

تمهيد: سوف نتناول بالتحليل مختلف الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة أو وحدات الأعمال، والتي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتحقيق أهدافها وتحافظ على الميزة التنافسية، ومن ثم تسيطر على منافسيها في الصناعة، ومن هنا يجب على القائمين على الاستراتيجية تطوير استراتيجيات عامة ناجحة على مستوى المؤسسة أو وحدات الأعمال، كما يجب عليهم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لمؤسستهم لكي يضعوها في مكانة جيدة يمكن أن تزيد من ميزتها التنافسية وتحافظ على استمراريتها في الزمن، وفي مختلف البيئات الصناعية. وسنتناول في هذا المحور مختلف أنواع الاستراتيجيات مع الأخذ بعين الاعتبار مرحلة تطور (نمو) الصناعة حتى نستطيع الموافقة بين كل استراتيجية والمرحلة التي تناسبها، هناك عدد متباين من الاستراتيجيات التي تعتمد على المؤسسات العاملة في صناعة ما والتي تكون كرد فعل لحركية الصناعة والمرحلة التي تكون فيها، وسوف تستعرض مجموع هذه الاستراتيجيات في العناصر التالية:

1. الاستراتيجيات في الصناعات المجزأة: إن الصناعة المجزأة هي صناعة تتألف من عدد كبير من المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة أو المتوسطة، على سبيل المثال صناعة التنظيف الجاف، النوادي الصحية وصناعة المطاعم<sup>1</sup>، وهناك العديد من الأسباب التي تجعل الصناعة تتألف من عدد كثير من المؤسسات الصغيرة بدلا من العدد القليل من المؤسسات الكبيرة نذكر منها:<sup>2</sup>

- أن بعض الصناعات تمتلك القليل من اقتصاديات الحجم على اعتبار أنها تتسم بانخفاض عوائد الدخل<sup>3</sup>، لذلك فإن المؤسسات الكبيرة لا تمتلك ميزة تفوق ما تملكه المؤسسات الصغيرة، فعلى سبيل المثال أن عددا من الذين يشترون المساكن يفضلون التعامل مع سماسرة العقارات بدلا من المؤسسات الكبيرة التي تعمل في هذا الميدان.

- انخفاض أو قلة عوائد الدخل للصناعة المجزأة (الداخلون الجدد يبقون على تجزئة السوق)، وأن هذه الحالة موجودة في صناعة المطاعم، إذ أن تكلفة المطاعم المتوسطة يمكن أن يتحملها صاحب المشروع بمفرده.

- أن تكلفة نقل المنتجات من خارج إقليم الصناعة لإشباع الحاجة المحلية عالية، لذلك تبقى صناعة النقل المحلية مجزأة لسد الحاجات المحلية لكونها أقل تكلفة من النقل من خارج الإقليم كما هو الحال في صناعة الإسمنت.

- أن الصناعة يمكن أن تبقى مجزأة، لأن حاجات المستهلكين تكون ذات خصوصية بحيث أن قدرا قليلا من الإنتاج كاف لإشباعها، لذلك لا يوجد حيز للإنتاج الواسع لتلبية حاجة السوق.

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 434.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 338.

<sup>3</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 434.

## المحور السادس ..... الاستراتيجيات التنافسية حسب ديناميكية البيئة الصناعية

وهذه العوامل المذكورة تملئ على بعض الصناعات المجزأة نوع الاستراتيجية التنافسية التي يجب اتباعها، وأن استراتيجية التركيز تبرز أهميتها هنا وتصمد كونها خيار رئيسي في مثل هذه الصناعات، والمؤسسات يمكن أن تكون ذات عمل متخصص يؤثر فيه مجموعة المستهلكين أو حاجاتهم أو الإقليم الجغرافي، وكنيجة لذلك فإن العديد من المؤسسات الصغيرة المتخصصة تعمل في أجزاء سوقية محلية أو إقليمية مما يجعل استراتيجية التركيز مناسبة لها بشكل كبير.

إن القائمين على الاستراتيجية يرغبون في الحصول على ميزة التكلفة عن اتباع استراتيجية منخفضة التكلفة أو الحصول على ميزة البيع عن طريق احتواء مشاكل الصناعة المجزأة والتغلب عليها، وأن العوائد الناتجة عن توحيد الصناعة المجزأة عالية جدا، لذلك طورت المؤسسات خلال الثلاثين سنة الماضية استراتيجيات تنافسية هدفها الوصول على هذه النتيجة، ومن بين هذه المؤسسات الكبيرة (Wal-Mart، Sears، J.C. penny، McDonalds) وغيرها ولغرض نمو هذه المؤسسات وحدت صناعتها وأصبحت قائدة للصناعة واستفادت من أربع استراتيجيات رئيسية هي: سلاسل المؤسسات، الامتياز، التكامل الأفقي، استعمال الأنترنت، وفيما يلي شرح لمختلف هذه الاستراتيجيات:

1- سلاسل المؤسسات: إن القوة الشرائية المجمعة التي تملكها المؤسسات من خلال المتاجر المنتشرة في جميع نواحي البلاد تمنحها القدرة على التفاوض مع الموردين بهدف التخفيض في أسعار المواد مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية، كما أن المؤسسات المذكورة أعلاه وغيرها من المؤسسات الأخرى اتبعت هذه الاستراتيجيات للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- لغرض الحصول على ميزة الريادة في التكلفة.
- هذه المؤسسات تؤسس شبكة من المنافذ التجارية المربوطة مع بعضها البعض بصورة محكمة، لذلك فإن جميعها تعمل وكأنها كيان واحد.
- أن هذا الكيان يملك قوة شراء مذهلة من خلال الشبكة الواسعة الانتشار لسلسلة مخازنها، وأن ذلك يمنحها قوة التفاوض مع مجهزيها لتخفيض أسعارهم بصورة كبيرة مما يؤدي إلى زيادة ميزتها التنافسية.
- أن المؤسسات التي تتبع استراتيجية السلاسل تتغلب على عوائق التكلفة العالية للنقل عن طريق إيجاد مراكز توزيع إقليمية تمكها من تقليل التكلفة وتعظم استجابتها لحاجات مخازنها وحاجات مستهلكيها.
- هذه المؤسسات تحقق اقتصاديات الحجم عن طريق المساهمة بالمهارات الإدارية عبر السلسلة وعن طريق الإعلان وطنيا بدلا من أن يكون ذلك محليا.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 339.

ويعتبر نشاط التجزئة للطعام في الوم أ خلال التسعينات مثالا جيدا على المزايا التي يحققها نموذج عمل السلسلة، حيث ميزت نفسها من خلال تقديم تشكيلة متنوعة أكبر من تشكيلة متجر كبير، وفي نفس الوقت قاموا بتخفيض تكاليفهم بالتحرك من نموذج الخدمة الكاملة إلى نموذج أخدم نفسك مما ساهم في تخفيض عدد الموظفين في المطعم، ومرروا تلك الوفورات في التكلفة إلى المستهلكين في شكل أسعار أقل<sup>1</sup>.

