

السلسلة الثالثة : تحليل البيئة الخارجية الخاصة (الصناعية والتنافسية)

السؤال: بصفتك مستشاراً استراتيجياً لشركة "بسكويت الشرق" (شركة متوسطة الحجم تعمل في نطاق إقليمي)، حضرت اجتماعاً تشخيصياً مع الإدارة العليا. وقد تم رصد الملاحظات والبيانات التالية بشكل عشوائي حول واقع السوق، والمطلوب منك تحليلها وتصنيفها:

1. "تسيطر الشركات الرائدة الكبرى مثل Palmary و Bimo على الحصة الأكبر من السوق، بفضل قدرتها الهائلة على الإنفاق الإعلاني وامتلاكها شبكات توزيع تغطي كامل التراب الوطني، وهو ما نعجز عن مجاراته حالياً".
2. "هناك تحول ملحوظ في سلوك الأمهات، حيث أصبحن يفضلن شراء الكرواسون المعبأ (Croissant) كبديل لمنتجات 'الويفر' (Gaufrettes) التقليدية في وجبات الأطفال المدرسية، مما أدى لتراجع مبيعاتنا في هذا الصنف".
3. "نعاني من ضغط شديد من موردي المواد الأولية (السكر، الدقيق، الزيوت النباتية)، حيث يحتكر ثلاثة موردين كبار عملية الاستيراد ويقومون برفع الأسعار دورياً دون أن نملك خيار التفاوض أو التبديل".
4. "من الجوانب الإيجابية أن الجهات الحكومية قامت بتشديد إجراءات منح رخص استيراد خطوط الإنتاج الصناعية، مما جعل دخول منافسين جدد لقطاع الصناعة أمراً صعباً ومكلفاً للغاية مقارنة بالسابق".
5. "تعتبر منتجات البسكويت مادة استهلاكية أساسية للأسر الجزائرية (خاصة مع القهوة والحليب)، مما يضمن استقراراً في حجم الطلب الكلي وعدم تأثره بالأزمات الاقتصادية".
6. "يواجه السوق إغراقاً من قبل مئات الورش الصغيرة غير النظامية التي تنتج بسكويت رخيص الثمن (بدون علامة تجارية) وتبيعه في الأسواق الشعبية، مما يؤدي لكسر الأسعار في مناطقنا المحلية".
7. "عند التفاوض مع سلاسل السوبرماركت الكبرى، يفرضون علينا شروطاً قاسية مثل الدفع الآجل (تصحيح البضاعة) ويطالبون بخصومات كبيرة، مهددين باستبدال منتجاتنا بمنتجات منافسة إذا لم نستجب".
8. "هناك تطور تكنولوجي متسارع في خطوط الإنتاج يسمح بتقديم أشكال محشوة ومعقدة، وتوجه ذوق المستهلك نحو المنتجات الراقية (Premium) ذات المظهر الجذاب".
9. "تتميز الشركات القائمة باعتماد استراتيجية الأسعار المرتفعة مع التركيز المكثف على الجودة العالية والتغليف الفاخر".
10. "تتموضع شركتنا (بسكويت الشرق) ومنافسوها المباشرون في فئة الأسعار المتوسطة، مع نطاق توزيع محدود يقتصر على الولايات المجاورة فقط".
11. "تشهد السوق طرح نكهات ومنتجات جديدة بشكل يومي، مما جعل المنافسة شرسة للغاية وأدى إلى تآكل هوامش الربح لجميع اللاعبين في السوق".
12. "يبرز حالياً توجه قوي لدى فئة الشباب نحو منتجات ألواح الطاقة (Energy Bars) والمنتجات الصحية قليلة السكر، وهو اتجاه (Trend) صاعد بقوة".

المطلوب: بناءً على البيانات العشوائية أعلاه، قم بتصنيف المعطيات للإجابة عن الأسئلة السبعة لتحليل الصناعة التالية:

- 1- بين من خلال المعطيات السمات الاقتصادية المهيمنة على الصناعة.
- 2- حدد قوى المنافسة الخمس في المعطيات، وبين ما مدى شدة كل قوة.
- 3- استخرج العوامل التي ستغير شكل الصناعة في المستقبل القريب (القوى المحركة للتغيير في الصناعة).
- 4- صنف الشركات المذكورة إلى ثلاث مجموعات استراتيجية بناءً على السعر والنطاق الجغرافي.
- 5- بناءً على سلوك الشركات القائمة والورش الصغيرة، ماذا تتوقع أن يحدث في الأسعار والمنتجات؟ (التحركات الاستراتيجية المتوقعة للمنافسين)
- 6- ما الذي تحتاجه أي شركة لتنجح وتستمر في هذه البيئة الصعبة؟ عوامل النجاح الرئيسية (KSFs)
- 7- هل تتيح هذه الصناعة فرصاً جيدة لتحقيق الربح أم لا؟ (حكم نهائي عن مدى جاذبية الصناعة)