



الفصل الخامس: **الهيكل التنافسي والاستراتيجيات التنافسية**

الصفحة	العنوان
3	1. نموذج Porter لتحليل الصناعة
4	1.1 المنافسون في الصناعة
4	2.1 المنافسون الجدد أو المحتملون
5	3.1 القوة التفاوضية للعملاء
5	4.1 القوة التفاوضية للموردين
6	5.1 تهديد المنتجات البديلة
7	6.1 تأثير أصحاب المصلحة الآخرين
7	2. أنواع الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies
8	1.2 استراتيجية الريادة في التكلفة
9	2.2 استراتيجية التمييز
10	3.2 استراتيجية التركيز
12	3. الاستراتيجية التنافسية الأفضل
14	أسئلة الفصل الخامس
21	هوامش الفصل الخامس

الفصل الخامس: الهيكل التنافسي والاستراتيجيات التنافسية

عنوان الموضوع: الهيكل التنافسي والاستراتيجيات التنافسية *Competitive Structure and Competitive Strategies*

كلمات مفتاحية:

هيكل الصناعة Industry Structure، القوة التفاوضية Bargaining Power، تأثير أصحاب المنفعة Stakeholders Effects، الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies، استراتيجية الريادة في التكلفة Cost-Leadership Strategy، استراتيجية التمييز Differentiation Strategy، استراتيجية التركيز Focus، نظم المعلومات Information Systems.

ملخص الفصل:

يناقش هذا الفصل عملية تحليل هيكل الصناعة و بشكل أساسي عناصر نموذج القوى الخمسة لـ Porter، ثم يبحث هذا الفصل في أنواع الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة الأساسية التي يمكن أن تدعم موقع المنظمة في الأسواق المستهدفة والذي يمكن أن يعبر عنه بمفهوم الميزة التنافسية الذي سيضع المنظمة في موقع تنافسي مميز يحقق لها نجاح متواصل.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- تحديد ماهية الهيكل التنافسي في الصناعة
- مناقشة القوى التنافسية في نموذج القوى الخمس لـ Porter لتحليل الصناعة
- إدراك أثر و محددات كل قوة تنافسية في نموذج القوى الخمس لـ Porter
- تحديد الاستراتيجيات التنافسية و إجراء التحليل التقني وفق تلك الاستراتيجيات

مخطط الفصل:

- نموذج Porter لتحليل الصناعة Porter Model of Industry Analysis
- أنواع الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies
- الاستراتيجية التنافسية الأفضل Best Competitive Strategies

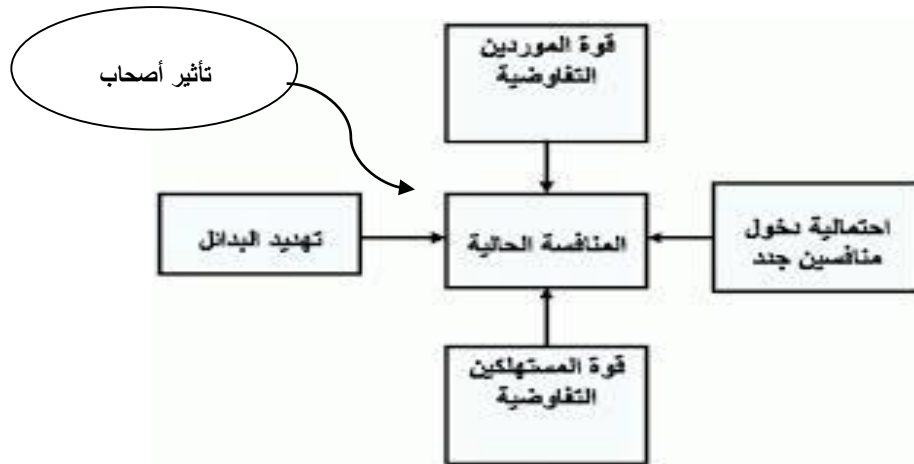
1. نموذج Porter لتحليل الصناعة

لقد أصبحت المعلوماتية وصناعة تقنيات المعلومات مورداً اقتصادياً مهماً لكثير من الدول، ولا يمكن لأحد أن يتجاهل الدور الهام الذي تلعبه المعلوماتية في رفع كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتميز المنظمات وتوسعها وكذلك في تعزيز اقتصاديات الدول على المستوى الكلي وكذلك على المستوى الجزئي - مستوى الصناعات المتعددة في اقتصاد الدولة. وهنا لا بد أن نحدد ما المقصود ببيئة الصناعة أو ما يعرف بالبيئة التنافسية وهي مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها للبعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية للمستهلك نفسه.

ويطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس مع غيرها من المنظمات، وتمثل أهمية تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما بغرض التعرف إلى الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وعند تحليل البيئة التنافسية في الصناعة لابد من الاعتماد على نموذج بورتر (Porter) الذي يقدم وسيلة مناسبة لرؤية الصناعة التي تعمل بها المنظمة. ويقول Porter أن حركة القوى الخمس هي التي تحدد هيكل التنافس في الحاضر والمستقبل كما أن تداخلها وتفاعلها يحدد مستوى المنافسة ومتوسط الربحية في الصناعة. وتتمثل عناصر نموذج Porter لتحليل الصناعة فيما يلي:¹

- (1) المنافسون في الصناعة.
- (2) المنافسون الجدد المحتملون.
- (3) منتج السلع البديلة.
- (4) القوة التفاوضية للموردين.
- (5) القوة التفاوضية للمشتريين.

