

المنافسة

خطة البحث:

مقدمة:

المبحث الأول: عموميات عن المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة و التعرف على المنافس.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة.

المطلب الثالث: استراتيجية المنافسة.

المبحث الثاني: مفاهيم عن الميزة - القدرة - التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: تصنيفاتها.

المطلب الثالث: أنواعها.

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية و تأثيراتها على ربحية المشروع.

المطلب الأول: محددات الميزة و كيفية تطويرها و معايير الحكم على جودتها.

المطلب الثاني: أثر الميزة على ربحية المشروع.

خاتمة:

مقدمة:

تسعى الشركات و المنظمات بل و حتى الحكومات لأن تكون هي الرائدة في مجالها و لكل منها أهدافها المادية و المعنوية المختلفة ، و لكن الجميع يسعى لان يكون متميزا أو بالمعنى الصحيح يسعى لأن يكون قائدا للسوقي مجاله . و لا يكون ذلك إلا من خلال وضع استراتيجية للمنافسة بالشكل الذي يجعلها تحتل الصدارة في أعلى هرم السوق.

و منه كيف نحقق ذلك ؟ هل هناك طرق عملية للتحليل ؟ و من ثم لوضع واختيار الاستراتيجيات التي تكفل لنا التغلب على المنافسين و تدفعنا نحو المراتب الأولى ؟ و ما الفعاليات التي يفضل المنافسين اتخاذها ، وما أفضل رد فعل لذلك ؟ و كيف يمكن تنظيم المنشأة لكي تكون في مكانة تسمح لها بالتنافس على المدى البعيد ؟.

المبحث الأول: عموميات عن المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة و التعرف على المنافسة.

مفهوم المنافسة: هي المضاربة أو المزاومة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف متوجاتهم، و تحقيق أكبر ربح ممكن ، و كسب أكبر حصة في السوق.

أو هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المتمثلة في الربحية و النمو و الاستقرار و الابتكار و التجديد و.....

و المنافسة ليست وقفا على المنتجين و التجار فقط إنما قد تتعداهم في بعض الأحيان إلى المستهلكين الذين يتنافسون على اقتناء سلعة بأرخص الأثمان قد يندر وجودها بالمستقبل القريب ، و تصبح غالبية الثمن أو تختفي من السوق كلية. و يظهر اليوم نوع جديد من المنافسة وخاصة في بعض الدول العربية ، حيث تتزاحم الشركات الكبيرة بغية الحصول على مشاريع معينة، فتعتمد إلى تقليص أرباحها قدر الإمكان، وإظهار جودة منتجاتها، مقابل توقيع عقد يجيز لها تنفيذ هذا المشروع بالأكلاف و المواصفات المذكورة في العرض.

-التعرف على المنافس:

من المفاهيم الخاطئة في الممارسات العملية، الاعتقاد بسهولة تحديد المنافسين ، و سهولة تصنيفهم و سهولة حسب مركزهم التنافسي.

و لتوضيح ذلك نأخذ مثالا : إذا سألت من هو المنتج المنافس لمشروب كوكاكولا، من المتوقع أن تكون الإجابة هو مشروب البيبسي كولا أو سفن آب.

و الحقيقة أن هذه الإجابة خاطئة تماما من اوجه عديدة أهمها ما يلي:

- أنها تقصر المنافسة على مجرد اعتبار النشاط و اعتبار أن كل من يعمل في النشاط منافسا.
 - أنها توسع نطاق العمال في النشاط ليشتمل على من يعمل في النشاط أو في أي مكان و بأي مستوى.
- و منه يمكن القول أن المنافس هو كل وجهة أو منظمة أو فرد يمكنه أن يزاحم المنظمة في عملائها المستهدفين لتوجيه قرار الشراء إلى منتجاتها أو خدماتها.

-و يتضح من خلال هذا التعريف أن للمنافس خمسة عناصر أساسية:

ليس بالضرورة أن يكون المنافس عاملا في نفس النشاط.

-[أن مجال المنافسة هو العميل وليس النشاط.

-[ليس كل العملاء الذين يطلبون المنتج أو الخدمة أو المنفعة مجالا للمنافسة ، و إنما فئة أو فئات العملاء المستهدفين من

المنظمة.

Iii- أن قدرة المزاحمة يمكن أن تكون حالية أو متوقعة.

