

**مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر**

تحت عنوان:

**دور تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي  
دراسة حالة الشركتين نايكي ودانون باستخدام تحليل القوى  
الخمسة لمايكل بورتر**

**تخصص: إدارة استراتيجية**

– تحت اشراف الدكتورة:

عبيدات سارة

**من اعداد الطالبات:**

بوطرفة هدى

مرزوق اسماء

# شكر

الحمد الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكر الله سبحانه الذي وفقنا إلى إتمام هذه المذكرة

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:

الدكتورة عبيدات سارة التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث، والاهتمام به من خلال التوجيهات والنصائح القيمة المقدمة من طرفها.

كما أتوجه بالشكر مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم يخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم.

والى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل، في الأخير اسأل الله العظيم رب العرش الكريم أن يرزقنا العلم النافع يمحوا عنا الجهل.

# اهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث

إلى من تجرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز.

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى القلب الناصع بالبياض، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أعلى

الحبائب أُمي الحبيبة جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى أخي ادم رفيق دربي في هذه الحياة .

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة الدكتورة: عبيدات سارة التي كلما تظلمت الطريق

أمامي لجأت إليها فأنارتها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرعت فيا الأمل لأسير قدما وكلما

سألت عن معرفة زودتني بها وكلما طلبت كمية من وقتها الثمين وفرتة لي بالرغم من

مسؤولياتها المتعددة، إلى كل أساتذة قسم العلوم التسيير، وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح

التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

الطالبة بوطرفة هدى

# اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام سبحانه لا نحصي ثناء عليه كما أثنى على نفسه وهو ولي كل الأنعام وصلّ اللهم على محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً.

أهدي ثمرة جهدي

إلى أول نور لمحتة عيناى... وأول اسم نطقته شفتاى... إلى من كان دعائها سر نجاحي

وحنانها بلسم جراحي إلى الغالية أمي الحبيبة حفظها الله

أمي الحبيبة.

الى تاج فخر طالما حملته على رأسي، فلك كامل الشكر والعرفان

أبي العزيز.

إلى الذي كان نعم الأخ هاشم.

إلى رفيقات المشوار اللاتي تقاسمن لحظاته رعاهم الله ووقفهم والى كل من قضيت معهم وقتنا جميلاً

وعشت معهم أحلى الذكريات.

إلى كل ما سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

الطالبة مرزوق أسماء

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تحليل البيئة التنافسية باستخدام نموذج مايكل بورتر للقوى الخمسة في تحديد الخيار الاستراتيجي لكل من شركة ناكي وشركة دانون، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لفهم التوجه الاستراتيجي للشركتين، في الأخير توصلت الدراسة إلى أنّ الخيارات الاستراتيجية للشركتين تتمثل في الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر أي استراتيجية التمايز واستراتيجية تخفيض التكاليف. وعليه توصي الدراسة بضرورة التوجه نحو تبني استراتيجية المحيط الأزرق من خلال ابتكار أسواقا جديدة وخلق طلبا جديدا للابتعاد عن المنافسة.

– الكلمات المفتاحية: البيئة التنافسية، الخيار الاستراتيجي، الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشتريين، تهديد الوافدين الجدد

## Abstract:

The objective of this study is to know the role of competitive environment analysis in determining the strategic choice by using Porter's Five Forces Analysis in Nike and Danone societies.

To achieve the goals of the research, using case study approach to understand the strategic orientation of the societies.

Finally, the main results showed that the strategic choices of each society are represented by Porter's Competitive strategies or Differentiation strategy and cost reduction strategy.

Thus, the study recommended that the society should utilize a Blue Ocean Strategy though creation a new market place and creation a new demand in order to get rid of competitors.

– Key words: Competitive environment, Strategic Choice, Porter's Competitive Strategy, Substitutes, Bargaining power of suppliers, Bargaining power of buyers, Threat of new entrant

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر
-	إهداء
-	ملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
28-2	الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية
2	تمهيد
2	المبحث الأول: البيئة التنافسية للمؤسسة
3	المطلب الأول: تعريف البيئة التنافسية وخصائصها
7	المطلب الثاني: مكونات البيئة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
17	المطلب الثالث: أهمية تحليل البيئة التنافسية وأهدافها
19	المبحث الثاني: التحليل التنافسي حسب نموذج مايكل بورتر
20	المطلب الأول: تحليل الصناعة
22	المطلب الثاني: تحليل المنافسة

## فهرس المحتويات

24	المطلب الثالث: تحليل قوة تفاوض العملاء والموردين
26	المطلب الرابع: تحليل المنتجات البديلة
29	خلاصة الفصل الأول
66-31	الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي
31	تمهيد
32	المبحث الأول: عموميات حول الخيار الاستراتيجي
32	المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي ومعايير تقييمه
34	المطلب الثاني: تصنيف الخيارات الإستراتيجية
43	المطلب الثالث: خطوات صياغة الخيار الاستراتيجي
45	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي
46	المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية الملائمة لمواجهة البيئة التنافسية
46	المطلب الأول: إستراتيجية تخفيض التكاليف
49	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز
58	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
63	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التعاونية
67	خلاصة الفصل الثاني

## فهرس المحتويات

88-69	الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية
69	تمهيد
70	المبحث الأول: دراسة البيئة التنافسية لشركة نايكي في سنة 2020
70	المطلب الأول: التعريف بشركة نايكي
72	المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي لشركة نايكي
74	المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية لشركة نايكي حسب نموذج بورتر
79	المبحث الثاني: دراسة البيئة التنافسية لشركة دانون في سنة 2019
79	المطلب الأول: التعريف بشركة دانون
81	المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي لشركة دانون
84	المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية لشركة دانون حسب نموذج بورتر
89	خلاصة الفصل الثالث
91	خاتمة
95	قائمة المراجع
108	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي	01
51	أمثلة لبعض المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية التميز عن المنافسين	02
59	أبعاد إستراتيجية التركيز	03
61	متطلبات تطبيق الإستراتيجية التنافسية العامة	04

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	مكونات البيئة التنافسية	01
19	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	02
21	سلسلة هيكل الصناعة	03
27	تهديد المنتجات البديلة	04
40	نموذج بورتر للميزة التنافسية	05
71	إجمالي عدد متاجر نايكي للبيع بالتجزئة في جميع أنحاء العالم من 2009 إلى 2020	06
71	قيمة العلامة التجارية لشركة نايكي من سنة 2016 إلى سنة 2020	07
76	نموذج القوى التنافسية لبورتر لشركة نايكي	08
77	الشركات المنافسة لشركة نايكي	09
84	أهم الشركات المنافسة لشركة دانون	10
88	نموذج القوى التنافسية لبورتر لشركة دانون	11

مقدمة

تمهيد:

في ظل بيئة الأعمال التي تشهد تغيرات مستمرة وظروف معقدة نتيجة للتطورات التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن جعل هذه الأخيرة تهتم بكل ما له علاقة بالتنافس وإدراك مختلف العناصر والتغيرات التي تشمل البيئة التنافسية، والتي أصبحت تشكل عاملا استراتيجيا في نجاحها أو فشلها، إذ لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها لأنها تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إليها ومن جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأحيان قد تشكل تهديدا على مصالح المؤسسة مما يؤثر على تنافسيتها أو تقدم فرصا إن اقتنصتها استطاعت أن تضمن موقعا تنافسيا هاما، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والتفوق، لذلك باتت المؤسسة مجبرة على التكيف مع هذا الواقع الجديد الذي يركز على فهم السوق وتحليل البيئة التنافسية وكذلك مجبرة على صنع التغيير حتى تستطيع رسم معالم خيارها الاستراتيجي التنافسي.

إن البحث عن الخيار الاستراتيجي المناسب يستدعي الاستناد على تحليل البيئة التنافسية، كون هذه الأخيرة تؤثر في سلوك العملاء حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم، كذلك اختيار الاستراتيجية المناسبة يستدعي ضرورة تحليل البيئة التنافسية كونها تؤثر على المؤسسة وعلى نشاطها وتعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، واتخاذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها للتفوق على منافسها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، فكل هذا أصبح له تأثير كبير على عملية اتخاذ القرار وتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب وأصبحت الإدارة الاستراتيجية ملزمة بإعادة النظر في طريقة اتخاذه انطلاقا من مراعاة عوامل البيئية التنافسية ومدى تأثير وأهمية كل عنصر من عناصرها، لذلك على المؤسسة إذا أرادت البقاء والنمو خاصة في الوقت الراهن عليها أن تقوم بدراسة وتحليل بيئتها لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص وكذلك متابعة التغيرات التي يمكن أن تحدث فيما بعد والتحكم فيها، وعلى ضوء عملية تحليل البيئة التنافسية الناجحة يتم اعتماد الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق رؤية المؤسسة وأهدافها التي تم تحديدها وفقا للرسالة. ومن بين أهم النماذج المستخدمة في تحليل البيئة التنافسية يوجد نموذج مايكل بورتر للقوى الخمس الذي سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة.

## أولاً: إشكالية البحث

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسات؟ وما هي وضعية البيئة التنافسية لشركة نايكي في سنة 2020 وشركة دانون في سنة 2019 وذلك حسب نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة؟
- ما هي خصائص نظام المنافسة لشركة نايكي في سنة 2020؟
- ما هي خصائص نظام المنافسة لشركة دانون في سنة 2019؟

## ثانياً: فرضيات البحث

للإجابة عن الإشكالية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يتميز مجال نشاط شركة نايكي في سنة 2020 بمنافسة قوية.
- يتميز مجال نشاط شركة دانون في سنة 2019 بمنافسة قوية.

## ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء على موضوع إداري مهم يدخل في إطار الإدارة الإستراتيجية حيث يساهم في كشف الفرص لاقتناصها وتحديد التهديدات لتجنبها، وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة للتنافس وتحقيق النجاح الاستراتيجي، كما تم استخدام نموذج مايكل بورتر للقوى الخمسة في تحليل النظام التنافسي لقطاع شركتي نايكي ودانون.

## رابعاً: أهداف البحث

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة إبراز دور تحليل البيئة التنافسية باستخدام نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر في اختيار الإستراتيجية الملائمة؛
- تحديد خصائص البيئة التنافسية لشركة نايكي في سنة 2020؛
- تحديد خصائص البيئة التنافسية لشركة دانون في سنة 2019؛
- تقديم بعض الاقتراحات فيما يتعلق بالخيارات الاستراتيجية.

خامسا: منهج البحث

- للإجابة عن إشكالية الدراسة تم استخدام منهج دراسة حالة شركة نايكي في سنة 2020 وشركة دانون في سنة 2019 لفهم وتحليل المنافسة في مجال نشاطهم وتحديد خصائص نظام المنافسة في قطاع أعمالهما.

سادسا: هيكلية البحث

- من اجل الإلمام بالجوانب الرئيسية للبحث تم تقسيمه إلى ثلاث فصول كالتالي:
- الفصل الأول عالج تحليل البيئة التنافسية من خلال التطرق إلى البيئة التنافسية للمؤسسة وتحليل التنافسية حسب نموذج مايكل بورتر؛
- الفصل الثاني عالج مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي من خلال التطرق إلى عموميات حول الخيار الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية الملائمة لمواجهة البيئة التنافسية؛
- الفصل الثالث عالج دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية من خلال التطرق إلى دراسة البيئة التنافسية لشركة نايكي في سنة 2020 وشركة دانون في سنة 2019.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

تمهيد:

إن السمة المميزة لبيئة الأعمال المعاصرة هي شدة المنافسة، لذا يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما بالغاً لتشخيصها للبيئة التنافسية والتي ترتبط وبشكل مباشر بمصيرها وتحقيقها لأهدافها والصمود في وجه المنافسين، إذ تعتبر البيئة التنافسية من أكثر البيئات تأثيراً نظراً لكونها البيئة التي تنشط وتتعامل فيها المؤسسة بصفة مباشرة مع مختلف القوى المؤثرة فهي تأخذ مدخلاتها من هذه البيئة وتقدم مخرجاتها إليها مباشرة. ولمعرفة أهم متغيرات البيئة التنافسية وتأثيرها على نشاط المؤسسة تم اعتماد نموذج مايكل " بورتر" الذي يحدد خمس قوى مؤثرة على المنافسة وهي المنافسون على مستوى القطاع، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديد الوافدين الجدد وتهديد المنتجات البديلة. ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى ما يلي:

- البيئة التنافسية للمؤسسة
- التحليل التنافسي حسب نموذج مايكل بورتر

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

### المبحث الأول: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة

تعتبر عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من الأنشطة الجوهرية للإدارة الإستراتيجية باعتبار أنّها تحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتساعد على وضع الخيارات الاستراتيجية.

### المطلب الأول: تعريف البيئة التنافسية وخصائصها

نظرا لأن المؤسسة نظام مفتوح، لذا فإنها تؤثر وتتأثر بمختلف العوامل التي حولها ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية وأخذها بعين الاعتبار.

### الفرع الأول: تعريف البيئة التنافسية

قبل التطرق لتعريف البيئة التنافسية سيتم التعرف أولا على البيئة والتنافسية:

#### - تعريف البيئة:

لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول مفهوم محدد لبيئة المؤسسة:

\* يرى Robert Miles البيئة على النحو التالي: "خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المؤسسة، فيكون الباقي هو البيئة"؛ (حريم، 2009، صفحة 46)

\* أما Thomson يعرفها على أنّها: "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة"؛ (الاسطة، 2016، صفحة 27)

\* ويعرفها الكاتبان Voich وWren بأنّها: "تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة". (حريم، 2009، صفحة 46)

#### - تعريف التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع أو دولة.

\* التنافسية على مستوى القطاع: تعرف على أنّها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة؛ (ارسلان و شبانة، 2014، صفحة

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

\* التنافسية على مستوى المؤسسة: يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد العميل بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)؛ (حجاج، 2006، صفحة 09)

- التنافسية على مستوى الدولة: تعرف بأنها قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها. (مسعداوي، 2005، صفحة 124)

### ■ تعريف البيئة التنافسية

\* يطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم كالبيئة الصناعية، البيئة التنافسية، بيئة النشاط(المهام)، فتتعلق هذه المفاهيم من مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة؛

\* تعرف البيئة التنافسية على أنها: "مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا، والتأثير فيها. وهي تضم المجموعات التالية (العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات، القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، تكنولوجيا الصناعة...)"؛ (بن واضح، 2013، صفحة 53)

\* كذلك تعرف على أنها: "مجموعة العوامل التي لها علاقة مباشرة أو اتصال مباشر بالمؤسسة، وتختلف العوامل أيضا في مدى سيطرة الإدارة عليها، حيث أنها لا تخضع لسيطرة المؤسسة إلى حد كبير، وتتضمن هذه البيئة العوامل التالية: العملاء، الموردون، المنافسون، الوسطاء، الجماهير"؛ (صحراوي، 2011، صفحة 44)

\* ويرى Daft أن "البيئة التنافسية تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمؤسسة وأهدافها"؛ (بن يمينة و يعقوب، 2013، صفحة 117)

\* كما عرفها محمد أحمد عوض على أنها: "البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات"؛ (بن يمينة و صالح، 2013، صفحة 181)

\* ويعرفها Phillip Kotler على أنها: "الممثلون القريبون من المؤسسة الذين يؤثرون على مقدرتها وعلى خدمة عملائها وتشمل الموردون، العملاء، الوسطاء والمنافسين". (جديان، 2013، صفحة 57)

\* وتوصف كذلك بأنها مجال التنافس في الصناعة الذي تتنافس فيه المؤسسات فتتضمن مجموعة من القوى والعناصر والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها، حيث تشمل أهم القوى المؤثرة في البيئة التي تنشط وتتنافس فيها المؤسسة على كل من العملاء الذين تستهدفهم المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها فتحاول إشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم والمنافسين الذين تتنافس

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

معهم المؤسسة، والموردين الذين يقومون بتزويد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد المختلفة، والموزعين الذين يعملون كوسطاء بين المؤسسة وعملائها. (بوخرصة، 2014، صفحة 57)

### الفرع الثاني: خصائص البيئة التنافسية:

يمكن تمييز عدة خصائص للبيئة التنافسية والتي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار استراتيجي، وتتمثل فيما يلي:

1. **التعقيد:** تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل (مؤسسات، أسواق، منتجات، عمليات، تكنولوجيا...) التي تسيطر في إطارها المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها إلى تراكم من المعرفة الأدائية والمعلومات المتقدمة للتعامل معها بإيجاب، على عكس البيئة البسيطة والتي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم، وطبقا لهذا فإن بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التعقد، كما أن خاصية التعقد خضعت للمقياس الكمي؛ (حسين عباس و جثير الربيعاوي، 2015، صفحة 64)

2. **الاستقرار:** إن الاستقرار يشير إلى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة -المؤسسات- والهياكل ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاته، كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي كلما ارتفع معدل التغير غابت إمكانية التنبؤ به فكلما انخفضت درجة الاستقرار يقال بأن البيئة غير مستقرة أي أن البيئة ذات تغيرات كبير، والتغير يعبر عنه بدلالة ثلاث متغيرات وهي (بن واضح، 2013، صفحة 27):

\* تكرارية التغير في الأنشطة؛

\* درجة الفروق المرتبطة بكل تغير؛

\* درجة عدم الانتظار أو الشذوذ في النمط العام للتغير المسبب لحالة عدم التأكد.

ويمكن اعتبار أن ما تواجهه المؤسسات من عدم تأكد فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلي باحتياجاتهم من موارد، مستلزمات للأداء، معدلات دوران العمل، تغير متطلبات العملاء وأذواقهم أو خصائص الأسواق وغيرها كلها أمثلة على عدم الاستقرار واضطراب البيئة،

3. **عدم التأكد:** تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة، فلقد تعددت التعاريف إلا أنها أجمعت على أنّها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد عالي؛ (مهني، 2011، صفحة 05)

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب (بن يمينة و صالح، 2013، صفحة 182):

\* نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار؛

\* عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة؛

\* استحالة تحديد درجة إجمالية الحدث.

4. **الاعتمادية:** يشير Jacob إلى أنّ الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة وعدد مصادر التوريد المحتملة ومدى سيورته، فإن زيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح. كما أنّ الاشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل، ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة واستغلالها والحفاظ على الاستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية. مما سبق يمكن القول أن مفهوم الاعتمادية ينجم عن علاقة بين مؤسسة أو مجموعة مؤسسات مملوكة أو أنه علاقة بين مجموعة مؤسسات، فالأولى تشير إلى درجة الاعتمادية على المؤسسة بينما الثانية تشير إلى الاعتمادية على البيئة بصفة عامة، كما أنّ الاعتمادية من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي؛ (بن واضح، 2013، صفحة 28)

5. **العدائية:** تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء بمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة أو غير الضارة التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية حيث يسهل الحصول على الموارد كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة. ويمكن أن القول بأن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة أو يلحق بها أضراراً بالغة، ويجب الإشارة إلى أنّ حالة العدائية لا يمكن قياسها كميًا؛ (علة، 2016، صفحة 03)

6. **التنوع:** إنّ تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء، موردين، موزعين مستخدمين نهائيين ذوي تفضيلات ومطالب متميزة وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع والملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا؛ (بن واضح، 2013، صفحة 29)

7. **التجانس:** تتداخل فيه الاعتبارات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية فلا يكفي معرفة العناصر المكونة للبيئة بل يجب تحليلها مع الأخذ بعين الاعتبار كل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كما تلعب أيضا درجة تجانس متغيرات المحيط دورا هاما في اختلاف درجة تعقيد المحيط، فكلما كانت المتغيرات متجانسة قلّت درجة التعقيد، بينما زيادة الاختلاف أو التمايز في هذه العناصر تشير إلى زيادة درجة التعقيد؛ (بوريش، 2018، الصفحات 173-174)

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

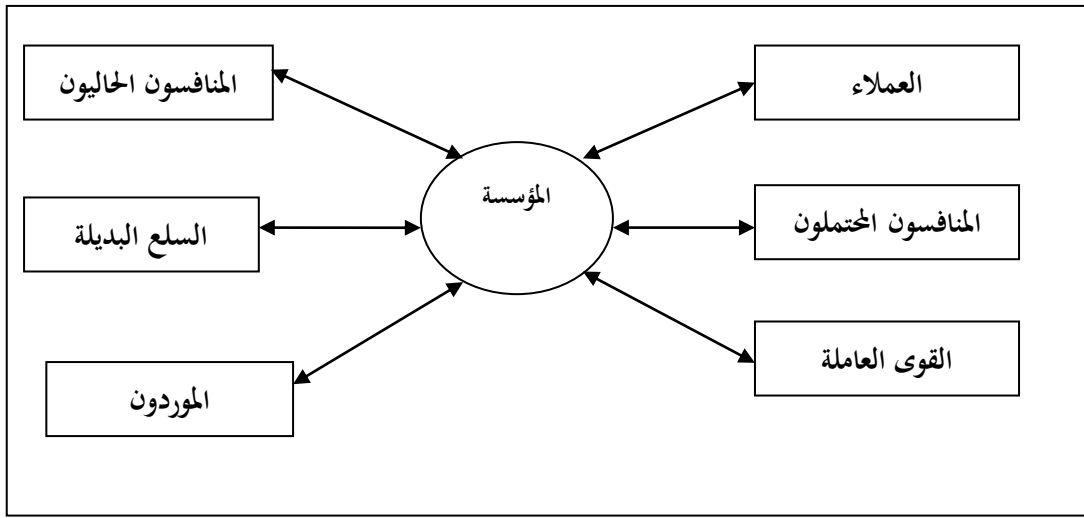
8. ظروف السوق: تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه المؤسسات، كما أنّ ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع، فهي من الخصائص التي حظيت بدراسات وفيرة في الاقتصاد والإدارة، كما أنّها من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي. (بن واضح، 2013، صفحة 29)

المطلب الثاني: مكونات البيئة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

الفرع الأول: مكونات البيئة التنافسية

تتضح مكونات البيئة الخاصة للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مكونات البيئة الخاصة



مقدم، وهيبة، (2013). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة وهران. ص 56

تتمثل مكونات البيئة التنافسية في:

1. **العملاء:** وهم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والمفهوم التسويقي الحديث أساسه الوصول إلى تحقيق أقصى إشباع لحاجات ورغبات هؤلاء العملاء وهذا من خلال اهتمام المؤسسات بدراساتهم وتحليلهم، حيث نجد تزايد تبني المؤسسات للمفهوم التسويقي والذي يركز على الوصول إلى أقصى إشباع لحاجاتهم ورغباتهم من خلال دراستهم وتوجه المؤسسة نحوهم أي معرفة المؤسسة ما يرغب العميل فيه أولاً ثم الإنتاج ثانياً، وعلى عكس هذا فالمؤسسات التي لم تأخذ بضرورة دراسة العملاء وسلوكياتهم ودوافعهم ورغباتهم مهددة بالزوال كما أن محيط العميل وانطلاقاً من الأسرة إلى المجتمع ومدى التأثير على قرارات العميل الشرائية إضافة إلى التغيرات الاجتماعية

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

والتكنولوجية التي أدت إلى تزايد الوعي والإدراك لدى العميل مما يزيد من الضغوط والقيود على المؤسسة، ومنه فإن المؤسسات حتى تحافظ على بقائها في بيئة الأعمال فهي مطالبة بالاهتمام بكل ما له علاقة بالعميل من الجنس، الثقافة، اللغة، الديانة، نمط المعيشة، العادات الشرائية، الجماعات المؤثرة على اتخاذ القرارات الاستهلاكية، الدخول والمخصص منها للإنفاق، الحساسية للجودة وكذا الأسعار... الخ. (دهيني، 2015، صفحة 46) ومن المهم أيضا معرفة مصدر القوة لدى هؤلاء العملاء:

\* ارتفاع حساسية الطلب في أسعار السلع والخدمات؛

\* وجود بعض المؤسسات تقوم بالبيع المباشر للعميل حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه المؤسسات؛

\* عندما يكون العملاء على علم كامل بالسلعة أو الخدمة؛

\* عندما يكون حجم المشتريات كبير لدى هؤلاء العملاء؛

\* وجود بدائل للسلع والخدمات؛

\* تجانس السلع والخدمات. (دهيني، 2015، صفحة 47)

إن المؤسسة من خلال دراستها للعملاء والتعرف على خصائصهم تتضح أي الاتجاهات سوف تسلك والاستراتيجيات التي سوف تتبعها ويمكن إبراز دور وطبيعة وخصائص العملاء في توجيه المؤسسة من خلال النقاط التالية (دهيني، 2015، الصفحات 47-48):

### - اختيار نوع الصناعة:

هنا تختار المؤسسات التخصص في صناعة معينة تبعا لميول وأذواق العملاء، هذا الاختيار يمكنها من الاستفادة من الفرص الناتجة عن خصائص العملاء. فقد أثبتت دراسات أجريت من طرف شركة AMERICAN EXPRES أن البنوك تمنح قروضا للأمريكيين الراغبين في شراء سيارات ومنازل في حين لا تمنح قروضا للراغبين في تمويل متطلباتهم اليومية، فرأت هذه المؤسسة بأن صناعة بطاقات الائتمان CREDIT CARDS فرصة يجب الاستفادة منها. كما نجد المؤسسات التي اختارت صناعة السيارات المجهزة بمقصورة على شكل مطعم لاستغلال فرصة تواجد عدد كبير من الأفراد يعملون بعيدا عن التجمعات السكنية أو الأشخاص التي تستوجب طبيعة عملهم التنقل الدائم، وهناك أيضا المؤسسات المتخصصة في صناعة المأكولات الجاهزة FAST FOOD كما هو شائع في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لطبيعة المرأة الأمريكية وحرصا على استغلال وقتها بدل تضييع جزء كبير منه في المطبخ.

### - اختيار موقع الصناعة:

تؤثر خصائص العملاء في اختيار المؤسسات لموقع صناعتها، فمثلا لا يمكن للمؤسسة أن تختار منطقة يقطنها مسلمون

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

لتمارس في صناعة الخمور مثلا لأن ذلك يتنافى وعادات وتقاليد وديانة هذه الشريحة من العملاء، كما نجد مثلا في ألاسكا أن اكتشاف البترول بها قد يسبب ارتفاع الدخل الفردي لسكانها كما يجعل الفرصة مواتية لمؤسسات من أجل النمو في صناعات معينة تتلاءم وظروف وخصائص السكان؛

### - اختيار التكنولوجيا المستعملة:

إن لطبيعة العملاء تأثير كبير على التكنولوجيا المستهدفة من طرف المؤسسات، حيث نجد أن بعض العملاء يهتمون بمدى جودة المنتجات وسرعة وأساليب تقديم الخدمات ولا يعيرون الأسعار اهتماما كبيرا، وبالتالي ينعكس هذا على التكنولوجيا التي توفر هذه الجودة وسرعة وراحة العميل أثناء الشراء. بعدما رأينا أن التوجهات التي تتبعها المؤسسة تبعا لخصائص العملاء سنرى الآن أن جمع الأساليب للتعامل مع العملاء والتي تعزز فرص الاستثمار وبقاء المؤسسة في بيئة الأعمال.

### 2. المنافسون الحاليون:

المنافسون هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانيات والتي تهدف إلى العمل في نفس البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتقدم نفس المنتجات وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة، إن أي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد يؤدي إلى الكثير من التأثير على منافسيها مما ينتج عنه رد فعل أو ثأر أو مواجهة؛ (كبلان، 2006، صفحة 38) وبصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة، كما أن التهديد الذي تواجهه هو نتيجة ما يتمتع به المنافسون في النواحي التالية (بوعبة، 2011، صفحة 77):

- \* تكامل تشكيلة المنتجات؛
- \* كفاءة وجودة سياسات البيع والترويج؛
- \* القدرة على تخفيض الأسعار؛
- \* موقع المصنع ومراكز التوزيع؛
- \* الخبرة في الصناعة؛
- \* العلاقة مع الموردين؛
- \* السمعة وثقة العملاء وولائهم؛
- \* السرعة في اتخاذ القرارات وردود الفعل المناسبة؛
- \* القدرة على الحصول على الموارد الأولية بسعر مناسب؛
- \* جودة السلع والخدمات؛

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

- \* الحصة السوقية ومدى التأثير في السوق؛
- \* القدرة على التأثير والابتكار؛
- \* نوعية العمالة؛
- \* جودة الاستراتيجيات وتنوعها ومرونتها.

### 3. المنافسون المحتملون:

لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين فقط بل تمتد لتشمل المنافسون المحتملون الذين ينتجون وينتظرون الفرصة للدخول في السوق، والتهديد الأساسي من دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض عن الطلب، وبالتالي انخفاض الأسعار، وفي بعض الحالات فإن دخول منافسين جدد يمثل فرصا وليس تهديدا فقد تدخل مؤسسة قوية قادرة على جذب عدد إضافي من العملاء للصناعة ككل بما تقدمه من إعلانات وجهود بيعية خاصة إذا كانت منتجات الصناعة لا تحمل علامة تجارية، وقد يكون دخول منافسين جدد علامة على نمو الصناعة وفرصة للمؤسسات القليلة لكي تحصل على مزايا حكومية مثل التراخيص أو الحصول على إعفاءات؛ (حاجي، 2013، صفحة 21)

### 4. الموردون:

وهم عبارة عن مختلف مصادر مدخلات المؤسسة من مواد أولية، معدات طاقوية ومختلف الخدمات والتجهيزات ومستلزمات العملية الإنتاجية ونجاح المؤسسة مرهون على مدى حسن علاقتها مع الموردين، وذلك أن العلاقة الجيدة تجعل المؤسسة في موقع جيد في بيئة الأعمال من حيث حصولها على مختلف مدخلات عملياتها الإنتاجية بالقدر الكافي، الجودة العالية والسعر التنافسي، كل هذا يعزز فرص امتلاك ميزة تنافسية بين المؤسسات؛ كما أن سوء العلاقة بين المؤسسة والموردين تمثل تهديدا لها كعدم تمكن المؤسسة من الحصول على احتياجات عملياتها الإنتاجية بالكمية والجودة اللازمين والوقت المناسب كما يحدث تذبذب في توفير هذه الاحتياجات من طرف الموردين وشروط التسليم والدفع وحتى عدم التزام الموردين بتأمين متطلبات المؤسسة باستمرار، كل هذا من شأنه تقليص حظوظ المؤسسة في النمو والاستمرار وحتى البقاء في بيئة الأعمال. وعليه فإن من واجب المؤسسة القيام بدراسة وتحليل الموردين من جميع النواحي كعدددهم ومدى قدراتهم على التحكم في الأسعار والجودة وشروط التسليم والدفع. (دهيني، 2015، الصفحات 44-45)

وتبعاً للدراسة التي قام بها PORTER لتوضيح مواطن القوة في العلاقة التي تربط المؤسسات بالموردين سنرى متى تكون هذه القوة في متناول المؤسسة ومتى تكون في متناول الموردين من خلال ذكر أهم العوامل التي تمثل مصدر هذه القوة.

