

التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال

Competitiveness and competitive advantage in business organizations

سالم إلياس^{1*}

¹جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ilyes.salem@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/07

تاريخ الاستلام: 2021/05/22

ملخص

جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على مفهومي "التنافسية والميزة التنافسية" في منظمات الأعمال، حيث أجبرت الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة الأعمال المعاصرة المنظمات على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسياتها من أجل تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، والصمود في وجه المنافسين؛ مما جعل المنظمات تقع تحت ضغط منافسة شرسة، مما جعلها تسعى إلى تعزيز تنافسياتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية؛ و يتأتى ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس متمثلة في المزايا التنافسية، والتي تعبر عن عناصر التفوق أو التميز التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنافسيها. ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوماً لتنافسياتها.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، المنافسة، الميزة التنافسية

ترميز JEL : F05 ؛ M21 ؛ M5 ؛ M31

Abstract:

This research paper highlights the concepts of "competitiveness and competitive advantage" in business organizations. These Organizations are forced to increasing their competitiveness in order to face intense competition due to the dynamic and complex nature of the contemporary business environment. Organizations, under the pressure of fierce competition, had to seek systematic ways to enhance their competitiveness through possessing exclusive elements of competitive advantage and excellence. The results of this inquiry indicate that competitiveness differs from competition and competitive advantage in that competition reflects the organization's ability to face competition and resilience in the face of competitors, while competition reflects the state of crowding that is between organizations in the market to reach the consumer and outperform competitors. On the other hand, competitive advantage reflects the element of difference and distinction that the organization possesses compared to its competitors, which is considered a constituent of its competitiveness

Keywords : competitiveness; competition; competitive advantage.

JEL Classification Codes: F05 ؛ M21 ؛ M5 ؛ M31

1. مقدمة:

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة تغيرات حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، بسبب التنامي المضطرد لظاهرة العولمة وما تمخض عنها من انفتاح للأسواق وتقارب السلوك الاستهلاكي للمستهلك العالمي، وكذا إلغاء القيود في وجه حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، إضافة إلى الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات وتزايد معدلات الابتكار والابداع، إنشاء منظمة التجارة العالمية وما انجر عنها من تزايد في معدلات التبادل التجاري الدولي، تنامي الاهتمام بظاهرة التكامل الاقتصادي لما يوفره من مزايا للدول الأعضاء؛ كل هذه التحولات وغيرها كان لها بالغ الأثر في تقاوم حدة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مما جعلها تسعى جاهدة إلى تعزيز قدراتها التنافسية والتي تعتبر الموجه الرئيس لنجاحها أو فشلها، وتحصيل مقومات الصمود في وجه المنافسة الشرسة من خلال التموّج المريح وإيجاد الوضعية المناسبة في قطاعها، إضافة إلى تحقيق المزايا التنافسية والتي تعتبر بمثابة السلاح الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والنجاح في أسواقها، ومواجهة تحديات البقاء والاستمرار، وتحقيق أهداف الربحية والنمو والتوسع... والذي يعتمد في الأساس على قدرة المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية، وامتلاك عوامل التميز التنافسي والذي يجعلها في منأى عن تهديدات المنافسة.

وعليه جاء هذا البحث محاولاً الإجابة على الإشكالية التالية: ما يقصد بمفهوم التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال؟

ويتفرع عن سؤال الإشكالية الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم التنافسية؟ ما هي مستوياتها؟ وما مؤشرات قياسها؟
- ما ذا يعني مفهوم الميزة التنافسية؟ ما هي أنواعها؟ ما أبعادها؟ وما هي مصادر تحقيقها؟
- ما الفرق بين مفهوم المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية؟

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوعاً في غاية الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة بالنظر إلى البيئة الديناميكية التي يشهدها عالم الأعمال، إضافة إلى أنه حظي باهتمام بالغ من قبل الدارسين والممارسين؛ والذي يتمثل في موضوع التنافسية والميزة التنافسية، فالأول يعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، أما الثاني فيعبر عن عنصر التفوق الذي تمتلكه المنظمة والذي يعد مقوماً رئيساً لتنافسياتها وقدرتها على الصمود في وجه المنافسة.

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم التنافسية، التعرف على مستوياتها ومؤشرات قياسها.
- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، الاستراتيجيات التنافسية وأهم مصادر تحقيقها.
- توضيح العلاقة بن مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

تقسيمات البحث

جاء هذا البحث في مبحثين رئيسيين هما:

- المبحث الأول: مفهوم التنافسية، مستوياتها، مؤشراتها
- المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، مصادرها واستراتيجياتها.

