

خلفيات الميزة التنافسية وإستراتيجيات تملكها للمؤسسة

د. نور الهدى بوهنتالة

أستاذ محاضر ب

جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر

nbouhentalah@gmail.com

تاريخ النشر: 2017/09/01

تاريخ القبول: 2017/07/02

تاريخ الإرسال: 2017/04/15

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة خلفيات الميزة التنافسية من حيث جذورها التاريخية وأهم روادها. وقد تم التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر العديد من المفكرين، مع الوقوف على أهمية هذا المفهوم ومكانته لدى المؤسسة.

وقد جاء هذا البحث خصيصا لمناقشة الإستراتيجيات التنافسية النوعية التي كانت نتاج فكر بورتر، ومطابقتها مع الواقع العملي للشركات العالمية. وقد تم التوصل من خلال هذا البحث إلى أن الواقع أثبت عكس ما ذهب إليه بورتر، إذ أن العديد من الشركات الكبرى والعالمية تمكنت من دمج وتبني أكثر من إستراتيجية تنافسية واحدة وبنجاح.

الكلمات المفتاحية:

الميزة التنافسية: الإستراتيجيات التنافسية النوعية.

Abstract :

This Research aims to study the competitive advantage background from its historical roots to its important pioneers. We may take up the definition of competitive advantage from many thinkers vision, with take care of this concept significance & position on the enterprise.

This Research came specially to discuss about the generic competitive strategies that were the result of Porter thought, & conform this strategies with business truth of international corporations. We may reach from this research that the reality confirmed reverse what Porter extracted, wherever many great & international corporations could merger & adopt more of one competitive strategy with success.

Key Words :

Competitive Advantage ; Generic Competitive Strategies.

مقدمة:

اختلفت المفاهيم حول مضامين الميزة التنافسية تبعاً لمجريات الأحداث الاقتصادية العالمية التي تتابعت عبر الزمن لترسم مسار عالم الأعمال المتشابك والمعقد. كما اختلف الباحثون في الفكر حول هذا المفهوم الذي ما يزال نسبياً ولم يخرج في قالبه النهائي بعد. فضلاً عن أن توجهات الشركات كانت تحتّم عليها انتهاج مسار معين وتفرض على كل منها تبني المفهوم الذي يتماشى وإمكاناتها وظروفها مما زاد من تعقيد مفهوم الميزة التنافسية وسبل الوصول إليها فتعددت استراتيجيات تحصيلها. ومن ثم كان الجدل حول النظريات التي بحثت في هذا المجال وتعمقت فيه. إلا أنّ فكر بورتر ظل مهيمناً على نطاق واسع باعتباره أبا للميزة التنافسية والمؤسس الأول لقواعدها وأبجدياتها.

مشكلة الدراسة:

في ظل الخلاف القائم حول خلفيات الميزة التنافسية وجذورها، وفي ظل تعدد مفاهيمها، ظل الباحثون يجتهدون للوصول إلى تعريف دقيق لها. بل توجهوا إلى أبعد من ذلك بحثاً عن سبل وآليات كسب ميزة تنافسية قوية والحفاظ عليها. ومن هنا تظهر ملامح مشكلة الدراسة التي تتبلور في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي خلفيات الميزة التنافسية؟ وما هي الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركات لتحصيلها في ظل عالم الأعمال الذي ينتابه الشك والتغير الدائم؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من قيمة الميزة التنافسية وما حققته للشركات من قوة ونفوذ على مدى السنوات السابقة، حيث صارت هذه الميزة هي المحدد الرئيسي لبقاء واستمرار المؤسسات في السوق في مقابل منافسيها الأشداء بل وحتى في مقابل ما قد تحمله لها البيئة الخارجية من مفاجآت بما فيها الفرص والتهديدات الدائمة.

كما تتجلى أهمية الدراسة في النجاح الذي حققته العديد من الشركات العالمية بفعل تبنيها لإحدى الإستراتيجيات التنافسية التي سيتم التعرض إليها في هذا البحث، والتي سمحت لها بالصدوم في وجه تيارات جارفة أتت على مثيلاتها من الشركات.

أهداف الدراسة:

تهدف ورقة البحث هذه إلى تسليط الضوء على خلفيات الميزة التنافسية وكيف ظهرت لأول مرة كمفهوم بديل لما كان سائداً نتاج فكر آدم سميث ودافيد ريكاردو. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الإستراتيجيات التنافسية التي جاء بها بورتر والوقوف على مدى صدقها ومطابقتها لواقع الأعمال الذي تعيشه الشركات حالياً.

منهجية الدراسة

تم اعتماد الباحثة للمنهج التحليلي لكون هذه الدراسة تعرض نظريات بحثة حول الميزة التنافسية. حيث تحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة تحليل ونقد فكر بورتر تبعاً لمقتضيات البيئة الحالية التي تعيش فيها الشركات.

أولاً: خلفيات الميزة التنافسية

ما من شك في وجود علاقة تفاعلية بين الميزة التنافسية والقيمة المضافة، فكل منهما يؤدي إلى خلق الآخر. وانطلاقاً من هذا المفهوم قد تبدو ملامح الميزة التنافسية. إلا أن الفهم الأعمق للميزة يتطلب التعرف على الخلفية التاريخية لها وكيف بدأ التفكير في هذا المفهوم القادر على خلق القيمة المضافة. وبعد تحديد معالم هذا المفهوم يمكن البحث في أهميته، وما له من فعالية في الحفاظ على مكانة المؤسسة في الأسواق المحلية والدولية ضمن عالم الانفتاح والعولمة حيث صارت المؤسسات تبحث عن توسيع أسواقها الحالية وعن سبل اكتشاف الجديد من الأسواق لاقتحامها.

