

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية مقدمة الفصل

إن القوى الخمس لـ Porter التي رأيناها في الفصل السابق تؤثر على المحيط التنافسي للمؤسسة، و لهذا فعلى هذه الأخيرة تحليله إستراتيجيا لمواجهة قواعد العالم الجديد . فنستطيع القول أنه يمكن النظر للإستراتيجية، باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية و البشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين.

ولكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

لهذا سوف نتناول في هذا الفصل كيفية دخول المؤسسات مجال التنافس بفاعلية، مع التدقيق في الإستراتيجيات التنافسية المختلفة التي يمكن انتهاجها لتعظيم المزايا التنافسية و الأرباح، ومن بين هذه الإستراتيجيات: إستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية، وإذا ما وفق المديرون الإستراتيجيين إلى تطوير إستراتيجيات عامة ناجحة على مستوى الصناعة، فسوف يجدون أنفسهم في مواجهة موضوع حرج آخر وهو: كيفية اختيار التكتيكات التنافسية المناسبة والمناورات المرتبطة بمركز ووضع المؤسسة من أجل ترسيخ مزايا تنافسية على مدار الوقت في بيئات صناعية مختلفة. ومع نهاية هذا الفصل سوف نكون قادرين على تحديد الأنواع الأساسية من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن تطبيقها في المجال المؤسسة الصناعي، تلك الإستراتيجيات التي يلجأ إليها المديرون الإستراتيجيون لتطويرها لإكساب مؤسساتهم المزايا التنافسية على حساب منافسيهم .

### 1. مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

إن معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية يساعدها من صياغة إستراتيجية واضحة و دقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان إستمراريتها . و في هذا السياق، سوف نتطرق إلى توضيح ماهية كل من المنافسة و التنافسية و الإستراتيجية التنافسية داخل مجال الصناعي للمؤسسة.

### 1.1 . المنافسة والتنافسية داخل الصناعة

#### 1.1.1 . المنافسة:

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها . غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

إلا أن مجمل المصطلحات التسييرية والإدارية لم تلق إجماعاً لتحديد مفاهيم موحدة حول مفهوم المنافسة والتي تعرف تداخلاً شديداً بينها وبين التنافسية حتى أن البعض يعتبرهما مرادفين، فيستعمل المنافسة محل التنافسية أو العكس، لذلك سنحاول توضيح الفرق بينهما من خلال إعطاء مفهوم كل منهما. إن لمفهوم المنافسة عدة مستويات: الدولة، الصناعة والمؤسسة، حيث يرى البعض أن المنافسة تظهر في السوق ليس فقط من خلال السعر ولكن أيضاً من خلال المنتجات، بهذا المعنى المؤسسة تقوم بتعديل إنتاجيتها للمنتجات القديمة، وابتكار منتجات جديدة من شأنها توليد أسواق جديدة، على الرغم من شمول هذا المفهوم للمنافسين المحتملين، إلا أن هناك مفهوم آخر أكثر شمولاً للمنافسة.

إن المنافسة فعلاً تظهر بين المنتجين داخل الصناعة، لكن الأكثر من ذلك أن المنافسة تمتد إلى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية أو محتملة مع عملائها و مورديها ومع مؤسسات أخرى محتمل دخولها إلى الصناعة، والمنتجات المنافسة للمنتجات البديلة والقادرة على توليد صناعات أخرى<sup>2</sup>. أي أن المنافسة داخل الصناعة تتحدد عن طريق هيكلها الخاص الذاتي، ويشير هيكل الصناعة إلى العلاقات المتداخلة بين خمس قوى مختلفة التي تحفز السلوك التنافسي للمؤسسات داخل الصناعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المنافسة لغة معناها "نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق". أما أصل إصطلاح «concurrance» مشتق من الإصطلاح اللاتيني «cum-ludere» والتي تعني «jouer ensemble» بمعنى يلعب في جماعة أو "يجري مع...courir avec" أو "يسرع في جماعة accourir ensemble"، لذلك كان يقصد بالمنافسة في بداية شيوعه حالة خصومة ونزاع وعداء مستمر. كما يقصد بالصراع التنافسي "مزاومة المؤسسات بعضها البعض"، وتعني المزاومة لغة "حب القيادة والزعامة"، وتستعمل بمعنى مؤسسة مسيطرة أو مؤسسة لها وزنها في السوق. وهناك معلومات أكثر في:

- محرز أحمد محمد، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الإقتصادي: الصناعة- التجارة- الخدمات، مصر، بدون جهة نشر، 1994، ص.7-9.

<sup>2</sup>J.C.Tarondeau, *Stratégie Industrielle*, ed Vuibert, France, 1993, p 29-30.

<sup>3</sup> روبرت.أ.بتس وآخرون، مرجع سابق، ص.138.

### 2.1.1. التنافسية:

إن نجاح تنافسية إحدى مؤسسات دولة ما لا يعتبر مقياسا على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يتأتى نشاط مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاتها في المؤسسات الأخرى أو على صعيد الصناعة أو الدولة. وعليه، كان لابد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

و يشير Porter إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالميا في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث فقط المؤسسات هي القادرة على ذلك. و عند الحديث عن تنافسية الصناعة، فإنه يقصد بها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة.

ومما سبق يمكن القول بأن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال ارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية. أما Porter فقد ركز على معايير أخرى إلى جانب الإنتاجية النسبية، فبداية ربط بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضا في مجال الاستثمار. فضلا عن استناد هذا التفوق في السوق العالمي بقدرة هذه الصناعة على المنافسة في السوق المحلي. وهذا ما يعكس اهتمام Porter بالسوق المحلي كمنطلق أولي لبناء القدرة التنافسية وضرورة انتهاج إستراتيجية عالمية للمنافسة في مجالي التجارة والاستثمار.

ويعتبر مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة أكثر شمولاً على مستوى المؤسسة، حيث أنه يشمل ضمنيا مفهوم تنافسية المؤسسة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير وتلبية حاجة السوق إلى التغيير وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية وارتباطها بالزمن والقدرة على التطوير في الزمن<sup>1</sup>.

### 2.1. الإستراتيجية التنافسية

#### 1.2.1. الإستراتيجية:

<sup>1</sup> لحو سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص. 64-65.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"<sup>1</sup>، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال، والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية.

كما عرف Ansoff الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى:

- 1) القرارات الإدارية: هي تلك القرارات التي تسمح بإدارة وهيكل الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة؛
- 2) القرارات العملية: هي تلك التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح؛
- 3) القرارات الاستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتوج، سوق).

يتضح من تعريف Ansoff أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتنحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتوجات والأسواق المستهدفة<sup>2</sup>.

لقد حصل التحول الجوهرى في معنى الإستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج Michael.Porter ومفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه المعروف "Competitive strategy"، وقد تمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس التي تحدد هيكل الصناعة ومن ثم حالة التنافس داخلها وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة واستراتيجياتها<sup>3</sup>.

لقد أدى ظهور أدوات جديدة في الآونة الأخيرة (كإعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة المؤسسة، والإدارة الشاملة للنوعية، وغيرها) إلى ضمان مزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية وتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي، وبذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية اليوم تحتوي على ثلاثة نشاطات، متممة لبعضها البعض، وهي التخطيط بعيد المدى، وإدارة الاستجابات، والابتكار أو التجديد.

إضافة إلى هذه المفاهيم، تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا المفهوم، ومن أهم تلك التعريفات التي قدمت للإستراتيجية نجد ما يلي:

- 1) الإستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛

<sup>1</sup> علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص. 434.

\* في هذا الكتاب عرف Andrews الاستراتيجية على انها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية).

<sup>2</sup> مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1996، ص. 26.

<sup>3</sup> علي حسي علي وآخرون، مرجع سابق، ص. 436.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

2) هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف؛

3) تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

ويعتبر هذا التعريف الأخير شاملاً وملماً بالمحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الإستراتيجية، وهي وضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتحديات<sup>1</sup>.

### 2.2.1. مستويات الإستراتيجية:

وتنوزع الإستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات:

1) مستوى الإستراتيجية العليا: يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تنكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى<sup>2</sup>. ويتكلف بهذا المستوى من الإستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين .

2) مستوى إستراتيجية وحدة النشاط (الصناعة): هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط<sup>3</sup>. وتتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و/أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج .

3) مستوى الإستراتيجية الوظيفية (التشغيلية): حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، فمثلاً تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية<sup>4</sup>.

وهذه المستويات الثلاثة مبينة في الشكل (1.2):

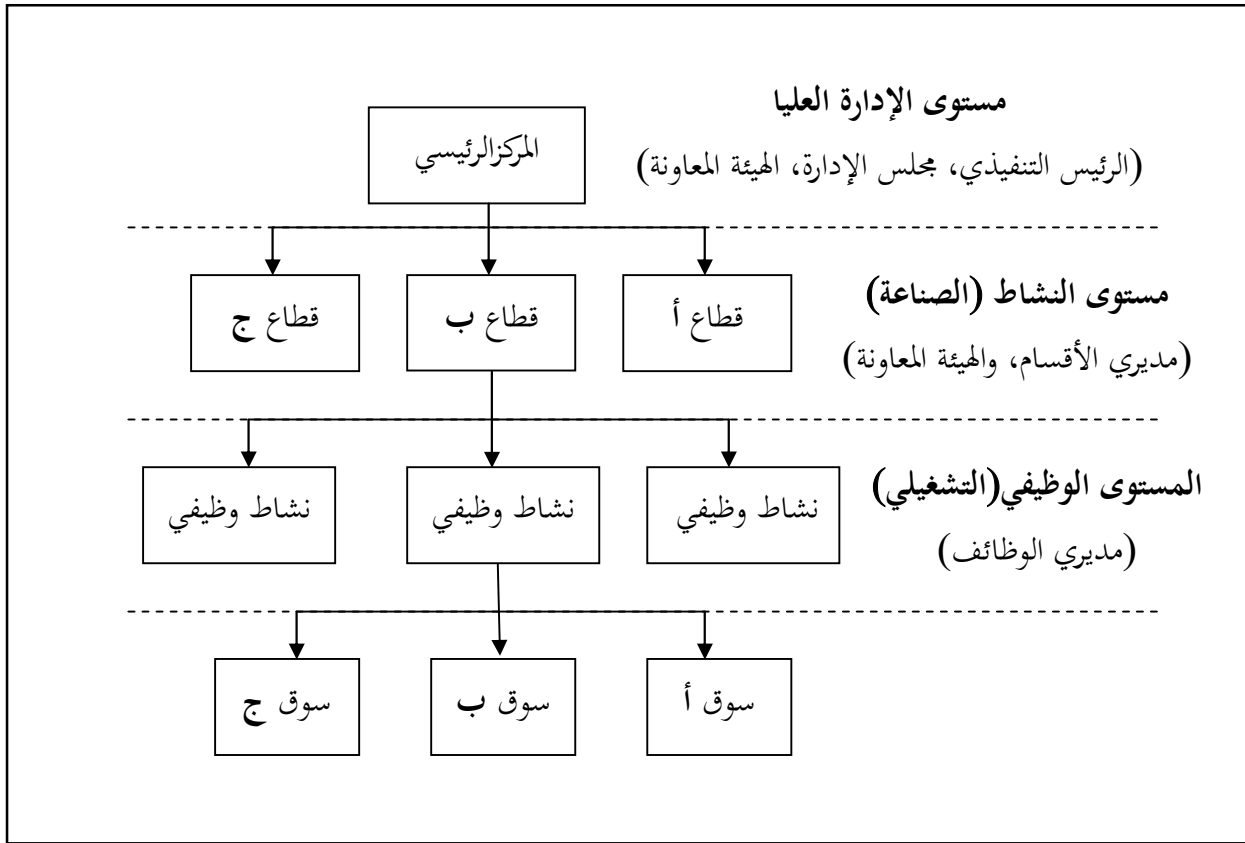
<sup>1</sup> بلعور سليمان، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص.8-9.