واقترح Freeman² إضافة قوة سادسة إلى نموذج Porter وهي (قوة أصحاب المصلحة Stakeholders). ويوضح الشكل (5-1) نموذج Porter وكيف أن حركة القوى فيه تعطينا دلالة على مستوى جاذبية الصناعة في المدى الطويل.



الشكل (5-1) نموذج Porter لتحليل الصناعة

من الشكل يتضح أن هناك خمسة عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على العلاقات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمنظمة. مع الإشارة للقوة السادسة التي اقترحها

Freeman وهي قوة أصحاب المصلحة. ويوضح Grant أن الأرباح المحققة للشركة في صناعة ما تتحدد بثلاثة عناصر رئيسة وهي:³

- قيمة المنتج بالنسبة للعملاء.
- شدة المنافسة في السوق المستهدف.
- القوة التفاوضية للمنتجين قياساً مع القوة التفاوضية للموردين.

ونناقش فيما يلي بالتفصيل عناصر نموذج Porter وكيفية تأثيرها على المنظمة وأعمالها في الصناعة والسوق المستهدف.

1.1. المنافسون في الصناعة Existing Rivals

ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج Porter لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى. ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في الصناعة ما يلي:

- (1) عدد هؤلاء المنتجين المنافسين.
- (2) درجة تعلقهم بالصناعة أو النشاط.
- (3) مدى التنوع في المنتجات والخدمات المعروضة.
- (4) مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة.
- (5) وجود عوائق الخروج من السوق.

فكلما قلت التكلفة المطلوبة لدخول قطاع ما كلما زادت احتمالية دخول منافسين جدد والعكس صحيح. فمثلاً تكلفة إنشاء مكتبة لبيع الأدوات المكتبية أو مطعم صغير تعتبر قليلة نسبياً، ولكن في مجال صناعة المعلوماتية والبرمجيات فإن متطلبات وتكلفة دخول الصناعة تكون مرتفعة. مثال آخر عن تميز المنظمة تنافسياً نجده في IBM التي حاولت تغيير موازين القوى مع منافسيها من منتجي البرمجيات والنظم وذلك بتطوير Linux وغيرها من البرامج المتعددة المصادر والوظائف. وتعمل IBM على تمييز منتجاتها وتطويرها وفقاً لرغبات الجمهور المستهدف لدعم قوتها التنافسية أمام Microsoft وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية⁴. وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة خاصة إذا كان هناك اختلاف بينهم في الاستراتيجيات والأهداف.

وتستخدم نظم المعلومات وقواعد البيانات في البحث عن معلومات تنافسية تتصف بالحدثة المستمرة عن جميع المنافسين وما هي الجودة والإستراتيجية التنافسية التي وصلوا إليها من أجل العمل على تخطيها أو خرقها من خلال استخدام المعلومات النوعية الموفرة من قبل نظم المعلومات ويكون ذلك بصنع عقبات وحواجز أمام المنافسين وبدعم من قسم البحث والتطوير أيضاً.

2.1. المنافسون الجدد أو المحتملون New Entrants

عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من المنافسين المحتملين مستقبلاً. وعلى المنظمة أن تدرس مدى العوائق والتسهيلات أمام المنافسون الجدد وتحاول استغلالها لمصلحتها عن طريق اقتصاديات الحجم أو تميز المنتج أو الدخول في منافسة سعرية حيث تقوم بعض الشركات بتخفيض أسعارها حتى تقضي على المنافس الجديد ويخرج من السوق. إن دخول قادم أو منافس جديد إلى الصناعة يعد خطراً وله مفعول قوي من ناحية سلبية على جاذبية الصناعة لأن هذا الدخول يؤدي إلى:

1. زيادة الصراع على الحصة السوقية ويقاسم القادمون الجدد المنتجين الحاليين الحصة السوقية المحدودة.

2. ارتفاع إجمالي الطاقة الإنتاجية وزيادة مستوى العرض ما يؤثر على السعر والربحية.

3. تبدل موازين القوى في الصناعة لأن القادمين الجدد يأتون معهم بأفكار ومعارف جديدة.

4. زيادة الضغط على مصادر المواد الأولية ومدخلات الصناعة.

وبشأن الدور المعلوماتي، تقوم نظم المعلومات الإدارية بإنتاج العديد من التقارير ذات الجودة والمنافسة النوعية ومنها تقارير عن العمليات والأنشطة ذات الطابع الروتيني، والتقارير المجدولة، والتقارير الخاصة وأخرى استثنائية، وتستخدم نظم المعلومات من أجل الكشف عن منافسين محتملين (Potential Entrants) للدخول إلى معركة المنافسة وذلك بعد القيام بعمليات التحليل والمقارنة والتركيب في دراسة البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد عناصر القوة والضعف ويتمثل الضعف في احتمال منافسين جدد بالدخول على معركة التنافس الشرس فعندها يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في سد الطريق وخلق العقبات أمام المنافسين.