2-الإمتياز: إن الميزة التنافسية التي تحصل عليها المؤسسات مثل مؤسسة (Mc Donalds) وغيرها في مجال الصناعات المجزأة تأتي من خلال استخدامها استراتيجية الامتياز، حيث أن مانح الامتياز يمنح المؤسسة الأخرى حق استعمال اسم المؤسسة المانحة وسمعتها ومهارتها في العمل وذلك في مناطق ومواقع معينة، وإذا ما عملت المؤسسات الممنوحة كقائد في الصناعة فإنها ستندفع بقوة للسيطرة على العمل عن قرب وتتأكد أن نوعية معايير أدائها عالية جدا، لذلك يتم اشباع حاجات المستهلكين بصورة مرضية ودائمة، إن مثل هذه الدافعية على وجه الخصوص حاسمة في مجال استراتيجية التميز التي عن طريقها تكون المؤسسة قادرة على المحافظة على تفرداها، وهذا شيء مهم جدا في الحقيقة، حيث أن أحد أسباب تجزئة الصناعة هو صعوبة السيطرة على المنافذ الصغيرة والعديدة للصناعة، والتي يجب على المؤسسة تشغيلها وإدارتها، وفي الوقت نفسه يجب المحافظة على تفرداها، وحق الامتياز يحل هذه المشكلة، إذ أنه يقلل من شأن الأعباء المالية للتوسع وبذلك يسمح بالنمو السريع للمؤسسة، وفي الأخير فإن المؤسسات الكبيرة المتميزة يمكن أن تحصل على ميزة صناعة الإعلان ذات المدى الواسع وكذلك الاقتصاد في الشراء والإدارة والتوزيع كما فعلت مؤسسة (Mc Donalds) ذلك بكفاءة عالية، هذه المؤسسة المذكورة قادرة على أن تتبع استراتيجية الريادة في التكلفة والتميز في آن واحد، وذلك لأن حق الامتياز يسمح لها بالسيطرة على التكلفة محليا ويسمح لها أيضا أن تحقق التميز عن طريق التسويق على المستوى الوطني.

3-الإندماج الأفقي: إن المؤسسات قد تختار الاندماج الأفقي كاستراتيجية على مستوى العمل لغرض تقوية صناعاتها المتوقعة، فعلى سبيل المثال رتبت مؤسسة (Dillared) اندماج سلسلة مخازنها الإقليمية لتشكيل مؤسسة وطنية، حيث أن الاندماج الأفقي يجعل المؤسسات قادرة على تحقيق اقتصاديات الحجم، أو تضمن سوقا على المستوى الوطني لمنتجاتها، وكنتيجة لذلك فإنها تكون قادرة على اتباع استراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية التميز أو كليهما<sup>2</sup>.

4-استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة الأنترنت: إن التوصل إلى تقنيات جديدة كثيرا ما يعطي المؤسسات الفرصة نماذج عمل أو أنشطة جديدة، كما أن أحدث الوسائل التي استطاعت المؤسسات بواسطتها أن توجد الصناعات المجزأة هي شبكة الاتصالات العالمية (الأنترنت)، وخير مثال على استخدام الأنترنت هو مؤسسة (e Bay) للمزاد، حيث قبل وجود هذه المؤسسة كان عمل المزاد مبعثرا، وأن المزادات المحلية في المدن كانت الطريق

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 438.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 340.

## المحور السادس ..... الاستراتيجيات التنافسية حسب ديناميكية البيئة الصناعية

الذي اعتاده الناس لغرض عرض تحفهم الثمينة، وبعد أن وجدت مؤسسة (e Bay) واستعملت شبكة الأنترنت لغرض المزاو عرف مستعملي شبكتها أنهم يحصلون على عرض واسع لسلعهم وحاجياتهم على الشبكة، وقد يحصلون على سعر عال لمعروضاتهم<sup>1</sup>، كما أن نجاح مؤسسة (Amazon) راجع لاستعمال الشبكة في مجال سوق الكتب، وهذا ما أدى إلى غلق العديد من مخازن الكتب الصغيرة والتي ببساطة لا تستطيع المنافسة عن طريق الأسعار ولا عن طريق الاختيار.<sup>2</sup>

2. الاستراتيجيات في الصناعات الجينية: الصناعات غير الناضجة هي التي تكون في بداية عملية التطوير، ويتم إيجادها عادة عن طريق الابتكارات التي تقوم بها المؤسسات الرائدة في الصناعة، وتصبح المتحرك الأول في سوق هذه الابتكارات، حيث تواجه هذه الصناعات تحديات كبيرة مرتبطة بتوفير كميات كبيرة من رؤوس الأموال، وكذلك تحديات خاصة بعملية اختيار وتبني استراتيجيات على مستوى النشاط<sup>3</sup>، وفي أغلب الحالات تجني المؤسسة الرائدة أرباحا كبيرة عن طريق تسويق منتجها المبتكر كونها المؤسسة الوحيدة التي تتعامل بهذا المنتج لوقت معين، فعلى سبيل المثال استفادت مؤسسة (Apple) من احتكارها لصناعة الكومبيوترات، ولكن دخول مؤسسة (IBM) سوق الكومبيوترات أنهى احتكار مؤسسة (Apple) لهذا السوق، حيث أن الربح العالي للمبتكرين يجذب مقلدين مهمين ونشطين من المؤسسات التي تحاول تقليد المنتج المبتكر، وأن هذه المؤسسات تدخل السوق بعد دخول المتحرك الأول، وهؤلاء المقلدين يصبحون معروفين أيضا من الناحية التقليدية، ثم يدخل النشطون من الدرجة الثانية للصناعة خلال مرحلة النمو فينافسون المؤسسات التي دخلت السوق أولا، وقد تفقد المؤسسات صفة القيادة للصناعة وكذا موقعها التنافسي، حيث أن النسبة التي تحصل عليها المؤسسات المبتكرة في الصناعة الناضجة يمكن أن تتناقص كلما تجمع المقلدون للابتكار في الصناعة خلال مرحلة نموها.<sup>4</sup>

إن المؤسسات صاحبة الابتكار في الصناعة غير الناضجة تسعى إلى استثمار ابتكاراتها من أجل بناء ميزة تنافسية لها في الأمد البعيد معتمدة في ذلك على التكاليف المنخفضة أو على التميز، وهناك أربع استراتيجيات متاحة للمؤسسة في هذا المجال وهي:<sup>5</sup>

- تطوير مؤهلات ومجالات التمييز من أجل بناء وتنمية الميزة التنافسية.<sup>6</sup>

- قيام المؤسسة بتطوير ابتكاراتها تسويقها بنفسها.

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 441.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 341.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 263..

<sup>4</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 444.

<sup>5</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 342.

