



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

بحث بعنوان

دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية

بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارته الاعمال

تقدم به الطالبين

رعاة حسين كامل

رقية قاسم فليح

بأشراف

م.م. حيدر حربي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَالَ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

(سورة طه : الآية 114)

الاهداء

لك الحمد ربي على كثرة عطائك وعظيم فضلك . لا انسى في هذه اللحظات
النادرة في غلاتها ان اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :

الى من أنزل عليه القرآن محمد (صلى الله عليه وعلى آله وسلم)
إلى.... قدوتي

أبي

إلى.... من سهرت الليل لتراني أكبر

أمي

إلى.... من شاطرني الألم والأمل وأشعل شموع التضحية حبا وكرامة ...

اخوتي

إلى.... من اشرقوا ليملئوا حياتي بهجة وسرورا

اصدقائي

شكر وعرفان

((كن عالماً . . . فان لم تستطع فكن متعلماً . . . فان لم تستطع فأحب العلماء . . . فان لم تستطع فلا تبغضهم))

نحمد الله جلا وعلا حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ، فقد شرح الصدر وسدد الخطى ويسر الأمر ، فله

الحمد كله واليه يعود الفضل كله ، والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلوات الله عليه

وعلى آله وسلم .

لا يسعني - بعد أن وفقني الله جل وعلا في اتمام هذا العمل المتواضع ، الا ان اسجد لله اعترافاً بفضله عليّ ،

حامداً له نعمه ، راجياً عفوه ومغفرته وتوفيقه .

واعترافاً بذوي الفضل عليّ ، اقدم شكري وامتناني لكل من مدّ لي يد العون في سبيل اتمام هذا البحث، ويسعدني أن

اسجل شكري وعرفاني بالجميل الى استاذي م.م الفاضل حيدر حربي .

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المحتويات
1	المقدمة
4-2	المبحث الاول (منهجية البحث)
8-5	المبحثالثاني :المعرفة السوقية
16-9	المبحثالثالث :الاستراتيجية التنافسية
17	المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)
20-18	المصادر

المقدمة

أدى عصر المعلومات وسرعة تطور التكنولوجيا وعولمة الاقتصاد وقصر دورة حياة المنتج وتغير احتياجات العملاء إلى اشتداد المنافسة المباشرة ، لذلك وجب على المؤسسات ألا تبقى حبيسة الموقف فتعجب مما يحدث من تغيرات ، وتحاول بذلك جاهدة إلى استنباط استراتيجيات جديدة تساهم في رفع قدرتها التنافسية داخل الأسواق المحلية والعالمية ، وهذا لن يحدث إلا بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي والسعي وراء كسب المعرفة التي تمكن من تفسير وتحليل بيئة المؤسسة . وتعتبر المعرفة عامة والسوقية خاصة التي تتجسد في المعلومات والبيانات المكتسبة بالطرق الحديثة ، ومن المصادر المتنوعة إحدى الأساليب التي طرحت لوضع الاستراتيجية التنافسية ، ولعل المعرفة السوقية تمثل الجانب المهم للمؤسسات ، فامتلاك المعرفة السوقية الكاملة والخاصة بكل الزبائن الذين تتعامل معهم ومعرفة المنافسين لها في السوق ، وكذلك معرفتها بالسوق الذي تعمل فيه وكيفية الوصول إلى القطاعات التي يمكن خدمتها ، كل هذا سيؤدي بالمنظمة إلى الكشف عن العناصر الكفوة ووضعها في الموقع المناسب ، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها ، وهذا بعد السبيل الأنسب للوصول إلى الإستراتيجية التنافسية المناسبة سواء تلك الإستراتيجيات المتعلقة بتمييز المنتج ، أو تلك التي تنتج بتكلفة أقل من منافسيها مراعية عنصر الجودة ، أو إستراتيجية التركيز على منتج معين ، والتي تمثل اختيارات يصفها المدير للتعامل مع الأسواق الخلق قيمة أفضل للزبائن مقارنة بالمنافسين ، حيث تسمح لها في ظل هذه التغيرات من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات التي تملئها ظروف بيئة الأعمال الحالية .

