

## القوى التنافسية الخمس التي تكوّن الإستراتيجية

مايكل أي . بورتر

إنَّ جوهرَ وظيفة الإستراتيجيِّ فَهْمُ المنافسة والتعاملُ معها. في كثير من الأحيان، يعرف المديرون المنافسة على نحو ضيقٍ جدًّا، كما لو المنافسة لتحقيق الأرباح تتجاوز المنافسين الصناعيين المؤسسين على نحو جيد لتشمل أربع قوى تنافسية أخرى، هي: العملاء، والموردين، والداخلين المحتملين إلى المجال نفسه، والمنتجات البديلة، حيث تعمل المنافسة الموسعة الناتجة من القوى الخمس جميعها على تحديد هيكل الصناعة، وتكوّن طبيعة التفاعل التنافسي داخل الصناعة.

وعلى الرُّغم من اختلاف الصناعات بعضها عن بعض كما قد يبدو ظاهريًّا، تبقى الدوافع الكامنة وراء الرِّبحية هي نفسها، فصناعة السيارات العالمية - على سبيل المثال - تبدو كأنها لا يوجد بينها أيُّ شيء مشترك مع السوق العالمية لروائع الفن، أو مع منظمات صناعة تقديم الرعاية الصحية في أوروبا، ولكن لفهم المنافسة الصناعة والرِّبحية في كلِّ من هذه الحالات، يجب على المرء تحليل البنية

الأساسية في هذه الصناعة من حيث القوى الخمس السابقة. ( انظر: القوى الخمس التي تكوّن تنافس الصناعة ).

إذا كانت تلك القوى شديدة التأثير كما هي الحال في صناعات، مثل الطيران، والمنسوجات، والفنادق، عندها لا تستطيع أي شركة تقريباً كسب عوائد مجزية على الاستثمار، وإذا كانت القوى خفيفة التأثير كما الحال في صناعات، مثل صناعة البرمجيات، والمشروبات الغازية، ومواد التجميل، وصناعات اللوازم المنزلية، عندها يصبح عمل عدد كبير من هذه الشركات مربحاً. عادة ما يكون هيكل الصناعة سبباً في المنافسة والربحية، سواء كانت الصناعة تنتج اللوازم أو الخدمة، وسواء كانت الصناعة ناشئة أو راسخة في مجالها، وسواء كانت تستعمل التقنية المتقدمة أو البسيطة. في حين أن عددًا لا يحصى من العوامل قد تؤثر في ربحية الصناعة في المدى القصير، فإنّ الطقس، وهيكل الأعمال، ودورة الصناعة، التي تتجلى في القوى التنافسية، تحدد ربحية الصناعة في المدى المتوسط والطويل. ( انظر: الاختلافات في ربحية الصناعة ).

يكشف فهم القوى التنافسية، والأسباب الكامنة وراءها، عن جذور الربحية الحالية في الصناعة، ويوفر مع مرور الوقت إطاراً لتوقع المنافسة، والربحية، ويجب أن يكون هيكل الصناعة الصحي سبباً للمنافسة ويقلق الإستراتيجيين بصفته ملكاً لهم، إضافة إلى أن وفهم هيكل الصناعة هو أيضاً ضروريّ لفاعلية المواقع الإستراتيجية. وكما سنرى في الصفحات اللاحقة تُعدّ مواجهة القوى التنافسية وتكوينها لمصلحة الشركة أمراً حاسماً بالنسبة إلى الإستراتيجية.

## القوى التي تكوّن التنافسية

يختلف ترتيب القوى الخمس المؤثرة في التنافسية بحسب الصناعة، ففي سوق الطائرات التجارية، تكون المنافسة قوية وشرسة بين المنتجين المهيمنين؛ إيرباص وبوينغ، والقوة التفاوضية لشركات الطيران التي تتقدم بعروض شراء ضخمة للطائرات، في حين أنّ تهديد دخول أبدال، وقوة الموردين أكثر اعتدالاً. أمّا في صناعة السينما والمسرح، فإنّ انتشار صور ترفيه بديلة، وقوة منتجي الأفلام والموزعين الذين يمدون الأفلام بالمال، والمدخلات الحرجة، مهمةٌ جميعها.

لقد أصبحت القوى التنافسية القوية، أو القوى التي تحدد ربحية الصناعة أكثر أهميةً في عملية صياغة إستراتيجية لاختيار أنسب مسار للعمل؛ من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، ومن ثمّ تحقيق الرؤية التنظيمية، ومع ذلك لا تكون القوة الأكثر بروزاً واضحة دائماً.

مثلاً، على الرُّغم من المنافسة الشرسة في كثير من الأحيان في صناعات السلع، فقد لا تكون العامل المحدد للربحية؛ على سبيل المثال: إنّ انخفاض العائدات في صناعة الأفلام الفوتوجرافية، هو نتيجةً توافر منتجات متفوقة بديلة؛ حيث أدركت شركتا كوداك وفوجي، وهما الشركتان الرائدتان في عالم منتجي الأفلام الفوتوجرافية، هذا الواقع مع ظهور التصوير الفوتوجرافي الرقمي، وفي مثل هذه الحالة، يصبح التعاملُ مع المنتج البديل الأولوية الإستراتيجية الأولى.

ينمو هيكل الصناعة من مجموعة خصائص اقتصادية وتقنية تحدّد قوة كلِّ قوة تنافسية. سندرس هذه الدوافع في الصفحات

اللاحقة من وجهة نظر موظف عيّن حديثاً في الوظيفة، أو شركة موجودة فعلاً في هذه الصناعة، ويمكن توسيع التحليل بسهولة؛ من أجل فهم التحديات التي تواجه الوافد المحتمل.

### الفكرة باختصار

تعلم أنه يجب الاستجابة للمنافسة على نحو إستراتيجي؛ من أجل الحفاظ على الربحية على المدى الطويل، إضافة إلى مراقبة المنافسين المؤسسين جيداً، ولكن وفي أثناء تفحص الساحة التنافسية كلها، هل ستبحث أيضاً عما يكمن وراء منافسيك المباشرين؟ يوضّح بورتير في هذا التحديث لمقالته ذات التأثير الجذري، التي وردت في مجلة هارفارد للأعمال عام 1979م، أنّ أربعة قوى تنافسية إضافية يمكن أن تلحق ضرراً بأرباحك المستقبلية:

- يستطيع العملاء الأذكياء خفض الأسعار عن طريق التلاعب بك وبمنافسيك بعضكم ضد بعض.
- قد يتحكم الموردون الأقوياء في أرباحك ويقيدونك إذا تقاضوا أسعاراً مرتفعة لمنتجاتهم.
- قد يطمح الداخلون الجدد، المتسلحون بقدرات جديدة ومتعطشون للحصول على حصتهم في السوق، إلى تصعيد الاستثمارات المطلوبة لبقائك في اللعبة.
- قد تجذب العروض البديلة الزبائن بعيداً عنك. لنأخذ الطيران التجاري مثلاً: حيث إنه واحد من الصناعات الأقل ربحية كون القوى الخمس جميعها قوية، حيث يقوم المنافسون المؤسسون بالمنافسة بشدة وعلى نحو مكثف على السعر أيضاً، ثم إنّ الزبائن متقلبون، ويبحثون للحصول على أفضل صفقة للأسعار بصرف النظر عن الشركة الناقلة أما الموردون، صانعو الطائرات

والمحركات، جنباً إلى جنب مع القوى العاملة مع النقابات، فيسأومون على حصة الأسد من أرباح شركات الطيران، إضافة إلى دخول لاعبين جدد في الصناعة على نحو مستمر، زِد على هذا أن البدائل متاحة بسهولة، مثل القطار أو السفر بالسيارة.

لذا، بتحليل القوى التنافسية الخمس جميعها، تستطيع الحصول على صورة كاملة عما سيؤثر في الربحية في مجال عملك، ويجب عليك تحديد اتجاهات تغيير قواعد اللعبة في وقت مبكر؛ كي تتمكن من استغلالها بسرعة، ويجب أيضاً أن تتعرف سبل العمل لتخطي القيود على الربحية، أو حتى إعادة تكوين القوى لِتَصَبَّ في مصلحتك.

---

### خطر الدخول

يحمل الداخلون الجدد إلى الصناعة قدرة إنتاجية كبيرة، ورغبة في كسب حصتهم في السوق، ما يؤدي إلى ضغوط على الأسعار، والنفقات، ومعدل الاستثمارات اللازمة للتنافس، وإذا كان الداخلون الجدد قادمين من أسواق أخرى، فيكون بإمكانهم الاستفادة من القدرات والتدفقات النقدية الحالية لرفع حدة المنافسة، كما فعلت شركة بيبسي كولا عندما دخلت صناعة المياه المعبأة في زجاجات، ومثلما فعلت مايكروسوفت عندما وفّرت متصفحات الإنترنت، وكما فعلت شركة أبل عندما دخلت أعمال توزيع الموسيقى.

ولذلك، يتسبب خطر الدخول في صناعة ما في وضع حواجز على الأرباح الممكنة في تلك الصناعة. وعندما تكون الأخطار مرتفعة،

يجب على الداخلين الجدد تخفيض أسعارهم، أو زيادة الاستثمار لردع دخول منافسين آخرين، ففي الشركات المتخصصة في بيع القهوة بالتجزئة مثلاً، إذا كانت الفروقات بين الداخلين الجدد والمؤسسين منخفضة، فيجب على شركة ستاربكس Starbucks الاستثمار بقوة في مجال تحديث محالها وقوائم خدماتها.

يعتمد خطر الدخول في مجالات الصناعة على ارتفاع حواجز الدخول القائمة، وعلى ردة الفعل التي يتوقعها الداخلون الجدد من المنافسين المؤسسين، فإذا كانت تلك الحواجز منخفضة، وتوقع الداخلون الجدد مقاومة ضعيفة من المنافسين المؤسسين على نحو ممتاز، فإنَّ خطر الدخول يكون مرتفعاً، وستعدل ربحية الصناعة القائمة حالياً.

**الحواجز أمام الدخول.** لحواجز الدخول فوائد ومزايا للصناعات القائمة نسبة إلى الوافدين الجدد؛ حيث توجد سبعة مصادر رئيسة هي:

1. اقتصاديات العرض ذي الحجم الكبير: تنشأ هذه الاقتصاديات عندما تنتج الشركات كميات كبيرة بالتزامن مع انخفاض نفقات كل وحدة؛ بسبب توزيع النفقات الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وتوظيف تقنية أكثر كفاية، أو الحصول على شروط أفضل من الموردين.

## تطبيق الفكرة

من خلال فهم كيفية تأثير القوى التنافسية الخمس في الربحية في مجال عملك، يمكنك وضع إستراتيجية لتعزيز أرباح شركتك طويلة الأجل، وقد اقترح بورتر ما يأتي:

### ضع شركتك حيث تكون القوى المؤثرة أضعف ما يمكن

مثال: في صناعات الشاحنات الثقيلة، يدير كثير من المشتريين أساطيل كبيرة من الشاحنات، ولديهم دوافع كبيرة جداً لخفض أسعار تلك الشاحنات، فالشاحنات مبنية على وفق معايير منظمة وتوفر ميزات مشابهة؛ وعليه، تكون المنافسة على السعر شديدة، وتمارس النقابات نفوذ المورد القوية، ويستطيع المشترون استخدام بدائل أخرى، مثل تسليم البضائع عن طريق السكك الحديدية.

ولتوفير الربحية في هذه الصناعة على المدى الطويل والحفاظ عليها، اختار صانع الشاحنات الثقيلة باككار Paccar التشديد على مجموعة واحدة من العملاء، حيث القوى التنافسية ضعيفة جداً: السائقون الذين يملكون شاحناتهم ويتعاقدون مباشرة مع الموردين.

حاولت شركات التسجيل تطوير تقنية منصات التوزيع الرقمي بنفسها، ولكن العلامات التجارية الكبرى لم ترغب في بيع موسيقاهم من خلال منصات يملكها منافسوهم.

استغلت شركة أبل هذا الفراغ من خلال متجر آي تيونز للموسيقى، الذي دعم مشغلات الموسيقى آي بود، فقد عملت ولادة هذه البوابة الجديدة والقوية على تفكيك شركات العلامات الكبرى وخفضها من ست عام 1997م إلى أربعة اليوم.

### أعد تكوين القوى في مصلحتك

استخدم إجراءات مصممة خصيصاً لخفض حصة الأرباح المتسربة للاعبين الآخرين. مثلاً:

- لتحديد قوة المورد وسلطته، وخذ مواصفات الأجزاء بحيث تستطيع شركتك التبديل بسهولة بين أكثر من مورد.

- وللتصدي لسلطة العملاء، وسَّع مجال خدماتك لهؤلاء المشغلين كونهم مشتريين، ولهم حساسية أقل للأسعار بسبب ارتباطهم العاطفي باستقلاليتهم الاقتصادية، واعتمادهم الكلي على شاحناتهم الذاتية؛ ولذلك طورت باككار لهؤلاء العملاء، ميزات مثل كابينة النوم الفاخرة، والمقاعد الجلدية الفخمة، والتصميم الخارجي الأنيق. حيث يمكن للمشتريين الاختيار من بين آلاف الخيارات لوضع بصمتهم الشخصية على هذه الشاحنات المصنوعة وفقاً لرغباتهم.
- يدفع الزبائن ما قيمته (10%) من قيمة الشاحنة دفعة مقدمة، وبذلك ما زالت الشركة تحصل على أرباح مجزية مدة ثمانية وستين عاماً متواصلة، إضافة إلى حصولها على عائد طويل المدى على حقوق المساهمين يزيد على (20%).