<sup>6</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 263.

- قيام المؤسسة بتطوير وتسويق الابتكار بصورة مشتركة مع مؤسسات أخرى من خلال استراتيجية التحالف، أو من خلال استراتيجية المشاريع المشتركة.
- أن ترخص استعمال ابتكارها لمؤسسات أخرى وتسمح لها بإيجاد سوق لهذا الابتكار.

واختيار الاستراتيجية الأفضل يعتمد على الإجابات للأسئلة التالية:

- هل أن المؤسسة صاحبة الابتكار تملك أصول تكميلية لغرض استثمار ابتكارها، ومن ثم تحصل على ميزة تنافسية؟.

- ما هي الصعوبات التي يواجهها المقلد لكي يستنسخ ابتكار المؤسسة؟.

- هل هناك منافسين قادرين على تقليد الابتكار بسرعة؟.

وفي السطور التالية سوف يتم مناقشة الأجوبة على الأسئلة المذكورة:

- **الأصول التكميلية:** إن الأصول التكميلية هي تلك الأصول المطلوبة لزيادة الابتكار الجديد والحصول على ميزة تنافسية بنجاح، ومن بين أهم هذه الأصول نجد:<sup>1</sup>

• التسهيلات كالمعدات والوسائل الصناعية التنافسية القادرة على مجاراة النمو السريع في طلبات المستهلكين، وأن يحافظ المبتكر وفي الوقت نفسه على النوعية العالية للإنتاج.

• إن الجانب الفني له أهمية في هذا المجال حيث يمكن للمبتكر تصنيع المعدات التي تمكنه من أن يتحرك بسرعة أسفل منحى الخبرة من دون أن يواجه مشكلة عنق الزجاجة في مجال الإنتاج أو النوعية، وأن عدم قدرة المؤسسة على تلبية الطلبات بسبب مشاكلها لها يؤدي إلى إيجاد فرصة للمنافسين لدخول الصناعة.

• إن معرفة الكيف في مجال التسويق وأنظمة التوزيع وخدمات ما بعد البيع تعد من الأصول التكميلية، كما أن الأنترنت تسهل الحضور الواسع للمؤسسات على المستوى الوطني، حيث تستطيع أن تستعمل طريقة التكلفة المنخفضة للإعلان عن منتجاتها وبيعها عن طريق الشبكة، وأن كل هذه الأصول يمكن أن تساعد المبتكر على التغلغل والنفوذ إلى الصناعة بسرعة كبيرة، ويمكن أن نستنتج مما سبق أن الزيادة في حجم التسهيلات يعني الحركة بسرعة أكبر باتجاه أسفل منحى الخبرة.

إن تطوير مثل هذه الأصول التكميلية مكلف جدا، لذلك فإن المؤسسات غير الناضجة غالبا ما تحتاج إلى إنفاق المزيد من رأس المال لتطوير هذه الأصول، وهذا السبب غالبا ما يدفع المؤسسات المبتكرة أن تراجع

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 344.

لصالح المؤسسات الكبيرة والناجحة والتي تملك موارد كبيرة، وتستطيع أن تتحرك بسرعة لاستثمار الفرص التي تظهر عندما تفتح المؤسسات الأخرى سوقا جديدة.

- ارتفاع معوقات التقليد: إن عوائق التقليد تمنع المنافسين من تقليد الكفاءة المميزة للمؤسسة أو تقليد ابتكارها، وعلى الرغم من ذلك فإنه من الممكن تقليد أي ابتكار، ولكن كلما كانت العوائق عالية فإن المدة التي يستطيع خلالها المنافس أن يقلد الابتكار تكون طويلة نسبيا، حيث أن معوقات التقليد تعطي للمبتكر وقتا لتأسيس ميزته التنافسية، وفي هذه الحالة تحتاج المؤسسة إلى موارد مالية كبيرة من أجل تنفيذ الابتكار ميدانيا وكذلك حمايته من التقليد أو جعل عملية محاكاته عملية صعبة ولأطول مدة ممكنة<sup>1</sup>، ومن ثم أن يبني المزيد من المعوقات الثابتة نسبيا أما المؤسسات التي تريد أن تدخل الصناعة التي أوجدها الابتكار حديثا، حيث أن المؤسسات التي تملك براءات اختراع مرخص بها على سبيل المثال هم من الذين بيدهم المعوقات لمنع تقليد اختراعاتهم، حيث استطاعت مؤسسة (Xerox) أن تحمي امتيازها لمدة 17 عاما.<sup>2</sup>

- المنافسون من ذوي القدرات: إن المنافسين من ذوي القدرات هم مؤسسات تستطيع أن تتحرك بسرعة لتقليد الابتكار، وذلك من أجل الاستفادة من المزايا التي تحققها المؤسسة المبتكرة في المرحلة الأولى التي تقترب أرباحها من مستوى أرباح المؤسسة المحتركة أين يكون الربح في أعلى مستوياته<sup>3</sup>، وأن إمكانيات هؤلاء المنافسين لتقليد الابتكار الخاص بالمؤسسة الرائدة يعتمد ابتداء على عاملين هما:<sup>4</sup>

- مهارات البحث والتطوير: حيث أن مهارات البحث والتطوير في هذا المجال تشير إلى قدرة المنافسين على عكس هندسة الابتكار لكي يكتشفوا كيفية عمله، وبعد ذلك يقومون بإنتاج البديل بالسرعة الممكنة.
- تخمين الأصول التكميلية: حيث أن التخمين الذي يقوم به المنافسون للتسويق، وكيفية البيع ونوع المعدات المطلوبة يعد أحد المفاتيح لتقرير نسبة التقليد، فإذا كان المقلدون يحتاجون إلى الأصول التكميلية ذات الأهمية فيجب عليهم ليس تقليد الابتكار فقط وإنما عليهم أيضا تقليد الأصول التكميلية للمؤسسة صاحبة الابتكار، وكلما كان ذلك صعبا على المؤسسات المقلدة فإن مدة التقليد ستكون طويلة.

3. الاستراتيجيات في الصناعات الناضجة: تظهر في هذه المرحلة مجموعة استراتيجيات في الصناعة، وقد عرفت المؤسسات كيف أن المنافسين يواجهون الموجات التنافسية، وكنتيجة لشدة المنافسة في مرحلة التأزم

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 345.

<sup>3</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 447.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 345.