Iv- أن هذه القدرة للمزاحمة ليست مطلقة و إنما هي نسبية.

و بتطبيق هذا المفهوم على المثال السابق يمكن تحديد المنافسين على النحو التالي:
يمكن القول أن المنتجات المنافسة التي تزامم المنتج في عملاءه المستهدفين هي:

-جميع المشروبات الغازية . - الفواكه بأنواعها.

-جميع المشروبات الطبيعية . - المياه الغازية.

و غيرها من المشروبات أو المأكولات التي قد يفضلها العملاء عن مشروب الكوكا كولا.

المطلب الثاني : أنواع المنافسة.

أولاً: المنافسة الشاملة

وهي عبارة عن المنافسة التي تنشأ بين المنتجات التي تشبع نفس الحاجة الأساسية و مثال ذلك الحاجة إلى التسلية و قضاء وقت الفراغ يتنافس التلفزيون مع الراديو و السينما و المسرح و أجهزة التسجيل والكتب و المجالات المختلفة حيث تمثل جميعا وسائل للتسلية ، أما الحاجة إلى التنقل من مكان إلى الأخر نجد منافسة بين القطارات و السيارات العامة و الخاصة و الطائرة إذ يمثل كل منهم وسيلة لإشباع الحاجة.

و من ثمة نجد أن هذا النوع من المنافسة يرتبط بالحاجة الأساسية التي يتم إشباعها و ليس بنوع المنتج الذي يحقق الإشباع.

ثانياً: المنافسة بين أصناف المنتج الواحد:

و هي المنافسة بين الأسماء التجارية المختلفة للمنتج الواحد ، و مثال لذلك أجهزة التلفزيون رغم اختلاف أحجامها و أشكالها و مستوى جودتها إلا أنها تمثل نفس المنتج وبالتالي فاجهزة ناشيونال بأحجامها و مقاساتها المختلفة تتنافس مع بعضها من ناحية و تتنافس مع أجهزة توشيبا و سوني و غيره من الأسماء التجارية من أخرى.

ثالثاً: المنافسة بين المنشآت.

و تمثل المنافسة التي توجد بين المنشآت التي تتعامل في منتجات متشابهة ، مثال ذلك المنافسة بين المنشآت في صناعة السيارات في السوق الأمريكي - بين جنرال موتورز و فورد و أمريكيان موتورز.

المطلب الثالث: إستراتيجية المنافسة.

ويقصد بها تحديد الأسلوب الذي تتبعه المنشأة لكسب السوق و من ثم تحقيق الأرباح المرغوبة.

حقيقة يصعب القول بوجود استراتيجية مثل لمواجهة المنافسة تكون صالحة و فعالة بالنسبة لجميع المنشآت الواحدة في جميع الظروف و الأوقات.

ذلك أن استراتيجية مواجهة المنافسة يجب أن تتم في ضوء تحليل و دراسة حالة المنشأة و موقعها و موقع منتجاتها في السوق و دراسة حالة المنافسة من حيث عدد المنافسين و موقعهم و موقع منتجاتهم و حجم كل منهم و استراتيجيات المنافسة الخاصة بهم.

أولاً: استراتيجية المنافسة في المنشآت القادة:

المنشأة القادة هي تتمتع بأكبر حصة سوقية في صناعة معينة و هي الرائدة أو القادة في اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية مثل تقديم المنتجات الجديدة و تغييرات الأسعار أو تغيير أساليب الترويج أو نظام التوزيع . و تعتبر المنشأة القادة الموجهة للمنشآت الأخرى في نفس الصناعة و تقوم المنشآت الأخرى إما بتقليدها أو مواجهتها أو تجنب التصادم معها .
و تسعى المنشأة القادة للاحتفاظ بمركزها الريادي في السوق و مثال للمنشأة القادة:

-جنرال موتورز لصناعة السيارات.

-كوكا كولا لصناعة المشروبات الغازية.

-كوداك في مجال التصوير.

ولكي تحتل المنشأة الرائدة هذا المركز الريادي لا بد أن تتمتع بمزايا في مجال تقديم المنتجات المبتكرة و القدرة على معرفة نقاط القوة الخاصة بها و التركيز عليها لتدعيمها و الحصول على ميزة تفضيلية تنافسية بواسطتها و التعرف على نقاط الضعف الخاصة بالمنافسين واستغلالها لصالحها و كذلك المقدرة على تحديد السوق المستهدف و الاستراتيجية التسويقية المناسبة لهذا السوق.

