

الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة الرابعة

أ. م. د. عراك عبود عمير

ت	العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية	مفرد واحدة
3	العوامل التكنولوجية	التطورات التكنولوجية، التغيير التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا العمليات، التقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات أو الخدمات، ظهور سلع جديدة واختفاء سلع أخرى، الابتكار السريع لمنتجات وخدمات جديدة.	
4	العوامل الديموغرافية	حجم السكان في البلد، العمر، المرحلة في دورة حياة العائلة، مستوى التعليم، الجنس، النمو والاغتماض في السكان، التركيب السكاني في التخصيص والموارد، والمهارات، التغيير في التوزيع السكاني بسبب الهجرة، هيكل الطبقات الاجتماعية.	
5	العوامل السياسية والقانونية	السياسة الدفاعية للدولة، الوطنية، القومية، التنظيم السياسي للدولة، الاستقرار السياسي، القوانين والنظم التشريعي، الفلسفة الاقتصادية للنظام السياسي، واتجاه الدولة للنشاط الاقتصادي الخاص.	
6	العوامل الدولية والعالمية	المنافسة المحلية، المنافسة الدولية، انماط التجارة الدولية، دور تكنولوجيا المعلومات، الائتلافات بين الدول، التكتلات الاقتصادية، شركات متعددة الجنسية، التحالفات الإستراتيجية، العولمة وأثارها على منظمات الأعمال.	

بالقرآن مطلوب
زعمهم

ثانياً- التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية)

Industry Environment Strategic Analysis (Competition Forces)

بالرغم من التأثير الواضح لقوى البيئة الخارجية الكلية على المنظمات في الاطار العام، وكما تم شرحه في الفقرة السابقة، الا ان مجموعة القوى الاكثر في الصناعة لها تأثيراً مباشراً على جميع أنشطة التخطيط الإستراتيجي في المنظمة وفي الصناعة⁽¹⁸⁾. علماً ان وضع حدود فاصلة بين قوى البيئة الخارجية الكلية وبين قوى

(5)

الصناعة وقوى التنافس ليس بالامر السهل، بسبب التداخل والتفاعل القائم والدائم بينهما. ولكن يمكننا القول بان تأثيرات العوامل الخارجية الكلية على المنظمات تتصف بالعمومية، وتكاد تكون بدرجات متساوية إلى حد ما، فعلى سبيل المثال القوانين العامة التي تصدرها الحكومات، تشمل دائماً جميع الصناعات والمنظمات دون استثناء اية صناعة معينة او أي قطاع او أي ممارسة نشاط معين. فالتأثير في مثل تلك الحالات يكون بدرجات متساوية على المنظمات. في حين يكون تأثير عوامل وقوى بيئة الصناعة وقوى التنافس غير متساوية على المنظمات، فقد تتأثر بعض المنظمات بتلك القوى بشكل كبير، والبعض الاخر من المنظمات يكون لتأثير عليها محدوداً.

سوف نتناول هنا، التحليل الإستراتيجي للفرص والتهديدات على مستوى بيئة الصناعة من خلال شرح تحليل طبيعة بيئة الصناعة، والخصائص الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة، ومداخل قوى التنافس وشدتها، والقوى الدافعة في البيئة، والعوامل الأساسية لنجاح الصناعة

طبيعة بيئة الصناعة Nature of Industry
معرفة بيئة الصناعة
معرفة بيئة الصناعة
معرفة بيئة الصناعة
معرفة بيئة الصناعة

يمكن تعريف الصناعة بأنها مجموعة شركات تقدم منتجات او خدمات

لمستهلكين او المستفيدين في اسواق معينة، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى". (19) (5) معرفة بيئة الصناعة وما هي أنواعها ثم معرفة المنتجات

ان المهمة التي تواجه المدراء الإستراتيجيين هو تحليل طبيعة الصناعة من اجل التعرف والتشخيص على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها. وان تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لاستخدام الاساليب الكمية من اجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. وان بيئة الصناعة تتسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة اكثر من كونها بيئة ساكنة (استاتيكية)، وخصوصاً في العقد الاخير من لقرن العشرين وما فرزته التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والدولية. فالمنظمات

