

المدخل العامة نحو الموارد الحاسمة لتمليك ميزة تنافسية للشركات

أ. نور الهدى بوهنتالة

nbouhentalah@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة المدخل العامة للميزة التنافسية التي شغلت الباحثين ومديري الشركات؛ ونظرة كل مقارنة من المقاربات التي بحثت في موضوع الميزة التنافسية إلى مفهوم هذه الأخيرة. وقد تم حصر أبرز تلك المقاربات وعرضها حسب التسلسل الموضوعي لمضمونها مع محاولة الوقوف عند أهم الإضافات التي جاءت بها كل مقارنة، بعد القصور الذي أظهرته سابقتها.

وفي ظل الجدل القائم حول ما إذا كانت البيئة الخارجية هي التي توفر المورد الحاسم للميزة التنافسية أم أن البيئة الداخلية هي العامل الحاكم لذلك؛ فقد تم التوصل إلى أن الميزة التنافسية القادرة على الصمود في عالم اليوم، يستوجب أن تُبنى على تفاعل مجموع المتغيرات المشكلة للبيئة الداخلية والخارجية وردود الفعل التي تبديها المؤسسات في خضم ذلك.

Abstract:

This research aims at studying the general introduction to the competitive advantage which has the main concern to researchers companies and directors as well, and the vision of each approach that has researched in the topic of the competitive advantage. We focus on the most interesting approaches, and then present them according to their objective hierarchy trying to stress the most important additions of each approach after the inadequacies observed in the previous one.

Given the dispute field concerning whether the external environment is the critical resource of the competitive advantage or the internal environment is the governing factor. We reached the conclusion that the competitive advantage capable of resisting nowadays has to be based on the interaction of a group of variables constituting the internal and external environment and the reaction of the enterprises in these environments.

مقدمة:

لكل مرحلة من الزمن ممارساتها ومفاهيمها وأدواتها؛ والميزة التنافسية كغيرها من المفاهيم قد مرت بعدة مراحل عبر الزمن نتج عن كل مرحلة منها تطور مفهوم الميزة بما يتفق ومعطيات تلك المرحلة؛ بما في ذلك ظروف المؤسسة وأدائها وأيضا التطورات التي تخضع لها بيئة الأعمال. وفي ظل هذه المتغيرات جاءت العديد من الدراسات التي لم تكن مجرد تخمين أو أحكام ذاتية مبنية على التحليل الفلسفي، وإنما استندت في منطق تحليلها إلى الأدلة العلمية والحقائق الواقعية.

والواقع أن البيئة الخارجية للمؤسسات تعرض جملة من المتغيرات، التي هي بمثابة فرص قد تخدم نشاط الشركات أو تهديدات قد تعرقل مسارها. في حين تمثل البيئة الداخلية طاقات الشركات وقدراتها الذاتية ومدى إمكاناتها لإنجاز العمل وفقا للهدف الإستراتيجي الموضوع والذي يسمح لها بالبقاء في ساحة الأعمال. إضافة إلى مصادر أخرى قد تمثل مدخلا إلى تمليك ميزة تنافسية للشركات.

مشكلة الدراسة:

في خضم متغيرات البيئة الحالية، أصبحت الشركات تقف حائرة بحثا عن المورد الفعلي للميزة التنافسية رغبة منها في تركيز جهودها عليها. وفي هذا السياق جاءت العديد من المقاربات (نموذج SWOT، ونموذج بورتر) التي حاولت تحليل هذه الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى المورد الحيوي والحساس للميزة التنافسية.

ونظرا لأهمية بعض المقاربات التي بحثت في ظروف المنافسة، فقد كان لزاما التعرض إليها والوقوف عند أهم الإسهامات التي أضافتها كل مقاربة، حيث تتضح معالم هذا البحث من خلال الإجابة على التساؤل الآتي: كيف ساهمت هذه المقاربات في إضافة معالم جديدة لمحددات البقاء للشركات النشطة في عالم المنافسة؟

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من كونها تعالج قضايا في غاية من الأهمية تتعلق بعالم المنافسة وطرائق تحصيل الميزة التنافسية التي أضحت تمثل أحد الانشغالات الأساسية لدى كل الشركات المحلية والدولية. إضافة إلى ذلك، فإن أهمية وقيمة هذا

العمل تبدو من خلال تسليط الضوء على مورد الميزة الذي شغل بال الباحثين ورجال الأعمال على السواء.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المورد الفعلي للميزة التنافسية من أجل تركيز الجهود عليه، والاستثمار فيه في عالم أضحى يعاني من الندرة بعيدا عن المنافسة المباشرة المتعارف عليها. كما يهدف هذا البحث إلى تحديد أهم الإسهامات التي أضافتها النظريات التي جاءت في مجال الإستراتيجية من أجل تحديد معالم الطريق للشركات الراغبة في خلق ميزة تنافسية في ظل صعوبة الوصول إلى موارد تحصيلها، لا سيما بعد أن حققت الشركات أقصى أداء لها وأقصى إنتاجية لكثير من الموارد المتاحة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت ورقة البحث هذه على الأسلوب التحليلي لأهم النظريات التي بحثت في موضوع الميزة التنافسية لاستخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها. وقد تم ذلك من خلال تحليل نموذجي SWOT وبورتر وبعض النماذج الحديثة التي تعكس التغيير المستمر في بيئة الأعمال. ولتجسيد كل ذلك، فقد تم الاستناد في هذا البحث على البحوث المتخصصة وأمّهات الكتب يعود معظمها إلى شخصيات بارزة اقترنت أسماؤها بموضوع الميزة التنافسية.

1- المقاربة الكلاسيكية (التكيف والتموقع)

يقوم جوهر المقاربة الكلاسيكية على مبدئين اثنين: أولهما أن بقاء المؤسسة مرهونا بضرورة تكيفها مع بيئتها؛ وثانيهما أن نجاح المؤسسة يتطلب حتما خلق ميزة تنافسية ثم الدفاع عنها. ويمكن متابعة هذا التيار الفكري من خلال عرض نموذج¹ SWOT، ثم نموذج M. Porter تبعا للتسلسل الموضوعي للنموذجين.

¹ - يمكن الإشارة هنا إلى أن S.W.O.T. هو اختصار لأربع كلمات: Strength وتعني نقاط القوة، Weakness وهي نقاط الضعف، Opportunities ويقصد بها الفرص، أما Threats فهي التهديدات. ولكل عامل من هذه العوامل الأربع مفهوم وغرض. ويمكن تقسيمها إلى عوامل خارجية هي الفرص الخارجية التي تسهل الوصول إلى الهدف، والتهديدات البيئية التي قد تؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة؛ أما

أ- نموذج SWOT :

يعتبر نموذج SWOT خلاصة لفكر مدرسة هارفرد للتخطيط الإستراتيجي. يقوم هذا النموذج على مبدأ ضرورة تحليل نقاط القوة والضعف من خلال التشخيص الداخلي، وتحليل الفرص والتهديدات عن طريق التشخيص الخارجي.¹ فأساس التكيف وفقا لهذا النموذج هو التحليل الخارجي للفرص والتهديدات، والذي سيعمل على توجيه قرارات المؤسسة تبعا لنقاط قوتها وضعفها، فالمحيط يمثل شروطا خارجية وتأثيرات تتحكم في حياة المؤسسة وتطورها.² والشكل أدناه يعتبر تمثيلا للنموذج.

الشكل رقم 1

مصفوفة SWOT للتحليل الإستراتيجي

التشخيص الخارجي:	التشخيص الداخلي:	
	نقاط القوة:	نقاط الضعف:
الفرص:	الخانة 1	الخانة 2
التهديدات:	الخانة 3	الخانة 4

Source: Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika et Jacques Orsoni, Management: Stratégie et Organization, 6^e Edition (Paris : Vuibert, 2006), P. 129.