3.1. القوة التفاوضية للعملاء Power of Customer Bargaining

يجب على المنظمة أن تدرس عملاءها وقوتهم قبل أن تحدد تحركاتها المستقبلية. حيث يستطيع العملاء التأثير على الصناعة عن طريق الأسعار والكميات ووقت التوصيل ومواصفات الجودة في المنتجات والخدمات التي يشترونها. وتكون القوة التفاوضية للمشتريين قوية في حالات عديدة نذكر منها:

- عدد المشتريين المهمين (محدود) أو بروز تحالفات وتكتلات بين المشتريين (الشراء الموحد).
- مدى توفر بدائل لمنتجات الصناعة (بدائل عديدة). لأن المشتريين يجدون ما يريدون عند منتجين آخرين في صناعات أخرى.
- تكاليف التحول عن منتجات الصناعة بالنسبة للمشتريين (منخفضة). لأن المشتريين يستطيعون تبديل منتجات الصناعة بدون تكاليف وأعباء إضافية.
- تهديد وقدرة المشتريين على التكامل الرأسي الخلفي (مرتفعة). لأن المشتريين يستطيعون الاستغناء عن الصناعة بإنتاج المواد المطلوبة للإنتاج بأنفسهم ولأنفسهم.
- نسبة مساهمة المواد المشتراة من الصناعة في التكلفة الكلية للمشتريين (مرتفعة).

وتساهم تكنولوجيا المعلومات ونظمها بشكل كبير في تحضير واستثمار المعلومات النوعية (التنافسية) من أجل تقسيم المستهلكين إلى عدة مستويات (Segments) ومن أجل التعرف عليهم وفهم خصائصهم وتلمس حاجاتهم بسرعة عالية وجودة متناهية وكلفة مقبولة مقارنة بالمنافسين وطبعاً يكون ذلك من خلال إنتاج نظم المعلومات للمعلومات التنافسية.

4.1. القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power of Suppliers

في وسط كم هائل من المعلومات وعدد كبير من الموردين وظروف تنافسية متسارعة، تمكننا نظم المعلومات من البحث عن العديد من الموردين (Suppliers) وتجهيز معلومات فورية تنافسية عن جميع الموردين داخلياً وخارجياً الذين يقوموا بتزويد المنظمة بالمواد الخام واستخدام مبدأ العائد والكلفة في الموازنة بينهما من أجل دعم الميزة الاستراتيجية التنافسية والتعاقد مع المورد المطلوب لتزويد المنظمة بالمواد اللازمة بالسرعة الممكنة وبسعر مغر.

وباستخدام النظم النقانية الحديثة يتم تحليل عناصر التميز لدى الموردين في عملية البيع من حيث عددهم الحالي والمستقبلي ونوعية الخدمات التي يقدموها وأسعارها، وكذلك توزيعهم الجغرافي ومستويات التكامل الخلفي والأمامي الذي يمكن أن تتبعه المنظمة. وهناك عوامل ترفع القوة التفاوضية للموردين، وهي:

1. عدد الموردين المهمين: إذا كان عدد الموردين قليلاً أو ارتفعت قدرتهم على التحالف والتكتل (كما في تحالف دول الأوبك) تزداد قوتهم التفاوضية نسبة إلى الصناعة.

2. تمييز منتجات الموردين: إذا كان منتج المورد متجداً وفريداً وجودته عالية، يصعب الاستغناء عنه والتحول إلى منتجات أخرى. وهذه عدد من العوامل التي ترفع تكاليف التحول ولها علاقة بدرجة تمييز منتجات الموردين:

- عندما تكون جودة منتجات الصناعة مرتبطة بهذه المواد المشتراة.
 - عندما يحتاج تغيير المواد المشتراة إلى إعادة تدريب وإلى أصول ثابتة جديدة.
 - عندما تكون المواد المشتراة ذات ماركة تجارية مميزة.
 - عندما تدعم المواد المشتراة بخدمات متميزة لما بعد البيع مثل الضمان والصيانة والتدريب.
- 3.** عدم وجود بدائل للمواد الخام: كلما عرف المورد أن البدائل المتاحة والمنافسة لمنتجاته محدودة كلما زادت قوته التفاوضية وكلما شكّل ذلك تهديداً للصناعة المشتريّة.
- 4.** تهديد أو قيام الموردين بالتكامل الرأسي الأمامي: إذا ارتفعت قدرة الموردين على التكامل الرأسي الأمامي بسبب ارتفاع ربحيتهم أو غير ذلك، أو كلما تبلورت خططهم نحو التكامل الرأسي كلما شكّل ذلك ضغطاً على المشتريين وكلما زادت المخاطر في الصناعة المشتريّة.

5.1. تهديد المنتجات البديلة Threat of substitutes

تواصل الإدارة الناجحة البحث عن جميع السلع البديلة للمنتجات والخدمات في السوق (Substitutes products and services) وجمع وتجهيز معلومات إستراتيجية وفورية عن تلك المنتجات والخدمات المقدمة من خلال استخدام نظم المعلومات من أجل العمل على استخدام نظم المعلومات في بناء نماذج محاكاة عملية لوضع ميزات إضافية على المنتجات أو الخدمات غير تلك المتوفرة في المنتجات المطروحة في السوق أو المقدمة للمستهلكين. ففي بعض البلدان يستخدم الناس خدمة الشراء عن طريق الشبكة الدولية كبديل للذهاب إلى السوق، وبالتالي ظهر بائعين على الشبكة مثل أمازون في مجال بيع الكتب مما أثر على مبيعات الكثير من المحلات. وفي صناعة المشروبات الغازية، كوكا كولا منافس لببسي كولا وتكون العصائر والألبان بدائل للمشروبات الغازية. هذا المثال يوضح الفرق بين المنافسين ومنتجي البدائل. فالبديل هو منتج ينتج في صناعة مختلفة ولكنه يشبع الحاجات نفسها التي تشبعها منتجات الصناعة. ويكون هناك تهديد مصيري لمنتجي البدائل في الحالات التالية:

- توفر بدائل قريبة وسهلة لمنتجات الصناعة.
- انخفاض تكلفة التحول للمستهلكين وقدرتهم على التغيير والاتجاه نحو البدائل.
- ارتفاع ربحية وشراسة وقدرات منتجي البدائل.
- توسع آفاق النمو والسيطرة لمنتجي البدائل.

