

الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة

Sustainability Conceptual Framework and Sustainable Competitive Advantage - Stimulation for HP in its Adoption of Sustainability Strategy -

أ.د. ثامر البكري - د. خالد بني حمدان
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة - كلية الإقتصاد - الأردن
thamirbakri@yahoo.com thamirbakri@yahoo.com

ملخص

أدركت شركات الأعمال وفي ظل بيئة التنافس القائمة في السوق ، والضغط والتهديدات التي تواجهها من قبل الحكومات والمجتمعات التي تعمل معها ، بأنها ملزمة في انتهاز توجه بيئي جديد في مسار عملها . فأصبح التبني لمفهوم الاستدامة هو ذلك التعبير الميداني والتطبيقي لأعمال الشركات ، لكي تبقى وتستمر وتمتع بالقبول والرضا من قبل مختلف الأطراف المحيطة بها .

ولكي تحقق الشركات هذا التوجه كان لابد من اعتماد توجه استراتيجي للربط ما بين الاستدامة بمعانيها الحقيقية ، وما تمتلكه من ميزة تنافسية في سوق الأعمال . فأصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو الأكثر معاصرة وتوافقا في الربط ما بين التوجهات الإستراتيجية لأعمال الشركات وتحقيقها للرسالة التي تتبناها في تحقيق المواطنة في مسار عملها وتفاعلها مع المجتمع ومفردات البيئة العامة المحيطة بها . وتم اعتماد شركة HP الرائدة في هذا المجال كنموذج تطبيقي لمحاكاة الإطار المفاهيمي الذي يستند إليه البحث

الكلمات الدالة : الميزة التنافسية - الميزة التنافسية المستدامة - شركة HP

Abstract

Business companies are today obliged to pursue new environmental actions in their work, especially in light of market competitiveness and threats and pressures of societies and governments with which they work. Therefore, adoption of the concept of sustainability is a term applied to the work field and companies in order to realize its stay and enjoy its acceptance and satisfaction by various parties. To achieve such aims, it was obligatory for companies to adopt strategic direction that joins sustainability with its real meaning and competitive advantage in the market. As a consequence, the concept of sustainable competitive advantage is nowadays the most contemporary in linking strategies orientations for companies' work and their realization of the objective they adopt in achieving citizenship. We selected in this paper HP; the leading company in this field as a particular model in order to stimulate the conceptual framework underlying the present research work.

Key words: *Conceptual Framework - Sustainable Competitive Advantage-Sustainability Strategy-HP Company*

مقدمة

وقد استخدم هذا المصطلح في عصرنا الحاضر وتحديدا في ثمانينيات القرن الماضي. وهذا ما قاد اللجنة العالمية للبيئة Brundtland والتابعة للأمم المتحدة في عام 1987 إلى تعريف الاستدامة على أنها « التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة » (Preston, 2001, p.26). ولكن هذا التعريف لم يصمد طويلا تجاه التساؤلات المثارة حول ماهية الاستدامة ؟ وأهدافها ؟ وكيفية انجازها للوصول إلى ما تسعى إليه مختلف المنظمات ؟ ولذلك كان هنالك ولادة لتعريف جديد يتوافق مع إمكانية الإجابة على هذه التساؤلات وفي الإشارة إلى أنها « تحسين نوعية الحياة الإنسانية وبما يضمن القدرة على دعم النظام البيئي » (www.en.wikipedia.org).

وفي وقت لاحق وتوافقا مع التوجهات المعاصرة في النظرة إلى البيئة وحمايتها، وبروز المفاهيم التسويقية المتوافقة مع التوجهات الاجتماعية والمستندة في جوهرها على المعايير الاقتصادية. فقد عرفت على أنها « استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل منظمة الأعمال لتحقيق هدفين في وقت واحد يتمثل الأول في دعم وإسناد البيئة، والثاني توليد الربح » (Kotler & Armstrong, 2007, p.634) ويعني ذلك بأن منظمة الأعمال تسعى إلى توافيقها الإيجابي مع البيئة المحيطة بها وتحديدا البيئة الطبيعية باعتبارها مصدر مدخلاتها الأساسي في سلسلة العمليات التي تقوم بها من جانب. ومنطلقة من كون منظمة الأعمال هي بمثابة « مواطن » تحرص على رعاية البيئة وحمايتها وعدم الإضرار بها لكونها جزءا من البيئة من جانب آخر. كما أنها تسعى إلى تحقيق الربح باعتباره هدفا استراتيجيا ولكي تبقى وتستمر.

وكمثال على ذلك فقد اعتمدت شركة HP الاستدامة كأساس في تحقيق ميزتها التنافسية وكان ذلك على ثلاثة مراحل. حيث كانت المرحلة الأولى في بداية عام 1980 عندما اعتمدت التوجهات البيئية في مسار عملها والمنصب على منع التلوث، والعمل على تخفيض الإشعاعات في عمليات التصنيع التي تقوم بها. أما في المرحلة الثانية فقد ارتكزت إستراتيجية الاستدامة المعتمدة من قبل الشركة على إدارة المخاطرة ومنع التلوث البيئي وإجراء التحسينات على أساليب العمل. وفي المرحلة الثالثة وتحديدا في عام 1990 فقد انتقلت الشركة إلى مرحلة جديدة تمثلت في تطوير عمليات الإنتاج لتقديم منتجات صديقة للبيئة من حيث قدرتها على إعادة التدوير، التغليف الأخضر، التصميم البيئي، والالتزام التنظيمي بالقواعد البيئية في العمل.