المبحث الأول

منهجية البحث

مشكلة البحث :

من خلال هذه الدراسة ، سوف نعالج دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية في عينة البحث، بحيث تم طرح المشكلة التالية :

ما دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية في عينة البحث؟

أهداف البحث

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بتوضيح مختلف المفاهيم التي تخص المعرفة السوقية والاستراتيجية التنافسية ، والتعرف على ما إذا كان لدى عينة البحوث جهات وإجراءات تسعى من خلالها إلى تحديد دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة ، مع إبراز تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في دعم وتشجيع تبني المعرفة السوقية في عينة البحث .

أهمية البحث

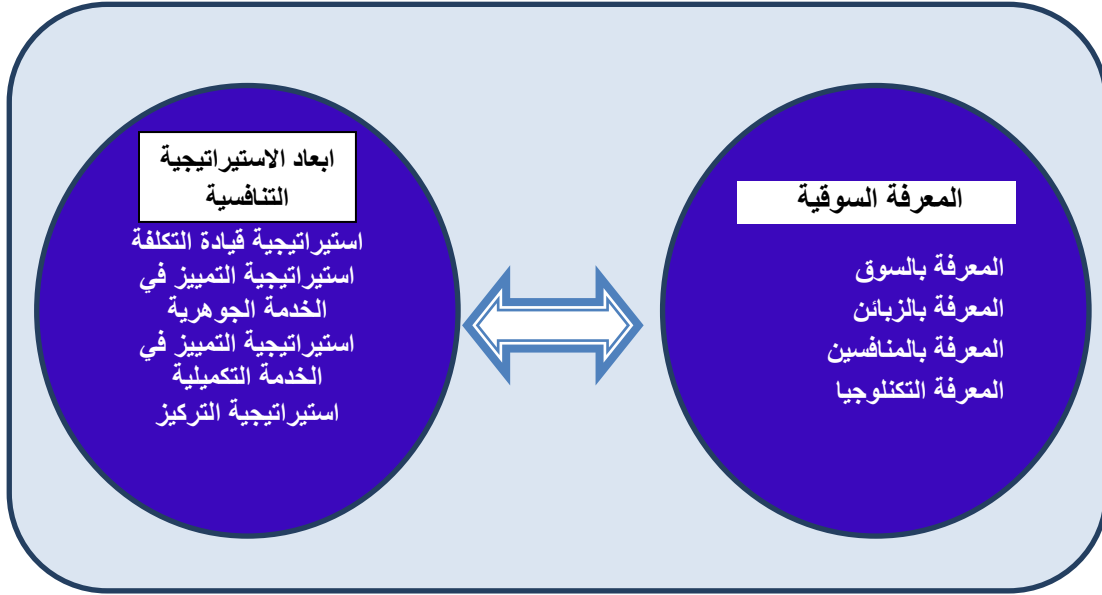
تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا حديثا تمثل في المعرفة السوقية والاستراتيجية التنافسية في ميدان البحث العلمي وندرة الدراسات والأبحاث المتعلقة به ، كما أنها تكون من أولى الدراسات التي تطبق المعرفة السوقية في عينة البحث، لذلك نحن على أمل أن تكون مرجعا علميا يستفاد منه في المؤسسات .

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية المتمثلة في كل من متغير المعرفة السوقية والاستراتيجية التنافسية.

المخطط الفرضي للبحث

الشكل (1)



المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني

المعرفة السوقية

نظرا للأهمية البالغة التي تمثلها وظيفة التسويق في المؤسسة الحديثة من خلال إرساء ثقافة البحث عن كيفية إشباع حاجات ورغبات المستهلك من جهة ، وتحقيق نجاح ونمو المؤسسة من جهة ثانية لكن الواضح أن المعرفة الضرورية هي أساس القيام الصحيح بهذه المهمة ، إلا أن الإشكال الرئيسي دائما هو أن هذه الوظيفة مرتبطة أساسا بشيئين معقدين جدا وسريعا التحول والتغير والمتمثلان في المستهلك أولا والبيئة ثانيا ، مما استوجب دخول إدارة المعرفة على وظيفة التسويق كباقي الوظائف الأخرى بما يعرف المعرفة السوقية وهذا ما سنوضحه فيما يلي :