2. مفهوم التنافسية، مستوياتها، مؤشراتها:

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والممارسين لإدارة الأعمال، على اعتبار أنه يوفر الإطار النظري والعملي لكيفية الصمود في وجه المنافسة والتغلب على المنافسين.

1.2. مفهوم المنافسة:

قبل التطرق إلى مفهوم التنافسية في منظمات الأعمال، تجدر الإشارة إلى مفهوم المنافسة، حتى يتسنى لنا فيما بعد إمكانية التفرقة بين مفاهيم: المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، وكذا العلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة؛ ولقد وردت الكثير من التعاريف للمنافسة، والتي نذكر منها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها" (النجار، 2000، صفحة 20).

وتم تعريفها أيضا بأنها: "تكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن" (محرز، 1994، صفحة 20).

فالمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتبقيين لاقتناء منتجات المنظمة، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في: الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرافقة وغيرها.

2.2. مفهوم التنافسية:

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

"التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد" (النجار، 2000، صفحة 11).

فيما يرى Oughton بأن: "التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى" (oughton, 1997, pp. 1484-1485).

ويرى أحمد سيد مصطفى أن: "التنافسية هي قدرة المنظمة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم" (مصطفى، 2001، صفحة 121).

عرف ماك فانريدج Mc FETRIDGE تنافسية المنظمة بأنها: "يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية، على أن لا يكون ذلك على حساب الأرباح" (بلالي، 2007، صفحة 25).

كما يقصد بالتنافسية: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها" (السلمي، 2001، صفحة 101).

من خلال التعاريف السابقة وعلى اختلاف وجهات النظر فيها إلا أنها تشترك في أبعاد تعريف التنافسية كما يلي:

- أن التنافسية تهدف إلى التفوق على المنافسين.
- تعتمد التنافسية على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون وتكسب ولاءه.
- مقومات التنافسية هي: الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب.
- تقاس التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية.
- تعبر التنافسية عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة التزاحم بين المنظمات في السوق لكسب لجذب العملاء والتفوق على المنافسين.
- تشمل التنافسية كل الجهود سواء على المستوى الإداري، التسويقي، الإنتاجي، وغيرها من مجالات التفوق في المنظمة.

3.2. أسباب الاهتمام بالتنافسية:

تتعد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب والتي يمكن ذكرها فيما يلي (بن عنتر، 2004، صفحة 152):

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الآلي وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى.

- ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثم أصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.

4.4.2. مؤشرات التنافسية:

إن قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة، الإنتاجية و الحصة السوقية، وفيما يلي تفصيل ذلك (وديع، 2003، صفحة 11):

1.4.2. الربحية:

تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

2.4.2. تكلفة الصنع:

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3.4.2. الإنتاجية:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) أو الأعداد من الوحدات (تلفزيونات مثلا) فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4.4.2. الحصة من السوق:

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات (الصحن، 1998، صفحة 290)، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المنظمة، فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة ، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المنظمة ضعيفة (ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المنظمة).

من الممكن لمنظمة ما أن تكون مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي بسبب الإجراءات الحمائية للسوق المحلية تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمنظمة الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق ، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين.

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

5.2. مستويات التنافسية:

يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم غير المعرفة بشكل جيد، إذ يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مضمونه، إذ يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، فيما يعتبره البعض الآخر فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة، مما أثار جدلا كبيرا في تحديد مضامين هذا المفهوم وضبطه إذ أصبح في بعض الأحيان مفهوما واسعا يشتمل على العديد من السياسات التجارية والصناعية مما يصعب تحديد مؤشراتته ، مكوناته وقياسه.

ونظرا لاتساع مفهوم التنافسية تم التمييز بين ثلاثة مستويات له وهي كما يلي:

1.5.2. التنافسية على مستوى الدولة:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها: "الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة ، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل" (رزيق و مسدور، 2003، صفحة 106).

كما تعرف الهيئة الأمريكية للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها: " قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تتجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين" (الصادق، 1999، صفحة 33).

فيما يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة من دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي" (رزيق و مسدور، 2003، صفحة 106).