<sup>2</sup> قطامين أحمد، مرجع سابق، ص.101.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.35.

<sup>4</sup> بلعور سليمان، مرجع سابق، ص.11.

الشكل (1.2): مستويات الإستراتيجية.



المصدر: شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.37.

### 3.2.1. الإستراتيجية التنافسية:

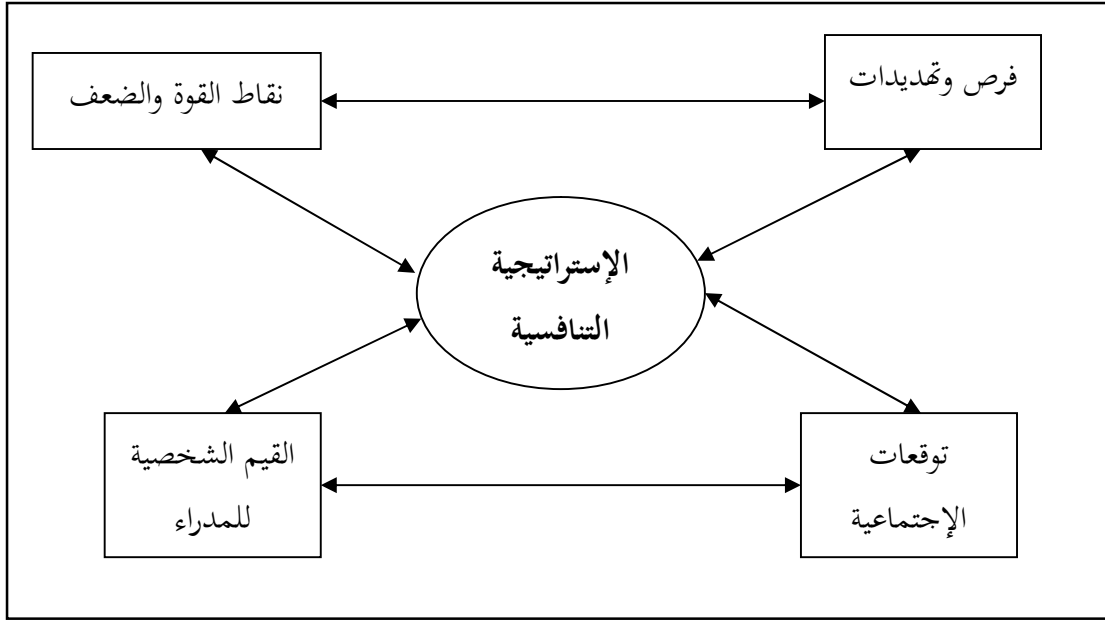
تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف . كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter . وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف المؤسسة؛
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
- الفرص والتهديدات؛

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

- التوقعات الاجتماعية ( ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي)<sup>1</sup>. والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل (2.2): الإستراتيجية التنافسية.



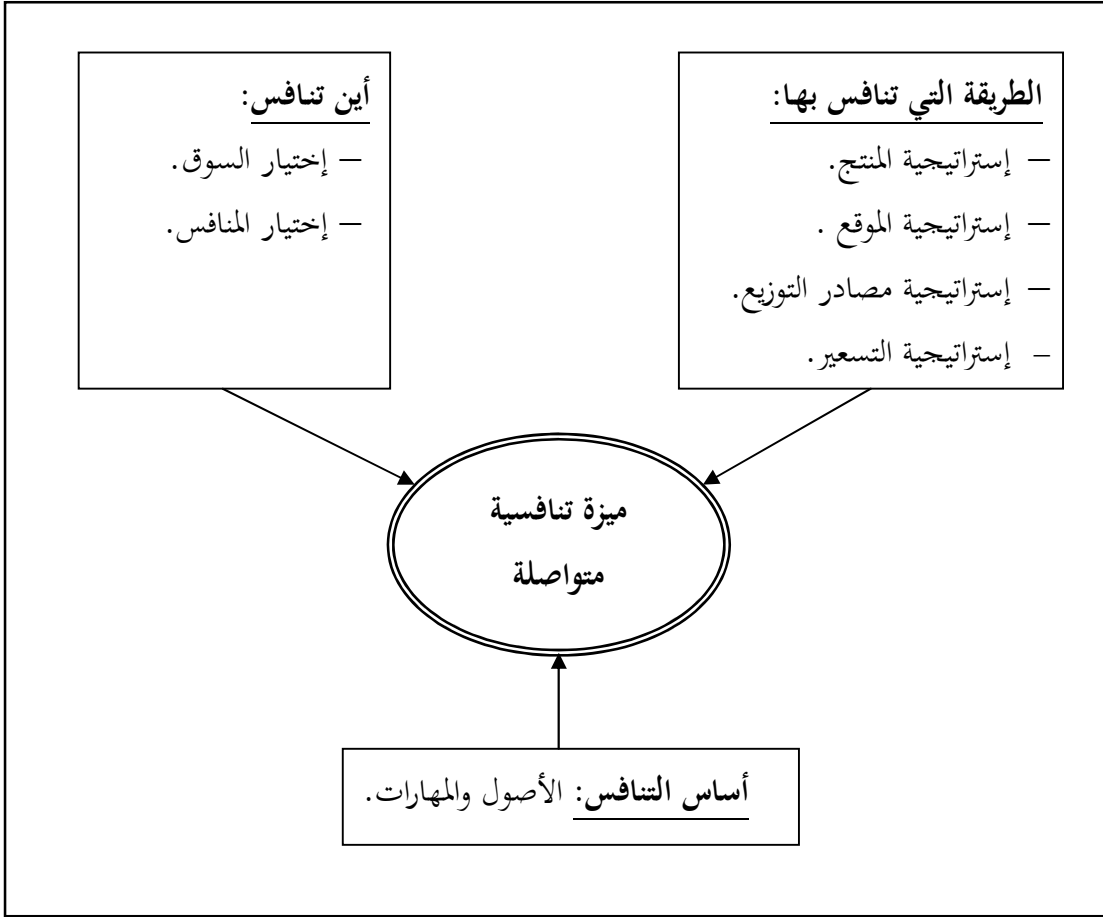
المصدر: نفس المرجع السابق، ص.17.

أما Porter فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف .و على أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس و أساس التنافس<sup>2</sup>. كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (3.2): مكونات الإستراتيجية التنافسية.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص17-18.

<sup>2</sup> شيقارة هجيرة، مرجع سابق، 13.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص.14.

ومنه يمكن القول أن الإستراتيجيات التنافسية تركز على تحديد كيفية وطرق تنفيذ مهمة إستراتيجية معينة، إذ تهتم بالردّ على سؤالين "متى؟" و "كيف؟" يتم التنافس، ولما كانت هذه الإستراتيجية قريبة من أن تكون حلقة وصل بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها فكثيرا ما اعتبرت تكتيكات أو سياسات، إذ أنها يمكن أن تحول الإستراتيجية التنافسية إلى مخطط عمل فعلي، وتقسم هذه الإستراتيجيات إلى شقين رئيسيين، يختص الأول بالإهتمام بالبعد الزمني والردّ على السؤال متى؟ أما الثاني فيهتم بالموقع في السوق أي الرد على السؤال كيف؟

## 2. الإستراتيجيات التنافسية العامة

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء. و لهذا سوف نتطرق إلى



## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

ثلاث إستراتيجيات، تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية\*.

### 1.2 . إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة و بنفس الجودة.

#### 1.1.2. التفوق عن طريق التكاليف:

تسعى المؤسسة إلى تطبيق الريادة بالتكلفة كإستراتيجية شاملة، بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها و خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس منتجات أو الخدمات و بنفس الجودة، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارا أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، و طرد المنافسة تماما من الصناعة.

ويكون سعي المؤسسة نحو أن يكون المنتج ذو تكلفة منخفضة في الصناعة فعلا، عندما تكون الصناعة من الكثير من المستثمرين ومرونة سعرية كبيرة، وعندما تكون طرق التمييز محدودة في الصناعة، ولما لا يهتم العملاء للماركات التجارية أو يكون عددهم كبير ويملكون قوة مساومة كبيرة.

وللحصول على مكانة المنتج بأقل التكاليف في الصناعة، تركز المؤسسة على رفع معدلات الكفاءة وخفض معدلات التكاليف مقارنة بالمنافسة، وبذلك فإن كل حلقة من حلقات سلسلة الداخلية للمؤسسة، تشكل إمكانية لتحقيق هذا الهدف، لكن كيف يمكن للمؤسسة إرساء إستراتيجية الريادة بالتكاليف؟

حيث تستطيع المؤسسة بواسطة وسائل متعددة في تجسيد هذه الإستراتيجية في ثلاث خيارات ثلاث

التالية:

### (1) المنتج:

تميل المؤسسة عادة إلى إختيار مستوى منخفض من تمييز في المنتج (نمطية وقياسية المنتجات)، أولا لأن التمييز مكلف فإذا أنفقت المؤسسة موارد إضافية لجعل المنتجات متميزة، ترتفع معدلات تكاليفها، وثانيا لأن نمطية المنتجات وبساطة النظام الإنتاجي تحقق من تحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من أثر الخبرة، إذ تستلهم هذه الإستراتيجية فكرتها من ظاهرة منحى التعلم- الذي عرف في السنوات العشرينيات من القرن السابق- والذي يقضي بأن تكاليف العمل المكرر تتناقص نسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم، لذا فإنه من

\* نشير هنا إلى أن مايكل بورتر هو ما وضع هذا التمييز ما بين مكونات الإستراتيجية التنافسية العامة .