#### استغل التغييرات في القوى

- مثال: مع استخدام الإنترنت والتوزيع الرقمي للموسيقى، أوجد التحميل غير المُصرَّح به بديلاً غير قانوني، ولكنه قوي وفاعل لخدمات شركات التسجيل. كثيرا حتى يصبح من الصعب على العملاء التخلي عنك لمصلحة المنافسين الآخرين.
- وللتخفيف من حدة حروب الأسعار التي يبدؤها المنافسون الآخرون، استثمر بصورة كبيرة في منتجات تختلف على نحو واضح عن المنتجات التي يعرضها هؤلاء المنافسون.
  - لردع الداخلين الجدد، أرفع النفقات الثابتة على المنافسة؛ مثلاً، عن طريق زيادة النفقات على البحث والتطوير.
  - وللحد من تهديد البدائل، قدم قيمة أفضل بتوسيع إمكانية الوصول إلى منتجاتك، فقد قام منتج المشروبات الغازية بذلك عن طريق إدخال آلات البيع وقنوات المخازن المريحة، التي حسنت كثيراً توافر المشروبات الغازية نسبة إلى المشروبات الأخرى.

إن وفورات الحجم الكبير في جانب العرض تردع دخول الوافدين الجدد الطموحين، عن طريق إجبارهم على الدخول في الصناعة على نطاق واسع، الأمر الذي يتطلب طرد المنافسين الراسخين، أو قبول وضع غير مناسب من حيث النفقات.

يمكن العثور على اقتصاديات الحجم الكبير في كل نشاط تقريباً في سلسلة القيمة؛ ولكن أي هذه الاقتصاديات هي الأهم يختلف بحسب الصناعة،<sup>1</sup> ففي شركات المعالجات الميكرووية، تكون شركات مثل إنتل محمية باقتصاديات التوسع الحجمي في مجال البحوث، وإنتاج الرقائق الحاسوبية، والتسويق الاستهلاكي. أما الشركات التي تنتج معدات رعاية الحديقة مثل سكوتس ميراكل - غرو Scotts Miracle-Grow، فيمكن العثور على وفورات الحجم في سلسلة التوريد والإعلان في وسائل الإعلام. أما في مجال تسليم الطرود الصغيرة، فتنشأ وفورات الحجم الكبير في الأنظمة المعلوماتية (اللوجستية) الوطنية وتقنية المعلومات.

2. فوائد جانب الطلب من الحجم الكبير: تعرف هذه الفوائد أيضاً باستثمار الشبكة، التي تنشأ عادة في الصناعات، حيث يزداد استعداد المشتري للدفع مقابل شراء منتج الشركة مع ازدياد أعداد المشتريين الآخرين الذين يعاضدون الشركة، فقد تكون ثقة المشتريين أكبر في الشركات المنتجة لبضائع حاسمة: تذكر القول القديم المأثور: لا أحد يُطرد لشرائه

الحواسيب من شركة آي بي أم (عندما كانت الشركة مهيمنة على صناعة الحواسيب). ويثمن المشترون أيضاً أن يكونوا ضمن (شبكة) فيها عدد كبير من العملاء الآخرين؛ على سبيل المثال: ينجذب المشاركون في المزاد على الإنترنت على موقع آي باي؛ لأنها تهيئ إمكانيات أفضل للشركاء التجاريين، حيث تكمن فوائد جانب الطلب من الحجم الكبير في تثبيط الدخول عن طريق الحد من رغبة الزبائن في الشراء من الوافد الجديد، وبتخفيض السعر الذي لا يستطيع الداخل الجديد التحكم فيه حتى ينشئ قاعدة كبيرة من العملاء.

3. كُلف تحول العملاء: نفقات ثابتة تواجه المشتريين عند تغيير الموردين، وقد تنشأ هذه بسبب أن على المشتري الذي يبدل الموردين مثلاً، تغيير مواصفات المنتج، وإعادة تدريب الموظفين على استخدام المنتج الجديد، أو تعديل العمليات، أو نظم المعلومات كلما كانت كُلف التحول أكبر، تكون قدرة الوافد الجديد على كسب الزبائن أكثر صعوبة، حيث تعدُّ برمجية مشروع تخطيط الموارد (ERP) مثلاً على المنتج الذي تكون كُلف التحويل عنه عالية جداً، فحال تثبيت الشركة (SAP) لبرمجية نظام تخطيط موارد المؤسسات مثلاً، تصبح كُلف الانتقال إلى مورد جديد عالية جداً؛ بسبب البيانات المتضمنة في البرمجية التي تعدُّ جزءاً لا يتجزأ منه، وهذا يعني حقيقة أن العمليات الداخلية قد تُكَيَّف على وفق برمجية (SAP)، وتوجد احتياجات كبيرة

لإعادة التدريب الرئيسية، إضافة إلى طبيعة مهام التطبيقات الحرجة.

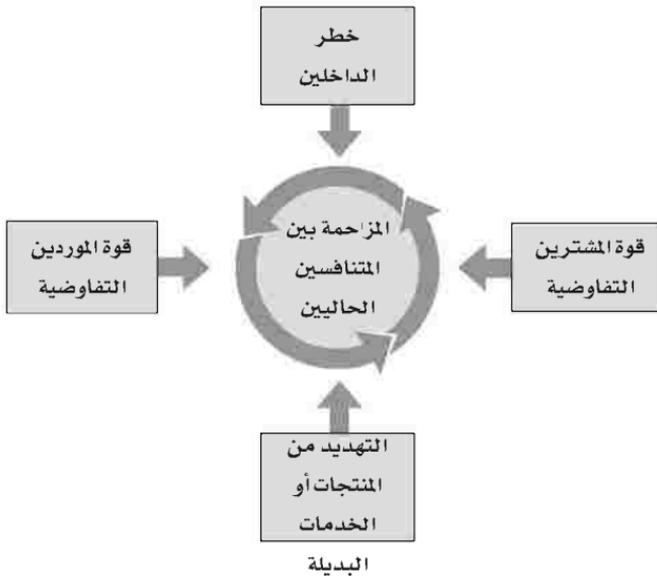
4. متطلبات رأس المال: إنَّ الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة من أجل المنافسة يمكن أن تردع الداخلين الجدد، فلا يكون رأس المال ضروريًا فقط للمرافق الثابتة، ولكن أيضًا لتوسيع بطاقات ائتمان العملاء، وبناء المخزون، وصندوق خسائر البدايات، وسيكون الحاجز على نحو خاص كبيرًا إذا كان رأس المال المطلوب لا يمكن استرداده، ومن ثمَّ يصبح تمويل النفقات أصعب، مثل الإعلان قبل البدء أو البحث والتطوير. وفي حين تمتلك الشركات الكبرى الموارد المالية لغزو أيِّ صناعة تقريبيًا، فإنَّ متطلبات رأس المال الضخمة في مجالات معينة تحدُّ من مجموعة الداخلين المحتملين، والعكس صحيح؛ ففي مجالات مثل إعداد الخدمات الضريبية، أو نقلات المسافات القصيرة بالشاحنات، تكون متطلبات رأس المال في حدها الأدنى، ويكون عدد الداخلين الجدد كبيرًا أيضًا.

5. من المهم عدم المبالغة في قدرة حجم متطلبات رأس المال وحدها في ردع الدخول، فإذا كانت عوائد الصناعة جذابة، ومن المتوقع أن تظل كذلك، وإذا كانت أسواق رأس المال تتسم بالكفاية، فسيوفر المستثمرون الداخلون رؤوس الأموال التي يحتاجون إليها. فللطامحين إلى دخول مجال شركات النقل الجوي مثلًا، يكون التمويل متاحًا لشراء الطائرات الباهظة الثمن؛ بسبب القيمة العالية لإعادة بيعها، وهذا هو

أحد الأسباب الذي جعل كثيراً من شركات الطيران الجديدة تنشأ في كل منطقة تقريباً.

6. مزايا شغل الوظائف مستقلة عن حجمها: مهما كان حجم الوظائف، فإن شاغليها يتمتعون بمزايا نوعية غير متوافرة لمنافسيهم المحتملين، التي يمكن أن تتبع من مصادر، مثل ملكية التقنية، والوصول التفضيلي إلى أفضل مصادر المواد الخام، والاستباق لامتلاك المواقع الجغرافية الأكثر ملاءمة، وهويات العلامة التجارية المؤسسة، أو الخبرة المتراكمة التي تسمح لمالكها معرفة كيفية الإنتاج بكفاية أكبر.

#### القوى الخمس التي تكون المنافسة الصناعية



يحاول الداخلون الجدد تجاوز مزايا، مثل التنزيلات المحمومة التي تقوم بها سلسلة متاجر، مثل تارجت و وول مارت، التي تضع مخازنها في مواقع مستقلة بذاتها، بدلاً من مراكز التسوق الإقليمية حيث المتاجر القائمة عادة ما تكون محصنة جيداً.

7. عدم المساواة في الوصول إلى قنوات التوزيع: يجب أن يتمكن الوافد الجديد من التوزيع الآمن لمنتجاته أو خدماته بصورة طبيعية؛ فعلى سبيل المثال يجب أن تحل مادة غذائية جديدة، محل غيرها على الرفوف في المحال التجارية الكبيرة (السوبر ماركت)، عن طريق فوارق الأسعار، والعروض الترويجية، وجهود البيع المكثفة، أو بعض الوسائل الأخرى؛ لأنه كلما تضاعف توافر قنوات الجملة أو بيع التجزئة، وكلما تشدّد المنافسون الحاليون في تضيق الخناق عليها، فإنّ احتمالات دخول الجدد إلى مثل هذه الصناعات ستكون أكثر صعوبة.

8. في بعض الأحيان، تكون الحواجز أمام عملية الوصول إلى قنوات التوزيع عالية جداً، لدرجة أنه يجب على الداخلين الجدد تجاوزها تماماً، أو إنشاء القنوات المخصصة بهم؛ لذا فقد تجاوزت شركات الطيران الناشئة حديثاً ذات النفقات المنخفضة التوزيع عن طريق وكلاء السفر (الذين يميلون إلى تفضيل شركات ذات أجور أعلى)، وشجعت الركاب على حجز رحلاتهم الشخصية عن طريق شبكة الإنترنت.

9. سياسة الحكومة المقيدة: يمكن أن تتسبب سياسة الحكومة في إعاقة الداخلين الجدد أو مساعدتهم على نحو مباشر، إضافة إلى تضخيم (أو ردم) حواجز الدخول الأخرى، فقد تعمل الحكومة على الحد المباشر، أو حتى منع دخول الصناعات الجديدة بوساطة متطلبات الترخيص، والقيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي مثلاً، حيث إن الشركات المقيدة مثل خدمات سيارات الأجرة، وشركات الطيران تعدُّ أمثلة واضحة على تلك السياسات. ويمكن لسياسة الحكومة أن تزيد من حواجز الدخول الأخرى عن طريق وسائل مثل القواعد التي تحمي براءات الاختراع من التقليد، أو الأنظمة البيئية، أو أنظمة السلامة التي تزيد من اقتصاديات وفورة الحجم التي تواجه القادمين الجدد.

10. وبطبيعة الحال، فقد تعمل سياسات الحكومة أيضاً على جعل الدخول المباشر أسهل من خلال الإعانات مثلاً، أو على نحو غير مباشر، بتمويل البحوث الأساسية وجعلها متاحة للشركات جميعها؛ الجديدة والقديمة منها هل حدٌ سواء، والحد من وفورات الحجم.

ينبغي تقييم حواجز الدخول مقارنة بقدرات الداخلين المحتملين، التي قد تكون شركات حديثة النشوء، أو شركات أجنبية، أو شركات صناعات ذات صلة. وكما توضح بعض أمثلتنا، يجب أن يكون واضح الإستراتيجية مدركاً للطرائق الإبداعية التي قد يملكها

القادمون الجدد، التي تساعدهم على التحايل على الحواجز بصورة واضحة.

**الانتقام المتوقع.** كيف يرى الداخلون المحتملون مدى تأثير ردة فعل القائمين في الصناعات المؤسسة، وتفاعلهم مع قرارهم بالدخول أو البقاء خارج الصناعة؟ فإذا كانت ردة الفعل قوية وواسعة، فيمكن عندها انخفاض إمكانات الربح عند الدخول في هذه الصناعة دون كلفة رأس المال. وغالبًا ما يعتمد أحد أصحاب الصناعات القائمة إلى استخدام التصريحات العلنية والاستجابات لأحد الوافدين الجدد عن التزامهم الدفاع عن حصتهم في السوق؛ من أجل إرسال رسالة ردع إلى الداخلين المحتملين الآخرين.

ومن المرجح أن يخشى الداخلون الجدد من الانتقام المتوقع إذا:

- سبق أن انتقم أحد أصحاب الصناعات القائمة في الماضي بقوة من أحد الداخلين الجدد.
- كان أحد أصحاب الصناعات القائمة يمتلك الموارد الكبيرة للانتقام ومن ذلك الوفورات النقدية الزائدة، والطاقة الافتراضية غير المستخدمة، والقدرة الإنتاجية المتاحة، أو النفوذ مع قنوات التوزيع والعملاء.
- كان من المرجح أن يخفّض أصحاب الصناعات القائمة الأسعار بصورة كبيرة؛ لأنهم ملتزمون بالمحافظة على حصتهم

في السوق مهما كانت العواقب، أو لأنَّ نفقات الصناعة ثابتة وعالية، ما يوجد دافعاً قوياً إلى خفض الأسعار لملء الطاقة الفائضة.

- كان نموُّ الصناعة بطيئاً بحيث يستطيع القادمون الجدد الحصول على حصصهم فقط عن طريق الاستيلاء عليها من الصناعات القائمة.