أولا : - مفهوم المعرفة السوقية

ان المعرفة السوقية هي نقطة البداية لعملية ادارة علاقات الزبون . " وقد أورد العديد من الباحثين والكتاب الى الكثير من التعاريف للمعرفة السوقية سندرجها في الجدول الاتي :

ت	اسم الباحث	عنوان البحث
1	Holden , 2004 : 11,563	وضح انها كل المعارف التي تهتم بالعلاقات السوقية المنظمة ومنها وعلى وجه التحديد معرفة الاسواق والمنافسين والاستراتيجيات السوقية .
2	Lorenzo , et al , 2005 : 3	من الممكن جمع البيانات او المعلومات من عناصر غير سوقية مثل معرفة التكنولوجيا الجديدة التي في الوقت الحالي لا تستخدم في السوق الذي يعمل به المصرف اضافة الى ذلك فأن المعرفة السوقية تقدم لهم افضل مفهوم عن البيئة المناسبة للمصرف والتي يمكن التنبؤ باحتياجات الزبائن المحتملين مما يشجع المصارف على تطوير خدماتهم والمعرفة السوقية لها تأثير كبير في ايجاد افكار جديدة لحل مشاكل العمل وتحقيق الابداع
3	ابو غنيم 50 : 2007	ان المعرفة السوقية تتطلب من المنظمة ان تحدد الاحتياج والرغبة والطلب ، فالاحتياج هو الشعور بالنقص والحاجة لسد هذا النقص أما الرغبة فهي الحاجة التي تشكلت عند كل زبون على حسب ثقافته وبيئته

المحيطة ، أما المتطلبات فهي الرغبة التي تدعمها القوة المادية على الشراء .		
المعرفة السوقية ماهي الا مدى المام ومعرفة ادارة المنظمة لعناصر السوق الاساسية " الزبون والمنافسون والمجهزون " من اجل ان تستعد لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في هذه العناصر بالشكل الذي يعطي المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من الدخول الى الاسواق والسيطرة عليها لفترة طويله .	المسعودي ، 40 : 2009	4
عرفت من قبله على انها الذاكرة المجمعَة او المجموعات الذهنية الرقمية عن موظفي التسويق واحيانا عن الموظفين السابقين	كافي ، 127 : 2009	5
ان المعرفة السوقية ماهي الا ترتيب يبرر مجموعة من المعتقدات بشأن الاسواق والمتمثلة " الزبائن والمنافسون والبيئة الخارجية " والتي تساعد على زيادة اعمال التسويق لدى المنظمة اشار الى انها تنظيم يبرر مجموعة من الاعتقادات بشأن السوق التي تتضمن الزبائن والمنافسون والبيئة الخارجية " والتي تزيد من اعمال التسويق لدى المنظمة	Smits et , 2011 : 19	6

ومما سبق يرى الباحثين ان المعرفة السوقية تعبر عن قدرة المنظمة على جمع وتحليل وتفسير جميع المعلومات المتعلقة بعناصر السوق الرئيسية المتمثلة بالزبائن والمنافسين وابحاث السوق بالشكل الذي يزيد ويدعم موقعها التنافسي ويزيد من مكانتها السوقية حتى تتمكن من التنبؤ بحجم الطلب على منتجاتها .

ثانيا : اهمية المعرفة السوقية :-

ان اهمية المعرفة السوقية تنبثق من التأثير البارز الذي تسهم في انجاز وتحسين الأداء التسويقي وحل المشكلات وصنع القرارات الأمر الذي يساعد في تحسين وتطوير الخدمات المصرفية بالشكل الذي يكسبها الميزة التنافسية على المنظمات الأخرى يجسد الباحثون (جلاب والعبادي ، 668 2010) . اهمية المعرفة السوقية بالاتي

1 - تتطلب تغيرات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسون ومن ثم الى معرفة قوية .