يبدو من الشكل بأنه في كل حالة من الحالات الأربعة التي تحددها المصفوفة، على المؤسسة اتخاذ القرار المناسب. وتطرح كل خانة جملة من الخيارات الإستراتيجية. ففي الخانة 1 بإمكان المؤسسة تنمية وتطوير مجالات نشاط إستراتيجية جديدة لأن حظوظ النجاح كبيرة؛ وفي الخانة 2 فإنه على المؤسسة اعتماد إستراتيجيات الشراكة لتعويض أو موازنة نقاط الضعف حتى تتمكن من استغلال الفرص؛ بينما في الخانة 3 على المؤسسة انتهاز إستراتيجيات الحماية من

العوامل الداخلية فتكمن في نقاط القوة التي تمثل الإمكانيات الداخلية التي قد تساعد على تحقيق هدف المؤسسة وردع التهديدات التي تعترضها، ونقاط الضعف التي تمثل العجز الداخلي والذي قد يمنع المؤسسة من تحقيق مطالبها. لمزيد من المعلومات انظر:

L. M. Foong, Understanding of SWOT Analysis, TQM Case Studies & Articles Directory (31st August 2007), P. 6. <http://www.TQMCaseStudies.com>

¹ John A. Mathews, "The Competitiveness Of Nations and Enterprises", Report To The ILO Executive Development Program For CEOs (Novembre 1999), P.3.

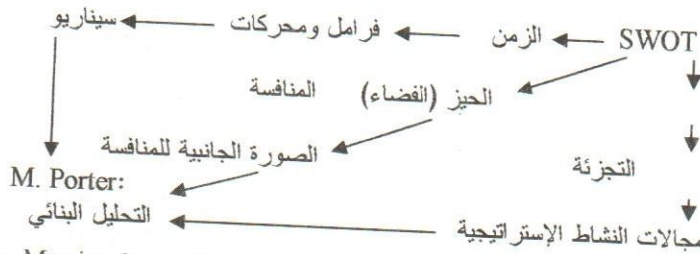
² Maurice Saïas, "Stratégie d'Entreprise : Evaluation de La Pensée", Finance Contrôle Stratégie, Emmanuel Métais, Group EDHEC, Volume 4, N° 1 (Mars 2001), P. 186.

تهديد المنافسة كأن تلتجئ إلى وضع حواجز أمام الداخلين الجدد؛ أما في الخانة 4 تكون المؤسسة مجبرة على التخلي أو الانسحاب لأن احتمالات النجاح ضئيلة.¹

وفي سنة 1973 جاءت بعض الدراسات لتضيف إلى نموذج SWOT بعدا زمنيا، باعتبار أن نقاط القوة والضعف هي فرامل ومحركات للمؤسسة، وعندما ترتبط بالوقت فهذا يؤدي إلى التفكير حتما في المستقبل في شكل سيناريو، كتصور لكل الحالات المستقبلية الممكنة للبيئة من أجل إحكام ردود فعل المؤسسة. وقد ظهرت عدة مقاربات أهمها الاستشراف الذي يقوم على أساس استنباط المستقبل من الماضي باعتباره امتدادا له. وظهر أيضا ما يسمى بالرؤية التي تنطلق من المستقبل لبناء الحاضر. ثم حدثت تطورات أخرى لهذا النموذج سنة 1980، حيث أضيف إليه بعدا آخر وهو الحيز المكاني، الذي أشار إلى ضرورة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وفقا لمفهوم التجزئة تبعا لمجالات النشاط الإستراتيجية؛ ويكون ذلك عند امتلاك المؤسسة لأكثر من سوق وأكثر من منتج. وقد بلغ هذا النموذج ذروته حينما أضيف البعد الثالث للتحليل، والذي عرف بالصورة الجانبية للمنافسة، أي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمقارنة مع المنافسين.² والشكل رقم 2 يوضح التطورات التي طرأت على نموذج SWOT.

الشكل رقم 2

تطور نموذج SWOT



Source : Maurice Saïas, "Stratégie d'Entreprise: Evaluation de La Pensée", Finance Contrôle Stratégie, Emmanuel Métais, Group EDHEC, Volume 4, N° 1 (Mars 2001), P. 186.

¹ - Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika et Jacques Orsoni, Management: **Stratégie et Organization**, 6^e Edition (Paris : Vuibert, 2006), P. 129.

² - Saïas, Op. Cit., P P. 187-188.

يبدو من الشكل أعلاه، أن تحليل SWOT صار يقوم على ثلاثة محاور أساسية هي الإطار الزمني والحيز المكاني والصورة الجانبية للمنافسة، وهذا ما كان انطلاقاً لبحوث أخرى في هذا المجال.

في ظل تقييم نموذج SWOT، يمكن القول بأن هذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار التعقيد في العلاقات الناتج عن الاختلاف بين الخصائص الداخلية للمؤسسة والمحيط الخارجي، فضلاً عن أنه قد يسمح بتخطي الانحرافات الممكنة ظهورها في إستراتيجية المؤسسة. إلا أن من أهم نقائص هذا النموذج، كون التشخيص الداخلي والخارجي نادراً ما يتم بصورة مستقلة حالة قيام إتحاد بين الشركات، في حين أن التمييز بين الفرص والتهديدات هو أمر نسبي يرتبط بخصائص كل مؤسسة. كما قد يصعب أحياناً التمييز بين الفرصة والتهديد للمؤسسة الواحدة، فخرج بعض المنافسين قد يكون فرصة لاستقطاب منافسين جدد، كما قد يعتبر تهديداً لأنه قد يفسر انهيار الصناعة، مما يجر معه هروب المستثمرين عنها؛ فضلاً عن أنه قد يكون من الضروري للمؤسسة استغلال نقاط ضعفها بدلاً من نقاط القوة، أو أن تستغل إحدى التهديدات لمنافسيها كفرصة لها.¹ والواقع أن، الانتقادات التي وُجّهت لنموذج SWOT لم تقلل منه ومن الإسهامات التي أضافها إلى البحوث العلمية المختصة في المجال الإستراتيجي، وإنما جاءت هذه الانتقادات لتكون حجر الأساس لبحوث جديدة قد تتخطى هذه العقبات وتحاول الأخذ في الاعتبار جل الظروف والمستجدات التي قد تغير مسار الحركة في بيئة الأعمال، أو تجعل مواقف المؤسسة تأخذ وجهة مغايرة وقرارات بعيدة عن تلك المتوقعة تجاه الفرص والتهديدات التي تعرضها بيئة الأعمال.

ب- نموذج Porter:

جاء التيار الثاني لهذه المقاربة تكملة لمفهوم التكيف الذي ساهم به التيار الأول، ليركز على كيفية تموقع المؤسسة في ظل تغير جانبية المنافسة. وكانت التكلفة أول الأدوات التي تم اعتمادها في تحقيق ميزة تنافسية اعتماداً على أثر الخبرة؛ حيث أنه في سنوات الستينات وعندما كان الاقتصاد العالمي يشهد نمواً قوياً، كان المنطق القائم هو منطق الحجم الذي عرف باقتصاديات الحجم (انخفاض التكلفة الوحودية بزيادة عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، وذلك بسبب توزيع

¹ - Allin Desreumaux, Xavier Lecocq et Vanessa Warnier, Stratégie (Paris : Pearson Education France, 2006), P.60.

