

التنافسية والميزة التنافسية: أيهما أولاً

نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها

*Competitiveness and Competitive Advantage: Which Comes First?
(Towards a proposed conception to explain the relationship between
(competitiveness and its advantage)*

سعاد قوفي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)، souaad.goufi@univ-oeb.dz

تاريخ الإستلام: 2022 / 01 / 15 تاريخ القبول: 2023 / 02 / 15 تاريخ النشر: 2023 / 02 / 18

ملخص:

هدفت هذه الدراسة في محاولة منا لوضع مقاربة نظرية لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها، بناء على نظرة تحليلية انتقادية من وجهة نظر الباحث، مستمدة من توجهات مختلف الكتاب في هذا المجال، وذلك بتشكيل نموذج مقترح يبين ما اذا كانت الميزة التنافسية وليدة التنافسية أم أن الثانية هي الأصل وميزتها هي المنبثقة منها. توصلت الدراسة الى ان العلاقة بين المتغيرين (التنافسية وميزتها) هي علاقة سببية متعكسة (الميزة هي سبب ونتيجة للتنافسية في آن واحد)، فالمزايا التنافسية والتي تتمثل أساسا في جودة المنتجات، المرونة، الابتكارية، درجة التكامل، مستوى التكاليف تعتبر كمدخل لتقسيم الجماعات الاستراتيجية (هذه الأخيرة تعبر عن التنافسية)، في المقابل فإن أقسام الجماعات الاستراتيجية (المجموعة الرائدة/المتحدية..الخ) تحاول كل مؤسسة في كل مجموعة قدر الإمكان الوصول إلى أفضل هذه المعايير وخلق القيمة، إذن ها هي المعايير (المزايا التنافسية) تتخذ مرة أخرى كمخرج للتنافسية؛ الكلمات المفتاحية: التنافسية؛ الجماعات الاستراتيجية؛ العدائية الموسعة؛ المنافسة؛ الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aimed in an attempt to develop a theoretical approach to explain the relationship between competitiveness and its advantage, based on a critical analytical view from the researcher's point of view, derived from the orientations of various writers in this field, by forming a proposed model that shows whether competitive advantage is the result of competitiveness or whether the second is the origin. Its advantage is that it emanates from it.

The study concluded that the relationship between the two variables (competitiveness and its advantage) is an opposite causal relationship (the advantage is both a cause and consequence of competitiveness). The latter expresses competitiveness, on the other hand, the departments of the strategic groups (leading/challenging group) try each organization in each group as much as possible to reach the best of these standards and create value, so here are the standards (competitive advantages) taken again as an exit ; for competitiveness

Keywords: competitiveness; strategic groups; extended hostility; The competition; Competitive advantage.

ان التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عن العولمة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها بصورة ذكية، ترتبط فعالية ذلك لحد كبير بقدرة المؤسسة على التنافسية، حيث تمثل التنافسية السمة الأكثر وضوحاً في النظام العالمي الجديد، فهي تشكل الإطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسات.

ان المنافسة لظاهرة غزت قطاعات بيئة الأعمال تتفاوت حدتها من قطاع إلى آخر تبعاً إلى عدد المنافسين، والتنافسية كضرورة أفرزتها المنافسة تحمل معنى التفوق لا التعايش، إذ تعبّر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثبت وجودها في القطاع التي تتواجد فيه، وتعني التسابق نحو نفس المركز عن طريق امتلاك مزايا تؤهلها للمواجهة.

• مشكلة الدراسة: سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

هل الميزة التنافسية هي نتيجة للتنافسية أم أن الأولى هي سبب للثانية؟

• أهمية الدراسة:

تنبع أهمية دراستنا الى قلة ان لم نقل انعدام وجود مقارنة نظرية لتفسير مفاهيم المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية وتأثيراتهم المتبادلة على نحو يعكس الحاجة الماسة في التفكير بآليات تفعيل المداخل المهمة والواضحة لزيادة قدرة المؤسسات على البقاء.

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى جملة من النقاط:

- ✓ معرفة العلاقة والتأثيرات المتبادلة الموجودة بين التنافسية وميزتها؛
- ✓ معرفة الفيصل بين مفهومي المنافسة والتنافسية؛
- ✓ معرفة المداخل المباشرة الصريحة للميزة التنافسية، وكذا المداخل المهمة التي تؤثر بطريقة غير واضحة المعالم كما في المداخل الأكثر شفافية.

• منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، هذا الأخير يقوم على ربط الظواهر ببعضها، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات من أجل الخروج بنتائج.

• تقسيمات الدراسة: للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيمه الى ثلاث محاور:

أولاً: الجماعات الاستراتيجية كحد فاصل بين المنافسة والتنافسية:

1-التفريق بين المنافسة والتنافسية؛

2-قوى العدائية الموسعة؛

3. المجموعات/الجماعات الاستراتيجية .

ثانياً:الاستراتيجيات التنافسية النمطية:

1-إستراتيجية قيادة التكلفة؛

2. استراتيجية التفريق؛

3. استراتيجية التركيز.

ثالثاً: نحو نموذج مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها؛

1. تحليل انتقادي لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها؛

2-مداخل الميزة التنافسية الواضحة والمبهمة.

أولاً: الجماعات الاستراتيجية كحد فاصل بين المنافسة والتنافسية

تتعدد أوجه منافسة المؤسسات ، فمن جهة نجدها في مواجهة مباشرة مع مؤسسات مماثلة لها من نفس حجمها، ومن جهة أخرى فهي تنشط في محيط تشغله مؤسسات كبيرة ذات إمكانيات هائلة، ومن جهة ثالثة فوجود مؤسسات أجنبية مجهولة الهوية ناتجة عن الانفتاح الاقتصادي يعتبر تحدياً تنافسياً آخر.