1- جذور الميزة التنافسية

يرى Peter Druker بأن العالم الغربي يخضع لإعادة الصياغة كل حوالي قرنين ونصف من الزمن. وقد لاحظ بأن العالم في نهاية القرن العشرين يمر بمرحلة تحول جذري تنبئ بولادة نظام جديد لا يمكن تحديد ملامحه لكونه يختلف جذرياً عن النظام القائم آنذاك سواءً من الناحية الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية أو العقائدية. ومن ثم فقد كان يرى هذا المفكر بأن الميزة النسبية وما تعتمد عليه من مواد أولية ستتهقر كثيراً أمام التحول الخطير الذي سيشهده النظام الاقتصادي والاجتماعي، حيث سيصبح مضمون القيمة هو الإنتاجية والابتكار، ومن هنا يرى بأنه لا بد من البحث عن بديل للميزة النسبية.¹

وفي هذا السياق، لا بد من القول بأن البحث عن بديل للميزة النسبية² في خضم هذه التغيرات الجذرية الحاصلة في جميع الميادين؛ لا يقلل أبداً من شأن النظرية النسبية التي قال عنها Paul Samuelson "لو أن النظريات كن على شاكلة البنات يدخلن مسابقة للجمال ويفزن لكانت نظرية الميزة النسبية قد حظيت حقاً بدرجة عالية لما انطوت عليه من تركيب منطقي رشيق".³

إلا أن الصورة التنافسية التي يكتسبها الصراع القائم في الأسواق العالمية، قد جعلت التحكم في المنافسة هو العامل الحاسم للمعركة. ومن هذا المنطلق، جاء Michael Porter بنظرية الميزة التنافسية التي يرى فيها بأن المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول كما هو الحال في نظرية الميزة النسبية. غير أنه لم يجد بداً من المشاركة في الاهتمام العالمي القائم على التنافسية القومية، التي اعتبرها أداة مساعدة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وقد أيد Pual Krugman رأي بورتر، حينما أكد بأن التنافس لا يتم إلا بين المؤسسات، استناداً منه إلى أن إفلاس المؤسسة قد يؤدي بها إلى الخروج من دائرة النشاط، ومن ثم فعلها أن تأخذ بأسباب التنافس وتحرص

عليه لأن المسألة بالنسبة لها هي مسألة وجود من عدمه. أما بالنسبة للدول فالتجارة الدولية لا تعتبر مباراة ذات نتيجة صفرية، لأن عدم الربح لا يعني بالضرورة الخسارة أو الخروج النهائي من السوق.⁴

مما سبق يبدو واضحا بأن الميزة التنافسية قد صارت بديلا جيدا للميزة النسبية في عالم اليوم؛ ولكن هذا المفهوم ما زال يحمل في طياته الكثير من الغموض، الذي يمكن إزالته من خلال عرض مفهوم الميزة التنافسية وفقا لما يراه بعض الاقتصاديين الذين بحثوا في هذا المجال.

2- مفهوم الميزة التنافسية

تعددت الرؤى حول مورد الميزة التنافسية، مما أدى إلى وجود خلاف حول مفهومها. ويعرف أصحاب النظرة الشمولية الميزة التنافسية على أنها: التحكم الجيد والسيطرة الكاملة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين.⁵ أما بورتر فيعرفها على أنها: قدرة المؤسسة على تقديم منتج ذو تكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق؛ مع وجود إمكانية للاحتفاظ بهذه الميزة.⁶

ويرى Dave Sutton & Tom Klein أن الميزة التنافسية الحقيقية الممكن استدامتها ما هي إلا تلك الميزة القائمة على منهج تخفيض التكاليف، أو التحكم في القسط السعري، أو كلاهما.⁷

بينما يرى Jean Jacques Lambin بأن الميزة التنافسية تكمن في الخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تمنح المؤسسة تفوقا عن منافسيها المباشرين.⁸ وقد صنف الميزة التنافسية إلى: ميزة خارجية تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، والتي تمثل قيمة لدى المشتري من حيث تخفيض تكاليف الاستعمال أو رفع كفاءة الأداء؛ أما عن الميزة الداخلية فهي تتمثل في تفوق المؤسسة من خلال التحكم في تكاليف التصنيع وتكاليف الإدارة، مما يخفض من تكلفة المنتج ويمنحه قيمة مقارنة بالمنافسين.⁹

وفي ظل الحديث عن الميزة الداخلية والميزة الخارجية؛ يرى Martin Christopher بأن أسس النجاح في مجال السوق متعددة، وأبسط نموذج لذلك هو العلاقة الثلاثية القائمة بين المؤسسة وزبائنها ومنافسيها، وهو ما يعرف باسم The 3 Cs.¹⁰ والشكل رقم 1 يوضح ذلك.