الاستدامة والإبداع : Sustainability and Innovation

تنظر العديد من الشركات إلى مفهوم الاستدامة على أنه تعبير عن المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها تلك الشركات. ولكن الحقيقة التي أدركتها هذه الشركات لاحقا بأن الاستدامة تعني في حقيقتها إستراتيجية الأعمال المتقدمة نحو تحقيق الإبداع من أجل امتلاك ميزة تنافسية. ولا شك بأن التحديات

انتهجت الكثير من الشركات مفهوم المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي في عملها، ومنذ أمد ليس بالقصير. وقد كان هذا التوجه بحقيقته هو الحاضنة المفاهيمية والتطبيقية للعديد من الممارسات والتوجهات المعاصرة لمنظمات الأعمال. فأصبحت الاستدامة واحد من بين التوجهات المعتمدة في التخطيط الإستراتيجي لمسار أعمال المنظمة وارتباط ذلك مع خلق وإدامة الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة في بيئة الأعمال التنافسية.

والبحث المعروض يسعى إلى تقديم تأطير مفاهيمي لموضع حساس في بيئة الأعمال يتمثل في الاستدامة، والتي أصبحت اليوم هدفا ومسارا استراتيجيا لمنظمات الأعمال التي تسعى للبقاء والاستمرار من جانب. ولتجنب الضغوطات التي تمارس عليها من قبل الأطراف المحيطة بها من أفراد المجتمع والحكومات والمنظمات المدنية من جانب آخر. وكذلك الاستعراض لمفهوم الميزة التنافسية التي أصبحت أمرا واجبا لكل الشركات ولكي تعبر عن تفرداها عن بقية الشركات الأخرى العاملة في ذات الصناعة. ومن ثم الربط ما بين الاثنين من خلال الميزة التنافسية المستدامة التي تعبر عن التوجه الاستراتيجي المعاصر لعمل المنظمة وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها.

ولكي يتكامل البحث مع التأطير الأكاديمي المفاهيمي، فقد تم اعتماد نموذج ميداني لتطبيق واعتماد الميزة التنافسية المستدامة في شركة عريقة ومميزة على الصعيد العالمي، وتمثلة بشركة HP للصناعات الالكترونية والبرمجيات والحواسيب الشخصية. والتي تم استعراضها بمنظور مختصر ومركز وبما يتوافق تحديدا مع الجانب المعني بالبحث.

مفهوم الاستدامة : Sustainability Concept

أصبحت الاستدامة من الأولويات الرئيسية في الإستراتيجية المعتمدة من قبل أغلب المنظمات في القرن الواحد والعشرون. لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر. لكون المنظمات أصبحت اليوم يقاس درجة نجاحها وقبولها من المجتمع بمقدار إسهامها في تحسين البيئة والمحافظة عليها وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن. وقد بات من الواضح بأن استخدام مصطلح الاستدامة sustainability بالوقت الحاضر يمثل مدى واسع من الالتزامات والأفعال المتقابلة ما بين منظمات الأعمال بشتى تخصصاتها وأنشطتها المختلفة من جانب والمجتمع عبر ممارسات أفرادها اليومية وبجميع أشكالها من جانب آخر. التي يمكن أن تحدث تأثير ايجابي أو سلبي في مفاصل ومضامين بيئة الحياة اليومية وديمومتها والمنعكسة على تحقيق الاستدامة البيئية، والتي أصبحت ومنذ أمد قريب بكونها تمثل التوجه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تخضير أعمالها، وإن تكون أكثر توافقا مع البيئة.

الاستدامة والإبداع : Sustainability and Innovation

تنظر العديد من الشركات إلى مفهوم الاستدامة على أنه تعبير عن المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها تلك الشركات. ولكن الحقيقة التي أدركتها هذه الشركات لاحقا بان الاستدامة تعني في حقيقتها إستراتيجية الأعمال المتقدمة نحو تحقيق الإبداع من أجل امتلاك ميزة تنافسية. ولا شك بان التحديات التي تواجهها الشركات في بيئة الأعمال ستكون بمثابة البداية المنطقية نحو الإبداع لكي تتمكن من تجاوز القيود المفروضة عليها من قبل البيئة العامة والبيئة التنافسية المحيطة بها. حيث تكون التوجهات الحكومية ومن خلال القوانين والأنظمة التي تحدد عمل الشركات في بيئتها المحلية أو الخارجية. يمكن أن تكون بذات الوقت القوة الدافعة في اغلب الأحيان لتحقيق الاستدامة التي تشترطها تلك القوانين والأنظمة لكي تعمل هذه الشركات وبالتالي فإنها ستكون بمثابة تحدي لمنظمات الأعمال وزبائنها عندما تفرض عليها شروط ومعايير يتوجب انجازها على مستوى الأعمال والمنتجات التي تقدمها. وهذا ما يؤثر على سبيل المثال وليس الحصر في تحقيق مستوى اقل في استهلاك الوقود. تخفيض الإشعاعات المتولدة من عمليات الإنتاج. تطوير مستوى الأمان في العمل ... الخ.

ولكن هذه التحديات يمكن أن تكون سببا في دفع الشركات للتفكير بشكل مجدد لرفع مستوى معايير التشغيل. وكما هو على سبيل المثال فيما تراه البعض من الشركات بان القوانين التنظيمية الموضوعية من قبل الحكومة هي بمثابة إجراءات وقيود لعملها. ولكن عندما تحين الحقيقة ولكي تستمر الشركة في عملها. فان هذه الإجراءات التنظيمية ستكون بمثابة تحدي لها يتوجب تجاوزه عبر إستراتيجية الإبداع التي تنتهجها الشركة لكي تبقى وتستمر. وهذا الأمر بطبيعة الحال لا يأتي من خلال الرغبة فقط. بل يقترن بوجود الإرادة التنظيمية في الشركة والمتمثلة بالتخطيط والاعتماد على إستراتيجية واضحة تقودها لتحقيق ذلك. وهذا ما يتمثل بامتلاك الشركة لميزة تنافسية للتعبير عن ذلك الإبداع المتحقق من قبلها.