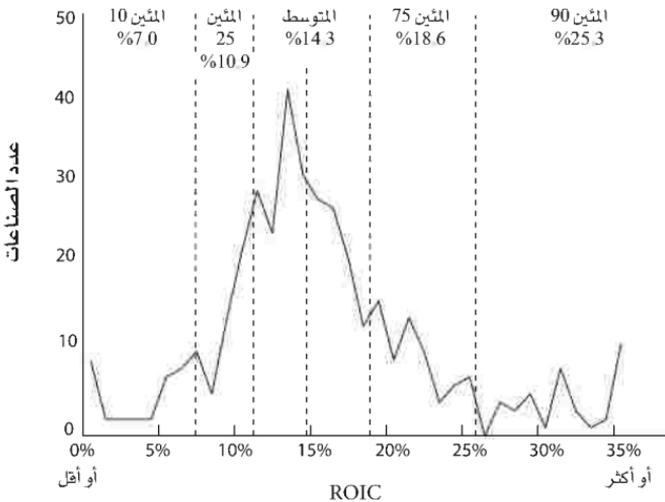
من الواضح تماماً أهمية تحليل الحواجز أمام الدخول والانتقام المتوقع لأي شركة تحاول الدخول في مجال صناعة جديدة، ويتمثل التحدي في إيجاد طرائق للتغلب على حواجز الدخول دون إبطاء، من خلال الاستثمار المكثف، وربحية المشاركة في هذه الصناعة.

### الاختلافات في ربحية الصناعات

إنَّ معدَّل العائد على رأس المال المُستثمر، يختلف على نحو ملحوظ من صناعة إلى أخرى، فبين عامي 1992 و2006 م، على سبيل المثال، تراوح معدَّل العائد على استثمار رأس المال في الصناعات الأمريكية من قيم منخفضة وصلت إلى الصفر، أو حتى سلبية، إلى أكثر من (50%)، وتمتَّلت الصناعات ذات معدل العائد المرتفع في صناعات المشروبات الغازية والبرمجيات الجاهزة، التي كانت أرباحها أكثر بسَّ مرات تقريباً من ربحية صناعة الطيران في أثناء تلك المدَّة.

## معدّل العائد على استثمارات رأس المال في الصناعات الأمريكية من عام (1992 – 2006م)

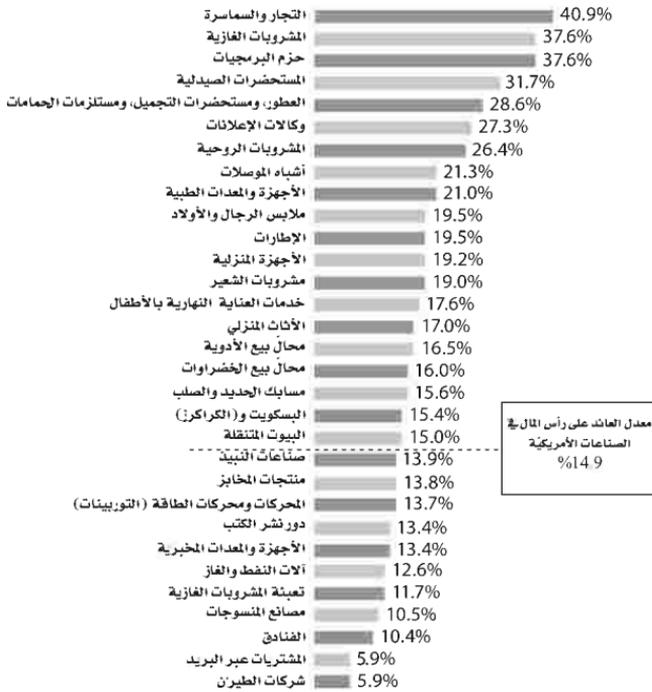
العائد على رأس المال المستثمر (Return on invested capital) هو المقياس المناسب للربحية عند صياغة الإستراتيجية، ناهيك عن المستثمرين في الأسهم، حيث يفشل العائد على المبيعات، أو معدّل نمو الأرباح لحساب رأس المال المطلوب للمنافسة في الصناعة، وهنا نستفيد نحن من الأرباح قبل تقسيم الفوائد والضرائب على متوسط رأس المال النقدي المستثمر، منقوصاً منه المال النقدي الزائد بصفته مقياساً لمعدّل العائد على رأس المال المُستثمر، حيث يتحكم هذا المقياس في الاختلافات الغربية في هيكل رأس المال والمعدلات الضريبية لدى الشركات والصناعات جميعها.



المصدر: ستاندر أند بورز، كومبوستات، وحسابات المؤلف

## ربحية بعض الشركات الصناعية المختارة في الولايات المتحدة الأمريكية

معدل العائد على رأس المال، بين عامي (1992 - 2006م):



## قوة الموردين

يستولي الموردون الأقوياء على الجزء الأكبر من القيمة لأنفسهم، بفرض أسعار أعلى، والحد من الجودة أو الخدمات، أو تحميل النفقات للمشاركين في الصناعة. يستطيع الموردون الأقوياء، ومنهم موردو العمل

والعمال، اقتناص الربحية من الصناعة التي لا تكون قادرة على تمرير تلك الزيادات في النفقات إلى الأسعار المخصصة بها، فمايكروسوفت - مثلاً - أسهمت في تآكل الربحية بين شركات صناعة أجهزة الحاسوب الشخصية، برفع أسعار أنظمة التشغيل، حيث كانت شركات صناعة أجهزة الحاسوب تتنافس بشدة للحصول على العملاء الذين يمكن أن يتحولوا بسهولة بينهم، وحيث حربتها في رفع أسعارها محدودة وفقاً لذلك.

تعتمد الشركات على مجموعة واسعة من مجموعات الموردين المختلفة لمشترياتها، وتكون مجموعة المورد قوية إذا:

- كانت أقل عددًا من الصناعة التي تبيع إليها الموارد، فمايكروسوفت التي تحتكر أنظمة التشغيل، إضافة إلى تشرذم الشركات التي تجمع أجهزة الحاسوب الشخصي، أفضل مثال على هذا الوضع.
- كانت مجموعة المورد لا تعتمد كثيرًا على الصناعة للحصول على إيراداتها، فالموردون الذين يخدمون كثيرًا من الصناعات لن يترددوا في الحصول على أقصى الأرباح منها، أمّا إذا كانت إحدى الصناعات تكوّن الجزء الأكبر من إيرادات المجموعة من حيث حجم المبيعات أو الربح، فسيكون المورد على استعداد للإسهام في حماية هذه الصناعة عن طريق الأسعار المعقولة، والمساعدة في أنشطتها مثل البحث والتطوير، وكسب العملاء.

- واجهت الشركات الصناعية نفقات تحوّل باهظة عند تغيير المورد؛ على سبيل المثال: تكون نفقات تحويل المورد عالية جداً إذا استثمرت الشركات كثيراً في المعدات المساعدة المتخصصة، أو في تعلم كيفية تشغيل المعدات؛ كما هي الحال مع محطات بلومبرج المستخدمة من قبل العاملين في القطاع المالي، أو إذا وضعت الشركات خطوط إنتاجها بالقرب من مرافق تصنيع المورد؛ كما في حالة بعض شركات المشروبات وصناعة صناديق التعبئة والتغليف. وعندما تكون نفقات التحول عالية، يصبح من الصعب على الشركات التلاعب بالموردين بعضهم ببعض، ويجب الأخذ في الحسبان أنّ لتحويل الموردين نفقات عالية أيضاً، وهذا من شأنه الحد من قوتهم.
- قدّم الموردون منتجات مُمَيَّزَة؛ حيث تمتلك شركات الأدوية التي تقدم أدوية مميزة من حيث الفوائد الطبية قوة أكبر من شركات الأدوية التي تقدم منتجات عامة جداً، أو لها أبدال أخرى عند المستشفيات، ومنظمات الرعاية الصحية وخدماتها، ومشتري تلك الأدوية الآخرين.
- لم يتوافر بديل لما توفره مجموعة المورد، فتقابات الطيارين - على سبيل المثال - تمارس ضغوطاً كبيرة على شركات الطيران، ويعزى بعض من هذا إلى عدم وجود بديل لطيارين مدربين تدريباً جيداً في قمرة القيادة سواهم.
- هدّدت مجموعة المورد بالاندماج في هذه الصناعة. وفي هذه الحالة، إذا كان المشاركون في الصناعة يحصلون على مال كثير من هذا الاندماج، فسوف يشجّع الموردين على الدخول إلى السوق.

## تحليل الصناعة في الممارسة

يلقي تحليل الصناعة الجيد نظرة دقيقة على الأسس الداعمة للربحية، وتعدّ تلك الخطوة الأولى في فهم المدى الزمني المناسب؛ أي المدة الزمنية التي يضعها القائمون على الاستثمار من لحظة إنشائه حتى لحظة تصفيته. ومن المهام الأساسية لتحليل الصناعة التمييز المؤقت أو الدوري للتغيرات الهيكلية، حيث إن المبدأ التوجيهي الجيد المناسب للمدى الزمني هو دورة الأعمال الكاملة لصناعة ما، ويعدّ المدى من ثلاث إلى خمس سنوات مدة زمنية مناسبة في معظم الصناعات، ولكن في بعض الصناعات ذات الأعمار الطويلة الأمد، مثل التعدين، قد يمتد المدى الزمني المناسب عشر سنوات أو أكثر، ويكون متوسط الربحية خلال هذه المدة، وليس الربحية في أي سنة معينة، هو ما ينبغي أن يكون موضع تركيز التحليل.

الهدف الرئيس من تحليل الصناعة ليس للإعلان عن أنها جذابة أو غير جذابة؛ ولكن لفهم أسس المنافسة ومعرفة الأسباب الجذرية للربحية. ينبغي للمحللين النظر كمياً قدر الإمكان إلى هيكل الصناعة، بدلاً من الاكتفاء بقوائم العوامل النوعية. يمكن قياس كثير من عناصر القوى الخمسة كمياً، مثل: نسبة نفقات المشتري الإجمالية للمنتج الثانوي في هذه الصناعة (فهم حساسية المشتري للسعر)، ونسبة مبيعات الصناعة المطلوبة لملء المصنع أو تشغيل شبكة معلوماتية (لوجستية) على نطاق وكفاية (للمساعدة على تقييم الحواجز أمام الدخول)، وكلفة تحول المشتري (تحديد الإغراء الذي سيقدمه الوافد الجديد أو المنافس لتحويل العملاء).

تؤثر قوة القوى التنافسية في الأسعار، والنفقات، والاستثمار المطلوب للمنافسة؛ وعليه، ترتبط القوى مباشرة بقوائم الدخل وبياناته، وبالميزانيات العمومية للمشاركين في الصناعة. يحدّد هيكل الصناعة الفجوة بين الإيرادات والنفقات؛ على سبيل المثال: تؤدي المنافسة المكثفة

إلى خفض الأسعار، أو رفع نفقات التسويق، أو البحث والتطوير، أو خدمة العملاء، والحد من الهوامش الربحية، ولكن إلى أي مدى ترفع قوة الموردين مقدار النفقات؟ وإلى أي مدى تخفض قوة المشتري الأسعار، أو ترفع نفقات تلبية مطالب المشتريين، مثل اشتراط إجراء مزيد من المخزون أو تقديم التمويل؟ وإلى أي مدى يحدُّ انخفاض الحواجز أمام الدخول أو توافر البدائل القريبة من مستوى الأسعار المستدامة؟ وإلى أي مدى تشحذ العلاقات الاقتصادية الفهم الإستراتيجي لمنافسة الصناعة؟

أخيراً، لا يسرد تحليل الصناعة الجيد الإيجابيات والسلبيات فقط، ولكنه ينظر إلى الصناعة نظرة شاملة ومنهجية. ما القوى التي تدعم الربحية اليوم وتمزّزها أو تقيدها؟ كيف يمكن أن يؤدي التحول في واحدة من القوى التنافسية إلى ردود فعل في القوى الأخرى؟ غالباً ما تكون الإجابة عن هذين السؤالين مصدر رؤى إستراتيجية حقيقية.

### قوة المشتريين

يستطيع العملاء الأقوياء وهم الجانب الآخر من الموردين الأقوياء، الحصول على مزيد من القيمة بالعمل على خفض الأسعار، والمطالبة بتحسين جودة الخدمة، أو تقديم خدمات أكثر، ما سيؤدي إلى ارتفاع النفقات، والتلاعب عموماً بالمشاركين في الصناعة بعضهم ضد بعض، وكل ذلك على حساب ربحية الصناعة، فالمشترون يصبحون أقوياء إذا كانت لديهم قوة تفاوضية بالنسبة إلى المشاركين في الصناعة، ولا سيما إذا كانت لديهم حساسية للأسعار، حيث يستخدمون نفوذهم على نحو أساسي في الضغط من أجل تخفيض الأسعار.

وكما هي الحال مع الموردين، قد توجد مجموعات مميزة من العملاء الذين يختلفون في القدرة على المساومة، حيث تصبح لمجموعة العملاء قوة تفاوضية إذا:

- توافر عدد قليل من المشترين، أو يشتري كل واحد كميات تعد كبيرة الحجم بالنسبة إلى بائع واحد، ويعد المشترون الذين يشترون كميات كبيرة ذوي نفوذ قوي على نحو خاص في الصناعات ذات النفقات المرتفعة، مثل معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية، والتنقيب في جوف البحار، والمواد الكيميائية السائبة، حيث تضخم النفقات الثابتة العالية والمنخفضة هامشية النفقات الضغط على المنافسين؛ للحفاظ على القدرة التشغيلية عن طريق الخصم.
- كانت منتجات الصناعة موحدة أو غير متميزة. إذا اعتقد المشترون أنهم يستطيعون دائماً العثور على منتج ما يعادلها، فإنها تميل للعب ببائع ضد آخر.
- واجه المشترون نفقات تحول قليلة عند تغيير البائعين.
- هدّد المشترون بالدمج العكسي بمصادقية، وإنتاج منتجات تلك الصناعة بأنفسهم، إذا ثبت أن الباعة يجنون أرباحاً كبيرة جداً؛ مثال ذلك: استطاع منتجوا المشروبات الغازية وشراب الشعير التحكم بقوة في مصانع التعبئة والتغليف مدة طويلة عن طريق التهديد، وفي بعض الأحيان تصنيع مواد التعبئة والتغليف بأنفسهم فعلاً.