1-التفريق بين المنافسة والتنافسية

إذا انطلقنا من ناحية التفريق بين المنافسة والتنافسية نجد أن:

حسب القاموس الاقتصادي الاجتماعي لـT.Suavet؛ فالمنافسة بمعناها الأكثر عامية تحدد وضعية المؤسسة في سوق تتميز بحرية الدخول والمساواة التقريبية للحظوظ بالنسبة للجميع ، أي كل فرد، كل مؤسسة يمكنها المشاركة في الإنتاج، في البيع أو في شراء المنتج (غول، 2006، ص:72).

المنافسة كظاهرة غزت قطاعات بيئة الأعمال تتفاوت حدتها من قطاع إلى آخر تبعاً إلى عدد المنافسين، والتنافسية كضرورة أفرزتها المنافسة تحمل معنى التفوق لا التعايش، إذ تعبّر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثبت وجودها في القطاع التي تتواجد فيه، وتعني التسابق نحو نفس المركز عن طريق امتلاك القدرة على تحمل المنافسة، "فالمتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق." (جمعة، 2000، ص:476)

ويمكن الاستعانة بالمثال التالي لتوضيح ذلك:

كل المشاركين في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون، حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى.

مما سبق نجد أن مجموع التنافسيين ينطوي ضمن مجموع المنافسين، وأن التنافسية هي مفهوم أكثر عمقا من المنافسة، فكل من يشغل في قطاع معين مهما كان حجمه ومبيعاته يندرج ضمن مفهوم المنافس أو المنافسة، بينما التنافسية تختص بالمؤسسات الرائدة.

نستطيع وضع حد فاصل بين الفائزين بالمراتب الأولى (التنافسيين) عن المنافسين عن طريق الجماعات/المجموعات الاستراتيجية.

إن مجموع المنافسين يشمل كل المؤسسات التي تخضع إلى نفس الضغوطات من القوى العدائية الموسعة الخمس، لكن مجموعات المتنافسين لهم خصائص معينة. هذه المجموعات التنافسية تدعى بالمجموعات الاستراتيجية، بمعنى أن المجموعات الاستراتيجية هي المعيار للتفرقة بين المتنافسين عن باقي المنافسين.

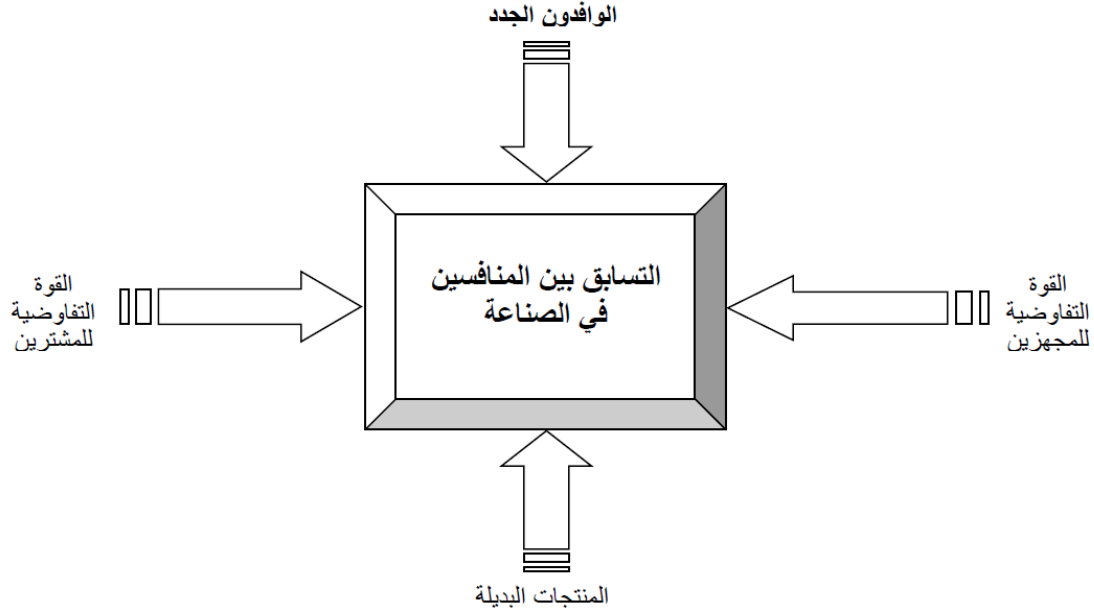
2-قوى العدائية الموسعة

المنافسة تعنى بمؤسسات ذات نفس القطاع كما سبق وأشرنا، هاته المؤسسات التي تختلف في حجمها ومبيعاتها وقدرتها على المواجهة تخضع لذات ضغوط القوى الخمس للعدائية الموسعة.

"مفهوم العدائية الموسعة يعود إلى (Porter 1982) ، ويرتكز على الفكرة التي مؤداها أن قدرة المؤسسة تتوقف ليس فقط على المنافسة المباشرة التي تواجهها في السوق، ولكن أيضا على الدور الذي تلعبه القوى العدائية (forces rivales) في خلق وتطوير واستغلال ميزة تنافسية في سوقها الأساسي؛ مثل: الداخلون المحتملون، المنتجات البديلة، الموردون والزبائن" (غزي وبلعجوز، 2007، ص:12)، مما يعني أن تنافسية المؤسسة تتحدد بجاذبية الصناعة الرابحة المحققة لأعلى المردودات، أو على العكس من ذلك تتحدد بعدائية الصناعة الخاسرة المحققة لأدنى الأرباح، وهو ما يعني اختلاف المردوديات تبعاً لهيكل الصناعة .

بمعنى آخر عندما تكون قوى عوامل المنافسة مواتية أي في مصلحة المؤسسة يقلّ الضغط أو التأثير السلبي على الربحية، والعكس بالعكس، نستطيع توضيح ذلك في الشكل 1.

الشكل 1: نموذج القوى الخمس للعدائية الموسعة



المصدر: (الدوري، 2005، ص: 104).