- تحسن معادلة السعر/القيمة للمنتجات البديلة كونها أكبر إغراء للمشتريين من منتجات الصناعة.

6.1. تأثير أصحاب المصلحة الآخرين: Stakeholders Effects

اقترح Freeman إضافة قوة سادسة إلى نموذج Porter لتحليل الصناعة وهي قوة أصحاب المصلحة في بيئة الصناعة التي تعمل ضمنها المنظمة مثل النقابات والغرف الصناعية والتجارية وجماعة حماية البيئة وغيرهم. وبتفاوت تأثير تلك الأطراف من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى ولكن يبقى تأثيرها قائم على جاذبية الصناعة⁵. وتساهم نظم المعلومات في توفير المعلومات الضرورية لكل المستويات الإدارية عن حالتها الحالية والسابقة وكذلك عن جميع الأطراف الداخلية والخارجية المعنية بعمل المنظمة ووجودها، والتنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات، حفظها، تحليلها ووضعها معا بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة استراتيجية، تقنية وتنفيذية مهمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

2. أنواع الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies

يعرّف Porter الاستراتيجية التنافسية بأنها: " الطريقة التي تجعلك مختلفاً، ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة"⁶. أما Paley فيرى الاستراتيجية التنافسية بأنها: " فن تنسيق الموارد (المواد والقوى البشرية والمالية وغيرها) للحصول على المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة كالربح والنمو ورضا الزبائن"⁷. وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:

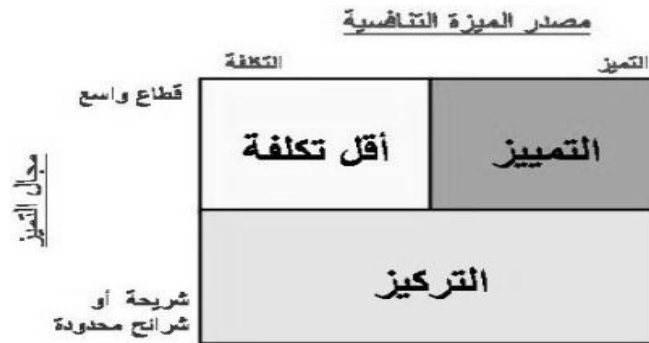
1. طريقة التنافس: وتشمل استراتيجيات المنتج و التوزيع و الموقع و التصنيع.

2. مكان التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3. أدوات التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.

وقد قسم Porter الاستراتيجيات التنافسية إلى ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسة تجعل المنظمة في موقع متقدم في الأسواق المستهدفة والذي يمكن أن يعبر عنه بمفهوم الميزة التنافسية⁸. وهذه الاستراتيجيات كما حددها Porter (1980) في الشكل (5-2) هي⁹:

(1) استراتيجية الريادة بالتكلفة. (2) استراتيجية التمييز. (3) استراتيجية التركيز.



الشكل (5-2) الاستراتيجيات العامة للتنافس

ونناقش فيما يلي هذه الاستراتيجيات بشكل مفصل:

1.2. استراتيجية الريادة في التكلفة Cost-Leadership Strategy

وهي استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك بإنتاج السلع والخدمات بتكلفة منخفضة وبيعها بأسعار أقل من أسعار المنافسين. وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة:

1. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.
 2. نمطية المنتج .
 3. خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي.
 4. استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.
 5. استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج .
 6. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.
 7. الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.
 8. استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.
- ولقد أدى نمو تكنولوجيا المعلومات إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات بكل أشكالها داخل المنظمات واستثمار مزايا تقنية قواعد البيانات لمنظمات الأعمال، هذا النمو أدى إلى ضرورة استخدام الحاسبات في كافة المستويات خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار سهولة تعلم البرمجيات الجديدة وأيضاً انخفاض التكاليف التي أصبحت في متناول أغلبية المنظمات، وكل ذلك ساهم بتخفيض التكلفة وزيادة معايير الكفاءة والفاعلية وساعد في المنافسة بطريقة التكلفة الأقل. ومن الأساليب الأخرى لتحقيق الكفاءة¹⁰: أتمتة العمليات التصنيعية والاستفادة من خصم الكمية والبيع المباشر للمستهلك والاستغناء عن الوسطاء ومحاولة خلق درجة من التكامل الأمامي أو الخلفي، وتخفيض تكلفة العمليات الداخلية. ومن الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية سلسلة المتاجر الأمريكية-Wal Mart والبريطانية PoundLand والألمانية Lidle والأميركية General Electric.