إن مجموعة المشتري حساسة للسعر إذا:

- كان المُنتَج الذي تشتريه من هذه الصناعة يمثل جزءًا كبيرًا من المصروفات أو ميزانية المشتريات، فمن المرجح في هذه الحالة أن تتسوّق المجموعة لدى أكثر من صناعة، والقيام بالمساومة الصعبة، ومثل ذلك ما يقوم به المشترون لدى الرهون العقارية للمنزل، أما عندما تكون المُنتجات التي تباع من قبل الصناعة جزءًا صغيرًا من مصروفات المشتريين أو نفقاتهم، فعادة ما يكون المشترون أقل حساسية للأسعار.
- كانت أرباح مجموعة المشتري منخفضة، وتعاني أزمة سيولة، أو واقعة تحت ضغط خفض النفقات الشرائية. عادة ما تكون مجموعة العملاء ذات الأرباح المرتفعة، أو تمتلك كميات كبيرة من السيولة أقل حساسية للسعر؛ وهذا بطبيعة الحال إذا كان المُنتَج لا يمثل جزءًا كبيرًا من ميزانية مصروفاتها.
- كانت جودة منتجات المشتريين أو الخدمات المقدمة لهم تتأثر قليلاً بمنتجات الصناعة أما إذا كانت الجودة تتأثر كثيرًا بنوعية منتج هذه الصناعة؛ فعادة ما يكون المشترون أقل حساسية للأسعار؛ لذا عند شراء آلات تصوير جيدة الإنتاج، على سبيل المثال، يختار صانعو الأفلام السينمائية الكبرى المعدات الموثوق بها جدًا، التي تتمتع بأحدث الميزات، وهم في هذه الحالة يبدون اهتمامًا محدودًا بالسعر.
- لم يكن لمنتج هذه الصناعة أثر يُذكر في نفقات المشتري الأخرى. فهنا يشدّد المشتري على السعر، وعلى العكس

إذا كان منتج الصناعة أو الخدمة التي تقدمها، يمكن أن يعوض عن ثمن شرائه مرات عدّة بتحسين الأداء، أو تخفيض العمالة والمواد، أو النفقات الأخرى، فعادة ما يكون المشترون أكثر اهتمامًا بالجودة من السعر، وتشمل الأمثلة المنتجات والخدمات، مثل المحاسبة الضريبية، أو تقدير الاحتياطي النفطي الذي يقيس حال آبار النفط تحت الأرض، التي يمكن أن تنقذ أو حتى توفر المال للمشتري، وفي المثل لا يميل المشترون إلى أن يكونوا حساسين لسعر الخدمات، مثل الخدمات المصرفية الاستثمارية، حيث يمكن أن يكون الأداء السيئ مكلفًا ومحرّجًا.

تنطبق معظم مصادر قوة المشتري على المستهلكين والأعمال الموجهة للأعمال الأخرى، ففي حالة العملاء الصناعيين، غالبًا ما يميل المستهلكون إلى أن يكونوا أكثر حساسية للأسعار إذا اشتروا منتجات غير متميزة، ومكلفة بالنسبة إلى دخولهم، ولأداء المنتج عواقب محدودة عليهم، ويكون الفرق الرئيس هو أن تكون احتياجات المستهلكين غير ملموسة وصعبة القياس كميًا.

إنّ العملاء الوسطاء أو العملاء الذين يشترون المنتج ليسوا المستخدم النهائي له؛ فمثلاً: يمكن تحليل مجال التجميع أو قنوات التوزيع بالطريقة نفسها التي يُحلّل بوساطتها المشترون الآخرون، مع وجود إضافة واحدة فقط إلى ذلك، حيث يكتسب العملاء الوسطاء قدرة كبيرة على المساومة عندما يؤثرون في قرارات العملاء النهائيين

الشرائية؛ مثال ذلك: لتجّار تجزئة الإلكترونيات الاستهلاكية، وتجار التجزئة والجواهر، وموزعي المعدات الزراعية تأثير قوي في قنوات العملاء النهائيين.

يحاول المنتجون في كثير من الأحيان الحدّ من نفوذ قنوات التوزيع الحصرية عن طريق قناة ترتيبات مع الموزعين، وبخاصة تجار التجزئة، أو عن طريق التسويق المباشر للمنتجات إلى المستهلكين النهائيين، حيث تسعى الشركات المصنعة للمكونات تطوير قوتها على شركات التجميع بإيجاد تفضيلات خاصة لمكوناتهم مع العملاء النهائيين، وهذا هو الحال مع مصنعي أجزاء الدراجات ومكونات المحلّيات فقد كونت شركة دوبونت لنفسها نفوذاً هائلاً بالإعلان لعلامتها التجارية الرئيسة المتعلقة بإزالة البقع عن ألياف السجّاد (ستينماستر Stainmaster)، ليس فقط لمصنعي السجاد التي تشتري منهم فعلاً تلك المنتجات، ولكن أيضاً من خلال المستهلكين النهائيين. وقد أصبح كثير من المستهلكين يطلبون (ستينماستر) على الرُّغم من أنّ شركة دوبونت ليست مصنعة للسجّاد.

### تهديد البدائل

يؤدي البديل وظيفة المنتج الصناعي نفسها أو وظيفة مماثلة بوسائل مختلفة، فمؤتمرات الفيديو بديل للسفر، واللدائن (البلاستيك) بديل للألومنيوم، والبريد الإلكتروني بديل للبريد السريع، ويقع تهديد الاستبدال في بعض الأحيان على المستهلك النهائي، أو يكون ذا تأثير غير مباشر عندما يحل البديل محلّ المنتج الصناعي لدى المشتري.

على سبيل المثال: تصبح منتجات الرعاية بالحديقة وخدماتها مُهدَّدةً عندما تصبح مجموعة من المنازل في المناطق الحضرية بديلة عن منزل الأسرة الواحدة في الضواحي، تصبح أيضًا برمجيات بيع تذاكر السفر مُهدَّدةً عندما تلجأ شركات الطيران إلى وكلاء السفر بصفتهم مواقع بديلة.

البدائل موجودة دائماً ولكن من السهل إغفالها أو تجاهلها؛ لأنها قد تبدو مختلفة جداً عن المنتجات الصناعية؛ فمثلاً، لشخص ما يبحث عن هدية عيد الأب، تكون ربطات العنق والأدوات الكهربائية أبدأً، ولكنها بديل يمكن الاستغناء عنها؛ لأنه من الممكن شراء منتج مستعمل بدلاً من الجديد، أو إعداد هدية بنفسك، أو تقديم خدمة أو منتج منزلي لهذه المناسبة.

عندما يكون تهديد البدائل قوياً، تعاني ربحية الصناعة؛ فالمنتجات، أو الخدمات البديلة تحدُّ من إمكانات الربح في الصناعة عن طريق تحديد سقف الأسعار، وإذا لم تتأ الصناعة بنفسها عن البدائل من خلال المنتج المُميّز، والتسويق، أو وسائل أخرى، فإنها ستعاني الخسارة والتراجع في كثير من الأحيان.

لا تحدُّ البدائل من الأرباح في الأوقات العادية فقط، ولكنها تحدُّ أيضاً في الطفرة الصناعة التي يمكن أن تجنيها الصناعة في الأوقات الجيدة، ففي اقتصاديات الأسواق الناشئة - على سبيل المثال - توقفت زيادة الطلب على الهاتف الأرضي؛ بسبب اختيار كثير من المستهلكين الهاتف المحمول خطأً هاتفيًا وحيداً يرغبون باقتنائه.

## يصبح تهديد البديل قوياً إذا:

- قدّم سعراً جاذباً مقابل المفاضلة في الجودة للمنتج الصناعي، وكلما كانت القيمة النسبية للبديل أفضل، كان التشديد على إمكانات ربح الصناعة أعلى؛ على سبيل المثال: عانى مقدمو خدمة الهاتف التقليدية عبر المسافات الطويلة ظهورَ خدمات الهاتف عبر شبكة الإنترنت غير المكلفة، مثل فونينغ وسكايب، وفي المثل تعاني مجالُ تأجير الفيديو ظهور خدمات فيديو الأكيال والفيديو عند الطلب عبر الأقمار الصناعية، وخدمات التأجير عبر شبكة الإنترنت، مثل نيتفليكس، وصعود مواقع الفيديو عبر الإنترنت مثل يوتيوب وجوجل.
- كانت نفقات المشتري من التحول إلى البديل منخفضة؛ فمثلاً: عادة ما يشمل التحول من استعمال أدوية أصحاب الملكية، وأدوية العلامات التجارية إلى الأدوية البديلة الحد الأدنى من النفقات، وهذا هو السبب الذي يجعل التحول إلى غير علامات الملكية، وهبوط الأسعار، أبداً جذابة وسريعة. يجب أن يكون الإستراتيجيون في حالة تأهب، ولا سيّما للتغيرات في الصناعات الأخرى التي قد تجعلها بدائل جذابة، في حين لم تكن كذلك من قبل؛ فالتحسينات في المواد البلاستيكية - على سبيل المثال - جعلتها تصبح بديلاً عن الصلب في كثير من مكونات السيارات، وبهذه الطريقة تصبح للتغيرات التقنية أو التنافسية المتقطعة في الشركات التي يبدو أن لا علاقة لها بتلك الصناعات تأثيرات كبيرة في ربحيتها،

ولا ريب في أن يتحول التهديد أيضاً لمصلحة الصناعة، ومن ثمّ يبشر بالخير لربحيّتها وإمكانات النمو المستقبلية.

### التنافس بين المتنافسين الحاليين

يأخذ التنافس بين المتنافسين الحاليين صوراً مألوفة، مثل تدنّي الأسعار، وطرح منتجات جديدة، واللجوء إلى الحملات الإعلانية، وتحسين الخدمات، إفتحُ التنافسية العالية من ربحية هذه الصناعات، إذ وتعتمد درجة التنافس التي تقلل من إمكان ربح الصناعة على شدة التنافس مع الشركات التي تنافسها أولاً، وعلى الأسس التي يتنافسون فيها أيضاً.

يكون التنافس على أشدهُ إذا:

- كان وجد كثير من المتنافسين، أو تساوا تقريباً في الحجم والقوة، وفي مثل هذه الحالات يجد المتنافسون صعوبة في تجنب الصيد الجائر للأعمال. وفي غياب قائد رائد في هذه الصناعة، تصبح الممارسات المرغوب فيها في مثل هذه الصناعة بصورة كليّة غير مطبقة.
- كان نموُّ الصناعة بطيئاً؛ فبطء النموّ يتسبب في معارك للحصول على الحصة في السوق.
- كانت حواجز الخروج مرتفعة، حيث تنشأ حواجز الخروج والدخول بسبب عوامل، مثل الأصول عالية التخصص، أو تفاني الإدارة لعمل معين، فهذه الحواجز تبقى الشركات

في السوق على الرغم من أنها تكسب عوائد منخفضة أو سلبية، وتبقى الطاقة الفائضة في الاستخدام، وتعاني ربحية المنافسين الشرفاء طالما استطاع المنافسون غير الشرفاء الصمود.

- كان المنافسون ملتزمين جداً للأعمال ولهم تطلعات للقيادة، وبخاصة إذا كانت لديهم أهداف تتجاوز الأداء الاقتصادي في صناعة معينة، حيث ينشأ الالتزام نحو الأعمال لمجموعة متنوعة من الأسباب؛ على سبيل المثال: قد تكون للمنافسين التابعين للدولة أهداف تشمل الوظيفة أو الهيبة، وقد تشارك وحدات من الشركات الكبيرة في الصناعة لأسباب تتعلق بصورتها في المجتمع، أو لتقديم خطٍ كامل للإنتاج. وأحياناً يكون التضارب بين الشخصية والأنا مبالغاً فيه عند التنافس على حساب الربحية في مجالات مثل وسائل الإعلام والتقنية العالية.

- لم تستطع الشركات قراءة إشارات بعضها جيداً؛ بسبب نقص الألفة بينها، ونهج التنافس المتنوع، أو اختلاف الأهداف. لا تشير قوة التنافس إلى شدة المنافسة فقط، ولكنها تبين أساسها أيضاً، فالجوانب التي تقام على أساسها المنافسة، وما إذا كان المنافسون يلتقون على المنافسة في الجوانب نفسها، يكون لها تأثير كبير في الربحية. يكون التنافس مدمراً للربحية على نحو خاص إذا انجذب نحو السعر فقط؛ لأنَّ المنافسة على السعر تنقل الأرباح مباشرة من

الصناعة إلى عملائها، فعملية تخفيض الأسعار تنتشر عادة بسهولة بين المنافسين، ويجارونها، ما يجعل جولات الانتقام متعاقبة في الأرجح، وغالبًا ما تؤدي المنافسة المستمرة على الأسعار أيضًا إلى جعل العملاء أقل اهتمامًا بميزات المُنتج أو الخدمة.