خلاصة هذا النموذج أن النجاح في أي بيئة تنافسية يأتي من اكتساب ميزة التكلفة التي تبحث عن تقديم منتج المؤسسة بأدنى تكلفة ممكنة، أو ميزة القيمة التي تهدف إلى تعظيم القيمة المدركة من طرف الزبون، أو كلاهما وهي الحالة المثلى.¹¹ والواقع أن الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها في شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين وبمنافع متساوية، أو من خلال تقديم منافع متفردة في المنتج والتي تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.

كما تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها بفعالية أكبر من خلال أنشطتها وعملياتها، حيث تعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد للمؤسسة ما إزاء منافسيها. وتنجم الميزة التنافسية عن أداء أنشطة المؤسسة بما يسمح لها بتحسين وضعيتها من جانب التكاليف و/أو من ناحية خلق قاعدة تمييزية؛ وكل هذا يمكن إدراجه ضمن هدف خلق القيمة.

وإن كانت الميزة التنافسية تعني كل هذا، فإنه لا بد من الوقوف على أهميتها ومكانتها ضمن الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة. وهذا ما يفرض على الباحثة عرض نتائج رقمية لبعض الدراسات التي حاولت الوقوف على أهمية الميزة التنافسية ضمن مختلف القطاعات.

3- أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة

يرى بورتر بأن الميزة التنافسية هي الهدف الأول الذي تقوم عليه إستراتيجية المؤسسة، إذ تعتبر بمثابة متغير تابع لمتغير مستقل هو أداء المؤسسة. وقد استند في ذلك إلى التأثير الواضح للميزة التنافسية على مردودية الاستثمار. والجدول رقم 1 يمثل نتائج لتحليل قاعدة المعطيات PIMS¹²، والتي تثبت علاقة الميزة التنافسية بالمردودية¹³.

يبدو واضحاً من الجدول رقم 1 بأن معدل العائد على الاستثمار يزداد كلما زادت قوة الميزة التنافسية، ويتأثر بميزة السيطرة بالتكاليف أكثر مما هو عليه حالة التميز. كما يُلاحظ تأثير الاختلاف في المنتجات على العلاقة القائمة بين قوة الميزة التنافسية ومعدل العائد على الاستثمار. والأرقام المعروضة خير تعبير عن ذلك.

وبناء على أهمية الميزة التنافسية، لا بد من التعرف على الاستراتيجيات الكبرى التي قد تسمح للمؤسسة بالتموقع السوقي الجيد من خلال بناء ميزة تنافسية ومراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل؛ باعتبار أن الميزة التنافسية غير ثابتة وأن ما قد يراه الزبون اليوم على أنه ميزة قد يصبح غداً أقل من المعدل الملائم للمنافسة في السوق إذا ما كان باستطاعة المنافسة تقديم ميزة أفضل في ظل التقلبات البيئية الحالية.

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية النوعية

إن تطلع المؤسسة إلى امتلاك ميزة تنافسية يوحي بوجود خصم لها في السوق، ومواجهة هذا الأخير تتطلب بناء إستراتيجية تنافسية محكمة تأخذ في الاعتبار أهم المتغيرات الحاكمة للبيئة.

تعرف الإستراتيجيات التنافسية على أنها عملاً هجومياً أو دفاعياً يهدف إلى خلق وضعية للمؤسسة تكون قادرة على الدفاع عن كيانها ضمن الصناعة التي تنشط بها. وتهدف الإستراتيجيات النوعية لبورتر إلى التعامل مع القوى التنافسية الخمس بنجاح لتحقيق أكبر عائد على الاستثمار للشركة. ويمكن تعريف ثلاث إستراتيجيات نوعية نمطية على المستوى الداخلي (والتي يمكن استخدامها منفردة أو من خلال التنسيق بين أكثر من إستراتيجية) يهدف خلق وضعية حامية على المدى الطويل، وخلق أداء تنافسي في الصناعة¹⁴.

قبل الخوض في الإستراتيجيات التنافسية لا بد من تحديد بيئة تشكيل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة؛ والشكل أدناه يوضح العوامل الأربع التي تحدد بيئة ومناخ تشكيل الإستراتيجية.

يبدو من الشكل رقم 2 بأن الإستراتيجية التنافسية تحدها أربعة عوامل رئيسية: نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، القيم الذاتية للمديرين والانتظارات الاجتماعية. والواقع أنه لا بد من الأخذ في الاعتبار مجموع هذه العوامل الأربعة قبل تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

تمثل نقاط القوة والضعف الصورة الجانبية لأصول المؤسسة ومهاراتها نسبة إلى منافسيها، وهي تتضمن الموارد المالية والوضعية التكنولوجية وتعريف العلامة وما إلى ذلك من إمكانيات المؤسسة. في حين تمثل القيم الذاتية للمؤسسة مجموع حوافز واحتياجات الأفراد العاملين على تنفيذ الإستراتيجية والذين يحددون الخيار الإستراتيجي. وترتبط القيم الذاتية بنقاط القوة والضعف لينتج عن ذلك المحددات الداخلية للإستراتيجية. كما تحدد الفرص والتحديات الصناعية البيئة التنافسية بأخطارها المحتملة والجزاء المنتظر. وتنعكس الانتظارات الاجتماعية على المؤسسة من خلال تأثير السياسة الحكومية والمؤسسات الاجتماعية على نشاط المؤسسة. ويتفاعل كل من الفرص والتحديات مع الإنتظارات الاجتماعية لتشكّل المحددات الخارجية التي تحكّم بناء الإستراتيجية.¹⁵

وتستطيع الشركة تبني واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة المتمثلة في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز تبعا لمصدر ميزتها التنافسية والنطاق السوقي الذي تخدمه. والشكل رقم 3 يوضح ذلك.