باتجاه آخر فان الشركات عندما تركز على تحقيق الاستدامة فإن ذلك من شأنه أن يدفع الشركة إلى اعتماد تكنولوجيا متقدمة وجديدة. وهذا من شأنه أن يكون قوة دافعة نحو الارتقاء بمستوى عمليات الإنتاج وتحسين مستوى المخرجات المتحققة. وبالوقت الحاضر فإن التكنولوجيا الجديدة تعني في حقيقتها تخضير الأعمال والتوجه نحو إيجاد منتجات صديقة للبيئة بذات الوقت وهذا ما يمثل جزءا مهما من عملية وإستراتيجية الإبداع. وكمثل على ذلك فإن شركة DuPont في الولايات المتحدة الأمريكية طورت تقنيات جديدة لإنتاج مادة السليلوز Cellulose المستخدمة في البيوت الزجاجية للمنتجات الزراعية. والتي من شأنها أن تخفض نسبة الانبعاثات الغازية من البيوت الزجاجية بمقدار 60%. والتي تعد من اخطر المسببات في إحداث الاحتباس الحراري الذي تواجهه الكرة الأرضية. كما أن هذه التكنولوجيا الجديدة التي عبرت عن حالة الإبداع تسمح باستخدام الماء المعاد تدويره والسيطرة بشكل أفضل على عمليات التلوث التي تحدث للمنتجات الزراعية في البيوت الزجاجية. وبالمحصلة النهائية أصبحت الاستدامة سبب جوهري في تحقيق الميزة التنافسية للشركات وبما يجعلها قادرة أن تكون أكثر تأثيرا في بيئة الأعمال.

التي تواجهها الشركات في بيئة الأعمال ستكون بمثابة البداية المنطقية نحو الإبداع لكي تتمكن من تجاوز القيود المفروضة عليها من قبل البيئة العامة والبيئة التنافسية المحيطة بها. حيث تكون التوجهات الحكومية ومن خلال القوانين والأنظمة التي تحدد عمل الشركات في بيئتها المحلية أو الخارجية. يمكن أن تكون بذات الوقت القوة الدافعة في اغلب الأحيان لتحقيق الاستدامة التي تشترطها تلك القوانين والأنظمة لكي تعمل هذه الشركات وبالتالي فإنها ستكون بمثابة تحدي لمنظمات الأعمال وزبائنها عندما تفرض عليها شروط ومعايير يتوجب انجازها على مستوى الأعمال والمنتجات التي تقدمها. وهذا ما يؤثر على سبيل المثال وليس الحصر في تحقيق مستوى اقل في استهلاك الوقود. تخفيض الإشعاعات المتولدة من عمليات الإنتاج. تطوير مستوى الأمان في العمل ... الخ.

ولكن هذه التحديات يمكن أن تكون سببا في دفع الشركات للتفكير بشكل مجدد لرفع مستوى معايير التشغيل. وكما هو على سبيل المثال فيما تراه البعض من الشركات بان القوانين التنظيمية الموضوعية من قبل الحكومة هي بمثابة إجراءات وقيود لعملها. ولكن عندما تحين الحقيقة ولكي تستمر الشركة في عملها. فان هذه الإجراءات التنظيمية ستكون بمثابة تحدي لها يتوجب تجاوزه عبر إستراتيجية الإبداع التي تنتهجها الشركة لكي تبقى وتستمر. وهذا الأمر بطبيعة الحال لا يأتي من خلال الرغبة فقط. بل يقترن بوجود الإرادة التنظيمية في الشركة والمتمثلة بالتخطيط والاعتماد على إستراتيجية واضحة تقودها لتحقيق ذلك. وهذا ما يتمثل بامتلاك الشركة لميزة تنافسية للتعبير عن ذلك الإبداع المتحقق من قبلها.

باتجاه آخر فان الشركات عندما تركز على تحقيق الاستدامة فإن ذلك من شأنه أن يدفع الشركة إلى اعتماد تكنولوجيا متقدمة وجديدة. وهذا من شأنه أن يكون قوة دافعة نحو الارتقاء بمستوى عمليات الإنتاج وتحسين مستوى المخرجات المتحققة. وبالوقت الحاضر فإن التكنولوجيا الجديدة تعني في حقيقتها تخضير الأعمال والتوجه نحو إيجاد منتجات صديقة للبيئة بذات الوقت وهذا ما يمثل جزءا مهما من عملية وإستراتيجية الإبداع. وكمثل على ذلك فإن شركة DuPont في الولايات المتحدة الأمريكية طورت تقنيات جديدة لإنتاج مادة السليلوز Cellulose المستخدمة في البيوت الزجاجية للمنتجات الزراعية. والتي من شأنها أن تخفض نسبة الانبعاثات الغازية من البيوت الزجاجية بمقدار 60%. والتي تعد من اخطر المسببات في إحداث الاحتباس الحراري الذي تواجهه الكرة الأرضية. كما أن هذه التكنولوجيا الجديدة التي عبرت عن حالة الإبداع تسمح باستخدام الماء المعاد تدويره والسيطرة بشكل أفضل على عمليات التلوث التي تحدث للمنتجات الزراعية في البيوت الزجاجية. وبالمحصلة النهائية أصبحت الاستدامة سبب جوهري في تحقيق الميزة التنافسية للشركات وبما يجعلها قادرة أن تكون أكثر تأثيرا في بيئة الأعمال.

الميزة التنافسية Competitive Advantage :

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية. ومن أجل ملاقاته ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطاً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم. (البكري 2010، 191).

إذن يمكننا القول بأن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية. وبالتالي فإن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يمثل جزءاً أساسياً من فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية وللأمد الطويل. وتاريخاً يعد الكاتب Alderson 1965 أول من أشار إلى الميزة التنافسية وعرفها على أنها « تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم » (Gould, 2008, p.4). كما عرفها Fakey 1989 على أنها « أي شيء يمكن أن يميز الشركة أو منتجاتها إيجاباً قياساً بالمنافسين ومن وجهة نظر الزبون » (Low & Praveen, 2010, p.64). وقد عرفت أيضاً على أنها « أية ميزة متحققة من قبل الشركة هي أعلى مما يقدمه المنافسون إلى الزبائن ولها قيمة، وقد يكون ذلك التمايز من خلال الأسعار أو الخدمة المضافة » (Ehmak, 2011, p.18).