ويرى المعهد الدولي للتنمية التنافسية على مستوى الدولة بأنها : مقدرة بلد ما على :

- أن ينتج أكثر وأكفا نسبيا ويقصد بالكفاءة:

التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال

- تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- ارتفاع الجودة: وفقا لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.
- الملاءمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية في المكان والزمان ونظم التوريد ، بالاستناد إلى معلومات محدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.
- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع و التقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد.
- استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره من مناخ مناسب وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية .

إن التعاريف السابقة في مجملها تركز على النمو الاقتصادي وزيادة معدل نصيب الفرد من الدخل الوطني ، إلا أن ذلك لا يعتبر المؤشر الوحيد على تنافسية الاقتصاد الوطني بل يتعدى ذلك إلى الإنتاج بالكمية الأكبر والجودة العالية والملاءمة في الزمان والمكان مع متطلبات المستهلك المحلي والدولي، ويتطلب ذلك توافر بيئة عمل معززة للتنافسية المنظمات المكونة للنسيج الاقتصادي على مستوى الدولة، مثل وفرة عوامل الإنتاج، الموقع الجغرافي، عدد السكان، التشريعات المختلفة، الدور الاقتصادي للدولة ومدى ملاءمة هذه المتغيرات لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المختلفة والتي من شأنها تحقيق مزايا تنافسية للاقتصاد الوطني بالإضافة إلى معدلات الصادرات المرتفعة والتي تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر على الرفع من معدلات الدخل الفردي، حيث أن الدول التي تعتمد في صادراتها على منتجات ذات قيمة مضافة مرتفعة بهامش ربح مرتفع من شأنها تحقيق معدلات دخل مرتفعة بما يحقق الرخاء والتطور.

2.5.2. التنافسية على مستوى القطاع:

تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها: "قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة" (سعيداوي، 2005، صفحة 125).

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل أو الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة والتكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة .

ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية له لدى المنظمات الأجنبية المزمحة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها (النجار، 2000، صفحة 108).

3.5.2. التنافسية على مستوى المنظمة:

يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة موضوع اهتمام بحثنا ، ويعرف بأنه: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية" (بوزعرور و رزيق، 2003، صفحة 03).

وتعرف هيئة التجارة البريطانية التنافسية على مستوى المنظمة بأنها: " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى" (oughton, 1997, pp. 1484-1485).

يمكن لأي مؤسسة أن ترفع من تنافسياتها من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدمة عملائها بأكفاً من المنافسين ، وخفض تكاليفها بما يضمن لها مواجهة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدولة تستمد تنافسياتها من المنظمات والقطاعات المختلفة حيث أن ميدان التنافس يكون على مستوى المنظمات وليس الدول ، إذ لا يمكن الوصول إلى صناعات تنافسية دون وجود مؤسسات قادرة على التنافس على مستوى القطاعات وبالتالي تحقيق اقتصاد تنافسي ومنه مستوى معيشي أفضل.

مما سبق يمكن القول بأن التنافسية على المستويات الثلاث السابقة تكاملية.

3. الميزة التنافسية: ماهيتها، مصادرها واستراتيجياتها

يرجع الكثير من الكتاب والباحثين سر تفوق الكثير من المنظمات خاصة العالمية منها إلى تقديمها لمنتجات حساسة للسعر تجاه المنافسين بمعنى أن أسعار منتجاتها منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، أو أنها تقدم منتجات بخصائص فريدة تدفع الزبائن لاقتنائها حتى وإن كانت بأسعار مرتفعة أي أن هذه المنتجات متميزة عن منتجات المنافسين (detrie & autres, 2005, p. 124)، وهو ما اصطلح عليه كتاب الإدارة بالميزة التنافسية، التي يعزى إليها سبب تفوق العديد من المنظمات في ظل منافسة حادة، بحيث يصفها كوتلر (kotler) بأنها سلاح ناري في يد متنافس يواجه خصما يحمل سلاحا أبيضاً.

1.3. مفهوم الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا ومكانة هامة في مجالات إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، إذ تعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين.

ويعتبر هذا المفهوم امتدادا لمفهوم الميزة النسبية (comparative advantage) الذي ظهر على يد الاقتصادي دافيد ريكاردو (DAVID RICARDO) في بدايات القرن التاسع عشر (1800)، حيث يرى أن التبادل التجاري الدولي يتوقف على امتلاك الدولة لميزة نسبية أي على ما تمتلكه من موارد طبيعية كالمواد الأولية ، اليد العاملة الرخيصة، المناخ، الموقع الجغرافي، المساحة، ... والذي يمكن من الحصول على منتجات رخيصة الثمن وتنافسية ؛ وبالنظر إلى التفوق الذي حققته المنظمات اليابانية في غزوها للأسواق العالمية على الرغم من

عدم امتلاكها للمزايا النسبية ، ظهرت فكرة الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات من طرف شركة ماكينزي للاستشارات.