تكون المنافسة على السعر أكثر احتمالًا للحدوث إذا:

- كانت منتجات المنافسين أو خدماتهم متطابقة تقريبًا، مع قليل من النفقات تترتب على تحويل المشتريين، ومن شأن ذلك تشجيع المنافسين على خفض الأسعار لكسب عملاء جدد، حيث إن السنوات الطويلة من حروب أسعار الطيران الصّروسة مثالٌ على هذه الظروف في تلك الصناعة .
- كانت النفقات الثابتة مرتفعة والنفقات الثانوية منخفضة، وهذا من شأنه أن يولّد ضغوطًا كبيرة على المنافسين لخفض الأسعار إلى ما دون نفقاتهم المتوسطة، وحتى على مقربة من نفقاتهم الثانوية؛ من أجل استدراج بعض العملاء الإضافيين، في الوقت الذي يستطيعون فيه المحافظة على بعض الأرباح لتغطية النفقات الثابتة، إذ يوجد كثير من شركات المواد الأساسية، مثل صناعات الورق والألومنيوم، تعاني هذه المشكلة، وبخاصة إذا كان الطلب على منتجاتها غير متنام، وكذلك هي الحال مع شركات التوصيل ذات شبكات الطّرق الثابتة، التي يجب أن تُخدم بصرف النظر عن حجم المطلوب.

- كان لا بدّ من توسيع القدرات من خلال زيادات كبيرة لتصبح فاعلة؛ حيث إنّ الحاجة إلى توسيع القدرات بكميات كبيرة، كما هي الحال في صناعات البولي فينيل كلوريد، يعطّل التوازن بين العرض والطلب، وغالبًا ما يؤدي إلى مُدَدٍ طويلة، ومكررة من الطاقة الزائدة وخفض الأسعار.
  - كان المنتج قابلاً للتلف؛ فالقابلية للتلف تولّد إغراءً قويًا لخفض الأسعار وبيع المنتج، في حين لا يزال ذا قيمة؛ حيث يوجد مزيد من المنتجات والخدمات القابلة للتلف أكثر مما هو معروف، تمامًا كما الحال مع الطماطم لأنها سريعة التلف بسبب التعفن، كذلك الحال مع نماذج أجهزة الحاسوب المعرضة للتلف؛ لأنّها ستصبح خلال مدة وجيزة قديمة عفا عليها الزمن، وكذلك المعلومات تصبح قابلة للتلف إذا كانت سريعة الانتشار أو تصبح قديمة، ومن ثمّ تفقد قيمتها، والحال ذاتها مع خدمات الإقامة في الفنادق القابلة للتلف، بمعنى أنّ القدرة الاستيعابية غير المستخدمة لا يمكن استردادها.
- تكون المنافسةُ في مجالات أخرى غير السعر؛ مثل ميزات المنتج، وخدمات الدعم، والتسليم في الوقت المحدد، أو صورة العلامة التجارية مثلًا، أقلّ عرضة للتأثير في الربحية وتآكلها؛ لأنّها تحسن قيمة العملاء، ومن ثم تستطيع المساهمة في دعم ارتفاع الأسعار.

يساعد تشديد التنافس في مثل هذه المجالات على تحسين القيمة النسبية للأبدال، أو في رفع الحواجز التي تواجه الداخلين الجدد، في حين يعمل التنافس على ميزات غير السعر إلى التصاعد في المنافسة إلى مستويات تقوّض ربحية الصناعة، وهذا الاحتمال هو أقلُّ من التنافس المحتمل في الأسعار.

إنَّ ما يأتي في درجة أهميَّة مجالات التنافس هو أن يتنافس المتنافسون في المجالات نفسها. عندما يرمي كثير من المنافسين أو جميعهم إلى التنافس على تلبية الميزات عينها، تكون النتيجة منافسة محصلتها صفر، ويكون ربح شركة واحدة في كثير من الأحيان خسارة للأخرى، وهذا ما يؤدي إلى تآكل الربحية، في حين أن احتمال أن تؤدي المنافسة على السعر إلى نتيجة محصلتها صفر أكبر وأكثر مخاطرة من المنافسة على ميزات غير السعر، ولكن ذلك قد لا يحدث إذا أخذت الشركات في الحسبان تجزئة أسواقها إلى شرائح، واستهداف عروض الأسعار الرخيصة لعملاء مختلفين.

يمكن أن تكون نتيجة التنافس إيجابية، أو في الواقع قد تزيد متوسط ربحية الصناعة، ويحدث ذلك عندما يرمي كلُّ منافس إلى تلبية احتياجات شرائح مختلفة من العملاء، لهم أمزجة مختلفة نحو الأسعار، والمنتجات، والخدمات، والميزات، أو هويات العلامة التجارية، فهذه المنافسة لا تدعم متوسط ربحية أعلى فقط، ولكنها توسّع الصناعة أيضاً، فيتم عن طريق ذلك تلبية أفضل لاحتياجات أكثر مجموعات من العملاء.

عادة ما تكون فرص المنافسة إيجابية أكبر في الصناعات التي تخدم مجموعات العملاء المتنوعة، ومع فهم واضح للأسس الهيكلية للمنافسة، يستطيع الإستراتيجيون أحياناً اتخاذ خطوات لتحويل طبيعة المنافسة في اتجاه أكثر إيجابية.

### العوامل، وليس القوى

يقرّر هيكل الصناعة احتمال المدى الطويل لإمكان ربح هذه الصناعة، كما تجلّى ذلك في قوة القوى التنافسية الخمس؛ لأنه يحدّد كيفية تقسيم القيمة الاقتصادية التي أوجدتها هذه الصناعة، ويحدّد أيضاً ما احتفظت الشركات به مقابل ما تمت المساومة عليه من قبل العملاء والموردين، وما تمّ الحدُّ منه عن طريق البدائل، أو ما قيّد بسبب الداخلين الجدد المحتملين. ومن خلال النظر إلى القوى الخمس جميعها، يتعيّن على من يقوم بعمل الإستراتيجي المحافظة على الهيكل العام وأخذه في الحسبان بدلاً من الانحياز إلى عنصر واحد بعينه، إضافة إلى أنه، يجب أن يُبقي اهتمامه مسلطاً على الأوضاع الهيكلية بدلاً من التشديد على عوامل عابرة.

ومن المهم بصفة خاصة تفادي الوقوع في مأزق الخلط بين مفاهيم بعض سمات الصناعة الواضحة وهيكلها الأساسي، ولتجنب ذلك، يجب مراعاة ما يأتي:

### معدّل نمو الصناعة

يوجد خطأ متعارف عليه يفترض أنّ الصناعات التي تشهد نمواً سريعاً ومطرّداً تكون دائماً جاذبة، فالنمو لا يمنع حدوث التنافس؛ لأنّ نموّ الصناعة، كما الفطيرة الكبيرة يوفر فرصاً للمنافسين جميعهم.

غير أنّ النموّ السريع يمكن أن يساعد على وضع الموردین في موقف قوي، إضافة إلى أنّ النموّ السريع مترافقاً مع انخفاض حواجز الدخول سيجذب الداخلين الجدد، وحتى من دون الداخلين الجدد، لا يضمن معدل النمو المرتفع الربحية إذا كان الزبائن أقوياء أو البدائل جذابة. وفي الواقع، كانت بعض الشركات ذات النمو السريع، مثل شركات أجهزة الحاسوب الشخصية، من بين الصناعات الأقل ربحية في السنوات الأخيرة؛ لذا يعدُّ التشديد الضيق على النمو واحداً من الأسباب الرئيسة للقرارات الإستراتيجية الخائبة.

### التقنية والابتكار

التقنية المتقدمة أو الابتكارات ليست كافية في حدّ ذاتها لجعل الصناعة جذابة في هيكليتها أو غير جذابة، فالصناعات العادية والصناعات ذات التقنية البسيطة وبوجود المشتريين غير الحساسين للسعر، وذات نفقات تبديل مرتفعة، أو تملك حواجز دخول عالية ناجمة عن اقتصاديات الحجم، غالباً ما تكون أكثر ربحية من الصناعات الأكثر إثارة، مثل تقنية البرمجيات وتقنية الإنترنت التي تجذب المتنافسين.<sup>2</sup>

### الحكومة

لا يفضل فهم الحكومة بأنها القوة السادسة التي تؤثر في الصناعة؛ لأنّ تدخل الحكومة ليس جيداً أو سيئاً بطبيعته لربحية

الصناعة، وأفضل طريقة لفهم تأثير الحكومة في المنافسة هي تحليل كيفية تأثير السياسات الحكومية المحددة في قوى التنافس الخمس؛ فمثلاً: ترفع براءات الاختراع حواجز الدخول، وتعزز إمكانات ربحية الصناعة، وعلى العكس من ذلك، قد تزيد السياسات الحكومية التي تكون في مصلحة النقابات وتحاييها قوة الموردين وتقلل من إمكان الربح، إضافة إلى أن قواعد الإفلاس التي تسمح للشركات الفاشلة بإعادة تنظيم هيكلتها بدلاً من الخروج نهائياً من ميدان عملها، قد تؤدي إلى طاقة فائضة وتنافس شديد وعليه، تعمل الحكومة على مستويات متعددة، ومن خلال كثير من السياسات المختلفة، حيث يؤثر كلٌّ منها في بنية الشركات بطرق مختلفة.

### المنتجات والخدمات المكملة

الخدمات المتكاملة هي منتجات أو خدمات تستخدم جنباً إلى جنب مع منتج الصناعة. تنشأ المكملات عندما يستفيد العملاء من اثنين من المنتجات مجتمعين أكثر من مجموع ما يستفيده من كل منتج بمفرده، فأجهزة الحاسوب والبرمجيات - على سبيل المثال - ذات قيمة إذا اجتمعتا معاً، ولكنهما عديمتا القيمة عند وجودهما على انفراد.

في السنوات الأخيرة، بيّن الباحثون الإستراتيجيون دور المكملات، ولا سيّما في صناعات التقنية العالية حيث تكون واضحة تماماً<sup>3</sup> وعلى كل حال، لا تظهر المكملات في ذلك المجال فقط، فقيمة السيارة - على سبيل المثال - تصبح أكبر عندما يكون للسائق امتياز التعبئة من محطات الوقود مجاناً، وتتوافر له خدمة المساعدة على الطريق، وخدمة تأمين السيارات.

ويمكن أن تكون المكملات مهمة عندما تؤثر في الطلب الكلي على منتج الصناعة، ومع ذلك ومثل سياسة الحكومة، لا تعدُّ المكملات القوة السادسة في تحديد ربحية الصناعة؛ حيث إنَّ وجود المكمّل القوي ليس بالضرورة أمرًا سيئًا أو جيدًا لربحية الصناعة، فالمكملات تؤثر في الربحية من خلال طريقة تأثيرها في القوى الخمس.

يجب أن يتتبع الإستراتيجي التأثير الإيجابي أو السلبي للمكملات في القوى الخمس كلها؛ للتأكد من تأثيرها في الربحية، حيث يمكن أن يتسبب وجود المكملات في رفع الحواجز أو خفضها أمام الدّاخلين؛ ففي تطبيقات البرمجيات - على سبيل المثال - أصبحت الحواجز أمام الدخول منخفضة عندما هيأ منتجو برمجيات نظم التشغيل التكميلية، وأشهرهم مايكروسوفت، مجموعة أدوات تسهل كتابة برمجيات التطبيقات، وعلى العكس من ذلك قد تتسبب الحاجة إلى جذب منتجي المكملات في رفع الحواجز أمام الدخول، كما الحال في أجهزة ألعاب الفيديو.

يمكن أن يؤثر وجود المكملات أيضًا في تهديد البدائل؛ على سبيل المثال: إنَّ الحاجة إلى محطات الوقود المناسب يجعل من الصعب على السيارات التي تستخدم الوقود البديل أن تحل مكان السيارات التقليدية. وقد تجعل المكملات الاستبدال أسهل أيضًا؛ على سبيل المثال: سارعت أي تيونز أبل Apple iTunes في استبدال الموسيقى الرقمية بالأقراص المدمجة.

يمكن أن تكون المكملات في التنافس الصناعي عاملاً إيجابياً، عندما ترفع نفقات التحول مثلاً، أو سلبياً عندما تحيد تمايز المنتجات،

ويمكن إجراء تحليلات مماثلة لقوى المشتري والمورد، تتنافس الشركات أحياناً عن طريق تغيير الأوضاع في الصناعات التكميلية لمصلحتهم؛ مثال ذلك عندما أقتع منتج شريط فيديو التسجيل (JVC) أمكنة تصوير (استوديوهات) السينما بتفضيل معايير نمودجه عند إصدار الأشرطة، على الرغم من أن معيار منافسه؛ سوني ربما يكون متفوقاً عليهم من الناحية التقنية.

إن تحديد المكملات جزء من صميم عمل المحلل. وكما هي الحال مع السياسات الحكومية أو التقنيات المهمة، يمكن فهم أهمية إستراتيجية المكملات بصورة أفضل من خلال وجهة نظر القوى الخمس.

### التغييرات في هيكل الصناعة

ناقشنا حتى الآن القوى التنافسية عند وقت محدد، حيث يبرهن هيكل الصناعة على أنه مستقر نسبياً، واختلافات ربحية الصناعة ثابتة على نحو ملحوظ مع مرور الوقت في الممارسة العملية، ومع ذلك يخضع هيكل الصناعة باستمرار لتعديلات متواضعة، وأحياناً قد يتغير على نحو مفاجئ.

قد تتبع التحولات في الهيكل من خارج الصناعة أو من داخلها، وقد يعزز إمكان الربح في هذه الصناعة أو الحد منها، وقد تكون ناجمة عن التغييرات في التقنية، أو التغييرات في حاجات العملاء، أو غيرها من الأحداث. توفر القوى التنافسية الخمس إطاراً لتحديد أهم تطورات الصناعة وتوقع تأثيرها في جاذبية الصناعة.