والتعريفين الأخيرين لا يبتعدان كثيراً عما ذهب إليه ميشيل بورتر 1985 Michael Porter والذي حدد الميزة التنافسية بثلاث مفاهيم أساسية هي :- (Gould, 2008, p.6)

- المفهوم الأول: الميزة التنافسية تتم على وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها. وهذا التطوير يتمثل بنموذج القوى الخمسة Fife Force Model وهي ... قوة المشترون. قوة المجهزون. الداخلون الجدد للصناعة. المنتجات البديلة. والمنافسون في ذات الصناعة.

- المفهوم الثاني: الإستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة والتي تتمثل بقيادة الكلفة الشاملة، قيادة التمايز، والتركيز. ويتم اعتمادها على أساس السوق المستهدف فيما إذا كان سوق واسع أو سوق ضيق.

- المفهوم الثالث: تحليل سلسلة القيمة والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة هما الأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات) والأنشطة الساندة (البنى التحتية للشركة، الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التدبير).

الاحتباس الحراري الذي تواجهه الكرة الأرضية. كما أن هذه التكنولوجيا الجديدة التي عبرت عن حالة الإبداع تسمح باستخدام الماء المعاد تدويره والسيطرة بشكل أفضل على عمليات التلوث التي تحدث للمنتجات الزراعية في البيوت الزجاجية. وبالمحصلة النهائية أصبحت الاستدامة سبباً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية للشركات وبما يجعلها قادرة أن تكون أكثر تأثيراً في بيئة الأعمال.

الاستدامة والفرص Sustainability and Opportunities :

المناقشة تقود إلى القول بأن الرغبة أو الحاجة للمزيد من الأعمال المستدامة في الشركة تقود إلى خلق حالة التحدي لإدارة الشركة بذات الوقت. ولتكون هذه التحديات بمثابة الرابطة القوية ما بين الاستدامة والإبداع لاقتناص الفرص المتاحة. لكونها تمثل الحلول الجديدة والعمليات لإيجاد المنتجات المناسبة للاستجابة إلى رغبات وحاجات الزبائن من جانب، والتوافق مع المتطلبات البيئية من جانب آخر. ولتحقيق الاقتناص المربح للفرص المتاحة في السوق.

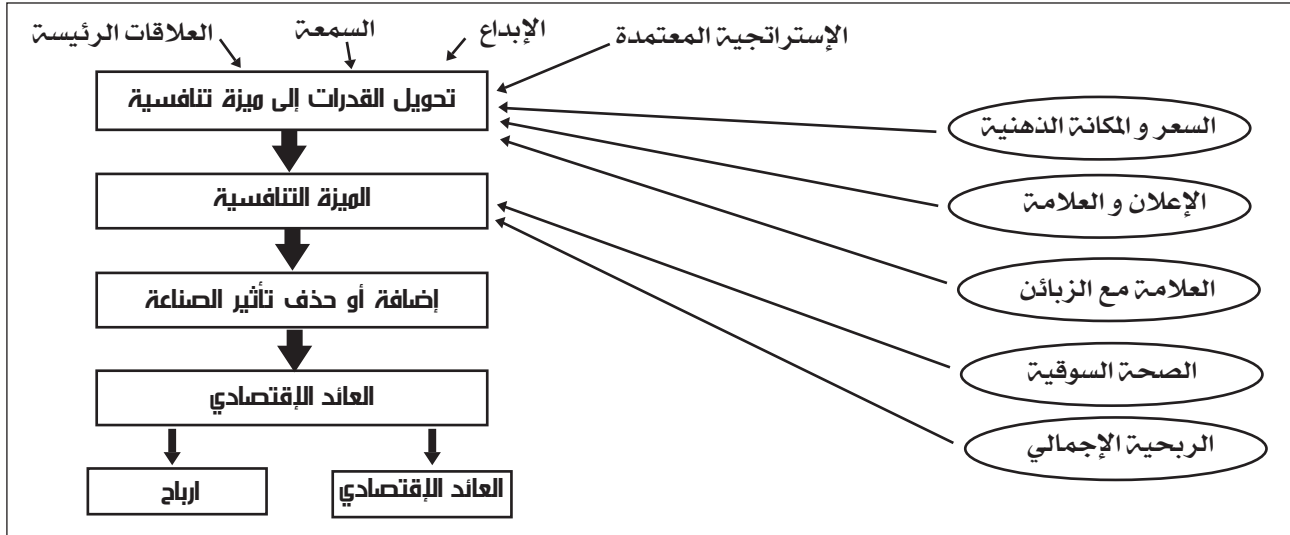
وتأشير إلى ذلك فإنه يمكن ملاحظة الزيادة الكبيرة في عدد سكان العالم. وما يقابله من استخدام متزايد للسيارات الشخصية من قبل الأفراد. والذي كان من نتائجه الاستهلاك الكبير للوقود المستخرج (البنزين) والتلوث المتحقق من الغازات المنبعثة من حركة السيارات. وكانت الشركات ملزمة أمام هذه الحالة أن تطور من أساليب الإنتاج ومن منتجاتها لتكون أكثر صداقة للبيئة ومحقة الاستدامة البيئية. وبالتالي فقد استطاعت شركة DuPont من إيجاد مواد من الألياف والبلاستيك يمكن استخدامها في المحركات لغرض تخفيض الوزن العام للسيارة. ومن خلال ذلك فقد تم إزالة ما يقرب من (11) كيلوغرام من (70) مليون سيارة تم إنتاجها وطرحها في السوق. وهذا الأمر قاد إلى توفير ما يقرب من (240) مليون غالون من الوقود (يعادل 9 مليون برميل من النفط الخام). (Davide Vassallo, 2012, p.2).