الملائم أن تنتج المؤسسة كميات كبيرة، وتعتمد على شبكات توزيع ملائمة منخفضة التكاليف، لتتمكن من تحقيق هوامش ربح تضمن لها السيطرة والريادة بالتكاليف.

### (2) السوق:

أما عن خيار السوق، فتجاهل المؤسسة كل الشرائح والأجزاء الخاصة في السوق، حيث توجه منتجاتها إلى المستهلك العادي، والدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وإنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، ومهما كان فإن السعر المنخفض لمنتجات المؤسسة يعتبر عامل جذب قوي للعملاء، كما أن المؤسسة التي تبني على إستراتيجية الريادة بالتكلفة نجدها تبحث عن تغطية أسواق واسعة جدا جغرافيا تصل حتى إلى عولمتها؛

### (3) التجديد و الابتكار:

وهما عنصرين مهمين جدا في إستراتيجية الريادة بالتكاليف، فهي لم تعد ترتبط فقط بحجم الإنتاج ومنحنى التعلم، بل وأيضا برفع الكفاءة الإنتاجية والتجديد المستمر للاستجابة لحاجيات السوق، حيث تهتم المؤسسة بتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج المرنة وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد تتميز بالكفاءة، مثل تسيير الموارد البشرية وتنميتها بواسطة برامج تدريب الملائمة ونظم مكافآت المناسبة، والتي تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم إنتاجية العمال، ويكون هذا التطوير على مستوى كل وظائف المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2.1.2. شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

- تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:
- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة المشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة للتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين<sup>2</sup>؛
- إستثمارات كبيرة لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية تدنية التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف،
- المنتج التجاري هو منتج الذي يكون مطابق لإحتياجات الطلب؛ ويكون معروفا من طرف الزبون<sup>3</sup>.

### 3.1.2. مزايا وعيوب إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

<sup>1</sup> بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص. 176-177.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 109.

<sup>3</sup> شيقارة هجرية، مرجع سابق، ص. 65-66.

### أ/مزايا:

- تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:
- الإنتاج: ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص؛
- التسويق: أسعار إقتصادية تناسب الميزانية؛
- منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة؛
- إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل موقع أفضل من حيث إستخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي؛
- البقاء في المقدمة من حيث إستخدامها لمنحنى الخبرة: أسعار أقل وتكاليف أقل نظرا لأثر منحنى الخبرة؛
- إنتاجية مرتفعة لكل عامل (موظف)؛
- سمعة في السلع المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج؛
- قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة<sup>1</sup>.

### ب/عيوب:

- والواقع إن محاولة المؤسسة للوصول إلى مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المؤسسة عند رغبتها في تحقيق هذه القيادة العديد من المشكلات. ومن أهم هذه المشكلات:
- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة. فقد تعمل المؤسسة على تدنية تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن ولكن في نفس الوقت ونتيجة لتركيز المؤسسة على تكلفة الإنتاج قد ترتفع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التي توجد في المؤسسات المنافسة بصورة كبيرة؛
- إغفال قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية. فمعظم المؤسسات لا تكتشف هذا المصدر التكاليفي الهام، لذلك يجب على المؤسسة أن تتعاون مع المورد على خفض التكاليف إنتاجه ومن ثم تمكينها من شراء ما تحتاجه من مستلزمات الإنتاج عند سعر أقل؛
- إهمال بعض جوانب التكاليف من التكلفة الكلية للمؤسسة؛
- عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة. فمثلا خدمة سوق عالمي يتسم بالانتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عند خدمة السوق المحلي؛
- عدم الوعي بالعوامل التي تقلل من الوفر الناشئ عن الحجم الكبير للإنتاج. فمثلا: إضافة عدد متنوع من الأشكال والألوان للمنتج يؤدي إلى التقليل من حجم الإنتاج لكل صنف ومن ثم يقلل من الاستفادة بوفرات الحجم الكبير للإنتاج؛

<sup>1</sup> نيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص. 107.

- عدم توجه محاولات تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات الحالية والمستخدمة في المؤسسة. ففي ظل هذا التوجه لا تحاول الإدارة البحث عن طرق جديدة، أو عمليات جديدة ولكن تحاول تعديل ما هو موجود فقط؛
  - قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع والملامح المختلفة للمنتج سعياً وراء تخفيض التكاليف والذي قد يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تمايز المنتج في الصناعة الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة<sup>1</sup>.
- إن الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار . فالتحسن المؤقت يمكن أن تسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو متقاربة مع تكاليف المنافسين، و لكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة .و تكون الميزة المتحصل عنها عن طريق التكاليف المنخفضة مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، أو صعوبة من إستعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة<sup>2</sup>.

### 2.2. إستراتيجية التمييز:

فترتكز ثاني إستراتيجية التنافس على تميز المنتج، أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع الصناعة .أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن الصناعة بأنها ذات أهمية .ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات<sup>3</sup>. وفيما يلي نوضح التفوق عن طريق التمييز:

#### 1.2.2. التفوق عن طريق التمييز:

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك. إن مثل هذه الإستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق عائد على الإستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب العملاء والذين يقلل حساسيتهم للسعر. كما أن إرتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحملها المشتري. إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سيد إسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص.201-202.

<sup>2</sup> Michael.PORTER ، 'L'avantage concurrentiel' Edition Dunod، Paris، 1997، p. 143-147.

<sup>3</sup> Ibid, P.26.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006، ص.256.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها، وهي القدرة على التحديث والاستجابة للعميل:

### - التجديد والتحديث:

وهو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتمييز وحيث لا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات؛

### - الإستجابة للعملاء:

كما تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث على سمات التمييز وذلك للإستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدرا مهما للتمييز مثل الإهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن... في الحقيقة فإن مصادر التمييز عديدة ولا نهائية، ولكي يكون هناك تمييز لا بد من وجود إستعداد لدى العملاء لدفع قيمة إضافية من أجل الفرق والإختلاف في عروض المؤسسات، ويرتبط نجاح إستراتيجية التمييز على المنافسين إلى حدّ ما إذا كان يخلق قيمة فعلية تستحق إضافة في السعر، إذ أن هذه الإستراتيجية تفشل إذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لدى العميل<sup>1</sup>.

### 2.2.2. شروط تطبيق إستراتيجية التمييز:

ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط يعتبر شرطا ضروريا للتفوق المؤسسة على منافسيها في الصناعة وهذه الشروط، هي كالتالي:

- أن يكون الإختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتمييز؛ ومن ثمّ يقبل على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة. ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة. وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج. ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف، من خلال تسليمها في الوقت المناسب؛

- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك؛

- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأنّه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 180.

<sup>2</sup> زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 35-36.

### 3.2.2. مزايا وعيوب إستراتيجية التمييز:

أ/مزايا:

- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى العميل نحو منتجاتها، وأن الولاء يعبر عن درجة عالية من الإلتزام والإخلاص، وأنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند العميل بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي؛
- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول المنافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة؛
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكينها من مواجهة المنافسين الآخرين؛
- تقدم المؤسسة منتجا متميزا قادرا على إشباع رغبات وحاجات العملاء كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي<sup>1</sup>.

ب/عيوب:

- إستراتيجية التمييز مكلفة جدا: عندما تكون هناك منافسة على تمايز المنتجات ما بين المؤسسات في الصناعة، والتحكم في التكلفة يعتبر عنصرا حاسما في نجاح المؤسسة التي تتحكم في تكلفتها في الصناعة<sup>2</sup>؛
- فقدان أهمية التمييز لدى العملاء، إما لنمطية المنتج أو لتحول أذواق ورغبات المستهلكين وهذا ما يتطلب دراسة ومتابعة لتطور منحنيات الشراء لدى المستهلك؛
- تحول العملاء إلى منتجات المؤسسات المنافسة الرائدة بالتكلفة، خاصة إذا ما أضافت هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجاتها، فتتمكن بالتدريج من إلغاء عوامل التمييز منتج المؤسسة؛
- أما أخطر تهديد يواجه هذه الإستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدى الإحتفاظ بالتمييز، ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة، والبحث والتحديث؛
- فإن إغفال ذلك يعني عدم التنبه لتهديد التقليد من المنافسين، وخاصة ما إذا كان من المؤسسات في البلدان منخفضة تكاليف عوامل الإنتاج، لذا فعلى المؤسسة الإعتماد على مصادر التمييز يتعذر تقليدها في الوقت القصير وبتكلفة منخفضة من قبل المؤسسة، وتعدد مصادر التمييز على طول سلسلة قيمة المؤسسة يؤمن إحباط محاولات المحاكاة ويصعبها<sup>3</sup>.

### 3.2. إستراتيجية التركيز:

يجب التفرقة بين التركيز وإستراتيجية التركيز، التركيز هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، أما عن إستراتيجية التركيز هو قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته. إن

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 254-255.

<sup>2</sup> Frédéric.Lery, Les stratégies de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> ed, Ed Dunod, France, 2004.P. 45.

<sup>3</sup> بوزيدي دارين، مرجع سابق، 181-182.

المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة<sup>1</sup>.

### 1.3.2. التفوق عن طريق التركيز:

تكمن أهمية هذه الإستراتيجية في الإعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع، لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية؛

وقد يرتبط خيار هذه الإستراتيجية بحجم المؤسسة وإمكاناتها، كما يمكن أن يكون قرار إختياري من طرف مسيري المؤسسة الذين يريدون به العمل في أسواق لا توجد بها منافسة قوية تمنح إمكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية وتولد ربحية عالية، وعموما فإن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على تلائم الجزء المستهدف مع إمكانيات المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات للنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويا وجذابا؛

وعقب إختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدفة أو خط منتجات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، تسعى إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال الإعتقاد على واحدة من الميزتين التنافسيتين السابقتين، فإما التركيز بالتكاليف للحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة أو التركيز التمييزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة<sup>2</sup>:

#### التركيز بالتكاليف:

إذا إستخدمت المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة، فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا تكلفة. فمثلا في السوق المحلية للتكتل الخشبية أو أسواق الإسمت تتمتع المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز بتكاليف نقل منخفضة مقارنة بالتكاليف المنخفضة للمؤسسة التي تعمل على المستوى القومي. ومثل هذه المؤسسة قد تستحوذ أيضا على مزايا تكلفة نظرا لأنها تنتج منتجات معقدة لا تهيأ نفسها بسهولة لإقتصاديات الحجم الكبير في عملية الإنتاج، لذلك تمنح القليل من مزايا منحني الخبرة. وتركز المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز على حجم صغير من المنتجات التقليدية، حيث تتمتع في هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق ذات الحجم الإنتاجي الكبير لرائد الكلفة.

