
الميزة التنافسية الطريق

لربح المعركة التنافسية

د. غول فرحات

أستاذ محاضر - كلية العلوم

الاقتصادية

وعلوم التسيير - جامعة الجزائر-



في ظل اشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتهم، فإن كل مؤسسة تعمل على إظهار إيجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، ولهذا برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين، والميزة التنافسية لا تتميز بالسكون بل أنها تخلق ويمكن اكتسابها من خلال قدرة عوامل الإنتاج على التنقل، وخاصة إمكانية انتقال رأس المال والتكنولوجيا، والعمل الماهر من أجل اقتناص الفرص في الأسواق العالمية.

بناء على ذلك هناك عدة أسئلة لا بد من طرحها لفهم الميزة التنافسية وقيمتها بالنسبة للمؤسسة وهي:

1. كيف نشأت وتطورت الميزة التنافسية ؟
2. ما هي أنواع الميزة التنافسية وكيف يمكن الحكم على جودتها ؟
3. ما هي محددات الميزة التنافسية ؟
4. ما هي العلاقة بين إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة ؟

1/ نشأة وتعريف الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تنتج أساساً عن القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها ، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكينزي للاستشارات (Mc Kinsey and Company)، اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية (1)، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم .

انطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتب مايكل بورتير (MICHAEL PORTER) في السنوات 1985، 1980...، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى محاولة فهم معناها وتقنياتها، وعليه يمكن في البداية تعريف الميزة التنافسية على أنها (2): " الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين"، مع الإشارة إلى أن هذه الخصائص والمواصفات متعددة ومتنوعة، وتمس جوانب كثيرة فقد تتعلق بالمنتج نفسه (خدمات قاعدية) ، الخدمات الضرورية أو المضافة الملازمة للخدمة القاعدية وقد تكون في أشكال الإنتاج، التوزيع أو البيع الخاص بالمنتج أو المؤسسة، وهذا التميز أو التفوق يكون بالطبع مقارنة بأقوى المنافسين في سوق المؤسسة، حتى يسمح لها بتطوير ميزاتها التنافسية وكسب زبائن جدد.

من هذا المنطلق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها (3): " تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها " .

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها (4): " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما :

- إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون،
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة والمنافسين.

طبعا مع الإشارة إلى أن هناك تكامل بين الأمرين، إذ أن التميز عن المنافسين هو مصدر القيمة والمنافع الأعلى للزبائن، وبالتالي فإن رضا الزبائن يحقق للمؤسسة أرباح وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق مزيدا من التميز والاختلاف عن المنافسين.

كما أشرت سابقا فإن حسن اختيار ميادين التنافس يعتبر من النقاط الهامة في تحقيق الميزة التنافسية، هذا لأن فكرة الميزة التنافسية تشير إلى أن العامل الرئيسي في التنافس الناجح استراتيجيا هو اختيار ميادين التنافس التي تستوفي معيارين وهما:

1. إمكانية وقايتها أو الدفاع عنها إزاء التغيير الحادث في الظروف البيئية.
2. تحقيق موقعا متميزا في السوق يعتبر بمثابة درع حماية ورقابة من المنافسة العالمية الحادة.

2/ أنواع الميزة التنافسية وكيفية الحكم على جودتها:

هناك أنواعا مختلفة للميزة التنافسية مما أدى إلى وجود معايير وعناصر مختلفة للحكم على جودتها.

1.2- أنواع الميزة التنافسية: يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين وهما:

أ/ الميزة التنافسية الخارجية: وتركز الشركة في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال (5):

1- تقليل تكلفة الاستعمال.

2- أو رفع كفاءة الاستعمال.

نستنتج بأن الميزة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، واقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة من كل الجوانب، وعليه يمكن استنتاج بأن المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

ب/ الميزة التنافسية الداخلية: في هذه الحالة تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي (6)، حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو

الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية .

كما أشار M.PORTER إلى أن هناك شكلين من الميزة التنافسية وهي السيطرة بالتكالييف والتمايز (7)، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض، نظرا لانخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المتخلفة، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال)، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بسلسلة القيمة للمؤسسة و هما:

1- التكلفة الأقل.

2- تمايز أو تمييز المنتج.

1- التكلفة الأقل: تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة أو ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للشركة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية، وهو ما يوضحه M.PORTER فيما يلي (8): " إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة، بمقارنتها مع منافسيها، حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة، التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة " .

2- تمييز المنتج: يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع..)، وحتى من ناحية التمييز للمنتج، يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك، وهذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المؤسسة للتمايز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجيات المستهلك ورغباته، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج، بل تتجاوزه إلى نشاطات أخرى، كالإمداد، خدمات ما بعد البيع، الضمان...

