

## الفصل الثاني

### الاستراتيجية التنافسية المتكاملة

#### ١/٢ الاستراتيجية التنافسية المتكاملة :

فهي تحقق التفوق في الأداء علي المنافسين في صناعة معينة ، وتوصف هذه الاستراتيجيات بالمتكاملة وذلك لامكانية تطبيقها علي أي منظمة بالرغم من الاختلاف فيما بين (نشاط وآخر) .

أشار (Porter,1995) إلي أن الميزة التنافسية Competitive Advantage في صناعة معينة تتحدد وفقا لنطاقها التنافسي ، Its Competitive Scope ، والذي يعني عمق السوق المستهدف Target Market للمنظمة أو وحدة الأعمال .<sup>(١)</sup>

الميزة التنافسية :- Competitive Advantage

التمايز Differentiation	التكلفة الأقل Low cost	(جدول رقم ١/٢)
استراتيجية التمايز Differentiation Strategic	استراتيجية الريادة في Cost Leadership	سوق مستهدف واسع
استراتيجية التركيز علي التمايز Differentiation focus	استراتيجية التركيز علي التكلفة Cost Focus	سوق مستهدف ضيق

النطاق التنافسي

Competitive Scope

الاستراتيجيات التنافسية المتكاملة لـ Porter

ويتضح من الشكل السابق أنه عندما تتوافر لدي الشركة استراتيجية تخفيض التكلفة، واستراتيجية التمايز في سوق مستهدف واسع من حيث النطاق التنافسي يمكن أن نطلق عليها القيادة أو الريادة في التكلفة ، والتمايز ، وعندما تركز هاتين الاستراتيجيتين علي قطاع صغير من السوق في هذه الحالة نطلق عليها التركيز علي التكلفة ، والتركيز علي التمايز .

(١) Porter, M. (1995), The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.

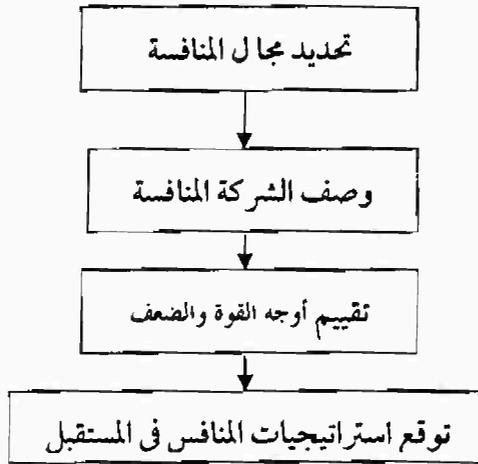
- امينه حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٨ .

## أولا : استراتيجية القيادة في التكلفة :

هي استراتيجية تنافسية تعتمد علي تخفيض ما يمكن تخفيضه من أوجه حتى تتمكن المنظمة من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج أو الخدمة ، وينفس الجودة ، بهدف تحقيق ميزات تنافسية تزيد من أرباحها ، مع استخدام بعض الأدوات الحديثة لاحكام الرقابة علي التكاليف الصناعية ومتابعة الإنفاق علي عمليات الدعاية والإعلان ، وتعديل الأنشطة والعمليات المعقدة تكنولوجيا ، وبهذه المجموعة من الإجراءات يمكن لوحدة الأعمال مواجهة المنافسة السوقية .

ثانيا : تحليل المنافسة<sup>(١)</sup>

قبل القيام بإعداد استراتيجية ملائمة لمواجهة المنافسة ، فانه يجب القيام بدراسة شاملة تحليلية للمنافسة والتي تتخذ الخطوات التالية : شكل رقم (١/٢) خطوات تحليل المنافسة<sup>(٢)</sup>



ويمر تحليل المنافسة بأربع خطوات وهي :

- ١- تحديد مجال المنافسة .
  - ٢- توصيف الشركات المنافسة .
  - ٣- تقييم أوجه القوة والضعف .
  - ٤- التنبؤ أو التوقع باستراتيجيات المنافس في المستقبل، ويتضح ذلك من الآتي :
- تحديد مجال المنافسة : ويتم تحديد الشركات المنافسة لنفس المنتج التصديري بالشركة .