تقوم الإستراتيجيات الثلاث على تحليل مصدر الميزة التنافسية الذي قد يكون هو التكلفة الأقل أو التمييز، إضافة إلى تحليل النطاق التنافسي الذي يمثل الجزء السوقي المخدوم. وسيتم إيضاح ذلك من خلال العرض الموسع لهذه الأنواع الثلاث من الإستراتيجيات.

1- إستراتيجية القيادة بالتكلفة

وتهدف الشركة هنا لأن تكون المنتج الأقل تكلفة في الصناعة. وتتنوع موارد ميزة التكلفة بحسب هيكل الصناعة؛ وعلى المتبني لهذه الإستراتيجية إيجاد كل هذه الموارد من أجل استغلالها. ويبيع المنتج الأقل تكلفة منتجا نمطيا غير متميز مع تعويض تلك الخصائص المفقودة بالميزة المطلقة في تكلفة جميع الموارد.¹⁶

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الريادة في الصناعة عن طريق السيطرة على التكاليف، وذلك بعيدا عن حرب الأسعار التي تمثل خطرا على كل المؤسسات، وإنما من خلال التحكم المتقن والحذر في سلسلة القيمة؛¹⁷ وهذا ما قد يسمح للمؤسسة بردع المنافسين ومنعهم من الدخول في حرب الأسعار، إضافة إلى حماية المؤسسة من القوة التفاوضية للعميل نظرا لوجود مرجعية للأسعار.¹⁸

وهناك منهجين رئيسيين لاكتساب ميزة التكلفة: إما من خلال مراقبة محركات التكلفة الكامنة في أنشطة القيمة التي تمثل حصة معتبرة من إجمالي التكلفة؛ أو بإعادة تشكيل سلسلة القيمة من خلال تبني المؤسسة لمختلف المناهج الفعالة للتصميم، التصنيع، التوزيع وتسويق المنتج.¹⁹

إذن يمكن للمؤسسة حيازة ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، مع ضرورة تقديم قيمة مقبولة لدى العميل. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال السيطرة الكاملة على هذه الأنشطة وفق تحليل سلوك التكلفة داخل كل نشاط لمعرفة الأنشطة التي سترتفع

فهما التكاليف وتلك التي ستخفض فيها؛ ومن ثم يتم ترجمة ذلك في شكل قاعدة معلومات تسمح بالتحكم الكامل في التكلفة. فضلا عن إمكانية إعادة تشكيل سلسلة القيمة من خلال التحسين في بعض الأنشطة.²⁰

ويرى بورتر بأن من أهم العوامل التي تتحكم في تغير التكاليف وتعمل على تقليصها: اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع، الاستفادة من آثار التعلم، صيانة المورد البشري ونشر المعلومات، الاستيلاء على إبداعات المنافسين من خلال التحليل المقارن للأداء Benchmarking، مراقبة معدلات استغلال الطاقة وإخراج المؤسسة للأنشطة ذات التكلفة غير التنافسية مستعينة بعمليات المناولة، التكامل وتقليص العمليات مع ضرورة التنسيق بين الأنشطة وتحويل المهارات من نشاط لآخر. استغلال القدرة التفاوضية للمؤسسة مع عملائها ومورديها، تحقيق المؤسسة للاختيار الأمثل للأطراف التي تتعامل معها ومواقع الاستثمار. وقد يضاف إلى هذه العوامل عنصر إدارة المعرفة.²¹

2- إستراتيجية التمييز

وهنا تبحث أو تحاول الشركة أن تكون الوحيدة في الصناعة من خلال أبعاد لها قيمة لدى المشتري. وتختار الشركة واحدة أو أكثر من الخصائص التي يراها العديد من المشتريين مهمة؛ ثم تتموقع في السوق بما يسمح لها بمقابلة هذه الاحتياجات بشكل فريد من نوعه. وتتلقى المؤسسة مكافأة على هذا التمييز من خلال الزيادة السعرية في منتجاتها.²²

وتتميز المؤسسة عن منافسيها إذا كان بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها؛ حيث يعرف التمييز على أنه القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها استجابة منها لكل معايير الشراء، ومن دون الخوض في مفهوم الجودة التي هي ليست سوى جزء من التمييز. وهذه القيمة لا بد وأن تكون أكبر من التكلفة التي يدفعها مع ضرورة أن يكون التمييز وفق مقاييس لعدم الإفراط فيه؛²³ فإضافة منافع للمنتج ليس لها قيمة لدى العميل لن تساهم أبدا في خلق أو تقوية الميزة.²⁴ وإن الزبون إنما يدفع من أجل قيمة ظاهرة، وقد يدفع سعرا مضاعفا من أجل قيمة ضعيفة لها دلالة بالنسبة له.²⁵ ولذا لا بد من تخفيض تكلفة كافة العمليات التي لا تؤثر على مستوى التمييز.²⁶