من دورة حياة الصناعة تصبح الصناعة موحدة، لذلك فإن الصناعة الناضجة غالباً ما يتم السيطرة عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات الكبيرة، وعلى الرغم من أن الصناعة الناضجة قد تضم عدداً من المؤسسات ذات الحجم المتوسط فضلاً عن حشد من المؤسسات الصغيرة المتخصصة نتيجة انخفاض حواجز الدخول<sup>1</sup>، فإن المؤسسات الكبيرة هي التي تقرر طبيعة المنافسة ومجالها، لأنها تستطيع أن تؤثر في قوى المنافسة الخمسة. وفي حقيقة الأمر أن هذه المؤسسات هي التي طورت أغلب الاستراتيجيات الناجحة على مستوى العمل في الصناعة، وفي نهاية مرحلة التآزم من دورة حياة الصناعة تظهر المجموعات الاستراتيجية حيث أن كل مجموعة استراتيجية تتكون من المؤسسات التي تتبع استراتيجيات عامة متشابهة، وأن المؤسسات التي تتبع استراتيجية الريادة في التكلفة تشكل مجموعة استراتيجية، والمؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز تشكل النوع الآخر من هذه المجموعات، أما النوع الثالث من المجموعات فهو المؤسسات التي تتبع استراتيجية التمركز، حيث أن المؤسسات في الصناعة الاستراتيجية على مستوى العمل يمكن أن يحل بعضها محل البعض الآخر، وهي تعرف أنها إذا أرادت أن تتحرك لتغيير استراتيجياتها فإن نشاطها هذا ربما يثير ردود فعل المنافسين من مجموعاتها الاستراتيجية وكذلك من مجموعات استراتيجية أخرى لأنها تشعر أن هذا التغيير يشكل تهديداً لها.<sup>2</sup>

في هذه المرحلة تزداد شدة المنافسة بين المؤسسات في الصناعة، حيث إن قوى المنافسة تتمثل في الداخلين الأقوياء، والمجهزين الأقوياء، والمستهلكين الأقوياء، وتهديد البدائل، وكنيجة لوجود هذه القوى فإن الاستراتيجية التنافسية في الصناعة الناضجة تدور حول معرفة كيف تحاول المؤسسات الكبيرة مجتمعة تقليل أثر القوى الخمسة في مجال المنافسة في الصناعة لغرض المحافظة على ربحيتها وربحية الصناعة، وإن الاعتماد المتبادل بين المؤسسات يمكن أن يساعدها على حماية ميزتها التنافسية وعلى ربحيتها عن طريق تبني التحرك التنافسي والتكتيكي لتقليل تهديد كل قوة من قوى التنافس الخمسة، ولذا فإن نشاط التسويق يكون مهتماً بحماية الحصص السوقية ومحاولة البحث عن قطاعات سوقية جديدة.<sup>3</sup>

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تحول دون الدخول إلى الصناعة الناضجة، حيث يمكن أن تستفيد المؤسسات من أساليب رئيسية لمنع دخول المنافسين المهمين إلى الصناعة لكي تحافظ على ربحيتها أو زيادة هذه الربحية، وهذه الاستراتيجيات هي:

### 1- الإستراتيجيات التي تحول دون الدخول إلى الصناعة:

- تكاثر الإنتاج: نادراً ما تنتج المؤسسات منتوجاً واحداً فقط، حيث أن الشائع أنها تنتج تشكيلة من المنتجات موجهة إلى أجزاء مختلفة من السوق، وبهذا فإنها تملك خطوط إنتاج واسعة في بعض الأحيان،

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 265.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 346.

<sup>3</sup> إسمايل محمد السيد، مرجع سابق، ص 212.

ولغرض إنهاء التهديد الناتج عن احتمال دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة توسع المؤسسات مدى إنتاجها لغرض ملء العدد الكبير والمتنوع من أجزاء السوق، وإن مثل هذا التوسع يؤدي إلى إيجاد عوائق أمام الدخول لكون المنافسين المهتمين قد يجدون من الصعوبة بمكان تجاوز هذه العوائق والدخول إلى الصناعة أو السوق لأنهم سيجدون أجزاء السوق قد شغلت، واستراتيجية اتباع الخط الإنتاجي الواسع لغرض منع الدخول تعرف باستراتيجية تكاثر الإنتاج، وخير مثال على هذه الاستراتيجية هو أن مؤسسات السيارات الأمريكية كانت بطيئة في ملء أجزاء السوق بالسيارات الصغيرة (لم تمن تتبع استراتيجية تكاثر الإنتاج)، لذلك فإنها كانت هشة أمام دخول اليابانيين إلى السوق الأمريكية للسيارات الصغيرة وملء أجزاء السوق بها.<sup>1</sup>

- قطع السعر: في بعض الحالات تتضمن سياسات التسعير قطع السعر، وتستعمل هذه السياسة لإعاقة دخول المؤسسات الأخرى إلى الصناعة بهدف حماية هامش ربح المؤسسات المتواجدة في تلك الصناعة حالياً أو الحفاظ على حصة مؤسسة ما في الصناعة<sup>2</sup>، حيث أن واحدة من استراتيجيات تنزيل السعر على سبيل المثال هي تحميل السوق سعراً عالياً في البداية والتمسك بالربح على المدى القصير، وبعد ذلك تنزيل السعر بصورة كبيرة وسريعة لغرض بناء الحصة السوقية ومنع المؤسسات المهمة من دخول الصناعة، وفي الوقت نفسه فإن المؤسسات التي تشغل الصناعة بصورة فعلية تعطي إشارة للمؤسسات التي تريد دخولها تبين فيها أنها ستستعمل ميزتها التنافسية عن طرق الاستمرار بتخفيض الأسعار إلى المستوى الذي يضر بالمؤسسات الجديدة، حيث أنها لا تستطيع أن تغطي تكاليف وجودها في السوق، وأن استراتيجية الأسعار هذه تسمح للمؤسسة بالانحدار أسفل منحني الخبرة، ومن ثم الحصول على اقتصاديات الحجم، ومادامت التكلفة تنحدر مع الأسعار، فإنه من الممكن أن تتم المحافظة على هامش الربح، وغالباً ما تقوم المؤسسات بتغيير طرق تسعيرها مستندة إلى أهداف مختلفة مثل استقرار السعر، تحقيق معدل عائد مستهدف على الاستثمار، إعاقة الدخول... الخ.<sup>3</sup>

وهذه الاستراتيجية بالرغم مما ذكرناه، إلا أنها من غير المحتمل أن تمنع المنافسين الأقوياء من دخول الصناعة، وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة (3M) تخاف أن تدخل الصناعة الجديدة لأن المؤسسات هناك تهدد بتزليل أسعارها، لكن هذه المؤسسة (3M) تملك من الموارد ما يمكنها من مقاومة والوقوف في وجه أي خسارة في الأجل القصير، حيث نجد من مصلحة المؤسسات القائمة في الصناعة قبول الداخل الجديد (مؤسسة 3M) متخلفة بذلك عن جزء من حصصها في السوق لصالح المؤسسة الداخلة وذلك لمنع تطور أو حدوث حرب الأسعار، وبذلك تستطيع المؤسسات الموجودة في الصناعة حماية أرباحها كلما أمكن ذلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 348.

<sup>2</sup> مريم طالب، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة "دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 66.

<sup>3</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 214.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 349.