وفي بداية الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (MICHAEL PORTER) حول الميزة التنافسية واستراتيجية التنافس ، حيث اعتبر أن مفهوم الميزة التنافسية لا يعني حاجة البلد لميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق المحلية والأجنبية وإنما يعتمد على التكنولوجيا، المعرفة، جودة الإنتاج، فهم حاجات ورغبات المستهلك، والعامل الأكثر أهمية في تحديد نجاح المنظمات هو الموقف التنافسي لها في الصناعة .

و لتحديد تعريف للميزة التنافسية جاءت العديد من المحاولات في ذلك واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب إلا أن جلها يصب في مصب واحد ومن بين هذه التعاريف نجد:
الميزة التنافسية هي: " ميزة أو عنصر تفوق يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" (السلمي، 2001، صفحة 104).

كما تعرف بأنها: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون" (خليل، 1998، صفحة 37).

وتعتبر الميزة التنافسية مرجعا للخصائص والصفات لمنتج أو علامة والتي يعطي للمنظمة بعض التفوق عن منافسيها، وأن هذه الخصائص والصفات للمنتج أو العلامة قد تختلف وقد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمة إضافية تصحب المنتج أو طريقة توزيعه.
وأورد طلعت أسعد عبد الحميد أن الميزة التنافسية: "هي كل ما تختص به المنظمة دون غيرها من المنظمات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المنظمة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين ، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل" (عبد الحميد، 1999، صفحة 190).

ويرى بورتر (PORTER): أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة الى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (porter, 1993, p. 48).

كما عرفت الميزة التنافسية أيضا بأنها: " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط

تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز" (معالي، 2002، صفحة 08).

من التعاريف السابقة نجد أن بعض هذه التعاريف يركز على خلق القيمة والمنفعة للعميل بأفضل من المنافسين، ويهتم البعض الآخر بمصدر الميزة التنافسية والمتمثلة في اتباع استراتيجيات التنافس، الإبداع، والاختلاف عن المنافسين في تقديم المنتجات ومختلف الخدمات الملحقة، إلا أن هذه التعاريف في مجملها تركز على:

- مصدر الميزة التنافسية وهو استراتيجيات التنافس من خلال السيطرة على التكاليف وتحقيق التمايز والتفوق والإبداع في خصائص المنتج ومختلف المهارات والكفاءات في المنظمة.

- بالإضافة إلى التركيز على القدرة على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين بما يحقق قيمة مضافة لهم ويزيد من أرباحها ومركزها التنافسي.

كما تجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تعبر عن الوضعية التنافسية للمنظمة تجاه المنافسين، أو كيف تستطيع المنظمة أن تتفوق على باقي المتنافسين في السوق، ويمكن ذلك إما عن طريق تقديم منتجات ذات خصائص منفردة وجودة عالية وأسعار تنافسية، أو بواسطة تقديم خدمات ملحقة (ما بعد البيع)، وتتجلى نتائج الميزة التنافسية في زيادة الحصة السوقية والأرباح.

وكما تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لهذه المنظمة موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة، فإننا نميز بين بعدين رئيسيين للميزة التنافسية بعد داخلي وبعد خارجي:

- فداخليا تبنى الميزة التنافسية لأي منظمة على القدرات المميزة حيث يجب التعرف عليها والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية،

- بينما يتمحور البعد الخارجي حول حقيقة أنه لا توجد الميزة التنافسية بدون لحم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات، من أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد أو تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو العملاء وغيرهم.

2.3. أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

3.3. أبعاد الميزة التنافسية:

التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها لتلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعى من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة ، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد.

ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد:

1.3.3. التكاليف:

يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف ، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعرية ، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد.

2.3.3. الجودة:

تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة- بأبعادها المختلفة - من تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها ، مما ينعكس إيجابا على الحصة السوقية للمنظمة وربحياتها نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة.

3.3.3. المرونة:

إن التغيير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة .

وتشير المرونة إلى " الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت" (حسن، 2006، صفحة 43).

كما أنها تشير أيضا إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغييرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية.