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

### مصدر قوة المؤسسة:

- عدد المؤسسات: تزداد قوة المؤسسة في علاقاتها مع الموردين كلما كان عدد المؤسسات قليلا بالمقارنة مع عدد الموردين ذلك أن التنافس يكون شديدا بين هؤلاء الموردين في جلب هذه المؤسسة مما ينجر عنه تخفيضات في الأسعار وجودة عالية وشروط دفع أفضل؛
- حجم مشتريات المؤسسة: كلما كانت مشتريات المؤسسة أكبر كلما سمح لها ذلك بالضغط على الموردين والاستفادة من التخفيضات والاستحواذ على ولائهم؛
- المرونة: إن بيع الموردين لا يتسم بالمرونة أي عدم التحكم في معدلات الإنتاج فهذا يعني أن الموردين قد يواجهون فائضا في المعروض من سلعهم وخدماتهم؛
- العلامة التجارية: إن بيع الموردين لمنتجات لا تحمل علامات تجارية يجعل المؤسسة في موقع يسمح لها بالتحول إلى مورد آخر دون تحمل تكاليف هذا التحول؛
- السلع والخدمات البديلة: كلما كانت هناك بدائل للصنع والخدمات المقدمة من الموردين بحيث لا تؤثر على جودة وخصائص منتجات المؤسسة كلما زاد ذلك من قوة هذه الأخيرة في علاقاتها مع هؤلاء الموردين حيث يمكن الانتقال من اقتناء سلع معينة إلى أخرى لا تؤثر على جودة ما تنتجه وتوفر لها مزايا أحسن؛
- التكامل الخلفي للمؤسسات: إذا كان بإمكان المؤسسات تحقيق تكامل خلفي أي شراء وامتلاك مصادر توريد مع عدم تمكن الموردين من تحقيق تكامل أمامي بتصريف منتجاتهم، هنا تكون المؤسسات في مركز قوة أمام الموردين نظرا لتوفر الاختيارات أمام هذه المؤسسة. (دهيني، 2015، الصفحات 45-46)

### \* مصدر قوة الموردين:

- إن مصدر قوة الموردين أثناء تعاملهم مع المؤسسات والذي يظهر في القدرة على رفع الأسعار وتخفيض الجودة وشروط التسليم ويمكن توضيحه من خلال العوامل التالية (دهيني، 2015، الصفحات 46-47):
- إمكانية تحقيق الموردين لتكامل أمامي؛
  - عدم تواجد سلع وخدمات بديلة؛
  - عندما يكون تعامل الموردين مع المؤسسات بخصص صغيرة وغير مهمة؛
  - ابتعاد الموردين عن المنافسة الحرة (أي قلة الموردين)؛
  - إذا كانت سلع وخدمات الموردين تعتبر مدخلات رئيسية في منتجات المؤسسة.

### 5. القوى العاملة:

تنال القوى العاملة نصيبا كبيرا من اهتمام ودراسة المؤسسة لأنها من أهم الدعامات لمزاولة واستمرارية عمل المؤسسة، وكما تتيح العمالة فرصا للمؤسسة في حالات معينة فهي أيضا تشكل تهديدات في حالات أخرى... وكمثال على ذلك نجد توافر العمالة الماهرة والتميزة في السوق المحلي يمثل فرصة للمؤسسات الأخرى المتنافسة عالميا، حيث أن عدم توافرها يعتبر تهديدا لهذه المؤسسات من ناحية أخرى فإن الفائض في عرض العمالة عن طلب المؤسسات في سوق العمل يتيح فرصة الحصول على عمالة ذات أجور منخفضة تساهم في تخفيض التكاليف، على عكس التهديد الناجم عن الطلب الزائد عن العمالة من عرضها إضافة إلى ذلك فإن توفير شروط عمل أفضل وأجور أعلى من طرف المؤسسة يتيح لها فرصة اجتذاب أكبر قدر من العمالة في حين أن فشل المؤسسات في توفير هذه الشروط يمثل تهديدا من حيث صعوبة جلب العمالة الجديدة من جهة وحتى المحافظة على العمالة القديمة في ظل المنافسة الشديدة لاقتناص أكفأ عمالة من جهة أخرى؛ (دهيني، 2015، صفحة 50)

### 6. السلع البديلة:

تتعرض المؤسسات التي تعمل في الصناعة إلى تهديد من طرف الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات وخدمات الصناعة، وكلما زاد هذا التهديد كلما كانت مدعاة لزيادة الاستثمار في البحث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة وبالتالي زيادة نفقات الدعاية والإعلان. ووجود السلع والخدمات البديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى، وهذا يعتبر تهديدا بالغا على مؤسسات الصناعة، ويزيد تهديد السلع والخدمات البديلة في الحالات التالية (بوبة، 2011، الصفحات 79-80):

- \* قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بأسعار منخفضة وبطريقة أفضل؛
- \* عدم توفر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي؛
- \* عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة اتخاذ قرار بشراء السلع والخدمات البديلة؛
- \* إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد ولا يمكن تعديل منتجات الصناعة نظرا لقصور الإمكانيات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في البيئة التنافسية

تؤثر في البيئة التنافسية العديد من العوامل البيئية والمتمثلة في:

#### 1. العوامل الاقتصادية:

هي مجموعة من العوامل تتبع من طبيعة النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات الناتج القومي، معدلات النمو، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات الدولية والنقدية للدولة وتأثيرها على ميزان المدفوعات، ودور الأعمال وآثارها.

\* ميزان المدفوعات: يقصد به الفارق بين الصادرات والواردات، فكل دولة تسعى إلى إحداث فائض في ميزان مدفوعاتها، وتقوم بتشجيع الصادرات وفرض القيود على وارداتها، وهذا من شأنه أن يخلق فرصاً لمؤسسات وتهديدا لمؤسسات أخرى؛

\* دورة الأعمال: يقصد بها دورة الأعمال ما بين الركود والكساد والانتعاش، ومما لا شك فيه أن دورة الأعمال لها تأثير على المؤسسات؛

\* توزيع الدخل القومي: ويختلف توزيع الدخل القومي من بلد لآخر حتى وإن تساوت كل منهم في قيمة متوسط الدخل القومي ففي الدول النامية هناك قسمين من الأفراد الأولى شديدة الثراء والأخرى شديدة الفقر؛

\* السياسات المالية والنقدية: السياسة النقدية يقصد بها التحكم في كمية عرض النقود الموجودة في السوق للتداول وأسعار الفائدة، والسياسة المالية هي التي تعتمد على مدى الإنفاق الحكومي وسياسة الضرائب المتبعة. (عبد الله ذيب، 2016، صفحة 33)

#### 2. العوامل السياسية والقانونية:

لا تنشأ شركات الأعمال من فراغ، لكنها تنشأ من أصل المجتمع لحاجته للمنتجات والخدمات ومواصلة الأعمال بحرية، والاعتراف بدورهن في المجتمع الأكبر ونتيجة لذلك يجب على الشركات باستمرار متابعة المتغيرات الرئيسية في البيئة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الشركة ومنها:

\* المتغيرات السياسية: مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل ونظام الحكم السائد، فتمتاز البيئة السياسية بعدد من الخصائص منها:

- زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيود على أداء المؤسسات؛

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

- إن هذا التدخل ليس مجانياً وهو تدخل له تكلفة فالقوانين الحكومية الخاصة بالتغلب على التلوث البيئي تفرض على المؤسسة صرف الملايين لتوضع هذه القوانين موضع التنفيذ، وتزداد التكاليف بزيادة هذه القيود؛
- وجهة نظر الحكومة لهذا التدخل تختلف عن وجه نظر المؤسسة له، فالحكومة ترى أن المؤسسة إذ تمكنت من تحقيق درجة مقبولة من التوازن بين مصالحها وأهدافها وبين مصالح الحكومة في أعمالها. على العموم على إدارة المؤسسة مراقبة التطورات في البيئة السياسية التي تعمل فيها.
- \* المتغيرات القانونية: فهي تمثل مجموعة من القوانين المؤثرة على عمل المؤسسات. وبصفة عامة يمكن تقسيم القوانين المؤثرة على عمل المؤسسات إلى عدد من المجموعات الأساسية وهي:
  - القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك القوانين التي توجد بغرض منع تلوث البيئة كالهواء، الماء، وغيرها والحفاظ على نظافتها؛
  - القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وتشمل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أصحاب المؤسسة والعاملين بها؛
  - القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق العميل: وهي تشمل تلك القوانين التي تهدف لحماية العميل من الممارسات الخاطئة للمؤسسات في المجتمع مثل تقديم منتجات ذات آثار جانبية على صحة الأفراد أو الخداع أو الغش التجاري؛
  - مجموعة القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي تلك القوانين المؤسسة للعمليات التجارية بالدولة، وتلك الخاصة بمنع أي فساد في الأداء الإداري للمؤسسات. (الوليد و عثمان، 2016، الصفحات 67-68)

### 3. العوامل التكنولوجية:

البيئة التكنولوجية هي الجزء الذي يتعلق بالأدوات والوسائل المستخدمة التي تلعب دور فعالاً في استمرارية المؤسسة ونموها، وكما عرفها المعنيون كذلك على أنها البعد الإنساني للتطبيقات التكنولوجية المختلفة في المؤسسات وتفاعل الإنسان وقناعاته ومدى تقبله للتغيرات التكنولوجية الجديدة. فوظيفة البحث والتطوير أصبحت اليوم تلعب دوراً هاماً في المؤسسات الرائدة إذ أنها تعتمد عليها في البحث على السبل والطرق الكفيلة التي تجعل المؤسسة دائماً في تطور ونمو مسيطرة على جزء أكبر من الأسواق. وباعتبار أن التكنولوجيا هي التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض علمية وكذلك هي أسلوب تحويل مادة أولية أو منتج نصف مصنع باستعمال أدوات مناسبة وحسب سيرورة التكنولوجيا المعطاة. لذلك فهي في تطور مستمر، فلا بد على المؤسسة إدراك هذا نتيجة تسارع التطور، ذلك أن الأدوات التي تستعملها المؤسسة غالباً ما تتعرض إلى ما يسمى بالامتلاك التكنولوجي نتيجة تسارع التطور التكنولوجي وبالتالي فإن

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

إنتاج المؤسسة يكون أكبر من إنتاج المؤسسة التي تعتمد على تكنولوجيا قديمة، مما يحتم على المؤسسة مراقبة وإتباع هذا التطور حتى تستطيع المنافسة والبقاء والحفاظ على مركزها في السوق، ولما لا السعي نحو الزيادة. إن التطور السريع في المتغيرات التكنولوجية يسحب معه التأثير على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وقد يكون هذا التأثير تأثير سلبي أو إيجابيا ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة. وتشير هذه المتغيرات إلى أساليب ووسائل التي يتم اختيارها واستخدامها لإنجاز الأعمال سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية ويمكن أن نحدد أبعاد هذه التأثيرات ونتائجها من خلال:

\* **تأثير التغير التكنولوجي على الطلب:** لا شك أن التغير والتطور التكنولوجي يؤثر على نمط معيشة الناس وعلى السلع والخدمات وظهور منتجات جديدة، قد يزيد الطلب على سلعة معينة ويقل الطلب على سلع أخرى فمثلا أدى ظهور الحاسبات الآلية الصغيرة إلى تقلص سوق الحاسبات الآلية الكبيرة والتي كانت حكرا على المؤسسة التي تتوفر فيها الإمكانيات المادية كبيرة الحجم والتكاليف لتلك الآلات الكبيرة فمع وجود الآلات الالكترونية و الحاسبات الآلية الصغيرة استطاعت مجموعة كبيرة من الأفراد والمؤسسات الصغيرة امتلاك هذه الآلات واستخدامها كما أن ظهور المطاط الصناعي أدى إلى تقلص الطلب على المطاط الطبيعي؛

\* **تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية:** يؤدي التغير التكنولوجي إلى التغير في العمليات الإنتاجية، وذلك من حيث أنه عندما نريد تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل \* أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة، فإدخال الإنسان الآلي-مثلا- إلى العمل واستخدامه في خطوط التجميع أدى إلى ضرورة إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية كما أن إدخال الآلات الحديثة في خط الإنتاج يؤدي إلى تأهيل العمال للتعامل الجيد الكفاء والفعال مع هذه الآلات؛

\* **تأثير التغير السريع في التكنولوجيا:** إن مسار التطور التكنولوجي في الحياة المعاصرة يجعل من الصعب على المؤسسة معرفة واستيعاب الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسببه التغير السريع في التكنولوجيا المؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة فمثلا لم تتوقع الشركات المنتجة لأقلام الحبر السائل التهديدات القاتلة من تقديم الشركات المنافسة لأقلام الحبر الجاف، لذا يحتم على الإدارة العليا أن تتابع باستمرار أي تطور تكنولوجي في ساحة الصناعة التي تعمل في ميدانها وحتى في الصناعات القريبة من صناعاتها أو المرتبطة بها. (فراحتية، 2014، الصفحات 68-70)

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

### 4. العوامل الثقافية:

يشمل لفظ الثقافة كل من القيم والعادات المشتركة بين الأفراد في مجتمع معين. يبدو للكثير أنه لا توجد علاقة بين المؤسسة الاقتصادية والمحيط الثقافي الذي تعمل فيه ويذهب الكثير من الاقتصاديين في أوروبا وأمريكا إلى إنكار دور الثقافة والدين في حياة المؤسسات، لكن غزو الشركات اليابانية للأسواق الأوروبية والأمريكية في بداية العقد الأخير من القرن الماضي برهن على أنّ التقاليد والمعتقدات الدينية تلعب دورا بارزا في قدرات المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي كما برهن على أن احترام تقاليد ومعتقدات المحيط سواء على مستوى الإنتاج أو التسويق ضرورة إنسانية واقتصادية تضمن للمؤسسة أعلى مردودية في الإنتاج وأحسن رواج للمنتج. وعليه فإن المعطيات الثقافية يتم نقلها إلى المؤسسات المختلفة بواسطة أعضائها الذي ينتمي كل منهم إلى مجتمع معين وبالتالي يحمل معه ثقافة هذا المحيط.

فمن الواضح أنّ المؤسسة في أوروبا وأمريكا تتكون من أفراد مستقلين همهم الأول هو الربح والحرية وإشباع الحاجات المادية والنفسية في العمل، أما في البلدان الآسيوية والإسلامية بوجه الخصوص تتكون المؤسسات من مجموعات تتفاعل بسهولة لترويج منتج أو اقصة كما يضحى الفرد من اجل الجماعة.

لهذا طورت الشركات اليابانية العاملة خارج بلدها أساليب تسييرها لتحترم ثقافة المحيط الذي انتقلت إليه والحقيقة أنها لم تصل إلى النتيجة التي أحرزتها اليوم إلا بعد تجارب قاسية كلفتها الكثير قبل أن تتكيف مع الثقافات الأخرى التي انتقلت إليها. وبالتالي فإنه على مسؤولي المؤسسات الاهتمام بالعوامل الثقافية للمحيط الخارجي

أو المجتمع الذي تنشط فيه وذلك عند تحديدها لأهدافها ورسمها لاستراتيجياتها من أجل وضعية أحسن بالنسبة للمؤسسة  
إزاء منافسيها. (حجاج، 2006، الصفحات 33-34)

### 5. العوامل الديموغرافية:

تضم مجموعة من المتغيرات منها عدد السكان، كثافتهم، معدل نموهم، توزيعهم الجغرافي، الخليط السكاني من حيث توزيع فئات الأعمار، نوعية السكان ذكور وإناث ومستوياتهم الوظيفية والتعليمية. وتظهر أهمية معرفة الخصائص الديموغرافية بالنسبة للمؤسسة في تقدير حجم السوق والطلب، صياغة البرامج والخطط التسويقية المناسبة للتعامل معها كأساليب التوزيع، كما أنّ توزيع السكان يؤثر على القنوات التوزيعية المستخدمة، ومعرفة نوعية السكان ومستوياتهم الوظيفية يمكن من تقديم المنتجات التي تلائم كل فئة سكانية. (زموري ك.، 2008، صفحة 81)

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

### المطلب الثالث: أهمية تحليل البيئة التنافسية وأهدافها

#### الفرع الأول: أهمية تحليل البيئة التنافسية

إن أهمية دراسة وتحليل البيئة التنافسية يعتبر أحد العناصر الهامة عند إعداد الإستراتيجية، وتكمن أهمية تحليل البيئة التنافسية في النقاط التالية:

1. **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في حدة أنشطتها وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها؛ (داودي، 2007، صفحة 41)

2. **صياغة إستراتيجية الموارد:** يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...) وكيفية الاستفادة منها؟ ومتى يمكن المؤسسة أن تحقق المنفعة؟ (بن سيدة و مواس، 2015، صفحة 24)

3. **نطاق ومجالات التعامل المتاحة أمام المؤسسة:** تساهم دراسة العوامل البيئية في الوقت الحاضر من تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما تعلق الأمر بالسلع والخدمات، طرق التوزيع ومنافذه، أساليب وشروط الدفع، تحديد الأسعار، أو خصائص المنتجات؛ (غزروبي، 2010، صفحة 66)

4. **العلاقات بين المؤسسات:** بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمتداد لها أو توزع منتجاتها؛ (قرفة، 2018، صفحة 29)

5. **العادات والتقاليد:** تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة. (قاسم، 2014، صفحة 44)

وتأتي أهمية دراسة خصائص المتغيرات البيئية في النقاط الأربعة التالية (الصريرة، 2011، صفحة 26):

\* إن أي مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضوح القائم لأي مؤسسة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة وخصائص المتغيرات البيئية؛

\* إن أي مؤسسة تواجه العديد من الفرص والعديد من الضغوط والقيود والتهديدات التي تؤثر في سلوك المؤسسة؛

\* إذا كانت أهداف المؤسسة تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسات الأنشطة داخل المؤسسة وتتأثر هذه الأهداف بالتغيرات البيئية التي تعمل فيها فإن الإستراتيجية والسياسات والخطط بالمؤسسة، مثل الأهداف تتأثر بالظروف البيئية الخارجية مثلما تتأثر بأسلوب وممارسة النشاط داخل المؤسسة.

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

### الفرع الثاني: أهداف تحليل البيئة التنافسية

يهدف تحليل القوى التنافسية إلى وضع المؤسسة ضمن موقع واضح في المحيط التنافسي الذي تعمل فيه وبيان الفرص والتهديدات التي تواجهها كما يهدف هذا التحليل إلى:

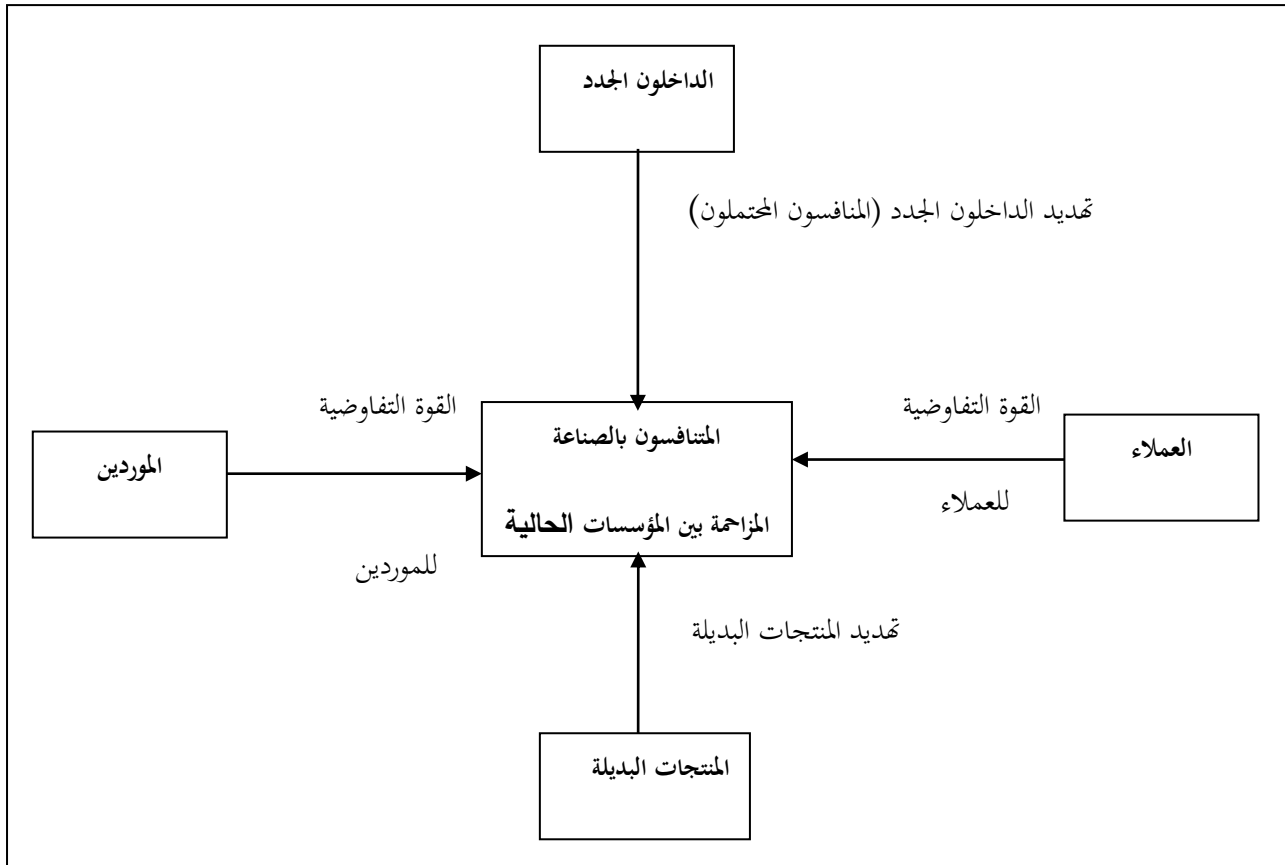
1. الأهداف التي يجب تحقيقها: تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية؛ (قاسم، 2014، صفحة 44)
2. الموارد المتاحة: تجعل المؤسسة على دراية بالموارد المتاحة (مواد أولية، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد...) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة؛ (بن همو، 2016، صفحة 76)
3. الكشف عن الفرص: الفرصة بالنسبة للمؤسسة، تعتبر كعامل خارجي يؤثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة أو مردوديتها. أي أن الفرصة التسويقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للعملاء وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده العملاء وتقديم منتج جديد يحتاجونه ولا يتواجد في السوق أو يتواجد ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه العملاء؛ (بن همو، 2016، صفحة 77)
4. تجنب التهديدات: التهديد بالنسبة للمؤسسة هو عبارة عن مشكل يفرزه تغيرات على مستوى المحيط الخارجي في غير صالح المؤسسة، أو عدم استقرار على مستوى هذا المحيط والذي في غياب رد فعل تسويقي قد يؤدي بالمؤسسة إلى تزعزع مكانتها بالسوق، مثال على ذلك ظهور منافس قوي، ظهور قوانين أو تشريعات جديدة...، مما يؤدي إلى تضائل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة. (بن همو، 2016، صفحة 77)

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

### المبحث الثاني: التحليل التنافسي حسب نموذج مايكل بورتر

إن صياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة يجتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفة من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد قام مايكل بورتر سنة 1945 بتطوير نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية في كلية هارفارد لإدارة الأعمال بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، ويستند هذا النموذج على الافتراض القائل أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير في تطوير الإستراتيجية ويعتبر بورتر أن هناك خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، وعلى مردودية وجاذبية القطاع، و قد يشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، والعكس، حيث يمكن أن تتوفر بعض العوامل تضمن للمؤسسة الاستمرارية. والشكل التالي يوضح هذه القوى.

الشكل رقم (02): نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: سلطاني، محمد رشدي، (2005). التسيير الاستراتيجي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقعه أهميته وشروط تطبيقه. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف. ص22

### المطلب الأول: تحليل الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، والمتنافسين هم جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للعملاء. حين إذا كانت المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تنهياً للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، ذلك لكون المؤسسات في هذه الحالة في وضع يبعث على الأمان أما إذا كانت المنافسة قوية والتي نجم عنها التخفيض من هوامش الربح، وبالتالي التأثير السلبي على المبيعات مما يؤدي إلى بروز ردود أفعال قد تؤدي إلى تحسن وضعية القطاع. كما أن كثافة المنافسة داخل قطاع معين تحكمها جملة من العوامل الهيكلية هي:

1. **ظروف الطلب:** إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصاً للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع؛ (بوزايد، 2012، صفحة 26)

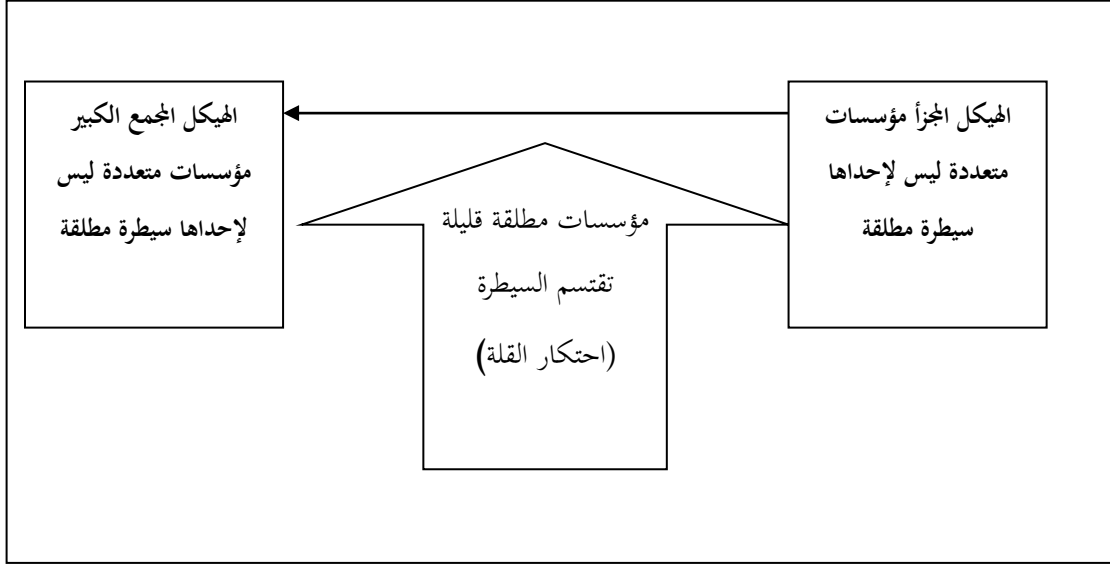
2. **الهيكل التنافسي:** يشير هيكل المنافسة إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، وقد يكون هذا الهيكل إما مجزأ أو مجعاً، فالنسبة إلى الهيكل الصناعي المجزأ فهو يحتوي على عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم دون أن يكون لإحداها أية قوة تأثيرية تحقق من خلالها السيطرة على الصناعة. وبالنسبة للهيكل الصناعي المجمع فيضم مجموعة من المؤسسات الكبيرة (احتكار القلة)، تسيطر سيطرة شبه تامة على القطاع الصناعي سواء من ناحية الإنتاج والتسويق وتكون عوائق الدخول بالنسبة للمنافسين الجدد عالية جداً مقارنة بالهيكل الصناعي المجزأ التي تكون منخفضة.