أو اقتسام التكاليف الثابتة على الكميات الكبيرة المنتجة). وبعد الصدمة البترولية الأولى وتراجع معدلات النمو الاقتصادي العالمي جاءت الحاجة إلى البحث عن موارد أخرى للميزة التنافسية غير التكلفة وبالأخص مورد الجودة والتكنولوجيا، مع ضرورة المفاضلة بين إحدى هذه الموارد.¹

وكنتيجة لتعدد وسائل خلق القيمة، ظهر تنوع في أشكال البيئة التنافسية إذ أصبح لكل شكل قواعد اللعبة التي تحكمه، ومن ثم جاءت الضرورة لتحديد الكيانات التنافسية المترابطة منطقياً والتي تجمعها عوامل نجاح متجانسة، وترجم ذلك من خلال تحديد الأجزاء الصناعية كتحليل خارجي، وتحديد مجالات النشاط الإستراتيجية المقابلة لتلك الأجزاء كتحليل داخلي.²

وكخلاصة شاملة لمجموع الدراسات التي نشطت في هذا المجال، وضع بورتر في الثمانينات نموذجاً؛ إذ استهدف تحليله للمنافسة فهم وتعريف المنطق التنافسي المهيمن على الجزء الصناعي المستهدف، ومن ثم اختيار شكل معين لخلق القيمة والذي يتكيف مع الصناعة، ثم اقترح سلسلة القيمة من أجل التعريف الدقيق للأنشطة التي تخلق القيمة حتى يتسنى للمؤسسة خلق ميزة تنافسية من خلال هذه الأنشطة والعمليات.³

وكان فكر بورتر قائماً على أن المؤسسة قد تنجح أو تفشل بناء على مجموع القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، لأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل جميع المؤسسات العاملة في تلك الصناعة إنما يحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية؛ وإن ارتفاع تأثير القوى البيئية المعروضة أدناه يؤدي حتماً إلى إضعاف العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في البيئة التنافسية؛ وبالمقابل فالسلوك التنافسي لكل مؤسسة والذي يظهر من خلال مستوى معين من الأداء بدوره يؤثر في البناء التنظيمي لهذه البيئة.⁴ كما أعاد بورتر النظر في مفهوم التنافسية ليجعلها أوسع من أن تقتصر على المنافسة المباشرة من طرف المؤسسات العاملة في نفس الصناعة، ليضيف أربع قوى إلى كثافة المنافسة الحالية، تتلخص في الموردين والزبائن

¹ - Sañas, Op. Cit., P P. 188-189.

² - Ibid., P. 190.

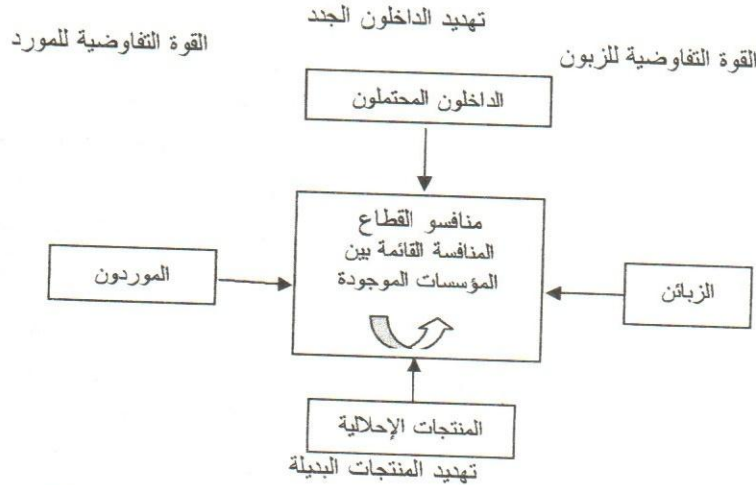
³ - Ibid., P P. 190-192.

⁴ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 71.

والداخلين الجدد والمنتجات البديلة؛¹ ويمكن الإشارة هنا إلى أن المنتجات البديلة هي مصدر المنافسة الشومبيترية.² ويتلخص نموذج القوى الخمس في أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتعدى نطاق المنافسة الحالية والمباشرة، لتشمل القدرة التفاوضية للمؤسسة مع كل من المورد والزبون مقارنة بالمنافسين؛ فضلا عن قوة الحواجز التي تصنعها المؤسسة لمنع دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة؛ والاحتياطات التي تأخذها في مقابل المنتجات البديلة.³ والشكل رقم 3 يمثل عرضا مختصرا للنموذج.

الشكل رقم 3

نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source: Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance (New York: The Free Press, 1985), P. 5.

¹ - Mathews, Op. Cit., P. 4.

² - سميت بالمنافسة الشومبيترية نسبة إلى صاحبها وهو J. Schumpeter، والذي يرى بأن التنافس القائم بين المنتجات المتماثلة لا يرقى إلى مستوى المنافسة الحقيقية التي قد تخلقها المنتجات البديلة ومناهج العمل الحديثة والتكنولوجيات البديلة عامة؛ لمزيد من المعلومات انظر:

J. Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy (New York : Harper & Bros, 1950).

³ - Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P. 61.

يتضح من الشكل بأن القوى التنافسية الخمس تتمثل في: منافسي القطاع، الداخلين الجدد، المنتجات الإحلالية، الموردين، الزبائن. كما يلاحظ أن لكل من هذه القوى البيئية تأثيرها المباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة. وسيتم التفصيل أكثر من خلال تناول كل قوة على حدة:

القوة الأولى: حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

تظهر المنافسة عندما يحس واحدا من المنافسين أو أكثر بالضغط، أو عند وجود فرص لتحسين وضع الشركات. وتتحرك المنافسة في معظم الصناعات بفعل شركة واحدة قد سبقت لها تأثيرات معتبرة على منافسيها، ثم يحدث رد الفعل من طرف باقي الشركات من أجل قلب موازين الحركة؛ وتعتبر هذه الشركات هي تلك التابعة وذات العلاقة المشتركة مع المنافس الأول.¹

وتنتج حدة المنافسة عن عدد من العوامل المتفاعلة والتي تكمن في: وجود عدد من المنافسين ذوي القوى المتساوية؛ تنوع المنافسين؛ النمو البطيء للصناعة؛ التكاليف الثابتة العالية؛ الافتقار إلى التمييز أو إلى تكاليف التحول؛ ارتفاع المخاطر أو الرهانات الإستراتيجية؛ ارتفاع الحواجز الحالية التي تعترض طريق الشركات القائمة وتحول دون تحقيق أهدافها.² ويوضح الشكل رقم 4 طبيعة العلاقة التي تربط بين مستوى الحواجز وربحية الصناعة.

الشكل رقم 4
الحواجز والربحية

الحواجز الحالية			
منخفضة	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة
ربحية منخفضة، استقرار في العائدات	ربحية منخفضة، مخاطرة في العائدات	منخفضة	مرتفعة
ربحية مرتفعة، استقرار في العائدات	ربحية مرتفعة، مخاطرة في العائدات	مرتفعة	مرتفعة

Source: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980), P. 22.

¹ - Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques For, Analysing Industries and Competitors* (New York : The Free Press, 1980), P. 17.

² - Ibid., PP. 18-20.