وتظهر المرونة في :

- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغييرات في تصميم المنتجات والناجئة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.

- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

4.3.3. التسليم (الوقت):

بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن (competition based- on time)، سعت المنظمات إلى التركيز على وقت تسليم / إيصال المنتج إلى العميل، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الانتظار ويتضمن وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الاختبار، التغليف والشحن (إيفان و دين، 2009، صفحة 507).

4.4. أنواع الميزة التنافسية:

يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما التكلفة الأقل والتمايز:

1.4.3. التكلفة الأقل (قيادة التكلفة):

وتعني قدرة المنظمة على تعميم إنتاج وتسويق منتجاتها بتكاليف أقل بالمقارنة مع المنافسين، بما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر، فهي تعني أيضا القدرة على إنتاج وتسويق المنتجات بسعر أقل من متوسط سعر المنظمات المنافسة، ولا يتأتى ذلك فقط بالضغط على تكاليف الإنتاج بل يتعداه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار تكاليف التسويق، الخدمات المقدمة ونفقات البنية التحتية للمؤسسة... بحيث يمكن أن يكون كل نوع من هذه التكاليف مصدرا لميزة التكلفة الأقل، إذ تسمح التكاليف المنخفضة بهوامش ربح مرتفعة وأسعار منخفضة، والأسعار المنخفضة مقارنة مع المنافسين تتيح للمؤسسة إمكانية الحصول على حصص سوقية جديدة.

يظهر التحليل أن الفرق في التكلفة بين المنظمات ينتج عن تركيبة إنتاجية ناتجة عن خمسة عوامل أساسية مرتبطة بحجم المنظمة هي كما يلي:

- اقتصاديات الوفرة (السلم).
- مفعول الخبرة وأثر التعلم.
- الكتلة الحرجة
- التوليد السريع للموارد
- التعاون الوظيفي

و يرى بورتير (MICHAEL PORTER) بالإضافة إلى عوامل أو أساليب تخفيض التكاليف السابقة أن المنظمات الرائدة في مجال التكاليف تضع برامج لمراقبة كافة التكاليف المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فحسب ، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المنظمة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين (porter، l'avantage concurrentiel، 1999، صفحة 147).

لا تستطيع الميزة التنافسية الناتجة عن التكاليف المنخفضة تحقيق أداء عال إلا إذا استطاعت المنظمة المحافظة عليها واستدامتها من خلال التحسين والبقاء في مستوى تكاليف متقارب من المنافسين، ولاستدامة الميزة التنافسية يقترح Porter مجموعة من العوامل التي تمكن من ذلك (porter، l'avantage concurrentiel، 1999، صفحة 144):

التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال

- اقتصاديات الحجم والتي تمثل أكبر عوائق للدخول أو الحركة داخل السوق على اعتبار أن وجود عوائق للدخول إلى السوق والحركة داخله من أهم عوامل استدامة الميزة التنافسية.
- الاتصالات البيئية مع المنظمات المتعاونة من شأنه إعاقة المنافسين على إزالة الميزة التنافسية.
- تنسيق العلاقات بين المنظمة ، الموردين وقنوات التوزيع المستقلة.
- الخصائص الحصرية للتعلم والتي يصعب محاكاتها من قبل المنافسين.
- حقوق الملكية لمنتج أو لتكنولوجيا معينة، حيث يصعب على المنافسين تقليد أو إعادة إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة محمية ببراءة اختراع، ويعتبر الابتكارات في طرق العمل أكثر استدامة منها في المنتجات نظرا لإمكانيات الاحتفاظ بسر العمل أطول مدة ممكنة.

2.4.3. التمايز:

يعتبر التمايز واحدا من نوعي الميزة التنافسية التي تستطيع المنظمة الحصول عليه بتميز المنظمة عن منافسيها عندما تصل الى اكتساب خاصية فريدة وذات قيمة من وجهة نظر العملاء، ويكون ذلك مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع، من خلال توظيف قدراتها، مهاراتها، تقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج ، استخدام قنوات التوزيع الفعالة ،اتباع سياسات ترويجية وسعيرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن؛ حيث يحقق التمايز جملة من المزايا أبرزها :

- يسهل التعرف على المنتجات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها.
- حماية المستهلك بتعريفه بمصدر الإنتاج وضمان الحصول على مستوى جودة معين .
- يؤدي التمايز إلى سعي كل مؤسسة إلى تطوير منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة منفعة المستهلك.
- إدراك المستهلك للاختلاف بين منتج المنظمة ومنافسيها.
- ومن أهم مجالات التمايز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة أطول:
- التمايز على أساس التفوق التقني.
- التمايز على أساس الجودة.
- التمايز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمايز على أساس تقديم قيمة أكبر مقابل المبلغ المدفوع للحصول عليه.