#### التركيز بالتمييز:

وإذا إتهجت المؤسسة إلى إستخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. واللافت للنظر هنا أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة

<sup>1</sup> قطامين أحمد، مرجع سابق، ص.118-119.

<sup>2</sup> Michael.PORTER ،L'avantage concurrentiel, Op.Cit, P.17-28.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

واحدة أو في عدد قليل من الشرائح. فمثلا تعتبر "بورش" من المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس جنرال موتورز في شريحة السيارات الرياضية في سوق السيارات، وتميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز إلى تطوير المنتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظرا لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الإستهلاكية الصغيرة أو لمعرفتهم بالمنطقة<sup>1</sup>.  
ويبين الشكل (4.2) هذين النوعين المختلفين من إستراتيجيات التركيز ومقارنتهم بالإستراتيجية التكلفة المنخفضة أو إستراتيجية التمييز:

الشكل (4.2): أنواع إستراتيجيات على مستوى النشاط.

تقديم منتجات إلى مجموعة واحدة من المستهلكين	تقديم منتجات إلى العديد من أنواع المستهلكين	
التركيز على إستراتيجية التكلفة المنخفضة	إستراتيجية التكلفة المنخفضة	تقديم منتجات ذات سعر منخفض إلى المستهلكين
التركيز على إستراتيجية التمييز	إستراتيجية التمييز	تقديم منتجات متفردة أو متميزة إلى المستهلكين

المصدر: نفس المرجع السابق، ص. 323.

### 2.3.2. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز:

- تتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:
- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق المختلفة؛
  - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
  - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
  - عندما تشتد حدة عوامل الخمس بحيث تكون بعض الصناعات أكثر جاذبية من غيرها<sup>2</sup>.

### 3.3.2. مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز:

أ/مزايا:

<sup>1</sup> شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص. 324.

<sup>2</sup> نيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص. 115.



## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

- الميزة الكبرى في إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في الصناعة يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط إنتاج الأكبر والأوسع<sup>1</sup>؛
- تمنح هذه الإستراتيجية المؤسسة القدرة على الإستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والإبتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق؛
- كما أنها وبالتقرب أكثر لتلبية إحتياجات العملاء، وتكسب الولاء لديهم من خلال خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر آخر، وتنشئ بذلك عوائق لدخول المنافس<sup>2</sup>.

### ب/عيوب:

- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد، وبالتالي زيادة الكلفة للوحدة الواحدة، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية إحتياجات شريحة محددة من الزبائن؛
- زيادة الكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج؛
- تضيق الاختلاف بين المنتجات وخدمات المؤسسة ومنافسيها؛
- إعتقاد المؤسسة على منتج واحد أو خط منتجات واحد وظهر بديل في السوق فإن ذلك يمثل مشكلة خطيرة للمؤسسة<sup>3</sup>؛
- تغلغل إدارة المؤسسة في مجال أعمال محدد قد يجعل كل تفكيرها وجهدها منغلقا على هذا النشاط بما لا يتيح لها الفرصة رؤية بعض مجالات الأعمال الأخرى والتي قد تكون مربحة جدا للمؤسسة؛
- قد تظهر مشكلة بصفة خاصة عندما تواجه المؤسسة تهديدا خطيرا في الصناعة (لندرة الموارد، أو لوجود بديل أفضل... الخ) ففي مثل هذا الموقف لا يتوافر للمؤسسة القدرات الإدارية اللازمة لدخول ميادين أعمال جديدة<sup>4</sup>.

ومنه يمكن القول أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال ثلاث إستراتيجيات كما في

الشكل التالي:

الشكل(5.2): الإستراتيجيات العامة للتنافس.

### (الميزة الإستراتيجية)

	تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل	التمييز	قيادة التكلفة

<sup>1</sup> روبرت.أ.بتس وآخرون، مرجع سابق، ص.349.

<sup>2</sup> بوزيدي دارين، مرجع سابق، 183-184.

<sup>3</sup> منصور رقية، مرجع سابق، ص.89.

<sup>4</sup> سيد إسماعيل محمد، مرجع سابق، ص.245.

(الهدف الإستراتيجي)

قطاع سوقي معين

التركيز	

المصدر: Michael.Porter, **Les choix stratégiques et concurrence**, P.42.

من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي، الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية العامة، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى:

الجدول(1.2): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة.

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض / مرتفع من خلال السعر / أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، مرجع سابق، ص.37.

### 3. إختيار الإستراتيجية التنافسية على مستوى الصناعة:

إن الإستراتيجية التنافسية تشير إلى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي ينبغي استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية. والإستراتيجيات العامة للتنافس تقدم مزايا تنافسية عديدة لكنها باهظة التكاليف في مجال التطوير والديمومة. وإن إستراتيجية التمييز هي الأكثر ارتفاعا من بين الإستراتيجيات العامة الثلاث بسبب كونها تتطلب قيام المؤسسة باستثمار مواردها في وظائف عديدة مثل البحث والتطوير والمبيعات والتسويق بغرض تطوير مواردها ومهارتها المتميزة إزاء المنافسين. وتعد إستراتيجية قيادة بالتكلفة أقل ارتفاعا من حيث تكاليف الاحتفاظ

بالإستراتيجية أما إستراتيجية التركيز فتعتبر هي الأرخص بسبب متطلباتها القليلة للموارد حيث تخدم في قطاع سوقي محدد وليس لخدمة السوق بأكمله.

في ضوء تقرير إستراتيجية التنافسية، يجب على المؤسسة تقييم العوائد المحتملة من الإستراتيجية التنافسية مقابل الكلفة لتطوير هذه الإستراتيجية في هذا الاتجاه، وبالتالي يمكن تحديد فيما إذا كانت الإستراتيجية تتوقع تحقيق الربحية عند إتباعها، وكيف أن الربحية ستتغير عندما تتغير بيئة التنافس في الصناعة. هناك عاملين أساسيين لإختيار إستراتيجية التنافسية للمؤسسة في الصناعة:

### 1.3. المركز التنافسي للمؤسسة:

هناك معيارين أساسيين يمكن استخدامهما لتحديد مدى قوة المركز التنافسي النسبي للمؤسسة هما:

- 1) حجم الحصة السوقية للمؤسسة: فكلما كانت حصة المؤسسة من السوق أكبر فإنها تحصل على مركز تنافسي أقوى وتحقق زيادة في العوائد المحتملة من جراء تطبيق إستراتيجية تنافسية معينة. و بمعنى آخر تؤدي حصة السوق الكبيرة إلى تحقيق إقتصاديات منحنى الخبرة وتطوير ولاء المستهلك للمؤسسة.
  - 2) تفرد المؤسسة بمؤهلات ومهارات متفوقة تجعلها في مركز تنافسي أقوى من المنافسين الآخرين، في حالة صعوبة تقليد خبرات أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها المؤسسة، و مهارات التسويق والتصنيع لديها ومعرفتها الخاصة بمجموعات من المستهلكين أو سمعتها أو اسم علامتها التجارية، فإن المركز التنافسي النسبي للمؤسسة يصبح أقوى ومن ثم تزداد عوائدها المحتملة من جراء إتباعها إستراتيجية تنافسية معينة. عموماً، كلما زادت حصة السوقية للمؤسسة وامتلاكها مؤهلات التفوق كلما تمكنت من الحصول على موقع أفضل في السوق<sup>1</sup>.
- يلاحظ مما تقدم ، أن المعيارين السابقين يدعم كل منهما الآخر، ويوضحان كيف يمكن لبعض المؤسسات المحافظة على قوة مركزها التنافسي وتطويره على مدار الوقت. و أن عامل التفرد في التنافس يقود إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة ونتيجة لذلك تزداد حصتها السوقية، ومن ثم تخصيص مواردها لتبني إستراتيجية تنافسية معينة في تطوير مجال التفرد و التميز لديها، أما المؤسسات ذات الحصة السوقية الضيقة أو المنخفضة لا تستطيع تطوير مواردها مما يؤثر سلباً على تبني إستراتيجية تنافسية معينة.

### 2.3. آثار دورة حياة الصناعة:

العامل الثاني المؤثر في جاذبية الإستراتيجية التنافسية هي دورة حياة الصناعة، إن كل مرحلة من مراحل دورة حياة تعبر عن بيئة صناعية معينة تضمن فرصاً وتهديدات مختلفة. إضافة إلى المضامين المختلفة لاستثمار الموارد بغية تحقيق ميزة تنافسية. وكذلك تتغير الإستراتيجية التنافسية من مرحلة إلى مرحلة أخرى من دورة حياة الصناعة. والجدول (2.2) يلخص العلاقة بين مرحلة دورة الحياة والمركز التنافسي والإستراتيجية التنافسية على مستوى الصناعة .

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.260-262.

الجدول (2.2): العلاقة بين مرحلة دورة حياة والمركز التنافسي والإستراتيجية التنافسية على مستوى الصناعة .

مركز تنافسي ضعيف	مركز تنافسي قوي	المركز التنافسي مرحلة دورة حياة الصناعة
إستراتيجية بناء الحصّة	إستراتيجية بناء الحصّة	مرحلة النمو الأولي (الناشئة)
إستراتيجية تركز السوق	إستراتيجية النمو	مرحلة النمو
إستراتيجية تركز السوق	إستراتيجية زيادة الحصّة	مرحلة الطارده
إستراتيجية التصفية	إستراتيجية التمسك والإحتفاظ	مرحلة النضوج
إعادة الهيكلة، أو التصفية	تمركز السوق، الحصاد، أو تخفيض الأصول	مرحلة متدهورة

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 263.

يتطلب من المؤسسات توافر كميات كبيرة من رؤوس الأموال لبناء البحث وتطوير المؤهلات ومهارات التمييز. ونظرا لعدم إمكانية المؤسسة من توفير أو توليد القدر المطلوب من رأس المال داخليا، فإن نجاح المؤسسة يعتمد على قدراتها في إبراز ونشر جوانب التفوق والتفرد من أجل جذب المستثمرين الخارجيين، وكلما استطاعت المؤسسة من توفير الموارد والأموال اللازمة لتطوير جانب التفوق والتفرد، فإنها ستحصل على مركز تنافسي أفضل. وإذا لم تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد المطلوبة، لن يكون أمامها من خيار سوى الخروج من الصناعة. وكذلك المؤسسات ذات المركز التنافسي الضعيف، فالخيار الأفضل أمامها هو الخروج من الصناعة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من مواردها<sup>1</sup>.