- المحافظة على القدرة الزائدة: حيث أن التكتيك التنافسي الثالث الذي يسمح للمؤسسات أن تمنع الدخول يتضمن المحافظة على القدرة الزائدة، وأن ذلك يعني إنتاج المزيد من المنتجات لدرجة تفوق الطلبات الجارية للزبائن، وأن المؤسسات الموجودة في الصناعة يمكن لها أن تطور بعض قدرتها الزائدة إلى مستوى معين، وأن ذلك يفيدها لتحذير الداخلين الأقوياء بأن مصانعها تستطيع أن تقابل الإساءة بالإساءة عن طريق زيادة مخرجاتها مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار لكي يصبح الدخول غير مربحاً، وأن التهديد بزيادة حجم المخرجات تكتيك موثوق من نتائجه، وهذا يعني أن المؤسسات التي تعمل الآن في الصناعة يمكنها الاستمرار في زيادة الإنتاج كبديل من بدائل مواجهة المنافسة، وهو ما يساعد على تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي منح فرصة للمؤسسات القائمة بتخفيض السعر وفق الآلية السابقة.<sup>1</sup>

### 2- الإستراتيجيات داخل الصناعة الناضجة (بين المؤسسات القائمة في الصناعة):

يمكن أن تقوم المؤسسات بعدد من التكتيكات والمناورات التنافسية لغرض إدارة العلاقات الصناعية، وأن التكتيكات الأكثر أهمية في هذا المجال هي:

- الإشارة السعرية: حيث أن أغلب الصناعات تبدأ مجزأة وصغيرة، وبعدد قليل من المؤسسات التي تكافح من أجل الحصول على حصة في السوق، وبعد مرور الوقت يظهر القادة اللاعبون وتبدأ المؤسسات بتفسير وتأويل التحركات التنافسية لبعضها البعض الآخر، حيث أن الإشارات السعرية يمكن أن تكون الوسيلة الأولى التي تحاول بواسطتها المؤسسات بناء هيكل المنافسة في الصناعة، وتعني الإشارة السعرية عملية تزيد بها المؤسسات أو تنقص من أسعارها لتتنقل إشارتها إلى المؤسسات الأخرى للتأثير على طريقة تسعيرها لمنتجاتها، وهناك طريقتين تستطيع بواسطتهما المؤسسات أن تستعمل الإشارة السعرية لتدافع عن استراتيجيتها التنافسية العامة وهي:

• أن المؤسسات قد تستعمل الإشارة السعرية لكي تعلن بأنها سوف ترد بشدة على التحركات التنافسية المعادية التي تهددها، فعلى سبيل المثال أن المؤسسات تعطي إشارة بأنه إذا بدأت إحدى المؤسسات بتنزيل أسعارها بقصد عدواني، فإنها سوف تستجيب لذلك باستراتيجية ضربة بضربة، والمؤسسات قد تستعمل هذه الاستراتيجية على الرغم من عدم وجود مستفيد منها.

• الاستعمال الثاني المهم جداً للإشارة السعرية هو السماح للمؤسسات بصورة غير مباشرة أن تنسق نشاطاتها وتتجنب التحركات التنافسية المكلفة التي تقود إلى انهيار السياسة السعرية في الصناعة، أو ربما تستعمل إحدى المؤسسات الإشارة السعرية بقصد تخفيض أسعارها لأنها

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 213..

ترغب في جذب المستهلكين الذين يرغبون في الانتقال إلى منتجات صناعية أخرى وليس رغبة منها في إثارة حرب الأسعار.

- **قيادة السعر:** إن قيادة السعر تعني أن تأخذ إحدى المؤسسات على عاتقها مسؤولية وضع أسعار الصناعة، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قائدة في الصناعة وتقوم بتحديد السعر الذي يحقق لها أعظم ربح مع الأخذ بعين الاعتبار إنتاج المؤسسات المنافسة، فالمؤسسة القائدة تعمل جزئياً كمحتكر لكنها مقيدة بما ينتجه المنافسون فلا تستطيع الحصول على أعلى ربح للمحتكر من هذه الصناعة<sup>1</sup>، وهو التكتيك الثاني لتقوية ربحية المؤسسات في الصناعة الناضجة ودعمها، حيث أن القيادة الرسمية للسعر أو وضع السعر من طرف المؤسسات مجتمعة هي قيادة غير قانونية استناداً إلى قانون مقاومة الاحتكار والتكتلات، لذا فإن عملية قيادة السعر ربما تتصف بالذكاء الخارق، ففي صناعة السيارات مثلاً يتم وضع سعر السيارات عن طريق التقليد والمحاكاة، وأن السعر الذي تضعه أضعف مؤسسات السيارات، وهي المؤسسة التي تتصف منتجاتها بأعلى التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة غالباً ما يتخذ كأساس تعتمد عليه المؤسسات الأخرى لتسعير منتجاتها، لذلك فإن صانعي السيارات اليابانية يحددون أسعار سياراتهم بعد أن يحدد صانعو السيارات الأمريكية أسعار سياراتهم بوصفها ذات تكلفة أعلى من السيارات اليابانية، واليابانيون سعداء لعمل ذلك لكون تكاليف إنتاج سياراتهم أقل من تكاليف إنتاج السيارات الأمريكية، وبذلك يمكن أن يحصلوا على ربح أعلى مما يحصل عليه صانعو السيارات الأمريكية، ويتضح مما تقدم أن السعر هو أسامي لمنافسة اليابانيين مع صانعي السيارات الأمريكية، وأن الأسعار يتم وضعها استناداً إلى أجزاء السوق حيث أن وجود أسعار للموديلات الفرعية للسيارات ضمن الموديل الرئيسي الواحد يدل على وجود أجزاء المستهلكين الذين تستهدفهم المؤسسات، ومدى السعر الذي تعتقد المؤسسة بأنه يمكن أن يتحملة كل جزء من الأجزاء المذكورة، حيث أن كل مؤسسة تضع سعراً للموديل الذي يستهدف جزءاً من أجزاء السوق بالاعتماد على أسعار المنافسين في ذلك الجزء، ولا تعتمد المؤسسة في تسعيرها للمنتج على تكلفة إنتاجه، وإن قيادة السعر تسمح للمؤسسات المتميزة بالزيادة الجزئية للسعر، وهذا يساعد المؤسسات ذات التكلفة المنخفضة على زيادة هامش ربحها.

- **المنافسة غير السعرية:**<sup>2</sup> إن المظهر الثالث المهم جداً لاستراتيجية الإنتاج أو السوق في الصناعة الناضجة هو استعمال المنافسة غير السعرية لإدارة التنافس في الصناعة، حيث أن استعمال التكتيكات والمناورات المختلفة لمحاولة منع قطع الأسعار وحرب الأسعار لا يمكن أن التنافس عن طريق التميز الصناعي، وفي الحقيقة يعد التميز الصناعي في بعض الصناعات هو التكتيك الرئيسي للمنافسة، ويستعمل التميز أيضاً لمنع المنافسين من الحصول على مدخل معرفة مستهلكي المؤسسة ومن ثم مهاجمة حصتها السوقية، وبكلمات أخرى تعتمد المؤسسات على التميز الصناعي لمنع الداخلين الأقوياء، وكذلك لإدارة

<sup>1</sup> عبد الغفور حسن كنعان، مرجع سابق، ص 46، 45.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 353.