5.3. مصادر الميزة التنافسية:

يعتبر هدف الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة في بيئة الأعمال الحالية، نظرا لتعدد مصادر الحصول على هذه الأخيرة، بالإضافة إلى سهولة تقليدها في كثير من الأحيان، مما يصعب على المنظمة المحافظة على هذه الميزة لمدة أطول، وعليه يتوجب على المنظمة فهم مصادر الميزة التنافسية وتنويع هذه المصادر لحماية الميزة التنافسية من التقليد، وفيما يلي عرض لأهم مصادر الميزة التنافسية:

1.5.3. استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية:

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهي تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية (خليل، 1998، الصفحات 79-80):

• **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع وهكذا.

• **حلبة التنافس:** وتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

• **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل، إذ تعتبر الأصول والمهارات الصحيحة بمثابة حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم استمرارها على مدار الزمن.

ويتوقف تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة على أهمية الاستراتيجية المتبعة ومدى ملاءمتها في تحقيق أهدافها.

2.5.3. الاستراتيجيات العامة للتنافس:

في هذا الصدد اقترح Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أفضل أداء عن بقية المنافسين وهي السيطرة عن طريق التكاليف، التمايز والتركيز (وقد يمكن الدمج بين استراتيجيتي السيطرة عن طريق التكاليف والتركيز، أو التمايز والتركيز) وفيما يلي تفصيل ذلك:

• استراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف:

تهدف المنظمة من خلال تطبيقاتها لهذه الاستراتيجية إلى الحصول على تكاليف إنتاج أقل بما يوفر لها الحماية اللازمة تجاه المنافسين في الصناعة، وتركز هذه الاستراتيجية على بعد الإنتاجية الذي تستطيع من خلاله المنظمة الحصول على وفورات الحجم مما يجعل من التكلفة قضية استراتيجية بحيث يعمل الجميع على تدينتها ومراقبة صارمة لكل التكاليف دون إغفال الاهتمام بالجودة في المنتج والخدمة.

ولتنطبق استراتيجية السيطرة بالتكاليف يجب توافر ما يلي:

- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث أي تخفيض في السعر يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

- نمطية السلعة المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائياً بالنسبة للمشتريين.

- توفر معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية للاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج المباشرة، والحصول على المواد الأولية وقطع غيار وأدوات الصيانة ومستلزماتها بأسعار تنافسية.

* استراتيجية التمايز:

وهي استراتيجية تنافسية تتطوي على الافراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز ، ويظهر التمايز في : تصميم المنتج ، العبوة أو الغلاف، الجودة والموصفات، المنافع، التكنولوجيا، الخدمات المرفقة، صورة المنتج في أذهان العملاء، شبكات التوزيع وغيرها، حيث تستطيع المنظمة من خلال ذلك من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق وزيادة حصتها السوقية، وتزداد درجات نجاح استراتيجية التمايز في حالة توافر المنظمة على مهارات وكفاءات لا يمكن للمؤسسة تقليدها بسهولة.

• استراتيجية التركيز:

تسعى المنظمة من خلال استراتيجية التركيز الدخول إلى السوق في حدود ضيقة من خلال التركيز على نوع خاص من المنتجات أو جزء خاص من السوق جغرافيا، وبدلا من محاولة جذب جميع المشترين سواء من خلال أسعار منخفضة أو الخصائص المميزة لمنتجاتها تقوم المنظمات المتبعة لاستراتيجية التركيز بالسعي وراء نوع خاص من المشترين من خلال التكلفة الأقل أو التمايز ولكن لشريحة محدودة بدلا من كل السوق (السويدان، 2000، صفحة 11).

وهناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية هما (سالم، 2004، صفحة 148):

- التركيز مع خفض التكلفة:

وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين، والذي يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، ويتم تحقيق ميزة تنافسية وفق هذه الاستراتيجية بالاعتماد على التكلفة المنخفضة.

- التركيز مع التمايز:

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، ويتم تحقيق ميزة تنافسية وفق هذه الاستراتيجية في السوق المستهدف بالاعتماد على التمايز في المنتج وخلق الولاء للعلامة.

