

المحاضرة الثامنة: الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية

I- الميزة التنافسية:

- هي محور اهتمام معظم المؤسسات في البيئة الحالية المعقدة وشديدة الاضطراب.
- فهي أداة إستراتيجية لمواجهة مختلف التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- وتعتمد على الاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن وتوقعاتهم بشكل أفضل من المنافسين

(1) مفهومها:

هي خاصية أو سمة تتيح للشركة التفوق عن منافسيها، وتكون بانتهاج أسلوب محدد أو الاعتماد على مورد معين مما يؤدي إلى خلق قيمة للعميل أفضل من المنافس (منتج ذو جودة عالية أو سعر منخفض، أو السرعة في الاستجابة...)، اول من تطرق لمفهوم الميزة التنافسية David Ricardo ثم Michael chamberlin لتجسد على أرض الواقع فعليا مع إسهامات Philip Kotler و Michael Porter

ويختلف مفهوم الميزة التنافسية نسبيا بناء على التوجه أو مجال التركيز.

الأنشطة: هي التفوق في مجالات ما عن منافسيها (Toyota).

قيمة الزبون: القدرة على تقديم قيمة أفضل للزبون.

المكانة الذهنية: أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسيها في ذهن الزبون.

التكلفة: القدرة على تقليص التكلفة وتحقيق فوائد أعلى مقارنة بالمنافسين.

فالميزة التنافسية هي العامل الذي يؤدي إلى تفوق المؤسسة عن منافسيها مما يسمح بزيادة الحصة السوقية وتحقيق أرباح أعلى في مجال الصناعة.

(2) خصائص الميزة التنافسية:

* النسبية: مقارنة بالمنافسين أو بفترات سابقة (تكون نسبية غير مطلقة).

* تحقيق الأفضلية: تؤثر في الزبون بإدراكه ولمسه لأفضلية المنتجات ما يدفعه للشراء.

* الاستمرارية والديمومة: كون المؤسسة تنشط في بيئة متغيرة يجب أن تكون مستمرة ومستدامة أي تضمن التفوق على المدى البعيد.

* المرونة: قابلة للتطور والتعديل وفق التغيرات الحاصلة.

* تحقيق القيمة: القدرة على خلق قيمة للزبون وبالتالي الحفاظ عليه.

* القابلية للتجديد: في إطار ما تفرضه متغيرات البيئة الخارجية.

* البعد الإستراتيجي: التركيز على المدى البعيد، إذ تختص باستغلال الفرص المستقبلية بالإضافة إلى الحالية.

* **التناسب:** أن يتناسب استخدامها مع أهداف وغايات المؤسسة.

(3) أنواع المزايا التنافسية: للميزة التنافسية نوعان أساسيان هما:

♦ **ميزة التكلفة الأقل:** تحوزها المؤسسة إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.

♦ **ميزة التمييز:** قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، وتختلف المجالات التي يمكن أن يتميز فيها المنتج بالتركيز على عوامل التفرد، كالجودة، السرعة في الاستجابة والتسليم، خدمات ما بعد البيع...

(4) مصادر الميزة التنافسية:

مصادر خارجية: تنشأ مصادر الميزة التنافسية من البيئة الخارجية وفقا للفرص الجاذبة (المواد الأولية، التغيرات البيئية النقل مثال الظروف الحالية)، فيتم تطوير الإستراتيجية التنافسية الملائمة لهذه المتغيرات (فرص وتهديدات).

مصادر داخلية:

- **مدخل الموارد:** امتلاك المؤسسة لموارد خاصة تكون مصدرا لتمييزها.
- **مدخل تحليل سلسلة القيمة:** التميز على مستوى العمليات الداخلية إنتاجية أو إدارية كانت، أساسية أو ثانوية.

(5) أبعاد الميزة التنافسية: تعددت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية حسب اتجاهاتهم، إلا أنها اتفقت في مضامينها على الأبعاد الأساسية التالية:

1. التكلفة: وتعتبر البعد الأساسي في حال التركيز على إستراتيجية التكلفة الأقل، وتحقق أساسا من خلال الكفاءة المتفوقة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك بالاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية والموارد المتاحة في المنظمة لبلوغ الأهداف.

2. الجودة: القدرة على تقديم منتجات متطابقة مع احتياجات ورغبات وتطلعات الزبائن أو تفوقها، وهي أيضا مفهوم يستخدم للتمييز والمفاضلة بين منتجين أو أكثر متشابهين خاصة في السعر، مما يرفع من قيمة المنتج في ذهنية الزبون وبالتالي استعداده لدفع السعر، وتحقيق الجودة من خلال:

- التركيز على العميل واحتياجاته.
- ضمان جودة المواد الأولية وسهولة الحصول عليها بتطوير العلاقات مع الموردين.
- اعتماد نظام الإنتاج المرن بمتابعة العمليات الإنتاجية والرقابة المستمرة لتحديد العيوب وأسبابها وتجنب تكرارها.
- التحسين المستمر للعمليات الداخلية كأساس لتطوير الجودة.

3. الإبداع: القدرة على التجديد و التغيير في المنتجات وأساليب الإنتاج خاصة مع التغير والتنوع المستمر في حاجيات العملاء، ومع زيادة حدة المنافسة وذلك بما يضمن للميزة التنافسية أن تستمر طويلا.