الحديثة هي موجودة في بيئة ذات طبيعة سريعة التغير (ديناميكية)، ومعقدة، لها يستلزم من المنظمات التوجه في سبيل اتباع اساليب في التعامل مع البيئة وهذا التفكير يمثل حالة تقدم نحو الأمام بالنسبة للمنظمات، فعلى سبيل المثال، ربما يكون التنافس محدود، والاسواق تنصف بالاستقرار لمدة زمنية معينة، اما اذا حدث تغيير في البيئة فيمكن للمنظمة اتباع اساليب تتلاءم وطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة ويمكن

تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين وكالاتي: بسيطة معقدة

(1) البيئة الساكنة (الستاتيكية) / البسيطة: أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمات التنبؤ بالمستقبل بشكل جيد، وان عملية التنبؤ تعتمد اساساً على تحليل الأعمال الماضية والحالية، والمسح البيئي يتوصل إلى وضع احتمالية هي الثبات والاستمرار بالإستراتيجية الحالية للتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث ان طبيعة الاسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

(2) البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة: تسم البيئة الديناميكية بالتغيير المستمر والتعقيد وان الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة (صورة الموقف) لما يحتمل ان يكون عليه المستقبل، واتفق الإستراتيجيين على وضع "بدائل للمستقبل" وبما ان البيئة معقدة وديناميكية فينبغي أن تتضمن البدائل المستقبلية للإستراتيجيين وتوقعات الزبائن، المنافسين، والمستهلكين، وكذلك وضع صورة كلية لما يحتمل ان يحصل في بيئة التنافس، من اجل تمكينهم من القيام بالتحليل الإستراتيجي لكل سيناريو ومقارنته مع متطلبات البيئة ومع السيناريوهات الأخرى، وربطه مع التنبؤات المستقبلية، وضرورة مراقبة البيئة لمساعدة المدراء الإستراتيجيين لمعرفة التطورات الحاصلة في البيئة من جهة، والتأكد من احتمالية نجاح السيناريو المخطط. وقد تفرز عملية التخطيط للمستقبل في البيئة الديناميكية والمعقدة مشكلة، تتعلق بتعرض بعض المدراء للخطورة في فشل السيناريو المخطط، وقد تواجه المنظمات بعض الصعوبات في

الحسم باتخاذ قرار أي من السيناريوهات هو الصحيح.

والتخطيط للسيناريو في بيئة ديناميكية ومعقدة، يعد نموذج كمي مهم جداً، ويجب أن يتضمن التخطيط تفاصيل لثلاث مواقف على الأقل هي (20):

أولاً: سيناريو لأسوأ حالة (باعتبار البيئة هي بيئة عدم تأكد، وبيئة غير مضمونة ابداً، وهنا باعتبار البيئة تمثل تهديداً للمنظمة).

ثانياً: سيناريو أفضل حالة (باعتبار البيئة مستقرة ومضمونة وهي ملائمة جداً، أي أن البيئة تمثل فرصة للمنظمة تستطيع استغلالها).

ثالثاً: سيناريو الأكثر احتمالية (باعتبار البيئة تتسم بالتأكد في بعض خصائصها، وبعدم التأكد في خصائص أخرى).

والتحليل الإستراتيجي ينبغي ان يتصدى للكيفية التي تستجيب المنظمات لكل سيناريو او موقف وصياغة ذلك في فترات ضمن خطط موقفية. ويجب على المنظمات والمدراء الإستراتيجيين القيام بالمسح البيئي بشكل منتظم، وان تراقب جميع الاشارات، وان تضع الإستراتيجيات الملائمة والقادرة على التنفيذ في اوقات جيدة.

2- العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة

The Economical and Technical of Industry Environment

تتأثر الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وكذلك تتأثر بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، وطرق تمويل الصناعة، والحامات المستخدمة، والتدخل الحكومي فيها، والسياسات التسويقية المستخدمة في الصناعة، وينبغي على المدراء الإستراتيجيين دراسة وتحليل العوامل التي تعبر عن الملامح الاقتصادية للصناعات والتي يمكن تحديدها إلى حد ما (21) بالاتي:

أ. حجم السوق

ب. مدى التسابق في التنافس سواء كان (محلي، اقليمي، دولي، عالمي).