القوة الثنائية: تهديد الدخول

يرغب الداخلون الجدد إلى الصناعة في الاستيلاء على حصة سوقية، وغالباً ما يستولون على الموارد والمقومات الضرورية لذلك. وقد ينتج عن ذلك تضخم التكاليف أو انخفاض الأسعار مما يؤدي إلى تقلص الربحية. ويتوقف تهديد الدخول إلى صناعة معينة على حواجز الدخول الموجودة، إلى جانب رد فعل المنافسين الحاليين الذي يتوقعه الداخلون الجدد. فإذا كانت الحواجز عالية و/أو إذا كان تخوف الداخلين الجدد من رد فعل المنافسين ذوي الحصانة كبيراً، فإن تهديد الدخول سيكون منخفضاً.¹ وهناك سبعة مصادر كبرى لحواجز الدخول هي: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، متطلبات رأس المال، تكاليف التحول، اقتحام قنوات التوزيع، مشاكل التكلفة المستقلة عن الحجم والسياسة الحكومية.

اقتصاديات الحجم:

تشير اقتصاديات الحجم إلى انخفاض التكلفة الوحوية للمنتج، عندما يرتفع الحجم المطلق خلال فترة معينة. وتعميق اقتصاديات الحجم دخول أعوان جدد من خلال إجبارهم على الدخول بحجم كبير والتعرض لخطر ردود الفعل القوية من طرف الشركات الحالية؛ أو الدخول بحجم صغير وقبول الوضع غير الملائم للتكلفة؛ والخياران غير مرغوب فيهما.² وقد تنتسب اقتصاديات الحجم إلى مجالات وظيفية كاملة، كما هو الحال في القوة البيعية؛ أو تندرج ضمن عمليات أو أنشطة دقيقة تمثل جزءاً من المجال الوظيفي. وعلى سبيل المثال في صناعة أجهزة التلفاز، تتسع اقتصاديات الحجم في مجال الإنتاج، بينما هي أقل دلالة في تجميع وتركيب الجهاز.

¹ - Ibid., P. 7.

² - وقد تظهر اقتصاديات الحجم في كل وظيفة من وظائف العمل لتشمل: التصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، شبكة الخدمة، استخدام القوة البيعية والتوزيع. وعلى سبيل المثال: تعتبر اقتصاديات الحجم في الإنتاج، البحث، التسويق والخدمة الحواجز الأساسية للدخول إلى صناعة هياكل الحواسيب الرئيسية، كما هو الحال بالنسبة لشركتي General Electric, Xerox. لمزيد من المعلومات انظر: Porter : 1980, Op. Cit., P. 7.

والواقع، أنه من الضروري فحص كل مكونات التكاليف من حيث العلاقة القائمة بين التكلفة الوحودية والحجم.¹

تمييز المنتج:

يقصد بتمييز المنتج امتلاك المؤسسات القائمة لعلامة معروفة إلى جانب ولاء الزبائن؛ من خلال أنشطتها الترويجية السابقة، خدمة الزبائن، مميزات المنتج، أو لأنها وببساطة تعتبر الأولى في الصناعة. ويخلق تمييز المنتج حاجزا للدخول من خلال إجبار الداخلين على إنفاق الكثير للتغلب على ولاءات الزبائن الحالية. وهذه الجهود دائما ما تورط الشركات في خسائر غالبا ما تمتد فترة من الزمن؛ ولهذا يعتبر الاستثمار في بناء مكانة للعلامة مخاطرة، لأنه في حالة فشل الدخول لا توجد قيمة منقذة فيما بعد. وقد يكون تمييز المنتج من أهم حواجز الدخول حالة المنتجات الجديدة التي تحتاج إلى عناية خاصة، زيادة إلى المنتجات الكاسدة في الأسواق، مستحضرات التجميل، الاستثمارات البنكية. أما في صناعة الخمر، فإنه يمكن تحقيق أقصى الحواجز من خلال الجمع بين تمييز المنتج واقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق والتوزيع.²

متطلبات رأس المال:

إن الحاجة إلى موارد مالية كبيرة للاستثمار في مقابل المنافسة، تخلق حاجزا للدخول؛ وخاصة إذا كانت الحاجة إلى رأس المال إنما من أجل المخاطرة أو من أجل استخدامات غير قابلة للاسترداد في إطار الدعاية أو البحث والتطوير.³

تكاليف التحول:

قد تُخلق حواجز الدخول من خلال تكاليف التحول التي قد يواجهها المشتري حالة تحوله من مورد إلى آخر. وقد تتضمن تكاليف التحول تكاليف إعادة تدريب

¹ - Ibid., P. 8.

² - Ibid., P. 9.

³ - قد يكون رأس المال ضروريا ليس فقط لأجل تسهيلات الإنتاج، بل أيضا لأجل أغراض أخرى كالإلتزام الممنوح للزبائن، عمليات الجرد، أو ربما من أجل تغطية بعض الخسائر المحتملة. لمزيد من المعلومات انظر:

Porter : 1980, Op. Cit., P P. 9-10.

العمال، تكلفة التجهيزات الجديدة الداعمة، التكلفة والوقت المستغرق في اختبار أو تحديد المورد الجديد، الحاجة إلى مساعدة تقنية من أجل قيام البائع بالدعم الهندسي المسند إليه، إعادة تصميم المنتج، أو أية تكلفة نفسية قد تنتج عن انقطاع العلاقة التي كانت قائمة بين المورد الأول والزبون.¹

اقتحام قنوات التوزيع:

قد تُخلق حواجز الدخول بسبب حاجة الداخلين الجدد إلى تأمين التوزيع لمنتجاتهم. ولتوسيع قنوات التوزيع المتعامل معها من قبل الشركات الراسخة والمتواجدة حالياً، فإنه لا بد للشركات الجديدة من إقناع واستمالة هذه القنوات لقبول منتجاتها؛ وذلك إما من خلال الاختراق السعري أو الحسومات الممنوحة، أو ما شابه ذلك؛ الأمر الذي يقلص الأرباح.²

مشاكل التكلفة المستقلة عن الحجم:

قد تملك الشركات المتواجدة مزايا في التكلفة غير قابلة للتقليد أو النسخ من طرف الداخلين المحتملين، والتي لا تتعلق بحجم هذه الشركات ولا بتحقيقها لاقتصاديات الحجم. ومن أهم هذه المزايا الحاسمة: امتلاك تكنولوجيا المنتج، الإقحام الموفق لمصادر المواد الأولية، المواقع الملائمة في الأسواق، الإعانات المالية الحكومية، منحنى التعلم أو الخبرة.³

السياسة الحكومية:

تعتبر السياسات الحكومية من أهم الموارد التي تمثل حواجزاً للدخول. إذ تستطيع الحكومات الحد أو حتى تعطيل الدخول إلى الصناعة من خلال فرض

¹ - وإذا ما كانت تكاليف التحول هذه عالية، فعلى الداخلين الجدد اقتراح وتقديم تحسينات كبرى في التكلفة والأداء، للمشتري من أجل تحويله عن مورده الرسمي. لمزيد من المعلومات انظر:

Porter : 1980, Op. Cit., P. 10.

² - Ibid., P. 10.

³ - Ibid., P. 11.

الرقابة على التراخيص، الحد من تمكين الشركات من مصادر المواد الأولية كالأراضي النفطية، الجبال لغرض إنشاء فضاءات للترحلق على الثلج.¹

القوة الثالثة: ضغط المنتجات البديلة

تتنافس جل الشركات العاملة في صناعة معينة - بالمفهوم الواسع - مع الصناعات التي تقترح منتجات بديلة. إذ تحد البدائل من العائدات المحتملة لصناعة معينة من خلال وضع سقف على الأسعار مما قد يعتبر عبء على الشركات العاملة في تلك الصناعة. وضمن البدائل المعروضة، فالبديل الأكثر جاذبية من حيث السعر - الأداء، هو القادر على البقاء والاستحواذ على الأرباح التي تأتي من هذه الصناعة.²

القوة الرابعة: القوة التفاوضية للمشتريين³

ويكون مجموع المشتريين في موضع قوة في حالة تواجد أحد الظروف الآتية: تجمع وتركز مجموع المشتريين، أو اتساع حجم المشتريات نسبة إلى مبيعات البائع؛ تمثيل المشتريات لجزء معتبر من تكاليف الشراء؛ اتسام المشتريات بالمنطقية وعدم التميز؛ ضالة تكاليف التحول التي يواجهها المشترون؛ ضالة الأرباح المحققة من الأعمال التي يمارسها المشترون؛ تمثيل المشتريين لتهديد حقيقي من خلال التكامل الخلفي؛ عدم أهمية المشتريات في جودة المنتجات التي يقدمها المشتري؛ حصول المشتري على المعلومات الكاملة.⁴

¹ - Ibid., P. 13.