#### **4. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات المجزأة:**

تتألف الصناعات المجزأة من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة مجزأة جدا، وهناك عدة أسباب وراء إحتواء الصناعة الكثير من المؤسسات الصغيرة بدلا من عدد قليل من المؤسسات الكبيرة. ففي بعض الصناعات هناك القليل من إقتصاديات الحجم الكبيرة، لذلك فإن المؤسسات الكبيرة ليس لها ميزة بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة، لأن الصناعات المجزأة تفي باحتياجات العملاء التي تتسم بالتخصص، الأمر الذي يترتب عليه الإقتصار على إنتاج كميات صغيرة من المنتجات، ومن ثم لا توجد فرصة لإنتاج كميات كبيرة للوفاء باحتياجات السوق، وتعد صناعة المطاعم مثلا جيدا على هذا الموقف، إذ أن تكاليف إفتتاح مطعم جديد تعتبر معتدلة جدا ويمكن أن يتحملها صاحب المشروع واحد.

<sup>1</sup> مرجع سابق ذكره، ص. 262-264

وتساهم تلك العوامل في فرض الإستراتيجية التنافسية بالنسبة لبعض الصناعات المجزأة، وتبرز إستراتيجية التركيز كاختيار أساسي. وقد تتخصص المؤسسات في مجال معين وفقا لآجهاات مجموعة العملاء واحتياجاتهم، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات الصغيرة المتخصصة تدير عملياتها داخل شرائح السوق المحلية أو الإقليمية، وتندرج كل أنواع المنتجات المصنعة بناء على طلب العميل، ولكي تتمكن هذه المؤسسات من النمو وتعزيز صناعاتها، وكي تصبح من الرواد الصناعيين، فإنه يتعين عليها الإلتجاء إلى ثلاث إستراتيجيات تنافسية عامة<sup>1</sup> وهي:

### 1.4. التكامل الأمامي:

يتمثل في إمتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع<sup>2</sup>... أي قيام المؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية مثال على ذلك قيام مؤسسة النسيج بالإستحواذ على مراكز لبيع الألبسة الجاهزة في السوق، ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك نحو السوق.<sup>3</sup> أي أن القوة الشرائية المذهلة التي تمتلكها تلك المؤسسات من خلال سلاسل المتاجر المنتشرة في جميع أنحاء البلاد، تمنح تلك المؤسسات القدرة على التفاوض مع مورديهم من أجل الحصول على تخفيضات كبرى في الأسعار، الأمر الذي يترتب عليه تعزيز المزايا التنافسية، وتتغلب هذه المؤسسات على عوائق تكاليف النقل العالية من خلال إنشاء مراكز توزيع إقليمية، من شأنها أن تساهم في إقتصاد في تكاليف المخزون وتعظم مستوى الإستجابة لاحتياجات المتاجر والعملاء.<sup>4</sup>

### 2.4. حق الإمتياز:

هو شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، بحيث تقوم المؤسسة بمنح حق امتياز أداء عمل معين لمؤسسة أخرى، تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز، خلال فترة زمنية معينة، و في مكان محدد، مقابل الحصول على عائد مالي من الحاصل على الامتياز<sup>5</sup>، وإذا ما قام الممنوح له الإمتياز بدور المدير، فإنه يجب في هذه الحالة تحفيزه بقوة لإدارة دفة العمل والتحكم فيه عن كثب والتأكد باستمرار من ضمان جودة العمل حتى يمكن دائما الوفاء باحتياجات العملاء. إن صعوبة استمرار التحكم في الكثير من المنافذ الصغيرة يعد واحد من الأسباب التي تؤدي إلى تجزئة الصناعات، والتي يجب الحرص على إدارتها وفي نفس الوقت الحفاظ على تفردها.

<sup>1</sup> شارلز وجارث جونز، مرجع سابق. ص. 355-357.

<sup>2</sup> مزهودة عبد المليك، مرجع سابق، ص. 152.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص. 74.

<sup>4</sup> شارلز وجارث جونز، مرجع سابق. ص. 357.

<sup>5</sup> عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996، ص. 57.

ولا شك أن الإمتياز يحل هذه المشكلة. بالإضافة إلى ذلك يقلل الإمتياز من الأعباء المالية المرتبطة بالتوسع السريع مما يهيئ الأجواء لتحقيق نمو سريع للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 3.4. الإندماج الأفقي:

يتم الاندماج الأفقي بين المؤسسات التي تعمل في نفس المرحلة الإنتاجية أو التسويقية مثل اندماج عدة مؤسسات سوية للمنسوجات و اندماج مؤسسات عديدة لصناعة الألبان أو اندماج مؤسسات عديدة للتسويق، وذلك ضمن مؤسسة واحدة، و يهدف هذا النوع من الاندماج توسيع حجم السوق و تحقيق التخصص بالوفرات الناشئة عنه، أو السيطرة على المؤسسات في فرع معين من الإنتاج و التسويق و تحجيم المنافسة أو تحقيق الاحتكار، كما يستهدف تحسين النوعية و توفيرها بالشكل الذي يلي حاجات المستهلكين الحاليين أو المرتقبين<sup>2</sup>.

### 5. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلتها المهد والنمو:

تنشأ الصناعات التي تمر بمرحلة المهد بشكل نموذجي من خلال عمليات التحديث والتطوير التي تقوم بها المؤسسات الرائدة التي تأخذ السبق في الأسواق الجديدة. وفي معظم الحالات تستطيع المؤسسة الرائدة أن تحقق أرباحاً ضخمة في بداية الأمر من وراء عمليات التحديث التي تقوم بها نظراً لأنها تكون في تلك الآونة المؤسسة الوحيدة المالكة لمنتج معين في مجال الصناعات لفترة من الوقت، إلا أن الأرباح العالية التي يحققها المجددون تجذب المقلدون المحتملون ومنتجو الموجة الثانية، بالإضافة إلى المؤسسات التي تدخل الصناعة فيما بعد. ويدخل منتجو الموجة الثانية الصناعة أثناء مرور الصناعة بمرحلة النمو، وقد يؤدي ذلك إلى فقدان المؤسسة الرائدة مركزها التنافسي

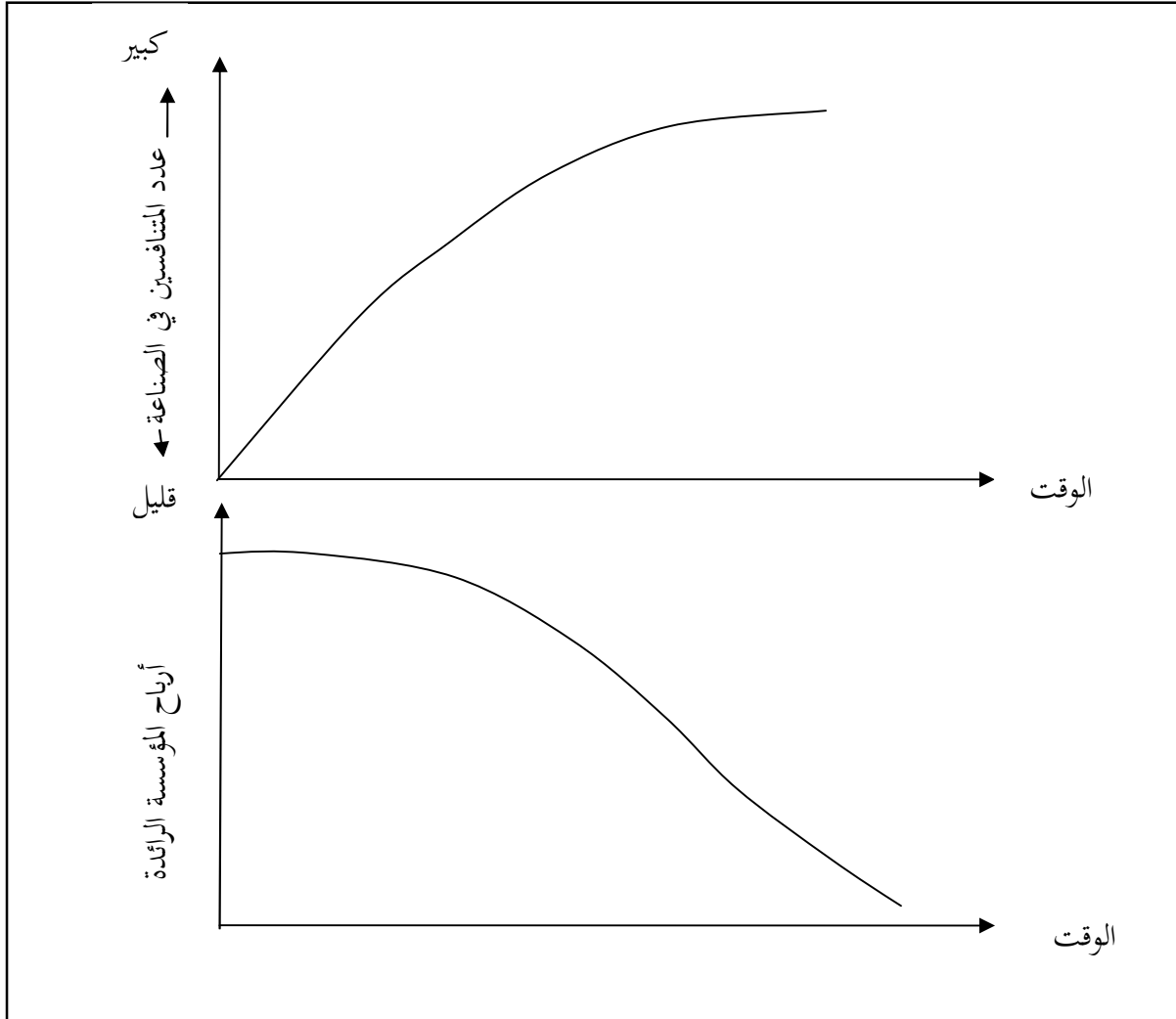
<sup>1</sup> شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.358.

<sup>2</sup> تحليل محمد حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الاردن، 2000، ص.397.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

المتقدم، ويوضح الشكل (6.2) كيفية تدهور معدل الأرباح الذي يتمتع به المجدد في مجال صناعي أثناء مرحلة المهده، وذلك عندما يتزاحم ويتهافت المقلدون في الصناعة أثناء مرحلة النمو.

الشكل (6.2): كيفية التنافس حول أرباح المؤسسة المبتكرة.



المصدر: شارلز وجارث جونز، مرجع سابق. ص.360.

ومع حتمية حدوث المحاكاة والتقليد، يكون الموضوع الرئيسي بالنسبة للمؤسسة المبتكرة في المجال الصناعي، الذي يمر بمرحلة المهده متجسدا في كيفية إستغلال عمليات التحديث لبناء مزايا تنافسية على المدى الطويل، تركز على التكلفة المنخفضة أو التمييز. ويتوافر لدى المؤسسة ثلاث خيارات من الإستراتيجيات:

### 1.5. تنمية أو تطوير تسويق الإبتكار بنفسها:

إن المؤسسة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية يجب أن تعتمد على الابتكار الاستراتيجي كأحسن الاستراتيجيات ملائمة. ولقد أشار Drucker إلى أن الحكمة المسيطرة الخاصة

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

بإستراتيجية المؤسسة الناجحة يمكن أن تكون من أجل الأحسن، من أجل الأكثر. أما بالنسبة للإستراتيجية الابتكارية فتكون الحكمة: إلى الجديد، إلى المختلف.

