قبل المنافسين.

4- مناقشات المنافسين والتفسيرات التي يقدمونها لخطواتهم.

5- تكتيكات المنافسين بالنسبة إلى ما كان بوسعهم أن يفعلوه.

6- طريقة تنفيذ التغييرات الاستراتيجية في البداية.

وفي فصل بعنوان "الاستراتيجية الموجهة للمشتري والموردين"، يسعى بورتر إلى إبراز بعض نتائج التحليل الهيكلي لانتقاء المشتري أو اختيار الزبائن أو مجموعات الزبائن المستهدفين كما يستعرض بعض نتائج التحليل الهيكلي لاستراتيجيات المشتريات ويلفت إلى أن النظر في السياسات تجاه المشتري والموردين على السواء ضيق جداً، ويمنح الاهتمام الأول للمشاكل التشغيلية، ومع ذلك ربما تستطيع الشركة من خلال الاهتمام بالقضايا العريضة للاستراتيجية تجاه المشتري والموردين تحسين موقعها التنافسي وخفض قابلية تعرضها لممارستهم القوة التي يمتلكونها.

المتنافسون المتكاملون

إذا كان المتنافسون في الصناعة متكاملين، فربما تزداد الضغوط من أجل فرص البناء لأن كل شركة تريد حماية قدرتها على تمويل عملياتها بعد الإنتاج. وفي هذه الظروف، إذا لم يكن لدى الشركة طاقة إنتاجية كافية لتلبية الطلب، فإنها لن تخسر حصة من السوق في الصناعة فحسب، بل ربما حصة (ارتفاع مخاطر الحصول على المدخلات) في وحدتها ما بعد الإنتاج أيضاً. لذا من المناسب أكثر ضمان الطاقة الإنتاجية الكافية حتى إذا كان هناك غموض يكتنف الطلب في المستقبل. ويمكن تطبيق المقولة نفسها إذا كان المتنافسون متكاملين خلفياً.

الصناعة الناشئة

من المشكلات الشائعة في الصناعة الناشئة أن الرواد ينفقون موارد كبيرة في الدفاع عن الحصة الكبيرة في السوق والردّ على المنافسين الذين قد تكون فرصهم ضئيلة في التحول إلى قوى في السوق على المدى الطويل. قد يكون ذلك في جزء منه ردّ فعل عاطفياً. وعلى الرغم من أن الملائم في بعض الأحيان الردّ على المنافسين بقوة في المرحلة الناشئة، فمن المرجح أن يكون من الأفضل توجيه جهود الشركة نحو بناء قواها في الصناعة النامية. بل ربما يكون من الملائم تشجيع دخول بعض المنافسين، ربما عبر الترخيص أو وسيلة أخرى. وبالنظر إلى خصائص المرحلة الناشئة، غالباً ما تستفيد الشركة التي تبدي همة في بيع منتج الصناعة وتساعد في التطور التكنولوجي. وربما ترغب الشركة أيضاً في منافسين ذوي أحجام معروفة، بدلاً من الاحتفاظ بحصة كبيرة لنفسها وترغب الشركات الكبيرة الراسخة في الدخول عندما تنضج الصناعة.