أ- استراتيجيات مواجهة المنافسة في المنشأة القادة:

تسعى المنشأة القادة للاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق و ذلك من خلال ثلاث استراتيجيات:

- [توسيع نطاق السوق الكلية:

وذلك بمحاولة زيادة حجم الطلب على منتجاتها في السوق عن طريق:

*البحث عن مستعملين جدد للمنتجات:

و ذلك بقيام المنشأة بإقناع مستهلكون جدد لا يستعملون منتج المنشأة و ذلك بتعريفهم بخصائص المنتج و مزاياه و حثهم على

استعماله و شرائه بصفة مستمرة.

و مثال ذلك منشأة جونسون.

***البحث عن استعمالات جديدة للمنتج:**

و ذلك بأن تقوم المنشأة بالتفكير في استعمالات جديدة للمنتج الحالي بالصورة التي تجعل نفس المنتج يبدأ دورة حياة جديدة ينتج عنها زيادة في المبيعات.

و طبيعى أن هذا التطور في استخدام نفس المنتج يحافظ عليه من التدهور و ذلك بزيادة المبيعات نتيجة للبدء في دورة حياة جديدة للحياة.

***زيادة معدل استخدام السلعة:**

وذلك من خلال تشجيع المشترين على زيادة عدد الوحدات المستهلكة من سلعة معينة مما يترتب عليها زيادة في المبيعات، و ذلك بأن تقوم أو قيام مؤسسة منتجة لمعجون الأسنان بإقناع المستهلكين بأهمية استخدامه بعد تناول الطعام في الثلاث وجبات و ليس في المساء فقط.

2- حماية المركز التنافسي للمنشأة:

وذلك بمحاولة المنشأة حماية الحصة السوقية لها و منع المنافسين من انتهاز هذه الفرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة

و يتم ذلك من خلال عدة استراتيجيات:

***استراتيجية الابتكار و التجديد:**

و ذلك بقيام المنشأة بالابتكار و التجديد المستمر بالنسبة للمنتجات و خدمة المستهلك و التوزيع و النقل و التخزين و غيره مما يحد من قدرة المنافسين على متابعتها على أعمالها.

***استراتيجية التحصين:**

وذلك بالتوسع في تشكيلة المنتج مما يؤدي لإشباع مختلف الرغبات و من ثم زيادة رضاء المستهلك و جذب الموزعين للتعامل في المنتج أيضا وضع السعر بالصورة التي تتفق مع توقعات المستهلكين له و المنفعة المحققة لهم من المنتج والعمل المستمر على تخفيض التكاليف مما يمكن من تحديد السعر الملائم لقدرات المستهلكين.

***استراتيجية المواجهة و التحدي:**

وذلك بقيام المنشآت الأخرى بشكل مباشر وقد يكون ذلك في صورة.

-التخفيضات الكبيرة في أسعار -حرب أسعار.-

-الحملات الترويجية المكشوفة.

***استراتيجية التهديد:**

و ذلك بالعمل على منع المنشآت المنافسة من التقدم و الأضرار بمصلحة المنشأة الفائزة بتهديد الموردين أو الموزعين بعدم التعامل معهم في حالة استمرارهم في التعامل مع المنشأة المنافسة أو بجذب الكفاءات العالية بهذه المنشآت و إغرائها على تركها و العمل لدى المنشأة الفائزة أو إشاعة أخبار كاذبة سيئة عن هذه المنشآت ، و بالطبع لا تتفق هذه الإستراتيجية مع النواحي الأخلاقية.

3-تحسين المركز التنافسي للمنشأة:

و ذلك بمحاولة المنشأة القائدة زيادة حصتها السوقية عما هي عليه من المبيعات الإجمالية للصناعة و وسيلتها في تحقيق ذلك التطوير و التجديد المستمرين في عناصر المزيج التسويقي المختلفة.

و يجب التفكير جيدا قبل إتباع هذه الإستراتيجية فقد يترتب عليها ارتفاع كبير في التكلفة يفوق العائد المحقق و من ثم يجب المقارنة بين الزيادة في المبيعات و الزيادة في التكاليف قبل المضي في تنفيذ هذه الإستراتيجية.