مما سبق نستنتج أن الهيكل الصناعي المجزأ يشكل تهديداً حقيقياً للمؤسسات باعتبار أن غالبية حالات الرواج والانتعاش تكون قصيرة الأجل نسبياً بفعل دخول منافسين جدد نظراً لانخفاض وضعف عوائق الدخول إلى هذه الصناعة. أما فيما يخص المنافسة بين المؤسسات في مجال الصناعة المجمع، فإنها تشكل تهديداً حقيقياً من حيث حرب الأسعار التي تحدثها، لذا تلجأ هذه المؤسسات إلى مسابرة الأسعار التي تحددها المؤسسات القائمة في القطاع الصناعي، أو قد تلجأ إلى طرق أخرى مثل: تغيير شكل المنافسة من منافسة سعريه إلى التنافس في مجالات الترويج والإعلان تدعيم الولاء للماركة، تحسين جودة المنتج، تقديم المزيد من الخدمات الإضافية للعملاء. (عثماني، 2010، صفحة 67)

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

والشكل الموالي يوضح سلسلة هياكل الصناعة:

الشكل رقم (03): سلسلة هيكل الصناعة



المصدر: عياشة، عثمانى. (2010). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم

العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس. ص 68

3. عدد المنافسين في القطاع (درجة التركيز): فإذا كان عدد المنافسين قليل فإن المؤسسات الرائدة بمقدورها فرض نفسها كقائد للسوق وفرض السعر المرجعي للسوق والعكس صحيح فيما يخص العدد الأكبر؛ (فراحتية، 2014، صفحة 212)
4. درجة نمو الصناعة: تختلف درجة نمو الصناعة من قطاع إلى آخر، فإذا كانت ضعيفة فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف مردودية القطاع، ومن جانب آخر تسعى المؤسسات الموجودة من أجل الحصول على وضعية تمكنها من تحقيق أهدافها فإن ذلك سيؤدي إلى تشكيل حروب سريعة أما إذا كانت درجة النمو كبيرة فإن ذلك يساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، وتتماشى مع وتيرة القطاع؛ (حجاج، 2006، صفحة 39)
5. التكاليف الثابتة: كلما كانت التكاليف الثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للعملاء حتى يمكن زيادة الطلب، كما في الرحلات الجوية غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر وغيرها من المغريات؛ (تواقي و مباركي، 2017، صفحة 177)

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

6. **تمييز المنتج:** تمييز المنتج من بين العوامل المهمة عند تحديد شدة المزاخمة بين المنافسين، فكلما كانت المنافسة قائمة على تمييز المنتج وجودته كلما جعل المؤسسة تهتم بخصائص المنتج (الجودة، التوزيع، التسليم). مما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق ميزة تنافسية أما إذا كانت المنتجات المعروضة نمطية أي لا يمكن تمييزها فهذا يعتمد على قرار العميل على السعر، وبالتالي ظهور حروب سعرية قد تؤدي إلى تدهور القطاع؛ (حجاج، 2006، الصفحات 39-40)
7. **الرفع من الطاقة الإنتاجية:** تفضل العديد من المؤسسات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة قصد تحقيق اقتصاديات الحجم مما يترتب عليه زيادة العرض وانخفاض الأسعار، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة؛ (خالفي، 2008، صفحة 33)
8. **منافسون مختلفون في التصور:** اختلاف المنافسون في الاستراتيجيات والشخصية والأهداف مما يؤدي إلى اختلاف في قواعد التنافسية؛ (حراي، 2018، صفحة 31)
9. **حواجز الخروج:** تلك العوامل التي تلغي أو تؤخر خروج المؤسسة بالرغم من ضعف أو سلبية مردوديتها. ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي (صحراوي، 2011، الصفحات 169-170):
- \* القيود الحكومية والاجتماعية: تتجسد في عمليات المنع التي تفرضها الحكومة على المؤسسات، بغية المحافظة على مناصب العمل، ومن ثمة تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب؛
  - \* الحواجز العاطفية: كشعور المسيرين بالمسؤولية اتجاه المستخدمين وخوفهم على مساهم المهني؛
  - \* اعتبارات إستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة استراتيجيات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم، وهذا الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، في قدراتها التسويقية وسمعتها في السوق المالية، وهنا قد تعطى المؤسسة الأم الأهمية الاستراتيجية للبقاء وتؤخر عملية الخروج.
10. **موانع الدخول إلى السوق:** تتعدد العوامل التي تحول دون دخول المؤسسات إلى قطاع معين، ومن بين هذه الحواجز نجد ارتفاع الحد الأدنى من رأس المال الواجب توفيره لممارسة هذا النوع من النشاط وعادة ما تكون هذه القطاعات إستراتيجية تتحكم فيها الدولة. (مخضار، 2017، صفحة 10)

### المطلب الثاني: تحليل المنافسة

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث أن الداخلين الجدد تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على قدراتهم الجديدة وهذا رغبة منهم في الحصول على حصة سوقية مما ينتج عن ذلك تأثيرهم في

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

مردودية قطاع النشاط كتخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع الشيء الذي ينجم عنه انخفاض في الإنتاج، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول المنافسين الجدد في الصناعة، كما يعتمد كذلك على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين. ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو موانع الدخول مرتفعة فهذا سيقبل من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق وبكل خباياه، وعليه فقد يكون رد فعله عنيفا ومحطما للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة ومحطمة للمنافس الجديد. وهناك عدة عوامل يمكن أن تشكل عوائق دخول إلى قطاع معين، وهي كالتالي:

- **اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج:** تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لأنهم سوف لن يستطيعوا تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين كما انه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم التي يمكن اللجوء إليها على جميع مستويات النشاط بالمؤسسة. ومن جهة أخرى فإنه بالنسبة للمؤسسات المتوقعة جيدا داخل القطاع فإنه بإمكانها أن تحصل على مزايا التكلفة التي لا يمكن للدخلين الجدد الحصول عليها مهما كانت اقتصاديات الحجم التي يمتلكونها، هذه المزايا التنافسية للتكلفة غير المرتبطة بحجم الإنتاج يمكن أن تأخذ شكل توقع جيد أو نفاذ ملائم لوسائل الإنتاج أو امتلاك تكنولوجيا المنتج والتمتع بالخبرة. فلو أدت الخبرة في قطاع ما إلى انخفاض في التكاليف مع احتفاظ وتمتع المؤسسات المتواجدة بمنحنيات جيدة للخبرة فإن ذلك سيشكل حاجزا أمام المؤسسات الجديدة لافتقارها للخبرة التي تسويها بمنافسيها لأنها سوف لن تخاطر بتحمل تكاليف ثقيلة للانطلاق باعتماد أسعار مقارنة لأسعار التكلفة لديها؛ (بلالي، 2005، صفحة 464)

- **تميز المنتج:** يتجسد ذلك في تفضيل العملاء للمنتج من خلال ولاءهم للعلامة وامتلاكهم صورة جيدة عن المؤسسة الحالية مما يصعب على الداخلين الجدد الحصول على حصة من السوق وهكذا فتميز المنتج يقلل من مخاطر تهديد الداخلين الجدد؛ (خالدي، 2014، صفحة 69)

- **النفاذ إلى قنوات التوزيع:** إن هدف أي نشاط اقتصادي هو تسويق منتجاته، وهذا في حد ذاته يعتبر حاجزا للدخول على اعتبار أن قنوات ومنافذ التوزيع قد تم استغلالها من طرف المؤسسات المتواجدة بالقطاع، مما يتطلب من المؤسسات الجديدة إقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها مقابل تخفيضات في الأسعار ونفقات اشهارية تضر بمردوديتها، وإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم؛ (بوعافية، 2016، صفحة 37)

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

- **متطلبات رأس المال:** إن دخول منافس جديد إلى السوق يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، لما تتطلبه عمليات التمويل الكبيرة الخاصة بمياكل الإنتاج، المخزون، مصاريف الإشهار، التسويق، التوزيع والبحوث والتطوير... الخ، وهي تكاليف معقولة إلى حد بعيد بالنسبة للمؤسسات المتواجدة من قبل عكس المؤسسات التي تريد الدخول إلى القطاع لأول مرة؛ (فروجي، 2016، صفحة 148)

- **تكاليف التحويل:** هي التكاليف الآنية التي يتحملها العميل نتيجة تحوله من منتج المنافسين إلى منتج الداخل الجديد، وتشمل تكاليف التحويل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن لتأهيل واختيار التصميمات الجديدة للمنتج، وحتى يتمكن الداخلون الجدد من عرض منتجاتهم بمميزات تفوق بكثير منتجات الموجودين ويقبل العميل عن التخلي عن منتجات المؤسسات الموجودة من ذي قبل؛ (بن حمو عصمت، 2015، صفحة 22)

- **مزايا المؤسسات القائمة مسبقاً:** ذلك لامتلاكها التكنولوجيا والخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على المواد الخام؛ (زموري ا.، 2018، صفحة 28)

- **أثر التجربة:** إن المؤسسات الكبيرة التي تنتج بالكميات الكبيرة تستفيد من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى باقتصاديات الحجم غير أن الدراسات بينت أن المؤسسات التي تحقق حصص كبيرة في السوق قد تستفيد من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى بأثر التجربة؛ (بوعافية، 2016، صفحة 37)

- **السياسة الحكومية:** بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة وذلك من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات من جهة أو لدخولها كطرف متعامل داخل القطاع إما في صفة عميل كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية. وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية؛ (بلالي، 2005، صفحة 465)

- **السياسة الاقتصادية:** تشكل توجهات السياسة الاقتصادية العامة للحكومات عاملاً من محددات حواجز الدخول للنشأ في قطاع ما، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتوفير بعض المزايا وتقديم تسهيلات وأن تحول دون دخول المؤسسات الجديدة. (خالدي، 2014، صفحة 70)

### المطلب الثالث: تحليل قوة تفاوض العملاء والموردين

تعتبر قوة تفاوض العملاء والموردين القوتان التنافسيتان الثانية والثالثة على التوالي في نموذج بورتر ووجد بينهما علاقة ترابط مهمة في إطار ما يعرف بسلاسل التوريد أو نظام القيمة، فالعلاقة بين المورد والعميل تؤثر في العوائد المحتملة.

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

فقوة تفاوض العملاء تمثل تهديدا على القطاع بالنظر إلى أن العملاء يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضات على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي سيؤثر سلباً على مردوديته وجاذبيته على الميزة التنافسية للمؤسسة. كما إن تلك القوة يمكن أن تتأثر بتوافر شروط أهمها:

1. **حجم المشتريات من القطاع:** تتمتعهم بميزة الشراء بكميات كبيرة قد تصل في بعض الأحيان إلى احتكار شراء كامل الإنتاج ولمدة زمنية معينة قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك؛ (خالفي، 2008، صفحة 170)
  2. **نمطية منتجات القطاع (منتجات موحدة أو غير متميزة):** تعطي للعملاء القدرة على الانتقال من بائع إلى آخر دون صعوبة، لأن الباعة يملكون نفس المنتج، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية (Porter, 2008, p. 30)
  3. **ضعف ربحية العملاء:** في حالة عامة العملاء أقل حساسية للسعر عندما تكون مردودية القطاع كبيرة مع شرط أن هذه المواد المشتراة لا تمثل نسبة كبيرة من تكاليفهم والعكس صحيح. وعليه فإنه بإمكان العملاء اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلاً؛ (بن جدو، 2015، صفحة 41)
  4. **العملاء يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي:** حيث بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض، وتعتمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي، ويمكن تحديد قوة العملاء التفاوضية ولو جزئياً إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدا للتكامل الأمامي في قطاع العملاء؛ (تواي و مباركي، 2017، الصفحات 180-181)
  5. **أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات العميل:** عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات العميل ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون العملاء - عموماً - أقل حساسية للسعر والعكس صحيح؛ على سبيل المثال: عند شراء أو استئجار كاميرات ذات جودة إنتاجية، يختار صانعو الصور المتحركة الرئيسية معدات موثوقة للغاية بأحدث الميزات بدون أن يولوا اهتمام كبير للسعر؛ (Porter, 2008, p. 30)
  6. **امتلاك العميل لمعلومات كاملة:** عند امتلاك العميل لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يزيد ذلك قوة الضغط لديه أثناء المفاوضات، وتجعله يضمن أسعار ملائمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات؛ (حراثي، 2018، صفحة 34)
- كذلك قوة تفاوض الموردين تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف. وتشتد قوة التفاوض لدى مجموعة الموردين في حالات أهمها:

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

7. درجة تركيز الموردين مقارنة بالعملاء: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبيراً؛ (واضح، 2010، صفحة 21)
8. غياب المنتجات البديلة: حيث أنه وإن كانت قوة تفاوض لدى الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاومة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف هذه القوة، والعكس إذا لم تكن أو قلت المنتجات البديلة، ففي حالة محدودة عدد البدائل الخاصة بسلعة واحدة فإن المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها؛ (جربي، 2017، صفحة 56)
9. تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل: يكون نوع من التبعية لدى العميل عند امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، كما أنه عند وجود تكلفة التبديل فإن العميل يحزم على التخلي عن مورده لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه؛ (احميدة، 2008، صفحة 55)
10. المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري: تزداد قوة الموردين التفاوضية عندما يكون المنتج ذا دور كبيراً في نتائج العملية الإنتاجية أو جودة إنتاج القطاع، وخصوصاً إذا كان المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه؛ (تواتي و مباركي، 2017، صفحة 181)
11. تهديد التكامل الأمامي: إن قوة التفاوضية للموردين تتعاظم إذا استطاع المورد التكامل أمامياً، بمعنى شراء أو السيطرة على القنوات الأمامية لصناعته. (هالاي، 2008، صفحة 24)

### المطلب الرابع: تحليل المنتجات البديلة

- تعرف المنتجات البديلة على أنها تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن تفي باحتياجات العملاء بشكل يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات المؤسسة فوجود بدائل قوية يشكل تهديداً تنافسياً كبيراً، ويشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تتأثر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية أي لا تشكل عاملاً تنافسياً كبيراً فهذا يهيئ فرصة أمام المؤسسة للتحكم في الأسعار. (احميدة، 2008، صفحة 54)
- يمكن إضافة بعض الممارسات التي يتم من خلالها مواجهة القوة التنافسية الخاصة بالمنتجات البديلة وهي (الدرويش، 2013، الصفحات 90-91) :

- الممارسات الأفضل في البحوث والتطوير؛
- الممارسات الأفضل الخاصة بتطوير المنتجات الحالية؛
- الممارسات الأفضل الخاصة بطرح منتجات جديدة متميزة عن المنتجات البديلة؛
- استخدام شكاوى العملاء كمدخلات في تحسين المنتجات؛

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

- إبلاغ العاملين باحتياجات ورغبات العملاء؛

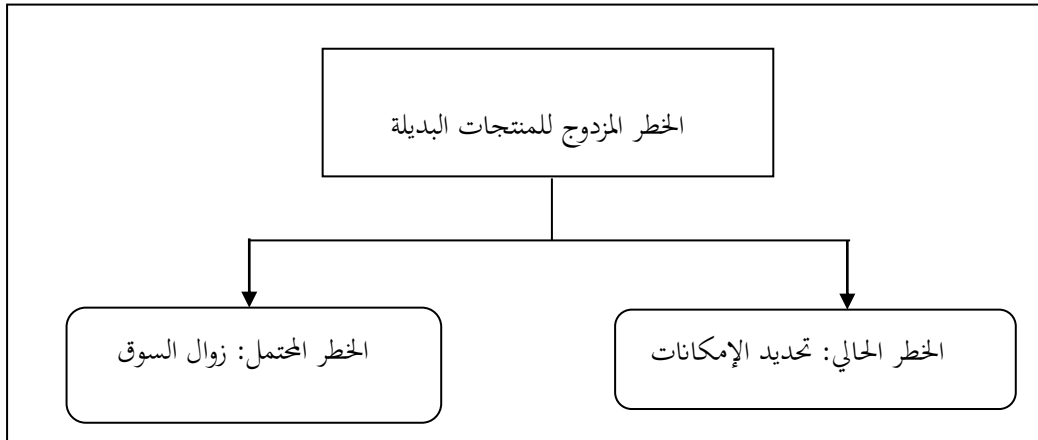
- الممارسات الخاصة بخدمات ما بعد البيع.

كما يمكن الإشارة إلى أن هذه الممارسات يمكن توجد في شركات المنتج البديل، ولكن قد لا تكون ذاتها ويصعب التنبؤ بها. المنتجات البديلة هي المنتجات التي تحقق نفس الإشباع عند نفس المجموعة من العملاء، وهي تختلف من حيث الخصائص. ووفقا لبورتر فان وجود السلع البديلة يحد من العائدات المحتملة للمؤسسة بوضع قيود على الأسعار التي تفرضها المؤسسة التي من الممكن أن تحقق أرباحا لها، على سبيل المثال تنافس المؤسسات العاملة في صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع المؤسسات العاملة في صناعة الشاي. فهاتين الصناعتين تخدمان العملاء الذين يحتاجون هذا النوع من المشروبات، وبالتالي فان الأسعار التي تحددها المؤسسات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بديل هو الشاي فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه فلا شك أن من يشربون القهوة سيتحولون إلى الشاي، وقد حدث هذا فعلا عندما دمر سوء الأحوال الجوية محصول البن في البرازيل سنتي 1975 / 1976، وارتفع سعر القهوة بشكل كبير جدا وذلك نظرا لنقص المحصول فبدأ العملاء يتحولون إلى الشاي بشكل كبير.

إن دخول المنتجات البديلة إلى السوق يتطلب من المؤسسة زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير من اجل خلق تمايز واضح فيها إذا ما قورنت بالمنتجات أو الخدمات البديلة، أو تخفيض أسعارها لغرض الاحتفاظ بالعملاء الأصليين وعدم تحولهم التعامل إلى المؤسسات التي تقدم المنتجات أو الخدمات البديلة. (خالفي، 2008، الصفحات 170-171)

ويتحدد خطر منتجات البديلة من جانبين مختلفين، فقد تهددها من ناحية تخفيض الأرباح بانخفاض معدلات بيعها والتأثير على أسعارها، وإما من جانب الزوال المحتمل لسوق المنتج الأصلي. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تهديد المنتجات البديلة



المصدر: بوعافية، عادل. (2016). هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر. ص 41

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

---

يزداد تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة في الحالات التالية (بولخال، 2011، صفحة 31):

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار، النوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها؛
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي، الاقتصادي والنفسي زادت خطورتها؛
- ميل المشترين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم، لكون هذه البدائل خيارات واقعية ومنتجة.

## الفصل الأول: تحليل البيئة التنافسية

### خلاصة الفصل الأول

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالبيئة التنافسية أو ما تسمى بالبيئة الصناعية، بيئة النشاط (المهام) والبيئة الخارجية الخاصة حيث تعد هذه الأخيرة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية لأنها تعتبر المصدر الأساسي لمدخلاتها وكذلك مصب لمخرجاتها، والتي تعرف على أنها مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة إذ يختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى، ويمكن المؤسسة الرقابة عليها نسبياً، والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية: (العملاء، الموردين، المنافسين التشريعات، والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، تكنولوجيا الصناعة.. الخ)، فالمؤسسات اليوم تواجه بيئات أعمال على درجة عالية من التركيب، التغير المستمر، التعقيد، عدم التأكد، الاعتمادية، العدائية، التنوع، والتجانس وعلى المؤسسة أخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي. وتم كذلك من خلال هذا الفصل التعرف على مختلف مكونات البيئة التنافسية من عملاء، موردين، منافسون محتملون ومنافسون حاليون بالإضافة للقوى العاملة والسلع البديلة ومختلف العوامل المؤثرة فيها من عوامل سياسية وقانونية، اقتصادية، تكنولوجية، ثقافية وديموغرافية.

إن لتحليل البيئة التنافسية أهمية كبيرة لدى المؤسسات حيث تساعدها على توفير المعلومات اللازمة للإدارة للتحكم في أنشطتها وتوجيهها كذلك الأهداف الواجب تحقيقها، صياغة استراتيجية الموارد، تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة، بيان العلاقات بين المؤسسات وتحديد عادات وتقاليد المجتمع. فبعدما تتعرف المؤسسة على مكونات البيئة الخارجية الخاصة، تسعى إلى التعرف على الفرص التي يمنحها المحيط والتهديدات التي تواجهها عن طريق جمع المعلومات عن هذه البيئة ليتم بعد ذلك تحليل الفرص واغتنامها ومواجهة التهديدات بحيث يتم إعطاء أهمية للعنصر الأهم وهكذا، ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

وتم التطرق كذلك إلى نموذج M.Porter حيث يرى أن هناك خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات، وبالتالي التأثير على أرباح المؤسسات المعنية وأدائها، فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط أو التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح حيث تتمثل هذه القوى أساساً في شدة المنافسة داخل الصناعة، تهديد الوافدين الجدد، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديد المنتجات البديلة.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

تمهيد:

تواجه المؤسسة الاقتصادية في الآونة الأخيرة الكثير من التحديات والمتاعب البيئية كزيادة المنافسة، التقدم التكنولوجي الكبير والجودة العالية وغيرها من الصعوبات مما يجعل القدرة على التصدي لهذه التحديات في معظم الأحيان صعبا، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة وضع خيار إستراتيجي الذي يعتبر وسيلة أو أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد أفضل تبعا للظروف المحيطة بالمؤسسة، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل، وهذا يفرض على المؤسسة أن تكون أكثر تنبؤ لتلقي الإشارات الخارجية والعمل على تحليلها لتساعد في عملية التحليل البيئي الخارجي والذي ينتج عنه تبني الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يحقق رسالة المؤسسة التي تم تحديدها، وهذا ما يساعدها على التفوق والتموقع الجيد في السوق في ظل وجود العديد من الخيارات الإستراتيجية المتاحة. وسيتم توضيح ذلك من خلال التطرق إلى ما يلي:

- الخيار الاستراتيجي
- الخيارات الإستراتيجية الملائمة لمواجهة البيئة التنافسية

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### المبحث الأول: الخيار الاستراتيجي

أصبحت المؤسسة الاقتصادية تعيش في محيط كثير التقلب، والمنافسة الشديدة هي الصفة الغالبة عليه كما أن الغاية التي تسعى إلى تحقيقها كل مؤسسة هي النجاح، ولضمان ذلك أصبحت المؤسسة تعمل على تنمية قدراتها التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة ومتميزة بتبني الخيار الاستراتيجي الذي يحقق رسالة المؤسسة التي تم تحديدها، وهذا ما يساعدها على التفوق والتموضع الجيد في السوق في ظل وجود العديد من الخيارات الإستراتيجية المتاحة.

### المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي ومعايير تقييمها

يعتبر الخيار الإستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

### الفرع الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي

هناك عدة مفاهيم للخيار الاستراتيجي للمؤسسة التي تنشط في صناعة ما، وأهمها:

\* يمكن تعريف الخيار الاستراتيجي على أنه: " قرار الاختيار من بين الاستراتيجيات الكبرى التي تمت دراستها والتي من شأنها أن تحقق أفضل الأهداف للمؤسسة، ويتضمن القرار التركيز على عدد قليل من البدائل مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل الاختيار التي تقيم البدائل مقابل هذه المعايير وتتخذ خيارات فعلية". (Satya, 2010, p. 38)

\* كما يعرف بأنه: " هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الايدولوجية، الإدراك، الطموحات وقيم هذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة". (الصميدعي و ردينة، 2011، صفحة 263)

\* عرف أيضا بأنه: "يمثل حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة". (هاني، 2018، صفحة 115)

\* يمثل الخيار الاستراتيجي تقييم الاستراتيجيات البديلة واختيار البديل الأفضل، مع مواجهة المؤسسة للمنافسة الشديدة، يلاحظ بشكل متزايد أن أفضل القرارات الإستراتيجية لا يتم التوصل إليها من خلال الإجماع بل يستخدم صناع القرار الإستراتيجي الصراع المبرمج لإثارة آراء مختلفة خالية من المشاعر الشخصية. (Srinivasan, 2014, p. 147)

\* يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي على أنه: " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة مع الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الخيار الاستراتيجي يتحدد وفقا لنتائج التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة. وتأتي خطوة تحديد الخيار الإستراتيجي كمرحلة لاحقة لعملية التحليل الإستراتيجي، من أجل الوقوف عند الخيار الذي يحقق للمؤسسة أعظم قيمة في عالم الأعمال". (بوهنتال، 2018، صفحة 173)

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

على أساس ما تقدم يمكن القول بأن الخيار الإستراتيجي هو: "عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار المناسب منها، والذي يحقق أهداف المؤسسة بما يضمن نجاحها المستقبلي، على أساس استغلال نقاط القوة الداخلية واغتنام الفرص الخارجية وتجنب التهديدات المحتملة مع ضمان الدقة في التنفيذ". (بوهلال، 2016، صفحة 63)

### الفرع الثاني: معايير تقييم الخيار الاستراتيجي

يجب على الإدارة العليا أن تختار إحدى هذه الاستراتيجيات للتنفيذ، ومن المحتمل أن تبرز عدة استراتيجيات مناسبة يجب مراعاة عدة معايير هامة هي (الزنفلي، 2013، صفحة 137):

- الملائمة: بمعنى أي البدائل الإستراتيجية أكثر ملائمة للتغيرات والتحويلات والاتجاهات المحلية والعالمية والمتوقعة مستقبلا، وأيها أكثر قدرة على التغلب على الصعوبات والمشكلات المحددة في خطوة التحليل البيئي؟
- العملية: بمعنى أي البدائل الإستراتيجية أكثر قابلية للتطبيق عمليا؟
- القبول: بمعنى أي البدائل الإستراتيجية من المتوقع أن يكون أكثر قبولا من متخذي القرار وأعضاء المؤسسة والأطراف المهتمة؟
- الدوافع: مع الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية بمعنى أي البدائل الإستراتيجية يتوافق بشكل أفضل مع كل ما سبق؟
- الجدوى والتأثير طويل الأجل: بمعنى أي البدائل الإستراتيجية قد يكون أكثر جدوى ومنفعة للمؤسسة، وذا تأثير طويل الأجل؟
- سهولة التنفيذ: بمعنى أي البدائل الإستراتيجية يعتبر أكثر سهولة ويسرا في التنفيذ دون مواجهة مشكلات تنظيمية وإدارية متشابكة أو معقدة؟
- سرعة النتائج: بمعنى أي البدائل الإستراتيجية يحتاج لوقت اقل لتنفيذه وتفعيله وتحقيق نتائج ملموسة منه؟
- التحديث والتطوير: بمعنى أي البدائل الإستراتيجية يمكن أن يحقق قدرا أكبر من التحديث والتطوير للمؤسسة؟
- التأهيل والتدريب: بمعنى أي البدائل الإستراتيجية يحتاج إلى قدر اقل من التأهيل والتدريب للكوادر العاملة بالمؤسسة، وما مدى توافر الإمكانيات اللازمة لذلك؟
- التكلفة: بمعنى أي البدائل الإستراتيجية اقل تكلفة ويساهم بدرجة أكبر في ترشيد الإنفاق؟ ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار عدم المساس بالجدوى والمنفعة والقدرة على تحقيق الأهداف، ومن ثم نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### المطلب الثاني: تصنيف الخيارات الاستراتيجية

بعد قيام المؤسسة بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية بما يتبين لها من الفرص والتحديات محيطة بها، وتبين نواحي قوتها وضعفها التي تتسم بها، بالإضافة إلى قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي بما في ذلك غاياتها التي تطلع إلى تحقيقها، يصبح أمام هذه المؤسسة مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تعددت باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الاستراتيجية، واختلفت معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، كون أن المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختيارات المتعاقبة، وعليه يكمن تصنيف الخيارات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة وفق ما يلي:

- الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي (العام)؛
- الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال؛
- الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

### الفرع الأول: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي

تشير الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي إلى الاستراتيجيات الكلية التي توجه تصرفات المؤسسة، والتي من خلالها يتم تحديد كيفية إنجاز الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ككل. من أهم أنواع الاستراتيجيات على هذا المستوى ما يلي:

- إستراتيجية النمو والتوسع؛
- إستراتيجية الاستقرار والثبات؛
- إستراتيجية الانكماش والتراجع.

ويمكن توضيح معنى كل إستراتيجية فيما يلي:

#### 1. استراتيجيات النمو والتوسع:

تخطى إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال أنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح، وتسعى المؤسسات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات والاستفادة من منحنى الخبرة في خفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ينمو بسرعة، وإذا لجا المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر، وكما تعد استراتيجيات النمو مرغوبة، فهي تمكن منظمة الأعمال من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل يسير، ويؤدي النمو بحذ ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لرؤساء المؤسسات ؛

(اولاد دحمان، 2018، صفحة 17)

تساعد إستراتيجية النمو والتوسع على تحقيق العديد من المزايا أهمها (عبد الله ذيب، 2016، صفحة 183) :

\* قدر أكبر من الأرباح؛

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

\* مكانة أقوى للمؤسسة؛

\* التمتع باقتصاديات الحجم الكبير؛

\* إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.

تتجه المؤسسة عادة إلى البحث عن البدائل الإستراتيجية للنمو والتوسع عند وجود واحدة أو أكثر من الرغبات أو الأهداف التالية (حوحو، 2016، الصفحات 04-05) :

— الاستجابة للفجوة بين العرض والطلب التي تشمل على الفرص تسويقية حقيقية أمام المؤسسة يمكنها أن تحقق منها أرباح مناسبة؛

— الاستجابة للنمو في احتياجات وعملاء المؤسسة والتطوير أو التنوع في أذواق العملاء وضرورة توفر تشكيلة جديدة متكاملة من المنتجات؛

— الرغبة في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة وتنمية أسواقها ومبيعاتها وأرباحها؛

— التفاعل مع اتجاهات واستراتيجيات المنافسين والحاجة إلى فتح قطاعات سوقية جديدة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة؛

— الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة وتوظيف الرصيد المعرفي ونتائج الاختبارات والتجارب والممارسات السابقة ووجود إمكانيات التوسع لتحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبرى وتخفيف التكلفة والتمتع بالمزايا التنافسية لدى المؤسسة؛

— في حالة الرغبة للتضييق على المنافسين وحرمانهم من الاستفادة مما يتاح من فرص جديدة لتنمية العمال والإيرادات والأرباح.

إن البدائل الإستراتيجية الموجودة أمام المؤسسة لتطبيق استراتيجيات النمو والتوسع تتمثل في: إستراتيجية الاندماج والتملك، إستراتيجية التحالف، إستراتيجية التنوع وإستراتيجية التكامل التي سيتم توضيحهم كالتالي:

### 1.1 إستراتيجية الاندماج:

يمثل الاندماج أحد البدائل الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات، وهو اتفاق بين مؤسستين أو أكثر وبموجب هذا الاتفاق

تفقد المؤسستين المستقلتين شخصيتهما تماما وتظهر للوجود مؤسسة جديدة. (الدوري، 2005، صفحة 226)

ويقصد بالاندماج ضم مؤسستين أو أكثر معا، وتكون نتيجة الاندماج تكوين مؤسسة واحدة ويتم الاندماج عادة بين مؤسسات متماثلة في الحجم. (المحمدي، 2019)

### 1.2 إستراتيجية التحالف:

وهي عبارة عن شراكة تتحقق عندما تتشارك شركتان أو أكثر من خلال أنشطة التطوير، التصنيع أو بيع السلع والخدمات، لتحقيق أهداف إستراتيجية وذات منافع متبادلة.