ج. معدل نمو السوق واين موقع الصناعة في دورة النمو (التطوير المبكر، النمو

السريع والاستقرار، النضج المبكر، النضج المتأخر والاشباع، الركود،
الانحدار والتلاشي).

د. عدد المنافسين في الصناعة واحجام ارتباطهم بها: هل الصناعة مقسمة إلى عدد
كبير من الشركات الصغيرة او مركزة ومسيطر عليها من قبل عدد قليل من
الشركات الكبيرة.

هـ. عدد المشترين واحجامهم النسبية.

و. الانتشار للتكامل العمودي والافقي في الصناعة.

ز. سهولة دخول وخروج الشركات من السوق.

ح. سرعة التغيير التكنولوجي سواء عن طريق ابتكار في عمليات الإنتاج او تقديم
منتجات جديدة.

ط. قدرة الشركات تحقيق اقتصاديات الحجم في الشراء.

ي. مدى استخدام الشركات معدلات عالية من امكانياتها لتحقيق كفاءة الإنتاج
بأقل الكلف.

ك. تحديد فيما اذا كانت منتجات او خدمات الشركات المتنافسة متميزة بدرجة عالية
او متميزة بشكل ضعيف او ملائمة تماماً.

ل. تحديد قدرة الصناعة على امتلاكها تعليم عالي ومنحنيات خبرة قادرة على
تخفيض معدل كلفة الوحدة الواحدة من المنتجات.

م. الاحتياجات الرأسمالية.

ن. إمكانية تحديد أرباح الصناعة اذا كانت أعلى او أدنى من المتوسط.

ويمكننا توضيح الأهمية الإستراتيجية للأنشطة والخصائص الاقتصادية

والفنية المؤشرة في بيئة الصناعة في الجدول الآتي:

ت	العوامل	الأهمية الإستراتيجية
9.	الاحتياجات الرأسمالية	المستلزمات الرأسمالية الكبيرة تؤدي إلى اتخاذ قرارات استثمارية حرجة، والوقت يصبح مهم، وتزداد حواجز الدخول والخروج من السوق.
10.	التكامل العمودي	ترفع الاحتياجات الرأسمالية، وتؤدي إلى خلق الاختلافات في التنافس، واختلاف الكلف بين الشركات المتكاملة جزئياً وكلياً وبين الشركات غير المتكاملة جزئياً وكلياً.
11.	اقتصاديات الحجم	ازدياد حجم وحصة السوق المطلوبة لتحقيق الكلفة التنافسية.
12.	ابتكار منتجات سريعة	قصر دورة حياة المنتج، تزيد الخطر بسبب اتاحة الفرصة لتقديم شركات على أخرى.

Source: Thompson, R.A., A.J. Strickland, Strategic Management: Concept Cases, 9th, ed., Richard D. Irwin Book Team, New York, 1996, pp.64

Porter
مؤرخ جيمس
كتابيه الخمسة

3- تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

Competition Forces Analysis In Industry Environment

أن تحليل قوى التنافس او محددات قوى الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية. وتحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة المشترين والمجهزين. ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيساً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة، من خلال تحديد المنافسين الاقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الاسواق التي يعملون فيها. وعند التعرض لتحليل القوى التنافسية في الصناعة لابد من الاعتماد على مدخل بورتير (Porter)، الاستاذ في مدرسة هارفرد لإدارة

(7)

أعمال، حيث اقترح نموذج القوى الخمسة للتنافس أو ما يسمى أيضاً بمحددات ربحية في الصناعة.

وهذا مع الرسم مصححاً

نموذج القوى الخمسة في تحليل الصناعة أو الربحية في الصناعة

يؤكد بورتر بأن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية، ودرجة شدة التنافس في الصناعة، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمسة الموضحة في الشكل رقم (2-3)، ويستلزم من المنظمة عند القيام بمسح صناعة، بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى الخمسة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة، وهذه القوى الخمسة هي: (المنافسة بين الشركات القائمة، التهديد بدخول منافسين جدد، التهديد بالمنتجات البديلة، قوة التفاوض لدى المشترين، قوة التفاوض عند المجهزين).