(١) David w.,Cravents ( 1987),Strategic Marketing, Irwin, Homewood, Illinois ,P.257-264

(٢) هناء سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ١٣ .

- توصيف الشركات المنافسة : القيام بتجميع معلومات عن المنافسين من المصادر المتعددة سواء من المصادر الثانوية ، الجهات الرسمية الحكومية المختلفة، ومن التقارير السنوية بالصناعة والزراعة والمجلات والدوريات بالإضافة إلى المصادر الأولية ممثلة في العملاء والموردين والموزعين - وكذلك من خلال الانترنت والأجهزة الحديثة الالكترونية وذلك بهدف الحصول على المعلومات التي يمكن بها التعرف على المنافس بالنسبة لما يلي:

- أهداف المنافس .
- مركزه التنافسي في السوق .
- إمكانيات المنافس المالية والفنية.
- الأسواق المستهدفة التي يسعى إليها.
- استراتيجية المنافس التسويقية الخاصة بالدفع .
- الخبرات الإدارية لدي المنافس ومستوي كفاءتها.
- إحصاءات عن نوعية المنتجات التصديرية وقيمة المبيعات المنافسة ، وجودة المنتج .<sup>(١)</sup>
- ميزات أخرى في مجال البحث والابتكار.
- وفرة المواد والمستلزمات ، ومصادرهما .

### ثالثا- تقييم المنافسة (درجة القوة والضعف) .

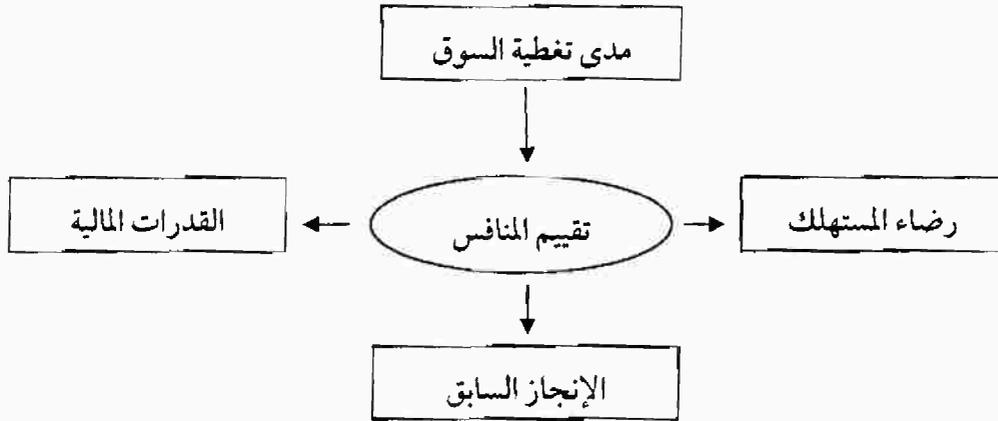
وذلك بهدف تحديد نواحي القوة ونواحي الضعف لكل منافس ، ويتم ذلك التقييم من خلال مجموعة عوامل يوضحها الشكل التالي :<sup>(٢)</sup>

(١) تصرفات الباحث.

- معرفة قنوات التوزيع الحالية والمستهدفة .(١)

(٢) هناء سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٥ .