أ- مزايا استراتيجية التركيز:

لاستراتيجية التركيز مزايا عديدة نذكر منها في:

- يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع ما تستطيع المنظمة التي تتبع استراتيجية التمايز.

- تتوفر المنظمات التي تتبنى مفهوم التركيز فرصة كبيرة لتطوير شريحتها الخاصة ودخول المنافسة في مواجهة المنظمات منخفضة التكلفة و المنظمات المتميزة.

- تمنح استراتيجية التركيز فرصة للمؤسسة لإيجاد منفذ في السوق ومن ثم استغلاله بواسطة توفير منتج مبتكر لا غنى للمستهلكين عنه، أو تلك القدرة تمنح المنظمة المتبنية للتركيز قوة وميزة لعملائها، نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر.

- كما أن تطوير ولاء العملاء يؤدي إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة، تلك الحماية تسمح للمؤسسة المتبينة للتركيز بتحقيق عوائد تفوق معدل الربح المتوسط في الصناعة.
- استراتيجية التركيز تسمح للمؤسسة بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة.
- ب- مخاطر استراتيجية التركيز:
 - يكتنف تطبيق استراتيجية التركيز مجموعة من المخاطر أهمها:
 - بالنسبة للموردين الأقوياء نجد أن المنظمة التي تتبنى التركيز تكون وضعيتها التفاوضية أمام الموردين صعبة، بسبب شرائها وفقا لأحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضعا أقوى على حساب المنظمة.
 - يتعين على الداخلين المحتملين أن يتغلبوا على ولاء العملاء للمنظمة التي تنتهج التركيز.
 - احتمال الاختفاء المفاجئ للشريحة السوقية للمؤسسة التي تتبنى التركيز بسبب التغيرات التكنولوجية أو التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.
 - تستطيع المنظمات التي تتبع استراتيجية التمايز أن تنافس المنظمات التي تتبنى التركيز وذلك بطرح منتج يفي باحتياجات عملاء تلك المنظمة.

* سلسلة القيمة

يرى بورتر (Porter) أنه من غير الممكن فهم الميزة التنافسية عن طريق النظر للمنظمة ككل، بل يتم ذلك بفحص سلسلة القيمة لها من خلال معرفة النشاطات المولدة للقيمة حتى نتمكن من اكتشاف المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية.

حيث يتم تقسيم نشاطات المنظمة إلى (حيرش، 2012، صفحة 125):

- عناصر أساسية ويقصد بها تلك العناصر التي تنشئ القيمة أو تساهم مباشرة في إنشائها، وهي وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، نشاط التمويين (الداخلي والخارجي) والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- عناصر داعمة (مساعدة): وهي تلك العناصر التي تساعد العناصر الأساسية على القيام بعملها، وهي الموارد البشرية، البنية التحتية، التكنولوجيا.

● الكفاءة

يقصد بالكفاءة الاستغلال الأمثل للموارد، وتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات، حيث كلما ارتفعت كفاءة الاستخدام كلما قل مقدار المدخلات لإنتاج مخرجات، وتتنخفض بذلك تكاليف الإنتاج.

● الابتكار والإبداع:

يعتبر الإبداع أحد أهم مصادر المزايا التنافسية من خلال التحديات التي يمكن أن تطرأ على المنتجات، العمليات، نظم الإدارة، الهياكل التنظيمية، الاستراتيجيات وغيرها، حيث تستخدم المنظمة مختلف مهاراتها ومواردها لابتكار تقنيات جديدة، منتجات جديدة، بما يضمن لها الاستجابة بشكل متميز لاحتياجات العملاء؛ ويمنح الابتكار للمنظمة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد للمنظمة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها

وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها (هل و جاريت، 2001، صفحة 201).

• الاستجابة الملائمة لحاجات العملاء

لتحقيق الاستجابة الملائمة لحاجات العملاء يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، ومن ثم العمل على إشباعها بالطريقة التي يفضلها العملاء وفي الوقت المناسب.

• الكفاءات:

تعتبر الكفاءات من أهم أصول المنظمة، إذ ينظر إليها بأنها أهم عامل في نجاحها وتفوقها على اعتبار أنها تهيئ فرصة انجاز و تحقيق الكفاءة ، الجودة العالية، الابتكار والاستجابة الملائمة للعميل.

