

مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي

أ. عظيمي دلال

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة فرحات عباس – سطيف.

Résumé :

L'avantage concurrentiel est l'élément stratégique qui permet aux organisations de multiplier les chances pour vaincre les concurrents.

Ce concept s'est progressivement développé jusqu'à occuper un emplacement primordial dans le management stratégique et les économies d'affaires.

L'acquisition des avantages concurrentiels et pouvoir les garder en permanence sont une tâche très difficile vu l'environnement dynamique et la forte concurrence.

ملخص:

إن العنصر الاستراتيجي الذي يمنح لمنظمات الأعمال فرصا عظيمة لتحقيق التفوق على المنافسين هو الميزة التنافسية، هذا المفهوم الذي أخذ يتنامى ليحتل المكانة الأولى في مجال الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، ونظرا للمحيط الحركي والمنافسة القوية التي تشهدها معظم قطاعات الأعمال، فقد أصبح اكتساب مزايا تنافسية والحفاظ عليها أمرا بالغ الصعوبة.

الكلمات المفتاحية: المنافسة، المزايا التنافسية، منظمات الأعمال، المحيط الحركي.

إشكالية الدراسة

تعتبر المنافسة الموجه الأساسي لنجاح أو فشل المنظمات، لذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تبحث دائما عن الوضعية المناسبة للمنظمة في قطاعها وذلك من خلال إيجاد موقع مريح وبصورة دائمة وسط القوى التي تحدد الإطار التنافسي للقطاع. والميزة التنافسية هي السلاح الذي يحقق للمنظمة النجاح في سوقها، ولكن وبعد العديد من العقود، فإن الكثير من المنظمات قد فقدت مزاياها أثناء سعيها للنمو وأثناء بحثها عن التنويع، واليوم فإن أهمية الميزة التنافسية قد تنامت بشكل مذهل، كما أصبحت صعبة التحقيق والاستمرار، وذلك راجع إلى ما تواجهه منظمات الأعمال من ممهلات النمو، إضافة إلى طبيعة المنافسة القومية والدولية القوية والمتسعة دون توقف والتي لم تعد تتأثر بفشل وانسحاب طرف من أطرافها الكثيرة، الأمر الذي يثير التساؤل حول الميزة التنافسية في عصرنا الحالي وطرق تحقيقها والحفاظ عليها، كما يسلب الضوء على إشكالية مثيرة للجدل هي: كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تؤسس وتطور مزايا تنافسية قوية؟ وإلى أي مدى يمكن المحافظة عليها في ظل تعدد المحيط التنافسي واضطرابه؟

فرضيات الدراسة

تتبنى هذه الدراسة الفرضيتين التاليتين:

- 1- الميزة التنافسية هي إستراتيجية قيمة تجمع بين الالتزام الإستراتيجي في الأجل الطويل والمرونة في الأجل القصير، الأمر الذي يجعل تأسيسها والمحافظة عليها أمرا بالغ الصعوبة.
- 2- يؤدي الاختيار المسبق لمداخل بناء المزايا التنافسية إلى وضوح الرؤية وتسيير التعقيد بشكل ناجح من طرف المنظمات.

أهمية الدراسة وأهدافها

إن الشيء الأكيد اليوم هو انفراد الميزة التنافسية بالتحكم في نجاح المنظمات خاصة في ظل اتساع المنافسة خارج الحدود القطرية وما أفرزه ذلك من تعقيد أسي لبيئة الأعمال، لذلك فقد تعاضت الأهمية العملية والأكاديمية لهذا المفهوم الذي فرض واقعا جديدا بمبادئ مختلفة هي:

- ضرورة امتلاك المنظمات لرؤية جيوسياسية للاقتصاد،
 - معرفة المنافسين والقراءة الجيدة للعبة المنافسة التي تترجم في الفهم الدقيق لاستراتيجياتهم،
 - تعظيم سلسلة الموارد الإستراتيجية كالكفاءات والمعلومات.
- إن أهمية هذه الدراسة إذن مستمدة من المكانة التي أصبح يحتلها مفهوم الميزة التنافسية في قطاع الأعمال والتحليل الإستراتيجي الذي يمثل محرك وموجه صناعة القرار في الأجلين المتوسط والطويل.
- أما أهداف هذه الدراسة فيمكن حصرها في النقاط التالية:
- تحليل طبيعة ودور المزايا التنافسية في بقاء المنظمات في ظل خصائص بيئات الأعمال (التعقيد والاضطراب)،
 - تطوير ممارسات الفكر الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة،
 - رصد وتحليل العلاقات المتبادلة بين متغيرات: المزايا التنافسية، منظمات الأعمال، المحيط الحركي.