شكل رقم (٢/٢) مجالات تقييم المنافس



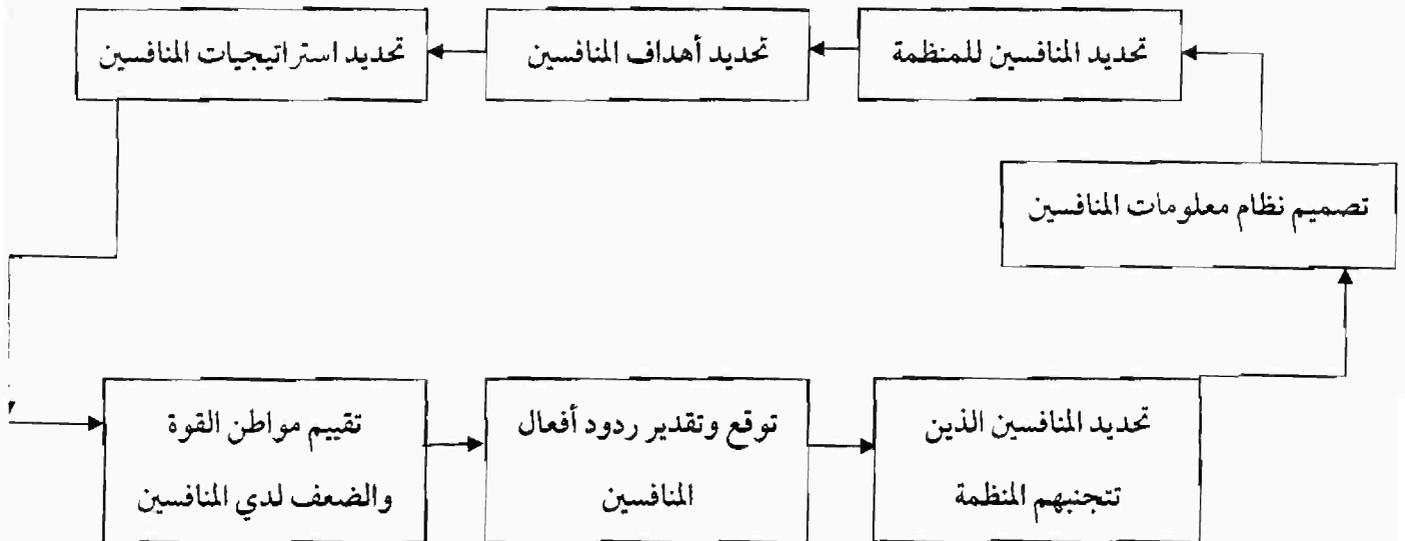
ويتضح أن مجالات تقييم المنافس هي :

- ١- مدى تغطية السوق .
- ٢- الإنجاز السابق .
- ٣- القدرات الحالية للمنافس .
- ٤- التنبؤ بتصرفات المنافسين .
- ٥- التنبؤ والتوقع باستراتيجيات المنافس <sup>(١)</sup> .

أما (Kotler , 1996) فقد أوجز عملية تحليل المنافسين في سبع خطوات هي

موضحة بالشكل التالي :

شكل رقم (٣/٢) عملية تحليل المنافسين <sup>(٢)</sup>



(١) الباحث.

(٢) Kotler Philip & Cary Armstrong ( 1996), Principles of Marketing , Prentic. Hall .Inc, New Jersey .P.146

(-) تصرفات الباحث في تعديل الشكل (٣/٢).

**التعليق :**

إن هذا النموذج يشابه إلى حد بعيد بالنموذج السابق (مع اختلافات في درجة التفاصيل) مع نموذج Kotler ، ولكنه استحدث تحديد أهداف المنافسين وكذلك تصميم نظام معلومات لهم .

**\* العوامل المؤثرة في الاستراتيجية التنافسية :-****١- حجم المنظمة :**

فالمنظمات كبيرة الحجم تتفق علي ذلك لان التكلفة الإجمالية يمكن توزيعها علي عدد من الوحدات المنتجة وبالتالي ينخفض نصيب الوحدة من إجمالي التكلفة ويسمي ذلك بالوفورات المحققة من الحجم الكبير .

**٢- عمر المنظمة :**

كلما كان عمر المنظمة طويلا كلما كانت هناك صعوبة في دخول منافسين جدد للصناعة وذلك لوجود تراكمات كبيرة من الخبرات والمعرفة المتخصصة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات ، ومن جانب آخر إن طول عمر المنظمة يؤدي إلي زيادة وتطور العلاقات القوية مع الموردين ، ويزيد من السيطرة على أماكن متعددة للتوزيع .

**٣- تكاليف التحويل : Switching Costs**

وتتمثل في أعباء يتحملها الوافد الجديد للمحافظة علي نصيبه المتوقع في السوق وتتمثل في تكاليف الدعاية والإعلان وخدمة العملاء وتكاليف خدمات ما بعد البيع.... الخ .

**٤- تحديد قنوات التوزيع : Access of Distribution**

إن مانع الدخول هنا يترجم حاجة الوافد الجديد إلي قناة اتصال وأسلوب لتوزيع المنتج الي المستهلك النهائي وهذا يتطلب بذل مجهودات ضخمة لإقناع منافذ التوزيع من التعامل مع منتجهم بأولوية تفوق تعاملها مع المنتجات الأخرى .