تتمثل قوى العدائية الموسعة فيما يلي:

• تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة

"إن دخول المنافس الجديد إلى السوق غالباً ما يكون استجابة للمردود المتوقع من هذه السوق مقايضة بالأرباح التي جنتها أو يمكن أن تجنيها المؤسسات العاملة فيه". (العاني واخرون، 2010، ص: 153)

إن المنافسين المحتملين الممكن دخولهم إلى سوق ما يشكلون تهديداً، يجب على المؤسسة محاصرته وأن تحمي نفسها، وذلك بإنشاء حواجز ضد دخول كل وافد جديد، وسوف تتجه ربحية المؤسسة إلى أن تكون أعلى عندما تكون هناك عقبات أمام مؤسسات أخرى تمنعها من الدخول للصناعة، أو ما يسمى بعوائق الدخول.

"تتصف عوائق الدخول عموماً؛ بالعوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول مؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة، وتفسير عوائق الدخول في تفسير استقراريه الهياكل" (Anglie, 1993, p: 57)

"تتمثل عوائق الدخول في: اقتصاديات الحجم الكبير، تمييز المنتج، متطلبات رأس المال، مزايا المؤسسات القائمة مسبقاً، سياسات الحكومة بالإضافة إلى عوائق الدخول المتمثلة في ردود فعل المنافسين الحاليين". (Lever, 2004, p: 55)

• القوة التفاوضية للمجهزين

على الجانب الآخر يستطيع المجهزون التأثير على تنافسية القطاع من خلال: محورية المنتجات للمشتريين (كمثال: تبقى شركة أنتل قادرة باستمرار على جني أرباح ضخمة، وذلك بزيادة الأسعار لكل من HP، DELL، لأن منتجاتها تبقى المحور بالنسبة لجهاز PC)، منتجات ذات تكاليف تحويل عالية (كمثال يمتلك مجهزة برامج Soft Ware قوة تفاوضية عالية على المؤسسات التي تحتاج أنظمتها للتشغيل؛ سوف يتطلب التحول من مجهزة هذه البرامج إلى غيره إلى إحداث تعديل مكلف لتغيير الحاسبات الآلية وبرامجها)، وأخيراً تركيز أعلى للمجهزين، حيث أنه عندما يكون المجهزون أكثر تركيزاً من المشتريين فإنهم يتجهون إلى أن يكونوا في مركز تفاوضي أحسن حول الأسعار لعللاقة صناعة الدواجن مع المطاعم.

• القوة التفاوضية للمشتري

من جهة أخرى يتنافس المشترون في القطاع للحصول على السعر الأقل، خدمات أكثر وجودة أعلى ، وتتوقف قوتهم التفاوضية على ما يلي المنتجات غير المميزة (على سبيل المثال المشتري الذي يرغب في شراء سيارة عادية بأربعة أبواب تكون لديه القدرة على المساومة أكثر من مشتري آخر لسيارة سبورت حسب طلبه)، تركيز المشتري، ودخول المشتري إلى الصناعة (التكامل للخلف)، يعمل العنصران الأخيران بعلاقة طردية مع الحصول على أفضل الشروط حول الأسعار والخدمة ، وبالتالي يزيدان من عدائية الصناعة الخاسرة.

• تهديد حالات الإحلال

جودة البديل وتكلفته تلعب دوراً أساسياً في جدية هذا التهديد ودرجة تقبله من الزبون، وسوف تؤثر حتماً هذه البدائل على مردودية القطاع بما تفرضه من سقف متدن للأسعار، فظهور المنتجات البديلة يهكّن أن يقصي المؤسسات الأكثر هشاشة في الصناعة ويدعم العدائية التنافسية. كأمثلة على ذلك : الاستخدام الكثيف للبريد الإلكتروني كإحلال لـ مكاتب البريد، ويتوقع حدوث نفس الشيء لمنتجات المحروقات إذا استمرت أسعارها في الارتفاع في ظل الأبحاث التي تعمل على تعدد البدائل لها، خاصة بعد تنامي دور حماية البيئة.

• طبيعة المنافسة في الصناعة

تتمثل طبيعة المنافسة في الصناعة في المنافسين الحاليين، "وهم يتمثلون في جميع المؤسسات العاملة في قطاع ما، والتي تكون في العادة متقاربة من حيث الحجم والامكانيات". (بني حمدان، 2007، ص:69)

تأتي شدة المزاخمة بين منافسي الصناعة في مركز القوى المحددة لجاذبيتها، وتنشأ من كون عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين مراكزهم، فتأخذ تحركاتهم عدة سلوكيات لتخفيضات سعرية، إشهار.

شدة المزاخمة في الصناعة تحكمها جملة من العوامل الهيكلية، من شأنها أن تؤثر عليها سلباً أو إيجاباً، والتي نذكر منها: أحوال الطلب، التكاليف الثابتة، عوائق الخروج، هيكل المنافسة.

ولنذهب لأبعد من تحليل جاذبية /عدائية وتموقع الصناعة ككل، فعلى الرغم من أن المنافسين في نفس الصناعة يواجهون نفس الضغوط من المشتري والمجهزين وحالات الإحلال، إلا أن هذه المؤسسات مختلفة تماماً من حيث جودة منتجاتها وخصائص أخرى، هنا ندخل في مفهوم جديد يدعى الجماعات الاستراتيجية.

3. المجموعات/الجماعات الاستراتيجية:

هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي تتبنى أنواعاً متشابهة من الاستراتيجيات داخل نفس الصناعة (ديفيد لي، 2008، ص:164)، ولها ظروف اقتصادية متقاربة، فالمؤسسات داخل نفس المجموعة الاستراتيجية تشبه كل منها الأخرى بالنسبة لعدد من الخصائص الأساسية المختلفة وهي: نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع المشتري، الجودة، صورة العلامة، اختيار قنوات التوزيع، درجة التخصص، درجة التكامل العمودي، فكل مؤسسة تستجيب إلى القوى البيئية بالطرق التي تكون أكثر توافقاً مع أوضاعها واستراتيجياتها التنافسية.