التنافس في صناعتها، حيث أن التميز في الإنتاج يسمح لمنافسي الصناعة بالحصول على حصة سوقية عن طريق عرض منتجاتهم بأشكال مختلفة أو عالية النوعية أو عن طريق استعمال تقنيات سوقية مختلفة، وهناك أربع استراتيجيات للتنافس غير السعري في الصناعة وهي كما يلي:

• **اختراق السوق:** إن المؤسسات تريد أن تحافظ على كفاءتها أو تزيد منها لذا فإنها تغتنم الفرص للحصول على حصة سوقية، ويكون ذلك بمحاولة الوصول إلى بعض القطاعات السوقية التي أهملت من قبل أو التي تم الدخول إليها بطريقة غير ملائمة<sup>1</sup>، ويسمى ذلك باختراق السوق، وهذه الاستراتيجية تتضمن المزيد من الإعلانات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لرفع وبناء تميز إنتاجها وجذب المستهلكين من منافسيها، حيث أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تتبع في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- عندما يكون السوق في حالة نمو، فإن المؤسسة ذات الحصة السوقية الصغيرة أو الداخلين الجدد يمكن أن يحصلوا على حصة سوقية، وأن السبب في ذلك هو أن سقف الإنتاج للمؤسسات الموجودة في الصناعة لم يصل إلى حده الأعلى وأن هذه المؤسسات قد تكون غير قادرة أو غير راغبة في تلبية طلبات كل السوق، لذلك تقوم بعض المؤسسات الصغيرة بالحصول على حصة في السوق.

- أما اختراق السوق المستقر قد يكون صعبا، إذ لا تستطيع المؤسسات الصغيرة أن تبقي لها على حصة سوقية لأن ذلك يكلفها ما لا تستطيع تحمله.

- عندما تكون المؤسسة قائدة السوق راضية عن نفسها، فإنها قد تسمح بحصص سوقية صغيرة للمنافسين وأن يبنيوا لأنفسهم سمعة سوقية في جزء من السوق ليس ذو أهمية للمؤسسة القائدة للسوق.

ففي بعض الصناعات الناضجة مثلا صناعة الصابون والمطهرات تصبح استراتيجية اختراق السوق طريقا للحياة وأن كل المؤسسات في مثل هذه الصناعات تقوم بإعلانات مركزة وصراع من أجل الحصول على الحصة السوقية، وبدون ذلك فإن كل مؤسسة تخشى أن تفقد حصتها للمنافسين، لذلك فهي تسعى إلى الاهتمام الكبير بجودة السلعة المنتجة بهدف كسب حصة سوقية أكبر<sup>3</sup>.

• **تطوير المنتج:** إن تطوير الإنتاج يعني إيجاد إنتاج جديد أو تطوير منتجات المؤسسة لكي تحل محل الموجودة منها، ويكون ذلك من خلال تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وإضافة مواصفات جديدة للمنتج وكذا تطوير خدمات ما بعد البيع<sup>4</sup>، فعلى سبيل المثال فإن المنظف من نوع (Tide) الذي استعملته محلات التنظيف وكوي الملابس قد تغير شكله ونوعيته أكثر من 50 مرة خلال الأربعين سنة الماضية، والسبب في ذلك لتحسين النوعية، ولكن الإعلانات حول هذا المنظف تستعمل

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 210.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 354.

<sup>3</sup> نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 174.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 265.

دائما كلمة (Tide) على الرغم من أن المنتج يختلف من سنة إلى أخرى، وأن تطوير المنتج يعتمد على قدرة المؤسسة على تحليل تغير حاجات ورغبات مجموعة من المستهلكين وفهمها، وهذا يعتمد على الكفاءات الجوهرية الموجودة في قسم البحث والتطوير، فعندما تكون دورة حياة المنتج قصيرة مثل المعدات الإلكترونية فإن تطوير المنتج بصورة مستمرة يعد مطلباً استراتيجياً للمؤسسة.<sup>1</sup>

● **تطوير السوق:** إن تطوير السوق يعني إيجاد أجزاء سوقية جديدة لمنتجات المؤسسة، وأن المؤسسة التي تعتمد مثل هذه الاستراتيجية رغبة منها للاستفادة من اسم العلامة التجارية التي طورتها في جزء من أجزاء السوق عن طريق إيجاد أجزاء سوقية لها تتنافس من خلالها، وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسة أن تستثمر تميز منتجاتها من خلال علامتها التجارية، وهناك عدة طرق تتبعها المؤسسات لتحقيق هذه الاستراتيجية وهي:<sup>2</sup>

- التوسع في أجزاء السوق التي لم تشغل لحد الآن، وهذا يحتاج من المؤسسة أن تلائم منتجاتها مع الأجزاء المذكورة من السوق لكي يتم قبولها.

- تطوير استعمالات جديدة للمنتج الحالي، فعلى سبيل المثال أن مؤسسات تصنيع الحديد المقاوم للصدأ تحاول أن تجد لمنتجاتها استعمالات جديدة في مجال صناعة الفضاء أو السيارات... الخ.

- الانتشار في أسواق جديدة محلياً أو وطنياً أو عالمياً، والمطلوب من المؤسسة في هذه الحالة إجراء بعض التعديلات على منتجاتها من ناحية النوعية أو الشكل بحيث تلائم رغبة المستهلكين وأذواقهم في تلك الأسواق.

- **تكاثر الإنتاج:** عادة ما يقتصر إنتاج المؤسسات على منتج واحد، ففي الكثير من الأحيان تلجأ المؤسسات لتوسعة نطاق منتجاتها بغرض تغطية مجموعة واسعة من الشرائح السوقية، حيث إن تكاثر الإنتاج يمكن أن يستعمل لإدارة التنافس في الصناعة، كما يمكن أن يعيق الدخول إليها، حيث أن استراتيجية تكاثر الإنتاج تعني بصورة عامة أن المؤسسات الكبيرة في الصناعة جميعها تملك إنتاجاً في كل جزء أو حيز في السوق وأنها تتنافس وجهاً لوجه للحصول على المستهلكين، وإذا ما تم إيجاد حيز سوقي جديد مثل السيارات الرياضية، فإن المؤسسات الأخرى بعد ذلك تمسك بهذه الميزة ويهدأ التنافس مرة ثانية في الصناعة، لذلك فإن تكاثر الإنتاج يسمح بتطوير منافسة مستقرة في الصناعة مبنية على التميز وليس على الأسعار، حيث يجد المنافسون المحتملون الأمر أكثر صعوبة لدخول الصناعة بسبب عدم وجود شرائح سوقية غير مغطاة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 355.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 356.