ومن أمثلة هذه الإستراتيجية تحالف (Star Alliance) وهو أول وأكبر تحالف طيران في العالم، يرجع تاريخ إنشائه إلى 14 مايو 1997، وكانت بدايته بتحالف خمس شركات طيران عالمية هي طيران كندا، لوفتهانزا الألمانية، الخطوط الجوية الإسكندنافية، الخطوط الجوية الدولية التايلاندية ويونائيتد إيرلاينز الأمريكية، ومنذ ذلك الحين والتحالف في نمو مستمر، حيث يبلغ عدد أعضائه الحاليين 24 عضواً، وثلاثة أعضاء إقليميين، ويقع المقر الرئيسي للتحالف في مدينة فرانكفورت بألمانيا؛ (Wikipedia)

### 1.3 إستراتيجية التنوع:

يعتبر التنوع أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً من طرف المؤسسات الاقتصادية، وذلك تحت دافع أساسي استراتيجي وهو زيادة المبيعات عن طريق اجتذاب أكبر عدد من العملاء، ولكن للتنوع حدود لا يجوز تجاوزها، وهذه الحدود تعين عدم إضافة شيء جديد إذا ما كان سيؤثر سلباً على مبيعات السلع القديمة. (مقرش، 2016، صفحة 61)

عرفت إستراتيجية التنوع على أنها: ممارسة أنشطة جديدة إما بإنتاج منتجات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة ويأتي ذلك بعد إتمام عملية التقطيع الاستراتيجي للسوق والنشاط، وتقوم المؤسسة على أثره باختيار القطع السوقية المستهدفة و توجه لكل منها منتج يتوافق مع طبيعتها، وتكون المؤسسة بذلك قد أنشأت حافظاً لأزواج (منتج/سوق) التي تمثل محوري مصفوفة التنوع أن الهدف من تبني إستراتيجية التنوع من طرف مؤسسة اقتصادية هو دخول مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلية المنتجات التي تقوم بها حالياً؛ (مقرش، 2016، صفحة 62)

ويمكن التطرق إلى أنواع استراتيجيات التنوع كالتالي (حوحو، 2016، صفحة 07):

\* **التنوع المرتبط:** هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة، وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، التوزيع، العملاء، العلامة، مما يمكن للمؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج.

\* **التنوع غير المرتبط:** الذي يعني تنوعاً في مجالات نشاط مختلفة ليس لها أي ارتباط واضح وبطبيعة النشاط الحالي أو الأنشطة الحالية، أو التنوع بالتحرك إلى مناطق جغرافية أي أسواق جديدة ويعيها عدم المعرفة بالسوق.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### 1.4 إستراتيجية التكامل:

تعد استراتيجيات التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة بالمؤسسات، خاصة وأنها تدر على منظمة الأعمال اربحا إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال، وانت في إطار دراسات متكاملة، وهناك نوعين من التكامل، التكامل العمودي وله شكلان تكامل عمودي أمامي وتكامل عمودي خلفي، اما النوع الثاني من التكامل هو التكامل الأفقي. (مقرش، 2016، صفحة 60) وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من استراتيجيات التكامل:

**1.1.4 إستراتيجية التكامل العمودي:** تشير إلى الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المؤسسة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات تامة الصنع. ومن أهم مزايا التكامل العمودي خفض النفقات وتحسين التنسيق والرقابة وينقسم إلى:

– إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي: يعني محاولة المؤسسة الحصول على ملكية أو رقابة أكبر على منافذ التوزيع بالشراء أو الاندماج، وتلجأ المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى العميل المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي ترفع من قوة المؤسسة. (حويو، 2005، صفحة 46)

– إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي: ويتحقق هذا النوع عند رغبة المؤسسة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية أو عند رغبة المؤسسة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خامة جديدة. (بني حمدان، 2010، صفحة 62)

**2.1.4 إستراتيجية التكامل الأفقي:** وهنا قد يتم التكامل عند دخول المؤسسة لميادين عمل جديدة، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة، كما قد يكون عن طريق شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعملية الإنتاجية نفسها أو تقوم بشراء مؤسسة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه لتدعم موقف المؤسسة الأصلية وتساعد على الدخول إلى قسم جديد من أقسام السوق، أو توسيع فعاليات المؤسسة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق المتداولة. (بني حمدان، 2010، الصفحات 149-150)

### 2. استراتيجيات الاستقرار والثبات:

هي لا تعني أن نعمل لاشيء بل على العكس تعني عمل نفس الأشياء، أي تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وخدماتها وطرق الإنتاج، وهي تعني الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من أجل السيطرة على العوامل البيئية

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

الداخلية والخارجية، والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات، وتهدف المؤسسة من جراء اعتماد إستراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية. كما أنها لا تعني الجمود المطلق، أو عدم القيام بأي تغيير، أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق، بل تركيز كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية. (جميع، 2007، صفحة 17)

ومن استراتيجيات الاستقرار ما يلي:

1.2 استراتيجية عدم التغيير : تعني استمرار المؤسسة على نفس المسار دون أي تغيير يذكر؛

2.2 استراتيجية الربح : وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، بحيث يصاحبها نجاح في الأمد القريب مصحوب بركود في الأمد الطويل؛

3.2 استراتيجية التوقف أو التريث : وتعني خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزافها؛

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجيات لعدة أسباب أهمها (غرزولي، 2010، صفحة 86):

- رضا المؤسسين وإدارة المؤسسة بمستوى الأداء الحالي والاقتناع بجدواه والحرص على حمايته، بالإضافة إلى تجنب المخاطرة المرتبطة بالتوسع وما قد ينتج عنه من آثار سلبية على الأداء الحالي للمؤسسة؛
- في حالة الاستقرار البيئي، وضعف احتمالات حدوث تأثير سلبي على الأداء الحالي للمؤسسة، ومن ثم الاطمئنان على استقرار ما تحققه المؤسسة من نتائج مرضية؛
- في حالة كون نوع، ومستوى المنافسة لا يسمح للمؤسسة بالنمو والتوسع في حصتها السوقية، من خلال ردود فعل المنافسين تجاهها إذا أرادت التوسع؛
- تطبع المدراء على إدارة نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب اتخاذ قرارات جديدة، أو تحمل مخاطر بسبب الدخول ضمن نشاطات جديدة؛
- قلة الموارد المالية المتاحة للمؤسسة وصعوبة الحصول عليها من مصادر التمويل.

3. إستراتيجية الانكماش والتراجع:

عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها وفق استراتيجياتها الحالية، فإنها تلجأ إلى اعتماد هذه الإستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لاسيما عندما تجد نفسها لا تستطيع تحقيق أهدافها نذكر منها (حنفي، 2010، الصفحات 100-

(101):

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

1.3. إستراتيجية التخفيف والالتفاف: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المؤسسة نفسها تعاني من الترهل، وتعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الاستثمار وكلف العمليات مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات. إن هذه الإستراتيجيات تتضمن مرحلتين:

■ المرحلة الأولى: الانكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف وتشمل هذه المرحلة عادة تخفيض حجم العاملين وتخفيض التكاليف.

■ المرحلة الثانية: تشمل هذه المرحلة تحقيق الدعم والاستقرار وتثبيت المؤسسة في وضعها الجديد.

2.3. إستراتيجية التجرّد (إلغاء جزء): وفق هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بإلغاء جزء من أعمالها عند فشله أو عندما تكون حصته السوقية صغيرة جداً بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة أو الكافية؛

3.3. إستراتيجية التحول: يقصد بإستراتيجية التحول القيام بتغيير رئيسي في أعمال المؤسسة أي الانتقال من مجال عمل إلى مجال آخر يعتبر تنفيذ هذه الإستراتيجية صعباً وذلك لأنها تتطلب قدراً كبيراً من المرونة؛

4.3. إستراتيجية المنشأة الأسيرة: يقصد بهذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، إن بعض المؤسسات تلجأ إلى هذه الإستراتيجية من أجل تخفيض تكاليف العمل وحجم القوى العاملة. ومن أسباب اللجوء إلى هذه الإستراتيجية هو عدم قدرة المؤسسة الأسيرة على القيام بمهام وظيفة التسويق لمنتجاتها وكذلك شعور بعض المؤسسات بالأمان عند اللجوء إلى هذه الإستراتيجية، إن اعتماد هذه الإستراتيجية قد يتم بإرادة المؤسسة أو قد تجد المؤسسة نفسها دون وعى وإدراك أسيرة لمؤسسة أخرى وذلك نتيجة قراراتها وأدائها السابق؛

4.4. إستراتيجية التصفية/إنهاء الأعمال: هذه الإستراتيجية هي الخيار الأخير أمام المؤسسة، وبموجبها فإنها تقوم بإنهاء أعمالها، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون البديل الوحيد أمامها هو الإفلاس أو التصفية أو أن يكون إنهاء أعمال المؤسسة أفضل للمساهمين من الاستمرار، إن اتخاذ قرار بإنهاء الأعمال هو من أصعب وأخطر القرارات، ولذلك فإن هذا القرار لا يتم إلا في الحالات الحرجة.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

الجدول رقم (01): الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي

إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع
إستراتيجية التخفيف والالتفاف إستراتيجية التجرد إستراتيجية التحول إستراتيجية التصفية إستراتيجية المنشأة الأسيرة	إستراتيجية الربح إستراتيجية عدم التغير إستراتيجية التوقف أو التريث	إستراتيجية الاندماج إستراتيجية التكامل إستراتيجية التنويع إستراتيجية التحالف

المصدر: زبير، مراد.(2018). دور إستراتيجية التميز في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قالمة، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945. ص15

### الفرع الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تضم هذه الاستراتيجيات ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات والتي يمكن اعتبارها الأنواع الأكثر شيوعا وهو نموذج ل Porter والمعروف Porter's generic strategies، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج بورتو للميزة التنافسية

السوق الواسع	قيادة التكلفة	التميز
نطاق السوق	التركيز على التكلفة	التركيز على التميز
السوق الضيق		

Source: Michael, Porter.(2008) .Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.NY,Free press,p112

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على أن يكون المنتج الأقل تكلفة في مجال صناعتها، من خلال امتلاك التقنية والحصول على امتيازات في الحصول على المواد الأولية؛
2. إستراتيجية التميز: تبحث المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على التفرد في صناعتها بحسب المعايير التي تعتبر ذات قيمة عالية من قبل العملاء، فتختار سمة أو سمات هامة بالنسبة لهؤلاء العملاء وتعمل على التفرد في مقابلة احتياجاتهم وفي مقابل ذلك تطلب علاوة في السعر، وهذه الإستراتيجية قد تتعلق بالمنتج نفسه أو ينظم التسليم التي يتم خلالها بيع المنتج أو بعوامل أخرى مختلفة؛
3. إستراتيجية التركيز: تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة من خلال اختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة ومن ثم تصيغ استراتيجياتها على خدمة هذا الجزء، وتركز هذه الإستراتيجية إما على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة على خدمة هذا الجزء أو أن تركز على التميز في الجزء المستهدف من الصناعة. (جاد الرب، 2016، صفحة 233). وسيتم التطرق إلى هذه الاستراتيجيات التنافسية بشيء من التفصيل في المبحث الثاني.

### الفرع الثالث: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها، وهي في خدمة إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة، ويمكن اعتبار أن هناك سبعة استراتيجيات أساسية (مقراش، 2016، الصفحات 66-68):

#### 1. إستراتيجية الشراء:

تركز هذه الإستراتيجية على الحصول على المواد الخام، والأدوات والتسهيلات اللازمة للعملية الإنتاجية. كما يندرج ضمن هذه الإستراتيجية الاهتمام بمصادر التوريد من حيث الاختيار والعلاقة معهم والتفاوض معهم لتوفير احتياجات ومستلزمات العملية الإنتاجية بالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت والمكان المناسبين. ومن أهم الخيارات التي تدخل ضمن هذه الإستراتيجية كل ما يتعلق بالموردين من حيث الاعتماد على أكثر من مورد، أم مورد وحيد، أم التوريد المتوازي؛

#### 2. إستراتيجية التمويل:

تندرج إستراتيجية التمويل ضمن الإستراتيجية المالية للمؤسسة وتمثل مكوئها الرئيسي، وهي تعني بتدبير الأموال اللازمة للسير الحسن للمؤسسة من جهة، ولتنفيذ استراتيجياتها المختلفة من جهة أخرى. ويتضمن إعداد هذه الإستراتيجية ما يلي:

\* تحديد مختلف البدائل التمويلية الممكنة، ومن أهم هذه البدائل فضلا عن التمويل الذاتي: الاقتراض المصرفي، طرح سندات، طرح أسهم، وكل نوع منها يمكن أن يتم وفق أساليب متعددة ولآجال مختلفة؛

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

- \* دراسة كل بديل من حيث التكاليف والمزايا أي من حيث ما يتطلبه من تكلفة للحصول عليه، والمخاطر المرتبطة به والمزايا النسبية التي يتمتع بها؛
- \* تحديد المزيج التمويلي الأفضل، أي النسبة المخصصة لكل بديل تمويلي من البدائل المقبولة؛
- \* ويتضمن تنفيذ إستراتيجية التمويل وفق الخطط العملية المرسومة، وهي خطط مرنة يمكن تعديلها كلما اقتضت الضرورة لذلك .

### 3. إستراتيجية الموارد البشرية:

- تتضمن خطة الموارد البشرية جوانب شتى أبرزها:
- \* التوظيف بمختلف صورته؛
- \* تنمية المورد البشرية عن طريق التدريب والتكوين؛
- \* الأجور والمكافآت؛
- \* تقييم الأداء؛
- \* الحوافز وتنمية العلاقات.

غير أنه لا ينبغي فهم إستراتيجية الموارد البشرية على أنها مجرد إجراءات فنية وتنظيمية، بل يجب النظر إليها باعتبارها أساس تنمية المؤسسة ككل، بالتالي فإن تصميم هذه الإستراتيجية يجب أن يكون على مستوى التطلعات إستراتيجية للمؤسسة ككل.

### 4. إستراتيجية البحث والتطوير التكنولوجي:

تتعلق هذه الإستراتيجية بمختلف الجوانب الفنية للمؤسسة أو لوحدة الأعمال، وتنصب على البحث في سبيل دعم الطاقة التكنولوجية الموجودة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو اقتناءها، وكذا تطوير أساليب الإنتاج والمواد المطلوبة، وهي كلها بدائل تتطلب المفاضلة فيما بينها من حيث التكلفة والعائد.

ومن أجل ذلك ينبغي إجراء استخبار تكنولوجي وتحديد مختلف البدائل، ومن ثم اختيار البديل أو البدائل ذات الأفضلية بالنسبة للمؤسسة، وتختلف أهمية هذه الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لحجمها طبيعة نشاطها ومستوى الكثافة التكنولوجية المطلوبة، ومن مؤشرات هذه الإستراتيجية: عدد الابتكارات، عدد المنتجات، والأساليب المطورة ونمو الإيرادات المحصل بسببها الإنفاق على البحث والتطوير؛

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### 5. إستراتيجية التموين:

شراء المواد ومختلف لوازم عملية الإنتاج هو قرار مختار من ضمن مجموعة من البدائل المتاحة، ومن أجل معرفة هذه البدائل يجب إجراء استخبار حول سوق التموين محليا وأجنيبا، ومعرفة تفاصيل كل بديل متاح، كما يتضمنه من تكاليف وآجال ومخاطر وخدمات مرافقة قبل اختيار الموردين؛

### 6. إستراتيجية التسويق:

تعد هذه الإستراتيجية من أهم الاستراتيجيات الوظيفية في كل سوق تنافسي، إذ تمثل المعبر ما بين المؤسسة والعميل، كما أنها تعكس صورة المؤسسة في السوق، وتتضمن هذه الإستراتيجية تحليل السوق التجزئة الإستراتيجية للسوق، الترويج لمنتجات المؤسسة بمختلف الوسائل، التسعير، اختيار القنوات المناسبة للتوزيع، ومن أهم مؤشرات هذه الإستراتيجية: الحصة السوقية، نمو المبيعات، عدد الأسواق، عدد العملاء، تكلفة التوزيع، تكلفة الترويج والإشهار؛

### 7. إستراتيجية الإنتاج:

تمثل هذه إستراتيجية همزة وصل ما بين إستراتيجية التسويق وإستراتيجية الشراء، إذ أن الأولى تبلغ عن احتياجات السوق كما ونوعا، والثانية تبلغ عن المواد المتاحة والممكن شراؤها وتوفيرها بالقدر المطلوب وفي الوقت المناسب وعلى ضوء ذلك يتم إعداد خطة الإنتاج.

## المطلب الثالث: خطوات صياغة الخيار الاستراتيجي

تمر عملية الخيار الاستراتيجي بمجموعة من المراحل المتسلسلة للوصول إلى الخيار الاستراتيجي المناسب، وتتمثل هذه المراحل في مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية، مرحلة تقويم هذه البدائل، ثم مرحلة اختيار الاستراتيجية.

### 1. مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية:

لا بد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يتم توليدها على مستوى المؤسسة أو أعلى مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف علما يجب أن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتناسب مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية، كما تحدد متطلبات عملية توليد البدائل الإستراتيجية على النحو التالي (المحمدي، 2019، الصفحات 73-74):

- \* الإبداع في عملية توليد البدائل بحيث تتميز المؤسسة عن منافسيها عند اختيارها لأحد هذه البدائل؛
- \* المرونة في استغلال الموارد والقابليات لتحقيق الميزة التنافسية؛
- \* الاهتمام بتوقيت عملية توليد وعرض البدائل الاستراتيجية.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### 2. مرحلة تقويم البدائل الإستراتيجية:

تتم عملية تقييم البدائل الإستراتيجية من خلال قيام المؤسسة بتقييم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المؤسسة الإستراتيجي، كما تخضع عملية تقييم البدائل الإستراتيجية لعدة معايير وأدوات لتحليل وتقييم هذه البدائل الإستراتيجية والمتمثلة في:

\* **معايير تقييم البدائل الإستراتيجية:** تباشر المؤسسة عملية التقييم لاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى، كما تتضمن معايير كمية وأخرى غير كمية.

– **المعايير الكمية:** تشمل بعض المؤشرات الكمية كصافي الربح، وسعر السهم، الحصة السوقية، مقسوم الأرباح، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل.

– **المعايير غير الكمية:** (النوعية): تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

\* أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الخارجية، وأن تكون متجانسة مع الإستراتيجيات الأخرى في المؤسسة للوصول إلى الإنجاز المطلوب؛

\* أن تكون الإستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمؤسسة؛

\* أن تكون مرنة (قابلة للتعديل) وبتكيفة (تتماشى مع الحالة) مستجيبة للبيئة الخارجية؛

\* أن تكون متناسبة مع نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والفرص والتهديدات البيئية؛

\* أن تكون متطابقة مع رسالة المؤسسة.

### 3. اختيار الإستراتيجية المناسبة:

بعد الانتهاء من عملية تقويم البدائل الإستراتيجية يتم اختيار البديل الذي يحقق الأهداف وفق توجهات إدارة المؤسسة، إن لكل بديل إيجابيات وسلبيات ويتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء عملية الموازنة اللازمة.

وهناك أساليب مختلفة يمكن أن تتبعها الإدارة العليا في المؤسسة لاختيار البديل المناسب وهي (المحمدي، 2019، صفحة 75):

\* الانتقاء لتحقيق الأهداف، إذ يتم تكميم أهداف المؤسسة كمقياس مباشر يعتمد عليه في اختيار الإستراتيجية الملائمة بين البدائل المتاحة.

\* يطلب القائمين على الخيار من الجهة الأعلى الموافقة على ما تم التوصل إليه بشأن الخيار المعتمد والمفضل.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي (صعوبات ومحددات)

إن الوصول إلى خيار إستراتيجي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ويلبي طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة، فالمؤسسة لديها عدد محدود من البدائل الإستراتيجية تعمل على تقليصها للخروج بنتيجة أفضل خيار إستراتيجي ملائم لموارد المؤسسة مع قابليته حتى تكون قادرة على تطبيقه.

وضمن هذا الإطار يورد تعريف للخيار الإستراتيجي يبين العناصر المتعددة والأهداف المتنوعة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في صياغة الخيار الإستراتيجي، و يورد الباحثين عددا من المحددات والصعوبات التي تفعل فعلها في التوجه نحو الخيار الإستراتيجية وهي (بني حمدان، 2010، صفحة 114) :

**1. المعلومات:** قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الإستراتيجي أوقد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، يتأثر العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمرا غير مناسباً؛

**2. الوقت وضوابط الكلفة:** إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، يتأثر العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمرا غير مناسبة؛

**3. انقطاع الاتصال:** إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلا في المؤسسة إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي؛

**4. السوابق المماثلة:** إذ أن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسدا التفكير والتريث عند صانعي الخيار الإستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية؛

**5. الإدراك والتبصر:** إن الخيار الانتقائي المقصور من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة ولكن لقدرة الخيار الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي في ضوء المحددات الداخلية والخارجية يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية الملائمة لمواجهة البيئة التنافسية

تسعى الاستراتيجيات التنافسية إلى الموازنة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعياً وراء تحقيق أهدافها، ويصنف بورتر الاستراتيجيات التنافسية على أنها اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة أو إيجاد موقع في الصناعة تستطيع من خلاله المؤسسة أن تمارس نشاطاتها بين بقية المنافسين.

### المطلب الأول: إستراتيجية تخفيض التكاليف

هذه الإستراتيجية كانت من بين أكثر الاستراتيجيات المطبقة خلال السبعينات، بفضل أعمال مكتب بوسطن للاستشارات BCG حول موضوع أثر الخبرة، والذي أكد أنه بالنسبة لبعض المنتجات تكاليف القيمة المضافة انخفضت ما بين 20% و30% كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج المتراكم (خبرة الإنتاج). إن اختيار هذه الإستراتيجية يستدعي البحث عن الحجم ولكن تحقيق الحجم ليس له معنى إلا إذا سمح بتحقيق هامش وحدوي مهم من خلال تطبيق أثر الخبرة. (حباينة، 2012، صفحة 52)

### الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية تخفيض التكاليف

هي الإستراتيجية التي تعتمد استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف واختزال وإلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للسوق وتستهدف أسواقاً كبيرة بحيث تتمكن من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربح معين (صبي، 2010، صفحة 11).

تتضمن هذه الإستراتيجية تخفيض كلفة الإنتاج حتى يكون بالمستطاع بيع المنتجات المتواضعة من حيث الجودة بسعر يقل عن سعر المنتجات المنافسة في أسواق المؤسسة، ولتحقيق هذه الغاية تلجأ المؤسسة إلى أحكام رقابة مشددة على كلفة النشاطات الإدارية وتخصص الحد الأدنى من الموارد للبحث والتطوير والدعاية والإعلان والنشاطات الأخرى. وتعتبر هذه الإستراتيجية واحدة من أهم خطوط الدفاع الإستراتيجية ضد المؤسسات المنافسة، حيث أن الكلفة المنخفضة تتيح لها الاستمرار في تحقيق الأرباح بغض النظر عن شدة التنافس الذي يواجه منتجاتها في الأسواق. (القطامين، 2009، صفحة 132) ، وهي الاستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع الصناعة، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الريادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة بنفس الجودة. (فرحان، 2012، صفحة 27)

ومن أمثلة المؤسسات التي قد استخدمت قيادة التكلفة المنخفضة بنجاح (شيقارة، 2005، صفحة 51):

– شركة (BIC) لصناعة الأقلام الجافة ذات الكرة المتحركة؛

– شركة (Whirl pool) لصناعة الغسالات والمجففات؛

– شركة Intel في شبكة المواصلات.

لا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية تخفيض التكاليف إلا من خلال (بن جدو، 2015، الصفحات 78-79):

1. **الاستفادة من أثر الخبرة:** حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة الوحودية وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر الخبرة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛
2. **البحث عن أحسن مصادر للتمويل:** وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف؛
3. **الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة:** وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة؛
4. **تبسيط أسلوب الإنتاج:** فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه، وبالتالي التحكم في التكاليف، ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه؛
5. **تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى العميل:** إخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

### الفرع الثاني: شروط تطبيق إستراتيجية تخفيض التكاليف

بما أن إستراتيجية تخفيض التكاليف تهدف دائما إلى تحقيق تكلفة الوحدة أقل من التكلفة الوحودية للمنافسين مع عدم إهمال جانب الجودة المطلوبة في السوق، وهذا يتطلب توفر المؤسسة على الشروط اللازمة للتطبيق الفعال لهذا النوع من الإستراتيجية التنافسية.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

1. من حيث الإمكانيات والموارد: وتتمثل فيما يلي :

- \* استثمارات كبيرة: وهو ما تتطلبه تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لا بد من توفرها بنسب مرتفعة لاستغلال الطاقة؛
- \* أنظمة توزيع ملائمة: والتي تتلائم وسياسة الحجم الكبير من أجل تدنية التكاليف؛
- \* تبسيط أسلوب الإنتاج: لا يجب أن تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها؛
- \* هندسة وفعالية تقنية: من خلال استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة؛
- \* كفاءة كبيرة لليد العاملة: إذ لا بد من الاستفادة من أثر الخبرة.

2. من حيث طرق التنظيم: تتطلب إستراتيجية القيادة بالتكلفة سياسة تنظيمية صارمة، وذلك من خلال تطبيق مراقبة

التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف، بالإضافة إلى المراجعة المتكررة والمفصلة؛

3. الاستمرار في متابعة المنافسة: ذلك لأن الميزة التنافسية المبنية على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يمكن أن تتعرض

للتقليد من طرف المنافسين؛

4. نشر ثقافة خفض التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة؛

5. تطابق مميزات المنتج لاحتياجات العملاء. (بن جدو، 2015، صفحة 80)

### الفرع الثالث: مزايا ومخاطر إستراتيجية تخفيض بالتكاليف

#### 1- مزايا إستراتيجية تخفيض بالتكاليف:

تحمل إستراتيجية السيطرة بالتكاليف مزايا عديدة منها (قوراية، 2014، صفحة 17):

- \* فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل على أساس السعر؛
- \* فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن عن الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا ما كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- \* فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛
- \* ولاء العملاء: وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئاً مميزاً كما أن العملاء التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يتكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها؛

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

\* إنتاجية مرتفعة لكل عامل (موظف)؛

\* الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة، وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية.

### 2- مخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

كما تشتمل إستراتيجية القيادة بالتكلفة على المخاطر التالية (بن جدو، 2015، صفحة 82)

\* الاعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فهناك البعض منها لا تحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة؛

\* ظهور حرب الأسعار: فبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فإن ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما يعني انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس؛

\* تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة، وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط وكنتيجة حتمية فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة؛

\* ظهور منتجات بديلة، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة، وأحسن مثال الساعات الإلكترونية؛

\* هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار.

### المطلب الثاني: استراتيجية التميز

تستطيع المؤسسة الصناعية أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا ودرجة عالية من التميز من خلال هذه الإستراتيجية، والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة.

### الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التميز

يتمثل مضمون هذه الإستراتيجية في قيام المؤسسة بتصنيع سلعة أو خدمة ينظر لها من قبل المستهلكين على أنها فريدة أو متميزة عن تلك المقدمة من الشركات من المنافسة وتنشئ قيمة عالية لزبائنها، مثل السيارات الألمانية فعلى الرغم من ارتفاع ثمنها فإن العميل يقبل عليها لتميزها عن غيرها من السيارات. (بن احمد، 2017، صفحة 62)

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

وتتطلب هذه الإستراتيجية عددا من الأنشطة المكلفة مثل التصميم والبحث والتطوير أو تقنية جديدة وأنشطة تسويقية فاعلة أو متنوعة، وعاملين مبدعين لديهم الوقت والموارد للسعي وراء الإبداعات. (حبائنة، 2012، صفحة 56)

تهدف هذه الإستراتيجية إلى خلق منتج جديد يجب أن يكون فريدا من قبل عملائه وهذا من خلال التصميم، الصورة، التكنولوجيا وخدمة العملاء من اجل كسب ولاء العملاء وبالتالي جعل المشتري غير حساس تجاه الأسعار المرتفعة وهذا سيجعل الدخول إلى السوق أكثر صعوبة بالنسبة للوافدين الجدد (Kossowsk, 2003, p. 05)

وما سبق، يمكن القول أن المؤسسة المعتمدة على إستراتيجية التمييز يمكن أن تميز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع وتطوير العمق بإضافة منتجات جديدة على خط المنتجات أي يزيد عدد المنتجات ولكن لا تتخلى عن ما هو موجود من منتجات سابقا والتي تعمل ضمن نفس الصناعة.

ويمكن القول أن عملية إضافة منتجات جديدة إلى الصناعة يكون بإحدى الطرق التالية (نعمون، 2018، صفحة 36):

- \* منتجات مخترعة ومبتكرة لم يكن لها وجود أصلا في الصناعة (مكتشفة لأول مرة)، مثل الهاتف النقال، الفيديو؛
- \* المنتجات المطورة وهي منتجات موجودة أصلا في الصناعة ولكن أجريت عليها تعديلات لتلبية رغبات العملاء، ومثال على ذلك التلفاز الأسود والأبيض تم تطويره ليصبح ملون؛
- \* منتجات جديدة على الصناعة أي تدخل إلى الصناعة لأول مرة إلا أنها معروفة لدى العملاء، مثل غسالة الصحون؛
- \* منتجات مقلدة والتي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة المنتجة وليس بالنسبة للصناعة التي تنشط فيها، كأن يكمن الاختلاف الوحيد في العلامة التجارية.