## تهديد التحوّل من داخلين جدد

إنَّ أيَّ تغييرات على أيّ من الحواجز السبعة المذكورة سابقاً يمكن أن يرفع خطر الداخلين الجدد أو يخفضه؛ فعلى سبيل المثال: قد يطلق انقضاء مدة براءة الاختراع العنان لداخلين جدد، ففي اليوم الذي انتهت فيه مدة براءات اختراع ميرك المخفض الكوليستيرول زوكور Zocor، دخلت ثلاث من شركات الصناعة الدوائية السوق للمنافسة على الدواء نفسه، وعلى العكس من ذلك أدى انتشار منتجات صناعة الحلوى المثلوجة (الآيس كريم) تدريجياً إلى ملء المكان المخصص والمحدود للمجمدات في محالّ البقالة، ما جعل من الصعب على صناعات جديدة لهذه الحلوى الوصول إلى أمكنة التوزيع في أمريكا الشمالية وأوروبا.

غالباً ما يكون لقرارات المنافسين الرائدین الإستراتيجية تأثير كبير في تهديد الدخول، فبدءاً من سبعينيات القرن العشرين - على سبيل المثال - بدأ تجار التجزئة مثل: وول مارت، وكمارت، Wall-Mart, Kmart اعتماد تقنيات جديدة في عمليات الشراء، والتوزيع، والتحكم في المخزون، ومن ذلك النفقات الثابتة الكبيرة، ومراكز التوزيع الآلي، وشريط الترميز، ونقاط البيع الطرفية. لقد زادت هذه الاستثمارات وفورات الحجم، وزادت الأمر صعوبة أكثر لدى تجار التجزئة الصغار من دخول مجال هذه الأعمال، وجعلت استمرار بقاء اللاعبين الصغار القائمين أكثر صعوبة.

## تغيير قوة المورد أو المشتري

مع تغير العوامل الكامنة وراء قوة الموردين والمشتريين مع مرور الوقت، سيرتفع نفوذ تلك القوة أو ينخفض، ففي صناعة الأجهزة العالمية - على سبيل المثال - تقلص نفوذ المنافسين، ومنهم إلكترونيكس، وجنرال إلكتريك، وورلبوول؛ بسبب اندماج قنوات التجزئة وتوحيدها، ما أدى إلى تراجع المتاجر المتخصصة لهذه الأجهزة، وصعود تجار التجزئة الكبار، مثل بست باي، وهوم ديوبو في الولايات المتحدة الأمريكية. والمثال الآخر هو وكلاء السفر، الذين يعتمدون على شركات الطيران مورداً رئيساً لهم، فعندما هبَّ الإنترنت إمكان بيع الخطوط الجوية تذاكر السفر مباشرة للعملاء، تحقَّق لشركات الطيران زيادة كبيرة في قوتها على المساومة لتخفيض عمولات وكلاء السفر.

## تحويل خطر البدائل

إنَّ السبب الأكثر احتمالاً لأن تصبح البدائل أكثر أو أقلَّ تهديداً مع مرور الوقت هو أنَّ التقدم في التقنية قد أوجد بديلاً جديدة، أو تحويل مقارنات قيمة الأداء في اتجاه واحد أو آخر، فأفران (الميكروويف) الأولى - على سبيل المثال - كانت كبيرة الحجم، وثمنها يزيد على ألفي دولار، ما جعلها بديلاً غير مناسبة للأفران التقليدية، ولكنها أصبحت مع التقدم التقني أخطر البدائل وفي المقابل، تحسنت بطاقة الذاكرة حديثاً إلى درجة كبيرة لتصبح بديلاً عن محركات القرص الثابت المنخفضة السعة، وبذلك فإنَّ توافر البدائل التكميلية أو تحسن أدائها يبعد تهديد البدائل.

## قواعد جديدة من التنافس

غالباً ما يتعاظم التنافس، وتزداد حدته على نحو طبيعي مع مرور الوقت، فمع نضوج الصناعة، يتباطأ النمو، ويصبح المنافسون متساوين إلى حدٍّ ما مع ظهور الاتفاقيات، وانتشار التقنية، وتلاقي أذواق المستهلكين، وتهبط حينئذٍ ربحية الصناعة، ويخرج المنافسون الأضعف من مجال الأعمال، وقد تكررت هذه الحالة في صناعة بعد أخرى؛ في معدات التلفاز وأجهزته، وكاسحات الجليد، ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية؛ غيُضُّ من فيضٍ أمثلة على ذلك.

ولكنَّ اتجاه المنافسة المحمومة نحو مقارنات قيمة الأداء وغيرها من صور التنافس، هو بأي حال من الأحوال أمرٌ لا مفرَّ منه؛ فعلى سبيل المثال: كان في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقود الأخيرة نشاط تنافسي هائل في صناعة منتديات الترفيه (الكازينوهات)، ولكن هذا التنافس لم يكن أكثر من منافسة إيجابية موجهة نحو مجالات جديدة وقطاعات جغرافية، مثل القوارب النهرية، وتروفي بروبيرتيز، ومحميات الهنود الأمريكيين الأصليين، والتوسع الدولي، ومجموعات العملاء الحديثة مثل جماعات الأسر. أمَّا المنافسة المكشوفة وجهاً لوجه، والتنافس على تخفيض الأسعار أو تعزيز الحوافز، فكان محدوداً جداً.

إنَّ طبيعة التنافس في الصناعة تتبدل بوساطة عمليات الدمج والاستحواذ التي تستدرج قدراتٍ وطرقاً جديدة للمنافسة، أو قد تعيد التقنية والابتكار تكوين المنافسة، فقد خفَّض ظهور شبكة الإنترنت في صناعة التجزئة النفقات الثانوية والتمايز، ما أثار مزيداً من المنافسة الشديدة على العمولات والرسوم أكثر بكثير مما كانت عليه في الماضي.

تتحول الشركات في بعض الصناعات إلى عمليات الدمج والتوحيد، ليس لتحسين الكلفة والجودة، ولكن في محاولة منها لوقف المنافسة الشديدة، ولكنَّ القضاء على المنافسين إستراتيجية محفوفة بالأخطار. وتخيرنا القوى التنافسية الخمس أنَّ الأرباح المفاجئة الناجمة عن التخلص من المنافسين اليوم غالبًا ما تجذب منافسين جددًا، وتتسبب في ردود فعل عنيفة من العملاء والموردين على حدٍ سواء؛ ففي مجال المصارف في نيويورك - على سبيل المثال، شهدت ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين توحيدًا متصاعدًا للمصارف التجارية ومصارف الادخار ومنها (مانيوفاكتشر هانوفر، وكيميكال بانك، وتشيس، ودايم سيفينغ، Manufacturers hanover، Chemical, Chase, Dime Savings) ولكن مشهد مصارف التجزئة اليوم في مانهاتن متنوعة مثل أيِّ وقت مضى؛ بسبب الداخلين الجدد إلى السوق، مثل (واكوفيا، وبانك أوف أميركا، وواشنطن ميوتشوال Wachovia, Bank of America, Washington Mutual).

### الأثار المترتبة على الإستراتيجية

يعدُّ فهم القوى التي تكوّن تنافس الصناعة نقطة الانطلاق لتطوير الإستراتيجية. يجب على كلِّ شركة معرفة متوسط ربحية صناعتها، وكيفية تغيره مع مرور الوقت، ومعرفة القوى الخمس؛ لأنَّ ربحية الصناعة على ما هي عليه، وعندئذٍ فقط يمكن للشركة دمج ظروف الصناعة في الإستراتيجية.

تكشف القوى التنافسية الجوانب الأكثر أهمية للبيئة التنافسية، إضافة إلى أنها تهيئ الأساس لتقييم نقاط قوة الشركة ونقاط ضعفها: أين تقف الشركة بالنسبة إلى المشترين، والموردين، والداخلين، والمنافسين، والبدائل؟ والأهم من ذلك، يوجه فهم هيكل الصناعة المديرين نحو الاحتمالات المنتجة للعمل الإستراتيجي، التي قد تشمل أيًا من الإجراءات الآتية أو جميعها: تهيئة وضع الشركة لتستطيع التعامل على نحو أفضل مع القوى التنافسية الحالية، وتوقع التحولات في القوى واستغلالها، وتكوين توازن القوى؛ لإيجاد هيكل جديد للصناعة يكون أكثر ملاءمة للشركة، إذ تعمل أفضل الإستراتيجيات على استغلال أكثر من واحد من هذه الإجراءات.

### تحديد وضع الشركة

يمكن النظر إلى الإستراتيجية بأنها بناء دفاعات في وجه القوى التنافسية، أو العثور على وضع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يمكن، لنأخذ - على سبيل المثال - موقف باككار في سوق الشاحنات الثقيلة، فصناعة الشاحنات الثقيلة تمثل تحديًا هيكليًا، حيث يدير كثير من المشترين أساطيل كبيرة أو شركات تأجير كبيرة؛ من أجل الحصول على النفوذ اللازم لخفض سعر أكبر عمليات الشراء المخصصة بهم. تبنى معظم الشاحنات وفقًا لمعايير التنظيم المتعارف عليها وتهيئة ميزات متشابهة؛ لذلك تكون المنافسة السعرية محدمة، وتؤدي كثافة رأس المال تؤدي إلى أن يكون التنافس على أشده، وبخاصة خلال مُدد الركود الدورية المتكررة، وعلى الرغم من

وجود عدد قليل من البدائل المباشرة للشاحنات التي تسير على ثمانية عشر دولاباً، يواجه مشترو الشاحنات أبدأً مهمة لخدماتهم، مثل تسليم البضائع عن طريق السكك الحديدية.

في هذا المجال، اختارت شركة باككار (وهي شركة مقرها في بيليفو في واشنطن، وتملك (20%) تقريباً من سوق الشاحنات الثقيلة في أمريكا الشمالية) التّشديدَ على مجموعة واحدة من الزبائن، هم: المالك والمشغل والسائق الذين يملكون شاحناتهم، ويتعاقدون مباشرة مع شركات الشحن، أو يعملون مقاولين فرعيين لشركات النقل بالشاحنات الكبرى، فلمثل صغار المشغلين هؤلاء نفوذٌ محدودٌ بصفاتهم مشتريين للشاحنات، بل هم أيضاً أقل حساسية للأسعار؛ بسبب علاقاتهم وروابطهم العاطفية القوية والتبعية الاقتصادية على المنتج، فهم يفخرون بشاحناتهم؛ لأنهم يقضون عليها معظم وقتهم.

لذا استثمرت باككار بكثافة في تطوير مجموعة من الميزات آخذة المشغلين في حساباتها: حجرات نوم فخمة، ومقاعد جلدية فاخرة، وحجرات معزولة عن الضوضاء، وتصميم خارجي أنيق، وهلمّ جراً. حينئذٍ، يستعمل المشترى الموجودون ضمن شبكة الشركة الواسعة من التجار والمشتريين المحتملين برنامجاً لتحديد خياراتهم من بين آلاف الخيارات التي تهيئها الشركة؛ لوضع بصمتهم الشخصية على شاحناتهم. تُصنَعُ هذه الشاحنات على وَفْقِ الطلب، وليس للتخزين، وتُسَلَّمُ في غضون ستة إلى ثمانية أسابيع. تمتلك شاحنات باككار أيضاً تصاميم (إيردينامية)، تقلل من استهلاك الوقود، وتحافظ على قيمة

إعادة البيع على نحو أفضل من الشاحنات الأخرى، ويقلل برنامج المساعدة على جانب الطريق ونظام تقنية الاتصالات المعتمد لتوزيع قطع الغيار من الوقت الذي تقضيه الشاحنة خارج نطاق الخدمة أيضاً. تعدُّ هذه الميزات جميعها حاسمة، وعلى قدر كبير من الأهمية لكلٍّ من المالك المشغل، إذ يدفع زبائن باككار (10%) من قيمة شاحناتهم دفعة مقدمة على الحساب، وتعدُّ شاحنات كينورث وبيتربلت Kenworth & Peterbilt علاماتها التجارية رمزاً لها في مواقف الشاحنات.

توضح شركة باككار مبادئ تحديد موقع الشركة داخل هيكل صناعة معينة، وقد أوجدت الشركة لجزء من صناعتها مكاناً حيث القوى التنافسية ضعيفة، وحيث يمكنها تجنب قوة المشتري والتنافس على أساس الأسعار، إضافة إلى أنها صمّمت كلَّ جزء من سلسلة القيمة للتعامل جيداً مع القوى في فئتها، ونتيجة لذلك بقيت شركة باككار تجني الأرباح مدة ثمانية وستين عاماً متواصلة، وتحصل على عائد على حقوق المساهمين على المدى الطويل أكثر من (20%).

وإضافة إلى الكشف عن فرص تحديد المواقع ضمن قائمة الصناعة، يسمح إطار القوى الخمس للشركات تحليل الدخول والخروج بصرامة، وكلاهما يعتمد على الإجابة عن السؤال الصعب: ما إمكانات هذه الأعمال؟

توجد حاجة إلى الخروج عندما يكون هيكل الصناعة ضعيفاً، أو مترجعاً، ولا تملك الشركة أيَّ احتمال لامتلاك موقع متفوق، وعند

الأخذ في الحسبان الدخول إلى صناعة جديدة، يستطيع الإستراتيجيون المبدعون استخدام الإطار؛ للعثور على صناعة ذات مستقبل جيد قبل أن يؤثر هذا المستقبل الجيد في أسعار المرشحين للاستحواذ، ويمكن أن يكشف تحليل القوى الخمس أيضاً الصناعات التي ليست بالضرورة جاذبة للوافد الجديد، وما إذا كانت الشركة تملك سبباً وجيهاً للاعتقاد أنه يمكن التغلب على حواجز الدخول بكلفة أقل من معظم الشركات، أو لها قدرة فريدة على التعامل مع القوى التنافسية في هذه الصناعة.