2- زيادة حدة المنافسة بالاسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة الى زياده الاهتمام فيما يسمى المعرفة السوقية .

3- تعد المعرفة السوقية اساسا لابتكار الميزة التنافسية .

4- يستطيع قسم البحث والتطوير في المنظمة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن .

5- ان المنافسة بين المنظمات اصبحت تعتمد على المعرفة التي تتمتع بها كل المنظمة.

وعندما نتحدث عن المعرفة السوقية للمنظمة نجد انه فعلا تحتاج هذه المعرفة لغرض القيام بنشاطاتها وفعاليتها ولكي تحقق الاهداف التي ترغب في تحقيقها في المستويات الادارية .

ثالثا: متطلبات تطبيق المعرفة السوقية

أن للمعرفة السوقية دوراً بارزاً في انجاز اداء المنظمة وتحسينه ، وحل المشكلات وصنع القرارات الرشيدة الأمر الذي يساعد في تحسين كفاءة اداء المنظمة وفعاليتها (ابو غنيم ، : ٤٢ ، ٢٠٠٧) وكل هذا يعكس أهمية قيام المنظمة في بناء نظام قاعدة معلومات خاص عن الأسواق التي تتعامل معها لكي تتمكن المنظمة من تفادي التوجهات العكسية التي يفرضها السوق على المنظمة (Richter & Vettel ، 37 : 1995) .

وتوجد هناك عدة أسس يتعين على المنظمة أخذها بنظر الاعتبار عند بناء القاعدة الخاصة بمعرفتها السوقية وهي : (المسعودي ، ٤٢ : ٢٠٠٩)

1- التجربة في السوق :-

وهذه التجربة تتجلى من خلال الاختبارات التي تجريها المنظمة في السوق والتي يتم فيها قياس كمية الطلب ، وقوة المنافسة ، وعدد الزبائن ، ونوعية المنتجات المعروضة ، ومستوى التقنية المستخدمة، وحجم الخزين.

2- التفاوض مع الوسيط : -

يقصد بالوسيط هنا مقدم المعلومات ، ولا يشترط أن يكون مقدم المعلومات شخصا معيناً ، بل هو أي شخص سواء أكان طبيعياً أو معنوياً تستطيع من خلاله + المنظمة الحصول على المعلومات الكافية عن السوق لغرض بناء تصور كاف عن ذلك السوق .

3- المعرفة بالسوق نتيجة الخبرة :-

والتي هي نتاج المعلومات المجمعّة عن السوق وكلما كانت المعرفة السوقية أفضل كان بإمكان المنظمة أن تصنع قراراتها بصورة جيدة وكذلك الحصول على المقارنات المرجعية للسوق ، لذا فإن زيادة المعرفة السوقية يؤدي بالنتيجة إلى زيادة الثقة لدى صانع القرار الاستراتيجي للمنظمة.

رابعا: أبعاد المعرفة السوقية

أن الأبعاد الرئيسية للمعرفة السوقية تبقى مسألة نسبية واجتهادية . تختلف من موقف إلى آخر ، ولكن هذا لا يمنع من السعي إلى إرساء أسس موضوعية قابلة للنقاش والتطوير من قبل الباحثين تتعلق بهذه الأبعاد وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال تصف كالاتي :-

1- المعرفة بالسوق :

وجود معلومات كافية لدى المنظمة عن السوق الحالي والأسواق المستهدفة والتعرف على التغيرات التي ستحدث في هذه الأسواق بشكل دوري وبصفة مستمرة

2- المعرفة بالمنافسين :

ما تعرفه المنظمة عن وضع المنافسين في السوق ونقاط القوة والضعف لديهم مما يتيح للمنظمة تقديم منافع وخدمات أكثر للعملاء تميزها عن هؤلاء المنافسين

3- المعرفة بالزبائن :

وجود قاعدة بيانات كاملة لدى المنظمة عن العملاء الحاليين والعملاء المرتقبين ، مع التحديث المستمر لهذه القاعدة

4- المعرفة التكنولوجية:

المعرفة بأحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية التي تستخدم في معالجة المعلومات من حيث التسجيل والتنظيم والترتيب والتخزين لتوفيرها للمسؤولين بسهولة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة .

المبحث الثالث

الاستراتيجية التنافسية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

انطلاقاً مما تم تقديمه من تعاريف للإستراتيجية من جهة ، والتنافسية على مستوى المؤسسة من جهة أخرى يمكن القول بأن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة هي عبارة عن تحرك مرحلي تقوم من خلاله المؤسسة بوضع تخطيط بعيد المدى من أجل تحقيق جملة من الأهداف المحددة مسبقاً ، وذلك انطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية لها تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ، ونقاط الضعف التي تعاني منها إلى جانب تحليل البيئة الخارجية لها تحديد الفرص والسوقية و التهديدات (وذلك من خلال استغلال نقاط قوتها ومحاولة التخلص من نقاط ضعفها من جهة ، وكذا استغلال الفرص المتاحة لها ومحاولة التجنب ، أو مواجهة التهديدات التي قد تتعرض إليها من جهة أخرى .

بذلك تتجه الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة إلى تحديد القدرات الذاتية لها والمزايا النسبية التي تتمتع بها واستخدامها في تدعيم موقفها التنافسي لمواجهة التغيرات البيئية

كما تعرف الاستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف

كما تعرف أيضاً على أنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات خدمات و تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية

نقاط القوة والضعف المؤسسة . القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة حاجات المسيرين الرئيسية . الفرص والتهديدات . التوقعات الاجتماعية ، ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتاثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي (المسعودي، 2009، 640).

ثانياً: أهداف الاستراتيجية التنافسية

يمكن تلخيصها كما يلي :

- 1- **الحياسة على الميزة التنافسية** : تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية ، فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ، بالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة ، ويمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة وبيع بسعر منخفض ، أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاته فيزيائياً رفع جودة المنتجات أو انطباعياً الإعلان و الاسم و الشهرة صليحة كاريش ، 2000 ، 24)
- 2- **اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية** : كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة ، من أجل تحديد التموضع المناسب لها . وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في :
 - الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها .
 - امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة و القطاع يتحدد بحسب قوى أساسية .
 - درجة التكامل في المؤسسة .
 - امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات و الزبائن فالإستراتيجية التنافسية تساعد من معرفة وضعية المنافسة لتتخذها المؤسسة أساساً لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات .
- 3- **نموذج بورتر و الاستراتيجيات التنافسية** حيث تعد المؤسسة وفقاً لهذا المفهوم سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات و هذه العملية تتكون من عدة أنشطة الرئيسية و الداعمة

وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج سلسلة القيمة هي أداة لتحليل أنشطة الشركة (التصميم الشراء ، الإنتاج ، وما الى ذلك ...)

التي تسلط الضوء على نقاط قوتها و نقاط ضعفها والتي تسمح لها بتحسين أدائها العام وبناء ميزة تنافسية ، من خلال تعزيز المهارات اللازمة لكل وظيفة بالنسبة لبورتر يمكننا التمييز بين الأنشطة التالية :
الأنشطة الرئيسية تلك التي تساهم بشكل مباشر في خلق المواد وبيع المنتج أنشطة الدعم :

تدعم النشاط الرئيسي وتشكل البنية التحتية تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكوين ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما يتضح في الشكل الأول (- Bouncer Fahima p36 - 2015.2016)

