**المحاضرة الخامسة:**

**اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية**

1. **مفهوم التنافسية**

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة من السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

* **مفهوم التنافسية من وجهة نظر الدولة :** تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفراده، وبتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبئ ضريبي منخفض.
* **مفهوم التنافسية من وجهة نظر القطاع :** هي قدرة شركات 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.
* **مفهوم التنافسية بالنسبة للمؤسسة** : هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.

1. **الميزة التنافسية**

نظرا للأهمية التي يكتسيها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص.

فقد عرفها **الدكتور علي السلمي**: " بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين رئيسيين هما:

* إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛
* تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

وهذا ما أكده (P.kotler) في تعريفه للميزة التنافسية على أنها:" تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل".

بالنسبة لرائد الفكر الاستراتيجي Porter يعطي تعريفا أكثر دلالة نظرا لتركيزه على جوهر الميزة التنافسية واعتبرها بأنها تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه". فحسب Porter الميزة التنافسية لأي منتج في وضع تنافسي تتحدد على أساس التكلفة المنخفضة والتميز.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي هي: قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية، البشرية، والفكرية، والتي قد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية. بهدف تحقيق رغبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق «

1. **عوامل ظهور الميزة التنافسية**

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية

* **العوامل الداخلية**: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، حيث يعد الإبداع والابتكار لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.
* **العوامل الخارجية**: تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجيا أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات فالمؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره، حيث استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

**الشكل: عوامل ظهور الميزة التنافسية**

**ظهور الميزة التنافسية**

**عوامل داخلية**

**عوامل خارجية**

وجود قدرات مميزة وخاصة الإبداع في المنتجات أو الإستراتيجية أو التكنولوجية

سرعة رد الفعل والقدرة على استغلال التغيرات الخارجية

1. **المحافظة على الميزة التنافسية**

قد تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية، الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها، حيث تكون غير واضحة للمنافسين.

**الشكل: الحصول على ميزة تنافسية متواصلة**

**الطريقة التي تنافس بها: أين تنافس**؟

إستراتيجية المنتج ● اختيار السوق

إستراتيجية الموقع ● اختيار المنافس

إستراتيجية مصادر التوريد

إستراتيجية التسعير

إستراتيجيات أخرى

**أساس التنافس:** الأصول والمهارات

1. **خصائص الميزة التنافسية**

يقترح wheelwright بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية:

* أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون؛
* أنها تقدم دعما هاما يسهم في نجاح الأعمال؛
* أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
* أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
* أنها تقدم أساس للتحسينات المستقبلية؛
* تبنى الميزة التنافسية على الاختلاف والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه؛
* يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

1. **أهمية وأهداف الميزة التنافسية**

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

* خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
* تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛
* تحقيق حصة سوقية للمؤسسة أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، وكذا ربحية عالية للمؤسسة تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

كذلك من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية ما يلي:

* خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركةMotorola التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكذلك شركةapple التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
* دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
* تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

1. **شروط فعالية الميزة التنافسية**

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

**خاصية الأسبقية**: وهذا يعني أن تمنح الميزة التنافسية للمنظمة خاصية الأسبقية على المنافسين والتفوق عليهم؛

**صعوبة تقليدها**: على المؤسسة تحصين كفاءاتها المميزة باستمرار لتحافظ على تقدمها الدائم بالنظر إلى منافسيها المقلدين؛

**الاستمرارية:** وهذا يعني إمكانية دوام هذه الميزة عبر الزمن، أي قدرة المؤسسة على الاستمرار في التميز.

1. **أنواع الميزة التنافسية**

* **ميزة التكلفة الأقل:** نقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتّكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.
* **ميزة تميز المنتجات:** هو أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع..).
* **ميزة اختصار الوقت:** يعتبر الزمن عنصرا ذا قيمة كبيرة، ولذا تسعى المؤسسات إلى تخفيضه من أجل زيادة الربحية، ويتحقق ذلك من خلال:
* اختصار الوقت ما بين تسليم المواد الأولية وإخراجها في شكل منتوج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الأولية أو تخزين المنتجات النهائية.
* اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب العميل وتلبية طلبه، وهو مايسمح بكسب ثقة الزبون، القدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.
* اختصار زمن دورة حياة المنتج.

ويمكن الاعتماد على الشكل البياني الوارد أدناه لنبين كيف يمكن لميزة اختصار الوقت أن تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة، ومن ثم تزيد في ربحيتها.

**الشكل: أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية المؤسسة**

**مدة إنجاز أسرع زمنيا**

**كفاءة أعلى، إنتاجية أعلى، مصاريف إضافية أقل، معدلات دوران أسرع للمخزون ورأس المال.**

**سرعة في توفير المنتجات للعملاء**

**تكلفة أقل**

**سعر أعلى**

**حصة أكبر من السوق**

**ربحية أعلى**

* **ميزة الجودة:** إن القدرة على تلبية حاجات العميل يعبر عن جودة المنتج، التي تتجسد في حسن التصميم والتنفيذ والتقديم، لهذا تعمل المنظمات على تصور ما يفكر فيه الزبون ويرضيه، ثم العمل على تلبيته.

وقد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف، لكن في واقع الأمر تبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه أن يؤدي إلى تقليل أخطاء التصنيع، تدنية النفايات، وتقليص عدد الوحدات المبيعة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة.

1. **دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية**

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم...ألخ، وكذا كل التطورات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية والثقافية وكل ما يؤثر على تنافسية المؤسسة، أي هي في عمل على مساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجيات التنافسية ومدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، ومنه فاليقظة الإستراتيجية تعمل وتقوم على اكتشاف التهديدات ومعرفة الفرص التي أخذها بعين الاعتبار يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد وهذا ما يكسب المؤسسة مركز تنافسي قوي ناتج عن ميزة تنافسية نجحت في كسب ولاء العملاء وترسيخ علامة منتوجات المؤسسة في أذهانهم.

والهدف الأساسي لليقظة الإستراتيجية هو الاستغلال الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، وهذا خدمة لصنع القرار في المؤسسة لإعطائها القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، فالمعلومات المنتقاة بشكل علمي أو عن طريق وسائل متطورة واحترافية، يمكن المؤسسة من إيجاد المعلومات الإستراتيجية التي يتم تحليلها صياغتها في شكل تقارير ومعلومات معالجة ثم نشرها في الوقت المناسب، ووضعها في متناول متخذي القرار، فبفضل تلك القرارات يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية باختيار المعلومة المثلى في الوقت المناسب والمكان المناسب من أجل اتخاذ قرار رشيد.