### استغلال التغيير في الصناعة

تجلب التغييرات في الصناعة فرصة معرفة المواقع الإستراتيجية الجديدة الواعدة واقتناصها، إذا امتلك الإستراتيجي فهماً متطوراً للقوى التنافسية وأسسها؛ على سبيل المثال: لتأخذ تطور صناعة الموسيقى في خلال العقد المنصرم مثلاً؛ مع ظهور شبكة الإنترنت والتوزيع الرقمي للموسيقى، توقع بعض المحللين ولادة الآلاف من الأسماء الموسيقية؛ أي شركات التسجيل التي تطور الفنانين وتقدم موسيقاهم للأسواق. من شأن ذلك، يقول المحللون: لقد كُسر النمط الذي كان سائداً منذ اختراع أديسون الحاكي (الفونوغراف): حيث كان يسيطر على هذه الصناعة بين ثلاث وست من شركات التسجيل الكبرى، وتوقعوا أن الإنترنت سيشرع الأبواب أمام عدد كبير من الوافدين الجدد للدخول في صناعة الموسيقى.

ومع ذلك، فقد كشف التحليل الدقيق أن التوزيع الفعلي والمادي لم يكن الحاجز الحاسم أمام الدخول، وبدلاً من ذلك، كان الدخول

ممنوعاً؛ بسبب المزايا الأخرى التي تتمتع بها العلامات التجارية الكبيرة للموسيقا. حيث تستطيع هذه العلامات التجارية تجميع أخطار تطوير فنانيين جدد عبر كثير من الرّهون، ومن ثمّ تخفيف تأثير الفشل الذي لا مفرّ منه، والأهم من ذلك تتمتع هذه الشركات بمزايا (كسر الفوضى)، وإيصال أصوات فنانينهم الجدد إلى مسامع الناس، وللقيام بذلك، فقد يعدّون محطات الإذاعة ومخازن التوزيع للوصول إلى الفنانين المعروفين مقابل الترويج للفنانين الجدد، ولكنّ الشركات الجديدة تجد هذا من الأمور التي يستحيل التوصل إليها ومجاراتها، وبذلك بقيت الشركات الكبرى مهيمنة، وأصبحت شركات الموسيقى الجديدة نادرة.

ولكن هذا لا يعني أنّ هيكله صناعة الموسيقى لم يتغير بوساطة التوزيع الرقمي، فقد كوّن التحميل غير المُصرّح به بديلاً غير قانوني، بيّد أنّه قوي. حاولت الشركات الكبرى لسنوات تطوير منصات التقنية للتوزيع الرقمي بنفسها، ولكن الشركات الرئيسة تردّدت في بيع موسيقاهم عن طريق منصة يملكها منافس، وفي هذا الفراغ صعدت أبل مع متجرها الموسيقي إي تيونز، وأطلقتها عام 2003م؛ لدعم مشغل الموسيقى خاصتها أي بود. وعن طريق السماح بإنشاء بوابة جديدة وقوية، سمحت العلامات التجارية الكبرى في هذه الصناعة بتحول هيكلية صناعتهم بالانقلاب ضدهم، فتقلّص عدد الشركات الرئيسة بصورة ملحوظة من ستة عام 1997م إلى أربعة اليوم؛ بسبب مقاومة تلك الشركات للتعامل مع هذه الظاهرة الرقمية.

عندما يصبح هيكل الصناعة في حالة تغير مستمر، قد تظهر مواقف تنافسية جديدة واعدة قادرة على المنافسة. تفتح التغيرات الهيكلية الباب أمام الاحتياجات والطرائق الجديدة لخدمة الاحتياجات القائمة، وقد يُغفل القادة المؤسسون في هذا المجال هذه المواقف، أو قد يكونون مقيدين بالإستراتيجيات الماضية واتباعها؛ لذا يستطيع المنافسون الصغار في الصناعة الاستفادة من هذه التغيرات، أو قد يُملأ الفراغ جيداً بالوافدين الجدد.

### تكوين هيكل الصناعة

عندما تستغل شركة ما التغيير الهيكلي، يكون ذلك إدراكاً، وردة فعل، لأمر لا مفرّاً منه، ومع ذلك تمتلك الشركات أيضاً القدرة على تكوين هيكل الصناعة، إذ تستطيع شركة قيادة صناعتها تجاه طرائق جديدة للمنافسة التي تغير القوى الخمس نحو الأفضل، وترغب الشركة في عملية إعادة الهيكلة، تجعل منافسيها يقلّدونها، بحيث تُحوّل الصناعة بُرْمَتِها، وفي حين يستفيد كثير من المشاركين في الصناعة من هذه العملية، يبقى المستفيد الأكبر هو مبتكر التغيير إذا تمكّن من تحويل المنافسة في اتجاهات يمكنه التّفوّق من خلالها.

يمكن إعادة تكوين هيكل الصناعة بطريقتين؛ بتقسيم الربحية لمصلحة شاغلي الوظائف، أو بتوسيع مصادر الأرباح الشاملة، إذ ترمي عملية توزيع الكعكة الصناعية إلى زيادة حصة الأرباح للمنافسين الصناعيين بدلاً من الموردين والمشتريين والبدائل، وإبعاد الداخلين المحتملين، وينطوي توسيع مصادر الأرباح على زيادة التجمع الشامل

للقيمة الاقتصادية الناتجة من الصناعة التي يتقاسمها المتنافسون، والمشترون، والموردون.

إعادة توزيع الربحية لاغتنام مزيد من الأرباح لمتنافسي الصناعة، يجب أن تحدد نقطة البداية أيّ قوة أو قوى هي التي تعمل حالياً على تقييد ربحية الصناعة ومعالجتها، ويمكن للشركة التأثير في القوى التنافسية جميعها، حيث يكون هدف الإستراتيجيّ تقليل نسبة الأرباح التي تتسرب للموردين والمشتريين، والبدائل، أو يُضحّى بها؛ لردع الداخلين الجدد.

ولتحييد قوة المورد على سبيل المثال، يمكن للشركة توحيد مواصفات القطع؛ ليسهل على المشتري التبدل بين الموردين، ما يساعد على استقطاب بائعين إضافيين، أو تغيير التقنية؛ لتجنب قوة مجموعة قوية من الموردين تماماً. لمواجهة قوة العملاء، يمكن للشركات توسيع نطاق الخدمات التي ترفع من نفقات تحول المشتريين، أو إيجاد بديل للوصول إلى العملاء؛ لتحديد قوة قنوات التوزيع. أما لتهدئة التنافس في السعر الذي يؤدي إلى تآكل الربحية، فيمكن للشركات الاستثمار على نحو موسّع في منتجات فريدة من نوعها، مثلما فعلت شركات الأدوية، أو توسيع خدمات الدعم للعملاء. ولردع الوافدين الجدد، يمكن للقائمين على الصناعة رفع النفقات الثابتة للمنافسة، على سبيل المثال، بزيادة نفقات البحث والتطوير أو نفقات التسويق. ولمواجهة تهديد البدائل، يمكن للشركات تقديم قيمة أفضل من خلال ميزات جديدة، أو طرائق أسهل للوصول إلى المنتجات، فعندما عرض منتج المشروبات الغازية خدمة آلات البيع الذاتية،

وقنوات سلسلة المتاجر المريحة على سبيل المثال، تحسن توافر المشروبات الغازية بصورة كبيرة نسبة إلى غيرها من المشروبات.

تقدّم مجموعة سيسكو (أكبر موزع للخدمة الغذائية في أمريكا الشمالية) أمثلةً تكشف عن كيفية تغيير رائد في هذه الصناعة هيكل الصناعة نحو الأفضل، إذ يشتري موزعو الخدمات الغذائية الغذاء والمواد الأخرى ذات الصلة من المزارعين ومصنعي الأغذية، ثم يخزنونها في المستودعات، وتُسَلَّمُ هذه العناصر بعد ذلك إلى المطاعم، والمستشفيات، ومقاصف بيع الأغذية في أمكنة العمل، والمدارس، والمؤسسات الخدمية الغذائية الأخرى. ونظرًا إلى انخفاض الحواجز أمام الدخول، أصبحت صناعة توزيع الخدمات الغذائية تاريخيًا مُجَزَّاةً جدًّا، مع وجود كثير من المنافسين المحليين. وبينما يسعى المتنافسون إلى كسب علاقات العملاء، أصبح المشترون حساسين للسعر؛ لأنَّ الغذاء يمثل جزءًا كبيرًا من نفقاتهم الثابتة، ويمكن للمشتريين أيضًا اختيار البدائل مباشرة من الشركات المصنعة، أو باستخدام تجار التجزئة، وتجنُّب الموزعين تمامًا. مارس الموردون قوة المساومة: فهم غالبًا شركات كبيرة ذات علامات تجارية قوية، يعترف بقوتها معدو الأغذية والمستهلكون على حدٍّ سواء؛ لذا أصبح متوسط الربحية في هذه الصناعة متواضعًا.

### تعريف الصناعة ذات الصلة

إنَّ تعريفَ الصناعة التي تحدث فيها المنافسة فعلاً أمرٌ مهمٌّ لتحليل الصناعة الجيد، إضافة إلى تطوير الإستراتيجية وتحديد حدود وحدة الأعمال، فكثير من أخطاء الإستراتيجية تُعزى إلى أخطاء تحديد الصناعة ذات الصلة.

وذلك بتحديد ما على نطاق واسع جداً أو ضيق جداً؛ فتعريفها على نطاق واسع جداً يحجب الاختلافات بين المنتجات، والعلاء، و/ أو المناطق الجغرافية التي تعدُّ مهمة للمنافسة، وإستراتيجية تحديد المواقع، والرَّبْحِيَّة. وفي المقابل، يهمل تعريف هذه الصناعة على نطاق ضيق جداً القواسمَ والروابط المشتركة عبر المنتجات ذات الصلة، أو الأسواق الجغرافية التي تعدُّ حاسمة بالنسبة إلى ميزة تنافسية، يجب أيضاً أن يكون الإستراتيجيون حساسين إلى احتمال تحول حدود الصناعة.

تتكوَّن حدود الصناعة من عنصرين أساسيين؛ الأول: نطاق المنتجات أو الخدمات؛ فعلى سبيل المثال: هل زيت المحركات المُستخدَم في السيارات جزءٌ من الصناعة نفسها التي تنتج زيت المحركات المستخدم في الشاحنات الثقيلة والمحركات الثابتة؟ أم أنَّ هذه الصناعات مختلفة؟ أما العنصر الآخر فهو النطاق الجغرافي؛ حيث توجد معظم الصناعات في أجزاء كثيرة من العالم، ومع ذلك: هل المنافسة محصورة في كلِّ دولة على حدة، أم هي شأن وطني؟ هل تمتد المنافسة إلى داخل المناطق مثل أوروبا، أو أمريكا الشمالية، أم توجد صناعة واحدة عالمية؟

إنَّ القوى الخمس هي الأداة الأساسية لحلِّ لغز هذه الأسئلة، فإذا كان هيكلُ الصناعة لِمُنْتَجَيْنِ هو نفسه أو متشابهاً جداً؛ أي إذا كان لهما المشترين، والموردون، والحواجر أمام الدخول نفسها، عندها من الأفضل أن يتم التعامل مع المُنْتَجَيْنِ على أنَّهما جزء من الصناعة نفسها. أما إذا اختلف هيكل الصناعة على نحو ملحوظ، فعندئذٍ يمكن النظر إلى المُنْتَجَيْنِ على أنَّهما صناعتان منفصلتان.

ففي حال مواد التشحيم، عادة ما تكون الزيوت المستعملة في السيارات متشابهة، أو حتى متطابقة مع الزيت المستخدم في الشاحنات، ولكن التشابه ينتهي إلى حدٍّ كبير عند هذا الحد، حيث يباع زيت محركات السيارات بالتجزئة إلى عملاء بسطاء عموماً من خلال كثير من القنوات، تكون في كثير من الأحيان قوية، باستخدام الدعاية الشاملة الواسعة النطاق. تُعبأ المنتجات في حاويات صغيرة حيث تكون الكُلفُ (اللوجستية) مرتفعة، مما يستلزم الإنتاج المحلي. تباع زيوت الشاحنات، وموادَّ التشحيم، ومولدات

الطاقة لمشتريين مختلفين تماماً بطرق مختلفة تماماً باستخدام سلسلة توريد منفصلة؛ لذا فإن هيكلاً الصناعة من حيث؛ قوة المشتري، والحواجز أمام الدخول، وغير ذلك، تختلف إلى حد كبير. وعليه، تُعد زيوت السيارات ومواد التشحيم لها صناعةً مختلفة عن زيوت الشاحنات و مواد التشحيم للمحركات الثابتة. لذا، ستختلف ربحية الصناعة في هاتين الحالتين. وبذا، ستحتاج شركة زيوت التشحيم إلى إستراتيجية منفصلة للمنافسة في كل منطقة.

تكشف الاختلافات في القوى التنافسية الخمس تنافسية أيضاً عن النطاق الجغرافي للمنافسة، فإذا كان للصناعة بُنى متماثلة في كل بلد؛ المنافسون، والمشترون، وغيرهم، حينئذ يكون الافتراض أن المنافسة عالمية، وسيحدد تحليل القوى الخمس من منظور عالمي متوسط الربحية، ويصبح هناك حاجة إلى وجود إستراتيجية عالمية واحدة. أما إذا كان لدى الصناعة هياكل مختلفة تماماً في المناطق الجغرافية المختلفة، فعندها يمكن النظر إلى كل منطقة بذاتها بأنها صناعة مميزة، وخلافاً لذلك تعمل المنافسة على التخلص من الاختلافات، وعندها سيحدد تحليل القوى الخمس لكل منطقة الربحية في تلك المنطقة.

إن مدى الاختلافات في القوى التنافسية الخمس للمنتجات ذات الصلة أو عبر المناطق الجغرافية مسألة غير متفقٍ عليها، ما يجعل تعريف الصناعة في كثير من الأحيان مسألة تعتمد على الحكم الفردي. ومن القضايا المُسلَّم بها أنه حيثما كانت الاختلافات في أي قوة من القوى التنافسية الخمس كبيرة، وحيث تتطوي الاختلافات على أكثر من قوة، عندها يمكن القول: إن الصناعات الموجودة قد تكون مُميّزة.