فإن سلسلة القيمة تأخذ شكل السهم وتظهر الأنشطة الأساسية في الجزء الأسفل وتشمل الإمدادات المنجية للداخل والتي تحصل على المواد الخام إلى سلع نمائية والإمدادات المتجهة للخارج والتي تنقل السلع إلى العملاء وأنشطة التسويق والبيع التي يتم من خلالها التعرف على احتياجات العملاء و ويتم الحصول على الأوامر منهم وأنشطة الخدمة التي التي تحافظ على العلاقات الجيدة مع العملاء من خلال خدمات ما بعد البيع وتظهر الأنشطة الداعمة في الجزء الأعلى من السهم وتشمل البنية الأساسية للمنظمة التي تتضمن التنظيم الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا التي تتضمن كل الأنشطة المتضمنة تكنولوجيا بما في ذلك التطبيق الفعال لهذه التكنولوجيا وبعد تطوير نظام المعلومات مثالا لذلك و يهتم نشاط الشراء بالحصول على الموارد مثل الموارد والمستلزمات وغيرها من الموارد التي يتم استخدامها في الأنشطة الأساسية ويتضمن كل نشاط سواء كان أساسيا وتدعيمي مدخلات و موارد بشرية و تكنولوجيا (معالي حيدر ، بدون سنة ، 10) .

القوى التنافسية الخمس لبورتر إن القوى الميزة التنافسية (سالم إلباس 15/2016 ، 293)

الميزة التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر و

سننظر بالشرح والتفصيل لهذا الشكل (Michael Poner , 1999. p17)

أ- **تهديد المنافسين الجدد** إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي : يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد ، وقد حدد بورتر سبعة

عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي : اقتصاديات الإنتاج الكبير تميز المنتجات متطلبات راس المال تكاليف التحويل اختراق قنوات التوزيع سياسات الحكومة .

ب- **ضغط المنتجات البديلة** وتتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة على سبيل المثال فان السيليلوز والصوف الصخري والمواد العازلة يمكن أن تحل محل الفيبر العازل يؤكد بورتر أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود ملتقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل ، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الالكتروني اثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم الحماية مع اقل تكلفة

ت- **التنافس بين المتنافسين الحاليين** يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي :

1- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد .

2- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور .

3- وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية .

4- عندما تختلف استراتيجيات المتنافسين ومبادئهم وشخصياتهم فقط لاحظ يورتر أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لأن أهد فيم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث والأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق .

5- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة

ث- **قوة مساومة الزبائن** أن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضات على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن و من السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم ، وبالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم (المرجع السابق ، من 294)

ج- **وقوة مساومة الموردين** : إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها ، كما إن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف سعر الخدمة المقدمة .

ثالثا: الاستراتيجيات التنافسية

افترحبورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية ساسية وهي إستراتيجية قيادة التكلفة إستراتيجية التميز إستراتيجية التركيز وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعا لمهاراتها وإمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق و الشكل الموالي يبين طبيعة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية كما وضحتها بورتر (مزوع عادل ، جوان 2013 ، ص 5240)

1- إستراتيجية قيادة التكلفة Cast Leadership Strategy :

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن إن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه بورتر و تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة ساقى المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز (أبوكريش شريف يونس 2015 ، 5) الغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك فيناك من يهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق ولكن معظم المؤسسات تطمح لان تكون فائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار و جلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة .

2- إستراتيجية التمييز Differentiation Strategy :

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق . ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشيعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم ، خصوصا أولئك الذين يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر وكي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التمييز و على استعداد أن يدفع ثمنه بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك ، فالجودة العالية انخفاض التكلفة الصيانة سهولة استخدام والحصول على المنتج تسهيلات الدفع دقة مواعيد التسليم سرعة تلبية الطلبات ، طول عمر المنتج كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز و الصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية.

3- إستراتيجية التركيز

والإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف بورتر تسمى بإستراتيجية التركيز حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع جهوداتها على قطاع سوي واحد أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين الديم حاجات متجانسة ، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل و الفرق بين استراتيجيه التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاء وفعالية من حالة استهداف السوق ككل ...