وتتطلب هذه الإستراتيجية وضع موانع لتقليد ما تميز به المؤسسة من طرف المنافسين، مع ضرورة تقدير العميل لذلك التميز لأجل اقتناعه بدفع السعر الإضافي الذي يتحدد بمعدل أكبر من تكلفة التمييز الإضافية التي تحملتها المؤسسة.²⁷ ولكي تحافظ المؤسسة على التميز لا بد لها من الحرص على زيادة القيمة لدى العميل والتي لا تستطيع المنافسة منحها له.²⁸

وعند تحقيق المؤسسة لمثل هذه الميزة فهي تكسب وفاء الزبائن مما يعني تقليص حساسيتهم للسعر، وهذا ما يمكنها من تطبيق مستويات السعر المرتفع ورفع هامش الربح مع القبول بنصيب سوقي أقل على أساس المعايير المعمول بها. ولحظة تقليد أحد المنافسين للميزة تصبح جميع المنتجات متشابهة في نظر الزبون، مما يؤدي به إلى تحويل اهتمامه نحو السعر الأقل.²⁹

3- إستراتيجية التركيز

تختلف هذه الإستراتيجية كلية عن سابقتها، لكونها تستند إلى اختيار نطاق تنافسي ضيق ضمن صناعة معينة. والمتبني لهذه الإستراتيجية يختار جزءاً أو مجموعة أجزاء من الصناعة ويحيك إستراتيجيته لخدمة هذا الجزء وإبعاد الآخرين عنه. وإن الأداء الأمثل لهذه الإستراتيجية التي تهدف إلى خدمة جزء من القطاع، إنما يتم من خلال تحقيق ميزة تنافسية في الجزء المخدوم بالرغم من عدم امتلاك ميزة تنافسية مطلقة في جميع القطاعات. وإن إستراتيجية التركيز لها اتجاهين متباينين: ففي التركيز القائم على التكلفة، تبحث الشركة عن ميزة التكلفة في الجزء السوقي المخدوم؛ بينما تبحث من خلال التركيز القائم على التميز، عن التميز في الجزء السوقي المخدوم.³⁰

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقسيم السوق إلى عدة قطاعات لتتعامل مع قطاع واحد، فتوجه كافة مواردها إلى هذا القطاع الصغير مما يكسبها قدرة عالية على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع. ويفترض هنا تجنب القطاعات التي يسيطر عليها قادة السوق، مع ضرورة متابعة نمو القطاع المعني بهذه الإستراتيجية، لأن سرعة النمو من عدمها تؤثر على رغبة المنافسين في الدخول إلى القطاع.³¹

إن هذه الإستراتيجية ما هي إلا منفذا لتحقيق ميزة تنافسية في مقابل قائد السوق الذي يستحوذ على القطاعات الكبرى منه أين يعتبر التفوق صعبا بل ومستحيلا، وفي ظل هذا الوضع يقدم مستشار مجموعة CRIMSON الاستشارية³² ثلاث ممارسات ضرورية لتطبيق هذه الإستراتيجية، والتي تندرج ضمن ما يلي:

- قبول واقع البيئة التنافسية؛ فالبيئة التنافسية قاسية ولا مجال فيها للخطأ أو التسامح، ولذا فإن أول ممارسة في هذه البيئة تبدأ بضرورة فهم المؤسسة لموقعها الحالي وقبولها حقيقة ذلك. ومن ثم تعمد إلى تحديد إمكانياتها الخاصة وفق تعريف دقيق لما تستطيع وما لا تستطيع فعله، لأن المؤسسة التي تدرك بوضوح موقعها في مقابل منافسيها، تستطيع تطوير إستراتيجية واضحة وأكثر واقعية بعيدا عن الأمل. وأول ما تحتاج إليه المؤسسة هو دراسة السوق، حيث أن واقع البيئة التنافسية يؤكد بأن قادة السوق دوما يحاولون البدء بدراسة السوق لبناء وعي كامل حول المنتجات المقدمة في تلك السوق وقتانها مع تركيزهم على توقعات الزبائن وانتظاراتهم، ليوجهوا فيما بعد مجهوداتهم نحو خدمة الطلب البعيد عن الإمكانيات القصوى والممكن بذلها من طرف المؤسسات الأخرى. وفي ظل هذه الظروف لا بد لجميع المؤسسات من اعتماد دراسة السوق لأنه من الأفضل لها أن تسبح في اتجاه التيار عندما يكون التيار قويا.

- اختيار الانفتاح على البيئة التنافسية؛ لأن قادة السوق وهم يستهدفون فرصا تسويقية جديدة إنما يواجهون عوائق عديدة ومتنامية من حيث تأثيرها السلبي، في حين تستطيع المؤسسات الأخرى والأقل وزنا في البيئة التنافسية تفاديها. كما أن إمكانية القادة للتحرك في الأسواق تكون محدودة، مما يعني التخلي عن بعض الفرص التي تقتنصها المؤسسات الأخرى كأجزاء سوقية غير مخدومة وقابلة للاحتلال قبل أن يتمكن القادة من خلق مزايا تنافسية فيها؛ ويلعب عامل الوقت هنا دورا هاما. وإن كانت هذه القطاعات السوقية لا تمثل

توسعا كافيا ولا نموا متسارعا بالقدر الكافي للقادة، فإنها تعتبر هدفا مهما لباقي المؤسسات وعليها أن تتعرف على تلك القطاعات قبل أن تصبح مطمعا للمنافسين الكبار.