**٥- عوامل أخرى متوقعة<sup>(١)</sup> :**

أ\_ ومن أهمها توقع نمط بطيء في النشاط الصناعي وهذا يعني عدم قدرة الصناعة علي استيعاب وافدين جدد ، انخفاض حجم المبيعات الكلي ، وتدهور الأداء المالي .

(١) جمال رشدي عبد العزيز ، (٢٠٠٤): منهج مقترح لتطوير قياس وتقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس.

ب- كثافة المنافسين بين المنتجين الحاليين : إن كثافة المنافسة بين المنتجين الحاليين هدفها الأساسي تحقيق الريادة السوقية بمعنى الاستئثار بأكبر قدر من الحصة السوقية من خلال تحسين الجودة الإنتاجية والسعرية ، برامج الدعاية والإعلان ، تقديم مميزات خاصة وفي الغالب فإن كثافة المنافسين بين المنتجين يمكن إرجاعها إلى العوامل التالية :

- وجود عدد كبير من المنافسين ذو امكانات تنافسية متوازنة .
- بطء معدل نمو الصناعة .
- وجود تكاليف ثابتة عالية ممثلة في تكاليف التخزين .
- تنوع واختلاف توجهات المنافسين .

### \* أسلوب الدراسة المقارنة لأداء المنافسين : Benchmarking

وهو احد أساليب تقويم الأداء ذات الأهمية، وذلك لمحاولة قيام منظمة الأعمال بتأدية الأعمال الخاصة بأنشطتها بمستوي لا يقل عن المستوي الذي يقوم به الغير لنفس هذه الأعمال وان لم يكن بدرجة اعلي منه وهنا يتطلب في المقام الأول معرفة القائمين علي تنفيذ الأنشطة الداخلية بالمستوي العام الذي تقدم به هذه الأنشطة وماهي مواطن القوة ومواطن الضعف الكاملة داخل المنظمة والمؤثرة علي أدائها وتأخذ الدراسة المقارنة لأداء المنافسين ثلاثة أشكال وهي<sup>(١)</sup>

أ- المقارنة المرجعية الاستراتيجية : وهي التي تعبر عن الوضع الحالي لأداء المنظمة بعد مقارنته بأداء أفضل منظمة في القطاع ذاته .

ب- المقارنة المرجعية الوظيفية : وفيها يتم تحديد أنشطة معينة أو خدمات بذاتها لكي يتم مقارنتها مع الأنشطة أو الخدمات المثلة لها ذات أعلي مستوي بالنسبة للقطاع ككل .

ت - المقارنة المرجعية التشغيلية : وهي مرتبطة أساسا بالمقارنة المرجعية الوظيفية حيث تركز علي مقارنة الخطوات والإجراءات التفصيلية للنشاط أو الخدمة في حالة وجود فجوة في الأداء الوظيفي وذلك بهدف استنباط الإجراءات المطلوب تنفيذها لسد هذه الفجوة .

(١) جمال رشدي عبد العزيز ، مرجع سابق، ص ١٥٥ .

يوضح الجدول رقم (٢/٢) عناصر نموذج التنافسيه على المستقبل

عناصر نموذج التنافسيه على المستقبل

(٢) صياغة البناء الاستراتيجي Crafting strategic architecture	←	(١) التنافسيه على تصوير وتشكيل هيكل الصناعة Competing for Industry Foresight
(٣) الاستراتيجية كوسيله لمط الموارد Strategy to Stretch	→	(٤) الاستراتيجية كوسيله لتحقيق الفعاليه Strategy as leverage
(٦) بناء بوابات للوصول الى المستقبل اي بناء الكفاءات المحوريه Building Gateways to the Future.	←	(٥) التنافسيه على السبق والرياده في تشكيل المستقبل Competing to Future.Shape
(٧) غرس منظور الكفاءات المحوريه Embedding the core competence perspective	→	(٨) تحقيق المستقبل . Securing the future
(٩) التفكير الابتكاري Thinking Differently: النظرة الجديده للمنافسه - النظرة الجديده للاستراتيجيه - النظرة الجديده للمنظمة		

التنافس على تشكيل المستقبل Competig to Shape the Future: يتحقق السبق في الوصول الى المستقبل عوائد متعددة ولكن له ايضا تكاليف ومخاطر اهمها استرداد الاستثمارات، وللوصول الى المستقبل قبل الاخرين يجب اكتشاف اقصر مسار بين اليوم والغد . وهناك ثلاثة مراحل للتنافس على المستقبل هي مرحله القيادة الفكرية للصناعة من خلال تصوير شكل الصناعة والبناء والاستراتيجيه ومرحله التنافسيه من أجل تقصير طرق الوصول للمستقبل ومرحله المنافسه على المكانه في السوق والحصه السوقيه.