² - Ibid., P. 23.

³ - يعتبر المشترون كمنافس ضمن صناعة معينة من خلال: فرض الأسعار المنخفضة، التفاوض على أعلى جودة أو خدمات أكثر. ويتنافس المشترون مع بعضهم البعض على حساب ربحية الصناعة. وتتوقف قوة المشتريين على الوضعية السوقية لهم، والأهمية النسبية لمشترياتهم من الصناعة مقارنة بباقي المشتريات. لمزيد من المعلومات انظر:

Porter : 1980, Op. Cit., P. 24.

⁴ - Ibid., P. 24-26.

القوة الخامسة: القوة التفاوضية للموردين¹

ويبدو الموردون أقوياء في الحالات الآتية: سيطرة أقلية من الشركات على صناعة التوريد، أو أن هذه الصناعة أكثر تركزا من الصناعة التي تباع لها؛ عدم تعرض صناعة التوريد لتهديد المنتجات البديلة؛ عدم أهمية الصناعة بالنسبة للموردين المتعامل معهم؛ اعتبار منتجات الموردين كمدخلات هامة في صناعة المشترين؛ تميز منتجات الموردين ومساهمتها في إعلاء تكاليف التحول؛ تشكيل الموردين لتهديد حقيقي من خلال التكامل الأمامي.²

وبعد عرض أهم الإسهامات التي جاء بها نموذج بورتر في إطار موضوع الميزة التنافسية؛ يمكن القول بأن من أهم الانتقادات الموجهة له كونه اعتمد فقط على فكرة المنافسة باعتبار أن المؤسسة إما أن تكون منافسا أو لا تكون؛ وهذا يلغي فكرة تحالف المؤسسة مع مورديها أو زبائنها وحتى فكرة الشراكة مع أحد المنافسين. كما اهتم بورتر بالدفاع عن الميزة التنافسية الحالية واستدامتها ولم يعالج فكرة خلق المؤسسة لمزايا جديدة؛ فضلا عن انشغاله الزائد بالتشخيص الخارجي في حين أهمل جانب الموارد والكفاءات؛³ حيث ذهب إلى أن بنية الصناعة هي المحدد الوحيد لدخول أو بقاء أو خروج أي مؤسسة من السوق.⁴

وقد ذهب بورتر إلى أن المؤسسة قد تملك أن تختار حقل المنافسة ولكنها لا تستطيع تغييره، باعتبار أنها غالبا ما لا تستطيع التأثير في البيئة؛ وكل ما عليها هو فقط فهم معطيات البيئة التنافسية بدقة تامة؛ في حين أثبت الواقع إمكانية المؤسسات للتأثير في البيئة التي تعمل بها. أما بخصوص اكتساب المزايا التنافسية فقد كان يرى بورتر بأن فشل المؤسسة أو حتى ضعف مردوديتها إنما يقترن بمحاولتها التوفيق

¹ - وقد يُبدي الموردون قوة تفاوضية من خلال التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات المشترية؛ مما قد يؤثر سلبا على ربحية الصناعة. وإن الشروط التي تصنع الموردون الأقوياء هي عكس تلك التي تصنع المشترين الأقوياء. لمزيد من المعلومات انظر:

Porter : 1980, Op. Cit., P. 27.

² - Ibid., PP. 27-28.

³ - Mathews, Op. Cit., P.P. 5-6.

⁴ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 132.

بين عدة مزايا تنافسية مختلفة؛ وأثبتت المؤسسات اليابانية عكس ذلك.¹ وقد أعاد بورتر فيما بعد النظر في نموذج هذا، ليضيف فكرة إدراج الدولة ضمن القوى التنافسية. وطالما أنه يرى أن الدولة ليست إحدى القوى بل هي محور البيئة التنافسية لكونها المتحكم الأول في موازين اللعبة، فقد أجرى تعديلا في النموذج ليصبح نموذج القوى الخمس (+1)، بدلا من القوى الست.² وفي سنة 1984 اقترحت بعض الدراسات إضافة قوة سادسة للنموذج تتمثل في أصحاب المصالح في بيئة الأعمال بما في ذلك: الحكومات، حاملي الأسهم، المقرضين، النقابات، الغرف التجارية، وما إلى ذلك من الأطراف المرتبطة بالمؤسسة. وتختلف القدرة التأثيرية لهؤلاء على المؤسسة من صناعة لأخرى.³ والحقيقة أنه في ظل النقلة التي أحدثها بورتر في المفاهيم الاستراتيجية بإضافته لمفهوم التوقع في البيئة التنافسية والنتائج العلمية المثمرة التي خلص إليها، إلا أن الانتقادات الموجهة إلى عمله كانت عديدة بقدر التوسع الذي عرفه في بحوثه وبقدر التفاصيل التي خاض فيها. وهذا ما زاد من قيمة بحثه الذي فتح المجال للتفكير في طبيعة العلاقة التي قد تربط بين المؤسسة ومنافسيها، ليس فقط بالمفهوم التنافسي وإنما أيضا ضمن مفهوم التعاون تحت أي شكل من أشكال التحالف والشراكة.

2- المقاربة الديناميكية:

في ظل الانتقادات التي وجهت للمقاربة الكلاسيكية وما تضمنته من ثغرات، وفي إطار البيئة التنافسية الجديدة كان لا بد من ظهور نظريات حديثة تبحث في مجال الميزة التنافسية بما يتلاءم مع معطيات بيئتها. وإن كان بعض هذه المقاربات لم يرق بعد إلى مستوى النماذج السابقة التي كانت لها أدوات للقياس كسلسلة القيمة التي اعتمدها بورتر، إلا أنه تم حصر أهم هذه النظريات وتحليلها والوقوف عند الإضافات التي ساهمت بها.

¹ - Saïas, Op. Cit., P P. 192-193.

² - Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P P. 64-65.

³ - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر، 2005)، ص. 99.