- التنفيذ الصارم لقرار التركيز السوقي في جزء معين؛ فالنتيجة الحتمية لتبني فكرة التركيز السوقي هي تنفيذ هذا القرار على أرض الواقع، حيث أن من أكبر التحديات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة تعلمها أن تقول لا لفرص البيع. وفيما بعد ستكون متابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية أمرا سهلا، إذ أن فرص البيع قد تقدم للمؤسسة دخلا لا يمكن تجاهله، ولكن المؤسسة الناجحة هي التي تختار عدم متابعة هذا الدخل المتزايد والذي هو مطمع لقادة السوق، بتضييق تركيزها على قطاع صغير على الأقل إلى حين تصبح فرص البيع هذه كافية لتغيير إستراتيجية المؤسسة.³³

وهنا لا تنتج المؤسسة خط إنتاج واحد، في حين تركز على جزء سوقي ضيق وتبحث عن التفوق في هذا الجزء: Niche Strategy. وهذا ما تتبعه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تفتقد لاقتصاديات الحجم.³⁴

4- مشكلة المنخفق في الوسط

الشركة التي تشتغل في كل واحدة من هذه الإستراتيجيات النوعية، وتفشل في تحقيق أية واحدة منها، هي من يُعرف بالمنخفق في الوسط. وتعتبر هذه الوضعية الإستراتيجية دائما وصفا لمعدل أداء متدنٍ. فالشركة التي هي بمثابة المنخفق في الوسط سوف تنافس من دون ميزة تنافسية لأن قائد التكلفة، المتميز والمتركز سيكونون في موقع أفضل للمنافسة على أي قطاع سوقي.³⁵

فبالرغم من تأكيد بورتر على ضرورة عدم التركيز على بعد واحد مع تجاهل البعد الآخر؛ مشيرا إلى أنه على الرائد في التكلفة أن يتطلع إلى تحقيق التعادل في التميز مع المنافسين حتى يكون أدائه فوق المستوى المتوسط للقطاع؛ كما أن المؤسسة التي تتبنى التميز لا يمكنها تجاهل موقفها فيما يتعلق بهيكل التكلفة، لكون السعر الإضافي للتميز سوف يتلاشى بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج بصورة نسبية؛³⁶ إلا أنه ألح على ضرورة عدم الجمع بين إستراتيجية القيادة بالتكلفة وإستراتيجية التميز باعتبارهما خيارين متناقضين. ويبرر ذلك بكون قادة التكلفة سوف يستهدفون الفئات الحساسة للسعر، بينما قادة التميز سوف يجذبون الفئات الراقبة في دفع أسعار عالية مقابل خدمة أرقى؛ في حين تبقى المؤسسات المختنقة في الوسط تائهة ولا تحصل إلا على حصة سوقية صغيرة.³⁷ ويرى بورتر بأن المرجح بين الخيارين قد يكون استثناء لا قاعدة.³⁸

إذا كانت إستراتيجية القيادة في التكلفة تفرض التقارب في التميز، فإنها لم توضح ما إذا كانت تستوجب أيضا البحث عن التعادل سعري مع المنافسين الذي هو بمثابة ميزة خارجية تتعلق بجانب الطلب، أم أنها تهتم فقط بالتركيز على هيكل التكاليف وهو ما يعرف بالميزة الداخلية المرتبطة بجانب العرض.³⁹

وفي ظل رؤية بورتر المتمثلة في ضرورة عدم الجمع بين إستراتيجية القيادة بالتكلفة وإستراتيجية التميز باعتبارهما خيارين متناقضين، فقد كان الانتقاد الواضح لعمله بارزا من خلال الواقع العملي الذي قدم لنا عدة عينات من المؤسسات اليابانية التي استطاعت أن تجمع بين ميزة السيطرة بالتكاليف والتميز.

ومن الملاحظ أنه في كثير من الحالات يؤدي التمييز إلى توسيع الحصة السوقية وبالتالي زيادة الإنتاج وهذا ما يسمح بتحقيق وفورات الحجم التي بدورها تؤدي إلى تخفيض التكاليف. فضلا عن أن المؤسسات التي تبحث عن التمييز لن تستثمر بلا حدود في هذه الميزة مع إغفالها للتكاليف، وبالمقابل فتلك التي تبحث عن تخفيض التكاليف لن تغفل الجودة. إضافة إلى أن سياسات تقليل الفاقد قد جعلت المؤسسات في غنى عن المفاضلة بين الميزتين.⁴⁰

خلاصة:

تشير نتائج البحث إلى أن الميزة التنافسية قد انحدرت عن الميزة النسبية بفعل تغير الموازين في بيئة الأعمال. حيث أصبح التميز أمرا مكتسبا لا هبة من الطبيعة يمنحها الخالق لدولة دون سواها. فالعديد من الدول الغنية بثرواتها لم تحظ بالتفوق الذي حظيت به تلك الدول الفقيرة التي اعتمدت على الاستثمار في العقل البشري والعلوم المختلفة من أجل تطوير ذاتها والرقى بشركاتها إلى القمة.