ومن هذا المنطلق، أصبح واضحاً أن تغيير أسلوب النظر إلى الأشياء يستوجب تغيير أسلوب التعامل معها كذلك . وبمقابل اختلاف الحاجات يتوجب على القائمين في المؤسسات التفريق بين ثلاث أنواع من التسويق:

- التسويق المستجيب marketing réactif: ويوجه لتحديد الحاجات المعلنة والعمل على إشباعها.
- التسويق المستقبلي marketing anticipatif: ويهتم بما يمكن أن يحتاجه الزبائن في المستقبل القريب.
- التسويق الإبتكاري marketing créatif: وهو الذي يتخيل ويعمل على تحقيق حلول لم يفكر فيها المستهلك.

وبتسليط الضوء على مفهوم التسويق الإبتكاري فيمكن القول أنه معني بوضع الأفكار الجديدة غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية . وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد . ومعنى آخر فإن هذا النوع من الإبتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة وقد يكون الإبتكار في مجال بحوث التسويق.

وفي نفس السياق، أفسح التفكير التسويقي القديم المجال لطرق جديدة من التفكير، فالمؤسسات الذكية هي التي تطور معرفة العميل وتقنيات الارتباط به وفهم اقتصادياته، فهي تدعو العملاء إلى التعاون في تصميم المنتج وتقديم عروض مرنة في السوق، كما تستعمل وسائل إعلام موجهة بالإضافة إلى توحيد أدوات اتصالاتها التسويقية لتوصيل رسالة ثابتة عن طريق الاتصال بأي عميل. ومما سبق، يمكن القول بأن المؤسسات وجدت وسائل لتوصيل قيمة رفيعة المستوى للعملاء. وبالتالي فإن التسويق الإبتكار يتسم بعدد من الخصائص أهمها ما يلي:

- أنه لا يقف إلى حد توليد أو إيجاد الفكرة وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي؛
  - يجب أن يستغل التسويق الإبتكاري الأفكار الجديدة بنجاح حتى يكون مفيداً للمؤسسة؛
  - لا يقتصر التسويق الإبتكاري على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية.
- إن القائم بالإبتكار التسويقي هو المبتكر التسويقي ويقصد به ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، ولديه الرغبة في ذلك، ويستطيع أن يحول هذه الأفكار أو على



الأقل يساهم في تحويلها إلى التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. و بهذا المعنى يمكن لأي شخص يعمل بالمؤسسة أن يكون مبتكرا تسويقيا<sup>1</sup>.

### 2.5. تسويق الابتكار من خلال تحالف إستراتيجي:

إن الثورة التكنولوجية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة، و التي كانت محصلة استثمارات ضخمة في التكنولوجيا المتقدمة و البحث و التطوير، تعكس أهمية التحالف خاصة في المجال التكنولوجي بدل التنافس، و لقد استطاعت العديد من الدول من خلال دخولها في تحالفات استراتيجية من نقل التكنولوجيات المناسبة من مثل اليابان ، الهند و ماليزيا و سنغافورة، كما استطاعت العديد من المؤسسات المحلية في هذه الدول من نقل التكنولوجيا من الشركات متعددة الجنسيات خاصة على مستوى صناعة السيارات و الالكترونيات. أما على مستوى البحث و التطوير، فإن التحالفات الاستراتيجية قد أدت بشكل ملفت إلى المشاركة في ميزانيات البحوث و في تبادل الخبرات، و كذا تخفيض المخاطر و تسريع الوصول إلى نتائج.

تمثل التحالفات الإستراتيجية اتفاقيات تعاونية بين المؤسسات المتنافسة و غير المتنافسة ، أي بين المؤسسات التي تبحث عن فرص للاستثمار و التملك في أقاليم أو مناطق معينة. و يكون التحالف في رأس المال، كما قد يكون في التكنولوجيا و أنشطة البحث و التطوير و غيرها. و قد أصبحت التحالفات الإستراتيجية ضرورة ملحة للتغلب على المشكلات الناتجة عن التحولات العالمية في البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و لمواجهة التحديات التكنولوجية و المالية<sup>2</sup>.

### 3.5. الترخيص بالابتكار للآخرين:

تمثل عقود التراخيص بمختلف أشكالها أحد الصيغ التي راج استخدامها في الدول النامية إبان السبعينات ، و التي كانت بمثابة مدخل أساسي في مجال اكتساب التكنولوجيا، و تعتبر تراخيص الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية أحد الأساليب التي تمكن المؤسسات من نقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية ، دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري، تتعهد بمقتضاه بالترخيص المؤسسة باستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية أو نتائج الأبحاث الإدارية و الهندسية و الصناعية، و التدريب و أساليب الضبط و الرقابة على الجودة و غيرها.

و تشمل عقود التراخيص أيضا على عقود تسليم المفتاح ، المنتج و السوق في اليد.

1) عقد تسليم المفتاح ( مفتاح في اليد ) : يتم بموجب هذا العقد قيام مؤسسة بإقامة مشروع استثماري و الإشراف عليه حتى بداية الاستغلال، أين يتم تسليمه للطرف المستقبل. و يعد عقد تسليم المفتاح غير كاف، و

<sup>1</sup> لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مذكّرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 234-236.

<sup>2</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 193.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

تكمّن عدم كفايته في أنه لا يمثل نقلا للتكنولوجيا بالمعنى المتعارف عليه بقدر ما يمثل نقلا للملكية الوحدة الإنتاجية.

- (2) عقد تسليم المنتج في اليد: يعتبر امتدادا لعقد تسليم المفتاح في اليد، يلتزم بموجبه المنشئ علاوة على إنشاء الوحدات و إعدادها بضمان المساعدة الفنية خلال فترة الاستغلال إلى غاية الحصول على الإنتاج.
- (3) عقد تسليم سوق في اليد: يعتبر هذا العقد صيغة مكتملة لعقد المنتج في اليد، يلتزم فيها المنشئ بإنشاء الوحدة الصناعية و تأمين الإدارة الأولية و كذا تأمين تسويق المنتج<sup>1</sup>.

### 6. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج:

نتيجة لشدة المنافسة في مرحلة الإنتقاء والغريلة يتحول المجال الصناعي إلى مجال مدمج، ولذا تخضع الصناعة التي تمر بمرحلة النضج لسيطرة عدد صغير من المؤسسات الكبرى. ورغم أن الصناعة في مرحلة النضج قد تحتوي على الكثير من المؤسسات متوسطة الحجم، والكثير من المؤسسات الصغيرة المتخصصة، إلا أن المؤسسات الكبرى تحدد طبيعة المنافسة في المجال الصناعي، حيث أن تلك المؤسسات بمقدورها التأثير على العوامل التنافسية

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص.191.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

الخمسة. والحقيقة أن تلك المؤسسات هي تلك التي نجحت في تطوير أفضل الإستراتيجيات العامة على مستوى الصناعة.

وبنهاية مرحلة الإنتقاء والغربة تظهر مجموعة إستراتيجية مكونة من المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات تنافسية عامة متشابهة في نفس المجال الصناعي، وتقوم المؤسسات التي تندرج ضمن مجال صناعي واحد بمتابعة وتحليل إستراتيجيات التنافسية لبعضها البعض، وتعلم أنها إذا إجهت لتغيير إستراتيجياتها، فإن ما تتخذه من إجراءات في هذا الصدد قد يثير إستجابات تنافسية من منافسيها في مجموعتها الإستراتيجية، ومن قبل المؤسسات ضمن مجموعات أخرى، وقد تشعر بنوع من التهديد نتيجة لتغيير الإستراتيجية.

وفي الحقيقة أن الموضوع الرئيسي الذي يواجه المؤسسات في الصناعة التي تمر بمرحلة النضج يتجسد في تبني إستراتيجية منافسة تسمح في نفس الوقت لكل مؤسسة بحماية مزاياها التنافسية مع الحفاظ على مستوى ربحية الصناعة. ولن تولد أي إستراتيجية عامة ربحاً يفوق المعدل المتوسط، إذا ما كانت العوامل التنافسية التي تحكم هذه الصناعة تتميز بالقوة، بحيث تبدو المؤسسات وكأنها تحت رحمة الدخلاء المحتملين، والموردون الأقوياء، والعملاء الأقوياء... ونتيجة لذلك نجد أن الإستراتيجية التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج تتمحور حول تفهم وإدراك كيفية قيام المؤسسات الكبرى بمحاولات جماعية لتقليص قوة العوامل الخمس من أجل الحفاظ على معدلات الربحية لكل مؤسسة والمجال الصناعي ككل<sup>1</sup>.

وتستطيع المؤسسات التي تعتمد على بعضها البعض حماية مزاياها التنافسية وأرباحها من خلال تبني تحركات تنافسية، وإستراتيجيات معينة لتقليص حجم التهديد الناتج عن القوى التنافسية الخمس، ومن بين هذه الإستراتيجيات:

### 1.6. إستراتيجيات إعاقة الدخول إلى الصناعة الناجحة:

بمقدور المؤسسات إستخدام ثلاث طرق رئيسية لإعاقة الدخول من قبل المنافسين المحتملين، ومن ثم الحفاظ على ربحية الصناعة وزيادتها، وهذه الطرق هي توسيع خط المنتج، وتخفيض السعر، المحافظة على الطاقة إنتاجية إضافية.

#### 1.1.6. توسيع خط الإنتاج:

يمكن تعريف خط المنتوجات بأنه عبارة عن مجموعة من المنتوجات المتشابهة والتي تقدم إلى شرائح مختلفة من السوق، وهناك عدة أنواع من القرارات المتعلقة بتوسيع خط الإنتاج وهي:

#### 1) التوسع النازل:

<sup>1</sup> شارلز وجارث جونز، مرجع سابق. ص. 367-368.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

وهو توسع في خط المنتجات عن طريق إضافة منتجات أقل جودة وأقل سعرا من المنتجات الحالية، وهذا ضمانا للبيع إلى مختلف شرائح السواق التي تبحث عن الجودة الأقل مقابل السعر الأقل.

### (2) التوسع الصاعد:

وهو توسع في خط المنتجات عن طريق إضافة منتجات أعلى جودة وأعلى سعرا من المنتجات المقدمة حاليا في الخط وهذا لجذب فئات السوق التي ترغب في ذلك.