أ- المدخل المرتكز على الموارد Resource Based View

في نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصلت قطيعة في الأفكار حول مصادر الميزة التنافسية، وتحول التوجه من التركيز على هيكل الصناعة إلى التركيز على المؤسسة ومواردها؛ وهذا ما كان قد أشار إليه Joseph Schumpeter منذ سنة 1942. فبعد تشخيصه لواقع المنافسة تبين له أن الصراع التنافسي إنما هو صراع حول الموارد، لأن هذه الأخيرة هي أداة خلق القيمة وتحقيق الإيرادات؛ ومن ثم يقول شومبيتز بأن المنافسة الحقيقية ليست هي تلك التي تناضل من أجل هوامش ربح أو مخرجات المؤسسات المتواجدة في السوق، بل هي التي تناضل من أجل أصول تلك المؤسسات وحياتها، وهذه المنافسة قد تأتي من ظهور تكنولوجيا جديدة أو مصادر تمويل جديدة أو نمط تنظيم جديد.¹

ومن هذا المنطلق جاء المنظور المرتكز على الموارد، الذي يعتمد على التقييم الدقيق للموارد والقدرات التنظيمية باعتبارها قلب الميزة التنافسية والموقع التنافسي للمؤسسة، في ظل تأثير كل من الطلب والندرة.² فندرة الموارد وارتفاع تكاليف الحصول عليها إنما يستلزم إعادة تخصيص الموارد بدلا من اللجوء إلى السوق في كل مرة، وهو ما يؤكد حتمية تجميع الموارد.³ ويعرف كل من D. J. Collis & C. A. Montgomery مدخل الموارد على أنه "ذلك الفكر الذي ينظر للمؤسسات على أنها جماعات مختلفة من حيث الموارد والكفاءات، وليس هناك مؤسستان متماثلتان لأنه أيا كانت المؤسسة أو المؤسسة ب، فهما لا يملكان نفس الخبرات ولا نفس الأصول ولا نفس المهارات ولا نفس الثقافة التنظيمية. وهذه الموارد والكفاءات هي التي تحدد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء أنشطتها الوظيفية".⁴ والشكل أدناه يوضح كيفية خلق ميزة تنافسية وفقا لمدخل الموارد.

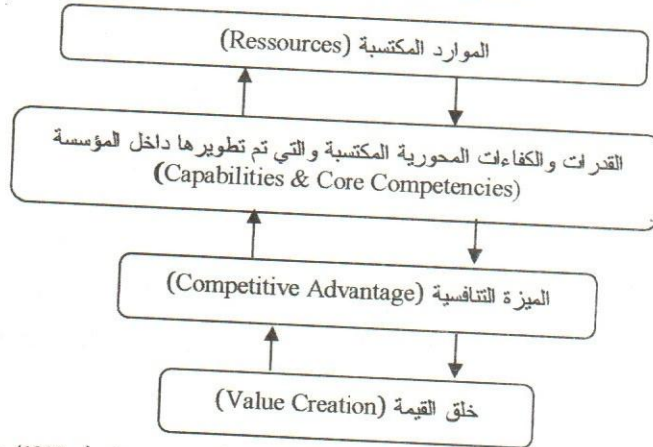
¹ - Schumpeter, Op. Cit., P. 84.

² - حبتور، المرجع السابق، ص. 49.

³ - المرجع نفسه، ص. 191.

⁴ - D. J. Collis & C. A. Montgomery, "Competing On Resources : Strategy In The 1990s", Harvard Business Review (July-Aug. 1995), P. 119.

الشكل رقم 5
المنظور المرتكز على الموارد RBV



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: مركز الإسكندرية، 1998)، ص. 40.
يبين الشكل أعلاه بأن النظرية تقوم على أن دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، إنما يتم من خلال اكتساب الموارد وبناء الكفاءات، لأن هذه الأخيرة هي التي تصنع الاختلاف بين المؤسسات التي تنتج منتجات تبدو متشابهة. وكما هو واضح فإن نقطة البدء هي موارد المنظمة التي يتم تحويلها إلى كفاءات محورية، ومن ثم بناء ميزة تنافسية تؤدي إلى خلق القيمة.

ويعرف كل من R. Amit & P. Schoemaker موارد المؤسسة على أنها المخزون من العوامل التي تملكها المؤسسة أو التي هي تحت رقابتها. وتحول هذه الموارد إلى منتجات نهائية من خلال استغلال سلسلة واسعة من أصول المؤسسة مع بعض الآليات كالتيكنولوجيا وأنظمة الإبداع وأنظمة التسيير وما إلى ذلك.¹ ومن التقسيمات الشهيرة للموارد: تقسيم J. B. Barney الذي يرى بأن الموارد إنما يمكن تصنيفها إلى كل من رأس المال المادي بما فيه الإنشاءات والتجهيزات والموقع الجغرافي للمؤسسة، ورأس المال التنظيمي الذي يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

¹- R. Amit & P. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", Strategic Management Journal, N°14 (1993), P. 35.

وعلاقاتها التنظيمية ببيئتها؛ بالإضافة إلى رأس المال البشري ويشمل التكوين والخبرة والتحكم والإتقان والذكاء وعلاقات المديرين وخبراتهم.¹ أما عن الكفاءات فهي مزيج أو تركيب من المهارات التي تتم بعضها البعض والمعارف الراسخة في ذهن المجموعة أو الفريق، وتظهر في القدرة على تنفيذ واحدة أو أكثر من العمليات الحساسة.² وقد أثبتت البحوث بأنه من الممكن خلق إحدى الكفاءات في فترة معقولة، ولكن ذلك ليس سهلاً.³

كما حاول كل من C. K. Prahalad & G. Hamel توضيح مفهوم الكفاءات بتشبيهها بجذور شجرة جذعها يمثل المنتج القاعدي للمؤسسة وأغصانها تمثل مجالات النشاط الإستراتيجية، أما ثمارها فهي المنتجات النهائية المعروضة في السوق.⁴

وهناك خمس مراحل للسيطرة على الكفاءات: أولها تحديد الكفاءات الجوهرية الحالية واللازمة؛ ثم وضع برنامج لاكتساب الكفاءات اللازمة أو الانتقال من قطاع إلى آخر لتقوية الوضعية التنافسية؛ ثم تأتي خطوة تطوير كفاءات جديدة داخل المؤسسة؛ وتتمثل المرحلة الموالية في نشر الكفاءات في كامل المؤسسة لتحقيق أحسن مواءمة بين الكفاءات والمنتج النهائي؛ مع ضرورة حماية الكفاءات الجوهرية من المنافسين.⁵ وعلى الرغم من أن نموذج المدخل المرتكز على الموارد قد لفت الانتباه إلى الموارد والكفاءات كمدخل مهم لبناء وتقوية الميزة التنافسية في ظل عالم أصبحت المعرفة تحتل فيه مكانة حساسة، والتعلم فيه هو منهج المؤسسات المتطلعة إلى القمة.

¹ - J. Barney, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', Journal Of Management, N° 17 (1991), P. 102.

² - Kevin P. Coyne and Stephen J. D. Hall and Patricia Gorman Clifford, 'Is Your Core Competence A Mirage?', The Mckinsey Quarterly, N° 1 (1997), P. 43.

³ - Ibid., P. 48.

⁴ - C. K. Prahalad et G. Hamel, 'Les Grands Groupes Ne Connaissent Pas Leur Métier', Harvard- L'Expansion (Hiver 1990-1991), P. 37.

⁵ - Helfer et Kalika et Orsoni, Op. Cit., P. 121.

إلا أن هذا النموذج لا يخلو من العيوب التي جاءت النظريات الموالية لتخطيها والتي تتبع أساسا من إغفال صفة البيئة الحديثة للمؤسسات ألا وهي التغير المستمر.

ب- نماذج التغير المستمر

في ظل ارتفاع سرعة تغير المنافسة والأسواق، لم يعد هناك وجود للاستقرار في بيئة الأعمال. وأصبح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة أو حتى الدفاع عنها على المدى البعيد أمرا قد يكون أقرب إلى الوهم. كما أن ظهور بعض أشكال التعاون والشاركة بين الأطراف النشطة في السوق صار يحتم على المؤسسات البحث عن نماذج بديلة عن سابقتها في مجال الميزة التنافسية. ومن أهم النماذج التي جاءت في هذا السياق: نموذج المنافسة المفرطة، المقاربة العلائقية، التداخل بين المنافسة والتعاون.