2.2. استراتيجية التمييز Differentiation Strategy

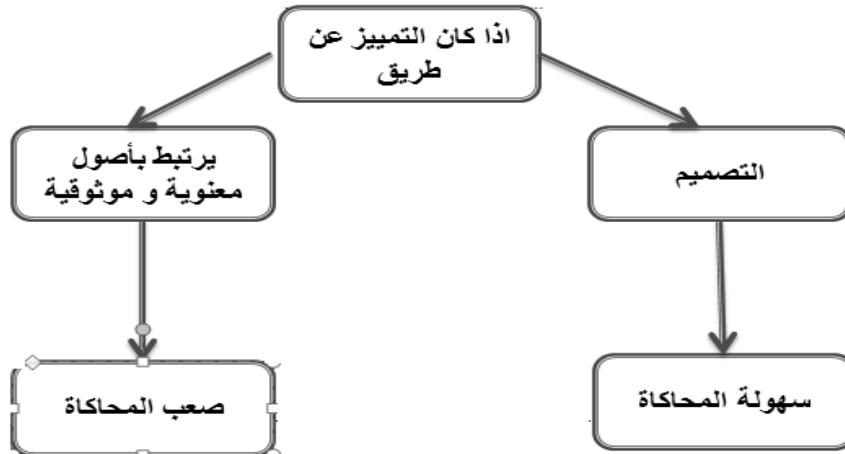
تتطوي هذه الاستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التفرد في تقديم منتجات وخدمات ينظر إليها العميل على أنها متميزة لا مثيل لها. وقد يتمثل التمييز في التصميم أو الجودة أو العلامة التجارية أو التقنية أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء وغيرها. تحقق هذه الاستراتيجية عائد على الاستثمار يفوق مستوى المتوسط، وذلك لأن التمييز في إنجاز الأعمال ينطوي على فرض أسعار عالية يقبلها المستهلكون بسبب ولائهم لمنتجات هذه العلامة أو الاسم التجاري. ويمكن أن يحقق تمييز المنتج من خلال إتباع ثلاث طرق أساسية¹¹:

- **الالتزام بالجودة العالية:** مثال على ذلك شركة Mercedes Benz, IBM, Apple.
- **التطوير والتحديث:** وتعد من أهم العناصر التي تساهم في امتلاك ميزة تنافسية، خاصة بالنسبة للسلع التقنية التي تتميز بالتعقيد الفني.
- **الاستجابة للعميل:** أي السعي باستمرار لمواكبة حاجات العملاء المتنامية والعمل على إشباعها بالشكل الذي يقتنع معه العملاء بالتمييز والتفرد.

إضافة لذلك، فإن استجابة المنتج للطلبات النفسية للعملاء يعد مصدراً للتمييز كتلبية المنتج لاحتياجات التفاخر والمكانة الاجتماعية. ومثال على ذلك شركة Caterpillar لمعدات المكننة الزراعية والآلات الثقيلة التي تكفل تسليم العميل المعدات المطلوبة بفترة قياسية (48) ساعة في أي مكان في العالم. ونرى أيضاً على سبيل المثال شركة Dell تميز نفسها في أسواق الحواسيب الثابتة والمحمولة بمشروع مبيعات موجه ومباشر نحو العملاء مع إمكانية تصميم/ تعديل المنتجات من قبل العملاء بما يلائم حاجات العملاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات سواء عبر صالات البيع أو من خلال الانترنت مباشرة، أضف لذلك سرعة الاستجابة التنافسية في الأسواق المستهدفة¹².

وتلعب الأنظمة الخبيرة ضمن مجال الذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات دوراً بارزاً في تجهيز ومعالجة البيانات واستثمار قواعد البيانات لمنظمات الأعمال للوصول إلى معلومات تتصف بالصحة والدقة والحدثة وتغطي أبعاد القرار بالكامل وتدعم أنشطة المؤسسة وعملياتها كما وترصد الإدارة بالمعلومات النوعية عن البيئة الداخلية والخارجية من أجل المساهمة في صياغة وتطوير الخطط الاستراتيجية¹³. كما ويمكن القول بأن التقانات المعلوماتية تؤدي تأثيراً كبيراً في الاستراتيجيات التنافسية كما وتدعم المؤسسات في السيطرة على الأسواق وتزيد من حصة الشركة السوقية بعد الاستجابة للمؤثرات الخارجية وتدعم المؤسسات في تحقيق الإبداع والتطوير وتدعم المؤسسات في الارتقاء بمستوى العمليات لتحقيق الكفاءة والجودة في إنتاجها بما يساهم بالشكل النهائي لتمييز المنظمة وتفردها تنافسياً بمواصفات وأداء مميز خاص بها.

وهكذا فإن بعض الشركات قد تلجأ للتمييز عن طريق التصميم أو تقديم منتجات مرتبطة بأصول معنوية وموثوقة كما هو موضح في الشكل (3-5).



الشكل (3-5) أساليب التمييز وارتباطها بعمليات المحاكاة.

حيث نجد أنه في حال كان التمييز عن طريق التصميم فسوف يكون هناك سهولة محاكاة وانتاج المنتج ذاته من قبل المنافسين، بينما في حال كان يعتمد على أصول معنوية وموثوقية ومرتبطة بولاء المستهلكين فسوف يكون هناك صعوبة بمحاكاة هذا المنتج من قبل المنافسين. ومن أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق استراتيجية التميز:

1. صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل لأسباب عديدة منها (المنافسين، تغيرات اجتماعية، تطورات تقانية).

2. ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.

3. القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة من قبل المنافسين الذين قد يطرحوا المنتجات المقلدة أو البديلة بأسعار تنافسية جذابة.

4. التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين وتحولهم نحو منتجات أحدث أو بديلة أو مقلدة.

3.2 استراتيجية التركيز Focus Strategy

بما أنه من الصعب أن يتماثل كل المستهلكين في خصائصهم، فإن المنظمة تعمل على تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات والعمل على خدمتها كل حسب خصائصها واحتياجاتها لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف¹⁴. ومن النقاط التي يمكن للمنظمة توجيه الجهود والموارد عليها عند اتباع استراتيجية التركيز ما يلي:

- التركيز على المستهلك.
- التركيز على المنتج.
- التركيز على التكنولوجيا.

وتعتمد استراتيجية التركيز على استخدام إحدى الاستراتيجيتين السابقتين، ولكن في قطاع سوقي محدد وليس للسوق ككل. وبهذا تأخذ هذه الاستراتيجية أحد الشكلين:

أ (استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة *Cost Focus*)

وفيها تقوم المنظمة بالتركيز على قطاع سوقي محدد وتقديم سعر أقل من المنافسين في ذلك السوق، وتتجنب الدخول في الأسواق الأخرى التي يقدم فيها المنافسون منتجاتهم بسعر أقل وإلا اهتزت صورة وسمعة المنظمة.

ب (استراتيجية التركيز مع التمايز *Differentiation Focus*)

وفيها تقوم المنظمة بالبحث عن الشريحة أو القطاع السوقي المحدود الذي سوف تعمل على خدمته بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تقدم سلع وخدمات متميزة وتتجنب الدخول في الأسواق التي لا تستطيع أن تتمايز فيها بشكل فريد¹⁵. على سبيل المثال، تعمل شركة Pacer، صانعة السيارات الكبيرة الناقلة، على حماية نفسها من القوة التفاوضية للمشتريين ومن منافسة المنافسين أيضاً، وتعطي اهتماماً كبيراً لرغبات العملاء الذين لديهم حاجات خاصة. وقد صممت في كل ناقلة حجرة نوم خاصة، ومقاعد ذات خصائص إضافية، وبرامج مساعدة إضافية على طرقات السفر. وذلك دعم موقفها التنافسي في قطاع سوقي محدد وأعطاه القدرة على تحقيق عوائد إضافية بشكل مستمر¹⁶. تتيح استراتيجية التركيز للمنظمة التي تتبعها التمتع بالعديد من المزايا، أهمها:

1. الاستفادة من مزايا التخصص، والذي ينعكس في نواحي عديدة مثل تخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاج، وإشباع حاجات ورغبات العملاء...الخ.
 2. القدرة على التجديد والتطوير، حيث تتيح استراتيجية التركيز للمنظمات التي تتبعها الإبداع والابتكار في المجالات التي تخصص فيها .
 3. اكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.
- غير أن هناك مجموعة من المعوقات التي ترافق تطبيق استراتيجية التركيز نذكر منها:
1. إن الإنتاج بكميات قليلة تلبي احتياجات قطاعات سوقية صغيرة يحرم المنظمة من الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير ويؤدي لارتفاع تكلفة الإنتاج¹⁷.
 2. تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح استراتيجية التركيز في إدارة تلك الأسواق.
 3. البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين.
 4. عدم قدرة المنظمة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يزيد من احتمال تعرض المنظمة لتحقيق الخسائر¹⁸.

ولا بد أن نذكر بأن معادلة دعم إستراتيجية المنظمة التنافسية تعتمد في إحدى أركانها على نتاج معين وهو البيانات المعالجة (المعلومات الصحيحة) إذ أن جودة إستراتيجية المنافسة تساوي جودة البيانات المعالجة. وتعمل نظم المعلومات على ضمان الجودة في التنافسية وجودة المعلومات (البيانات المعالجة)، وتحتاج إستراتيجية المنافسة إلى معلومات تتصف بالنوعية ويغلب عليها الطابع التنافسي. فعند امتلاك المؤسسة للمعلومات التنافسية امتلكت جودة التنافس الإستراتيجي حيث يحدث ذلك للمؤسسة بعد تحول النشاطات والعمليات داخل المؤسسة إلى الجودة مثل تحول نشاط التسويق إلى جودة النشاط التسويقي، والإنتاج إلى جودة العملية الإنتاجية والبحث والتطوير إلى الجودة في البحث والجودة في التطوير¹⁹.

3. الاستراتيجية التنافسية الأفضل

بعد أن استعرضنا ماهية الاستراتيجيات التنافسية العامة، وحددنا أهم الميزات والمشاكل التي ترافق تبني أي استراتيجية منها، نورد الجدول (5-1) الذي يحدد متطلبات استخدام تلك الاستراتيجيات وذلك من حيث المهارات والموارد والمتطلبات التنظيمية.

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
الريادة في التكلفة الكلية	<ul style="list-style-type: none"> • استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال . • مهارات هندسية/ فنية . • إشراف مكثف وكفاء على العمالة . • تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع . • نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة . 	<ul style="list-style-type: none"> • رقابة شديدة على التكلفة . • تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. • هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. • حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق .
التمايز	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات ومهارات تسويقية عالية . • مواصفات في المنتجات متميزة . • الابتكار والتطوير . • قدرات عالية في مجال البحوث . • شهرة المنظمة في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجيا. • قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. • مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. • جذب عمالة ذات مهارة عالية ومبدعة ، إضافة إلى العلماء والباحثين.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين . 	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين.