الشكل 2: خريطة الصناعة وفقاً للجماعات الاستراتيجية



Source: (Porter, 1982, p334)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك منافسة بين المجموعات الاستراتيجية لنفس القطاع، وتنافسية بين المؤسسات التي تتشارك نفس المجموعة الاستراتيجية، "في نفس المجموعة الاستراتيجية تتنافس كل من HP و IBM بعنف كل منهما ضد الأخرى، في نفس قناة التوزيع تزلان تقريباً من DELL نفس المشتري في تقديم أجهزة للحاسبات الآلية التي تعد طبقاً لمواصفات العميل عبر الانترنت". (ديفيد لي، 2008، ص 192)

من الملاحظ أن القطاع يتكون عادة من عدد قليل من المجموعات الاستراتيجية، وقد يشمل مجموعة استراتيجية واحدة إذا كانت كل المؤسسات تتبع نفس الاستراتيجية القاعدية، وقد تمثل كل مؤسسة مجموعة استراتيجية مختلفة، ووفقاً لذلك يمكن تحديد الأنماط التالية من المجموعات الاستراتيجية:

الجماعة الاستراتيجية الرائدة:

تتمتع المؤسسة فيها بحصة سوقية كبيرة وتتميز بالتجديد والابتكار، وعادة تقود المؤسسات الأخرى في تغييرات السعر، ومن رواد السوق المشهورين: وال مارت (تجارة التجزئة)، وكتريلر (معدات الحفر)، ماكدونالدز (الوجبات السريعة)، كوكاكولا (المشروبات الغازية). (كوتلر وأرمستروود، 2007، ص: 769)

الجماعة الاستراتيجية المتحدية:

هي التي تنافس من خلال الدفاع عن حصتها، وذلك بالاعتماد على الكفاءة، وتتعدى ذلك إلى انتهاز الفرص لإحراز التفوق عن طريق توسيع التشكيلة، الابتكار وتحسين الخدمة.

الجماعة الاستراتيجية المدافعة:

حيث قليلاً ما تقوم هذه المؤسسات بتطوير المنتجات واتجاهها العام يكون نحو الكفاءة الإنتاجية.

الجماعة الاستراتيجية التابعة:

هي المؤسسة أو المؤسسات التي تمارس السلوك المعاكس للمؤسسة الرائدة، لأنها تابعة لتصرفاتها، كون ليس لها صياغة واضحة للرسالة، واستراتيجياتها غير متوافقة مع بيئتها. تجدر الإشارة إلى أن كل مجموعة استراتيجية تتبنى استراتيجية قاعدية، فلا يمكن الحديث عن الجماعات الاستراتيجية دون الخوض في الحديث عن الاستراتيجيات المعممة أو النمطية.

ثانياً- الاستراتيجيات التنافسية النمطية

هناك استراتيجيات لا ترتبط بنوع النشاط أو حجم المؤسسة، إذ يمكن لأي مؤسسة أن تعتمد عليها بغض النظر عن إمكاناتها، أو طبيعة محيطها، مثل هذه الاستراتيجيات تدعى بالمعممة (Génériques)، وهي تعبر عموماً عن استراتيجيات نمطية (نموذجية) لا تخرج عن نطاق وسائل مناوئية، تتجه نحو تعزيز التنافسية والتطعيم ضد مخاطر قوى السوق، وتسمى باستراتيجيات بورتر (Porter)، وتتمثل في ثلاثة استراتيجيات أساسية:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة

يمكن إعطاء مفهوم لتدنية التكاليف على أنها تخفيضات حقيقية ودائمة في تكلفة الوحدة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة بدون التأثير على ملاءمتها للاستخدام المطلوب (ابراهيمية ، ، 2011، ص: 105)، "ونقصد باستراتيجية التكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر". (أحمد ودلهوم، 2019، ص156) "ويكون ذلك إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين (عليوات وبن برطال، 2021، ص264)

أما عن أهم كفاءات تحقيق ميزة التكلفة الأقل، فقد تكون عن طريق وفورات اقتصاديات الحجم؛ أو عن طريق الاستفادة من تراكم الخبرة في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية؛ ووفورات التكامل الرأسي.

2- استراتيجية التفريق

تتلخص هذه الاستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات (مالكي، 2021، ص485)

"يهدف التفريق بالمنتجات إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة في القطاع، والتي يدرك العديد من زبائن القطاع أنها ذات أهمية، ثم تجد المؤسسة لنفسها وضعية تصبح المشيع الوحيد لهذه الحاجات" (Porter, 1997, p 26)، مما يجعل الزبون يدفع سعراً أعلى ما دامت القيمة التي تم خلقها لفائدته تعوض بشكل واسع الزيادة في السعر. وعليه تحاول هذه المؤسسات هنا تحقيق مستوى جودة غير عادية، الوقت المناسب (دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات)، المتانة والموثوقية، التصميم الهندسي، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل. الخ. تقوم هذه الاستراتيجية على التجسيد الميداني لمبدأ الثقة، إذ يعتبر هذا الأخير العامل الحاسم في نجاح التفريق، "ونشير أنه يتبع هذه الاستراتيجية العديد من المؤسسات: Rolex للساعات، ومؤسسة IBM في الحاسبات الآلية، وشركة Caterpillar لمعدات المكنة الزراعية والآلات الثقيلة، حيث تضمن هذه الشركة تسليم قطع الغيار في خلال 48 ساعة لأي زبون في مختلف بقاع العالم". (غول، 2006، ص: 273). مما يكسب العملاء ثقة أكبر، فالتفريق يعتمد أساساً على الانطباع الذي يمكن أن يتركه المنتج في نفسية المستهلك.