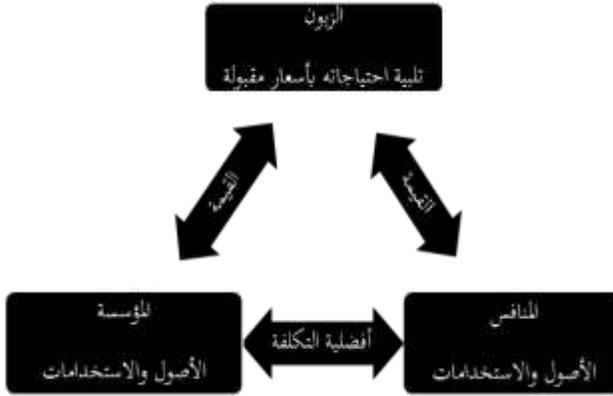
وإن اختلفت المفاهيم حول تعريف الميزة التنافسية فقد اتفقت حول أمر معين وهو أن هذا المفهوم قد صار ضرورة حتمية للبقاء في بيئة الأعمال التي تزداد عدوانية وديناميكية ولا مجال فيها للثبات. وقد أثبتت الإحصائيات المعروضة في هذا البحث أهمية الميزة التنافسية وانعكاساتها على مردودية الشركات ضمن مختلف القطاعات.

ومن خلال تحليل الإستراتيجيات التنافسية النوعية التي جاء بها بورتر، تبين أن الشركات التي تبنت إستراتيجية القيادة بالتكلفة كانت لها فرصا أكبر للنجاح عكس التي انتهجت إستراتيجية التمييز نظرا لكون هذه الأخيرة تحتاج للتجديد باستمرار حتى تحمي نفسها من خطر التقليد.

كما تبين من خلال هذا البحث أنه بإمكان الشركات أن تدمج بين كل من إستراتيجية القيادة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز. بل وربما لا يمكن للشركة أن تعمل وفق إحدى هذه الإستراتيجيات بمعزل عن الأخرى، إذ أن كليهما يكمل الآخر. وقد كان هذا من أبرز الانتقادات التي تعرض لها فكر بورتر بشدة.

الجداول والأشكال:

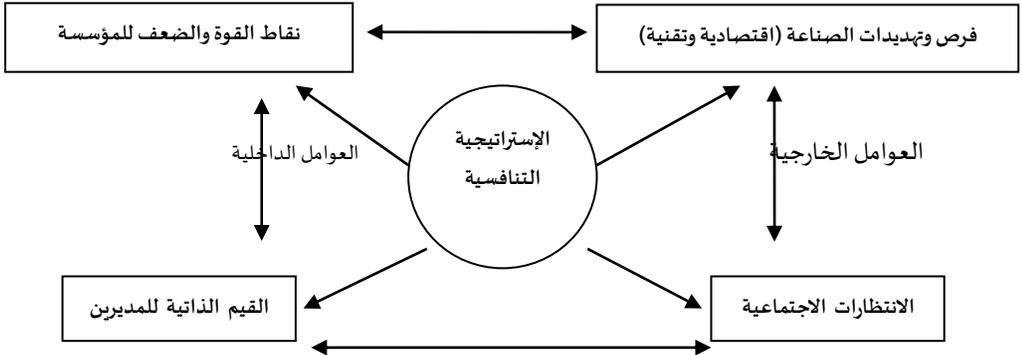
الشكل رقم 1: خلق ميزة تنافسية من خلال نموذج The Three Cs



Source :

Martin Christopher, Logistics & Supply Chain Management : Creating Value-Adding Networks, Third Edition (Great Britain : Prentice Hall, 2005), P. 6.

الشكل رقم 2: بيئة تشكيل الإستراتيجية التنافسية



Source :

Michael E. Porter. **Competitive Strategy: Techniques For Analising Industries and Competitors** (New York: The Free Press, 1998), P.XXVI.

الجدول رقم 1: انعكاسات الميزة التنافسية على المردودية

متوسط العائد على الاستثمار بالمائة				الميزة التنافسية: التميز	قطاع الصناعة: السيطرة بالتكاليف
مرتفعة	مرتفعة	ضعيفة	ضعيفة		
مرتفعة	ضعيفة	مرتفعة	ضعيفة		
38.7	21	20.2	14.2	المنتجات ذات الاستهلاك الواسع:	
33.2	15	27	9.7	السلع الدائمة	
				السلع غير الدائمة	
				المنتجات الصناعية:	
35.2	28.5	19.7	8.1	سلع التجهيز	
34.9	15.1	28.8	2.9	المواد الأولية والسلع النصف مصنعة	
38.8	29	22.8	10.5	المركبات	
38.4	31	33.3	14.1	السلع القابلة للاستهلاك	
31.5	26.8	22.8	10	الخدمات	
34.7	22	26.2	9.5	المعدل:	

Source :

Raymond-Alain Thiéart et Jean-Marc Xuereb, **Stratégies : Concepts, Méthodes et Mise En Œuvre** (Paris : Dunod, 2005), P.95.

الشكل رقم 3: الإستراتيجيات التنافسية النوعية
الميزة التنافسية

		التكلفة الأقل	التميز
النطاق التنافسي	قطاع واسع	1- قيادة التكلفة Cost Leadership	2- التمييز Differentiation
	قطاع ضيق	3أ- التركيز مع قيادة التكلفة Cost Focus	3ب- التركيز مع التمييز Differentiation Focus

Source :

M. E. Porter, **Competitive Advantage : Creating & Sustaining Superior Performance** (New York : The Free Press, 1985), P.12.