**النظرة الجديده للمنافسة :**

تميز النظرة الجديده للمسقبل بما يلي :

١- لن تكون المنافسه في المستقبل بين منتج وآخر بل بين منظمة واخرى أو تحالف وآخر ، وستنصب على الأستحواذ على الفرص السوقية وابتكارها وبناء الكفاءات المحورية وتحقيق مكانه وميزة تنافسيه عالية وستكون خارج

سوق المنتج النهائي وليس داخله ، ومن الصعب التكهن بأسباب المنافسة المستقبلية فربما ستكون على التوقيت أو الجودة أو الهندسة الفورية للمنتجات او التبعية المطلقة للعملاء أينما كانوا أو ارضاء العملاء بل تدهشهم وتجذبهم بكل جديد وتطورات جديدة .

٢- سيختلف اطار التفكير التنافسي بسبب عوامل بيئية خارجية وداخلية وسيدور التغيير حول الوعي باستراتيجيات اعراف الصناعة والمنظمة وتحديدها صراحة وبوضوح ومعرفة أثارها على النجاح في المستقبل والدخول الى أعماق الصناعة التي قد تتغير جذريا أو يبتكر لها شكل جديد مع تكوين التحالفات وتنفيذ البناء الاستراتيجي الذي سيغير المنظمة .

٣- ستكون مجالات التنافس السرعة والجودة والهندسة اللحظية، والبيوتكنولوجية، وولاء العملاء ، وسيكون التنافس الحقيقي على الكفاءات المحورية والصناعات الجديدة والتحالفات، وبناء صناعات جديدة لا يمكن ان يكتمل الا بوجود بناء استراتيجي جديد .

يوضح جدول رقم (٣ / ٢) تحديد وتوصيف خصائص قطاعات العملاء الفعليين الحاليين للمنظمة

م	انواع القطاعات الرئيسية للعملاء الفعليين الحاليين المنتجات وخدمت المؤسسة	الخصائص الرئيسية لقطاعات العملاء	مدى القدره على تنميه احتياجاتهم ورضاهم حاله		
			منخفض	متوسط	عال

يوضح جدول رقم (٤ / ٢) فئات العملاء الجدد المستهدفين من المنظمة

م	فئات العملاء المستهدفين	اهم الخصائص الرئيسي لفئات العملاء المستهدفين	احتياجاتهم واهدافهم الرئيسي	ادوات ومتطلبات جذبهم واقتناعهم

يوضح جدول رقم (٥/٢) توصيف الأسواق والمناطق الجديدة والمستهدفة للمظمة

ادوات ومتطلبات الاسواق او المناطق المستهدفه	فرص وامكانيه التوحيد			المنافسون الاساسيون في الاسوق او المنظمه	الاسواق والمناطق المستهدفه للمنظمه
	منخفض	متوسط	قوى		

يوضح جدول رقم (٦/٢) التحليل والتوصيف المتكامل للقطاعات السوقية الحاليه المنتجه وخدمات المنظمه

م	المنتجات والخدمات الرئيسيه في القطاع	تطور قيمه المبيعات والايرادات				وسيله تغطيه القطاع			اهم نقاط القوي	اهم نقاط الضعف	الاتجاهات العامه للمنظمه خلال فتره الخطه
		عام ٢٠٠٥	عام ٢٠٠٦	عام ٢٠٠٧	عام ٢٠٠٨	ذاتي	موزع	وكيل			

يوضح الجدول رقم (٧/٢) بيان أهم خصائص واتجاهات المنافسين الرئيسيه

م	اسم المنافس	الخصائص والمواصفات الرئيسيه	اهم نقاط القوي	اهم نقاط الضعف	المؤشرات والاتجاهات العامه الحاليه	ادوات واساليب التعامل مع المنافس