ثانيا: استراتيجية مواجهة المنافسة في المنشأة المتحدية.

و هي منشأة كبيرة أيضا و لكنها ليست المنشأة القائدة فقد تحتل المركز الثاني أو الثالث بين هذه المنشآت الصناعية ، و مثال ذلك منشأة فورد للسيارات و منشأة بيبسي كولا في صناعة المياه الغازية.

و تحاول المنشأة المتحدية جاهدة الزيادة في حصتها السوقية و الصعود إلى القمة في الصناعة ، و قد توجه جهودها نحو المنشأة القائدة أو نحو منشأة متحدية ماثلة أو منشأة صغيرة و تحاول المنشأة المتحدية زيادة حصتها السوقية من خلال

استراتيجيات هجومية كما يلي:

***استراتيجية المواجهة و الهجوم المباشر:**

حيث تقوم المنشأة المتحدية بمهاجمة المنشأة القائدة و بمحاولة إزاحتها و ذلك بالتركيز على مهاجمة جوانب القوة التي تتمتع بها المنشأة القائدة مثال على ذلك إذا كانت المنشأة القائدة تتمتع بميزة السعر المنخفض مثلا تقوم المنشأة المتحدية بوضع سعر مماثل أو أقل إذا كانت ميزتها الأساسية هي ابتكار و تقديم كل جديد تبذل المنشأة المتحدية جهود مكثفة للتفوق عليها في هذا المجال و هكذا بالإضافة لتحديدها في مختلف عناصر المزيج التسويقي.

و طبيعي أن يتمتع من يتميز بالمزايا الأكثر و القدرة على الاستمرار في إشباع احتياجات المستهلك بصورة أفضل من الآخر و ما لم تتوفر الموارد المطلوبة للمنشأة المتحدية عن المنشأة المنافسة يكون من الصعب النجاح في هذه الإستراتيجية.

-*إستراتيجية الهجوم الجانبي:

و ذلك بتركيز المنشأة المتحدية على نقاط أو جوانب الضعف الخاصة بالمنافسة بدلا من نواحي القوة لديه ، و تناسب هذه الإستراتيجية المنشأة المتحدية التي لا تتوفر لديها الموارد المالية بنفس القدر الذي تتوفر لدى المنافس.

-*إستراتيجية الهجوم المتعدد الجهات:

وذلك بمهاجمة المنشأة المتحدية لجوانب القوة و الضعف معا لدى المنافس و ذلك من خلال تقديم المنشأة المتحدية إشباع أفضل للمستهلك في جميع النواحي.

-*إستراتيجية هجوم العصابات:

و ذلك بالقيام بهجمات صغيرة متعددة و متقطعة لإرباك الخصم و إزعاج المنافسين أملا في التفوق عليه في النهاية و ذلك بمهاجمة مختلف برامج التسويق فتارة بتخفيض السعر و تارة بحملات إعلانية مكثفة في أسواقه الرئيسية و تارة بتقديم منتج جديد و هكذا ، و عادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية بواسطة المنشأة المتحدية الصغيرة ضد المنشآت الكبيرة إذ تستطيع في ضوء إمكانياتها المحدودة الاستمرار في الهجوم على نواحي القوة أو الضعف للمنشأة الكبيرة أو كلاهما معا.

-*إستراتيجية ابتلاع المنشآت الصغيرة:

وذلك بقيام المنشأة المتحدية بمهاجمة المنشأة الصغيرة المنافسة بدلا من المنشأة القائدة أو الكبيرة و زيادة حصتها السوقية عن طريق سحب عملاء المنشآت.

ثالثا: إستراتيجيات مواجهة المنافسة في المنشأة التابعة:

وهي التي تسعى إلى عدم الدخول في حروب المنافسة مع المنشآت الكبيرة و لكنها تعمل جاهدة للحفاظ على العملاء الحاليين أي كسب عملاء جدد.

و تعتمد المنشأة التابعة في المحافظة على عملاءها و كسب عملاء جدد على عدد من المزايا التي تتمتع بها مثل القرب من العملاء و الخدمات التي تقدمها للعملاء و التكلفة المنخفضة و الجودة المناسبة لمنتجاتها أو خدماتها ، و غالبا ما يقوم بالتركيز على سوق معين و محاولة احتياجات المستهلكين في هذا السوق.