رابعا: إستراتيجيات التسويق التنافسية

تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسها ، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة (Pitts & Lie , 1996.p.88) . وتبني المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من منظمة إلى منظمة أخرى (الغالبي ، 2007 ، 417) حيث إن مفهوم إستراتيجيات التسويق التنافسية لا تزال إحدى مجالات البحث المهمة في الإدارة بشكل عام والتسويق بشكل خاص حيث إن إستراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة في الغالب هي التي تربط المنتجات بالأسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي نسبي يوصف بالديمومة والبقاء . وبعد الاطلاع على بعض الأبحاث في هذا المجال وجد أن معظمها اعتمد على إستراتيجيات Porter كنقطة إنطلاق وكان لذلك أثر كبير في مجال الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمات بصورة عامة ومجال الإستراتيجيات التسويقية التنافسية بصورة خاصة . وكما هو معلوم فإن Porter اقترح ثلاث إستراتيجيات هي (قيادة التكلفة ، التميز . التركيز) وشدد على أهمية أن لا تكون الشركة في موقف (المختنق في الوسط stuck in middle) أي أن تتبع إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيتين دونما الخط بينها

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة

تطالب إستراتيجية قيادة التكلفة أن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام ، وأن تولي قدر كبير من الاهتمام المراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية ، ثم يمكن للمنظمة من منتجاتها إما بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق

ربحاً أعلى من أرباح منافسها أو أن تبيعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصة من السوق وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجاً وانخفضت الأسعار فإن المنظمات التي تستطيع أن تنتج بتكلفة أقل ستستمر في تحقيق الربح لمدة أطول . وتستهدف إستراتيجية قيادة التكلفة في العادة الأسواق الواسعة أو الكبيرة (Poner ، 1900 ، 35-36)

أ- إستراتيجية التركيز

وتهدف إلى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته ، وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة (cost focus) والثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التميز المركز (differentiation focus) في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة . (wheelen , 2002 , p.149) وتعمل المنظمات التي تتبع إستراتيجية التركيز عادة في توجيه الجهود السوقية لخدمة سوق ضيقة على نحو أكثر فاعلية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع ، وتتمتع المنظمة التي تستخدم إستراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية من ولاء العملاء وهذا الولاء قد لا يشجع المنظمات المنافسة على الدخول في سوقها (Porter , 1980 , p.38) إلا أن المنظمات التي تتبع إستراتيجيات مركزة قائمة على أساس التميز قد تتمكن من تحميل التكلفة العالية على العملاء نظراً لعدم وجود منتجات بديلة قريبة منهم حسب وتكون المنظمات التي تتبع إستراتيجية التركيز قادرة على تطوير نقاط القوة لعدد كبير من المنتجات بطريقة مفصلة مساحة السوق الضيقة نسبياً والتي أصبحت معروفة جداً لهذه المنظمات . وتشمل بعض مخاطر إستراتيجية التركيز إمكانية التقليد والتغييرات التي تحدث في الأجزاء المستهدفة من السوق وعلاوة على ذلك قد يكون من السهل جدا على منظمة من المنظمات الفائزة للتكلفة في السوق الواسعة أن تكيف أسلوبها لكي تتنافس بطريقة مباشرة (Porter , 1980.p.46)

ب- الاختناق في الوسط : Stuck in middle

يعني : هذا المصطلح أنه في حال عدم استخدام المنظمة توجهها واضحا حول إحدى الإستراتيجيات التنافسية المذكورة سابقاً (قيادة التكلفة أو التميز أو التركيز) ومحاولة تطبيق الإستراتيجيتين معاً تفقد مكانتها التنافسية وستقدم أداء أقل من المتوسط مما يجعلها في حال المختنق (Porter.198.p.71) استخدم Porter مصطلح الاختناق في الوسط ليشير إلى صفات المنظمات التي تستخدم أكثر من واحدة من الإستراتيجيات المذكورة ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها . فالمنظمات المنافسة أصحاب

التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة
تاركين للمنظمة التائهة أو المختلفة حصة سوقية قليلة وبالتالي أرباح قليلة أما العملاء الذين هم مستعدون
لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم بواسطة المنظمات الناجحة في التميز التي تركز على تلك الشريحة)
(Porter 1980.42

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- ان صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة ، من أجل تحديد التموضع المناسب لها.
- 2- تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن ان تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه بورتر و تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف.
- 3- تتمتع المنظمة التي تستخدم إستراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية من ولاء العملاء.
- 4- ان المنافسة بين المنظمات اصبحت تعتمد على المعرفة التي تتمتع بها كل المنظمة.