يمكن تقسيم التفريق بالمنتجات إلى تفريق موضوعي وآخر ذاتي ، ينقسم الأول بدوره الى عمودي وأفقي، هذا الأخير " يرتكز على اقتراح نفس المنتج بمظاهر مختلفة ، وفقا للون والحجم والاذواق ، أما العمودي "فيتتم فيه تصنف المنتجات وفقا لاقتراح مستويات معينة من النوعية والجودة " (Besancenot, 2004, p117)؛ وفي هذه الحالة يكون المنتج ذو النوعية الأفضل مستخدما لقدر أكبر من الموارد"، على سبيل المثال منتجات مرتبة حسب معايير الصلابة، الأمان.الخ أما عن التفريق الذاتي في كون عن طريق الإشهار، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات.

"يشمل التفريق الذاتي منتجات كسلع أو خدمات إضافية مثل: جوائز خاصة للعملاء ذوي الولاء لل مؤسسة، وضمان أشمل وأطول لمنتجاتها وسبل راحة أخرى للعملاء." (مصطفى، ، 2003، ص: 26)

3- استراتيجيية التركيز:

تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الدخول الى السوق في حدود ضيقة من خلال التركيز على نوع خاص من المنتجات أو جزء خاص من السوق جغرافيا. (سالم، 2021، ص244) بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين، "فتستند قيمتها على الاعتقاد بأن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها" (نصيب وشايب، ، 2007، ص: 13) ، كما أن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصر الربحية والحصة السوقية الإجمالية.

"أوضحت بعض الدراسات التي أجريت عن الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات أن نجاح RCA تم باختيارها لاستراتيجية خفض التكلفة ونجاحها فيها، بينما نجحت Coca-Cola من خلال استراتيجية تمييز المنتج، ونجحت Rockford باستراتيجية إنتاج منتج خاص لإشباع حاجات فئات محدودة من العملاء المتميزين". (مصطفى، 2000، ص: 3)

في استراتيجية التركيز يجب أن يتوفر في قطاعات السوق إما عملاء لهم احتياجات غير عادية، أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة؛ "أو سلسلة قيمة مختلفة عن تلك التي تخدم قطاعات سوقية أخرى" (Porter, 1997, p, p.) 324-326. ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع وربحيته، نمو السوق ، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية.

ثالثا: نحو نموذج مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها

1. تحليل انتقادي لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها

إذا انطلقنا من ناحية التفريق بين التنافسية وميزتها نجد أن:

تعرف التنافسية على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق نمو وابتكار وتجديد (سالم، 2021، ص232)

وهناك من يعرف التنافسية "على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين (سالم، 2021، ص243)، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف أو النتيجة المنتظرة من التنافسية.

انطلاقا من التعريفين السابقين نجد أن التنافسية هي الأساس الذي تنبثق منه الميزة التنافسية.

من جهة أخرى "يعرف ريد وديفيلي الميزة التنافسية على أنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها مقارنة بالمنافسين، وأن تحقيق الميزة التنافسية يولد بشكل مباشر وضمني أداء تنافسي عالي. (أحمد ودلهوم،

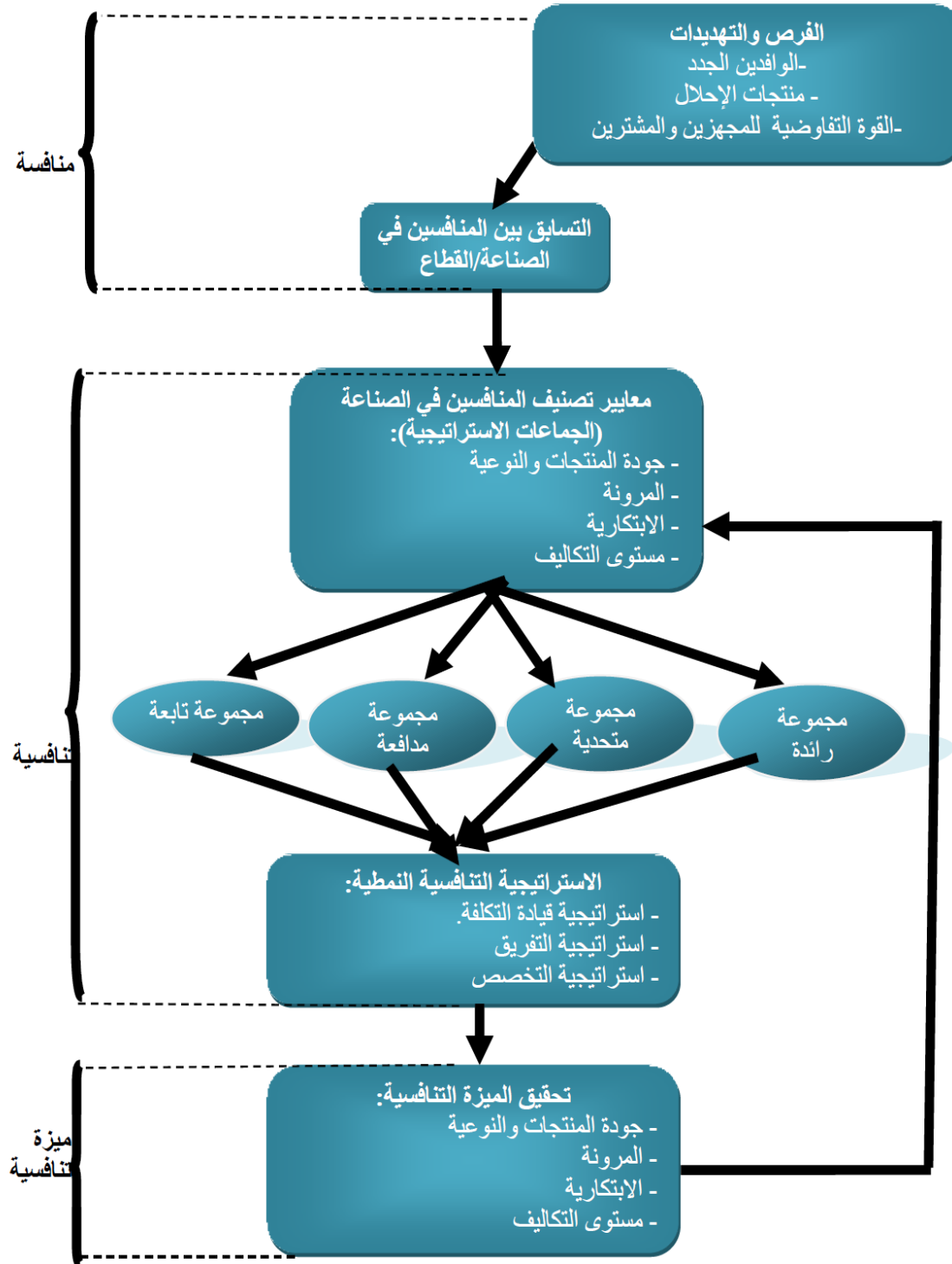
2019، ص152)، و في نفس السياق نشير أن " Igor Ansoff يعرف الميزة التنافسية على أنها خصائص الفرص المميزة والتي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق، والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية". (Fritz , 2008, P.10)