كما قامت ذات الشركة في عام 2009 باعتماد إستراتيجية جديدة في البناء الأخضر تقوم في جوهرها على هدف مركزي يتمثل في تحقيق « النفايات الصفرية Zero Waste » وهذا التوجه يقوم على أساس مبدأ « 3Rs » وهي التخفيض Reducing وإعادة الاستعمال Reuse وإعادة التدوير Recycling لمجمل النفايات المتولدة عن البناء. وقد استطاعت الشركة بعد هذا الجهد الإبداعي وبمرور ثلاث سنوات على المشروع أن تحقق تخفيض في حجم النفايات التي يفترض إرسالها إلى مواقع طمر النفايات بما مقداره (81) مليون باوند. ونجحت في توجيهها الاستراتيجي نحو الاستدامة البيئية بتخفيض التأثير البيئي السلبي لعملها. لأنها وصلت إلى الهدف المنشود المتمثل ببلوغ النفايات الصفرية. كما أنها حققت بذات الوقت من هذا العمل الإبداعي إرباح وصلت إلى ما يقرب من (4.5) مليون دولار. (Ibid)

والذين أشاروا إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو « توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة ». وبهذا الصدد فقد أشار Kotelnikov 2004 إلى وجود ثلاث أجزاء رئيسية في الميزة التنافسية . حيث يتمثل الجزء الأول بالتوصيف المرتبط بالشركة والذي هو بمثابة الجواز الممنوح لها في الدخول إلى عالم الأعمال الواسع ولخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها

والسؤال الذي يمكن إثارته هنا هو كيف تستطيع الشركة أن تخلق لها ميزة تنافسية وفي ظل واقعها الفعلي ؟ الإجابة على هذا التساؤل تكون متنوعة ومتعددة المجالات سواء كان ذلك في المدخل المعتمد في بناء الميزة التنافسية (المدخل الخارجي او المدخل الداخلي). او في ماهية المصادر المعتمدة في بنائها (الموارد . العمليات). ولكن بصيغة عامة فان الشكل (1) يوضح الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية وبتجاه خلق العوائد الاقتصادية التي تسعى اليها الشركة . (Pearce,2003.p.18).

شكل 1. الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية في الشركة



محليا. والجزء الثاني فإنه يرتبط بالحصة السوقية التي تمتلكها الشركة قياسا بالمنافسين . والجزء الثالث وهو الأخير فإنه يمثل الميزة التنافسية المستدامة والتي تعبر عن إمكانية الشركة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق.

ومع ذلك فقد اجتهد الباحثون فيما يرونه مناسب للتعبير عن الميزة التنافسية . فقد أشار Peteraf 1993 إلى أنها تعبير عن الموارد غير الملموسة . فيما أشار Aaker 1993 إلى أنها تعبير عن التوجه نحو السوق . بينما أشار Hunt & Morgan 1995 إلى أنها تعبير عن التعلم التنظيمي . وأشار Slater 1995 إلى أنها تعبير عن الإبداع . وأشار Darasuraman 1997 إلى أنها تعبير عن التسويق بالعلاقة.

ولكن في القرن الواحد والعشرون أخذ المصطلح معنى آخر وكما مؤشر في إجابة Warren Buffett عندما تم توجيه السؤال إليه عن ماهو الشيء الأكثر أهمية والذي يمكن أن يبحث عنه لغرض تقييم الشركة ؟ الجواب كان هو وجود الميزة التنافسية المستدامة . حيث أنها تمثل المستوى الأعلى في إدارة المنظمة وإنها لا تقتصر على الموارد الملموسة او غير الملموسة فحسب . بل أن الأمر ابعده من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المعقد نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة. والجدول (1) يلخص أبرز المفاهيم التي أوردها أبرز الكتاب والباحثون للميزة التنافسية المستدامة. (Low & Praveen, 2010)

الميزة التنافسية المستدامة : Sustainable Competitive Advantage

تشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو George Day 1984 عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء . ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتر Porter 1985 في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة . من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري . (Reed et al, 2000.p.9) وبهذا الصدد يشير Chaharbaghi & Lynch 1999 إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية . على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق وأخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (Asli, 2011.p.53)

وقد ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري وخصوصا في مجال الإدارة الإستراتيجية . وقد ركز العديد من علماء الإدارة على التشكيل الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية . ومنهم على سبيل المثال وليس الحصر Hall 1992

جدول 1. الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

المساهمة العلمية	عنوان المقالة / الكتاب	السنة
الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بوجود ثلاث قواعد أساسية هي التكنولوجيا، القانونية، الجغرافية . وهناك أربع استراتيجيات . لانجازها وهي التمايز . التجزئة . الصفقة . الانتقائية	« The Search for Differential Advantage »	Alderson (1965)
الشركات الناجحة تنتج أعمالها أما من خلال الكلفة الاوطئ أو . الأكثر تمايزا	« Survival Strategies in a Hostile environment»	Hall (1980)
الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية	« Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance»	Porter (1985)
الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية	«Strategic Intent»	Hamel and Prahalad (1989)
الشركة يجب أن لا تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة . وإنما يجب أن تتعلم كيف تخلق ميزة جديدة لبلوغ القيادة بالسوق	« Firm Resources and Sustained Competitive Advantage»	Barney (1991)
تتمثل بالموارد المادية المختلفة (الأصول، القدرات) والتي تسمح للشركة لامتلاك قدرة متميزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة	« A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to SCA»	Hall (1993)
الاستناد إلى جانبين رئيسيين هما العلاقة مع الزبائن والثقافة . واللذان . تقودان إلى انجاز الميزة التنافسية المستدامة ولإضافة قيمة للزبون	« Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis»	Srivastava, Shervani, and Fahey (1998)
استناد الميزة التنافسية المستدامة إلى المفاهيم الأخرى في الإستراتيجية . مثل التوجيه . قيمة الزبون . تسويق العلاقة . والشبكات	« An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, Present and Future»	Hoffman (2000)
الثقافة الايجابية تكون دالة هامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة قياسا بالآخرين من المنافسين	« Developing corporate culture as a competitive advantage »	Sadri and Lees (2001)
الإبداع التنظيمي وتأثير أنظمة إدارة المعرفة تكون أساس في إقرار النجاح لتجارب المبدعة في المنظمة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة	« Knowledge management systems and developing SCA»	Adams and Lamont (2003)
يقترح نموذج التعاضد (التبادلية) ما بين القابليات المتميزة والقدرات المؤثرة بعمليات الإنتاج كمصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	«Sustainable competitive advantage: How to survive against your competition over a long period of time»	Kotelnikov (2004)
الأهمية الإستراتيجية لرأس المال البشري لتحقيق الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة والمستندة إلى الموارد المتاحة بالمنظمة . وهناك ارتباط ايجابي ما بين قابليات الموارد البشرية والأداء التنظيمي للتأثير الايجابي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organisations	Khandekar and Sharma (2005)
يمكن للشركات أن تنجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق التأثير الأكبر عليه وزيادة ولاءه	« SCA of internet firms: a strategic framework and implications for global marketers»	Javalgi and Radulovich (2005)