2.2- ملاءمة وجودة الميزة التنافسية التي تحوزها

المؤسسة: إن الحكم على مدى ملاءمة وجودة الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة، والتي تتم بالاعتماد على عدة عناصر أهمها (9):

✓ مصدر الميزة التنافسية: يجب معرفة مرتبة هذه الميزة، هل هي منخفضة أي سهلة التقليد من طرف المؤسسات المنافسة والمعتمدة أساسا على التكلفة الأقل، عكس المزايا التنافسية ذات المرتبة المرتفعة التي يصعب تقليدها والمعتمدة على التكنولوجيا العملية مثل تمييز المنتج، الجودة، السمعة الطيبة، والتي تتطلب مهارات في كل المجالات، وهو ما يصعب تقليده على الأقل في المدى القصير وحتى المتوسط.

✓ عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: وفي هذه الحالة من مصلحة المؤسسة تنوع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير، عكس حالة الاعتماد على ميزة واحدة فيسهل على المنافسة محاكاة هذه الميزة والتغلب على آثارها.

✓ درجة التحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: من المؤكد أنه من مصلحة المؤسسة التغيير المستمر لميزتها التنافسية وعدم الاعتماد والاقتصر على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع المؤسسة الحفاظ بصفة مستمرة ودائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها.

3/ محددات الميزة التنافسية

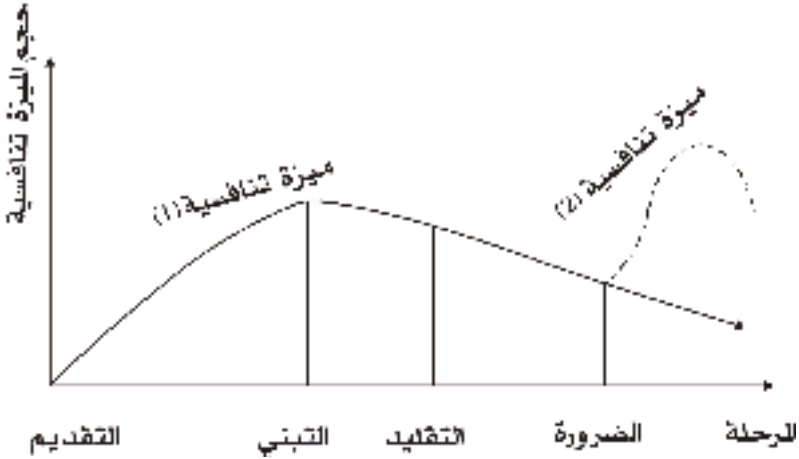
إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة، والمتغيرين هما :

1- حجم الميزة التنافسية .

2- نطاق التنافس(السوق المستهدف) .

1.3- حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهو ما يبينه الشكل رقم (1) .

الشكل رقم (1): محددات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص 86

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

أ- مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار،...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ب- مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة: تمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم

السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعاً من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

ج- مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح جلياً بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (1)، وفي الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

د- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضرورياً وحتمياً، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج (10)، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

2.3- نطاق التنافس (السوق المستهدف): يتناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول

إليها، ويمكن التوصل إلى أن هناك 4 أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين ذلك الجدول رقم (1).

يبين لنا هذا الجدول بأن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع...، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

الجدول رقم (1): نطاق التنافس...

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
- يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1- نطاق القطاع السوقي (Segment scope)
- يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقر من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).	2- النطاق الرأسي (Vertical scope)
- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).	3- النطاق الجغرافي (Geographic scope)

<p>وتبرز أهمية هذه الميز بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم .</p> <p>- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال، تحصل مؤسسة "بروكترو و جامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع .</p>	<p>4- نطاق الصناعة (Industry (scope</p>
---	--

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع

سابق، ص 87-88.