هذين التعريفين الأخيرين وصفا للميزة بالأساس والتنافسية بالمنبثقة عنها.

نستخلص بأن العلاقة بين التنافسية وميزتها تأخذ شكلين، يرتبط كل منهما مع الآخر كما يلي:

- ✓ التنافسية تؤثر على الميزة التنافسية، حيث تعد الثانية مخرجا ونتيجة للأولى.
- ✓ الميزة التنافسية يمكن أن تؤثر على التنافسية، إذ تعد الأولى مدخلا للثانية. والشكل رقم (3) يوضح ذلك.

الشكل 3: نموذج مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها



نفسر أن العلاقة بين المتغريين (التنافسية وميزتها) بأنها علاقة سببية متعكسة (الميزة هي مدخل ومخرج للتنافسية في آن واحد) فيما يلي:

إذا انطلقنا من أن الجماعات الاستراتيجية هي الحد الفاصل بين المنافسة والتنافسية، فإن الجماعات الاستراتيجية (هذه الأخيرة تعبر عن التنافسية) كون أن المؤسسات الموجودة في نفس الجماعة الاستراتيجية هم المتنافسون كما ذكرنا سابقاً يكون تصنيفها على عدد من المعايير: جودة المنتجات، المرونة، التكنولوجيا المستخدمة، مستوى التكليف. الخ، هذه المعايير هي نفسها المزايا التنافسية. يعني هذا أن معايير تصنيف الجماعات الاستراتيجية ألا وهي المزايا التنافسية تعتبر كمدخل لتقسيم الجماعات الاستراتيجية (التنافسية)، في المقابل فإن أقسام الجماعات الاستراتيجية (المجموعة الرائدة/المتحدة/التابعة) تحاول كل مؤسسة في كل مجموعة قدر الإمكان الوصول إلى أفضل هذه المعايير في خلق القيمة، إذن ها هي المعايير (المزايا التنافسية) تتخذ مرة أخرى كمخرج للتنافسية. فالميزة تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة. تجدر الإشارة إلى أن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها. من حيث النوعية، التسليم والشكل بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها. (مبروك وشراذ، 2021، ص 244).

2-مداخل الميزة التنافسية الواضحة والمهمة

الآن يبقى السؤال من أين تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية، سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزتها التميز، فلا بد أن تكون للميزة التنافسية مداخل تستمد منها، سواء أكانت هذه المداخل واضحة أو مهمة.

2-1-المداخل الواضحة للميزة التنافسية

المداخل المباشرة للتنافسية هي مداخل تقليدية معروفة متعلقة بالمنتج، نذكر بعضاً منها في الآتي:

• الجودة

عرف فيليب كروسبي الجودة على أنها المطابقة مع المتطلبات، كما عرفت المنظمة الدولية للتقييس إيزو 9000 أن الجودة هي مقياس مدى تلبية احتياجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية. (مالكي، 2021، ص 481)

يجربنا الحديث عن الجودة إلى مفهوم آخر أو عامل آخر قد يزيد من تنافسية المؤسسة عند عبور الحدود: يسمى "L'effet made in (صنع في) (غول، 2006، ص: 95)، حيث بالنسبة لبعض المنتجات يكفي معرفة بلد المنشأ أو الصنع للحكم على تنافسية المنتج وجودته، ولهذا نجد الحذاء الإيطالي مشهور ومعترف بجودته عالمياً، العطور والأزياء النسائية في فرنسا، ملابس الرجال في إنجلترا... الخ.

• الابتكار والابتكار الأخضر

يقصد بالابتكار قدرة المؤسسة على خلق منتجات جديدة أو ادخال بعض التغييرات والتطبيقات للمنتجات الموجودة، حيث أصبح الابتكار مهما في جذب الزبائن خاصة مع التطور التكنولوجي. (مالكي، 2021، ص 488)

أما الابتكار الأخضر ف كلمة أخضر تستخدم كاختزال لشيء يمكن أن يحسن من حالة البيئة بشكل ملحوظ، وقد يشير إلى المنتج والصناعة والشركة التي تحافظ على الطاقة والموارد، ويولد الطاقة النظيفة والمتجددة، ويقلل النفايات ويعيد البيئة والتنوع البيولوجي. (دروازي، سمار، 2019، ص: 142):

الابتكار الأخضر البيئي هو الابتكار الذي يزيد من الأداء البيئي للأنشطة الإنتاجية والاستهلاكية " فجميع العمليات الجديدة التي هي أكثر كفاءة في استخدام الموارد هي ابتكارات بيئية " وقد أظهرت الدراسات أن الزبائن يرغبون بشراء منتجات خضراء بصورة أكبر عندما تمتلك خصائص المنتج الأصلي مع تميزها بالصفات البيئية (دروزي، سمار، 2019، ص:143). فعلى المنظمة أخذ هذا البعد بعين الاعتبار في منتجها البيئي.