منهج الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوعا في غاية الأهمية في عالم الأعمال من خلال مقارنة نظرية في التحليل الإستراتيجي معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف استخدامه إلى تحديد، وصف وتحليل الوضعيات السابقة والقائمة، وتتبع المعلومات النظرية استدلالا واستقراء واستردادا للوصول إلى نتائج عامة أو خاصة، الأمر الذي اقتضى تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

أولاً: طبيعة الميزة التنافسية.

ثانياً: مداخل تحقيق المزايا التنافسية.

ثالثاً: استمرار الميزة التنافسية.

أولاً: طبيعة الميزة التنافسية

ترجع النشأة الفعلية والأكاديمية لمفهوم الميزة التنافسية إلى ثمانينيات القرن الماضي حيث يعود الفضل الأكبر في تطور وانتشار هذا المفهوم إلى إسهامات الباحث (M.Porter) الذي كان رائداً في تحديد وتحليل الإستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

إن نجاح أي منظمة وتفوقها على المنافسين الذين يمتلكون الإمكانيات والقدرات والموارد ذاتها لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية ترتبط ببلوغ وضعية تسمح للمنظمة بخلق القيمة والحصول على مردود وبالتالي تحقيق أرباح يفترض أن تكون أعلى من المعدل العادي للقطاع، ولكن المنظمة التي تنتج بجودة عالية أو التي تبتكر دائماً وبشكل أفضل من المنافسين تمتلك ميزة تنافسية، وفي الوقت ذاته قد تكون أقل مردودية من معدل القطاع لأن الجودة ونشاط وظيفية البحث والتطوير يؤديان إلى وجود تكاليف أكبر من تكاليف المنافسين، لذلك فإنه يمكن امتلاك ميزة تنافسية ولكن مع مردود أقل من معدل القطاع لأن الأسعار المطبقة منخفضة أو لأن التكاليف مرتفعة، ونظراً لما سبق فإنه يمكن تعريف **الميزة التنافسية على أنها قدرة التميز بشكل مقبول عن المنافسين من وجهة نظر المستهلكين** (1).

وتوجد مقاربتان لتحليل مفهوم الميزة التنافسية وبالتالي القيمة المحصلة من طرف المنظمة هما (2):

- المقاربة الإستراتيجية حيث تكون القيمة المحصلة من طرف المنظمة عبارة عن مردود يجعل قوة السوق ملموسة على مستوى الجزء الإستراتيجي، وتكون ردود الفعل الهادفة إلى مواجهة المنافسة هي التي تشكل سيرورة خلق القيمة؛
- المقاربة الاقتصادية حيث تكون القيمة ونجاح المنظمة نتيجتان للتطور الفعال والاستغلال الأمثل للأصول الإستراتيجية للمنظمة من خلال الفعالية في تسيير الموارد.

2- أنواع الميزة التنافسية:

يوجد عدة أنواع للميزة التنافسية هي (3):

1-2- ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المنظمة على عرض منتجات بتكلفة أقل من منافسيها، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لميزة التكلفة.

2-2- ميزة تمييز المنتج: وتعني قدرة المنظمة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتمردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما

بعد البيع...) وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

2-3- ميزة تمييز المنتج وبتكلفة أقل: وتجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، حيث يتعين على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتفرقة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.