<sup>3</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 468.

- السيطرة على القدرة: على الرغم من أن التنافس غير السعري يساعد الصناعات الناضجة على تجنب التخفيض الحاد في الأسعار والذي يؤدي بالنتيجة إلى تضائل مستوى الربح لكل من المؤسسة والمنافسين في الصناعة، لكن هذا التخفيض يطفو على السطح في بعض الصناعات من فترة إلى أخرى، وهذا يحدث على الأغلب عندما تكون البضائع المنتجة في الصناعة أكثر من اللازم (أي تكون مخرجات المؤسسات مجتمعة كبيرة جدا). وان الحل الوحيد في هذه الحالة هو تخفيض الأسعار تدريجيا للتخلص من هذه البضاعة، وإذا بدأت إحدى المؤسسات تخفيض أسعار منتجاتها فإن المؤسسات الأخرى تتبعها بسرعة لأنها تخشى أن تباع المؤسسة التي خفضت أسعارها أولا كل منتجاتها وتبقى بقية المؤسسات عالقة في المشكلة، إن سبب ذلك يرجع ربما إلى قلة الطلب في حالة الانحسار الاقتصادي، والمؤسسات تستثمر أموالها في مصانع جديدة لكي تكون قادرة على الحصول على الميزة في حالة ارتفاع الطلب بصورة مفاجئة، وان النتائج قد تكون معاكسة لما تتوقعه المؤسسات، فعندما تبذل كل مؤسسة وبصورة منفردة جهدا وأموالا إضافية وتستعمل كل تسهيلات المتاحة لزيادة مخرجاتها فغن إنتاج المؤسسات ككل سيؤدي إلى إيجاد مخرجات أكثر من استيعاب السوق، وذلك يؤدي إلى ضرر يلحق بالمؤسسات كلها.<sup>1</sup>

وبصفة عامة لدى المؤسسات خيارين استراتيجيين لمعالجة مشكلة القدرة المفرطة وهما:<sup>2</sup>

- قيام كل مؤسسة بمحاولة الاستيلاء على منافسيها وتحجم بداياتهم دون أن يؤدي ذلك إلى القيام بردود فعل مماثلة من طرف المنافسين، خاصة عند وجود قصور في الطلب لأن ذلك سوف يؤدي إلى خفض الأسعار والاتجاه نحو المنافسة السعرية .

- أن المؤسسات مجتمعة تجد الوسائل غير المباشرة للتعاون والتنسيق مع بعضها البعض الآخر للتخفيف من حدة القدرة المفرطة، وبذلك فإنها ستكون مدركة للتأثير المشترك لنشاطها.

ولغرض الاستيلاء على المنافسين يجب على المؤسسة أن تتوقع أن هناك زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها، وبعد ذلك تتحرك بسرعة لإيجاد عمليات عالية المعايير تمكها من إشباع الطلبات المتوقعة، وإذا ما كانت المؤسسة هي المتحرك الأول لإشباع تلك الحاجات ستمكن من إعاقة المؤسسات الأخرى من دخول السوق، والمؤسسة التي تقوم بالاستيلاء ستكون قادرة دائما أن تتحرك إلى أسفل منحى الخبرة وتقليل تكاليف عملياتها، وبذلك تنخفض أسعارها وأن تهدد بحرب الأسعار إذا كان ذلك ضروريا، وهذه الاستراتيجية خطيرة بصورة كبيرة لأنها:<sup>3</sup>

- أن المؤسسة توظف مواردها في استراتيجية عامة قبل أن يتضح لها سعة وربحية السوق المستقبلي.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 357.

<sup>2</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 488.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 360.

- استراتيجية الاستيلاء خطيرة أيضا إذا لم تستطع هذه الاستراتيجية أن تمنع أو تعيق دخول المؤسسات إلى السوق إذا ما قررت دخوله، وإذا كانت المؤسسة المنافسة تملك الاستراتيجية العامة الأقوى أو الموارد الأكثر فإنها ستجعل من المؤسسة التي تريد أن تستولي تعاني الكثير، ولكي تنجح استراتيجية الاستيلاء على المؤسسة الراغبة بالاستيلاء أن تكون مؤسسة موثوق منها وتملك موارد كافية تمكنها من الصمود أمام حرب الأسعار المتوقعة.

4. الاستراتيجيات في الصناعة المنحدرة (الأفلة): إن عددا من الصناعات ستدخل مرحلة الانحدار عاجلا أو آجلا، وفي هذه المرحلة سيبدأ حجم السوق الكلي في التقلص، حيث أن صناعتي الحديد والتبغ تعيش هذه المرحلة، حيث هناك عدة أسباب للاضمحلال الصناعات من ضمنها التغيير التكنولوجي والاتجاه الاجتماعي والتحول الديمغرافي، وأن صناعة الحديد بدأت بالانحدار عندما جلبت التغييرات التكنولوجية بدائل حيوية لمنتجات المعامل الصناعية التقليدية في مجال الحديد، وكذلك أصيبت صناعة الحديد بالأفول عندما ظهرت صناعات أخرى بديلة مثل البلاستيك والمواد الخام الممزوجة، أما فيما يخص التبغ فإن تغير الاتجاهات العامة تجاه التدخين والنظر إليه كونه مضر بالصحة العامة أدى إلى تدهور هذه الصناعة.<sup>1</sup>

وعندما يضمحل الحجم الكلي للسوق فإن المنافسة تميل إلى الشدة في الصناعة المنحدرة وتنخفض نسبة الربح، وأن شدة المنافسة في الصناعة الأفلة تعتمد على أربعة عوامل حاسمة وهي:<sup>2</sup>

- سرعة الانحدار، حيث أن شدة المنافسة تكون أعلى في الصناعة التي يكون فيها الانحدار سريع مقارنة بالصناعات التي يكون فيها الانحدار تدريجي مثل صناعة التبغ.
- علو عوائق الخروج، بحيث تكون شدة المنافسة أعلى في الصناعة المضمحلة ومعوقات الخروج فيها عالية، وإذا كانت هذه المعوقات عالية تبقى المؤسسات محبوسة في الصناعة إلى الوقت الذي ينخفض فيه الطلب بشدة، ونتيجة ذلك ستظهر قدرة الإنتاج الزائدة واحتمال زيادة المنافسة السعرية القاسية.
- مستوى التكاليف الثابتة، حيث أن شدة المنافسة ستكون أعلى في الصناعات المضمحلة وتكون فيها التكلفة الثابتة أعلى من غيرها كصناعة الحديد مثلا، وأن السبب في ذلك هو حاجة المؤسسات لتغطية التكلفة الثابتة مثل تكلفة صيانة القدرة الإنتاجية.
- سلعة الإنتاج، حيث أن شدة المنافسة تكون أعلى في الصناعات الأفلة، والتي ينظر إلى الإنتاج فيها كسلعة (كما في صناعة الحديد) وهذا عكس الحال في الصناعات التي يؤدي التميز فيها إلى زيادة الولاء للعلامة التجارية كما في صناعة التبغ مثلا.