جدول رقم (٨/٢)

«مصفوفة المراكز التنافسية»

(CPM)

The Compaititive Profile Matrix

بين ثلاث شركات متخصصة في مجال البيوتكنولوجيا عن عام ٢٠٠٨

الشركة الثالثة		الشركة الثانية		الشركة الاولى		الوزن النسبي	العوامل الأساسية للنجاح
الدرجة المرجحة	الترتيب	الدرجة المرجحة	الترتيب	الدرجة المرجحة	الترتيب		
١,٢٥	٥	١,٢٥	٥	١,٠	٤	٠,٢٥	- الجودة .
٠,٤٠	٢	٠,٦٠	٣	٠,٦	٣	٠,٢٠	- الحصة السوقية .
٠,٦٠	٣	٠,٤٠	٢	٠,٦	٣	٠,٢٠	- السعر التنافسي .
١,٠٠	٤	١,٠٠	٤	١,٢٥	٥	٠,٢٥	- التكنولوجيا الحيوية .
٠,١٠	١	٠,١٠	١	٠,٢٠	٢	٠,١٠	- درجة ولاء العميل .
٣,٣٥	-	٣,٣٥	-	٣,٦٥	-	١,٠	المجموع

المصدر: (١) الباحث.

**التحليل :**

- توضح المصفوفة إن أهم عناصر النجاح بها هو عنصر (الجودة) يليه بنفس الوزن التكنولوجيا الحيوية حيث أن قيمتها أعلى وأكبر درجة مرجحه وهي (5)
- أن كلا من الشركتين المتنافستين الأولى والثانية تتمتعان بأكبر ميزة تنافسية عن عنصر الجودة حيث حصلتا علي أكبر درجة مرجحه وهي (5)
  - إن أفضل المنافسين هي الشركة الاولى حيث حصلت علي أكبر درجة كلية مرجحه وهي ٣, ٦٥ .
  - وحصلت كل من الشركة الثانية ، والثالثة علي درجة كلية مرجحة وهي ٣, ٣٥ .

جدول رقم (٩/٢) معنوية الفروق بين متوسطات الشركات العاملة في مجال البيوتكنولوجي فيما يتعلق بنواحي واساليب المنافسة التي

تواجهها. (\*)

الرقم	اساليب المنافسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	
				T	المعنوية
١/٨	الجودة	١/٥٠٠٠	٥٠٩١٨	١٥,٥٨٨	٠,٠٠٠
٢/٨	التميز	١/٨٥٧١	٧٥٥٩٣	١٣,٠٠٠	٠,٠٠٠
٣/٨	التوقيت	٢/١٠٧١	٨٣١٧٤	١٣,٤٠٦	٠,٠٠٠
٤/٨	الوفرة في الاسواق	١,٩٦٤٣	٦٣٧٢٥	١٦,٣١١	٠,٠٠٠
٥/٨	التعبئة والتغليف	٢,٠٧١٤	٨١٣٢٥	١٣,٤٧٨	٠,٠٠٠
٦/٨	السعر	١,٩٦٤٣	٨٨١١٧	١١,٧٩٦	٠,٠٠٠
٧/٨	العلامة التجارية	٢,٠٧١٤	٩٤٠٠٠	١١,٦٦١	٠,٠٠٠
٨/٨	خدمة العملاء	٢,٥٣٥٧	١,٠٣٥٧٤	١٢,٩٥٥	٠,٠٠٠
٩/٨	البيانات التجارية	٢,١٠٧١	١,١٠٠١٤	١٠,١٣٥	٠,٠٠٠
١٠/٨	حماية المستهلك	٢,٢١٤٣	١,٠٣١٢٦	١١,٣٦٢	٠,٠٠٠
١١/٨	الملائمة لاذواق المستهلكين	٢,٠٧١٤	١,٢٧٤٥٠	٨,٦٠٠	٠,٠٠٠
١٢/٨	الطزاجة	٢,٠٧١٤	١,١١٩٨١	٩,٧٨٨	٠,٠٠٠
١٣/٨	النكهة	٢,١٠٧١	٩٩٤٠٣	١١,٢١٧	٠,٠٠٠

المصدر: (\*) الباحث

### التعليق:

توجد فروق معنوية بين الشركات تجاه اساليب المنافسة من حيث الشدة والضعف في درجة المنافسة.