ورغم انخفاض حصتها السوقية من المبيعات الإجمالية للصناعة إلا أنها غالبا ما تتمكن من تحقيق مستوى من الربحية و ذلك للاهتمام الكبير من جانبها بدراسة العلاقة بين التكلفة و العائد قبل القيام بأي عمل لزيادة المبيعات ، و يمكن للمنشأة التابعة الاختيار من بين ثلاث إستراتيجيات: التبعية الكاملة - التبعية عن بعد - التبعية الانتقائية. -

المبحث الثاني : مفاهيم عن الميزة التنافسية.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية.

لقد شغل مفهوم القدرة التنافسية الباحثين في مجال الاقتصاد و إدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين ، و كانت نتيجة لذلك عدم الاتفاق بشأن الميزة التنافسية.

المؤسسة تعتبر ذات قدرة تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية محصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية و محصلاتها بشكل قابل للاستمرار ، بمعنى عدم تحقيق ذلك من خلال انخفاض الأسعار و تحمل الخسائر.

يرى بور تر : أن الشركات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية و لكي تحقق الشركات نجاحها التنافسي ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية إما في شكل نفقات أو في القدرة على تقديم منتجات متميزة مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه المزايا المطلب الثاني : تصنيفات الميزة التنافسية.

ظهرت هناك محاولات لتصنيف الميزة التنافسية و مازالت لم تحظ بالاتفاق و منها:

النموذج الأول: يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية و الذي أسهم في إعداده بارني. 1993

النموذج الثاني: وهذا التصنيف الذي جاء به الاقتصادي بور تر و الذي يعتمد في تصنيفه للمزايا التنافسية على القيمة التي يحققها للمشتري و التميز أو التكلفة المنخفضة ، و لأجل إطار شمولي متكامل لتصنيف المزايا يقترح محمد الروسان إطار لتصنيف المزايا

و يظهر فيما يأتي:

-إن الميزة تنبع من خاصية في المنظمة تميزها من غيرها لدى المشتري و تلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.

-إن الميزة التنافسية تتحقق من منفعة المشتري.

-إن المنافس يتأثر بالميزة التي تتمتع بها المنظمة من خلال توجيه المشتري إليها دون منافس.

-إن تصنيف المزايا من خلال المنظمة يعني تصنيفها وفقا لسبب أو منشأ الخاصية التي تتمتع بنتيجتها المنظمة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين و ذلك يعني تصنيفها حسب مصدر.

-إن تصنيف المزايا من خلال المشتري يعني وفقا لطبيعة المنفعة المحققة له ، أما بخصوص نوع التنافسية فهي لا تتعدى أن

تكون:

• **سعريه** : ممثلة انخفاض ما يدفع المشتري مقابل ما تقدمه له المنظمة مقارنة مع منافسيها لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها باقتناء المنتج.

• **غير سعريه** : في أية منفعة تتحقق له من السعر كالتوعية أو سرعة الاستلام للمنتج و تفرده مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في المنتج الذي يسعى إلى اقتنائه المشتري.

ومنه نستنتج أن التصنيفين يشكلان نمط واحد لتصنيف المزايا ، غير أن تحديد عناصرها يساعد على فهم مصدر الميزة أو المزايا التنافسية لتحديد الاستراتيجيات البديلة أو المنافسة.

المطلب الثالث : أنواع المزايا التنافسية.

هناك فرعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

- **1] التكلفة الأقل** :معناه قدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المناسبة المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، و لتحديد هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة المربحة في حلقة القيمة للشركة و التي تعد مصادر هامة لميزة التكاليف.

- **2] تمييز المنتج** :معناه القدرة الشركة على تقديم منتج متميز له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك – جودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع - ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المختلفة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات الشركة لتحقيق جوانب التمييز.

المبحث الثالث :محددات الميزة التنافسية و تأثيراتها على ربحية المشروع.

المطلب الأول :محددات الميزة التنافسية و كيفية تطويرها و معايير الحكم على جودتها.