• الوقت والمرونة

المرونة تشير إلى الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (سالم، 2021، ص:240)

يمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق، وتخفيض زمن الدورة للعميل، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه.

إن القرارات الاستراتيجية السريعة المتمثلة في إطلاق منتج جديد، وفي تطبيق تكنولوجيا جديدة هي تلك التي تمكن من المتابعة السريعة لاستراتيجية المنافسة، ومعالجة التقهر مباشرة عند الفشل.

• اقتصاديات الحجم والميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج:

المؤسسات التي تحقق اقتصاديات الحجم هي التي يؤدي توسيع الإنتاج بها إلى تخفيض التكاليف بنسبة أكبر من زيادة الإنتاج، وتكون ناجمة عن أثر التعلم؛ مما يؤدي بها إلى تخفيض أسعارها بالتوازي مع تكاليفها.

"تشمل الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة بالإنتاج في ال قطاع ".(بامخرمة، 2001، ص، ص: 92، 93)

"وقد تنشأ هذه الميزة لأسباب مختلفة، فمثلا قد يكون للمؤسسات القائمة السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة، كحق الاختراع، أو أن تمتلك المؤسسات القائمة موارد أفضل من كفاءات إدارية مقارنة لما تملكه المؤسسات الداخلة" (كلارك، 1994، ص: 131).

2-2- المداخل المهمة للميزة التنافسية

لم تعد تنافسية المؤسسة مقتصرة على البعد المباشر القائم على التكاليف ومصادر المواد، إذ تحاول المؤسسة أن تضيف نوعاً من الضبابية على سياساتها الداخلية من إدارة وزبائن داخليين، وكذا سياساتها الخارجية اتجاه عملائها، بيتها، ومجتمعها، إذ سميننا هذه السياسات غير المباشرة بالسبب المهم، أو الضمني الذي يؤثر بطريقة قد تظهر أكثر فأكثر ضبابية على تنافسية مؤسسات القطاع، حيث تؤثر عليها بطريقة غير واضحة المعالم كما في المداخل الأكثر شفافية.

• سماع صوت الزبون:

يجب على المسيرين ألا يغتروا بجودة منتجاتهم، فمن الخطأ الاعتقاد بأن المنتج الجيد يجلب لهم حتما زبائن أوفياء، ذلك أن المنافسين يحاولون دائما أن يلبوا حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسهم، "في هذا الصدد نشير أنه انتقلت (Vistakon)، وهي فرع من مؤسسة Johnson and Johnson في ظرف عشر سنوات من مرتبة متواضعة إلى مرتبة الرائد العالمي في سوق العدسات اللاصقة للعين، ففي هذه المؤسسة تقع مسؤولية الاستماع للزبون على عاتق مصلحة الإنتاج التي ترد على مكالمات الزبائن غير الراضين، ومن ثمة اكتشاف أخطاء التصنيع، وتملك Vistakon نظام معلوماتي يقوم بتسجيل كل طلبات الاستعلام، الانتقادات، إذ توجه هذه المعلومات للمصالح المعنية بالتحليل قصد معرفة ما يريده الزبون. (خليفة، 2010، ص: 18).

• الحوكمة

"يؤدي وجود أطر مؤسسة ديمقراطية إلى تقليل الفساد البيروقراطي، وجعل المؤسسات أكثر مصداقية في تطبيق القواعد المدعومة للحقوق والملكيات، هذا بعد أن تأكد من أن العوامل الأساسية المساعدة على النجاح في المنافسة في ظل العولمة تنتمي لعالم الإدراك والقيم والسلوك، لا لعالم المال وعالم التكنولوجيا" (عبد الله، 2008 ، ص90)، خاصة في مناخ يحايي ذوي الجاه والنفوذ والرسميين ورجال الأعمال على حساب الأقلية من حملة الأسهم والمجتمع .

" ينشر المنتدى الاقتصادي العالمي السنوي في جنيف تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/ 2007، حيث يتضمن التقرير الوضع التنافسي في 125 بلداً يشكل ناتجها المحلي الإجمالي 98% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، ويقسم المنتدى الاقتصادي العالمي تقريره إلى تسعة فصول رئيسية، يطلق عليها وصف الأعمدة، وهي تمثل قياسات لجوانب متعددة من تنافسية الاقتصاد المعني.

• التمكين

"التمكين يعني منح العاملين كل ما يحتاجون إليه من معلومات وصلاحيات لازمة من اجل قيامهم بـلعمالهم، وهو ما يعني مشاركتهم في قوة اتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم نقل قوة اتخاذ القرارات بشكل كامل إليهم، مع ملاحظة تحميلهم لمسؤولية هذه القرارات". (بريس، 2011، ص:6).

يمكن التمكين من تحسين تنافسية وإنتاجية المؤسسة من خلال خلق دافع ذاتي للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مشاركتهم في وضع هذه الأهداف، مع الإشارة هنا أن ثورة المعلومات وتقاناتها، مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع، وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية تبني التمكين.

2. خاتمة:

تجتهد المؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية لتحسين مستمر في تطوير ادائها وتطوير مواردها، الأمر الذي يمكنها من احتلال موقع متميز وتحقيق اداء تنافسي عالي في ظل المزاومة الشديدة، وبالتالي فهذه المؤسسات مطالبة بفهم العلاقة بين المزاومة والتنافسية وميزتها.