ويمكن توضيح العلاقة بين ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز في الشكل الموالي:



ثانياً: مداخل تحقيق المزايا التنافسية

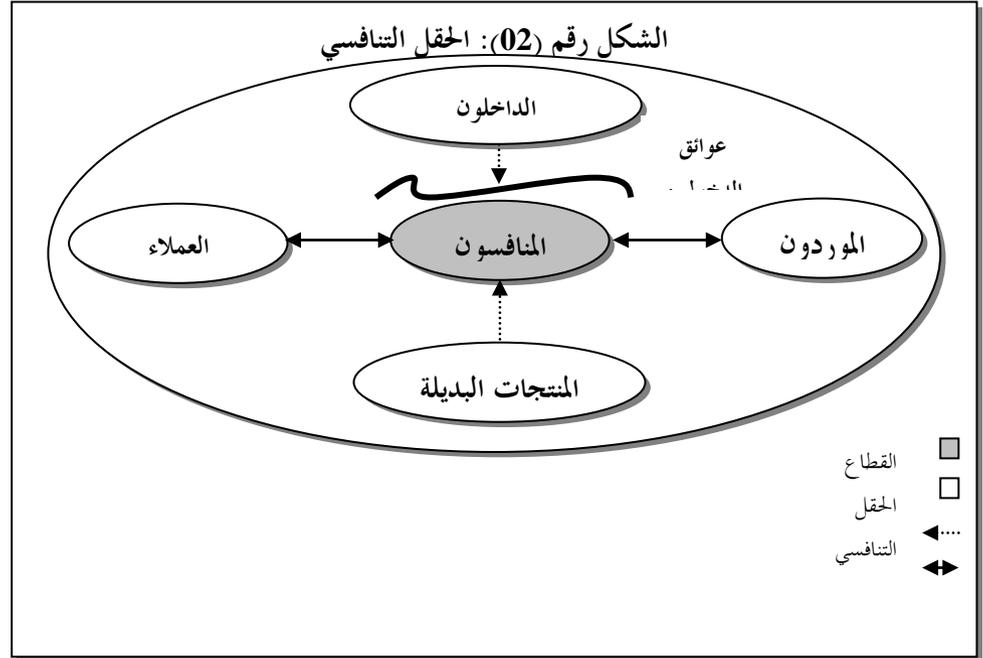
إن الميزة التنافسية هي مسألة تضافر كل من الاستغلال والاستكشاف، هذا الأخير الذي يغطي نشاطات معينة مثل: البحث، الاكتشاف، التجربة والابتكار، حيث

تتحقق نتائجه من خلال الاستغلال الذي يعني الخبرة المجمعة، استخدام التكرار أو ما يعرف بالرتابة. فالتحسين قد يؤدي إلى عدم التكيف إذا لم يتم اكتشاف توجهات جديدة، لذلك فإنه يتعين على المنظمات العمل على الموازنة بين أساليب الاستكشاف وأساليب الاستغلال لديها، للحصول على مزايا تنافسية، وأهم مداخل ذلك: مدخل الحصول على الميزة التنافسية من خلال موقع المنظمة في القطاع، ومدخل الحصول على الميزة التنافسية انطلاقاً من حركية المنافسة.

1- مدخل الميزة التنافسية الموقعية:

لقد وردت العديد من النظريات المتعلقة بالحصول على الميزة التنافسية انطلاقاً من الموقع في القطاع كان أهمها إسهامات (M.Porter) سنة 1980، كما يمكن للميزة التنافسية في ظل هذا المدخل أن تتحقق عن طريق الموارد.

1-1- الميزة التنافسية الناتجة عن الهياكل القطاعية: حتى بداية الثمانينيات، لم يكن التحليل الإستراتيجي قريبا من بحوث الاقتصاديات الصناعية، إلى أن ظهرت أبحاث (M.Porter) التي مكنت المنظمات من خلال التحليل القطاعي من تحديد تحركاتها (الدخول، التطور، المحافظة على الوضعية داخل القطاع...)، والشكل الموالي يوضح مقاربة (M.Porter) حول **الحقل التنافسي الذي يعني كل المنظمات التي تتعامل معها المنظمة حالياً أو مستقبلاً بعلاقات تبادل.**