### الفرع الثاني: مجالات التمييز

هناك عدة مجالات أمام المؤسسة لتحقيق التمييز ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، شكل المنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون، التفوق التقني، الجودة غير العادية، الاعتماد على مواد خام جيدة، الريادة التكنولوجية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التمييز بكفاءة عالية إذا كانت تتمتع بكفاءات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ولكي تتمكن من الاستمرار في اكتساب الميزة يكون من الأفضل أن تحقق المؤسسة التمييز في المجالات التالية (بن جدو، 2015، صفحة 81)

- \* التمييز على أساس التفوق التقني؛
- \* التمييز على أساس الجودة وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة؛ حيث تركز على الابتكار، والتطوير في المنتج كما يعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة رغم تكاليفها العالية من أحد أهم الحواجز الأساسية لدخول منافسين جدد؛

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

- \* مؤسسة PEUGEOT لصناعة السيارات اتبعت التميز عن طريق صورة العلامة أين اختارت شعار الأسد كرمز لمنتجاتها تتميز بها عن باقي المنافسين؛
  - \* التميز من خلال الخدمة الإضافية التي تقدمها المؤسسة للعميل؛
  - \* التميز نتيجة تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- والجدول الموالي يوضح بعض الأمثلة عن المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية التميز عن المنافسين.
- الجدول رقم (02): أمثلة لبعض المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية التميز عن المنافسين

معايير التميز	الجودة	التصميم	خدمة الزبائن	التكنولوجيا	صورة المنتج
المؤسسة	Mercedes-Benz ميرسيديس لصناعة السيارات	Rolls Royce رولس رويسي لصناعة السيارات الفاخرة	General Motors جنرال موتورز لصناعة السيارات	Macintosh ماكنتوش للحواسيب الشخصية	Coca Cola كوكا كولا للمشروبات
					

المصدر قوراية، بلبشير. (2014). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر: جامعة أكلي محمد اوحاج. ص18

فالمؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق التميز التنافسي باستمرار بما تقدمه لعملائها، محاولة بذلك زيادة القيمة المضافة من منظور عملائها فهي بذلك تخلق السوق أكثر مما تأخذ نصيباً منه. فيمكن القول بأن إستراتيجية التميز تتطلب ربط كفاءات وقدرات المؤسسة بالقيمة المضافة المستهدفة عند عملائها، كما عليها تحقيق التوازن ما بين الزيادة في التكاليف مقابل الزيادة في المبيعات. (قوراية، 2014، صفحة 18)

### الفرع الثالث: أنواع إستراتيجية التميز

إن تبني المؤسسة لاتجاه يجعل منتجاتها متميزة ومحمية من هجوم المنافسين، فالمنتج من خلال التصميم، الجودة، التكنولوجيا، خدمات العملاء، الموزعين، صورة نوع المنتج في أذهان العملاء يمكن أن يضمن للمؤسسة درجة عالية من الولاء يمكنها المحافظة على نصيبها السوقي، ويمكن أن نميز هذه الإستراتيجية إلى نوعين هما: التميز بواسطة المنتج والتميز بواسطة السعر.

#### 1- التميز بواسطة المنتج:

إن المنتج الذي تقدمه المؤسسة من وجهة نظر العميل هو عبارة عن مجموعة من المزايا ملموسة وغير ملموسة صممت لتشبع حاجات ورغبات السوق المستهدفة والمنتج قد يكون سلعة، خدمة، فكرة، أو خليط مما سبق.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### \* تمييز خصائص المنتج:

تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها عن المنافسين باستخدام خصائص المنتج في حد ذاته، ويعتبر هذا النوع من التمييز الأكثر انتشارا في تحديد التموقع حيث أن المنتج يتميز بعدد كبير من الخصائص تحاول المؤسسة اختيار أهمها والتركيز عليها مثل العلامة، الخدمات المقدمة والتوزيع وكذلك الجودة التي تعتبر من أهم خصائص المنتج. فهي محفز أساسي في اتخاذ العميل قرار الشراء ونتيجة لهذا أصبح تحسين المنتجات والخدمات يأخذ الأولوية لكل المؤسسات لان اغلب العملاء أصبحوا لا يقبلون المستوى المتوسط من الجودة.

### \* التمييز عن طريق جودة المنتج:

تعرف جودة المنتجات على أنها الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجة عميل معين في حدود اقتصادية معينة، فالمؤسسة التي تبحث عن الجودة تسعى دائما إلى تحقيق عنصرين مهمين من خلالهما تحقق التمييز (زبير، 2018، صفحة 35):

- رضا العميل: حيث أن العملاء يشعرون بالرضا عندما تلي توقعاتهم بشأن المنتج تتخطاها، ويستخدم العملاء المصطلح العام "الجودة" ليصفوا مستوى رضاهم عن المنتج أو الخدمة إذ يحتفظ العملاء بأبعاد متعددة عن الجودة في أذهانهم، وعندما يلبي المنتج هذه الأبعاد يشعر العميل بالرضا.

- التحسين المستمر: حيث من خلال الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات يتم اكتشاف الأخطاء والعيوب ومعالجتها والعمل أكثر إلى الوصول إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يساير التغيرات التي تحدث على متطلبات العميل، ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسات بعض الباحثين أهمها دراسات كل من R. Waterman T. Peters التي اثبتت أن أفضل المؤسسات تهتم بالعميل أكثر من التكنولوجيا أو التكاليف حيث أن نسبة 80% و90% من هذه المؤسسات تركز على الجودة، الخدمة أو تحديد موقع في السوق، ومن أهم وسائل تعزيز قدراتها التنافسية في مجال الجودة نذكر بعض الأمثلة من نتائج هذه الدراسات (زبير، 2018، صفحة 36):

- تقديم مؤسسة Caterpillar tractor التي تنتج قطع غيار ذات جودة مماثلة للمنتجات المتواجدة بالسوق المنتج تحت الضمان خلال 48 ساعة في كل أنحاء العالم مع التركيز على العميل والموزع؛
- استعمال مؤسسة Mc Donald's شعار "الجودة، الخدمة، النظافة، والسعر" لجذب العملاء، فالملاحظ أن الجودة هي أول كلمة في شعارها لاعتقادها بان العملاء يقيمون منتجاتها وخدماتها المقدمة في مطاعمها بناء على ذلك؛
- وضع مؤسسة Procter et Gamble لصنع مواد التجميل رقم هاتف خاص لاستقبال شكاوي العملاء واقتراحاتهم، فهي تعتبر الجودة كهدف أساسي.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### \* تمييز المنتج عن طريق العلامة والغلاف:

— عن طريق العلامة: إذ يتم تمييز المنتج عن طريق أسماء أو كلمات أو رموز أو صور أو مزيج من بعض أو كل ما سبق بهدف تعريف وتحديد المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتمييزها عن المنتجات الخاصة بالمنظمات المنافسة، حيث تتألف الاسم التجاري من كلمات أو حروف أو أرقام، أما الماركة التجارية فهي كلمة، أو اسم أو رمز أو علامة تمييز يستخدمها المنتج ليحدد ويميز منتجاته عن المنتجات المنافسة الأخرى، ولها حماية قانونية بحيث يقتصر استعمالها على منتج أو موزع معين؛

— التمييز عن طريق التغليف: هو الاستجابة الحقيقية لحاجات المنتج والعميل المتمثلة في حماية المنتج من التلف وحمايته عند النقل، المحافظة على خصائص المنتج، ويعتبر أيضا دعامة لحمله جميع المعلومات الخاصة بالمنتج، ولذلك فإنه يستعمل كوسيلة للترويج.

إن المنتج حتى يكون متميزا من خلال الغلاف يجب أن يحتوي على مجموع من العوامل تكون محددة من وجهة نظر العميل وهي كالتالي:

- أن يحافظ الغلاف على محتويات السلعة من التلف أو التسرب أو الصدأ؛
- أن يعث شكل الغلاف شعورا بالارتياح بالنسبة للعميل؛
- أن يتميز الغلاف أو العبوة بسهولة الفتح أو الإغلاق خاصة بالنسبة للمواد الغذائية أو الأدوية أو مواد التجميل.

### 2- التمييز عن طريق السعر:

توجد العديد من الاستراتيجيات تسمح للمؤسسة بالتمييز وهي (زير، 2018، صفحة 37):

\* التسعير وفق دورة حياة المنتج: حيث يمكن للمؤسسة أن تطرح في الأسواق منتجات أو خدمات بأسعار مرتفعة هذا في مرحلة التقديم وذلك بهدف تغطية تكاليف البحوث والتطوير في المنتجات، ويتغير هذه المرحلة إلى النضج تلجا المؤسسة إلى تخفيض الأسعار مع التركيز على الإنتاج بكميات كبيرة وتخفيض التكاليف مما يجعلها متميزة في القطاع الذي تنشط فيه وذلك بتحقيق المزيد من الإيرادات.

\* إستراتيجية الحد الأعلى من السوق: تتجه المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية بالتركيز على قطاع سوقي معين يتميز بعملاء أقل حساسية للأسعار، حيث تعبر هذه الأسعار المرتفعة على مدى جودة وابتكار المنتجات وتحديداتها وخصوصيتها في تلبية تطلعات العملاء المستهدفين حتى من الناحية النفسية للعملاء فإن الأسعار المرتفعة تعتبر أكثر جاذبية للمنتجات فهي تعني تميزها وتفردا وهو ما يعني تمييز المؤسسة عن المنافسين بالسعر والجودة.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### الفرع الرابع: متطلبات وشروط تطبيق إستراتيجية التميز

#### 1- متطلبات تطبيق إستراتيجية التميز

إن إستراتيجية التميز تؤدي في غالب الأحيان إلى تحقيق معدلات عالية من الأرباح بالمقارنة بإستراتيجية التكلفة المنخفضة، حيث أن التميز يعتبر حاجزا أمام المنافسين الجدد للدخول إلى الصناعة. وترتكز هذه الإستراتيجية على مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لغرض تقديم منتجات متميزة وذات خصائص فريدة من نوعها. كما تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات أو خدمات مختلفة تتناسب مع رغبات واحتياجات العميل الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر مقارنة بما يقدمه المنافسون، ويتحقق هذا عندما تتمكن المؤسسة من إتباع إستراتيجيات ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة والتي تتطلب (بولجبال، 2017، صفحة 07):

- مرونة نظام التسليم مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- أنشطة التسويق والمبيعات والتي تعمل على تقديم المساعدة الفنية للعملاء وتقديم معلومات أكثر على كيفية استخدام المنتج؛
- الإنتاج بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين الآخرين؛
- التفوق التقني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق التميز في مجال الإنتاج؛
- تكثيف البحث والتطوير تجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة وتنوع تشكيلة الإنتاج وتقديم نماذج جديدة في زمن أقل؛
- أن يضمن المنتج المقدم للزبون قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المقدمة له.

#### 2- شروط تطبيق إستراتيجية التميز

إن اعتماد المؤسسة الصناعية على إستراتيجية التميز يسمح لها بعرض السعر التي تراه مناسبة وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة، كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها العميل عند شرائه للمنتج، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين. ولكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية.

\* **الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي:** توجد جملة من الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي عند تطبيق إستراتيجية التميز نذكر أهمها:

- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز؛

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

– توافق استخدامات المنتج مع رغبات العملاء وتنوعها؛

– إدراك العميل لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.

\* **الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة:** ضمن هذا الإطار توجد جملة من الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي عند تطبيق إستراتيجية التميز نذكر أهمها :

– وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للزبون ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات؛

– بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات العميل مع التركيز على الجودة وتحسينها؛

– توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي؛

– الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد. (حلموس، 2017، صفحة 198)

### الفرع الرابع: مزايا ومخاطر تطبيق إستراتيجية التميز

#### 1. مزايا تطبيق إستراتيجية التميز:

تحقق هذه الإستراتيجية العديد من المزايا للمؤسسة نذكر منها:

\* تمييز منتجات المؤسسة قد يحقق الولاء لها من قبل العملاء، مما يجعلها في مأمن من منافسيها؛

\* بإمكان المؤسسة الرفع من أسعار منتجاتها لاستعداد عملائها لدفع أسعار مرتفعة مقابل حصولهم على منتجاتها المميزة. (بورغدة، 2016، صفحة 143)

\* المردودية واكتساب قوة سوقية: إن إستراتيجية التميز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للعميل في الصناعة، وبالتالي هذا الأخير راض وقادر على دفع السعر حتى لو كان باهظا مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، وهكذا يصبح العملاء أقل حساسية للأسعار وأكثر طلبا، أي أن المؤسسات تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى عملائها، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر في الأجل القصير وحصصة سوقية مرتفعة في الأجل الطويل، مما يجعلها قادرة على التأثير في الصناعة بما يحقق أهدافها أي تكتسب قوة سوقية.

\* وضع حواجز دخول مرتفعة: للمؤسسات القائمة في الصناعة والمتبنية لإستراتيجية التميز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة التي تفكر في الدخول إلى الصناعة، لأن المؤسسات القائمة تمتلك السرعة والمهارة والشهرة أو أصول متخصصة، مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات باهظة في التمييز من أجل الاقتراب من مركز

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التميز. كما أن المنافسين المباشرين ذوي العروض الغير واضحة للعملاء فيمكن عزلهم وإبعادهم عن الصناعة.

\* علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء: إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التميز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للعميل، وكذلك علاقة العملاء بمنتجات المؤسسات المتبنية لإستراتيجية التميز في الصناعة تكون قوية إلى درجة الولاء لها وعدم تركها بحثا عن منتجات بديلة. (نعمون، 2018، صفحة 50)

### 2. مخاطر تطبيق إستراتيجية التميز

على الرغم من أن هدف إستراتيجية التميز الرئيسي هو تعزيز الميزة التنافسية والموقف التنافسي للمؤسسة إلا أن تطبيقها يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة سلبية على أداء المؤسسة، وفيما يلي عرض لبعض أهم هذه المخاطر (نعمون، 2018، الصفحات 51-52):

#### \* سهولة تقليد منتجات المؤسسة:

قدرة مؤسسات أخرى على توفير منتجات مماثلة أو أفضل من منتجات المؤسسة المتبنية إستراتيجية التميز، لذلك على الرغم من أن إستراتيجية التميز فعالة في خلق ولاء العملاء، فإنها لا تغلق الباب تماما وإحكام في وجه الداخلين الجدد. ونستطيع القول أنه عندما ينبثق التمييز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، تكون عملية التقليد والمحاكاة سهلة وتتقلص على أثر ذلك أهمية التمييز عندما يصبح العملاء أكثر حساسية تجاه السعر، أما عندما ينبثق التمييز من الجودة أو الخدمة أو الموثوقية (أي مصدر معنوي)، فيترتب على ذلك تأمين وضع المؤسسة بشكل أكبر، ومن الصعوبة بمكان محاكاة التمييز المعنوي، وبإمكان المنتج المتميز أن يجني الأرباح المرتبطة هذه الإستراتيجية في ذلك المجال لفترة طويلة من الزمن؛

#### \* صعوبة استدامة علاوة السعر:

عندما يصبح المنتج ناضجا، يكون مألوفا أكثر في السوق يصبح العملاء أكثر معرفة عن المنتج، وأكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية، وهم على استعداد لدفعه ويصبح تبرير علاوة السعر صعبا. يمكن أن يصبح الهيكل القائم على التكاليف العالية المقارنة للمؤسسة التي تمارس التمييز إحدى حالات ضعفها عندما تطرق أبواب السوق تقليدات أو إحالات للمنتج تكون منخفضة التكاليف؛

#### \* تضييع جاذبية التمييز في نظر العميل:

يعرض التمييز المؤسسة إلى أن تصبح منتجاتها أمورا مألوفة وشائعة، فعندما يدخل المنافسون الجدد السوق، ويصبح العملاء أكثر معرفة بما هو متاح بمضي الوقت، فالمؤسسات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادراتها القيادية القائمة على تمييز مع

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

ابتكارات مستقبلية للمنتج، وتدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى سوف تجد نفسها في حالة خطيرة من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من العملاء إلى المؤسسات التي تستطيع إنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل لذلك يتطلب التمييز أن تبقى المؤسسة على التجديد والجودة اللذان يوفران الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج لكي تبقى قريبة من احتياجات العميل واتجاهات السوق؛

### \* الانفراد بميزات حقيقية أو انطباعية ليس له دوما قيمة:

إن انفراد المؤسسة مهما كانت طبيعتها لا تعادل دوما التمييز، فهي لاتصل إلى هذا الأخير إلا إذا كان العميل يدركها ويقدرها. فالتمييز الأكثر إقناعا ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها وقياسها، أو من مصادر صعبة القياس غير أنها تكون مهمة جدا، كما أن أحسن ملاحظة تمييز المؤسسة تكمن في قدرتها على الحصول بصفة دائمة على فائض سعري عند بيع منتجاتها لعملاء مطلعين عليها بصفة جيدة، وعلى المؤسسات في بعض الأحيان ضرورة وضع الإشارة معتبرة أن معايير الاستعمال هي القواعد الوحيدة

أو الحقيقية للتمييز، وتنسى أن إشارات القيمة مهمة لأن العملاء غير قادرين أو مهينين لمعرفة الاختلافات أو الفروق بين المنافسين. وهذا ما يجعل المؤسسة معرضة لهجوم المنافسين الذين سيقدمون منتجا ذو قيمة أقل غير أنه يحتوي على مسار أحسن للشراء لدى العميل. كما أن معايير الشراء تتغير حسب العملاء، وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى العملاء فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة سيئة، حيث على المؤسسة إدراك وجود قطاعات سوقية مختلفة لذلك عليها أن تبني استراتيجيات تمييزها على معايير مقسمة على العديد من العملاء؛

### \* التمييز المبالغ فيه:

إذا لم تتمكن المؤسسة من استيعاب الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة أو المدركة من طرف العميل، قد يؤدي ذلك إلى إفراط في التمييز، والمبالغة في التمييز تؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية وربحية المؤسسات، حيث أن تكاليف التشغيل المتصاعدة تلتهم علاوة السعر التي يدفعها العملاء طواعية. وبذلك التمييز لا يؤدي إلى نتائج تفوق المتوسط بالمؤسسة وهذا لأن القيمة المدركة من طرف العميل لم تتجاوز تكلفتها، فعادة ما تنسى المؤسسات عزل تكلفة النشاطات التي تسعى إلى التمييز وتحديدها، فهي تفترض أن هذا الأخير سيكون ذو مردودية. فتعمل على إنفاق مبالغ مالية لا يمكن تعويضها أو تعويض فرصة تخفيض التكاليف. (نعمون، 2018، صفحة 52)

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

#### الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التركيز

إستراتيجية التركيز هي الإستراتيجية العامة الثالثة التي تظهر من خلال سببين الأول نحو خدمة حاجات مجموعة معينة من العميلين أو جزء من خط المنتجات ، والثاني خدمة قطاع معين من السوق، معنى ذلك أن المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية تتعامل مع مجموعة من العميلين في قطاع صغير من السوق وليس مع السوق بأكمله كما تركز المؤسسة على خدمة مجموعة معينة من العملاء أو حيز محدود لقطاع من السوق، فعلى سبيل المثال تركز بعض المؤسسات على تقديم الأغذية النباتية التي تقدم مجموعة معينة من العملاء وتنتج بخط واحد من خطوط الإنتاج وتأخذ حيزا صغيرا لقطاع معين من السوق. إن تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق وتكثيف نشاطها في هذا الجزء من خلال قيادة التكلفة أو التمييز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية. (المحمدي، 2019، صفحة 79)

تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة من خلال اختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة ومن ثم تصيغ استراتيجياتها على خدمة هذا الجزء، وتركز هذه الأخيرة إما على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة على خدمة هذا الجزء أو أن تركز على التميز في الجزء المستهدف من الصناعة. (جاد الرب، 2016، صفحة 233)

تركز هذه الإستراتيجية على اختيار عدد قليل من الأسواق المستهدفة، كما يسمى هذا النوع من الاستراتيجيات بالإستراتيجية المتخصصة، فالمؤسسة تركز جهودها التسويقية على قطاع سوقي واحد أو اثنين بمزيج تسويقي متخصص لتلبية احتياجات العملاء بأفضل طريقة ممكنة، المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تركز على الفعالية بدل الاعتماد على الكفاءة، فالفعالية تكون مناسبة أكثر للمؤسسات الصغيرة نسبيا ويمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة. يمكن استخدام هذه الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التي لا تتوفر على بدائل كثيرة أو التي تتوفر على منافسة أضعف. إستراتيجية التركيز تهتم كثيرا بالشرائح المستهدفة وتختار طريقة استهداف السوق عن طريق نوعية العميل إذ تقوم بالمفاضلة بين التركيز مع التمايز أو التركيز مع تخفيض التكلفة. (مقراش، 2016، صفحة 65)

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

تتسم المؤسسة التي تعتمد هذه الإستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جدا من المنتجات أو الخدمات التي تمتاز بالتقارب، حيث تلجأ المؤسسات إلى هذه الاستراتيجية وفق الأبعاد التالية:

الجدول رقم (03): أبعاد استراتيجية التركيز

التركيز على العملاء
<ul style="list-style-type: none"><li>● الاعتماد على العملاء الحاليين؛</li><li>● جذب عملاء منافسين؛</li><li>● جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج/الخدمة.</li></ul>
التركيز على المنتج
<ul style="list-style-type: none"><li>● تباين واختلاف المنتجات/الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين؛</li><li>● تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج/الخدمة؛</li><li>● تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.</li></ul>
التركيز على التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"><li>● تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة؛</li><li>● تحسين جودة المنتجات/الخدمات؛</li><li>● تطوير استخدامات جديدة للمنتج/الخدمة.</li></ul>

المصدر: بني حمدان، خالد. (2010). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: دار اليازوري للنشر

والتوزيع ص 149

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### الفرع الثاني: متطلبات وشروط تطبيق استراتيجية التركيز

#### 1. متطلبات تطبيق إستراتيجية التركيز

يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز توفر مجموعة من الشروط المتمثلة فيما يلي (عاشوري، 2016، صفحة 85):

\* تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم؛

\* عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة؛

\* أن تكون حدة كبيرة ما بين المنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى؛

\* أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح؛

\* أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛

\* أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها؛

\* أن يكون لدى المؤسسة القابليات والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة عندما تشتد حدة عوامل قوى التنافس الخمسة بحيث تكون وبعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

#### 2. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز

تتميز إستراتيجية التركيز بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع وربحيته، ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي (بولجال، 2017، صفحة 08):

\* عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من العملاء تستخدم المنتج بطرق مختلفة؛

\* اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة؛

\* العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛

\* تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم، معدل النمو، الربحية؛

\* عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

الجدول رقم (04): متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة

المتطلبات التنظيمية	المهارات والموارد المطلوبة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>رقابة محكمة على التكاليف؛</li> <li>اعادة تقارير رقابة ومراجعة توصيلية متكررة؛</li> <li>تنظيم مسؤوليات واضحة؛</li> <li>حوافز مبنية على تحقيق الاهداف الكمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استثمارات رأسمالية كبيرة؛</li> <li>توسع براس المال؛</li> <li>رقابة مكثفة على القوى العاملة؛</li> <li>تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التضييع؛</li> <li>نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة.</li> </ul>	تخفيض التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنسيق قوي بين وظائف البحوث؛</li> <li>التطوير وتطوير المنتجات؛</li> <li>مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية؛</li> <li>رواتب ومزايا جديدة لجذب العمالة الكفاءات المبدعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدرات تسويقية عالية؛</li> <li>هندسة منتج متقدمة؛</li> <li>نزعة ابداعية؛</li> <li>كفاءات عالية في البحوث الاساسية؛</li> <li>تنسيق وتعاون وثيق بين قنوات التوزيع.</li> </ul>	التميز
<ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من السياسات اعلاه؛</li> <li>توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خليط مما جاء اعلاه موجه نحو قطاع الشوق المستهدف</li> </ul>	التكامل

المصدر: الجنابي، سالم. (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل. الطبعة الأولى. عمان الاردن: دار أمجد للنشر والتوزيع. ص 209

### الفرع الثالث: أنواع استراتيجية التركيز

تأخذ إستراتيجية التركيز شكلين أساسيين يتمثلان فيما يلي :

#### 1) إستراتيجية التركيز بالتكاليف:

وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من العميلين، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل. ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

\* مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولت في رغبات العملاء المستهدفين؛

\* تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة؛

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

\* اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف. (بزغي، 2009، صفحة 31)

### (2) التركيز بالتميز:

وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمييز (إنتاج منتج يتميز عن منتجات المنافسين) مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من العملاء. ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي:

- \* لا بد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكاف من التمييز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء العملاء؛
- \* لا بد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال، فتتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين؛
- \* أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة؛ تكنولوجيا مملوكة، آلات مكيفة، قنوات توزيع ممتدة،... وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين؛
- \* الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر؛
- \* إبراز الخصائص التي تمكن العميل من إدراك قيمة المنتج، عن طريق وسائل الاتصال، وعموما فإن نجاح المؤسسة في اختيار أي الإستراتيجيتين تتبنى يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي. (بزغي، 2009، صفحة 32)

### الفرع الرابع: مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز

#### 1. مزايا تطبيق إستراتيجية التركيز:

- تتيح هذه الإستراتيجية العديد من المزايا نوجزها فيما يلي (حجاج، 2006، صفحة 61):
- \* المنافسين: المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى التي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها؛
- \* المشترين: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحهم وضعاً أقوى على حساب المشترين، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة؛
- \* الداخلون الجدد: عليهم التغلب على ولاء عملاء المؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التركيز، وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول؛

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

- \* المنتجات البديلة: بتطبيق المؤسسة لإستراتيجية التركيز فان العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها؛
- \* بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من العملاء (قطاع معين من السوق) فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء العملاء وبالتالي تصنع بذلك حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة؛
- \* تمنح هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق.

### 2. مخاطر تطبيق إستراتيجية التركيز:

- إن امتلاك المؤسسة مزايا نتيجة تبنيها لإستراتيجية التركيز لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه مخاطر وخاصة أن المؤسسة تكون أمام خيارين يصعب الفصل فيه، ومن أبرز تلك المخاطر مايلي (بوزايد، 2012، صفحة 38):
- \* عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، وبالتالي تضيق أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر؛
  - \* إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل؛
  - \* من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية أيضا ضآلة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق؛
  - \* تغير تفضيلات المشترين نحو خصائص منتج آخر؛
  - \* دخول منافسون جدد لنفس القطاع مما يؤدي إلى انقسام الأرباح؛
  - \* عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانات المؤسسة والناجحة عن الظروف البيئية والاقتصادية، السياسية، أو ظهور منافسين جدد يعملون في المجالات نفسها

### المطلب الرابع: الاستراتيجيات التعاونية

- يعد كلا من التحالف الاستراتيجي والشراكة من أشكال التعاون، إلا أن التحالف يكون بين الأطراف المتنافسة، وعادة ما يكون بين الشركات الكبيرة، اما الشراكة فيمكن أن تتم بين الأطراف المتنافسة أو المتكاملة، كما تعتبر التحالفات الإستراتيجية نوع خاص من الشراكة، سيتم التركيز في هذا المطلب على إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

### الفرع الأول: استراتيجية المشاريع المشتركة

يعبر المشروع المشترك عن مشاركة مؤقتة بين طرفين أو أكثر من اجل انجاز عمل محدد، بوجود مجموعة من الدوافع، أهمها (بن سدير، 2013، صفحة 166):

- \* القيام بأعمال لا يمكن للمؤسسة منفردة القيام بتا من حيث الإمكانيات المادية؛
- \* الحاجة إلى خبرات في مجالات متعددة؛
- \* قد تتطلب بعض المشاريع مشاركة المؤسسات المستفيدة منها، من اجل تخفيض التكاليف، مثل مشاريع الخدمات، كالمرافق ومراكز المعلومات؛
- \* الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

توجد ثلاث أشكال لإستراتيجية المشاريع المشتركة، وهي كالتالي (بن جلول، 2020، صفحة 28) :

#### 1- استراتيجية شبكة العنكبوت:

حيث باعتماد هذه الإستراتيجية تقوم مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة بشبكة من المشاريع المشتركة تحقيقا لمجموعة الأهداف المنتظرة من المشاركة، ومواجهة المؤسسات الكبيرة التي تهدد بقائها واستمراريتها، كما تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسات على تجنب مخاطر نمو الحجم، والتنوع؛

#### 2- استراتيجية المصاحبة ثم الانفصال:

وتتفق في هذه الحالة مجموعة من المؤسسات على القيام بمشروع له هدف محدد وضمن فترة زمنية محددة، ثم تنفصل هذه المؤسسات، وتعتمد هذه الإستراتيجية في حالات محدودية الموارد المالية لاستغلال بعض الفرص البيئية المتاحة؛

#### 3- استراتيجية التكامل المتتابع (مقدمة للاندماج):

حيث تبدأ العلاقة بين المؤسسات المشاركة ضعيفة ثم تنمو وتعزز المشتركة بينها تمهيدا لتحقيق الاندماج، وتنتهج هذه الإستراتيجية بهدف تجنب المخاطرة التي قد تنتج عن الاندماج الكلي.

### الفرع الثاني: التحالفات الاستراتيجية

يتضمن مفهوم التحالف أن تقوم مؤسستين أو أكثر بتجميع كامل للموارد في شكل تعاون، بحيث يكون لكل طرف خبرة أو مهارة معينة وتتحقق للمؤسسات المتحالفة مجموعة من المنافع، وتستقطب هذه الإستراتيجية عدد من المؤسسات بالنظر إلى انخفاض مخاطرها من خلال المشاركة مقارنة مع العمل بشكل منفرد بتجميع الموارد والاشتراك في الخبرات، دخول أسواق جديدة وإيجاد مصادر للمواد الأولية، التمويل للمشاريع التطويرية الكبيرة.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

يعرف Faulkner التحالفات الاستراتيجية على أنها: "نوع معين من العلاقات المشتركة بين المؤسسات، أين يقوم الشركاء باستثمارات كبيرة لتطوير علاقات قوية طويلة الأجل والتوجه المشترك"، كما تعني أيضا التحالفات الاستراتيجية الشراكة بين العديد من المؤسسات المتنافسة أو يحتمل أن تكون متنافسة، والذين يختارون مشروع أو نشاط محدد أو تنسيق الكفاءة والموارد الأساسية بدلا من:

– المنافسة على النشاط المعني؛

– اندماج فيما بينهما أو اكتساب النشاط. (بن غزال، 2015، صفحة 02)

يعرف التحالف الاستراتيجي على انه اتفاقات بعيدة الأمد بين مجموعتين من الشركات أو أكثر لتطوير مشاريع مشتركة لمنتجات تحقق الفائدة لجميع الشركات ذات العلاقة.