ويشير بورتر إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى، تؤدي إلى تقليل قدرة منظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية. أي أن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تخفص قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على منظمة. (22)

إن معرفة تلك المصادر الرئيسة لقوى التنافس تساهم في خلق أرضية عمل إيجابية في المنظمة، وتساهم في نقاط القوة والفرص ونقاط ضعف الشركة، وتتعش موقع الشركة في صناعتها. (7)

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| New Entrants | تهديد لدخول منافسين جدد |
| Bargaining Power of Suppliers | القوة التفاوضية للمجهزين |
| Bargaining Power of Buyers | القوة التفاوضية للمشترين |
| Threats of Substitute | تهديد من المنتجات البديلة |
| Rivalry among Existing Firms | شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين |

عند هذا التوازن

من حيث نموذج بورتر، القوى الخمسة هي: منافسة الشركات القائمة، التهديد بدخول منافسين جدد، التهديد بالمنتجات البديلة، قوة التفاوض لدى المشترين، قوة التفاوض عند المجهزين.

التنافر بين المنافسين

نمو الصناعة، التكلفة الثابتة والقيم الأخرى، تمييز المنتج، التركيز والتوازن، تعقد المعلومات، تنوع المنافسين، العلامة، عوائق الخروج.

New Entrants
الداخلين الجدد

Industry Competition
تنافس الصناعة
Rivalry among Existing Firms
التسابق بين المنافسين
الكالبيين

القوة
التفاوضية
Buyers
المشترين

المنتجات البديلة
Substitutes

محددات قوة المشترين
تمركز المشترين مقابل الشركة، عدد المشترين، كلفة تبديل المشترين المرتبطة بالشركة، كلفة التبديل، معلومات المشتري، القابلية للتكامل الخلفي، المنتجات البديلة، حساسية الاسعار، اسعار المشتريات الكلية، الاثر على الاداء التنوعي، ارباح المشترين.

محددات تهديد المنتجات البديلة
علاقة الاسعار باداء المنتجات البديلة، كلفة التبديل، أهمية المشترين للسلع البديلة والصناعة

حواجز الدخول
اقتصاديات الحجم، العوائق المسجلة لاختلاف المنتج، التمييز، الإحتياج الرأسمالية، اساليب التوزيع، ماركة منحى الخبرة، التناقسية المطلقة، الوصول المدخلات الضرورية، سيطرة الحكومة، ملائمة تصميم الإنتاج، باقل تكلفة، التجارة التوفيقية

القوة
التفاوضية
Suppliers
المجهزين

محددات قوة المجهزين
تمييز الدخول، كلفة التبديل للمجهزين والشركة، الصناعة، تمركز المجهزين، أهمية حجم المجهزين، علاقة الكلفة بالمشتريات الكلية للصناعة، وجود منتجات بديلة، تهديد التكامل العمودي وعلاقته بتسويق الشركة، التكامل الأفقي في الصناعة والصناعة

شكل (2-3) نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة

Adaptive From; Porter, M.E., "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, vol.57, No.2, (March-April), 1979, pp.37-45

1. التهديد من دخول منافسين جدد New Entrants ^{تكتيس}

يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالباً ما يمتلكون موارد بديلة. وان دخول منافس جديد او اكثر يمثل تهديداً بارزاً للشركات القائمة حالياً. وبالتالي سوف لن وُدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل الاسعار وبدوره يؤثر على الأرباح. ويتوقف هذا التهديد على العوائق لوجوده امام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل لتوقعة من المنافسين الحاليين ازاء المنافسين الجدد من جهة أخرى. فاذا كانت العوائق بالية فأن المنافسين الجدد يتوقعون بان المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، اما اذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسون الجدد من الدخول في صناعة وتحقيق نجاح في أعمالهم، وزيادة حصتهم في السوق، وتحقيق الأرباح نركاتهم. وحدد بورتر (Porter) ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي: ⁽²³⁾

- اقتصاديات الحجم
- تمييز المنتج
- الاحتياجات الرأسمالية
- تكلفة التبدل العالية
- سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع
- سياسة الحكومة

2. القوة التفاوضية للمجهزين Bargaining Power of Suppliers ^{تكتيس}

تعتمد قوة تفاوض المجهزين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي ياملون معه، وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية منظمة. فأن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد امراً بالغ الأهمية بالنسبة لجهزين. ويستطيع المجهزون ان يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات الآتية:

- 1- قلة عدد الشركات التي تعمل في مجال التجهيز مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات.
- 2- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون.
- 3- عدم تمتع الصناعة بمجازية تكفل دخول مجهزين جدد.
- 4- تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء لمصادر بديلة.
- 5- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة.
- 6- عند الوثوق بأن المجهزين يشكلون تهديداً لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.