وتتكامل دراسة هيكل القطاع (المنافسون) مع تحليل الجاذبية الكلية للصناعة داخل الحقل التنافسي، حيث يوضح تحليل الجاذبية عوامل الصناعة التي تؤثر إيجابيا والتي تعرف بالفرص، والعوامل التي تؤثر سلبيا وتعرف بالتهديدات وذلك من خلال مساهمة كل قوة من قوى التنافس المتواجدة داخل الحقل التنافسي، وهو ما نوضحه فيما يلي (4):

أ-المنافسة داخل القطاع: حيث تمثل المنافسة بين منظمات القطاع أهم عوامل تحديد جاذبية الصناعة، ومن أهم محددات هذه المنافسة:

- **نمو الصناعة:** فكلما كانت نسبة النمو أكبر، زادت فرص الربح المحتمل وغير المحدود.

- **التكاليف الثابتة:** فارتفاع التكاليف الثابتة يعني ارتفاع نقطة تعادل المنظمة، وتقرن التكاليف الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط بهدف تحديد رد الفعل الذي يكفل زيادة الطلب على منتجات المنظمة.

- **تمييز المنتج:** حيث يتدخل المنتج بخصائصه أثناء المنافسة الدائرة في القطاع، وتوجد أنواع من المنتجات لا يمكن تمييزها، لذلك فإنه يتم اللجوء إلى التحكم السعري في تلك الحالات.

- **درجة التمركز والتوازن بين المنافسين:** حيث أن الأسواق التي تتميز باحتكار القلة أفضل للمنظمات بكثير من أسواق المنافسة التامة مثلا، وذلك بسبب قلة المتغيرات التي تجعل تحديد التوجه الإستراتيجي أسهل.

- **زيادات الطاقة بشكل متقطع:** وبالنسبة للصناعات، حيث يتم إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة مثل الحديد، فإن العرض الكلي للصناعة يمر بدورات معينة هي: الزيادة الكبيرة في الطاقة، عدم كفاية العرض وارتفاع الأسعار، التدهور التدريجي للربحية.

- **مركز العلامة في السوق:** تشكل العلامة أساسا قويا لتمييز المنتج، لذلك فبعض المنظمات تبذل جهودا كبيرة لترسيخ علامتها، في حين يقوم البعض الآخر بتقديم منتجات عامة بهدف القضاء على ربحية المنظمات متميزة المنتجات.

- **تكاليف التحول:** كلما زادت سهولة تحول المستهلكين لمنتجات منظمات أخرى، زادت شدة وحدة المنافسة، لذلك تتبع المنظمات إستراتيجيات هادفة لإعاقبة عمليات التحول.

- **حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية:** تمثل حواجز الخروج المرتفعة أحد مسببات مخاطر عديدة منها: التدهور التدريجي لجاذبية الصناعة في الأسواق المشبعة أو التي تعمل في ظل مرحلة انخفاض المبيعات، وصعوبة الخروج من القطاع تؤدي إلى تدهور ربحية كل المنافسين، كما تتنوع العوائق بين عوائق عاطفية وأخرى حكومية وأخرى اجتماعية وكلها تمنع أو تؤخر قرارات الخروج.

ب- تهديد الداخلين الجدد: إذ لا يقتصر تحليل القطاع على تحليل المجموعات الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق الميزة التنافسية وإنما يجب أن يتعدى إلى الاهتمام بالداخلين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، لذلك يجب على منظمات القطاع بناء وتطوير عوائق

معتبرة لهؤلاء الداخلين (اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التحول، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، الموارد الخام الحرجة، الحداثة التكنولوجية، ملاءمة آثار منحنى الخبرة).

ج- تهديد السلع البديلة: ويعتبر تهديد السلع البديلة قوة أساسية لتحديد جاذبية الصناعة، فوجود منتجات بديلة تحل محل منتجات القطاع لإشباع حاجات العملاء ذاتها أمر وارد في كل صناعة، ويتأثر تهديد الإحلال لربحية الصناعة بعدد من العوامل هي: درجة توفر بدائل قريبة، تكلفة التبديل أو التحول للسلعة البديلة، قوة منتجي السلعة البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها.