لحسن الطالع، حتى لو رُسِمَت حدود الصناعة على نحو غير صحيح، ينبغي أن يكشف تحليل القوى التنافسية الخمس الدقيق والحدُر، التهديدات التنافسية المهمة. سيظهر مُنتج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالصناعة، حذف من تعريفها بصفته بديلاً، أو منافسون تم التفاوضي عنهم على أنهم أنداد سيُعترف بهم بأنهم داخلون محتملون، وفي الوقت نفسه ينبغي أن يكشف تحليل القوى

التنافسية الخمس الاختلافات الكبيرة داخل الصناعات الكبيرة جداً، التي من شأنها أن تشير إلى وجود حاجة إلى ضبط الحدود أو الإستراتيجيات.

بسبب حجمها ونطاق عملها الوطني، أقرت سيسكو Sysco بأنها ستغيّر هذا الوضع، وقد أدت هذه الخطوة إلى اعتماد تسمية موزع العلامات التجارية المخصصة بالموزع، وبمواصفات تتناسب مع خدمات السوق الغذائية، ومن ثمّ الحدّ من قوة المورد، وأكدت سيسكو وجود خدمات القيمة المضافة للمشتريين، مثل بطاقات الائتمان، ومنظمات قوائم الأطعمة من قبل المهنيين، وربات البيوت، والأفراد؛ للحصول على وجبات صحية ومتوازنة تتطوي على معرفة إعداد الأغذية وسلامتها، واحتياجات جسم الإنسان، إضافة إلى إدارة المخزونات لتحول أسس المنافسة بعيداً عن السعر فقط؛ لذا فقد أدت هذه الإجراءات جنباً إلى جنب مع تصعيد الاستثمارات في تقنية المعلومات ومراكز التوزيع الإقليمية، إلى جعل هذه المهام أكثر صعوبة للداخلين الجدد، في حين جعل البدائل أقلّ جاذبية. وعليه، فليس من المُستغرب أن عُرِّزَت هذه الصناعة، إضافة إلى ارتفاع ربحيتها.

يقع على قادة الصناعة مسؤولية خاصة لتحسين هيكل الصناعة، وغالباً ما يتطلّب القيام بذلك على نحو متكرر توافر موارد كبيرة يملكها اللاعبون الكبار فقط. إضافة إلى ذلك، تعدّ عملية تحسين هيكل الصناعة عملاً جيداً؛ لأنه يفيد كلّ شركة في هذه الصناعة، وليس فقط الشركة التي بدأت بالتحسين، ويكون هذا العمل في كثير من الأحيان في مصلحة رائد هذه الصناعة أكثر من أيّ مشارك آخر للاستثمار من أجل المصلحة العامة؛ لأنّ القادة هم عادة المستفيد

الأكبر، وفي الواقع، قد تكون عملية تحسين الصناعة فرصة القائد الإستراتيجية الأكثر ربحًا؛ لأنَّ محاولات كسب مزيد من حصة الأسواق يمكن أن تؤدي إلى ردود فعل قوية من المنافسين، والعملاء، وحتى الموردين.

### خطوات نموذجية في تحليل الصناعة

#### تعريف الصناعة ذات الصلة

- ما منتجات تلك الصناعة؟ وأيها يُعدُّ جزءًا من صناعة مميّزة أخرى؟
- ما النطاق الجغرافي للمنافسة؟

تحديد المشاركين ووضعهم في مجموعات، إذا كان ذلك مناسبًا:  
أيهم:

- المشترون ومجموعات المشترين؟
- الموردون ومجموعات الموردين؟
- المنافسون؟
- البدائل؟
- الداخولون المحتملون؟

تقييم الدوافع الكامنة وراء كل قوة تنافسية؛ لتحديد القوى القوية والقوى الضعيفة، ولماذا.

تحديد هيكل الصناعة الكلي، واختيار التحليل للاتساق :

- لماذا مستوى الربحية على ما هو عليه؟
  - ما القوى المسيطرة على الربحية؟
  - هل تحليل الصناعة متسق مع الربحية الفعلية على المدى الطويل؟
  - هل اللاعبون الأكثر ربحية في وضع أفضل فيما يتعلق بالقوى الخمس؟
- تحليل التغيرات الأخيرة والمستقبلية المحتملة في كل قوة، سواء إيجابية كانت أم سلبية.

تحديد جوانب هيكل الصناعة التي قد تتأثر من قبل المنافسين، أو من قبل الداخلين الجدد، أو عن طريق الشركة.

يوجد جانب مظلم لعملية تكوين هيكل الصناعة الذي يعدُّ فهمه ضروريًا، فالتغييرات الناجمة عن نصائح غير صائبة في المواقع التنافسية والممارسات التشغيلية يمكن أن تقوِّض هيكل الصناعة، وقد تؤدي موجة الضغوط لكسب حصة في السوق، أو الافتتان بالابتكار لذاته، بالمديرين إلى إثارة أنواع جديدة من المنافسة لا يمكن أن يفوز بها أيُّ من القائمين الحاليين على الصناعة؛ لذا ينبغي لصنَّاع الإستراتيجية عند اتخاذهم إجراءات لتحسين ميزة شركتهم التنافسية أن يسألوا أنفسهم: هل ستقوِّض هذه الإجراءات هيكل الصناعة على المدى الطويل؟ على سبيل المثال: في الأيام الأولى لصناعة أجهزة الحاسوب الشخصية، حاولت شركة (IBM) التعويض عن دخولها المتأخر في هذه الصناعة، بتقديم بنية مفتوحة من شأنها أن تحدد معايير الصناعة، وجذب صانعي المواد التكميلية من تطبيقات البرمجيات والأجهزة الطرفية، وبهذه العملية، كانت قد تنازلت عن ملكية المكونات الأساسية لجهاز الحاسوب؛ مثل نظام التشغيل، والمعالجات الدقيقة لمايكروسوفت وإنتل. وعن طريق توحيد أجهزة الحاسوب، شجعت التنافس على أساس الأسعار، وحولت القوة للموردين. وعليه، أصبحت شركة (IBM) المهيمن المؤقت في صناعة بِنيتها غير جذابة على نحو ثابت ومستمر.

زيادة مصادر الربح عندما ينمو الطلب الكلي، يرتفع مستوى الجودة في الصناعة، وتتحفض النفقات الجوهرية، أو يُقضى على

جوانب الهدر، وتكبر الصناعة، وتزداد معها مصادر القيمة المتاحة للمنافسين، والموردين، والمشتريين، وتتمو على نحو كبير. تزداد مصادر الأرباح الإجمالية - على سبيل المثال - عندما تصبح القنوات أكثر قدرة على المنافسة، أو عندما تكتشف الصناعة المشتريين غير المنظورين لمنتجاتها التي لا تقدم لها الخدمات حالياً، فعندما برزَ منتج المشروبات الغازية امتلاكهم شبكات التعبئة والتغليف المستقلة المخصصة بهم، أصبحوا أكثر كفاية وفاعلية؛ لذا استفاد كلٌّ من شركات المشروبات الغازية ومصنعي الزجاجات. ويمكن زيادة القيمة الإجمالية أيضاً عندما تعمل الشركات بالتعاون مع الموردين لتحسين التنسيق، والحد من النفقات غير الضرورية التي يتم تكبدها في أثناء سلسلة التوريد. وهذا من شأنه تقليل هيكل النفقات الملازمة لهذه الصناعة، ما يتيح ربحاً أعلى، وزيادة الطلب بانخفاض الأسعار، أو كليهما معاً، ويمكن أن يجلب الاتفاق على معايير الجودة زيادة الجودة في مستويات الخدمة، ومن ثمَّ الأسعار التي سيستفيد منها المنافسون، والموردون، والعملاء.

تعمل زيادة مصادر الأرباح الإجمالية على إيجاد فرص الفوز للمشاركين في الصناعات المتعددة جميعهم دون خسارة أحد، ويمكن أيضاً أن تحدَّ من خطر التنافس المدمر الذي ينشأ عند محاولة أصحاب الصناعات القائمة تحويل خطر المساومة بعيداً عنهم، أو اقتناص مزيد من حصة السوق، ومع ذلك لا تعمل زيادة مصادر الربح على التقليل من أهمية هيكل الصناعة، حيث إنَّ كيفية تقاسم الأرباح في نهاية المطاف تعتمد على القوى التنافسية الخمس، وتكون

الشركات الأكثر نجاحًا هي تلك التي توسّع مصادر أرباح صناعتها، من خلال طرق تسمح لها بالمشاركة في الأرباح على نحو غير مناسب.

### تعريف الصناعة

تحمل القوى التنافسية الخمس في طياتها المفتاح لتحديد الصناعة، أو الصناعات، ذات الصلة التي تتنافس مع الشركة، وسيساعد رسم حدود الصناعة على نحو صحيح، عن المواقع التي تحدث فيها المنافسة فعلاً، على توضيح أسباب الربحية والوحدة المناسبة لبناء الإستراتيجية، فالشركة تحتاج إلى إستراتيجية منفصلة لكل صناعة مميّزة. ويتسبب وقوع الأخطاء في تعريف الصناعة من قبل المنافسين في توافر فرص للحصول على مواقع إستراتيجية متفوقة. انظر الشريط الجانبي (تعريف الصناعة ذات الصلة).

### المنافسة والقيمة

تكشف القوى التنافسية عن الدوافع وراء المنافسة في الصناعة. سيكتشف من يعمل على بناء إستراتيجية الشركة، ومن يفهم أنّ المنافسة تمتد إلى ما وراء المنافسة القائمة، التهديدات التنافسية الأوسع. وعليه، يكون أكثر استعدادًا وعلى نحو أفضل للتصدي لها، ويمكن في الوقت نفسه أن يكشف التفكير الشامل في هيكل الصناعة عن فرص مثل: الاختلافات في العملاء، والموردين، والبدائل، والداخلين الجدد، والمنافسين الذين يمكن أن يصبحوا أساسًا لإستراتيجيات مميّزة يكون عائد أدائها متفوقًا. وفي عالم يكون أكثر انفتاحًا للمنافسة

والتغيير الذي لا هوادة فيه، يصبح من الأهمية أكثر من أي وقت مضى التفكير بصورة هيكلية في المنافسة.

ففهم هيكل الصناعة على القدر نفسه من الأهمية عند كل من المستثمرين والمديرين. حيث تكشف القوى التنافسية الخمس أكانت الصناعة جاذبة حقاً أم لا؟ إضافة إلى أنها تساعد المستثمرين على توقع التحولات الإيجابية أو السلبية في هيكل الصناعة قبل أن تصبح واضحة وجليّة.

### مطببات كثيرة الحدود

عند القيام بالتحليل، تجنب الأخطاء الشائعة الآتية :

- تعريف هذه الصناعة على نطاق واسع جداً أو ضيق جداً.
- إعداد القوائم بدلاً من الانخراط في تحليل دقيق .
- إيلاء الاهتمام على قدم المساواة للقوى جميعها بدلاً من البحث بعناية في جذور أكثرها أهمية .
- الخلط بين التأثير (حساسية السعر) مع السبب (اقتصاديات المشتري) .
- استخدام تحليل لا يتغير بتغير الظروف، ويتجاهل اتجاهات الصناعة .
- الخلط بين التغييرات الدورية أو العابرة مع التغييرات الهيكلية الحقيقية.
- استخدام الإطار في الإعلان عن صناعة جاذبة أو غير جاذبة، بدلاً من استخدامه في توجيه الخيارات الإستراتيجية.

تُميّزُ القوى التنافسية الخمس بين التغييرات الصغيرة على المدى القصير والتغييرات الهيكلية، وتسمح للمستثمرين الاستفادة من

التشاؤم أو التفاؤل الذي لا مبرر لأَيٍّ منهما. وعليه، تصبح تلك الشركات التي تتوافر لديها إستراتيجيات تحولات صناعية محتملة أكثر وضوحاً بكثير من غيرها من الشركات، هذا التفكير المعمق في المنافسة هو وسيلة أكثر قوة لتحقيق نجاح استثمارات حقيقية من التوقعات المالية، واستقراء الاتجاهات التي تهيمن على تحليل استثمارات هذه الأيام.

إذا نظر كلٌّ من المديرين التنفيذيين والمستثمرين إلى المنافسة بهذه الطريقة، فإنَّ أسواق رأس المال تصبح قوة أكثر فاعلية بكثير لنجاح الشركة والازدهار الاقتصادي، وسيكون من شأن المديرين التنفيذيين والمستثمرين على حدٍّ سواء التشديد على الأسس التي تدفع الربحية المستدامة نفسها. أيضاً، من شأن المناقشات بين المستثمرين والمديرين التنفيذيين التشديد على الهيكلية وليست على الأمور العابرة. تخيل التحسينات في أداء الشركة، وفي أداء الاقتصاد بصورة كلية، لو وُجِّهت الطاقة المبذولة في (إرضاء الشارع) نحو العوامل التي توجد القيمة الاقتصادية الحقيقية.

### ملحوظات

1. مناقشة إطار سلسلة القيمة، انظر مايكل بورتر، الميزة التنافسية: إنشاء الأداء المتفوق واستدامته (Michael E. Potter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance). The Free Press, 1998.
2. مناقشة كيف تُحسَّن تقنية الإنترنت من جاذبية بعض الصناعات في حين تعمل على تآكل ربحية الآخرين، انظر مايكل بورتر، (الإستراتيجية والإنترنت) (Michael E. Potter, Strategy and the Internet), HBR, March, 2001.
3. انظر - على سبيل المثال - آدم م. برندنبورجر وباري جي. نيلبف، التعاون (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, Co-opetition) (Currency Doubleday, 1996).