وهناك أربع استراتيجيات مهمة يمكن أن تتبناها المؤسسات لكي تتعامل مع انحدار الصناعة وهي:

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 497.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 365.

## المحور السادس ..... الاستراتيجيات التنافسية حسب ديناميكية البيئة الصناعية

- استراتيجية الريادة التي تسعى المؤسسة بموجها أن تصبح اللاعب الرئيسي والمهيمن في الصناعة الأقلة.

- استراتيجية الحيز (الكوة السوقية) التي بموجها تركز المؤسسة على جيوب من الطلب على منتج معين، بحيث ينحدر بسرعة أقل من انحدار الصناعة ككل.

- استراتيجية الحصاد التي بموجها يمكن تعظيم المردود النقدي.

- استراتيجية التصفية والتي بموجها تباع المؤسسة كل عملها للأخرين.

وقبل التناول بالشرح لمختلف هذه الاستراتيجيات، تجدر الإشارة إلى أنه من المهم أن نشير إلى أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد جزئياً على شدة المنافسة، وفيما يلي عرض لمختلف استراتيجيات انحدار الصناعة:

1- استراتيجية الريادة: تهدف هذه الاستراتيجية تهدف إلى إعادة تنمية الصناعة المنحدرة عن طريق التقاط الحصة السوقية للمؤسسات التي تترك الصناعة، ويكون لها معنا كبيراً في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- عندما تملك المؤسسة مواطن القوة المميزة التي تسمح لها بالمحافظة على حصتها السوقية في الصناعة المنحدرة والاستحواذ على حصة السوق فيها.

- عندما تكون سرعة الانحدار وشدة المنافسة في الصناعة المنحدرة متوسطة.

حيث اتبعت مؤسسة (Philip Morris) هذه الاستراتيجية في صناعة التبغ عن طريق التسويق الجاد إذا استطاعت أن تزيد من حصتها السوقية في الصناعة المنحدرة وحصلت على المزيد من الأرباح من خلال عملياتها.

2- استراتيجية الحيز (الكوة): إن هذه الاستراتيجية تركز على تلك الجيوب من الطلبات المتبقية في الصناعة والتي يكون الطلب فيها مستقراً أو أنه ينحدر بسرعة أقل من انحدار تلك الصناعة بصورة عامة، وأن لهذه الاستراتيجية معنى أقل عندما تملك المؤسسة بعض القوة المتفردة التي لها علاقة بالحيز الذي يبقى الطلب فيه قوياً بصورة نسبية، وكمثال على ذلك أن مؤسسة (Naval) تصنع رماح صيد الحيتان لمحترفي صيد الحيتان وتصنع كذلك البنادق الصغيرة للغرض المذكور، والمؤسسة تحصل على الأموال نتيجة المذكور على الرغم من أنه يعد شاذاً منذ أن حرم صيد الحيتان دولياً، وأن المؤسسة المذكورة بقيت تخدم الطرف الأخير من الصناعة المذكورة وأنها تركز على جماعة من الناس مازالوا مرخصين لصيد الحيتان في شمال أمريكا والأسكيمو خاصة

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 501.

وأن هذه الفئة الأخيرة تمارس الصيد من أجل الطعام وليس لأغراض تجارية، وأن هذه المؤسسة تحتكر بيع أدوات صيد الحيتان للأسكيمو، مما يسمح لها بالحصول على مردود مادي جيد من هذا السوق الصغير.<sup>1</sup>

3- استراتيجية الحصاد: يتم إتباع استراتيجية الحصاد من طرف المؤسسات الضعيفة التي لا يمكنها المنافسة في الصناعة، وتجد نفسها مضطرة للخروج كونها غير قادرة على إتباع استراتيجية التركيز على شريحة واحدة أو منتج معين، فتكون هذه الاستراتيجية هي الخيار الأفضل للمؤسسة<sup>2</sup>، وهي ربما تعظم من التدفق النقدي في مجال عملياتها، وأن هذه الاستراتيجية تكون ذات معنى عندما تتنبأ المؤسسة بالانحدار الشديد في الصناعة أو بشدة المنافسة المستقبلية فيها أو عندما تفقد المؤسسة القوة المناسبة للاحتفاظ بجيوب الطلب في الصناعة، وهذه الاستراتيجية تتطلب من المؤسسة أن تقطع كل استثماراتها الجديدة في المعدات الرأسمالية وكذلك في الإعلان والبحث والتطوير وغير ذلك في مجال صناعتها المنحدرة، والمؤسسة تأخذ التدفق النقدي كبديل للفقدان الجزئي لحصتها السوقية، ولكن في النهاية فإن هذا التدفق سيبدأ بالاضمحلال، وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجية تعتمد بصورة عالية على الناحية النظرية، لكن يمكن في بعض الأحيان وضعها موضع التطبيق ولكن بصعوبة، لأن انحدار الصناعة بصفة عامة يؤثر على معنويات الموظفين، فضلا عن ذلك تمسك العملاء بما اعتادوا عليه من المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سرعة تحول العملاء إلى مؤسسات أخرى، وبذلك يمكن أن تضمحل الحصة السوقية للمؤسسة بصورة أسرع مما كان متوقعا، ولن تستطيع المؤسسة تحقيق هدفها.<sup>3</sup>

4- استراتيجية التصفية: إن استراتيجية التصفية تعتمد على فكرة مفادها أن المؤسسة يمكن أن تعظم صافي استثمارها المستخلص من العمل عن طريق بيع عملها مبكرا، وقبل أن تدخل الصناعة مرحلة الإنحدار السريع، وهذه الاستراتيجية تكون مناسبة عندما تكون قوة المؤسسة ضعيفة نسبة إلى ما يمكن أن يبقى من جيوب الطلب في الصناعة المنحدرة، وأن أفضل خيار ربما يكون البيع إلى مؤسسة تتبع استراتيجية القيادة في الصناعة أو الانسحاب من استراتيجية التصفية، وأن نجاح ذلك يعتمد على قدرة المؤسسة على الكشف، وبصورة مضبوطة عن مقدار انحدارها في الصناعة قبل أن يصبح ذلك الإنحدار خطرا، وتجدر الإشارة هنا إلى أن عامل التوقيت يعتبر مهما جدا، حيث أنه كلما شعرت المؤسسة بضرورة الخروج مبكرا كلما أمكنها الاستفادة أكثر من تصفية أصولها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 368.

<sup>2</sup> وليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة "حالة موبيليس"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، جامعة المسيلة، 2009، ص 66.

<sup>3</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 504.

<sup>4</sup> وليد هلال، مرجع سابق، ص 67.