وتسعى المؤسسات من خلال تحالفها مع مؤسسات من نفس حجمها ولها كفاءات مكملة تدعيم كفاءاتها المتعلقة بالجودة، الوظائف اللوجيستية، التخزين، النقل... الخ (بن جلول، 2020، صفحة 30)

كما يمكن تصنيف التحالفات الإستراتيجية حسب قطاعات النشاط إلى ما يلي (بن غزال، 2015، صفحة 04):

1. **التحالفات في ميدان الصناعة:** تخص مشاريع التكنولوجيا والصناعات المتطورة تكون في شكل عقود امتياز، اتفاقات مناولة باطنية، أو عقود شراء بالمبادلة؛

2. **التحالفات الإستراتيجية التجارية:** تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار وتحقيق مرودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة، وقد تكون في شكل عقود امتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات تموين؛

3. **التحالفات في ميدان البحث والتطوير:** تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين؛

4. **التحالفات في ميدان المالية:** تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأس مال مؤسسة أخرى أو أكثر .

دوافع التحالفات الإستراتيجية عديدة نذكر أهمها (بن سدير، 2013، صفحة 168):

– **دوافع الدخول إلى الأسواق:** وهي دوافع مرتبطة بالتموضع السوقي ومن أهمها:

\* إيجاد أسواق دولية جديدة؛

\* التوسع في الإنتاج والخدمات المقدمة للعملاء والرغبة في زيادة حجم الأسواق؛

– **دوافع مرتبطة بالمنتج:** ومن أهمها ما يلي:

\* كسب قنوات توزيع جديدة، ومنتجات إضافية بأقل تكلفة؛

\* تسريع عملية دخول منتج جديد إلى أسواق جديدة من خلال تسريع عملية البحث والتطوير.

## الفصل الثاني: مساهمة تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي

---

- دوافع مرتبطة بهيكل المنافسة: ومن أهمها ما يلي:
  - \* التخفيف من تأثير التهديدات المحتملة الناتجة عن المنافسين المحتملين؛
  - \* إزالة حواجز دخول الصناعة.
- دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد: من خلال العناصر التالية:
  - \* السيطرة على عوامل الإنتاج والتسويق؛
  - \* تخفيض تكاليف التصنيع وتكاليف التسويق.
- دوافع مرتبطة بتطوير المهارات: من خلال تعلم مهارات جديدة وتعزيز المهارات الحالية، حيث إن تكامل الكفاءات يسمح للمؤسسة بتطوير معارفها باستمرار، وهذا ما يضمن بقاءها واستمراريتها.

### خلاصة الفصل الثاني

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالخيار الاستراتيجي والذي عرف على انه عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار المناسب منها، كما أن عملية الخيار الاستراتيجي تنطلق من خلال تقييم البدائل الإستراتيجية، ثم تحديد معايير الاختيار النهائي للاستراتيجيات وتحديد العوامل المؤثرة في تحديد هذه الأخيرة، وتعرفنا كذلك في هذا الفصل على ثلاثة بدائل إستراتيجية عامة هي استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار، واستراتيجيات الانكماش وكل نوع ينطوي على أنواع مختلفة من الاستراتيجيات. أما استراتيجيات الأعمال فتكون إما استراتيجيات تنافسية كإستراتيجية تخفيض التكاليف وإستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز أو تعاونية وهي في حد ذاتها يمكن تقسيمها إلى نوعين وهما إستراتيجية المشاريع المشتركة وإستراتيجية التحالفات الإستراتيجية. بينما الاستراتيجيات الوظيفية تشمل إستراتيجية التمويل، إستراتيجية البحث والتطوير، إستراتيجية الشراء، إستراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجية نظم المعلومات، إستراتيجية التسويق، وإستراتيجية الإنتاج.

إن نجاح المؤسسات في تطبيق إحدى الاستراتيجيات التنافسية انفه الذكر سوف ينعكس على القدرات الربحية والحصة السوقية، ومما تقدم يتضح أن هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمؤسسات إتباعها وتتلور هذه الاستراتيجيات في صنع المؤسسة لعدد من الاختبارات التي تتعلق بدرجة تميز المنتج، نوعية السوق، طبيعة المنافسة القائمة والحجم، ويمكن للمؤسسة تحديد إستراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على قوتها بالسوق، وهذا يعني أن تكون المؤسسة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها، كذلك إستراتيجيتها بشكل عام . ويمكن أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه.

# الفصل الثالث

تمهيد:

ان التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية شركة عالمية لم يعد فقط أمراً بالغ التعقيد، وإنما صار أيضاً شديد التغيير والديناميكية حيث لا يظل أي شيء في حالة ثبات أو استقرار، والشيء الوحيد الثابت هو أن كل شيء يتغير، لذلك فإن الذي يتجاهل هذه البيئة لا يمكن القول أنه سوف يظل ثابتاً في مكانه، ولكنه إن لم يُطرد من الحلقة تماماً فإنه يصاب بصدمات وضربات موجعة تجعله يفقد توازنه، وقد يحتاج إلى وقت طويل من الجهد والعمل الشاق لاستعادة زمام المبادرة إن أمكنه ذلك.

ولأن السمة المميزة لبيئة الأعمال المعاصرة هي شدة المنافسة، فإنه على المؤسسة أن تولي اهتماماً بالغاً في تشخيصها لمحيطها التنافسي والذي يرتبط بشكل مباشر بمصيرها وتحقيقها لأهدافها والصمود في وجه المنافسين، بالإضافة إلى عدم قدرتها على التأثير على متغيرات هذه البيئة والتي يجب التكيف وتحقيق المواءمة معها، وفي هذا الجانب سيتم التعرف على أهم مميزات البيئة التنافسية حسب نموذج "بورتر" الحماسي لشركة نايكي في سنة 2020 وشركة دانون في سنة 2019 كالآتي:

- دراسة البيئة التنافسية لشركة نايكي في سنة 2020
- دراسة البيئة التنافسية لشركة دانون في سنة 2019

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

### المبحث الأول: دراسة البيئة التنافسية لشركة نايك في سنة 2020

نايك هي واحدة من العلامات التجارية الأكثر شهرة والمعروفة اليوم، تتخصص في الملابس الرياضية، الأحذية، الملابس، إكسسوارات والمعدات الرياضية. يعمل بها ما يقارب من 76,700 عامل، وتنفق أكثر من 3 مليارات دولار في الإعلان سنويا. (Liam, 2020)

### المطلب الأول: التعريف بشركة نايك

\* شركة نايك (1964-1978)، كانت تسمى سابقا "بلو الشريط الرياضي"، شركة الملابس الرياضية الأمريكية مقرها في بيفرتون، أوريغون. تأسست في عام 1964 من قبل بيل باورمان مدرب المسار والميدان في جامعة أوريغون، وتلميذه السابق نايت. افتتحوا أول محل للبيع بالتجزئة في عام 1966 وأطلقوا حذاء نايك التجاري في عام 1972، كارولين دافيدسون، المصممة المتقاعدة التي قامت بتصميم هوية نايك سووش الشهيرة عندما كانت لا تزال طالبة في جامعة بورتلاند الحكومية في ذلك الوقت، كان ثمن عملها هو 35 دولار فقط (Halima, 2019)، وتم تغييره عدة مرات (انظر الملحق رقم 05)، تم تغيير اسم الشركة إلى شركة نايك في عام 1978. بعد عامين وبحلول أوائل القرن الحادي والعشرين كان لدى نايك محلات بيع بالتجزئة وموزعون في أكثر من 170 دولة (انظر الملحق رقم 03)؛ (Adam, 2019)

\* اسم نايك مستوحى من آلهة النصر المجنحة اليونانية "نيكي"، والشعار مشتق من جناح الإلهة، 'swoosh'، الذي يرمز إلى صوت السرعة والحركة والقوة والدافع وهي آلهة مجنحة قادرة على التحرك بسرعة عالية، تم إنشاؤه من قبل كارولين ديفيدسون في عام 1973 كتتمثيل لجناح الآلهة الذي يتواجد الآن في متحف اللوفر بفرنسا (انظر الملحق رقم 01)؛ (Wikipedia, 2014)

\* جزء من نجاح نايك الكبير هو تركيزها على الشراكات مع الرياضيين المحترفين في جميع المجالات للترويج والإعلان عن منتجاتهم، من بينهم مايكل جوردان، وميا هام، وروجر فيدرر، وتايغر وودز. (Adam, 2019)

\* أحد أحدث ابتكارات Nike هو حذاء يمكن أن يتم ربطه إلكترونياً بهاتف ذكي، حيث يحتوي الحذاء على جهاز حوسبة مدمج به ويمكن توصيله بالهاتف الذكي الخاص بمرتدي الحذاء، كما تستحوذ على ما يقارب من 62% من السوق العالمية للأحذية الرياضية مما يجعلها أكثر العلامات التجارية للأحذية شعبية في العالم. (Mangam, 2020)

\* تعتبر علامة "نايك" الرياضية من أعلى العلامات التجارية في العالم تزين علامتها التجارية قمصان أشهر فرق كرة القدم الدولية ومنها: توتنهام الإنجليزي، نادي برشلونة، إنتر ميلان، يوفنتوس، أستون فيلا، ونادي سيلتيك، ونادي كورينثيانز، وأتلتيكو مدريد نادي تشيلسي الإنجليزي مانشستر سيتي.

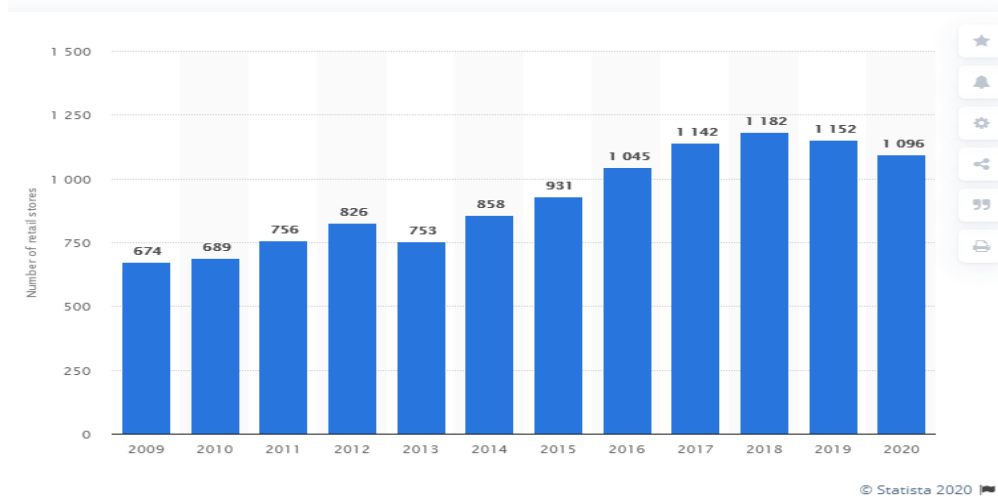
## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

\* ولقد استحوذت الشركة على علامات تجارية رياضية أخرى، منها: كول هان، هيرلي إنترناشونال، كونفيرس

إنك، وأمبرو. (Wikipedia, 2014)

\* كما تمتلك نايكي أكثر من 1150 متجرًا للبيع بالتجزئة في الولايات المتحدة وعلى الصعيد الدولي، والشكل التالي يوضح ذلك.

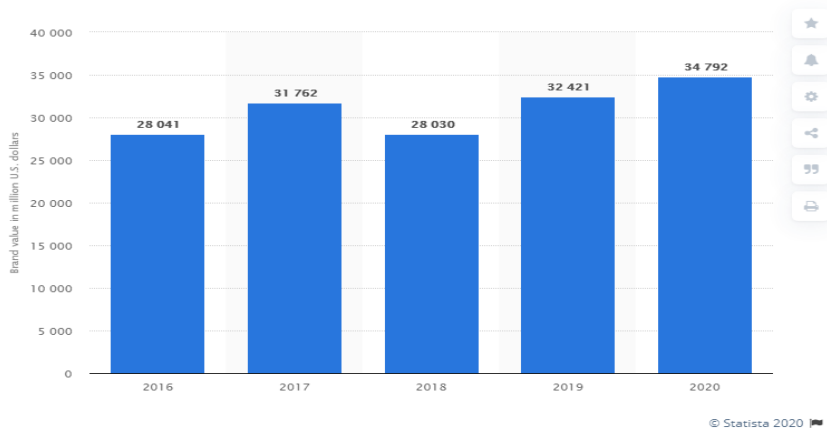
الشكل رقم (06): إجمالي عدد متاجر نايكي للبيع بالتجزئة في جميع أنحاء العالم من 2009 إلى 2020



Source: Liam, O. (2020). Number of stores worldwide. Consulté le 18 06, 2020, sur <https://www.statista.com/statistics/250287/total-number-of-nike-retail-stores-worldwide/>

\* من البدايات المتواضعة إلى الآن، نايكي هي أكبر مورد في العالم للأحذية الرياضية والملابس، متجاوزا منافسيها العديد. في عام 2020، قُيِّمت العلامة التجارية الرياضية بأكثر من 34 مليار دولار، وهي العلامة التجارية الرياضية الأكثر قيمة في الأعمال التجارية، حسب Interbrand. والشكل التالي يوضح ذلك. (bstrategyhub, 2020).

الشكل رقم (07): قيمة العلامة التجارية العالمية لشركة نايكي من 2016 إلى 2020



Source: Liam, O.(2019). Global brand value from 2016 to 2020, Consulté le 18 06, 2020 ,sur <https://www.statista.com/statistics/632210/nike-brand-value/>,

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

### المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي لشركة نايكي

يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، ويرتبط بالطريقة التي تختارها المؤسسة للبقاء في المنافسة ضمن محيط الأعمال، وهكذا فإن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المؤسسة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المؤسسي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد، ويتكون من العناصر التالية (ابونجم، 2018، الصفحات 11-12):

- الرؤية: المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها؛
- الرسالة: توضح رسالة المؤسسة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها، وتحاول رسالة المؤسسة الإجابة على السؤالين التاليين: ما هو مجال عمل المؤسسة؟ وما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟
- الهدف: هو النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها، وما الذي يجب إنجازه ومتى وما هي الكمية.

### 1. رؤية نايكي:

جلب الإلهام والابتكار لكل رياضي في العالم.

هناك ثلاثة عناصر لرؤية نايكي:

- \* **الإلهام:** كشركة استهلاكية تعلمت نايكي كيفية الاستفادة من التسويق لتوليد وتحفيز الطلب، فهذا هو جوهر نموذج الأعمال للشركة. في الواقع نايكي تنفق مليارات الدولارات كل عام لزيادة الطلب على منتجاتها؛
- \* **الابتكار:** تعتبر نايكي نفسها شركة مبتكرة على استعداد لابتكار منتجاتها بشكل سنوي. وهذا عنصر حاسم آخر لأن الابتكار ينطوي على الاستعاضة عن القديم بالجديد. وبالتالي فإنه يعزز مبيعاتها مع مرور الوقت، وهذا هو جزء من عجلة نايكي؛
- \* **إلى كل رياضي:** من هو الرياضي للشركة؟ فوفقاً لنايكي "إذا كان لديك هيئة، كنت رياضياً" وهذا يتصل بالعنصر الملهم.

معظم شعار نايكي تتبع لهجة ملهمة وهذا جزء من إستراتيجية توليد الطلب. (Gennaro, 2019)

### 2. رسالة نايكي:

بذل كل ما في وسعنا لتوسيع الإمكانات البشرية، ونحن نفعل ذلك من خلال خلق ابتكارات رياضية رائدة، ومن خلال جعل منتجاتنا أكثر استدامة، ومن خلال بناء فريق عالمي مبتكر ومتنوع، وإحداث تأثير إيجابي في المجتمعات التي نعيش ونعمل فيها.

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

في هذه المهمة يمكننا استخراج أربعة عناصر رئيسية:

- \* الابتكار الرائد: تؤمن نايكي بأن الأفكار الجديدة يمكن أن تغير الطريقة التي يلعب بها الناس الرياضة وأن تغير العالم؛
- \* الاستدامة: تركز الشركة على الاستدامة وحل القضايا البيئية البارزة التي تواجهها؛
- \* الأثر الاجتماعي: تتمثل الأولوية الأساسية لشركة نايكي في المسؤولية المجتمعية والاجتماعية، لهذا السبب تتحدث أفعالهم عن نفسها واستثمرت أكثر من 81 مليون دولار في المجتمع؛
- \* التنوع: تدرك نايكي أن التغييرات الحاسمة يجب أن تحدث داخل الشركات لتعزيز التنوع والشمول. في عام 2020، واصلت نايكي الحفاظ على "نسبة المساواة في الأجور العالمية" للرجال والنساء والأقليات. (bstrategyhub, 2020)
- تركز القيم الرئيسية لشركة نايكي حول رؤيتها ورسالتها والغرض منها وهي كالتالي:

- المجتمع؛

- الاستدامة؛

- التنوع؛

- المسؤولية الاجتماعية.

هذه القيم هي جوهر نايكي وتستمر في دفع الشركة إلى الأمام، حتى في مستقبل عالمي غير معروف، وتتألق هذه القيم الأساسية في تفاني الشركة في النجاح في مجال الأعمال والمجتمع. (bstrategyhub, 2020)

### 3. هدف نايكي:

هدفنا هو توحيد العالم من خلال الرياضة لخلق كوكب صحي ومجتمعات نشطة وملعب متساو للجميع.

يمكن تحليل هدف نايكي كالتالي:

- \* تقدم الرياضة: إن دفع العالم إلى الأمام هو في صميم رؤية نايكي، لهذا تستثمر وتتشارك مع المؤسسات المجتمعية في جميع أنحاء العالم من أجل تقدم الرياضة وتكافؤ الفرص؛
- \* المساواة: في عالم اليوم تشكل المساواة والشمول ركائز أساسية في أي شركة أو مكان عمل، لذلك تلتزم نايكي بتعزيز بيئة يتم فيها الممارسة اليومية للاحترام والشمول والتمكين؛
- من خلال الرياضة الغرض لشركة نايكي هو الوحدة إذ تسعى جاهدة لخلق مجتمعات نشطة، كوكب صحي وأرض متكافئة لنا جميعا. (bstrategyhub, 2020)

### المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية لشركة نايكي حسب نموذج بورتر

هناك مجموعة واسعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على شركة نايكي والذي يدفع هذه الأخيرة إلى فهم كيفية تأثير هذه القوى التنافسية على الربحية، ووضع استراتيجية لتعزيز ميزتها التنافسية، ويمكن ذكر هاته القوى كالتالي:

- المنافسة الحالية (شدة المنافسة)؛
- القوة التفاوضية للمشتريين؛
- القوة التفاوضية للموردين؛
- تهديد الوافدين الجدد أو الدخول الجديد؛
- تهديد المنتجات البديلة.

يمكن تحليل القوى التنافسية لشركة نايكي حسب نموذج لبورتر كالتالي (Adamski, 2019) :

#### 1. المنافسة الحالية:

تعتبر المنافسة مرتفعة، بسبب وجود العديد من الشركات على المستوى الدولي التي هي في منافسة مباشرة مع نايكي مثل أديداس، ريبوك، بوما، فيلا. نايكي هي الشركة الرائدة في مجال الملابس الرياضية في الولايات المتحدة مع حصة سوقية 18.3 في المئة في حين أن أديداس تمتلك 6 في المئة من حصة السوق بالنسبة الأحذية الرياضية، كما تحتل نايكي حصة 21.1 في المئة من السوق الأمريكية، في حين أن أديداس في المرتبة الثانية ب 5 في المئة من إجمالي السوق، يستثمر المنافسون بقوة لصنع علامة تجارية والحصول على المزيد من حصص السوق الأمر الذي يجعل المنافسة عالية؛

#### 2. القوة التفاوضية للمشتريين:

القوة التفاوضية للمشتريين متوسطة، لأن الشركات الرياضية الراقية تتوفر بأعداد متوسطة، مما يعني أن المشتريين لديهم خيارات للشراء من شركات مختلفة، ولكن تبقى الخيارات محدودة، مما يحافظ على القوة التفاوضية للمشتريين، اسم العلامة التجارية القوية لشركة نايكي هو عامل آخر التي تحافظ على القوة التفاوضية للمشتري على مستوى متوسط، كما تركز نايكي على الأداء والتصميم، هذا هو السبب في أنها كانت قادرة على بناء ولاء جيد للعملاء والانتماء للعلامة التجارية الذي يأخذ نايكي إلى المركز المهيمن، انخفاض تكاليف التبديل تجعل من السهل على العملاء شراء أحذية رياضية أخرى غير نايكي، كما أن التوافر المعتدل للبدائل يمكن العملاء من شراء منتجات أخرى بدلاً من الشراء دائماً من نايكي. ومع ذلك فإن صغر حجم العملاء يقلل من قوتهم الفردية على الشركة، هذه العوامل الخارجية تؤدي إلى قوة مساومة معتدلة من

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

العملاء. إن هذا العنصر من تحليل القوى الخمس يظهر أن قوة العملاء هو الاعتبار الرئيسي في استراتيجيات نايكي للأحذية الرياضية والملابس؛

### 3. القوة التفاوضية للموردين:

تعتبر القوة التفاوضية للموردين لشركة نايكي منخفضة، لأن نايكي هي علامة تجارية دولية والموردين يبحثون عن شركة مثلها، فمنتجاتها مصنوعة على الصعيد العالمي في 42 بلداً في 620 مصنعا. وفي حين أن الموردين صغار الحجم، فإنهم لا يملكون القدرة على التكامل إلى الأمام أيضاً، وهذا يقلل من فرص المنافسة من الموردين، وعلاوة على ذلك فإن عدد الموردين مرتفع وهم منتشرون في جميع أنحاء العالم، وهذا هو السبب في أن الموردين الأفراد لا يستطيعون ممارسة أي ضغط على نايكي. تضع العلامة التجارية معايير لمورديها للامتثال لها، إذا لم يلتزم المورد بالمعايير يمكن لشركة نايكي التبديل بسهولة إلى آخر غير أن المورد يفقد في هذه الحالة مصدراً رئيسياً للإيرادات. وعموماً تحتفظ نايكي بسيطرة قوية على مورديها وتقوم بتدقيقها بانتظام من خلال مراجعي حسابات من طرف ثالث للامتثال؛

### 4. تهديد الوافدين الجدد:

خطر الوافدين الجدد مرتفع، لأن الدخول إلى هذه الصناعة ليس لديه العديد من العقبات، فمن الصعب افتتاح مشروع تجاري من حجم نايكي، لكن الشركات المصنعة المحلية والصغيرة لديها منافسة مباشرة مع نايكي وليس من الممكن تجاهلها، فالمطلوب فقط هو رأس مال صغير مع مستوى منخفض من المهارات لفتح الأعمال التجارية لتصبح منافسا مع نايكي. ليس هناك شك في أن السوق المستهدفة لأولئك الداخلين تماماً مختلفة عن السوق المستهدفة من نايكي لكنها تنتمي إلى نفس الصناعة مع إمكانية أن تصبح عملاقة على المستوى المحلي التي يمكن أن تهدد بشكل مباشر وجود نايكي في منطقة معينة أو بلد معين، هذا الدخول السهل من الشركات الصغيرة في هذه الصناعة هو السبب في ارتفاع التهديد من الداخلين الجدد لكن إن بناء صورة العلامة التجارية أمر صعب، هذه العوامل تخفف من تهديد الوافدين الجدد بالنسبة لأي علامة تجارية جديدة إذ ليس من الممكن إنشاء صورة العلامة التجارية مثل نايكي بين عشية وضحاها.

### 5. تهديد المنتجات البديلة:

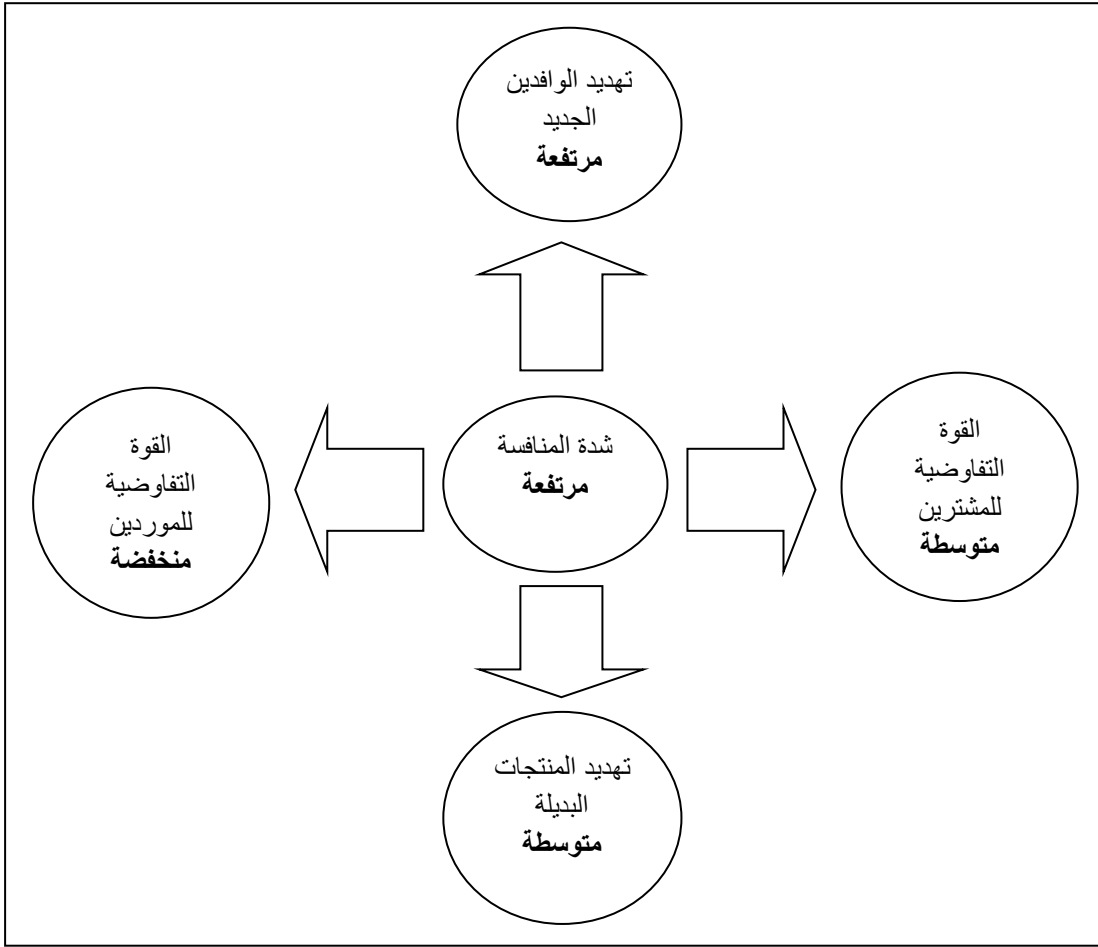
البديل هو منتج يوفر وظائف متساوية أو أكثر من خلال تلبية نفس الاحتياجات، الملحقات الرياضية والملابس والأحذية ليس لديهم بدائل لأن هذه المنتجات مطلوبة منذ قرون وستظل مطلوبة في القرون القادمة أيضاً. جلب الابتكار في المنتج ليست بديلاً ولكن هو ترقية للمنتج. الابتكار في الملابس والأحذية يكون عن طريق استبدالها مع أفضل المواد والتصميم والشكل، ولكن الحاجة إلى الملابس الرياضية والأحذية ستبقى وهذا هو السبب في أن التهديد بالبديل يقترب من الصفر.

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

التهديد من المنتجات البديلة متوسط لشركة نايك، فهناك العديد من العلامات التجارية في الأسواق المحلية والدولية التي تباع الأحذية بأسعار منخفضة مقارنة بنايك أي تقدم هذه العلامات التجارية منتجات بديلة بأسعار أقل من شركة نايك إلا أنه إلى حد ما يتم تخفيف هذا التهديد من خلال جودة وتصميم منتجات نايك. وعموما فإن التهديد الناجم عن المنتجات البديلة متوسط.

والشكل التالي يوضح نموذج القوى التنافسية لبورتر لشركة نايك:

الشكل رقم (08): نموذج القوى التنافسية لبورتر لشركة نايك

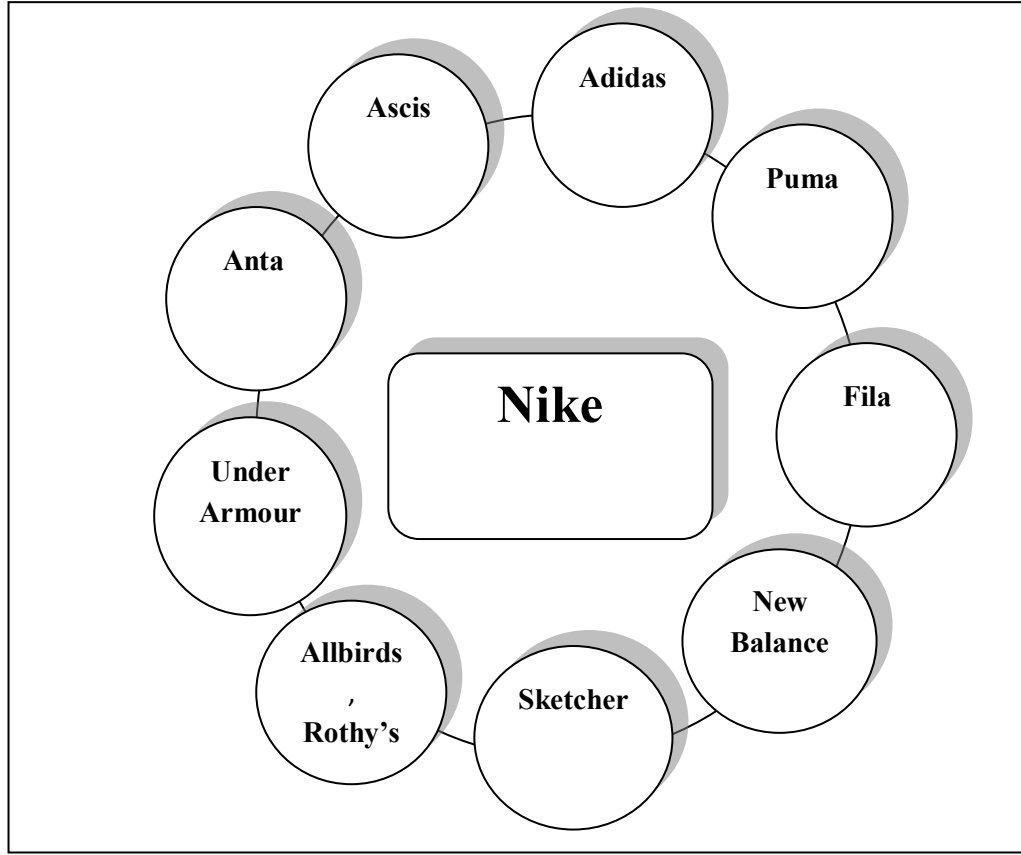


Source: Adam, A. (2019). Nike, Inc. Consulté le 30 06, 2020, sur britannica: <https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

أهم الشركات المنافسة لشركة نايكي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): الشركات المنافسة لنايكي



Source: Whatcompetitors, Top 10 Nike Competitors In 2020, Consulté le 11 06, 2020, sur <https://whatcompetitors.com/nike/>

كما تعتمد نايكي على شركات التكنولوجيا وموردي المعدات وشركات الخدمات المهنية والموردين الآخرين لتنفيذ عملياتها.