الاحالات والمراجع:

- 1- Peter Druker, "Post-Capital Society", **Harper Business** (1993).
- 2- صاحب نظرية الميزة النسبية هو David Ricardo والتي شرحها في مؤلفه الشهير **Principles Of Political Economy and Taxation** الصادر سنة 1817، وهي تطوير لنظرية الميزة المطلقة التي جاء بها Adam Smith في كتابه الشهير **The Wealth Of Nations** سنة 1776. وقد انطلق ريكاردو في نظريته من الانتقادات الموجبة لنظرية الميزة المطلقة ليقيم نظريته على مبدأ نسبية التفوق، وساد هذا المفهوم منذ سنة 1817 في تفسير أسباب قيام التجارة الدولية.
- 3- Paul Samuelson, **Economics** (New York : Mc Graw-Hill, 1970), P.656.
- 4- Pual Krugman, **Pop Internationalism** (Cambridge, Massachusetts, London : The MIT Press, 1996), PP.9-10.
- 5- J. P. Détrie, **Stratégior**, 3ème Edition (Paris : Edition Dunod, 1997), P.52.
- 6- E. Michael Porter, **The Competitive Advantage Of The Nations** (New York: The Free Press, 1990), P.10.
- 7- Dave Sutton & Tom Klein, **Enterprise Marketing Management : The New Science of Marketing** (USA: John Wiley & Sons Inc., 2003), P.103.
- 8- Jean Jacques Lambin, **Le Marketing Stratégique**, 2è Edition (Paris : Vuibert, 1993), P.209.
- 9- Ibid., P.210.
- 10- Christopher, Company, Customer, Competitor: إذ يرى Christopher بأن الميزة التنافسية تكمن أولاً في قدرة المؤسسة على تمييز نفسها، من وجهة نظر الزبون، عن منافسيها؛ وثانياً في مدى إمكانية المؤسسة لتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح. لمزيد من المعلومات انظر:
Martin Christopher, **Logistics & Supply Chain Management : Creating Value-Adding Networks**, Third Edition (Great Britain : Prentice Hall, 2005), P.6.
- 11- Ibid., P.7.
- 12- Profit Impact Of Marketing Strategies: هي قاعدة بيانات عملاقة تم تشكيلها في جامعة Harvard وتساهم فيها عدة شركات بإرسال بيانات تعود إلى هذه الشركات ثانياً في شكل تقارير قد تمنح لها ميزة تنافسية؛ لمزيد من المعلومات انظر:
John A. Mathews, "The Competitiveness Of Nations and Enterprises", **Report To The ILO Executive Development Program For CEOs** (Novembre 1999), P.3.
- 13- Raymond-Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb, **Stratégies : Concepts, Méthodes et Mise En Œuvre** (Paris : Dunod, 2005), P.95.
- 14- M. E. Porter, **Competitive Strategy : Techniques For Analising Industries and Competitors** (New York : The Free Press, 1998), P.34.
- 15- Ibid., P.XXVI.
- 16- M. E. Porter, **Competitive Advantage : Creating & Sustaining Superior Performance** (New York : The Free Press, 1985), PP.12-13.
- 17- Mathews, Op. Cit., PP.4-5.
- 18- Thiétart et Xuereb, Op. Cit., P.97.

19- Porter: 1985, Op. Cit., P.99.

20- Porter: 1998, Op. Cit., PP.35-37.

21- Jean-Louis Magakian et Marieele Audrey Payaud, **100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie d'Entreprise**, 2è Edition (Paris : Bréal, 2007), PP.137-138.

22- Porter: 1985, Op. Cit., P.14.

23- Porter: 1998, Op. Cit., PP.37-38.

24- Thiétart et Xuereb, Op. Cit., P.97.

25- Porter: 1998, Op. Cit., PP.37-38.

26_ محمد بن عبد الله العوض، "إستراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم"، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وأفاق التطوير (الإمارات العربية المتحدة: الشارقة، أيام 15 و 16 أكتوبر 2002)، ص.6.
27_ المرجع نفسه، ص.4.

28- Thiétart et Xuereb, Op. Cit., P.96.

29- Ibid., PP.96-97.

30- Porter: 1985, Op. Cit., P.15.

31_ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004)، ص.230.

32- Glenn Gow: هو من أسس مجموعة CRIMSON الاستشارية منذ ثلاثة عشرة سنة، وهو مستشارها المعتمد في قضايا التسويق الإستراتيجي من طرف أغلب الشركات الناجحة في العالم والمتمثلة في: Adobe, BEA, Cisco, HP, IBM, Intel, Microsoft, Oracle, Seagate, Sprint, Sun, Symantec إضافة إلى العديد من الشركات البارزة. وبفضل مكانتها القيادية استطاعت تحقيق مرتبة "Inc. 500" عندما صارت واحدة من ضمن أسرع الشركات نموا في الولايات المتحدة: لمزيد من المعلومات انظر:

<http://www.crimson-consulting.com>

33- Glenn Gow, **CRIMSON Consulting Group**, " Gaining Competitive Advantage : How Companies Win Against Market Leaders ".

<http://www.crimson-consulting.com>

34- Mathews, Op. Cit., P.5.

35- Porter: 1985, Op. Cit., P.16.

36-Ibid., PP.13-14.

37_ العوض، المرجع السابق، ص.5.

38_ المرجع نفسه، ص.7.

39_ المرجع نفسه، ص.2-3.

40_ "الميزة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية"، مشاريع جديدة في علم الإدارة، 25-06-2006، 09:11.

<http://www.Samehar.wordpress.com/a625-79K>