متعددة الجنسيات ومتخصصة في مجال الأجهزة الالكترونية والبرمجيات للحاسوب . ومقر الشركة في مدينة Palo Alto في ولاية California وأنها تقوم بتوفير المنتجات والتكنولوجيا وتصميم البرمجيات . حيث تتمثل خطوط منتجاتها الرئيسية بأجهزة الكمبيوتر الشخصي . خوادم معايير الصناعة . أجهزة التخزين ذات الصلة بالحاسوب . منتجات الشبكات . البرمجيات . مجموعة متنوعة من الطابعات وأجهزة التصوير ... الخ . تاريخياً تأسست الشركة في مراب لسيارة واحدة في ذات المدينة من قبل William Hewlett & Dave Packard وذلك عام 1939 برأسمال أولي بلغ مقداره (538) دولار وقد أدرجت منتجات الشركة في قائمة المبيعات لسوق الأعمال عام 1947 . وقد بلغت

شركة Hewlett & Packard - HP - واعتمادها للميزة التنافسية المستدامة:

سيتم البحث في شركة HP الرائدة في الصناعة الالكترونية والبرمجيات كنموذج للمحاكاة والتطبيق لما تم تناوله من تأطير أكاديمي لمفاهيم الاستدامة . والميزة التنافسية . والميزة التنافسية المستدامة وبشكل مختصر ومركز وبما يتوافق مع الحدود المتاحة للبحث . وعبر الفقرات التالية:-

التأسيس والتوجه الاستراتيجي لعمل الشركة:

شركة Hewlett & Packard والمعروفة اختصاراً على وفق ما مؤشر في بورصة نيويورك بالرمز HP هي شركة أمريكية

أولويات عمل الشركة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة :
تعتمد الشركة على أولويات أساسية في توجهها نحو تحقيق
الميزة التنافسية المستدامة والتي تتمثل بالاتي :- (Eric & Jim
2009.p.6)

1- اعتماد سلسلة التجهيز Supply chain : تقوم الشركة
بتهيئة القيادات الإدارية المتوافقة مع التوجهات التي تعتمدها
لرفع مستوى أداء العاملين والالتزام بالمعايير البيئية. وذلك من
خلال حلقات سلسلة التجهيز وبناء علاقة متينة وتعاون ما
بين جميع حلقات العمل .

2- المناخ والطاقة Climate and energy : تسعى الشركة إلى
تخفيض تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد ممكن على المناخ
والبيئة . عبر جعل عمليات الإنتاج وبكل مضامينها صديقة
للبيئة . ولذلك فإنها تعمل على تطوير عمليات الإنتاج وإيجاد
الحلول المناسبة لتقليل تأثيرات استخدام الطاقة وتخفيض
ثاني اوكسيد الكربون في الجو.

3- إعادة الاستخدام والتدوير Reuse and Recycling: تعمل
الشركة على تقديم حلول ومقترحات وتطبيقات للجماهير
يمكنهم من خلالها إعادة استخدام منتجاتها وإعادة تدويرها
وبما يتوافق مع توجهاتها البيئية وتقليل الاستنزاف المضرط
للموارد الطبيعية .

4- الاستثمار الاجتماعي Social Investment : تدعم الشركة
مختلف الجهات المجتمعية في مجال التشغيل
والتركيز على الجوانب التربوية في الأداء . فضلا عن
الاستدامة البيئية الاقتصادية .

5- العمليات Operations: تستخدم الشركة نظام
الإدارة البيئية لتقييم وتخفيض التأثير البيئي السلبي
المتحقق من مجمل العمليات التي تقوم بها . وبما يؤدي
إلى جعل عملياتها صديقة للبيئة من جانب . وتجنب
العقوبات التي قد تفرض عليها في حالة انتهاكها
لقواعد العمل البيئي من جانب آخر .

6- العاملون Employee: تتبنى الشركة معايير
مرتفعة لمستوى أداء العاملين وعبر التنوع في قدرات
القوى العاملة . مع العمل على إيجاد نظام للرعاية
الصحية وتوفير بيئة آمنة للعاملين والتي من شأنها
أن تساعدهم على انجاز عملهم بالصورة الصحيحة .

7- المنتجات Products: تنتهج الشركة تصميم
للمنتجات والعبوات بما يتوافق مع تخفيض الاستخدام
للموارد الطبيعية وإمكانية إعادة تدويرها مرة أخرى
ودون إحداث تلوث بيئي .

تطبيق نموذج الأداء البيئي في الشركة :

تعتمد الشركة نمودجا متقدما في تحقيق الأداء
البيئي المتوافق مع التوجه نحو تطبيق الميزة التنافسية
المستدامة والذي يتضمن خمسة مفاتيح رئيسية
يوضحها الشكل (2).