أولاً: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة المنافسة للمؤسسة من خلال متغيرين هما:

- **1] حجم الميزة التنافسية** :يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة الاحتفاظ على ميزة التكلفة الأقل ، و بشكل عام ، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار ، و تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها ، و أخيراً تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة الى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و /أو تدعيم ميزة تميز المنتج ، و هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

-الشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية:

2] نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأشير على الميزة التنافسية و القطاع السوقي ، الرأسي ،النطاق الجغرافي ، نطاق الصناعة.

***نطاق القطاع السوقي:**

يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة و العملاء الذي يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

***النطاق الرأسي:**

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد .

***النطاق الجغرافي:**

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة و يسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

***نطاق الصناعة:**

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة الصناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، قد يمكن استخدام نفس التكنولوجيا و الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

ثانياً : كيفية تطور الميزة التنافسية.

تقوم الشركة بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدارة و اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة في صناعة ما و تطبيقها على

السوق و يعد هذا التصرف في النهاية ناتج الابتكار ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع يشمل التحسينات في التكنولوجيا و تقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء ، و يتم إجراء ذلك من خلال أحداث تغييرات في المنتج ،في العملية ، مداخل جديدة للتسويق ، أشكال جديدة للتوزيع ، و مفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات و الأسواق ، و يتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي و إجراء البحوث و التطوير ، و من أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:

- ظهور تكنولوجيات جديدة.
- ظهور حاجات للمشتري أو تغييرها.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية.

ثالثا : معايير الحكم على جودتها.

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

-[مصدر الميزة :يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- [مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام ، و حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

-2مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية ،تميز المنتج ،السمعة الطيبة بشأن العلامة . و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

*يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع.

*تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر في التسهيلات المادية ،و التعلم المتخصص ، و البحوث و التسويق.

ii- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة:

في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم منتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ،فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

ج- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و قبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا ، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة.

المطلب الثاني : أثر القدرة التنافسية على ربحية المشروع.

في هذا المطلب نجد نقطتين رئيسيتين تمكنان من تحديد أثر القدرة التنافسية علي ربحية المشروع و هما:

أولا :دور الدولة في تمكين المشروع من تحقيق القدرة التنافسية:

إن السير قدما فيفي رفع القدرة التنافسية على صعيد المؤسسة قد لا يكون ميسورا نظرا لتعدد المؤسسات الصناعية و الخدماتية التي تتصف بصغر الحجم و قلة الإمكانيات لذلك من الضروري مساندة جهود المؤسسات بجهود أخرى تتم على مستوى القطاع الحكومي ،و يمكن لهذه الجهود أن تقدم خدمات جليلة لزيادة القدرة الإنتاجية و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات .و من أهم هذه الخدمات الاستشارات القانونية حيث تتمثل هذه الأخيرة في مجموعة القوانين المؤثرة علي عمل المؤسسة و هناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة بحيث نادرا ما تقوم هذه الأخيرة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر من نشاطها و يعيق من حركتها ، و يمكن تقسيم هذه القوانين إلى:

أ-القوانين المرتبطة بالبيئة:

وهي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة و المحافظة عليها من التلوث.

ii-القوانين الخاصة بالعلاقات مع العمال : و هي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل و بين العاملين لديهم.

-iii-القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين : و يهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المؤسسات و حمايته من الخداع و الغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحته.

-v-القوانين الخاصة الاقتصادية : المتعلقة بإنشاء المؤسسات المنضمة للعمليات التجارية أو المنضمة لنشاط المؤسسات في حالة الإفلاس ، العسر المالي ،أو التصفية

ثانيا : أثر القدرة التنافسية على ربحية المشروع:

•يمكن تعريف الربحية على أنها : "تعبير عن قدرة المؤسسة في استخدام أصولها مواردنا بهدف تحقيق أقصى الأرباح.

إن العوامل المؤثرة على المحيط التنافسي و التي تتفاعل مع بعضها نوع و طبيعة واتجاهات التأثير على ربحية المؤسسات في الصناعة التي تعمل بها فكلما انخفضت عوامل المنافسة أو كانت في صالحها كلما ارتفعت ربحية المؤسسة ،وكلما ارتفعت المنافسة و اشتدت أدى ذلك إلى انخفاض ربحية المؤسسة ،و كذلك الحال مع الموردين ،العلاء و المؤسسات الجديدة و المنتجات الإستبدالية و ما تتركه من أثر على المؤسسة.