فيما يلي عدد قليل من موردي نايكي الرئيسيين العاملين في بلدان حول العالم (Carpetner, 2019):

**Pou Chen** –

أكبر شركة مصنعة للأحذية الرياضية وعارضة في العالم، من بين عملائها نجد

New Balance, Adidas, Asics, Timberland, فهو ينتج أكثر من 300 مليون من الأحذية سنويا؛

**PT Pan Brothers** –

هي شركة تصنيع ملابس، بالإضافة الى نايكي تشمل قائمة عملائها العلامات التجارية الكبرى مثل: Adidas

؛ Armani ، H & M، Lacoste

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

---

### **Fulgent Sun Group –**

هي شركة تصنيع الأحذية الرياضية والخارجية مقرها في تايوان. الشركة تصنع الأحذية في فيتنام وكمبوديا والصين. بالإضافة إلى أنها تقوم بتوريد نايكي منذ عام 2009؛

### **Delta Galil Industry –**

تنتج الشركة الجوارب والملابس للعلامات التجارية العالمية مثل نايكي، فيكتوريا سيكرت، كالفن كلاين، وهي تعمل مع نايكي مركز تطوير استراتيجي للجوارب في الولايات المتحدة.

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

### المبحث الثاني: دراسة البيئة التنافسية لشركة دانون في سنة 2019

دانون هي شركة متعددة الجنسيات، لديها أربعة أقسام مختلفة للمنتجات: منتجات الألبان الطازجة والمياه والتغذية المبكرة للحياة والتغذية الطبية، وتوظف أكثر من 100,000 شخص في جميع أنحاء العالم. وعلى الصعيد العالمي (Conway, 2019) ،

#### المطلب الأول: التعريف بشركة دانون

\* دانون هي مجموعة فرنسية رائدة اليوم في منتجات الألبان، نشأت وتطورت نتيجة العديد من عمليات الاندماج للشركات ذات الأنشطة التكميلية، بدأ كل شيء سنة 1919 في إسبانيا بالتحديد برشلونة عندما بدأ إسحاق كاراسو في تسويق الزبادي من أجل تخفيف الاضطرابات المعوية بسبب الظروف الصحية السيئة للأطفال في ذلك الوقت وتم بيع الزبادي في الصيدليات. (marketing-etudiant)

\* سمي إسحاق كاراسو المنتج باسم دانون تيمناً بابنه دانييل (اسم دانون يعني حرفياً دانييل الصغير). (Wikipedia, 2020)

\* سنة 1929 إسحاق كاراسو حول مقر الشركة من إسبانيا إلى فرنسا تحديداً مدينة باريس ليقرر ابنه دانييل كاراسو تغيير المقر مجدداً إلى نيويورك سنة 1942 ليدخل في شراكة مع الإسباني خوان ميثزجير باسم Dannone عوض Danone كي يتواكب مع اللبنة الأمريكية. بعد فترة زمنية عاد دانييل كاراسو إلى باريس لتسيير أعمال العائلة في كل من برشلونة وباريس ثم باع شركة نيويورك (Dannone) لشركة بياتريس فوود سنة 1951 وأعاد ضمها لدانون سنة 1981، بعدها اندمجت Danone مع شركة الأجبان الفرنسية Gervais سنة 1967 كي تصبح جيرفي-دانون (Wikipedia, 2020) .

\* في عام 1973، اندمجت BSN الشركة المصنعة للزجاج الفرنسي مع Gervais Danone وهي مجموعة غذائية فرنسية من منتجات الألبان والمعكرونة، وبذلك أصبحت أول مجموعة غذائية فرنسية، عام 1997 أعادت التركيز على الغذاء الصحي حيث قامت مجموعة دانون بتجريد منتجات البقالة، المعكرونة، الوجبات الجاهزة، الحلويات، البيرة، الصلصات، أنشطة الجبن واللحوم الإيطالية. وفي عام 2007 فصلت المجموعة أيضاً جميع أنشطة البسكويت ومنتجات الحبوب تقريباً عن المجموعة واكتسبت مجموعة نوميكو مما سمح لها بإضافة تغذية الرضع والطعام إلى محافظتها. (Lavde, 2017)

\* تم تصنيف دانون كواحدة من العلامات التجارية الأكثر قيمة في جميع أنحاء العالم في عام 2019، في المرتبة الثانية بعد نستله فقط من حيث قيمة العلامة التجارية. كما تقدر عائدها لسنة 2019 حوالي 25.3 مليار أورو، وتمتلك دانون أكثر من 180 مصنع إنتاج، وتباع منتجاتها في خمس قارات (انظر الملحق رقم 04) (Atlasadvisors) ،

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

\* كما أعلنت دانون عن استثمار قيمته 100 مليون يورو. من اجل تمكين نفسها من توسيع وتنويع مجموعة منتجاتها وخدماتها المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات والعادات الصحية للسكان الصينيين وافتتاح مركز أبحاث مفتوح في شنغهاي، وستمكن هذه الاستثمارات الشركة من توسيع وتعميق مجموعة منتجاتها وخدماتها الغذائية المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات الصحية والتقاليد والأذواق الصينية. (CAMILLE, 2020)

\* في وقت لاحق من عام 2010 استحوذت أيضاً على مجموعة Unimilk مما يجعلها رائدة لمنتجات الألبان في روسيا ومنطقة رابطة الدول المستقلة. في الوقت الحاضر تركز دانون مهمتها على "توفير الصحة من خلال الغذاء لأكثر عدد ممكن من الناس بقدر الإمكان. من أجل تحقيق هدفهم، يقومون بتطوير أنشطتهم من خلال أربعة أقسام (Cristian, 2013) :

- منتجات الألبان الطازجة؛

- المياه؛

- تغذية الطفل؛

- التغذية الطبية.

العلامات التجارية الرئيسة لمجموعة دانون سنة 2019 هي (Wikipedia)

### ■ منتجات الألبان والخضروات:

Les Oikos, Prostokvashino, Tallefine ,Danette ,Actimel ,Activia ,Silk ,Alpro ,Danonino, Danone International Deligh 2 Vaches,

### ■ المياه:

Evian, Volvic, AQUA, Badoit, La Salvetat, Mizone, Font Vella (es) Villa del Sur, Bonafont, Zywiec Zdrój, Villavicencio, Salus, Hayat.

### ■ تغذية الرضع:

Blédina, Laboratoire Gallia, Milupa, Malyutka, Cow&Gate, Bebelac, Karicare, . Nutrilon - Aptamil, SGM, Happy Family, Dumex

### ■ التغذية الطبية: Nutricia

\* ارتفع صافي أرباح دانون سنة 2019 بنسبة 9.2٪ إلى 2.516 مليار يورو وبلغت الأرباح التشغيلية 3.8 مليار يورو وبلغت إجمالي المبيعات 25.3 مليار يورو. (Capital, 2020)

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

\* صبي صغير يرفع رأسه تجاه نجمة يجسد هذا الشعار العلامة التجارية لـ Danone منذ عام 1994، وهو العام الذي أعيدت فيه تسمية مجموعة BSN بقيادة أنطوان ريبود حيث أعطت الشركة نفسها كرمز دانيال الصغير بعد ما يقرب من مائة عام، تريد مجموعة الطعام الفرنسية التي تم قيادتها في عام 2014 من قبل إيمانويل فاير أن تثبت أنّ الأوقات قد تغيرت وأنها تتكيف، لذلك لن ينظر الطفل الصغير إلى اليسار بعد الآن بل إلى اليمين وتؤكد دانون رغبتها في إعطاء الطفل تعبيراً أكثر دفئاً وأكثر تفاعلاً (انظر الملحق رقم 02).

لذلك تطور الشعار وتم الكشف عن شعار دانون الجديد "One Health, One Planet" يوم الخميس 22 يونيو بواسطة السيد Faber الذي كان يتحدث في برلين في مؤتمر لمجموعات المستهلكين العالمية، وتقول المجموعة الفرنسية إن التوقيع الذي تم تطويره مع وكالة الإعلان (Havas) BETC يرمز إلى مرحلة جديدة في طموح دانون ليصبح حافزاً لثورة الغذاء وهي طريقة لمحاولة إعادة الاتصال بالمستهلكين. (Laurence, 2017)

### المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي لشركة دانون

#### 1- رؤية دانون:

دانون (كوكب واحد. صحة واحدة) (One Planet.One Health) ، نريد أن نلهم عادات أكل واستهلاك أكثر صحة واستدامة بما يتماشى مع رؤيتنا . تعكس هذه الرؤية الاعتقاد بأن صحة الإنسان وصحة الكوكب مرتبطة ارتباطاً وثيقاً فمن خلال الاعتماد على فئات المنتجات الموجهة نحو الصحة نحن ملتزمون بالعمل بشكل فعال ومسؤول لخلق ومشاركة القيمة المستدامة.

#### 2- رسالة دانون:

توفير الصحة من خلال الغذاء لأكبر عدد ممكن من الناس، تعتبر دانون واحدة من الشركات الرائدة في العالم في قطاع الأغذية من خلال أعمالها الأربعة: منتجات الألبان والخضروات، المياه، التغذية الطبية وتغذية الرضع.

#### 3- هدف دانون:

نحن نؤمن إيماناً راسخاً بأن صحة الناس والكوكب مترابطة. وكلاهما بحاجة إلى التغذية والحماية. لقد حددت دانون مجموعة من تسعة أهداف طويلة الأجل تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة لاحتضان ثورة الغذاء مع خلق قيمة مستدامة لمساهميها والنظام البيئي ككل. إن أكثر من 100.000 موظف لديهم هم القوة الدافعة لتحقيق ذلك. (Danone)

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

### - أهداف شركة دانون لعام 2030:

تتضمن هذه الأهداف التسعة نموذج أعمال شركة دانون ونموذج العلامة التجارية ونموذج الثقة الخاص بها:

**\* نموذج أعمالنا:** سوف ننمو كشركة B Corp، ونبتكر لتقديم تجارب غذائية فائقة؛

- تقديم تجارب غذائية متفوقة ومبتكرة دائما: نحن نلتزم بأعلى معايير الجودة وسلامة الغذاء ونقف على مكونات من مصادر مستدامة طبيعية وشفافة لوصفات بسيطة وملصقات نظيفة مدعومة بقدرات ابتكارية قوية، نحن نؤمن بأن هذه هي الأساسيات الرئيسية لخلق تجارب غذائية متفوقة للناس؛

- تحقيق نمو مربح ومستدام ومتفوق: إن طموحنا يتلخص في تبني الثورة الغذائية على أفضل وجه، نحن نبني على منتج فريد وصحي يقدم في بعض أسرع الفئات نمواً، وذلك استجابة لاتجاهات تناول الطعام والشراب اليوم وغداً، كذلك نبني على خريطة طريق إستراتيجية قوية حول ثلاث أولويات: تسريع النمو، وتعظيم الكفاءات وتخصيص الموارد مع الانضباط؛

- الحصول على شهادة B-Corp: يتمثل طموحنا في أن نصبح شركة معتمدة من طرف B-Corp عبر الأمد الطويل لخلق ومشاركة قيمة مستدامة للجميع بما يتماشى مع جدول أعمالنا الاقتصادي والاجتماعي المزدوج؛

- في عالم اليوم تواجه الشركات الكبرى وعلاماتها التجارية تحدياً جوهرياً بشأن من تخدم مصالحهم حقاً، شهادة B Corp هي علامة ثقة للشركات التي تثبت معايير عالية للأداء الاجتماعي والبيئي.

**\* نموذج علامتنا التجارية:** سوف ننمي ما نسميه Manifesto brands لحماية وتغذية كل من صحة الناس وصحة الكوكب؛

- التأثير على صحة الناس محلياً: مهمتنا هي توفير الصحة من خلال الغذاء لأكثر عدد ممكن من الناس، لقد أنشأنا مجموعة فريدة من المنتجات الصحية لإكمال هذه المهمة ونسعى جاهدين لتحسين ملفهم الغذائي باستمرار، أيضاً نحن نبني على معرفتنا المتعمقة بثقافات الطعام المحلية والعادات الغذائية وتحديات الصحة العامة لابتكار وتعزيز بدائل صحية لخيارات أفضل، بالإضافة إلى المنتجات سوف نتسارع في المبادرات الحالية والجديدة (البرامج والخدمات) مع الشركاء للتأثير بشكل إيجابي على العادات الغذائية؛

- تنمية العلامات التجارية Manifesto: يميل الناس إلى التغيير عندما يتعلق الأمر بطعامهم في دانون، نؤمن أنه في كل مرة نأكل ونشرب يمكننا التصويت للعالم الذي نريده، هذا هو السبب في أننا نهدف إلى بناء علامات تجارية مدفوعة الغرض؛

- الحفاظ على موارد الكوكب وتجديدها: نحن نسعى جاهدين لتغيير قواعد اللعبة لتعزيز الحلول الإيجابية لكوكب الأرض، نحن نلتزم بتوفير مصادر مستدامة لجميع مكوناتنا وتعزيز الاقتصاد الدائري للتغليف، سنحمي صحة التربة من خلال

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

الممارسات الزراعية المتجددة التي تم تطويرها بالتعاون مع الشركاء وسوف نقوم بتضخيم رحلتنا الطموحة لإدارة المياه، نحن نلعب دورنا في مكافحة تغير المناخ من خلال تنفيذ حلول إيجابية للكربون ونهدف إلى تحقيق حياد الكربون بحلول عام 2050.

**\* نموذج الثقة الخاص بنا: سنمكّن موظفينا ونعمل مع الشركاء بطريقة شاملة؛**

- عهد دانون للموظفين بخلق مستقبل جديد: بناءً على تراث الابتكار الاجتماعي الفريد لدينا سوف نسمح لكل من موظفينا بالاشتراك في امتلاك أجندتنا وأهدافنا على المستويين العالمي والمحلي، سيقودنا ذلك إلى مستقبل صحي جديد لشركتنا وموظفينا ومجتمعاتنا؛

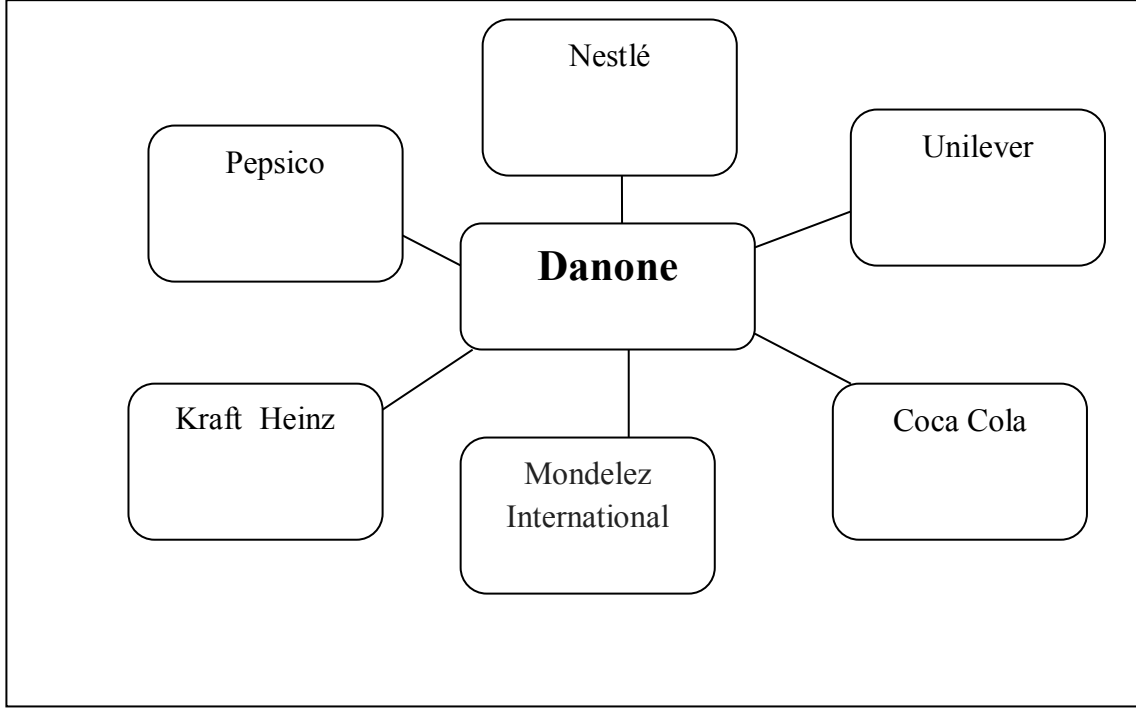
- تعزيز النمو الشامل: سنستمر في ابتكار طرق رائدة لتعزيز النمو الشامل للشركاء الضعفاء في سلسلتنا الغذائية في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك مزارعي الأسرة والبائعون المتجولون وجامعو النفايات، سنستمر في بناء حلول مستدامة للوصول إلى التغذية ومياه الشرب المأمونة للمجتمعات ذات الدخل المنخفض وسنعمل على زيادة تأثير صناديق الابتكار الاجتماعي من خلال توسيع وتحويل ممارسات الأعمال بدءًا من مجتمعات دانون، صندوق دانون للنظم البيئية وصناديق سبل العيش؛

- خدمة ثورة الغذاء مع الشركاء: لتغيير طريقة زراعة الغذاء وإنتاجه، تسويقه، توزيعه، بيعه واستهلاكه نحتاج إلى إيجاد حلول مشتركة مع الآخرين والاستفادة من خبراتهم للقيام بذلك نحن نبني على عقود من الخبرة في الشراكة للعمل جنبًا إلى جنب مع موظفي Danone، المزارعين، الموردين، تجار التجزئة، المستهلكين، الشركاء بالإضافة إلى المجتمع المدني والحكومات والمتخصصين في الصحة العامة بشكل عام نريد أن نتذكر كقوة دافعة لتوليد الغذاء. ( globenewswire، 2018 )

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

### أهم الشركات المنافسة لدانون :

الشكل رقم (10): أهم الشركات المنافسة لشركة دانون



Source: Owler, Danone's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions, Consulté le 17 07, 2020, sur <https://www.owler.com/company/danone>

المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية لشركة دانون حسب نموذج بورتر

#### 1. المنافسة الحالية:

— عدد المنافسين في الصناعة التي تعمل فيها دانون قليل جداً، ولكن هذه الشركات المنافسة القليلة للغاية تتمتع بحصة كبيرة في السوق، هذا يعني أنها سوف تنخرط في إجراءات تنافسية لكسب مكانة والتحول إلى قادة في السوق، هذا يجعل التنافس بين الشركات القائمة قوة أقوى داخل الصناعة. التكاليف الثابتة مرتفعة في الصناعة التي تعمل فيها دانون، وهذا يجعل الشركات داخل الصناعة تدفع بكامل طاقتها. وهذا يعني أيضاً أن هذه الشركات تخفض أسعارها عندما يتباطأ الطلب، وهذا يجعل التنافس بين الشركات القائمة قوة أقوى داخل الصناعة؛

— تتميز المنتجات التي يتم إنتاجها في الصناعة التي تعمل فيها دانون بتمايزها الشديد، نتيجة لذلك يصعب على الشركات المنافسة كسب عملاء بعضهم البعض بسبب كل منتج من منتجاتها فريد وهذا يجعل التنافس بين الشركات القائمة قوة أضعف داخل الصناعة. حواجز الخروج داخل الصناعة مرتفعة بشكل خاص بسبب الاستثمار العالي المطلوب في رأس المال

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

والأصول للعمل، كما أن حواجز الخروج عالية أيضاً بسبب اللوائح والقيود الحكومية، وهذا يجعل الشركات داخل الصناعة مترددة في ترك العمل وتستمر في الإنتاج حتى بأرباح منخفضة، وهذا يجعل التنافس بين الشركات القائمة قوة أقوى داخل الصناعة؛ (Ewan, 2018)

– تهيمن التكتلات الغذائية على وجودها في جميع أنحاء العالم، أكبر المنافسين لدانون هم Nestlé، Modelez، Unilever كل هذه الشركات المتعددة الجنسيات تتمتع بمكانة قوية في جميع أنحاء العالم، دانون تسيطر على السوق في أوروبا وهي شركة عالمية رائدة في منتجات الألبان ذات الأساس النباتي كذلك فهي شركة رائدة في مجال التغذية الطبيعية؛ (Adamski, 2020)

– تساعد المنافسة بين الشركات في تحديد ربحية صناعة تتنافس فيها الشركات بشدة من أجل الحفاظ على سلطتها داخل هذه الصناعة، علاوة على ذلك فإن منافسة دانون تعتمد على التنوع والتطور داخل القطاع والحواجز المتعلقة بالدخول إلى السوق. فتحليل المنافسة هو تحليل العلامات التجارية والمنتج، ونقاط قوته وضعفه إلى جانب الاستراتيجيات والمنافسين والحصة في السوق. (Harvard Case Studies)

### 2. القوة التفاوضية للمشتريين:

عدد الموردين في الصناعة التي تعمل فيها دانون هو أكثر بكثير من عدد الشركات المنتجة للمنتجات، هذا يعني أن المشتريين لديهم عدد قليل من الشركات للاختيار من بينها، وبالتالي ليس لديهم الكثير من السيطرة على الأسعار، وهذا يجعل قوة المساومة للمشتريين قوة أضعف داخل الصناعة. إن تمايز المنتج داخل الصناعة مرتفع، مما يعني أن المشتريين غير قادرين على العثور على شركات بديلة تنتج المنتج نفسه، هذه الصعوبة في التحول تجعل قوة المساومة للمشتريين قوة أضعف داخل الصناعة. دخل المشتريين داخل الصناعة منخفض، وهذا يعني أن هناك ضغطاً للشراء بأسعار منخفضة، مما يجعل المشتريين أكثر حساسية للسعر. وهذا يجعل القوة الشرائية للمشتريين قوة أضعف داخل الصناعة. (Ewan, 2018)

### 3. القوة التفاوضية للموردين:

عدد الموردين في الصناعة التي تعمل دانون هو الكثير بالمقارنة مع المشتريين. وهذا يعني أن الموردين لديهم سيطرة أقل على الأسعار، وهذا يجعل من قدرة الموردين على المساومة قوة ضعيفة. المنتج الذي يوفره هؤلاء الموردون موحد إلى حد ما وأقل تميزاً ويتميز بتكاليف تبديل منخفضة. وهذا يجعل من السهل على المشتريين مثل دانون تبديل الموردين. وهذا يجعل من قدرة الموردين على المساومة قوة أضعف.

ولا يشكل الموردون تهديداً موثقاً به للاندماج إلى الأمام في الصناعة التي تعمل فيها دانون. وهذا يجعل من قدرة الموردين على المساومة قوة أضعف داخل هذه الصناعة، كما أن الصناعة التي تعمل دانون هي عميل مهم لمورديها. وهذا يعني أن

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

أرباح الصناعة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأرباح الموردين. ولذلك، يتعين على هؤلاء الموردين أن يقدموا أسعارًا معقولة. وهذا يجعل من قدرة الموردين على المساومة قوة أضعف داخل هذه الصناعة. (Ewan, 2018)

### 4. تهديد الوافدين الجدد:

– الشركات الموجودة في السوق من مصلحة إنشاء حواجز أمام الوافدين الجدد لمنعهم من دخول الصناعة، إذ الشركات الجديدة أو الشركات التي تخطط لتنويع نفسها في السوق يمكن أن تكون حواجز صناعية وقانونية في نفس الوقت، وبصرف النظر عن هذا فإن حجم وسمعة الشركات التي تعمل بالفعل في السوق تلعب دورًا مهمًا، علاوة على ذلك فإن تكاليف الحصول على المواد الخام والعوائق المتعلقة بالثقافة والمعايير الفنية تلعب أيضًا دورًا رئيسيًا يمكن أن تؤثر على قرار الداخلين الجدد في السوق. (Harvard Case Studies)

– من الصعب تحقيق وفورات الحجم إلى حد ما في الصناعة التي تعمل فيها دانون هذا يجعل من السهل على أولئك الذين ينتجون كميات كبيرة الحصول على ميزة التكلفة كما أنه يجعل الإنتاج أكثر تكلفة للوافدين الجدد وهذا يجعل تهديدات الداخلين الجدد قوة أضعف.

– إن تميز المنتج قوي داخل الصناعة حيث تبيع الشركات في الصناعة منتجات متباينة بدلاً من منتج قياسي حيث أن العملاء يبحثون عن منتجات متباينة، هناك تركيز قوي على الإعلانات وخدمات العملاء أيضًا. فكل هذه العوامل تجعل تهديد الداخلين الجدد قوة ضعيفة داخل هذه الصناعة. ومتطلبات رأس المال داخل الصناعة مرتفعة مما يجعل من الصعب على الداخلين الجدد إنشاء أعمال حيث يلزم تكبد نفقات عالية، كما أن الإنفاق الرأسمالي مرتفع أيضًا بسبب ارتفاع تكاليف البحث والتطوير كل هذه العوامل تجعل تهديد الداخلين الجدد قوة أضعف في هذه الصناعة.

– تتطلب السياسات الحكومية داخل الصناعة تراخيص صارمة ومتطلبات قانونية قبل أن تتمكن الشركة من بدء البيع، وهذا يجعل من الصعب على الوافدين الجدد الانضمام إلى الصناعة مما يجعل تهديد الوافدين الجدد قوة ضعيفة. (Ewan, 2018)

– لدى دان حوالي 500 شخص في 40 دولة (2019)، يتطلب قسم البحث والتطوير استثمارًا أوليًا ضخمًا ووقتًا، والتهديد الذي يشكله الوافدون الجدد منخفض جدًا (Adamski, 2020). تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة منخفض أو ضعيف بسبب ارتفاع حواجز الدخول، تكلفة بدء التشغيل وتطوير المنتج مرتفعة، ومن الصعب تقليده، نظرًا لأن حاجز الدخول منخفض تتنافس العديد من العلامات التجارية على السعر مع العلامات التجارية الأكبر، علاوة على ذلك فإن صورة العلامة التجارية لـ Danone والمنافسين مثل Nestlé قوية جدًا بحيث يصعب على الوافدين الجدد الدخول.