د- قوة الموردين والعملاء على المفاوضة: ويمتلك كل من الموردين والعملاء قوة مؤثرة على منظمات القطاع التي يجب عليها أن تجيد فن المفاوضة الخلفية (مع الموردين) والأمامية (مع العملاء) لتعظيم مكاسبها المتعلقة بالإمداد والتوزيع والجدول المالي يوضح مصادر قوة كل من العملاء والموردين.

الجدول رقم (01): مصادر العملاء والموردين

قوة العملاء	قوة الموردين
- عدد العملاء المهمين (الأساسيين)،	- عدد الموردين الأساسيين،
- مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة،	- مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين،
- تكاليف التحول بالنسبة للعملاء،	- التمييز وتكاليف التحول عن منتجات الموردين،
- تهديد العملاء بالاتجاه نحو التكامل الخلفي،	- تهديد الموردين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الأمامي،
- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي،	- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي،
- مساهمة منتج الصناعة في جودة منتجات العملاء،	- مدى مساهمة الموردين في جودة منتجات الصناعة،
- نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للعملاء،	- نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة،
- ربحية العملاء،	- أهمية الصناعة في تحقيق ربح المورد،

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص.71.

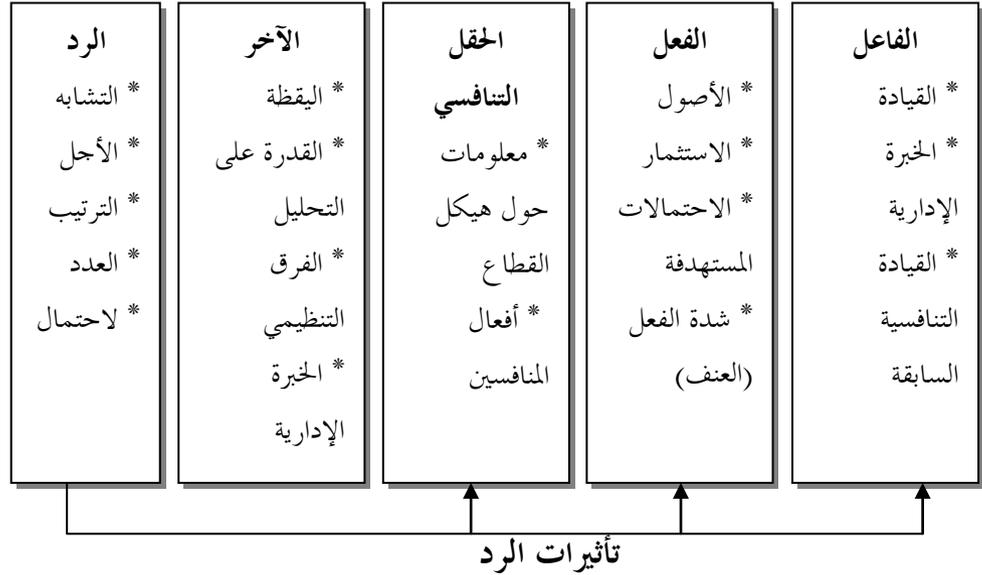
وقد وجهت العديد من الانتقادات لتحليل (M.Porter) للقطاع أهمها اعتبار دور الحكومة دورا ثانويا وإعطاء الأولوية للتكيف وأن الحدود لا تمثل مشكلا⁽⁵⁾. إضافة إلى أن نموذجها كان يتعلق بمنظمات العالم المتقدم، وهو ما أدى إلى ظهور نموذج (Austin) لتحليل الصناعة في منظمات الدول النامية والذي أضاف فيه تعديلين هما: تصرفات الحكومة باعتبارها قوة مؤثرة بشكل كبير، والعوامل البيئية التي تؤثر بشكل مهم في هيكل الصناعة.

1-2- الميزة التنافسية الناتجة عن الموارد: يعتبر تحليل الموارد (أو عوامل الإنتاج) أمراً جوهرياً يمثل نقطة بداية تطور أي إستراتيجية، والأمر لا يتعلق بتحرير قائمة من الموارد المالية، البشرية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة، ولكنه يتعلق بفهم كيفية بناء المزايا التنافسية، فإحصاء الموارد المادية وغير المادية للمنظمة هو القاعدة الأساسية المحددة للقدرات التي سيرتكز عليها بناء الميزة، ويوجد مفهومان يندرجان ضمن مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية هما⁽⁶⁾:

أ- الموارد: وتشمل كل الأصول المادية والمعنوية، الإمكانيات البشرية والرأسمالية، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالمنظمة، المعلومات والمعرفة، وهي تتميز بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة، وكذا إمكانية تحسين كفاءتها وفعاليتها.