إيرادات الشركة عام 2008 مايقرب من 118 مليار دولار
ولتحتل المرتبة التاسعة من بين أفضل 500 شركة في العالم
وذلك عام 2009 . وتنتشر حاليا في أكثر من 172 بلد من بلدان
العالم . (en.wikipedia.org)

وقد استطاعت الشركة أن تبني برنامج ذا توجه عالمي في مجال
الاستدامة والذي يستند إلى معايير صارمة في مجال الربحية
والمسؤولية والإبداع لمواجهة التحديات التي اختطتها في رؤى
الشركة المعتمدة . والتي تعبر عن التزام لكافة المستويات
التنظيمية في الشركة والتي يعمل بها أكثر من (321) ألف
موظف وعامل. وتعتمد الشركة إستراتيجية متوازنة ما بين
الربحية والاستدامة والفاعلية . والتي تسير جنبا إلى جنب
مع تحقيق التزامها بحماية البيئة والسعي الدءوب لتخفيض
تأثيراتها السلبية من خلال الأعمال والأنشطة التي تقوم بها .
وقد وضعت الشركة رسالة لها ومنذ عام 1957 والتي أشارت
فيها إلى أنها « تسعى لمقابلة احتياجات المجتمع من خلال منظور
المواطنة ولتسهم في حماية البيئة التي نعيش فيها جميعا » . وقد
طورت الشركة هذه التوجهات لكي تكون أكثر التزاما تجاه
الجماهير والاستجابة إلى إستراتيجية التنافس في السوق من
خلال التركيز على الميزة التنافسية المستدامة . والعمل على
تحقيق الموازنة ما بين القيم المعتمدة في الشركة والأهداف
التي تسعى إلى تحقيقها ومدى تأثير ذلك على المجتمع والبيئة
المرجع (1) يشير إلى القواعد الخمسة لإدارة الشركة في
التعامل مع إستراتيجية الاستدامة . (Jennifer.2009.p.12)

مربع 1. القواعد الخمسة لإدارة الشركة في التعامل مع إستراتيجية الاستدامة

قواعد استراتيجية الاستدامة في الشركة

1- الفهم الدقيق لاستدامة السوق

المعرفة الدقيقة للسوق تتطلب قياس عدد الأفراد الذين يتعاملون مع منتجات
الشركة قياسا إلى إجمالي السوق من حجم المبيعات لذلك المنتج . وهل هذه
الأعداد من الممكن أن تنمو مستقبلا . وكم هو حجم التأثير المتحقق للشركة
في السوق .

2- الفهم الدقيق لعلامة المنتج

تحديد ماهية التأثير المتحقق لعلامة المنتج وارتباطها بالاستدامة لتأشير مقدار
التأثير المباشر لتحقيق الولاء من قبل الزبون للعلامة .

3- التكامل الفعال ما بين الاستدامة والإستراتيجية

يتمثل هذا التكامل فيما بين أربعة عناصر أساسية لتحقيق الاستدامة وهي :-

- ماهو الشيء المرغوب به من قبل الزبون .

- قدرة الشركة على التسليم وإيصال المنتج للزبون .

- التمايز ما بين المنافسين في ذات الصناعة .

- تعزيز العلاقة مع الزبون بمرور الزمن .