التوصيات

نقدم مجموعة من التوصيات :

- 1- ضرورة الاهتمام المؤسسة بالمعرفة السوقية لما لها من دور في نجاح تطبيق الاستراتيجيات التنافسية التي حققها ضرورة التفوق والتميز على باقي المنافسين .
- 2- العمل على زيادة الوعي لدى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة حول أهمية المعرفة السوقية في الوقت الحالي . الاهتمام لدراسة السوق كمصدر للحصول على المعلومات .
- 3- ضرورة الاهتمام جوانب إستراتيجية التركيز باعتبارها الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة .
- 4- ضرورة الاهتمام ببعد المعرفة بالزبائن باعتبارها العامل الأساسي في النجاح التسويقي والاقتصادي

المصادر

المصادر العربية

- 1- ابو غنيم ازهار نعمة عبد الزهرة " المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات واثرها في الاداء التسويقي : دراسة حالة فى الشركة العامة للسمنت الجنوبية " ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2007
- 2- المسعودي ، فاطمة عبد علي سلمان اثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2009.
- 3- الجبوري ، هدير خيون عاشور ، تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية " ، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء . 2012 .
- 4- الملا حسن محمد محمود حامد ، تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالمنافسية دراسة في عينة من الشركات الصناعية نينوى دراسة ماجستير في ادارة اعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ، 2006.
- 5- جلاب احسان دهش والعبادي ، هاشم فوزي دباس ، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر " الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010.
- 6- فريد النجار (2004) إدارة منظومات التسويق العربي والدولي الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة
- 7- أبو كيش الشريف يولين (بدون سنة) . واقع تعليق استار النجمات بوزير التنافسية وانعكاس في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل . مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية ، المجلد 29 205
- 8- إلياس سالم (2006) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية رسالة لنيل درجة الماجستير المسيلة : جامعة محمد بوضياف.
- 9- سالم إلياس (بدون سنة) التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر . مجلة العلوم الاقتصادية و التسمير والعلوم التجارية العدد 2016/15

10- مزوغ عادل . (2013) . دراسة العدية لاستراتيجيات بوزير التنافسية ، الأكاديمية للدراسات الانسانية والاجتماعية جامعة دحلب البلدية الجزائر العدد 10.

المصادر الاجنبية

- 1- Holden,N.J.,"Why marketers Need a New Concept of Culture for the Global Knowledge Economy", International Marketing Review, 6(21),2004.
- 2- Lorenzon, Antonio&Vanbaalen, Peter J., Pilotti , Luciano , " Marketing Knowledge Management in Strategic Adoption of A CRM Solutions : Global Supports and Applications in Europe " , 4th International Conference – Marketing Trends , Paris , 2005 .
- 3- Simkin ,Lyndon "Understanding Competitors Strategies : The practitioner–academic gap” Emerald article , marketing intelligence &Planning, VO ,15 Iss:3,1997.
- 4- Lorenzon, Antonio&Vanbaalen, Peter J., Pilotti , Luciano , " Marketing Knowledge Management in Strategic Adoption of A CRM Solutions : Global Supports and Applications in Europe " , 4th International Conference – Marketing Trends , Paris , 2005 .
- 5- –Procter T.(1996). Marketing Management . integrating theory and practice. Int .i Thomason business press london new york
- 6- Hallgren, M., Olhager, J. (2009) "Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes". International Journal of Operations & Production Management. Vol. 29 No. 10. PP. 976– 999.

- 7– Bouncer Fahima, Compétitivité des entreprises et stratégies d'exportation à l'international, these de master, Option finance et commerce international, université Abderrahmene Mira de Bejaia, alger, 2015–2016
- 8– Michael Poner, L'avantage concurrentiel. Donad Paris, 1999 .
- 9– Bouncer Fahima, Compétitivité des entreprises et stratégies d'exportation à l'international, these de master, Option finance et commerce international, université Abderrahmene Mira de Bejaia, alger, 2015–2016