من خلال دراستنا لمتغيرات المنافسة، التنافسية، ميزتها واستراتيجياتها، ومحاولة منا لوضع مقاربة نظرية لتفسير المتغيرات سالفة الذكر توصلنا الى أهم النتائج التالية:

✓ إن مجموع التنافسيين ينطوي ضمن مجموع المنافسين، وان التنافسية هي مفهوم أكثر عمقا من المنافسة، فكل من يشغل في قطاع معين من مؤسسات مهما كان حجمها ومبيعاتها تندرج ضمن مفهوم المنافس او المنافسة وهاته المؤسسات تخضع إلى نفس الضغوطات من القوى العدائية الموسعة الخمس، بينما التنافسية تختص بالمجموعات الرائدة؛

✓ نستطيع وضع حد فاصل بين الفائزين بالمراتب الأولى (المجموعة الرائدة) عن باقي المنافسين عن طريق الجماعات/المجموعات الاستراتيجية، مع الاشارة الى ان مؤسسات ذات نفس المجموعة يتبعون نفس الاستراتيجية القاعدية؛

✓ العلاقة بين المتغريين (التنافسية وميزتها) بأنها علاقة سببية متعكسة (الميزة هي مدخل ومخرج للتنافسية في آن واحد)، فالمزايا التنافسية والتي تتمثل أساسا في جودة المنتجات، المرونة، الابتكارية، درجة التكامل، مستوى التكاليف تعتبر كمدخل لتقسيم الجماعات الاستراتيجية (هذه الأخيرة تعبر عن التنافسية)، في المقابل فإن أقسام الجماعات الاستراتيجية (المجموعة الرائدة/المتحدية/التابعة) تحاول كل مؤسسة في كل مجموعة قدر الإمكان

الوصول إلى أفضل هذه المعايير وخلق القيمة، إذن ها هي المعايير (المزايا التنافسية) تتخذ مرة أخرى كمخرج للتنافسية؛

✓ يجب الفهم أن الميزة التنافسية ليس بالإمكان تحقيقها دائما وبصفة نهائية، فإنه من الوهم أن نتوقع الحفاظ بصفة دائمة على ميزة تنافسية انطلاقا من نفس المصادر والكفاءات، لأنها عرضة دائما للهجوم من طرف المنافسين المقلدين؛

✓ الاستراتيجية الوحيدة الملائمة للحفاظ على الميزة التنافسية تعتمد على زعزعة الصناعة بانتظام لصالح المؤسسة المعنية عن طريق تنوع مصادر الميزة التنافسية لها، حيث أن استراتيجية المؤسسة يجب أن تبحث على خلق ميزات تنافسية وقتية بصفة دائمة، بدلا من ميزة تنافسية دائمة، التي لا تكون في الأخير إلا وقتية، حيث هنا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية.

3- الإحالات والمراجع:

➤ المراجع باللغة العربية:

• المؤلفات:

- 1*الدوري زكرياء مطلق، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري، (الأردن، دار اليازوري، 2005)
- 2*العاني ماهر شعبان وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة -منظور ريادي تكنولوجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010)
- 3*بامخرمة أحمد سعيد، "اقتصاديات الصناعة"، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، (الرياض، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001)
- 4*بني حمدان خالد محمد، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج متكامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007)
- 5*جمعة السعيد فرحات، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ، (الرياض، دار المريخ، 2000)
- 6*ديفيد-لي روبرت -بتس، "الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، (مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 7*كلارك روجر، "اقتصاديات الصناعة"، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ، (الرياض، دار المريخ، 1994)
- 8*كوتلر فيليب؛ جاري أرمستروود، "أساسيات التسويق"، ج2، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ، (الرياض، دار المريخ، 2007)
- 9*مصطفى أحمد سيد، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي"، بدون دار نشر، (مصر، 2003).

• المقالات:

- 1*ابراهيمية ابراهيم، " تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، جامعة الشلف، 2011، ص.(100 - 110).
- 2* أحمد يوسف؛ دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث الاقتصادية، المجلد8، العدد 1، 2019، ص:(146-184).
- 3*بريس احمد كاظم، " أثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون -دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الالبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد28، 2011، ص:(234-252)

- 4*دروازي ياسمين؛ سمار نبيلة، تصميم المنتجات الخضراء كاتجاه حديث في القرن الواحد والعشرين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 2، 2019. ص.(139 – 158).
- 5*عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميوعة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 3، 2021؛ ص.(259 – 275).
- 6*عبد الله علي، "دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية"، مجلة الباحث، العدد 06، 2008. ص.(83 – 96).
- 7*سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، 2021، ص.(230 – 248).
- 8*مالكي نادية وآخرون، تحقيق الميزة التنافسية من خلال ادارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2021؛ ص.(478 – 491).
- 9*مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، 2019؛ ص.(241 – 254).

• المداخلات:

- 1*غزي محمد العربي؛ بلعجوز حسين، "الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للدول العربية أيام 28/27/ نوفمبر 2007، جامعة الشلف، الجزائر.
- 2*مصطفى أحمد سيد، "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين"، المؤتمر السنوي الرابع للجمعية العربية للإدارة حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، أكتوبر 2000. القاهرة
- 3*منية خليفة، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 10/9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، الجزائر.

• الاطروحات:

- 1*غول فرحات، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

➤ المراجع باللغة الأجنبية

- 1*angelier Jean pierre, "Economie industrielle Eléments de méthode", OPU, (Alger, OPU, 1993)
- 2*Levet Jean – Louis, " L'économie industrielle en évolution", Ed economica,(Paris, Ed economica,2004)
- 3*Porter Michael, " Les choix stratégiques et concurrence", Edition Economica, ,(Paris, Ed economica,1982).
- 4*Porter Michael, "L'avantage concurrentielle", Dunod,(Paris, Dunod ,1997.)
- 5*Besancenot K- Huynh-D-, "Economie Industrielle".;Bréal, (Paris; Bréal, 2004.)
- 6*Fritz Thomas, "The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance", Gabler Edition,(Wissenschaft, Gabler Edition, 2008.)