ج- القوة التفاوضية للمشتريين Bargaining Power of Buyers

تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين عاملاً هاماً أيضاً في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة، وعلى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق. ويعتبر المشتري (الزبون) في موقف قوى في الحالات الآتية:

- 1- عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين، ويتم الشراء بكميات كبيرة جداً حيث ان الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق.
- 2- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التمييز.
- 3- عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكوناً رئيسياً من المنتج وتمثل جزءاً هاماً من تكاليفها.
- 4- عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج او الخدمة.
- 5- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال المشتريين.
- 6- عند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشتريين بالتكامل الخلفي.

Threats of Substitutes التهديدات البديلة

ويظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، حيث يعتمد النجاح على للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات بها المنظمة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما تديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل، وبكلفت أقل، وبأسعار أقل من وحة من قبل المنظمات الحالية.

Rivalry among Existing Firms المنافسة بين المتنافسين الموجودين

المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزاً أساساً في نموذج بورتر ناعاً. وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين في. ان استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات مثل الاسعار لمنتجات او الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك الشركات فضل، وبالتالي تستطيع المنظمة المنافسة تحقيق ارباح عالية المنافسة مرتبطة بعدة عوامل اهمها هي: ⁽²⁴⁾

ل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.

كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات ما إذا كان نمو الصناعة بطيء، فإن المنافسة سوف تشتد لت لبلوغ أهدافها.

، فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتميز فإنها تنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية لك تميز في منتجاتها.

، تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ

(8) وضع في صحتها القوة الدافعة
والمعنى المعطاة في الاستراتيجية الاستراتيجية
على أنها قوة دافعة للمنظمة

6- عوائق الخروج تكون عالية.

7- تنوع المنافسين، وهذا التنوع في الإستراتيجيين، والتنوع أو الاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

ويمكننا القول ان نموذج بورتر الموضح في الشكل (3-2) يتيح للمدراء دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

وبالرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، فإن (Austin) اضاف بعدين للنموذج بورتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية، وبما يكفل للمنظمات في البلدان من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة:

البعد الأول: سياسة الحكومة لما لها من تأثيرات مباشرة او غير مباشرة على هيكل الصناعة.

البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديموغرافية، والتكنولوجية) التي تؤثر مع القوى الخمسة التنافسية في هيكل الصناعة.⁽²⁵⁾

العوامل المحركة

4- تحليل القوة الدافعة للصناعة Driving Force Analysis to The Industry

(8) القوة الدافعة هي تلك القوة التي تلعب دوراً بارزاً في تغيير ظروف الصناعة، والتي تولد تحفيزاً او ضغوطاً للمنظمة بسبب تأثيراتها الكبيرة في هيكل الصناعة وبيئة التنافس⁽²⁶⁾. وان اكثر القوى المهيمنة في الصناعة سميت بالقوة الدافعة لامتلاكها تأثير اكبر على انواع التغييرات التي تأخذ مكانتها في هيكل الصناعة والبيئة التنافسية.

وتعتبر القوة الدافعة مفتاح الإدارة الإستراتيجية لاختيارات السوق والمنتجات الرئيسة التي ينبغي من المنظمة ان تتخذ القرار بصدده. وعرفت القوة

الدافعة بأنها "المحدد الأساسي لمجال منتجات واسواق المستقبل".⁽²⁷⁾

ويؤكد تريجو وزيرمان ان القوة الدافعة والمنتج ومجال السوق المقترح يعد الاساس لتحديد الاختيارات الأخرى في المنظور الإستراتيجي، وبمجرد ان تحدد المنظمة القوة الدافعة لها، تستطيع ان تحرك اتجاهاتها وانشطتها بما يجعلها قادرة على تحديد الاطر الإستراتيجية، وتساعد المدراء من تقييم القرارات المتعلقة بالإنتاج والسوق.