ب- الكفاءات المحورية: وهي عبارة عن الأصول غير الملموسة التي تمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص، إضافة إلى التكنولوجيا فائقة المستوى والرتابة التنظيمية التي تشكل أساساً جيداً لطاقت المنظمة على التنافس وتحقيق المزايا التنافسية، فالكفاءة المحورية لشركة (Sony) هي القدرة على إنتاج منتجات ذات أحجام صغيرة، أما الكفاءة المحورية لشركة (Motorola) فهي القدرة على تحقيق دورة إنتاج سريعة. وتقوم الكفاءات المحورية بتغذية الميزة التنافسية والحفاظ عليها لمدة طويلة دون أن يتمكن المنافسون من تقليدها، وهنا يعتبر مفهوم الروتينات أو الرتابة التنظيمية في لب المسألة حيث أنها تؤدي إلى الحفاظ على قدرات المنظمة حتى وإن غادر فرد من ذوي الكفاءات الخاصة. فالأفراد يتغيرون ولكن الرتابة تبقى، ولذلك يجب على المنظمة القيام بتحليل الموارد لمعرفة مصادر الميزة والحفاظ عليها، وقد حدد (Grant) سنة 1991 مجموعة خطوات يجب إتباعها لإجراء تحليل موارد المنظمة نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الأفعال وردود الأفعال التنافسية



Source : Gérard Koenig, *Management Stratégique, op. cit., p.173.*

ويأخذ هذا النموذج المقترح في عين الاعتبار مكونات اللعبة التنافسية: الفاعل الذي يبدأ المشهد، والموجه إليه الذي يمكن أن يرد أو يحدد الفعل التنافسي الذي قد يحمل دلالات مُشوشة أو غير مترجمة بشكل سليم، كما يولي النموذج أهمية بالغة للمعلومات ونمط انتشارها. أما ردود الأفعال فتتنوع بالنسبة للفعل ذاته حسب آجالها، وأشكال قنوات المعلومات (تصريح المنافسين في الإعلام، ملاحظة قوة البيع...)، ويرتكز النموذج على فكرة أن ردود الأفعال التنافسية متأثرة بخصائص الفعل، وفي المقابل فإن تنامي عدد المنظمات المعنية بفعل معين لا يؤثر ولا يرفع عدد الاستجابات ولا يختزل وقت الرد، أما زمن الرد فيتنوع حسب القطاعات⁽⁷⁾.

2-2- الميزة التنافسية الناتجة عن توليف جديد للموارد: وحسب الباحث (Schumpeter) عام 1935 فإن الميزة التنافسية ناتجة عن التوليف الجديد للموارد والذي يعني الابتكار بمفهومه الواسع: الإداري والتكنولوجي، وقد حددت مقاربتة خمسة أنواع من التوليفات الجديدة للموارد هي⁽⁸⁾:

- صناعة منتج جديد أو جودة جديدة له؛
- تقديم طريقة إنتاج جديدة غير معروفة عمليا في فرع الصناعة، والتي يجب أن تركز على اكتشاف علمي جديد، ويمكنها أن تتعلق بطرق بيع جديدة؛
- فتح مخرج جديد أي سوق لم يهتم به المنافسون بعد؛
- غزو مصدر جديد للمواد الأولية أو للمنتجات نصف المصنعة؛
- تحقيق تنظيم جديد مثل خلق الثقة بالنسبة لصناعة تعمل تحت نظام المنافسة الحرة.