## جدول المؤشر العالمي للقدرة التنافسية للدول العربية (عام ٢٠٠٨)

٢٠٠٨-٢٠٠٧		٢٠٠٧-٢٠٠٦		٢٠٠٦-٢٠٠٥		٢٠٠٥-٢٠٠٤		الأعوام
عدد الدول ١٣١		عدد الدول ١٢٥		عدد الدول ١١٦		عدد الدول ١٠٤		المؤشر الدول
٧٧	٣,٩٦	٦٣	٤,٠٧	٥٢	٤,١	٤٧	٣,٩٥	مصر
٣٢	٤,٥٩	٣٠	٤,٧١	٣٧	٤,٤٨	٣٠	٤,٢٥	تونس
٦٤	٤,٠٨	٧٠	٤,٠١	٧٦	٣,٨٣	٤٥	٣,٩٧	المغرب
٤٩	٤,٣٢	٥٢	٤,٢٥	٤٢	٤,٣٨	٢٨	٤,٣٢	الأردن
٣٠	٤,٦٦	٤٤	٤,٤١	٤٩	٤,٢٤			الكويت
٢١	٤,٦٣	٣٨	٤,٥٥	٤٦	٤,٣١			قطر
٣٥	٤,٥٥							السعودية
٣٧	٤,٥	٣٢	٤,٦٦	٢٢	٤,٢٩	٣١	٤,٢١	الإمارات
٤٢	٤,٤٣							عمان
٤٣	٤,٤٢	٤٩	٤,٢٨	٥٠	٤,١٩	٢٥	٤,٣٩	البحرين
٨٠	٣,٩١							سوريا
٨١	٣,٩١	٧٦	٣,٩	٨٢	٣,٧٥	٦٢	٣,٦٨	الجزائر
٨٨	٣,٨٥	١١٤	٣,١٧					ليبيا
١٢٥	٣,٢٦							موريتانيا

## ٤/٢ المراكز التنافسية للمنظمات :

ويحقق التخطيط الاستراتيجي المراكز التنافسية التالية :

- ١- زيادة حصة الشركة من السوق العالمي البيوتكنولوجي .
- ٢- ضمان اتساع خط المنتجات البيوتكنولوجية .
- ٣- تطوير فعالية توزيع السلع البيوتكنولوجية .
- ٤- ضمان المنافسة السعرية .

(١) يوضح الجدول تراجع ترتيب بعض الدول العربية في التنافسية بالمقارنة إلى أمريكا التي حققت أعلى وزن ٠,٦٧ نقطة ، بينما حصلت تشاد على أدنى وزن ٢,٧٨ نقطة.

المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠٠٨ .

- ٥- تحقيق فعالية الدعاية والاعلان .
- ٦- تحقيق المزيد من المزايا التنافسية .
- ٧- تحقيق درجة رضا العملاء .
- ٨- تقوية المركز التكنولوجى، والبيوتكنولوجى .
- ٩- الاستفادة من الاختراعات وبراءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية .
- ١٠- الاستفادة من مراكز البحوث والتطوير .
- ١١- الاستفادة من الطاقة والانتاجية بوجه عام والبيوتكنولوجية بوجه خاص .
- ١٢- ضمان جودة المنتج .
- ١٣- تخفيض تكلفة المواد الخام والطاقة البيوتكنولوجية .
- ١٤- تحسين المركز المالى .
- ١٥- تحسين الصورة الذهنية للشركة البيوتكنولوجية لدى المجتمع .
- ١٦- ضمان مركز القبول المجتمعى للشركة .
- ١٧- تنمية مستوى المهارات .
- ١٨- الاستفادة من الموقع الجغرافى للشركة
- ١٩- تحقيق الخبرة السابقة .

اذن يجب تحديد المراكز الاستراتيجية فى المنظمة سواء حكومية أو خاصة ، وفى اى المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية، وكذلك على المستوى المحلى أو الدولى ، وبالتالى تساعد المراكز الاستراتيجية التنافسية التى يتم اختيارها فى مراجعة الرؤية والرسالة والغايات المنشودة مستقبلا .