### 5. تهديد المنتجات البديلة:

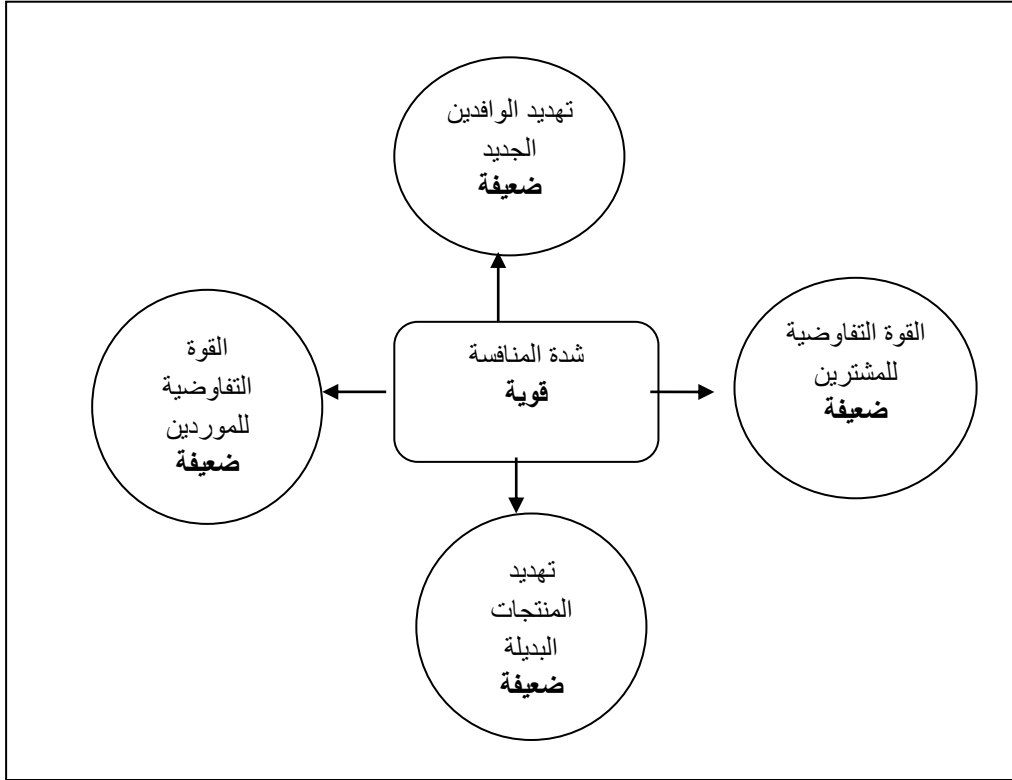
هناك عدد قليل جداً من البدائل المتاحة للمنتجات التي يتم إنتاجها في الصناعة التي تعمل فيها دان، حيث أن البدائل القليلة المتوفرة ذات الجودة العالية تكون أكثر تكلفة وبالمقارنة فإن الشركات المنتجة في الصناعة التي تعمل فيها دانون تباع بسعر أقل من البدائل بجودة كافية. وهذا يعني أن المشتريين أقل احتمالاً للتبديل إلى المنتجات البديلة. أي أن خطر المنتجات البديلة ضعيفة داخل الصناعة. (Ewan, 2018)

يمكن أن تكون المنتجات البديلة المحتملة المختلفة هي الزبادي النباتي مثل زبادي الصويا. يكتسب الحليب واللبن النباتي أهمية أكبر هذه الأيام حيث تزداد أهمية المنتجات الصحية ، ولكن نظرًا لأن اللبن التقليدي يعتبر بالفعل صحيًا فلا يوجد خطر كبير من الاستبدال، شيء آخر هو أنه يمكنك تقديم نفس المنتج بخصائص مختلفة من خلال التكيف مع احتياجات السوق (الزبادي المنكه، الزبادي الحيوي، الزبادي قليل الدسم)، ولكن في النهاية هو نفس المنتج ولا تعتبر هذه بدائل. (La Fageda Company Management) يؤدي التهديد العالي للبديل إلى انخفاض الربحية لأنه يجد من أرباح الصناعة من خلال وضع حد أقصى للسعر بسبب الخوف من استبداله بمنتج آخر وبصرف النظر عن هذا فإنه يؤثر أيضًا على إمكانيات النمو للصناعة ككل ولكن يقلل من هوامش الربحية. (Harvard Case Studies)

## الفصل الثالث: دراسة البيئة التنافسية لبعض الشركات العالمية

والشكل التالي يوضح نموذج القوى التنافسية لبورتر لشركة دانون:

الشكل رقم (11): نموذج القوى التنافسية لبورتر لشركة دانون



Source :Adamski. (2020). Porter's Five Forces of Danone. Consulté le 11 06, 2020, sur portieranalysis: <https://www.portieranalysis.com/porters-five-forces-of-danone/>

### خلاصة الفصل الثالث

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة البيئة التنافسية لكل من شركة نايكي في سنة 2020 وشركة دانون في سنة 2019، وهذا لمعرفة خصائص عناصر بيئتهما التنافسية وتأثير ذلك على خيارهما الاستراتيجي وقد تم تطبيق نموذج بورتر على الشركتين وتوصلنا إلى أن كل عامل من عوامل هذا النموذج يؤثر على الشركتين بشكل كبير سواء إيجاباً أو سلباً لذلك فهي تحتاج إلى المتابعة والتحليل المستمرين للكشف عما تتضمنه بيئتها الخارجية من فرص للاستفادة منها وما تفرضه من تهديدات حتى يتم اجتنبها. كما تم التطرق إلى التوجه الاستراتيجي للشركتين وتبين أن شركة نايكي تسعى جاهدة لخلق مجتمعات نشطة وكوكب صحي بالتركيز على استراتيجية التمايز، في حين أن شركة دانون تعمل على توفير الصحة من خلال الغذاء لأكبر عدد ممكن من الناس بإتباع استراتيجية تخفيض التكاليف.

خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا التطرق إلى احد المواضيع المهمة التي تدخل في إطار التحليل الاستراتيجي المتعلق ببيئة المؤسسة التنافسية وخيارها الاستراتيجي لاسيما أن المؤسسة تتعامل مع ظروف بيئية تتميز باشتداد حدة المنافسة وسرعة التغيير الأمر الذي يستوجب على القائمين عليها القيام بالتحليل الدقيق والمستمر لقوى هذه البيئة الخارجية لتحديد المخاطر والفرص الموجودة فيها، ويعتبر نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر من أهم نماذج التحليل التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في دراسة نظام المنافسة، وتتجلى أهميته في كونه أداة مهمة في الحصول على المعلومات التي تكمنها من مواجهة المنافسة في الصناعة التي تنشط فيها، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

### • نتائج الدراسة النظرية:

1. يساهم تحليل البيئة التنافسية في التعرف على تموضع المؤسسة في السوق، مما يسهل اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لها؛
2. بعدما تتعرف المؤسسة على مكونات بيئتها الخارجية بنوعيتها العامة والخاصة، تسعى جاهدة إلى اكتشاف الفرص المتاحة التي تمثل أوضاعا مواتية وإيجابية يمكن للمؤسسة استغلالها والانتفاع منها، والتهديدات التي تواجهها من خلال محاولة إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة، والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، ليتم بعد ذلك تحليل هذه الفرص والتهديدات من طرف مجلس الإدارة للوصول إلى الهدف الرئيسي من تقييم البيئة الخارجية، أو الوصول إلى أداء أحسن؛
3. تعرف الاستراتيجيات التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف؛
4. تتطلب إستراتيجية تخفيض التكاليف استثمارات ضخمة، معدات إنتاج مناسبة، كفاءة كبيرة لليد العاملة؛
5. تهدف المؤسسة من خلال إستراتيجية التركيز إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من العملاء أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة في المنتج أو الخدمة؛
6. الخيار الإستراتيجي هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار المناسب منها، والذي يحقق أهداف المؤسسة بما يضمن نجاحها المستقبلي على أساس استغلال نقاط القوة الداخلية واغتنام الفرص الخارجية وتجنب التهديدات المحتملة مع ضمان الدقة في التنفيذ؛
7. انتقاء الخيار الاستراتيجي يتم عبر مراحل وخطوات يمر بها حيث تتاح أمام المؤسسة عدة بدائل يتم الاختيار من بينها بديلا مناسباً لظروفها.

### • النتائج المتعلقة بشركة نايكي:

1. تعتبر المنافسة بالنسبة لشركة نايكي مرتفعة، بسبب وجود العديد من الشركات على المستوى الدولي مثل اديداس وبوما، التي هي في منافسة مباشرة معها، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى؛
2. تعتمد شركة نايكي على إستراتيجية التميز، حيث استطاعت خلق ولاء لعملائها؛
3. تعمل شركة نايكي على التحليل المستمر للقوى التنافسية لمواكبة التغيرات الجديدة والمتسارعة الحاصلة في الصناعة؛
4. القوة التفاوضية للمشتريين لشركة نايكي متوسطة، لأن الشركات الرياضية الراقية تتوفر بأعداد متوسطة، مما يعني أن المشتريين لديهم خيارات للشراء من شركات مختلفة. كما أن اسم العلامة التجارية القوية للشركة هو عامل آخر التي تحافظ على القوة التفاوضية للمشتري على مستوى متوسط؛
5. تعتبر القوة التفاوضية للموردين لشركة نايكي ضعيفة، وبما أن عدد الموردين مرتفع ومنتشرون في جميع أنحاء العالم، هذا هو السبب في أن الموردين الأفراد لا يستطيعون ممارسة أي ضغط على نايكي؛
6. تهديد الوافدين الجدد لشركة نايكي مرتفع، يمكن أن يهدد بشكل مباشر وجود نايكي في منطقة معينة أو بلد معين، هذا الدخول السهل من الشركات الصغيرة في هذه الصناعة هو السبب في ارتفاع التهديد من الداخلين الجدد؛
7. التهديد من المنتجات البديلة لشركة نايكي متوسط، فهناك العديد من العلامات التجارية تقدم منتجات بديلة بأسعار أقل لشركة نايكي. إلى حد ما يتم تخفيف هذا التهديد من خلال جودة وتصميم منتجات نايكي.

### • النتائج المتعلقة بشركة دانون:

1. تواجه شركة دانون منافسة قوية، رغم عدد الشركات المنافسة القليل ولكن رغم هذا فانهم يمتلكون حصة كبيرة في السوق، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية؛
2. بالنسبة لشركة دانون المشتري لديه القليل من الشركات للاختيار وبالتالي لا يمكنه السيطرة على الأسعار مما يجعل قوة المساومة أضعف؛
3. عدد الموردين في الصناعة التي تعمل فيها كثير مقارنة بالمشتريين. وهذا يعني أن الموردين لديهم سيطرة أقل على الأسعار وهذا يجعل قوة المساومة ضعيفة؛
4. تهديد الوافدين الجدد ضعيف، لان الشركات الناشئة تتطلب الكثير من رأس المال للدخول لصناعة الأغذية وهذا ما يجعل التنافس صعبا مع دانون؛
5. شركة دانون لديها عدد قليل جداً من البدائل المتاحة للمنتجات التي يتم إنتاجها في الصناعة التي تعمل فيها وهذا يعني أن خطر المنتجات البديلة ضعيفة.

وتقدم الدراسة مجموعة من الاقتراحات أبرزها:

1. يجب على شركة نايكي أن تركز على تكثيف الإعلانات على باقي المنتجات ولا تكتفي فقط بالإعلان عن الأحذية الرياضية؛
2. يجب على مؤسسة نايكي عدم إهمال تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة خصوصا في الدول القائمة على تشجيع الاستثمار ما يعني إمكانية دخول مؤسسات قد تجلب معها تكنولوجيا عالية وإمكانيات معتبرة وخاصة الشركات الصينية التي تتميز بإنتاج منتجات متميزة وبأسعار تنافسية؛
3. على شركة دانون أن تتبنى استراتيجية التسويق الاجتماعي بحيث يهدف هذا النوع من الاستراتيجيات إلى إقناع الجمهور المستهدف لعلامة دانون من أجل المساهمة بحلول على المشكلات التي تتعلق بالصحة، النقل، الوسط البيئي، التعليم والعديد من الموضوعات الأخرى التي تتعلق بالسياق الاجتماعي؛
4. إن زيادة وجود دانون على وسائل التواصل الاجتماعي أمر بالغ الأهمية. كاستخدام تويتر وفيسبوك، لأنها الشبكات الاجتماعية التي يستخدمها العملاء للتفاعل المباشر مع الشركة ورؤية أحدث تحديثات المنتجات والإعلانات التجارية، ولهذا فإن أداء دانون هو أسوأ بكثير من منافسيها من حيث أرقام المتابعة، إذا لم تزيد دانون من ظهورها على وسائل التواصل الاجتماعي، فإن ذلك سيضر بعلامتهم التجارية عبر الإنترنت
5. تقترح الدراسة أن يتم التوجه نحو تبنى إستراتيجية المحيط الأزرق من طرف الشركتين، حيث تتعد عن المنافسة الشرسة وتبتكر أسواقا جديدة تكون قواعد اللعبة فيها جديدة، وتتخلص من المنافسين، كما يتم التركيز على ابتكار القيمة بدلا عن القيمة المضافة، أي كسر القاعدة المتعامل بها في سوق شديدة المنافسة، والمتمثلة في العجز عن التوفيق بين القيمة الموجهة للعملاء والتكلفة في نفس الوقت، وهذا ما تتميز به إستراتيجية المحيط الأزرق أي خاصية الانطلاق من مبدأ التميز والتخفيض في ذات الوقت، من خلال استبعاد العناصر في المنتج التي فقدت قيمتها مع الوقت، والتخفيض من العناصر المنتج التي تم الإفراط فيها، أي تقدم خدمة للعملاء بشكل مفرط والزيادة في عناصر المنتج التي تقدم قيمة للعملاء، وابتكار عناصر جديدة في المنتج تكون غير معروفة لدى العملاء ولا يعرفها المنافسين في الصناعة، وبالتالي يتم إنشاء نموذج عمل جديد متميز وذو هيكل تكاليف منخفض.

# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### • الكتب

1. بني حمدان، خالد. (2010). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. الطبعة الاولى. عمان. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. بورغدة، نور الهدى. (2016). دور ادارة الجودة الشاملة في انشاء الميزة. الطبعة الاولى. المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
3. جاد الرب، سيد احمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
4. الجنابي، سالم. (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
5. حريم، حسين. (2009). ادارة المنظمات منظور كلي. الطبعة الاولى، عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. الدوري، زكرياء مطلق. (2005). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. الزنفلي، احمد محمود. (2013). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. الطبعة الاولى. القاهرة. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
8. الصرايرة، اسماعيل محمد. (2011). التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية. الطبعة الاولى. عمان. الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
9. الصميدعي، محمود جاسم. (2010). استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. الصميدعي، محمود جاسم، وردينة عثمان يوسف. (2011). التسويق الاستراتيجي. الطبعة الاولى. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. عباس، حسين وليد، والربيعاوي، جثير سعدون حمود. (2015). راس المال الفكري. الطبعة الاولى. عمان. الأردن: دار غيداء.
12. عبد الله ذيب، هيثم. (2016). اصول التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.

## قائمة المراجع

13. فرحان، علاء. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة:مدخل معاصر. الطبعة الاولى. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
14. قاسم، احمد عامر. (2014). دور الاحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي. الطبعة الاولى. امارة الشارقة: مركز بحوث شرطة الشارقة.
15. القطامين، احمد. (2009). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. الطبعة الاولى. عمان. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
16. محمد الاسطة، عبد القادر. (2016). اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة. الطبعة الاولى. عمان. الأردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
17. المحمدي، سعد علي ربحان. (2019). الادارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة. المجلد الثاني. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
18. هاني، محمد. (2018). الادارة الاستراتيجية الحديثة. الطبعة الاولى. عمان. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- **المجلات والمحاضرات والمؤتمرات العلمية:**
1. ابتسام بن غزال. (2015). التحالفات الاستراتيجية كاداة لاختراق المؤسسات للاسواق الدولية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد الرابع. بسكرة. الجزائر: جامعة محمد خيضر.
2. ارسلان، حضور ، و شبانة، نادية. (2014). دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري. الدراسات المالية والمحاسبية والادارية . العدد الثاني. الجزائر. جامعة ام البواقي.
3. بلالي، احمد. (2005). استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. ورقلة: جامعة ورقلة.
4. بن جلول، خالد. (2020). التحالفات الاستراتيجية الصناعية كالية فاعلة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد السادس، العدد الثاني. قالمة، الجزائر: جامعة 08 ماي
5. بن يمينة، خيرة، و صالح، الياس. (2013). قوى البيئة التنافسية وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة. مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد الاول، العدد الاول. سكيكدة، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955.
6. بولجال، فريد. (2017). محاضرة بعنوان الاستراتيجيات التنافسية كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عنابة، الجزائر: جامعة باجي مختار.

## قائمة المراجع

7. تواتي، محمد ، ومباركي، سامي. (2017). نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي. مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد الثالث عشر، باتنة. الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
8. خالفي، خالد. (2008). تكيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع البيئة التنافسية كخيار للاستراتيجية الادارية. مجلة جديد الاقتصاد، المجلد الاول، العدد الثالث، الجزائر: جامعة الجزائر3.
9. الطيب، داودي. (2007). اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية. مجلة الباحث .
10. علة، مراد. (2016). محيط وبيئة المؤسسة. محاضرة في مقياس اقتصاد مؤسسة . الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة زيان عاشور.
11. مقراش، فوزية. (2016). محاضرات في الادارة الاستراتيجية. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
12. مسعداوي، يوسف. (2005). القدرات التنافسية ومؤشراتها. القدرات التنافسية ومؤشراتها. مؤتمر علمي دولي حول: الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، البليدة: جامعة سعد دحلب.
13. عبد الرزاق، نصر الدين. (2019). اثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الاداء التنظيمي. مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد الثالث، العدد الاول، السودان: جامعة النيلين.
14. بوهنتالة، نور الهدى. (2018). التحليل الاستراتيجي كمدخل لخلق القيمة في ظل اعتماد الوفورات الاقتصادية لدعم الميزة التنافسية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، العدد الاول، باتنة، الجزائر: جامعة محمد خيضر .
15. جربي، السبتي. (2017). التسويق الاستراتيجي، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945.
16. حاجي، كريمة. (2013). التسويق الاستراتيجي. محاضرات في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشار، الجزائر: جامعة بشار.

### • المذكرات والأطروحات الجامعية:

1. ابو نجم، ميرنا. (2018). اثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
2. احميدة، مالكة. (2008). محاولة تقييم ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
3. اولاد دحمان، رشيدة. (2018). اثر المعرفة التسويقية على الخيار الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اللاسلكية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ادرار، الجزائر: جامعة احمد دراية.
4. بزغي، فطيمة. (2009). دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
5. بن احمد، محمد الأمين. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.
6. بن جدو، بن علي. (2015). الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بومرداس، الجزائر: جامعة محمد بوقرة.
7. بن حمو، عبد الله. (2016). أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
8. بن حمو، عصمت محمد. (2015). طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل استراتيجية الخوصصة. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
9. بن سدير، عمر. (2013). التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.

## قائمة المراجع

10. بن سيدرة، امنة ، و مواس ايمان. (2015). اثر عدم التأكد البيئي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قلمة، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 .
11. بن واضح، الهاشمي. (2013). محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
12. بويعة، عبد الوهاب. (2011). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري.
13. بوخرصة، خديجة. (2014). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر: جامعة وهران 2.
14. بوريش، احمد. (2018). الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري في دعم الادارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
15. بوزايد، وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة سطيف 1.
16. بوعافية، عادل. (2016). هيكل الصناعة وأثره على اداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر
17. بولخال، مريم. (2011). ادماج ابعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف الجزائر: جامعة فرحات عباس.
18. بوهلال، فاطيمة. (2016). التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. معسكر، الجزائر: جامعة مصطفى اسطمبولي.

## قائمة المراجع

19. جديان، منال. (2013). اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . بومرداس، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة.
20. جعيجع، نبيلة. (2007). استراتيجية التنوع في المنتجات واثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم التجارية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر :جامعة محمد بوضياف.
21. حباينة، محمد. (2012). دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر03، الجزائر
22. حجاج، عبد الرؤوف. (2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سكيكدة، الجزائر: جامعة 20 اوت.
23. حراثي، زكرياء. (2018). الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مستغانم، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.
24. حلموس، الامين. (2017). دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
25. حنفي، محمد. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة النيلين، الخرطوم. السودان.
26. حوحو، شهيناز. (2016). دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة كقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
27. حويو، فضيلة. (2005). إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر، الجزائر.

## قائمة المراجع

28. خالدي، ريم. (2014). دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر: جامعة العقيد اكلي محمد اولحاج.
29. خالفي، خالد. (2014). التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
30. الدرويش، مصطفى محمد. (2013). الممارسات الافضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم ادارة اعمال. كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة حلب.
31. دهيني، عبد الفتاح. (2015). استراتيجية المؤسسة وتأثير البيئة التسويقية عليها. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم التجارية. مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.
32. زبير، مراد. (2018). دور إستراتيجية التميز في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قلعة، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945.
33. زموري، ايمان. (2018). استخدام التحليل التنافسي لبورتر في تحديد الاستراتيجية التنافسية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
34. زموري، كمال. (2008). دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تبسة، الجزائر: جامعة العربي التبسي.
35. سلطاني، محمد رشدي، (2005). التسيير الاستراتيجي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقعه أهميته وشروط تطبيقه. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
36. شيقارة، هجيره. (2005). الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
37. صحراوي، معمر. (2011). دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة المسيلة.
38. عاشوري، حنان. (2016). دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تبسة، الجزائر: جامعة العربي التبسي.

## قائمة المراجع

39. عياشة، عثمانى. (2010). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
40. غزرولي، ايمان. (2010). البدائل الاستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
41. فراحتية، العيد. (2014). دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
42. فروجي، نوح. (2016). دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الاسواق الدولية. اطروحة مقدمة لنيل شها الدكتوراه. قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
43. قرفة، مسعودة. (2018). دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
44. قوراية، بلشير. (2014). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر: جامعة اكلي محند اوحاج.
45. كيلاني، صونية. (2006). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
46. مخضار، سليم. (2017). دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
47. مقدم، وهيبية. (2013). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر: جامعة وهران.

## قائمة المراجع

48. مهني، زينب. (2011). تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.
49. نعمون، إيمان. (2018). تحليل اثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على اداء المؤسسات. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
50. الهاشمي، بن واضح. (2013). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
51. هلال، الوليد. (2008). الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف .
52. واضح، فواز. (2010). دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات استراتيجية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
53. الوليد، عبد الله، و حمد، عثمان. (2016). المتغيرات البيئية واثرها في اعادة هندسة العمليات الادارية في منظمات الاعمال. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. قسم ادارة أعمال. كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

● **Livres**

1. Kossowsk, A. (2003). Strategy Management:Porters Model of Generic Competitive Strategies-theory and analysis (éd. 1).
2. Satya, S. (2010). Bussiness policyand strategic management. New Delhi, India: International publishing house.
3. Srinivasan. (2014). Strategic Management:The Indian Contex (éd. Fifth ). India: Learning Rimjihm house.

● **Revues**

1. Michael E,Porter,(2008) .The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, volume 86,n 01,Cambridge,Massachusetts,USA :Harvard University

● **Site d'internet**

1. Globenewswire. (2018). Consulté le 16 06, 2020, sur DANONE : Danone sets 2030 Goals: <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/04/26/1488408/0/en/DANONE-Danone-sets-2030-Goals-for-long-term-sustainable-value-creation-supported-by-an-innovative-governance-and-employee-engagement-model.html>
2. Adam, A. (2019). Nike, Inc. Consulté le 30 06, 2020, sur britannica: <https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>
3. Adamski. (2019). porters five forces analysis of nike. Consulté le 28 06, 2020, sur porteranalysis: <https://www.porteranalysis.com/porters-five-forces-analysis-of-nike/>
4. Adamski. (2020). Porter's Five Forces of Danone. Consulté le 11 06, 2020, sur porteranalysis: <https://www.porteranalysis.com/porters-five-forces-of-danone/>
5. Atlasadvisors. (s.d.). Consulté le 26 08, 2020, sur Danone: <https://www.atlasadvisors.com/case-studies/groupe-danone/>
6. bstrategyhub. (2020). Consulté le 05 07, 2020, sur Nike: Mission | Vision | Purpose | Core Values (2020): <https://bstrategyhub.com/nike-mission-vision-purpose-core-values/>
7. CAMILLE, H. (2020). lsa-conso . Consulté le 26 08, 2020, sur Danone investit 100 millions d'euros dans son activité nutrition spécialisée en Chine: <https://www.lsa-conso.fr/danone-investit-100-millions-d-euros-sur-son-activite-nutrition-specialisee-en-chine,354813>
8. Capital. (2020). Consulté le 25 06, 2020, sur DANONE : résultats 2019 de bonne facture: <https://www.capital.fr/entreprises-marches/danone-resultats-2019-de-bonne-facture-1363171>

9. Carpetner, W. (2019). Nike Stock: Analyzing 5 Key Suppliers (NKE). Consulté le 13 07, 2020, sur investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/markets/051416/nike-stock-analyzing-5-key-suppliers-nke.asp>
10. Conway, J. (2019). Danone - Statistics & Facts. Consulté le 19 07, 2020, sur statista: <https://www.statista.com/topics/2428/danone/>
11. Cristian, D. (2013). diposit.ub. Consulté le 13 06, 2020, sur diposit.ub: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/46829/1/Qualitative and Quantitative Analysis of Danone.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/46829/1/Qualitative%20and%20Quantitative%20Analysis%20of%20Danone.pdf)
12. Danone. (s.d.). Consulté le 07 08, 2020, sur Danone: <https://www.danone.com/>
13. Ewan, M. (2018). Danone Porter Five Forces Analysis. Consulté le 06 14, 2020, sur essay48: <https://www.essay48.com/term-paper/13734-Danone-Porter-Five-Forces>
14. Gennaro, C. (2019). Nike Mission Statement and Vision Statement In A Nutshell. Consulté le 06 30, 2020, sur fourweekmba: <https://fourweekmba.com/nike-vision-statement-mission-statement/>
15. Harvard Case Studies. (s.d.). Danone Harvard Case Study Solution & Online Case Analysis. Consulté le 10 06, 2020, sur caserighted: <https://caserighted.com/danone/>
16. La Fageda Company Management. (s.d.). Consulté le 07 08, 2020, sur lafagedacompanymanagemen: <https://sites.google.com/site/lafagedacompanymanagement/external-analysis/porter-s-5-forces>
17. Laurence, G. (2017). lemonde. Consulté le 10 06, 2020, sur Danone : nouveau logo, nouvelles ambitions: [https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/06/22/danone-nouveau-logo-nouvelles-ambitions\\_5149578\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/06/22/danone-nouveau-logo-nouvelles-ambitions_5149578_3234.html)
18. Lavde. (2017). Consulté le 04 07, 2020, sur ENTREPRISE DANONE: <https://lavde.fr/groupe-danone/#>
19. Liam, O. (2020). Number of stores worldwide. Consulté le 18 06, 2020, sur : <https://www.statista.com/statistics/250287/total-number-of-nike-retail-stores-worldwide/>
20. Liam, O'Connell.(2019).Global brand value from 2016 to 2020, Consulté le 18 06,2020 ,sur <https://www.statista.com/statistics/632210/nike-brand-value/>,
21. marketing-etudiant. (s.d.). Consulté le 25 06, 2020, sur La stratégie marketing de Danone: <https://www.marketing-etudiant.fr/marques/danone-marketing.html>
22. Wikipedia. (2014). Consulté le 14 06, 2020, sur Wikipedia: <https://ar.wikipedia.org/wiki/نايكي>
23. Wikipedia. (2014). Consulté le 27 06, 2020, sur Wikipedia: <https://ar.wikipedia.org/wiki/Danone>
24. Wikipedia. Consulté le 30 06, 2020, sur Wikipedia: <https://ar.wikipedia.org/wiki/دانون>

## قائمة المراجع

---

25. Halima, D. (2019). *Logo*. Consulté le 25 08, 2020, sur <https://log-logo.com/>مصممة شعار نايكي
26. Mangam. (2020). Consulté le 23 07, 2020, sur <https://mangam.info/>حقائق عن نايكي أحد أشهر ماركات الملابس الرياضية في العالم:الأحذية-ماركات-أشهر-أحد-نايكي-عن-حقائق/
27. Oowler, Danone's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions, Consulté le 17 07,2020,sur <https://www.owler.com/company/danone>
28. Whatcompetitors, Top 10 Nike Competitors In 2020,Consulté le 11 06,2020,sur <https://whatcompetitors.com/nike/>

# قائمة الملاحق

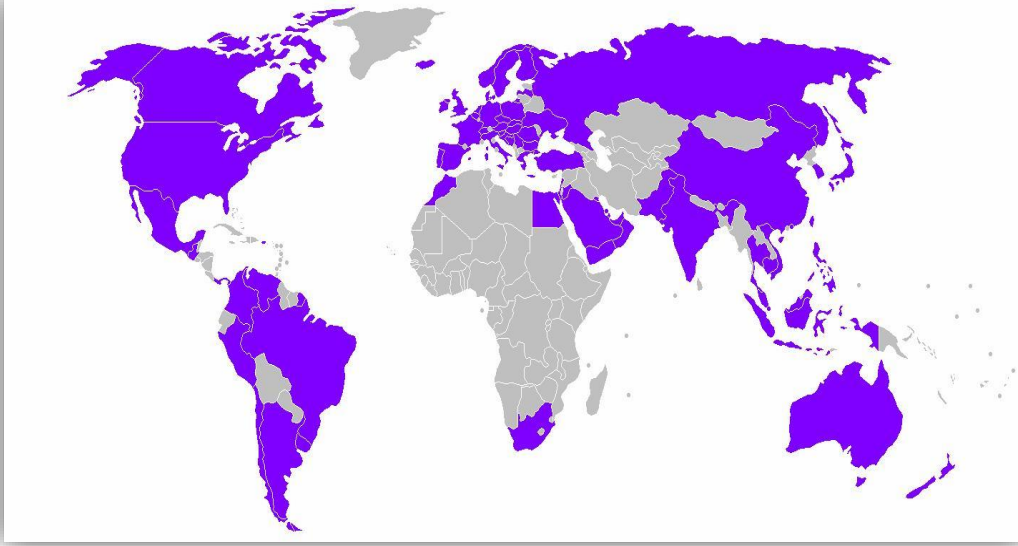
الملحق رقم (01): تمثال النصر المجنح



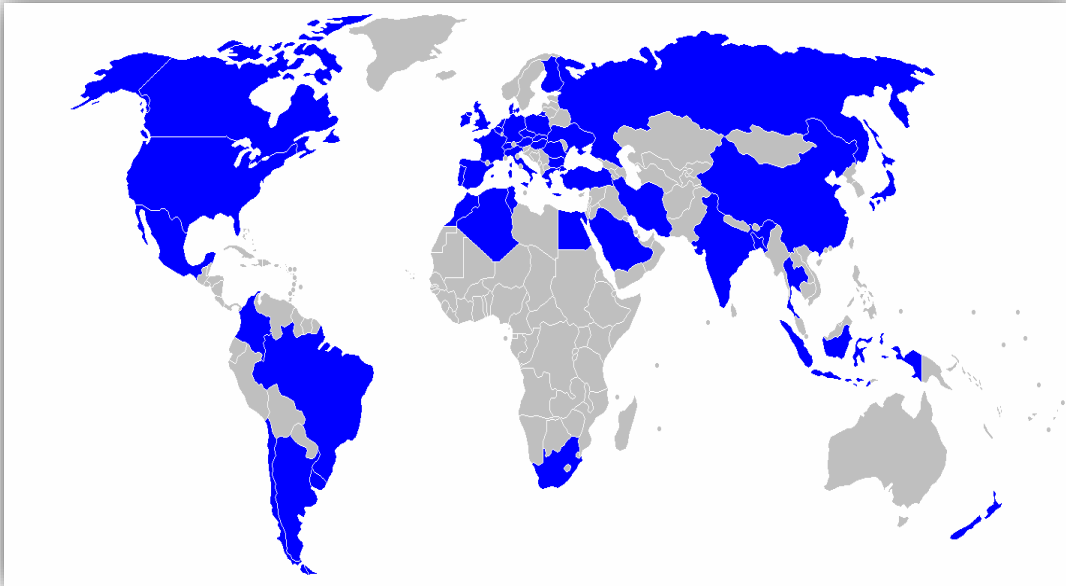
الملحق رقم (02): شعار شركة دانون



الملحق رقم (03): انتشار شركة نايكي حول العالم



الملحق رقم (04): انتشار شركة دانون حول العالم



الملحق رقم(05): تطور شعار نايكي عبر الزمن