الجدول (5-1) متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمان لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية. ولقد انقسم الباحثون في هذا المجال إلى فئتين: الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أنه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، وأن عمل الاستراتيجي إن يحقق استدامة. وهذا ما أكدته دراستي²⁰ Porter (1996) و (1986) Ghemawat²¹.

أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما

كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وإنتاجية ضخمة. أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانات للميزة التنافسية المستدامة، ويمثل هذه الفئة دراستي²² (1995) D'Aveni و²³ Hamel et (1994) Prahalad.

تلعب نظم المعلوماتية دوراً حيوياً في دعم جميع العمليات والأنشطة والوظائف الإدارية كالتخطيط للعمليات والأنشطة الإدارية والرقابة عليها مما ينعكس بشكل إيجابي على إستراتيجية المنظمة التنافسية (كالريادة بالتكلفة والتميز) في بيئة تتصف بالديناميكية والاضطراب والتنافسية العالية. وقد ظهرت العديد من النماذج التي ساهمت في تطوير الفكر الاستراتيجي في مجال تحليل البيئة الخارجية المباشرة ومنها نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter التي بحثها هذا الفصل بشكل مفصل وحدد معطيات وسمات كل قوة منها. وكذلك تمت دراسة الاستراتيجيات التنافسية الرئيسة التي يمكن أن تضع المنظمة في موقع متقدم في الأسواق المستهدفة.

أسئلة الفصل الخامس

1. أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
		1. ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة
		2. يقول Porter أن حركة القوى الخمس هي التي تحدد هيكل التنافس في الحاضر
		3. اقترح Porter إضافة قوة سادسة إلى نموذج وهي (قوة أصحاب المصلحة (Stakeholders)
		4. وفقاً لـ Wheleen & Hunger تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد
		5. إن متطلبات صناعة المعلوماتية والبرمجيات وتكلفة دخول الصناعة تكون منخفضة
		6. وجود عوائق الخروج من السوق تزيد من المنافسة بين المتنافسين الحاليين
		7. اقتصاديات الحجم و تميز المنتج و الدخول في منافسة سعرية تزيد من عوائق الدخول
		8. المنافسون الجدد تزيد الضغط على مصادر المواد الأولية ومدخلات الصناعة
		9. عدد المشتريين المهمين (محدود) يقلل القوة التفاوضية للمشتريين
		10. إن تكاليف التحول عن منتجات الصناعة بالنسبة للمشتريين (منخفضة) تقلل من القوة التفاوضية للمشتريين.
		11. عدد الموردين قليلاً أو ارتفعت قدرتهم على التحالف يرفع القوة التفاوضية للموردين
		12. عندما يحتاج تغيير المواد المشتراة إلى إعادة تدريب وإلى أصول ثابتة جديدة تقل القوة التفاوضية للموردين
		13. عندما تكون المواد المشتراة ذات ماركة تجارية مميزة تقل القوة التفاوضية للموردين
		14. انخفاض تكلفة التحول للمستهلكين يقلل قوة منتجي البدائل
		15. ارتفاع ربحية وشراصة وقدرات منتجي البدائل يقلل قوة منتجي البدائل
		16. النقابات والغرف الصناعية والتجارية وجماعة حماية البيئة تؤثر في المنافسة السوقية

		17. اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين هم من أدوات التنافس
		18. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة من الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة
		19. استراتيجية التمييز تنطوي على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التكلفة المنخفضة ينظر إليها العميل على أنها متميزة

True/False إجابات صح / خطأ

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
صح	1
صح	2
خطأ	3
صح	4
خطأ	5
صح	6
صح	7
صح	8
خطأ	9
خطأ	10
صح	11
خطأ	12
خطأ	13
صح	14
صح	15
صح	16
خطأ	17
صح	18
خطأ	19

2. أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. لتحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة يجب:
 - a. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.
 - b. نمطية المنتج .
 - c. خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي.
 - d. استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.
 - e. كل ما سبق ذكره
2. يقول Porter أن حركة القوى الخمس هي التي تحدد:
 - a. هيكل التنافس في الحاضر والمستقبل
 - b. مستوى المنافسة
 - c. ومتوسط الربحية في الصناعة
 - d. كل ما سبق ذكره
3. نموذج Porter لتحليل الصناعة يتضمن:
 - a. المنافسون في الصناعة المنافسون الجدد المحتملون
 - b. منتجو السلع البديلة و القوة التفاوضية للموردين.
 - c. القوة التفاوضية للمشتريين.
 - d. كل ما سبق ذكره
4. أضاف قوة أصحاب المصلحة كقوة سادسة، إنه:
 - a. Porter
 - b. Grant
 - c. Freeman
 - d. Schloes
5. يوضح Grant أن الأرباح المحققة للشركة في صناعة ما تتحدد من خلال:
 - a. قيمة المنتج بالنسبة للعملاء.
 - b. شدة المنافسة في السوق المستهدف.
 - c. القوة التفاوضية للمنتجين قياساً مع القوة التفاوضية للموردين
 - d. كل ما سبق ذكره

6. العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في الصناعة ما يلي :

- a. عدد هؤلاء المنتجين المنافسين.
- b. درجة تعلقهم بالصناعة أو النشاط.
- c. مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة.
- d. وجود عوائق الخروج من السوق.
- e. كل ما سبق ذكره

7. عندما يكون عدد المشتريين المهمين (محدود) أو بروز تحالفات وتكتلات بين المشتريين (الشراء الموحد):

- a. تكون القوة التفاوضية للمشتريين قوية
- b. وتكون القوة التفاوضية للمشتريين منخفضة
- c. لا يوجد أثر

8. عندما تدعم المواد المشتراة بخدمات متميزة لما بعد البيع مثل الضمان والصيانة والتدريب:

- a. ترفع القوة التفاوضية للمشتريين
- b. ترفع القوة التفاوضية للموردين
- c. تقلل القوة التفاوضية للموردين
- d. تقلل القوة التفاوضية للمنافسين

9. عدم وجود بدائل للمواد الخام:

- a. ترفع القوة التفاوضية للمشتريين
- b. تقلل القوة التفاوضية للموردين
- c. ترفع القوة التفاوضية للموردين
- d. تقلل القوة التفاوضية للمنافسين

10. توسع آفاق النمو والسيطرة لمنتجاتي البدائل:

- a. تقلل القوة التفاوضية للموردين
- b. ترفع القوة التفاوضية للموردين
- c. تقلل القوة التفاوضية للمشتريين

11. تتحدد استراتيجية التنافس من خلال:

- a.** طريقة التنافس: وتشمل استراتيجيات المنتج و التوزيع و الموقع و التصنيع.
- b.** مكان التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- c.** أدوات التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.
- d.** كل ما سبق ذكره

Multiple Choices إجابات خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
e	1
d	2
d	3
c	4
d	5
e	6
a	7
b	8
c	9
b	10
d	11

3. أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال الأول: يقدم نموذج Porter وسيلة مناسبة لرؤية الصناعة التي تعمل بها المنظمة. أبحث في هذا النموذج و عدد عناصره و تحدث عن عنصر واحد بشكل مفصل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-5 }

السؤال الثاني: أبحث في تأثير أصحاب المصلحة الآخرين: Stakeholders Effects ؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 6-1-5 }

السؤال الثالث: عدد أنواع الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies وأشرح واحدة منها بشكل مفصل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-5 }

السؤال الرابع: أبحث في استراتيجية التركيز Focus Strategy بشكل مفصل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-2-5 }

السؤال الخامس: ناقش ما هي الاستراتيجيات التنافسية الأفضل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-5 }

هوامش الفصل الخامس

- ¹.Porter, M. E., 2008, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, Harvard Business Review, Vol. 57 , January, pp. 57–71.
- ² Freeman, R. E.(1984):Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman Publishing, Boston, p 141.
- ³.Grant, R, M. (2010): *Contemporary Strategy Analysis*, (7th ed.), John Wiley & Sons LTD., New York, p. 65.
- ⁴. Grant, Robert M. (2010):*Ibid*, P. 98
- ⁵.Freeman, R. E.(1984):*Ibid*, p 141.
- ⁶.Porter, M.E.(1985):Competitive Advantage, Free Press, New York.
- ⁷.Paley, N.(2005):Successful Business Planning Energizing Your Company`s Potential, Viva Books Private Limited, USA. p. 173.
- ⁸.Ma, H., Karri, R, (2005):*Leaders beware: Some Sure Ways to Lose your Competitive Advantage*, *Organizational Dynamics*, Vol. 343 (1), p.p. 63–76.
- ⁹.Porter, M. (1980):*Competitive Strategy*, Free Press. New York, p.p. 34–41.
- ¹⁰. السيد ، اسماعيل (1998) : الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- ¹¹. المرسي، جمال الدين محمد ، وآخرون (2007):التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- ¹². Dell One Company(2003):Two CEOs,Chief Executive Magazine, Nov.
- ¹³.Paul White (2009). "The University of Sheffield Information Strategy" 2006 – 2009.<http://www.cics.dept.shef.ac.uk/reports/IS2006v1.pdf>.
- ¹⁴.Gibson , J., Ivaanovich, J ., Donnelly. J .(2003):*Organizations Behavior : Structure and Processes*, (11th ed.), McGraw–Hill , Irwin , p. 202.
- ¹⁵. ماهر ، أحمد (2005) : الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.
- ¹⁶.Poretr, M, E., *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, op.cit. p 81
- ¹⁷. المرسي، جمال الدين، مصطفى أبو بكر، طارق جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، 2007، مرجع سبق ذكره.
- ¹⁸. المرجع السابق.
- ¹⁹ الزعبي، السيد، الشيخ،الحسبان، نظم المعلومات الإدارية،2013.
- ²⁰.Porter, M.E.(1996): What is Strategy, Harvard Business Review, Nov/Dec.
- ²¹.Ghemawat, P.(1986):*Sustainable Advantage*, Harvard Business Review, 64, (5),

September–October p.p. 53–58.

²².D'Aveni RA.(1995):*Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S Framework*,
Academy of Management Executive, 9 (3): 45–60

²³.Hamel, G.H. and Prahalad, C.K. (1994):*Competing for the Future*, Boston, MA:
Harvard Business School Press.