### (3) التوسع ذو الإتجاهين:

وهو توسع في خط المنتجات عن طريق إضافة منتجات أعلى جودة وأعلى سعرا من المنتجات الحالية وإضافة منتجات أقل جودة وأقل سعرا من المنتجات الحالية لجذب مختلف شرائح السوق الراغبة بكلا النوعين<sup>1</sup>. والمهم أن يؤدي قرار المؤسسة في توسيع خط المنتجات في جميع الحالات إلى زيادة المبيعات والأرباح الكلية، وكذلك تغطية مجموعة واسعة من الشرائح السوقية بغرض تكوين عائق أمام دخول منافسون محتملون، بحيث يجد المنافسون المحتملون الأمر أكثر صعوبة لدخول مجال صناعي لا يوجد به شرائح تسويقية غير مغطاة.

### 2.1.6. تخفيض السعر:

تستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام عند تقديم منتج جديد للسوق وأن الهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل، وكذا بغرض الحيلولة دون دخول المؤسسات الأخرى في هذا المجال الصناعي، وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار؛
- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق إقتصاديات الحجم؛
- عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة<sup>2</sup>.

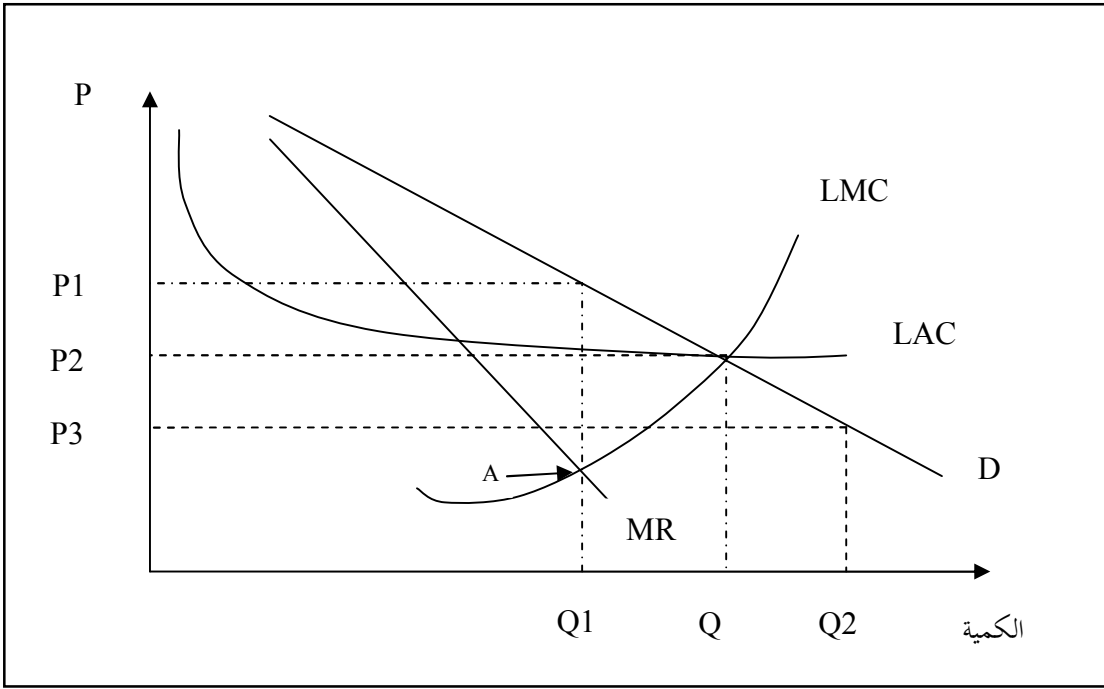
### 3.1.6. الحفاظ على الطاقة الإنتاجية الإضافية:

في بعض الحالات تقدم المؤسسة القائمة على إقامة طاقة إنتاجية أكبر من حجم السوق الحالي بحيث تحتفظ بطاقة فائضة كعائق للدخول أي مؤسسة جديدة ، ويمكن توضيح هذه الفكرة بإستخدام الشكل التالي :

الشكل(7.2): الطاقة الفائضة كعائق للدخول.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد عبد المجيد البروراي وآخرون، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم - الأسس - الوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص.158.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص.221.



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص.62.

$D =$  منحنى الطلب السوق للسلعة ما.

$LAC =$  متوسط التكلفة في الأجل الطويل.

$Q =$  الحد الأدنى للحجم الأمثل.

$LMC =$  التكلفة الحدية في الأجل الطويل.

$LAC =$  متوسط التكلفة في الأجل الطويل.

$MR =$  الإيراد الحدي في الأجل الطويل.

فإذا افترضنا أن هناك مؤسسة واحدة تسيطر على الصناعة وتقيم طاقة إنتاجية مقدارها  $Q$  غير أنها في الظروف العادية تعمل عند النقطة  $A$  حيث يتحقق شرط تعظيم الأرباح:  $MC=MR$ ، ففي هذه الحالة تنتج الكمية  $Q_1$ ، وتبيعها عند السعر  $P_1$ ، ومن ثم تحتفظ بالطاقة الفائضة  $(Q, Q_1)$ ، وإذا ما شعرت المؤسسة القائمة بأن هناك تهديدا من قبل المؤسسة المحتملة ترغب في الدخول فإنها تبادر بتشغيل الطاقة الفائضة  $(Q_1, Q)$  مؤدية بذلك إلى انخفاض في سعر السوق من  $P_1$  إلى  $P_2$  وهو سعر يساوي أدنى مستوى لمتوسط التكلفة الكلية. وتكون المؤسسة القائمة بذلك قد أغلقت السوق أمام أي مؤسسة محتملة. فإذا ما أرادت أي مؤسسة جديدة أن تدخل الصناعة لتبيع أي كمية ولتكن  $(Q, Q_2)$  فإن هذا من شأنه أن يخفض ثمن من  $P_2$  إلى مستوى أقل من أدنى تكلفة المتوسطة  $P_3$  الأمر الذي من شأنه أن تحقق المؤسسة الجديدة خسائر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.61-63.

### 2.6. إستراتيجيات لتقليل المنافسة داخل المجال الصناعي:

من وراء السعي للحيلولة دون دخول المنافسين، تتطلع المؤسسات أيضا إلى تطوير الإستراتيجية التنافسية لإدارة اعتمادها التنافسي المتبادل وخفض حدة المنافسة داخل مجالها الصناعي، وهناك تكتيكات تنافسية متعددة ومناورات يمكن للمؤسسات أن تتبناها لإدارة العلاقات الخاصة بالمجال الصناعي. ومن أبرز هذه التكتيكات: الريادة السعرية، المنافسة غير السعرية، التحكم في الطاقة الإنتاجية.

#### 1.2.6. الريادة السعرية:

ومما سبق فإن إستراتيجية الريادة السعرية يمكن تأسيسها بطريقتين: الطريقة الأولى من خلال التركيز، بحيث تسعى المؤسسة لاحتكار شريحة أو جزء محدد من السوق بسبب اختلافات التكلفة التي تخلق حواجز تحول دون دخول أو وصول المنافسين لتلك الشريحة. وفي مثل هذه الأوضاع يمكننا الحديث على إستراتيجية "ريادة سعرية مركزة" تتحدد فيها درجة أو مستوى الريادة بمدى غياب التنافس في تلك الشريحة السوقية. والطريقة الثانية في تحقيق الريادة السعرية هي أن ننظر إلى المنافسة هنا من خلال إتباع إستراتيجية "التبعية السعرية" بدلا من الريادة السعرية. ويأتي عدم التركيز هنا على تحقيق الريادة بناء على عدم قدرة المؤسسة على أن تتبوأ موقع الريادة. ويمكن تحديد نوعان من المؤسسات التابعة وهما: النوع الأول، وتمثله المؤسسات التي تواجه تكاليف أعلى من المنافسين ولا تستطيع خفضها؛ أما النوع الثاني، فتمثله المؤسسات التي يمكن أن تتغلب على تكاليفها المرتفعة ولكن تخشى عواقب ذلك على موقعها التنافسي مما يجعلها لا ترغب في تبني الإستراتيجية<sup>1</sup>، وكمثال على ذلك: يحدد صانعو السيارات الأمريكيين أسعارهم، ثم على ضوء ذلك يقوم الصناع اليابانيون بتحديد أسعار سياراتهم، ولاشك أن اليابانيون هم المستفيدون لأن منتجاتهم أقل تكلفة من الأمريكيين<sup>2</sup>.

#### 2.2.6. المنافسة غير السعرية:

حيث يجري الإعتماد عليها لإدارة المنافسة داخل المجال الصناعي. إن إستخدام التكتيكات والمناورات المختلفة للحيلولة دون التخفيض المكلف للأسعار والحيلولة دون نشوب حرب الأسعار لا يعني منع المنافسة والحيلولة دونها من خلال تمييز المنتج. وفي الحقيقة نجد أن عملية تمييز المنتج في الكثير من الصناعات تعد بمثابة التكتيك التنافسي الأساسي الذي يستخدم لمنع المنافسين من الوصول والإستحواذ على عملاء المؤسسة ومهاجمة

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسي، إطار جديد لمفهوم قديم، (محاورة ألقيت في المنتدى الدولي حول: التسويق في الوطن العربي) الواقع وآفاق

التطوير، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص. 10.

<sup>2</sup> شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص. 376.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

نصيبها من حصص السوق. بمعنى آخر تعتمد المؤسسات على تمييز المنتج لردع المنافسين المحتملين وإدارة المنافسة خلال مجالها الصناعي. وتسمح عملية تمييز المنتج للمنافسين داخل المجال الصناعي بشن حملات تنافس على حصص السوق من خلال طرح منتجات ذات سمات مختلفة أو متفوقة<sup>1</sup>.

ويوضح الشكل (8.2) أبعاد المنتج وأقسام السوق المستخدمة في تعريف أربع إستراتيجيات للمنافسة غير السعرية، تركز على تمييز المنتج (يصلح هذا النموذج للتطبيق في شرائح السوق الجديدة، وليس للأسواق الجديدة)

الشكل(8.2): إستراتيجيات التنافسية الغير السعرية الأربعة.

المنتجات

جديدة

حالية

حالية

الشرائح السوقية

جديدة

المصدر:

تطوير المنتج	إختراق السوق
توسيع خط المنتج	تطوير السوق

سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.110.

(1) إستراتيجية إختراق السوق:

إلى زيادة

وهنا يعني سعي المؤسسة

أرباحها أو مبيعاتها أو حصتها السوقية عن طريق طرح منتجاتها الحالية في أسواق جديدة تتوفر فيها فرصة تسويقية، ونظرا لوجود حاجات ورغبات غير مشبعة لدى المستهلكين في تلك الأسواق<sup>2</sup>.

(2) إستراتيجية تطوير السوق:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.377.

<sup>2</sup> بلمختار ياسين، واقع الإبتكار وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص.120.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين. وتحاول المؤسسة تعديل خط المنتج الحالي من خلال تحسين نوعيته أو تطوير الإستخدامات المتعددة له<sup>1</sup>.