النموذج الأول: المنافسة المفرطة¹ Hyper-competition

يمكن تعريف المنافسة المفرطة على أنها البيئة الجديدة للمؤسسات، والتي تقوم على الإبداع والمرونة وقصر دورة حياة المنتج، حيث لم يعد بإمكان أي مؤسسة حجز مكان في السوق بفعل تغير سرعة المنافسة وإيقاعها، مما يجعل المؤسسات المتنافسة في شك دائم.²

¹ - لقد أشار Richard D'Aveni إلى هذه المقاربة منذ سنة 1994، حينما لفت الانتباه إلى أنه في ظل هذا المفهوم سوف تتوقف القواعد الحالية وتواجه معارضة بشكل دائم؛ وأن حدود الصناعة سوف تبدو مبهممة بشكل متزايد؛ كما أن ولاء العميل سيكون من الصعب استدامته. وبتعبير آخر فإن التغيرات البيئية السريعة كالتطور التكنولوجي والتي قد أدت إلى تسريع حركة الأعمال ورفع كثافتها؛ صارت تلح على المؤسسات لبناء مزيا جديدة في ظل فقدان المنافسين لمزاياهم الحالية؛ لمزيد من المعلومات انظر: Richard A. D'Aveni, Hypercompetition : Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering (New York : Free Press, 1994), P. 127.

وقد حدد دافني مفهوم المنافسة المفرطة سنة 1995؛ باعتبارها من أبرز الظواهر التي تصف بها عالم الأعمال الجديد؛ على أنها شروط العمل التي في ظلها يكون تغير الأعمال سريعا، نظرا لكون المنافسة هنا تتم في حقل التوقع سعر-جودة، مع تلاشي حواجز غزو الأسواق الحالية، إضافة إلى الاتحادات والتحالفات التي ظهرت بين المؤسسات؛ لمزيد من المعلومات انظر:

Richard A. D'Aveni, Coping With Hypercompetition : Utilising The New 7 S's Framework, Academy Of Management Executive, 9, 3 (1995), P P. 45-46.
² - Dominique Roux, Laborgistique : Nouvelle Stratégie Pour Le Management (Paris : Economica, 2004), P P. 13-14.

كما تعرف المنافسة المفرطة على أنها تلك المنافسة التي تتأسس على سرعة وعدوانية الأحداث، في ظل التغيير المستمر لقواعد اللعبة ومواقع المنافسة، فضلا عن التبذير والإسراف في الموارد.¹

وتعتبر المنافسة المفرطة نقيضا للمنافسة الساكنة بسبب ديناميكية البيئة وعدم استقرارها والتغيرات التكنولوجية الحاصلة بشكل دائم. وأساس هذه المنافسة ليس هو السعر* أو التكلفة بل هو خلق القيمة، وهذا في ظل ميزة تنافسية مؤقتة وليست مستدامة؛ مما يجعل المؤسسة بحاجة إلى الإبداع الدائم مع التغيير المستمر للموارد والكفاءات. وفي ظل هذه المقاربة، فإن الوقت يحتل مكانة مركزية باعتباره مدخلا لخلق الميزة التنافسية، فغالبا ما تنتقل التنافسية من حقل لآخر بمجرد ظهور ميزة جديدة لأحد المنافسين والتي تعد بدورها ميزة مؤقتة.²

وقد أدى التطور الحاصل في النقل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى استحالة فصل المؤسسة عن هذه البيئة، حتى أصبحت مجبرة على الاندماج في المنافسة المفرطة. إضافة إلى أنه من دواعي الاندماج في المنافسة المفرطة: تفضيل السوق الأوروبية للبورصة للمؤسسات العاملة في القطاعات ذات المنافسة الديناميكية؛ وهذا لأن شدة المنافسة وما تفرضه على المؤسسات من إبداع وتخفيض في التكاليف ورفع القيمة لدى العميل، إنما يرفع من تنافسية المؤسسة، ومن ثم رفع قيمة المؤسسة.³

وبالفعل، فإن نموذج المنافسة المفرطة قد سمح بإعطاء مفهوم جديد لبيئة الأعمال كان أقرب إلى الواقع من سابقه؛ إلا أن ما يعاب على هذا النموذج افتقاره إلى أداة تحليل تساعد على تطبيق هذا المفهوم كمنهج عمل داخل المؤسسات في مقابل بيئتها المفرطة المنافسة، حتى لا يظل هذا المفهوم مجرد فكرة قد تفقد فحواها بمرور الزمن.

¹ - Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P. 73.

² - Helfer et Kalika et Orsoni, Op. Cit., PP. 186-187.

³ - Roux, Op. Cit., P.P. 14-15.

النموذج الثاني: المقاربة العلائقية

في سنة 1998 ظهرت مقاربة جديدة تقوم على فكرة إمكانية إقامة شراكة وتعاون بين المؤسسات، على اعتبار أن التحالف والتعاون قد يحسن أداء المؤسسة ويخفض من التكاليف والأخطار ويخلق قيمة أكبر للعميل. وهذه التنظيمات قد تخلق ما يسمى بالمزايا العلائقية كمصدر للقوة التنافسية، فعلاقة الشراكة مع العملاء أو الموردين إنما تخلق ثقة متبادلة قد تسمح بتوسيع مجال التفاوض حول العديد من الجوانب إضافة إلى السعر. كما أن روابط التعاون تسمح بالحل الجماعي للمشاكل وتشجع على اقتسام المعارف لاسيما الضمنية منها مما يتيح خلق كفاءات جديدة، ويؤدي إلى تقليل الصراعات، ومنه تقليل الشك والرقابة. بالإضافة إلى أن تكرار المعاملات بين الشركاء يؤسس لغة مشتركة ومنهج خاص للتعامل، وكل هذا إنما يساهم في تخفيض تكاليف المعاملات.¹

ومن أهم أعمال الشراكة في عالم اليوم ما تقوم به المؤسسات في مجال البحث والتطوير، حيث أن ارتفاع تكاليف وأخطار R. & D. دفع بالمؤسسات إلى انتهاز العمل المشترك لاقتسام هذه الأخطار والتكاليف وتقليصها. ويبدو ذلك جليا في قطاع الإلكترونيات والحواسيب وقطاع أجزاء التوصيل الكهربائي. ومن أهم البرامج المشتركة للبحث والتطوير Sematech في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعرف بشبكات الإبداع المشترك.²

ومن مزايا هذا النموذج أنه يقر بوجود علاقة شراكة بين المؤسسات أو حتى وجود تعاون. فضلا عن أنه قد لفت الانتباه إلى مدخل جديد للميزة التنافسية المتمثل في العلاقات القائمة بين المؤسسات إضافة إلى أصول المؤسسة. أما عن الانتقادات الموجهة لهذا النموذج فأهمها أنه يقوم فقط على فكرة التعاون ويلغي وجود منافسة بين المؤسسات.³

¹ - Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P P. 70-71.

² - Mathews, Op. Cit., P. 7.

³ - Desreumaux et Lecocq et Warnier, Op. Cit., P. 71.

ويتضح أن هذا النموذج حاول تصحيح فكر بورتر من خلال إقراره بمفهوم التعاون بين المؤسسات العاملة في مجالات متقاربة والتي قد تؤدي بها إلى التقاطع والالتقاء في نقطة معينة، الأمر الذي يفرض عليها بناء علاقات متبادلة لخلق الثقة أثناء التعامل. ومن ثم، فإن هذه المؤسسات تجد نفسها مضطرة إلى انتهاز مسار التعاون بدلا من المنافسة. ولكن الشواهد العملية تؤكد بأنه ورغم إمكانية بناء علاقات تعاونية بين المؤسسات، لا يمكن تجاهل الهدف الأول من قيام هذه العلاقات الذي يتمثل في التنافس.