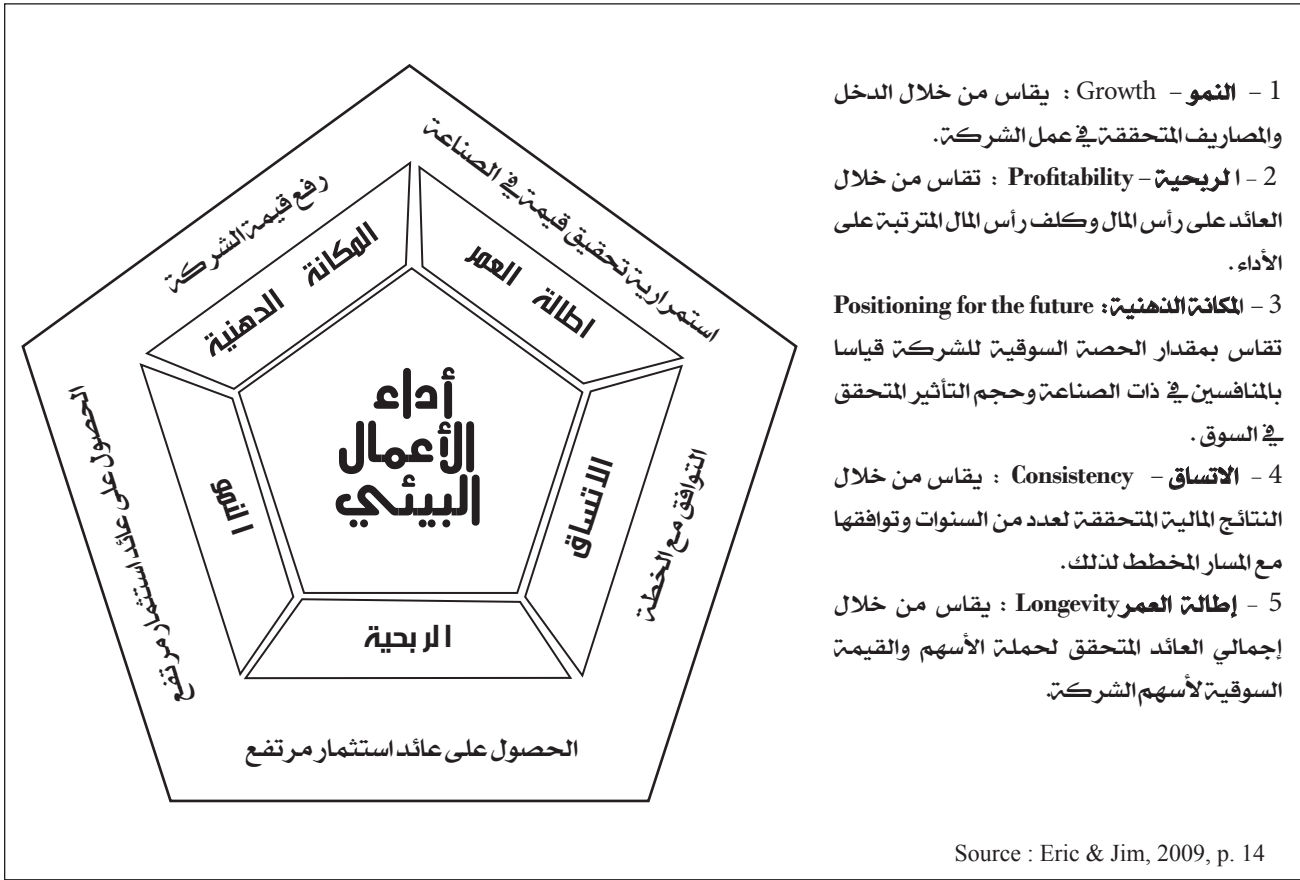
4- إعادة تقييم خبرة الزبون

اعتماد التفاعل اليومي مع الزبائن ومعرفة ردود الافعال بشكل موضوعي وصحيح
هو الطريق المناسب لتقييم تجربة الزبون في التعامل مع الشركة ومنتجاتها .

5- التسويق

اعتماد التسويق في التفاعل مع السوق الحالي والمتوقع سيكون الطريق
المناسب لتحقيق الاستدامة والتكامل مع بقية الأنشطة المعتمد في الشركة

شكل (2) نموذج الاداء البيئي لشركة HP



خلاصة إستراتيجية

وفق معايير الجودة المرتبطة بالإنتاج والبيئة . وبالتالي فان الموضوع يرقى لان يكون جزءا من رسالة الشركة ليتم التعبير عنه بإجراءات فعلية في التنفيذ .

2- قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة. وهذا يعني بان تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يكون ويستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الآخرين. إذ بدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون اجترار لأفكار مماثلة لاتبث أن يتم تقليدها من قبل الآخرين ولتنتهي بالتالي هذه الميزة التنافسية.

3- الربط ما بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني الدمج ما بين فكرتين أو توجهين فحسب . بل انه يعني استشراف مسار جديد واستراتيجي لعمل المنظمة يتوافق مع النظرة الى الموارد الطبيعية المتاحة والاستنزاف المفرط لتلك الموارد . وما يمكن أن تخلقه هذه العملية من تهديد خطير للأجيال القادمة . وبالتالي مايتوجبه من توجه للعمل على إيجاد بدائل جديدة لتلك الموارد مع التعظيم للاستخدام المتحقق للموارد الطبيعية بذات الوقت وبدون أي إهدار لها . فضلا عن العمل لحماية البيئة من أي تأثيرات سلبية سواء كانت خلال عمليات الإنتاج أو مابعدا وحتى ما قبلها . وهذا مايمثل توجه متمايز لعمل المنظمة يتوافق مع إرادة المجتمع ورغبته في العيش ببيئة

على الرغم من كون موضوع الاستدامة اقترن مع مفهوم البيئة إلا أن ذلك لايمكن اجتزائه بهذا الشكل دون ربطه مع بقية المتغيرات الإستراتيجية والتخطيط المعتمد في منظمات الأعمال . فأصبحت الاستدامة مقرونة مع الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة . ولذلك أصبحت الميزة التنافسية المستدامة من بين الأولويات الرئيسية في إستراتيجية الأعمال في اغلب المنظمات الرائدة والكبيرة في القرن الحادي والعشرون. ولعل مرد ذلك يعود إلى أن قياس نجاح المنظمات واستمرارها يقترن بمدى توافقها مع توجهات المجتمع والحكومات في تحسين مستوى وأساليب الإنتاج . وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن. ومن اجل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي فانه يمكن اقتراح الآتي من التوصيات الممكن اعتمادها لقبول التطبيق المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية . الميزة التنافسية المستدامة في واقع التنفيذ الفعلي لمنظمات الأعمال :-

1- الاستدامة لم تعد اجتهاد شخصي للقائد الإداري للمنظمة . أو هي استجابة لتأثير الضغوط الخارجية فحسب . بل أصبحت منهج استراتيجي يتوجب التثقيف به داخل المنظمة وتبنيه على

- 7-Asli, Kucukaslan, *The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies*, African Journal of Agricultural Research Vol. 6(1), pp. 514 ,59- January, 2011
- 8- Low Swee Foon & Praveen Balakrishnan Nair, *Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs* , International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 632010 ,78-
- 9-Gould, Marie *Sustainable Competitive Advantage* ,Research Straters Business ,2008 (www.searchesbscohost.com)
- 10-Eric,M.Lowitt & Jim Grimsley, *Sustainability Competitive Advantage ,Case Study,Packard*, 2009. (www.hpmemory.org)
- 11-Jennifer,Rice *Creating Competitive Advantage through Sustainability* (www.fruitfulstrategy.com)
- 12-<http://en.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard>
- 13-Davide Vassallo , *When Sustainability Becomes a Challenge, Opportunities for Innovation Abound* August 22,2012 (www.environmentalleader.com)

نظيفة وآمنة وان تكون المنتجات المقدمة له من قبل الشركات متوافقة مع توجهاته البيئية والاستجابة لحاجاته الإنسانية بذات الوقت .

الهوامش

- 1-البكري ,ثامر . استراتيجيات التسويق . الطبعة الثانية . دار اليازوري للنشر والتوزيع . عمان . الاردن , 2010 .
- 2 - Preston ,Lynelle , *Sustainability at Hewlett – Packard* ,California Management Review ,Vol.43,No.3, Spring 2001
- 3-Kotler, Philip & Armstrong, Gray, *Principles of Marketing*, 11th ed, Pearson Prentice- Hall, 2007.
- 4 - Ehmke,Cole, *Strategies for competitive advantage* ,Western Center for Risk and Management Education, University of Wyoming ,2011.
- 5-Pearce, Brian, *Sustainability and Business Competitiveness* , Esmee Fairbairn Foundation ,London ,2003.
- 6-Reed, Richard ,et al, *Total quality management and sustainable competitive advantage*, Journal of Quality Management 5 (2000) 5 ± 26