4. خاتمة:

في ظل البيئة الديناميكية التي يتميز بها عالم الأعمال المعاصر، وما يطبعه من عدم استقرار وتعقيد ومنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، بات لزاما على منظمات الأعمال تطوير قدراتها التنافسية بما يضمن لها التكيف مع التغيرات الحاصلة في محيطها وامتلاك مقومات التنافس والتركيز على صناعة المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، والتغلب على تهديدات الزوال وتحقيق أهدافها من ربحية ونمو واستمرار وتوسع؛ ولقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج أبرزها:

- تعبر التنافسية على مستوى المنظمات عن قدرتها على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين.
- تختلف التنافسية عن المنافسة من حيث أن هذه الأخيرة تعبر عن حالة التزاحم التي تكون بين المنظمات في السوق للوصول إلى المستهلك والتفوق على المنافسين.
- تأخذ التنافسية عدة مستويات: التنافسية على مستوى الدولة، التنافسية على مستوى القطاع والتنافسية على مستوى المنظمات.
- تعبر الميزة التنافسية عن عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوما لتنافسيته
- تقاس تنافسية المنظمة من خلال مؤشراتها: الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية.
- يمكن الحصول على المزايا التنافسية من خلال العديد من المصادر أهمها: الاستراتيجيات التنافسية، سلسلة القيمة، الكفاءة في استخدام الموارد، الابداع والابتكار، الاستجابة الملائمة لمتطلبات العملاء.

- هناك العديد من الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تتنافس وتتفوق من خلالها والتي تشكل أبعاد الميزة التنافسية وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم (الوقت).

التوصيات

توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير تنافسية المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية باعتبارها مقوم التنافس في بيئة ديناميكية، خاصة بالنظر إلى الانفتاح الذي عرفته الأسواق على التجارة المحلية والدولية، وضخامة تلك الأسواق وتعدد الفرص فيها سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بالإضافة إلى وفرة المعلومات عن تلك الأسواق خاصة بعد الثورة التكنولوجية وما أتاحتها من سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات، فضلا عن ارتفاع مستويات الجودة وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.

5. قائمة المراجع:

1- الكتب

- أحمد، سيد مصطفى، (2001)، التسويق العالمي مدخل بناء القدرة التصديرية ، شركة ناس للطباعة، مصر.
- أحمد، محمد محرز، (1994)، الحق في منافسة المشروعات، مصر، جامعة القاهرة، منشورات كلية الحقوق.
- أسعد، عبد الحميد طلعت ، (1999)، التسويق الفعال، الطبعة التاسعة ، دار الطباعة المتحدة، القاهرة.يزيد، الوليد بشار، (2008)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ، عمان، الأردن، دار الراية.
- جمسين، ايفان ، جيمس، دين ، (2009)، الجودة الشاملة -الإدارة- التنظيم والاستراتيجية- ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، الرياض، دار المريخ للنشر.
- طارق، السويدان ، (2000)، قيادة السوق ، بيروت، دار ابن حزم.
- محمد، فريد الصحن ، (1998)، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- مؤيد، سعيد سالم ، (2004)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، عمان، الأردن، دار وائل.
- نبيل، مرسى خليل ، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.
- علي، السلمي ، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة، دار غريب.
- عيسى، حيرش ، (2012)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة ، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى.
- فهمي، حيدر معالي ، (2002)، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، القاهرة، الدار الجامعية للنشر.
- فريد، النجار ، (2000)، المنافسة والترويج التطبيقي ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- شارلز ، جاريت، جونز ، (2001)، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال ، الرياض، دار المريخ.

2- الأطروحات والرسائل الجامعية

- أحمد، بلالي، (2007)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- حسن، علي الهاشمي مؤيد، (2006)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- عبد الرحمن، بن عنتر، (2004)، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.

3- الملتقيات والمنشورات العلمية

- يوسف، سعيداوي، (2005)، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- كمال، رزيق، عمار، بوزعرور، (2003)، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البلدية، الجزائر.
- كمال، رزيق، فارس، مسدور، (2002)، مفهوم التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- محمد، عدنان وديع، (2003)، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، منشورات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24.
- توفيق، الصادق علي، (1999)، المنافسة في ظل العولمة، سلسلة بحوث معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد الخامس.

4- المراجع باللغة الأجنبية

- JEAN PIERRE, DETRIE & autres, (2005), stratégor, 4eme edition, Paris, édition DUNOD.
- MICHEAL, PORTER, (1993), l'avantage concurrentiel des nations, Paris, inter edition,.
- MICHEAL, PORTER, (1999), l'avantage concurrentiel- Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, edition DUNOD.