

الفصل الثاني تتطلب عملية التفكير الاستراتيجي، أن يدرك ويستوعب المديرون كيف أن الهيكل والديناميكية التنافسية لصناعاتهم، تؤثر على أداء وربحية شركاتهم. وبعد أن يتسلح المديرون بتقدير للقوى في الصناعة التي يعملون بها، التي يتسبب عنها ظهور الفرص والتهديدات، يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على صنع واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل لنماذج المنهجية التي تمكن من منع حدوث أخطاء في عملية التفكير الاستراتيجي، حيث نناقش نماذج عديدة تمد المديرين بوسائل عقلانية وموضوعية لتحليل ديناميكية الصناعات التي تتنافس فيها شركاتهم، كما تساعد على تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها تلك الصناعات. تنشأ الفرص Opportunities من خلال قدرة الشركة على استغلال الإمكانيات والعناصر الإيجابية في البيئة الخارجية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجعل الشركة قادرة على أن تكون أكثر ربحية التهديدات Threats فتنشأ عندما تتسبب أحوال البيئة الخارجية في تعريض سلامة وربحية أعمال الشركة للخطر. تعريف الصناعة Industry على أنها، مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة بعضها لبعض هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس العميل أو المستهلك. هم أولئك الذين يشبعون نفس الحاجات الأساسية للعميل أو المستهلكون نقطة البداية في التحليل الخارجي، هي تعريف الصناعة التي تنافس فيها الشركة، وفي سبيل ذلك، يجب على المديرين فحص ودراسة الحاجات الأساسية للمستهلك التي تشبعها الشركة، وتمثل الصناعة جانب "العرض" من السوق، ويمثل المستهلكون جانب الطلب من السوق، وهم المشترون لمنتجات الصناعة، وتحدد الحاجات الأساسية للمستهلك التي تشبع أو تخدم من قبل السوق حدود الصناعة، ومن الأهمية أن يدرك المديرون هذا الأمر، يباغتهم ببزوغ نجم منافسين جدد يشبعون نفس الحاجات الأساسية للمستهلك بواسطة عروض المنتجات مختلفة. ١- الصناعة والقطاع ٢- الصناعة وأقسام السوق ٣- تغير حدود الصناعة والقطاع Industry and Sector: التمييز المهم الذي يجب أن يتم يكون بين الصناعة والذي يتمثل في أن القطاع عبارة عن مجموعة الصناعات المرتبطة معاً إلى حد بعيد، ويمكن أن تتداخل الصناعات داخل القطاع مع بعضها البعض بطرق كثيرة ومختلفة. الصناعة وأقسام السوق Industry and Market Segments: ومن المهم أيضاً إدراك الفرق بين الصناعة وأقسام السوق داخل الصناعية. أقسام السوق Market Segments هي مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما، ومطالبهم المحددة. تغير حدود الصناعة Changing Industry Boundaries: ربما تتغير حدود الصناعة عبر الزمن مع تطور حاجات المستهلك، أو ظهور تقنيات جديدة تمكن الشركات في الصناعات غير المرتبطة حتى الآن من إشباع حاجات المستهلك الراسخة بطرق جديدة. ويبدأ التحليل التنافسي للصناعة بالتركيز على الصناعة والتي تتنافس فيها الشركة ككل، وذلك قبل التفكير ملياً في أقسام السوق أو التفكير على مستوى القطاع، وستتم مناقشة الأدوات التي يمكن للمديرين استخدامها لاتخاذ مثل هذا التحليل في الأجزاء التالية: 1. تحليل نموذج القوى الخمس لبورتر. 2. تحليل المجموعة الاستراتيجية. 3. تحليل دورة حياة الصناعة. بهدف تعيين والتعرف على الفرص والتهديدات، ويساعد إطار العمل المعروف جداً الذي طوره مايكل إي بورتر Michael E. صناعة من الصناعات، وهي: ٣- قوة المساومة عند المشتريين. ٤- قوة المساومة عند الموردين. ٦- تم إضافة هذه القوى إلى القائمة: الشركات المكملية. كلما زادت قوة كل واحدة من هذه القوى، كلما تقلصت بدرجة أكبر، قدرة الشركات القائمة على رفع الأسعار، القوى التنافسية، يمكن اعتبارها بمثابة تهديد، حيث إنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، بينما ضعف إحدى هذه القوى التنافسية، يمكن النظر إليه كفرصة حيث يتيح للشركة لتحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة هذه القوى الخمس على مدار الوقت وفقاً لتغير ظروف الصناعة. المهمة التي تواجه المديرين تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على القوى الخمس أن تتيح فرصاً وتهديدات جديدة، هذا بالإضافة إلى أنه يمكن للشركة من خلال خيارها الاستراتيجي أن تغير وتعديل من قوة واحدة أو أكثر من القوى الخمس. خطر دخول منافسين محتملين: المنافسون المحتملون هم الشركات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت ذلك. كلما زاد عدد الشركات التي تدخل الصناعة، وتحقيق أرباح. ويعتبر خطر دخول منافسين محتملين إلى حد ما، فكلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها لدخول صناعة ما، وكلما كانت هذه القوة التنافسية أضعف. يمكن اضافة مصدرين آخرين ذوي أهمية كبيرة لقائمة "جو بين"،