النموذج الثالث: التداخل بين المنافسة والتعاون Co-Opetition

في سنة 1990 اقترحت البحوث النشطة في هذا المجال مقاربة جديدة كانت أكثر واقعية من سابقتها، حيث تقوم على فكرة أن العلاقة بين المؤسسات لا هي حرب مستمرة ولا هي سلام دائم؛ فالمؤسسة من خلال علاقاتها مع شركائها فهي ترفع من القيمة التي ستعرضها في السوق وهذا هو مفهوم التعاون. وفي الوقت ذاته، فإن هذه القيمة سيتم تقسيمها على جميع الشركاء وهذا هو مفهوم المنافسة.¹

ويفترض أن يتم التعاون بين المؤسسة وعملائها ومورديها؛ أما المنافسة فتتم بين منتجات المؤسسة والمنتجات البديلة والمنتجات المكملة. وهذا ما يوضحه الشكل رقم 6 حيث يفسر الخط المتواصل وجود علاقة تعامل مباشرة، والخط المتقطع عدم وجود علاقة تعامل مباشرة.

¹ - Ibid.

الشكل رقم 6

حلقة القيمة وفق نموذج المنافسة والتعاون



Source : Allin Desreumaux, Xavier Lecocq et Vanessa Warnier, Stratégie (Paris : Pearson Education France, 2006), P. 72.

ولتوضيح هذا النموذج أكثر، يمكن تقديم مثال واقعي عن شركة Coca-Cola وشركة Pepsi-Cola على اعتبار أنهما ينتجان منتجات بديلة ويتنافسان على خلق القيمة للزبون، فالعلاقة بين المؤسستين ليست مباشرة وإنما هي علاقة منافسة وكل منهما تحاول التعاون مع زبائنها للتفوق أكثر. كما يمكن التمثيل بشركة Coca-Cola وشركة Tyzon foods الأمريكية الخاصة بصناعة الأغذية المجمدة باعتبارهما ينتجان منتجات مكملة ويعتمدان نفس مصادر التوريد للحصول على مادة CO₂ وبالتالي فهما يتنافسان للحصول على أفضل قيمة من المورد، لأن أي ميزة يمنحها المورد لشركة Coca-Cola إنما هي قيمة مفقودة بالنسبة لشركة Tyzon foods¹.

وبالتأمل في النماذج السابقة ومقارنتها بنموذج التداخل بين المنافسة والتعاون، يبدو أن هذا الأخير أكثر إلحاحاً بالظروف البيئية المستجدة. ويعتبر أيضاً أكثر واقعية وبعيداً عن التحيز حيث استطاع التحكم في أهم المتغيرات التي تعكس مواقع الأطراف العاملة في البيئة التنافسية، مع تقديمه لتفسير أدق لطبيعة العلاقات الممكنة بين المؤسسات العاملة في القطاع.

¹ - Ibid., P. 72.

الخاتمة:

تشير نتائج البحث إلى أن بقاء المؤسسات في السوق تتوقف على مدى استثمارها لكافة الفرص والتهديدات البيئية، واستغلال جل نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة. كما قد تؤمن المؤسسة بقاءها بالتركيز على الموارد والكفاءات المتاحة لها والتي لا تتوفر لدى الأطراف المقابلة لها في السوق.

وفي ظل التغيرات السريعة التي صار عالم الأعمال يعيشها اليوم، أصبح لزاما على المؤسسات أن تغير سلوكها بشكل لحظي تبعا لتغيرات البيئة الديناميكية؛ مع ضرورة إدخال مفاهيم جديدة على طبيعة سلوكها غير مفهوم المنافسة. إذ ظهر ما يعرف بالتعاون بين الشركات لدعم موقفها وتموقعها السوقي، وتقوية كيانها من خلال العمل مجتمعة وبإبرام صفقات شراكة وتحالف ضد كيانات أخرى.

ومن خلال تحليل المقاربات المختلفة التي بحثت في مداخل الميزة التنافسية يمكن القول ووفقا للتسلسل الموضوعي لهذه المقاربات أن كلا منها قد أضاف قيمة أو رصيذا معتبرا في هذا المجال بدءا بنموذج SWOT وانتهاءً بالنماذج الديناميكية الحديثة.

وبعد العرض الموجز لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن حصر جملة من المصادر الممكن اعتمادها في بناء ميزة تنافسية محكمة قد تدوم لفترة أطول، وتتمثل هذه المصادر في: البيئة الخارجية بما توفره من فرص وتهديدات وما تحويه من قوى تنافسية تنشط داخلها، والبيئة الداخلية المتمثلة في نقاط قوة وضعف المؤسسة التي يمكن دعمها والاستثمار فيها من خلال الموارد والكفاءات المتاحة. إضافة إلى ذلك، هناك ضرورة الأخذ في الحسبان مستجدات البيئة الحديثة وسرعة التغير الذي تمتاز به وصعوبة الصمود أمامها، مما قد يؤدي إلى ضرورة تبني علاقات جديدة وتحت طابع غير طابع المنافسة في ظل ما يعرف بالمنافسة المفرطة.

البيبلوغرافيا:

- 1- بن حبتور، عبد العزيز صالح. الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004).
- 2- خليل، نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: مركز الإسكندرية، 1998).
- 3- الركابي، كاظم نزار. الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004).
- 4- السالم، مؤيد سعيد. أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر، 2005).
- 5- Amit, R. & Schoemaker, P. "Strategic Assets and Organizational Rent", Strategic Management Journal, n°14 (1993).
- 6- Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal Of Management, N° 17 (1991).
- 7- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. "Competing On Resources : Strategy In The 1990s", Harvard Business Review (July-Aug. 1995).
- 8- Coyne, Kevin P. and Hall, Stephen J. D. and Clifford, Patricia Gorman. "Is Your Core Competence A Mirage ?", The Mckinsey Quarterly, N° 1 (1997), 40-55.
- 9- D'Aveni, Richard A. Hypercompetition : Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering (New York : Free Press, 1994).
- 10- D'Aveni, Richard A. Coping With Hypercompetition : Utilising The New 7 S's Framework, Academy Of Management Executive, 9, 3 (1995), P P. 45-57.
- 11- Desreumaux, Allin et Lecocq, Xavier et Warnier, Vanessa. Stratégie (Paris : Pearson Education France, 2006).
- 12- Foong, L. M. Understanding of SWOT Analysis, TQM Case Studies & Articles Directory (31st August 2007). <http://www.TQMCaseStudies.com>
- 13- Helfer, Jean-Pierre et Kalika, Michel et Orsoni, Jacques. Management : Stratégie et Organization, 6^e Edition (Paris : Vuibert, 2006).
- 14- Mathews, John A. "The Competitiveness Of Nations and Enterprises", Report To The ILO Executive Development Program For CEOs (Novembre 1999), P P. 1-35.
- 15- Porter, Michael E. Competitive Strategy : Techniques For Analysing Industries and Competitors (New York : The Free Press, 1980).
- 16- Porter, Michael E. Competitive Advantage : Creating & Sustaining Superior Performance (New York : The Free Press, 1985).
- 17- Prahalad, C. K. et Hamel, G. "Les Grands Groupes Ne Connaissent Pas Leur Métier", Harvard- L'Expansion (Hiver 1990-1991).

- 18- Roux, Dominique. Laborgistique : Nouvelle Stratégie Pour Le Management (Paris : Economica, 2004).
- 19- Saïas, Maurice. "Stratégie d'Entreprise : Evaluation de La Pensée", Finance Contrôle Stratégie, Emmanuel Métails, Group EDHEC, Volume 4, N° 1 (Mars 2001), P P. 183-213.
- 20- Schumpeter, J. Capitalism, Socialism and Democracy (New York : Harper & Bros, 1950).