للاطلاع

الدافع

وقد حدد (تريجو وزيرمان) تسع مجالات إستراتيجية تمثل القوة الدافعة التي يمكن ان تؤثر كل منها تأثيراً واضحاً على طبيعة واتجاه اية منظمة، وهي كالآتي:⁽²⁸⁾

(أ) المنتجات المقدمة كقوة دافعة: تعتبر المنتجات المقدمة في المنظمة هي قوتها الدافعة، حيث تستمد المنظمة قوة دفعها من منتجاتها المقدمة، والتي تجعل الاهتمام بمحاولات الزيادة في الكميات المنتجة عبر التوسع في اسواقها الجغرافية الحالية وفي قطاعات معينة من السوق او بين مجموعات الزبائن الذين تخدمهم.

(ب) احتياجات السوق كقوة دافعة: لا بد لاية منظمة ان تعتبر احتياجات السوق قوة دافعة، لكي تقوم بتوفير عدد من المنتجات لاشباع حاجات السوق الحالية والمستقبلية واشباع رغبات مجموعات الزبائن التي تتعامل معهم.

عسوة

(ج) التكنولوجيا كقوة دافعة: تعد التكنولوجيا احدى القوى الدافعة التي تؤثر على المنظمة وهيكل الصناعة باعتبارها محدد رئيسي لطبيعة ومجال المنتجات التي تقدمها المنظمة للاسواق التي تعمل فيها.

١٠

(د) الامكانية الإنتاجية: ان المنظمة التي تعتبر الامكانية الإنتاجية قوة دافعة، تقوم بتقديم المنتجات المميزة من خلال استخدامها الامكانيات الإنتاجية المتمثلة بالعمليات ونظم ومعدات خاصة.

تعداد الشفا

(هـ) أسلوب البيع كقوة دافعة: يجعل المنظمة تستخدم الطرق التي تحدد المنتجات المطلوب تقديمها، وتعين الاسواق التي ينبغي تقديم المنتجات اليها.

عدد صفح

(و) أسلوب التوزيع كقوة دافعة: هو الطريقة التي تصل بها المنتجات إلى الزبون بما في ذلك التخزين في الحقل او على الطريق.

ز) الموارد الطبيعية: المنظمة التي تعتبر الموارد الطبيعية كقوة دافعة، تقوم بتطوير منتجاتها وأسواقها عن طريق استخدام مواردها الطبيعية أو المحافظة عليها بشكل فعال وكفوء.

ح) النمو كقوة دافعة: ان المنظمة التي تعد النمو كقوة دافعة، لا بد لها ان تحدد مدبات النمو في المستقبل والذي يختلف كثيراً عن مستوى الاداء الحالي.

ط) الريح كقوة دافعة: ان جميع المنظمات تعتبر الريح كقوة دافعة لانه يمثل احد الأهداف الإستراتيجية لها، وكذلك يمثل احد المعايير الرئيسة لتقييم كفاءة أداء المنظمة.

وقد حدد بورتر ثلاث عشر قوة دافعة، التي تمتلك قوة احداث تغييرات هامة في هيكل الصناعة، وهي: (29)

حضانة
للشركات الناشئة

- 1- التغييرات في معدل نمو الصناعة في الامد الطويل.
- 2- التغييرات في نوعية مشتري المنتج وكيفية استخداماته.
- 3- الابتكارات في مجال الإنتاج.
- 4- التغير في مجال التكنولوجيا.
- 5- الابتكارات في مجال التسويق.
- 6- دخول او خروج شركات رئيسة.
- 7- نشر المعرفة الفنية.
- 8- تزايد ظاهرة العولمة في الصناعة.
- 9- التغيرات في التكلفة والكفاءة.
- 10- ظهور زبائن يفضلون منتجات متميزة بدلاً من منتجات شائعة.
- 11- التأثيرات التشريعية والتغييرات في سياسة الحكومة.
- 12- تغيير المواقف والاهتمامات الاجتماعية وانماط الحياة.
- 13- تخفيض حالة عدم التأكد ومخاطر الأعمال.