4/ استراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة

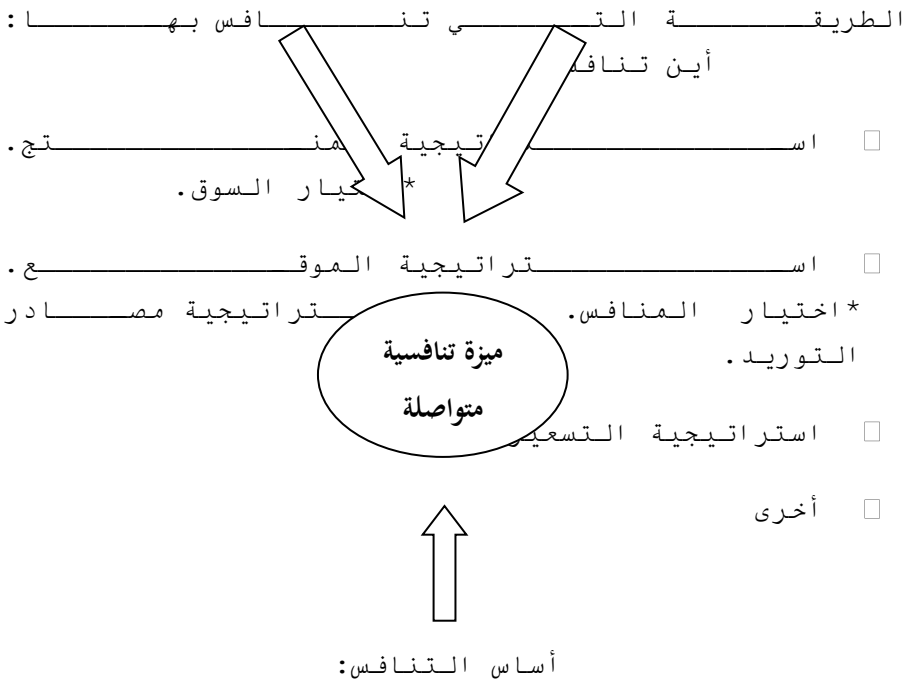
إن الإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، ويتضح ذلك من خلال تعريف إستراتيجية التنافس على أنها (11): " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، والشكل رقم (2) يبين لنا دور الإستراتيجية التنافسية في الحصول على ميزة تنافسية متواصلة، حيث يظهر لنا بأن الإستراتيجية التنافسية لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية المتواصلة بل هي أحد مقوماتها، وتبعاً لذلك نجد بأن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي:

1- طريقة التنافس: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، التصنيع.

2- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3- أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

الشكل رقم (2): مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



* الأصول والمهارات.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع

كما أشرت سابقا فإن الميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بالاعتماد على الأصول والمهارات، حيث تمثل الأصول كل ما تجوزه المؤسسة من أصول مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتمييز عن المنافسين، فهي عناصر كما نلاحظها مكتسبة ومعروفة مسبقا من طرف المستهلك، حيث استطاعت المؤسسة بفعل أقدميتها في المهنة حيازة سمعة طيبة واكتساب قوة وشهرة والتميز عن المنافسين، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية، فهي عناصر تؤدي في الوقت الحالي وغير مكتسبة، وبالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات.

في الأخير يبقى على عاتق المؤسسة اختيار الأصول والمهارات اللائقة والمناسبة والتي ستكون بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها مجبرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مساندة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولضمان ذلك تلجأ المؤسسات وتعتمد في تكوينها وتنميتها لقدراتها التنافسية والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة، على تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في الصناعة.

نصل إلى نتيجة هامة، وهي أن المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطويع وتجديد المؤسسة وهو ما يبينه الشكل رقم (3).

الشكل رقم (3): المنطق الأساسي في تكوين القدرة (الميزة) التنافسية



المصدر: علي السلمي "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص186

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، يتوصل إليها عن طريق إتباع استراتيجيات تنافسية محققة للقيمة وتوفر فيها عنصرين أساسيين وهما:

- 1- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً.
- 2- عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

في هذا الصدد لابد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للمؤسسة وهي:

- 1- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.
- 2- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة.
- 3- أن يكون أثرها ملموساً وملحوظاً.

إذن يمكن القول بأن المحرك والمحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل على حساب المنافسين في كل مجال نشاط المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة لكي تتوصل إلى ذلك فسوف تنطلق بالتشخيص ودراسة البيئة الخارجية، ومحاولة بذلك معرفة جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة...وبالتالي استخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف، ومنه التكيف معها بأحسن طريقة ممكنة، فضلاً عن ذلك فإن المؤسسة ستقوم بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانيات المؤسسة وقدراتها وبالتالي التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

يتم في الأخير التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد إستراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال من خلال الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية، بعيدة النظر ومدروسة بدقة، ولهذا نصل إلى نتيجة مهمة، وهي أن الإستراتيجية لها دور حساس وهو (12): " تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات

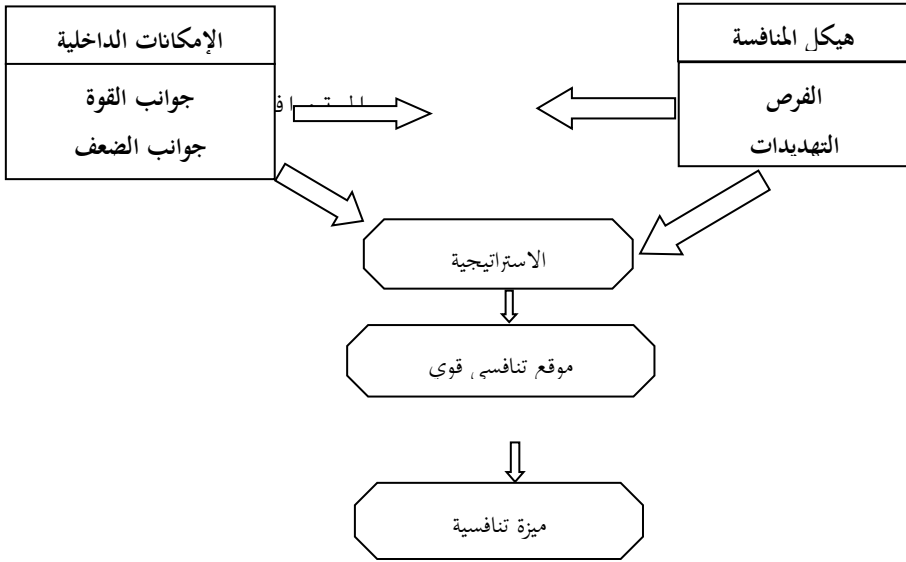
البيئة المتغيرة، واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية"، وهو ما يوضحه الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4): الاستراتيجية كاستجابة

لتحقيق الميزة التنافسية

البيئة الخارجية

البيئة الداخلية



المصدر: نبيل مرسي خليل "الإدارة الاستراتيجية"، دار المعارف، 1995، ص 28

من خلال هذا العرض المختصر لبعض المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية كأحد مقومات النجاح والتفوق في العصر الحالي، يمكن سرد النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

✓ الميزة التنافسية هي قيمة مضافة للمؤسسة تتميز بها عن المنافسين في خدمة الزبائن.

✓ هناك من يصنف الميزة التنافسية إلى ميزة تنافسية خارجية والتي تركز على تقليل تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة الاستعمال، وميزة تنافسية داخلية تركز على التحكم في تكاليف الصنع والتسيير الجيد للمنتوجات من خلال تدنية التكاليف.

✓ يرى بورتر " M.Porter " بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية: المزايا التي تركز على التكلفة الأقل والمزايا التي تركز على تمييز المنتوجات.

✓ إن الحكم على أهمية وجودة الميزة التنافسية يعتمد على عناصر مختلفة، أهمها: مصدر الميزة التنافسية، عدد المصادر، درجة التجديد والتطوير للميزة التنافسية...

✓ تتمثل أهم محددات الميزة التنافسية في حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس (السوق المستهدف).

✓ تعتبر استراتيجيات التنافس أحد المقومات الرئيسية لإكساب المؤسسة ميزة تنافسية متواصلة من خلال مكوناتها الرئيسية: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

1/ باللغة العربية

- 1) نبيل مرسي خليل " الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات"، دار المعارف، 1999.
- 2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 3) ماجي سمير جرجس " دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية"، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الزمالة (الدكتوراه) في العلوم الإدارية-أكاديمية السادات للعلوم الإدارية-2001، القاهرة، مصر.
- 4) علي السلمي" تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.

2/ باللغة الفرنسية

- 1- Jean Jacques Lambin « Marketing strategique », 3eme ed .ed Sciences international, 1994 .
- 2- P.Kotler « Marketing management », 6eme edition, Publi Union, 1989, Paris.
- 3- M.Porter « La concurrence selon Porter », ed. Village mondial, 1999

الهوامش:

- 1- نبيل مرسي خليل " الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات"، دار المعارف، 1999، ص73
- 2- Jean Jacques Lambin « Marketing strategique », 3eme ed .ed Sciences international, 1994, p269
- 3- نبيل مرسي خليل، " الإدارة الاستراتيجية"، ص79
- 4- ماجي سمير جرجس " دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية"، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الزمالة (الدكتوراه) في العلوم الإدارية-أكاديمية السادات للعلوم الإدارية-2001، القاهرة، مصر، ص49
- 5- Jean Jacques Lambin , opcit, p270
- 6- IBID, P270
- 7- P.Kotler « Marketing management », p307

-
- 8 M.Porter « Laconcurrence selon Porter »,ed. Village mondial,1999,p87
- 9 نبيل مرسى خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "،ص99-100 بتصرف
- 10 نفس المرجع ،ص86
- 11 نبيل مرسى خليل " الإدارة الاستراتيجية "،مرجع سابق،ص75
- 12 نفس المرجع ،ص27 بتصرف.