### (3) إستراتيجية تطوير المنتج:

تسعى إستراتيجية تطوير المنتج إلى زيادة المبيعات من خلال تحسين أو تعديل المنتجات أو الخدمات الحالية. عادة ما يتطلب تنمية وتطوير المنتج تخصيص ميزانية ضخمة للبحوث والتطوير<sup>2</sup>.

### (4) إستراتيجية توسيع خط الإنتاج (التنوع):

ويعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة. وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تعميق مزيج المنتجات، فالتنوع هنا يعني أن المؤسسة تتوسع في إعطاء الفرص للإختيار أمام العميل وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة وعن طريق دخولها إلى أسواق جديدة من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجية<sup>3</sup>.

### 3.2.6. التحكم في الطاقة الإنتاجية:

رغم أن المنافسة الغير السعرية تساعد الصناعات التي تمر بمرحلة النضج على تجنب تخفيض الأسعار بشكل كبير الأمر الذي يؤدي إلى تقليص أرباح المؤسسة والمجال الصناعي ككل. إلا أن هذا يحدث بصفة عامة عندما يتراكم حجم كبير من فوائض الإنتاج لدى مجال صناعي معين، ويتحقق ذلك عندما تقوم المؤسسات بشكل جماعي بإنتاج حجم كبير من المخرجات حتى يصبح خفض الأسعار هو الوسيلة الوحيدة للتخلص منها. وإذا ما شرعت إحدى المؤسسات في تخفيض الأسعار فسرعان ما يتبعها بقية المؤسسات خشية تمكن المؤسسة التي خفضت الأسعار من بيع كل مخزونها، وبقوا هم، وبين أيديهم كم كبير من السلع الغير المرغوبة فيها. وتعتبر إستراتيجية التحكم في الطاقة الإنتاجية آخر مجموعة من التكتيكات والمناورات التنافسية لإدارة المنافسة داخل أحد مجالات الصناعة<sup>4</sup>.

### 3.6. الأساليب التي تتبعها المؤسسة للسيطرة على الموردين والمشتريين:

تستطيع المؤسسة من خلال تحكمها في العلاقات مع المورد والموزع أن تحافظ على قدرتها في تصريف مخرجاتها أو إكتساب مدخلات بطريقة فعالة وموثوق بها وفي توقيتها الصحيح، لذلك تتمتع المؤسسة بخيارات عديدة لإختيار الطريقة المناسبة لتوزيع منتجاتها من أجل إكتساب مزايا تنافسية، ومن بين هذه الإستراتيجيات:

### 1.3.6. إستراتيجيات التأثير على المستهلك:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.110.

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص.92.

<sup>3</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص.199.

<sup>4</sup> شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.382.



### 1) إستراتيجية الدفع:

باستخدام الوسطاء في تحفيز الطلب وتسمى إستراتيجية الدفع لأن المنتج قد دفع بالمنتوج من خلال قناة التوزيع ليتولى الوسيط إغراء المستهلك بالشراء، تقوم المؤسسة بإغراء الوسيط من خلال منحه: هامش الربح عالي، منح جوائز لتشجيع البيع، المشاركة في نفقات الإعلان... الخ

### 2) إستراتيجية الجذب:

وفيها يتم التأثير على المستهلك من خارج نظام التوزيع بجذبه للشراء من خلال الإعلان وأساليب الترويج وتنشيط المبيعات كالجوائز، وتشكيل ولاء للمنتوج<sup>1</sup>.

### 2.3.6. إستراتيجية بناء علاقات جيدة مع الموردين:

تعتبر عملية تدعيم العلاقات الحميمة مع الموردين من التكتيكات التي تعزز الإستراتيجية العامة للمؤسسات، ولا شك أن ذلك يحث المؤسسة على تطوير علاقات طويلة الأجل مع الموردين<sup>2</sup>.

## 7. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة التدهور:

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد عبد الحميد البرواري وآخرون، مرجع سابق، ص.210.

<sup>2</sup> شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.387.

لابد لكثير من الصناعات من الدخول إلى مرحلة التدهور، إما آجلاً أو عاجلاً، حيث يبدأ حجم السوق في التقلص. وتبدأ الصناعات في التدهور لعدة أسباب بما في ذلك التغييرات التقنية، والنزعات الإجتماعية، والتحويلات السكانية. ويمكن للمؤسسات أن تتبنى أربع إستراتيجيات رئيسية للتعامل مع التدهور:

### 1.7. إستراتيجية الريادة:

حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى القيام بدور اللاعب الرئيسي في الصناعة المتدهورة. أي إنماء الصناعة المتدهورة من خلال الإستحواذ على الحصة السوق الخاصة بالمؤسسات التي قررت هجر المجال الصناعي، وتكتسب هذه الإستراتيجية بعداً ومعنى أعمق عندما تمتلك المؤسسة مواطن القوة المتميزة التي تسمح لها بالإستحواذ على حصة السوق في الصناعة المتدهورة.

### 2.7. إستراتيجية الشريحة:

والتي تركز على شريحة الطلب التي تأخذ في التدهور بإيقاع أبطأ مما تتدهور الصناعة ككل، بمعنى آخر تركز هذه الإستراتيجية على جيوب الطلب داخل المجال الصناعي، حيث يتميز الطلب بالإستقرار أو التدهور في شريحة معينة بمعدل أبطأ من معدل التدهور الصناعة ككل. وتكتسب هذه الإستراتيجية بعداً ومعنى أعمق عندما تمتلك المؤسسة بعض النقاط ومواطن القوة المتفردة بالنسبة إلى تلك الشرائح حيث يبقى الطلب قويا بشكل نسبي.

### 3.7. إستراتيجية الحصاد:

والتي تركز على تصفية المؤسسة لضمان تدفق النقدي، أي تعلن المؤسسة إفلاسها ثم تصفى الأقسام المختلفة للمؤسسة لتوليد رأس مال المطلوب، وتعتبر هذه الإستراتيجية الخيار الأفضل عندما ترغب المؤسسة في الخروج من الصناعة المتدهورة. وتكتسب هذه الإستراتيجية عمقا ومعنى أعمق عندما تستطيع المؤسسة رؤية واستشراف منحدر التدهور والمنافسة المستقبلية الحادة، أو عندما تفتقر المؤسسة إلى مواطن القوة المرتبطة بتواجد جيوب باقية للطلب في المجال الصناعي.

### 4.7. إستراتيجية التجرد:

ترتكز هذه الإستراتيجية على فكرة قيام المؤسسة بتعظيم مستخلصاتها الإستثمارية من النشاط التجاري بواسطة المبادرة إلى بيع هذا النشاط قبل بلوغ المجال الصناعي مرحلة التدهور، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة عندما يكون لدى المؤسسة بعض نواحي القوة المتعلقة بما إذا كانت جيوب الطلب من المحتمل أن تبقي داخل المجال الصناعي<sup>1</sup>.

## خلاصة الفصل الثاني:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص. 392-396.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

لقد تناولنا في هذا الفصل الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسات أن تستخدمها في البيئات الصناعية المختلفة لحماية وتعزيز إستراتيجياتها العامة. ويعتبر تطوير إستراتيجية التنافسية عامة وإستراتيجية استثمارية بمثابة الخطوة الأولى على الصعيد إستراتيجية مستوى الصناعة. أما الخطوة الثانية فتتجسد في إختيار التكتيكات التنافسية المناسبة، بالإضافة إلى المناورات. ويتعين على المؤسسات دائماً أن تكون على أهبة الإستعداد للتغيرات التي تطرأ على الظروف داخل مجالاتها الصناعية وكذلك حيال السلوكيات التنافسية لمنافسيها. ويشتمل هذا الفصل على النقاط الرئيسية التالية:

- الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية داخل الصناعة.
- لإختيار الإستراتيجية التنافسية يجب على المؤسسة تقييم العوائد المحتملة من الإستراتيجية التنافسية المتبناة ، مقابل الكلفة لتطوير لهذه الإستراتيجية في هذا الإتجاه. واختيار الإستراتيجية يكون وفق عاملين أساسين هما: المركز التنافسي للمؤسسة، ودورة حياة الصناعة.
- تعتبر الأشكال الرئيسية للإستراتيجية التنافسية في مجال الصناعات المجزأة والتي تتألف من عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي إعتمادها على إستراتيجية التكامل الأمامي وحق الإمتياز والإندماج الأفقي؛
- يعد تطوير الإستراتيجية للإستفادة من التحديتات التقنية في المجالات الصناعية التي تمر بمرحلة المهد ومرحلة النمو جانبا مهما من الإستراتيجية التنافسية. ويمكن للمؤسسة الإختيار بين ثلاث إستراتيجيات رئيسية هي: تنمية أو تطوير تسويق الإبتكار بنفسها، تسويق الإبتكار من خلال تحالف إستراتيجي، الترخيص بالإبتكار للآخرين؛
- يتألف المجال الصناعي الذي يمر بمرحلة النضج من عدد قليل من المؤسسات الكبرى التي تتسم بإجراءاتها وتصرفاتها بالإعتماد المتبادل. حيث يتوقف نجاح إستراتيجية المؤسسة على إستجابات منافسيها؛
- إن التكتيكات والتحركات التنافسية الأساسية التي تستخدمها المؤسسات في المجالات الصناعية التي تمر بمرحلة النضج لإعاقه دخول المنافسين تتجسد في توسيع خط الإنتاج، وتخفيض السعر، والحفاظ على فوائض الطاقة الإنتاجية؛
- إن التكتيكات والمناورات التنافسية الأساسية التي تستخدمها المؤسسات في المجالات الصناعية التي تمر بمرحلة النضج لإدارة المنافسة، تنحصر في الريادة السعريّة، المنافسة الغير السعريّة، التحكم في الطاقة الإنتاجية؛
- في المجالات الصناعية المتدهورة حيث ينهار الطلب على المنتجات في الأسواق، يجب على المؤسسات أن أن تختار بين أربع إستراتيجيات رئيسية عند إنهيار الطلب، إستراتيجية الريادة، والشريحة، والحصاد، والتجرد.

## الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

---

من خلال الفصل التالي وبعد ان تطرقنا في الفصلين السابقين لمفهوم هيكل السوق (الصناعة) ، وكذا التحليل التنافسي وإستراتيجياته. سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على صناعة الدواء في الجزائر، حيث يعتبر قطاعا جذابا وذا مردودية ، الأمر الذي أدى إلى تعدد المخابر المحلية العاملة به، و تعدد المستوردين للأدوية من المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى هذه السوق ، و الظفر بخص سوقية هامة. وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية للأدوية، مما يحتم على المؤسسات بما في ذلك مجمع صيدال إلى تبني استراتيجيات معينة للخروج من هذا الزحام التنافسي و الحفاظ على حصته ، وبناء حصص أخرى إن أمكن.