4. الاستجابة لاحتياجات العميل: باعتباره مركز اهتمام المؤسسة، فتطوير مقاييس ومعايير الإنتاج والمنتج تكون حسب المواصفات التي يرغب فيها الزبون، كما تشمل التركيز على تحقيق الاستجابة بأسرع ما يمكن (السرعة في التسليم) بالإضافة إلى توفير خدمات ما بعد البيع. فبعد الاستجابة لاحتياجات العميل يتلخص في:

✚ **الإنتاج حسب الطلب:** أي بما يستجيب لرغبات العملاء وهنا تتفاوت قدرة المؤسسات من حيث قدرتها على تمييز المنتجات حسب الطلب أو اللجوء إلى النمطية.

✚ **وقت الاستجابة:** وذلك نظر لمكانة الوقت لدى الزبون، وينعكس ذلك على:

- **سرعة التسليم:** القدرة على تسليم المنتج بشكل أسرع وأفضل.

- **اعتماد التسليم:** الالتزام بموعد التسليم المحدد.

✚ **خدمة العملاء:** قد تتميز مؤسسة عن أخرى من خلال خدمات ما بعد البيع كالضمانات، تقديم الاستشارات، الصيانة، توفير قطع الغيار....

5. المرونة: قابلية المؤسسة التكيف في نظامها الإنتاجي مع التغيرات البيئية التنافسية بما يستجيب لمتطلبات الزبائن المتغيرة والمتزايدة.

II- الإستراتيجيات التنافسية:

وضع Porter نموذجاً مصفوفياً سنة 1980 على محورين (نوع الميزة التنافسية ومجال المنافسة) وحدد ثلاث إستراتيجيات أساسية:

❖ إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف.

❖ إستراتيجية التمايز.

❖ إستراتيجية التركيز.

وطور Porter هذا النموذج سنة 1985 ليبين فيه إمكانية الدمج بين إستراتيجيتي السيطرة عن طريق التكاليف والتركيز، أو التمايز والتركيز، ثم بين سنة 1989 إمكانية الدمج من جهة أخرى بين إستراتيجيتي التكاليف المنخفضة والتمايز، وهذا ما يوضحه النموذج التالي:

		الميزة التنافسية	
		تكاليف منخفضة	تميز
مجال المنافسة	من السوق واسع النطاق	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	إستراتيجية التمايز
	من السوق ضيق النطاق	إستراتيجية التركيز على أساس التكلفة المنخفضة	إستراتيجية التركيز على أساس التميز

1) إستراتيجية قيادة التكلفة (السيطرة بالتكاليف) Cost leadership

تركز على تخفيض التكاليف دون التأثير على معدل الإنتاج أو جودة المنتجات بتقليص مختلف التكاليف الإدارية أو الإنتاجية أو التسويقية وغيرها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تحقيق اقتصاديات الحجم.
- الاستفادة من أثر التجربة والتعلم.
- تحقيق كفاءة سلسلة التوريد من خلال التكامل الخلفي والأمامي.
- استخدام القوة التفاوضية عند الشراء بأحجام كبيرة.
- تخفيض تشكيلة المنتجات (اللجوء للتنميط).

ومن مخاطر هذه الإستراتيجية: إمكانية التقليد، والتركيز على التكلفة على حساب السعر.

2) إستراتيجية التمييز: (Differentiation)

تركز المؤسسة على تمييز منتجاتها عن منافسيها في نظر الزبون بإضافة خصائص تجعل منتجاتها فريدة ومتميزة وغير قابلة للتقليد وبالتالي خلق قيمة للزبون يستطيع إدراكها بغض النظر عن السعر، ويحتاج نجاح هذه الإستراتيجية إلى مجموعة من شروط:

- قدرة الزبون على اكتشاف القيمة الإضافية للمنتج ودرجة تميزه.
- مراقبة التكاليف لضبط التوازن النسبي.
- المواءمة بين الفرق في السعر والقيمة التمييزية.
- تحديد الزبائن المستهدفين بدقة وخصوصيات احتياجاتهم.
- تحليل ومعرفة المنافسين وقدرتهم على تمييز منتجاتهم.

■ العمل على وضع عوائق لحماية عوامل التميز.

وهناك عدة محددات للتميز يمكن أن تركز عليها المؤسسة حيث يمكن تحقيق التميز على أساس الجودة، مدة حياة المنتج، التميز عن طريق شبكة التوزيع، وقت التسليم، والتميز في تغليف المنتج (سهولة الاستخدام والتخزين، حماية المنتج، الجاذبية والتحفيز، حماية البيئة...).

ويزداد نجاح إستراتيجية التميز في حال توفر المؤسسة على كفاءات جوهرية يصعب تقليدها من طرف المنافسين أو تحويلها.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه الإستراتيجية:

- صعوبة استدامة السعر المرتفع خاصة مع بلوغه مرحلة النضج.
- خطورة التقليد وبالتالي ضرورة الإبداع والتحسين المستمر.
- المبالغة في التميز والتي قد تفوق إدراك الزبون.

3) إستراتيجية التركيز (Focus)

تركيز المؤسسة على مجموعة معينة من المشتريين أو سوق جغرافي معين ما يجعلها أكثر كفاءة من منافسيها، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق السيطرة بالتكاليف أو التميز في هذا الجزء من السوق أو كليهما معا (الإستراتيجية المدججة). وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في حال وجود سوق معين له احتياجات خاصة وتتوفر لدى المؤسسة مهارات وإمكانيات خاصة تمكنها من التميز فيه.

ومن مخاطر هذه الإستراتيجية:

- صعوبة المزج بين الإستراتيجيتين في نفس الوقت (التميز وخفض التكلفة)
- صعوبة تجزئة السوق وتحديد فئة محدودة (niche).
- ضرورة قوة العوائق للحامية أمام دخول المنافسين.