3- المدخل المقارن:

بعد تحليل مصادر الميزة التنافسية المتأتية من الموقع التنافسي والحركية التنافسية، وبعد تحليل الموارد المتاحة وتحديد الكفاءات المحورية، يصبح من الضروري إجراء تحليل مقارن يعتمد على مجموعة طرق هي⁽⁹⁾:

3-1- تاريخ المنظمة: ويتعلق الأمر بفحص الوضعية الحالية للمنظمة بالنظر إلى ماضيها، فإذا كانت الوضعية اليوم قد تحسنت، يمكن الاستنتاج أن المنظمة قد استطاعت استجماع نقاط القوة والعكس.

3-2- نمطية القطاع: ويقصد بها تشابه الأطراف الفاعلة داخل قطاع الصناعة، ويمثل مفهوم المقارنة المرجعية قاعدة أساسية مطورة من طرف خبرة القطاع التي لا يمكن استخدامها إلا في ظل نمطية القطاع.

3-3- استراتيجيات المنافسة: يتطلب نجاح المنظمة العمل على تحييد منافسيها وتضييق مجال السياسات المتساوية، فإن كان أحد المنافسين يعرض تشكيلة واسعة من المنتجات، فإنه يجب على المنظمة فعل ذلك، وإن لم تستطع تنفيذ ذلك وكانت تشكيلتها أقل اتساعا فإنه يمكن القول أنها تمتلك نقاط ضعف.

3-4- المقارنة المرجعية: وتعني مقارنة المنظمة بالمنافس الأفضل تموقعا في القطاع، ويتطلب ذلك منها دراسة أفضل لطرق الإنتاج والتسويق المستعملة من طرف المنافسين، حيث أن الهدف الأساسي هو التحسين والتطوير.

3-5- إنتظارات أصحاب المصالح: ويجب معرفة إنتظارات أصحاب المصالح بدقة وذلك بهدف تحديد العناصر والمناطق الحرجة التي يجب أن تلقى أكبر اهتمام.

3-6- تنوع وجهات النظر: وفي كل التحليلات السابقة، لا يجب تجاهل تغير التطورات وفق وجهة نظر المدير (أو المسير) ووجهات نظر محلي القطاع لحساب المستثمرين، حيث تختلف وجهات نظر الفريقين فيما يتعلق بترتيب الأولويات لتحقيق الميزة التنافسية، كما يوضح ذلك الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): ترتيب الأولويات حسب المسيرين ومحلي القطاع.

المدير (المسير)	محل القطاع لحساب المستثمرين
1- الابتكار أثناء الرد على التغييرات	1- الابتكار أثناء الرد على التغييرات.
2- أفضل جودة.	2- التوازن بين فوائد المساهمين، العملاء...
3- أفضل إشباع للعميل.	3- أفضل استخدام للتكنولوجيا.
4- أفضل صورة للعلامة.	4- أفضل جودة.
5- إحداث التوازن بين فوائد المساهمين، العملاء...	5- أفضل إشباع لحاجات العميل.

Source : Giorgio Pellicelli, *op.cit.*, p.204.

ثالثاً: استمرار الميزة التنافسية

لقد كشفت الخصائص الجديدة للمحيط التنافسي لمنظمات الأعمال عن حقيقة أكيدة، هي تعرض كل المزايا التنافسية مهما كانت طبيعتها وقوتها إلى التآكل والزوال لصالح مزايا جديدة تتعلق بالمنافسين أو بالمنظمة ذاتها، فاستمرار المزايا التنافسية أصبح مسألة وقت لا غير.

1- تآكل المزايا التنافسية:

تواجه العديد من المنظمات بما فيها قائد القطاع مشكل انخفاض المردودية إلى مستوى أدنى من معدل القطاع، والسبب الرئيس وراء ذلك هو تآكل مزاياها وتراجع قدراتها التنافسية لأسباب عديدة أهمها: المنافسة الفائقة، تغير المعطيات والقواعد التنافسية ودخول منافسين جدد.

1-1- المنافسة الفائقة داخل القطاع: لقد حمل العقد الأخير من القرن الماضي، الكثير من المفاهيم والأساليب الجديدة التي جعلت العديد من المنظمات يتصرف بشكل عدواني نظراً لما يمتلكه من قدرات على مواجهة المنافسين (نظام الجودة الشاملة، نظام الوقت المحدد...)، الأمر الذي يؤدي حتماً إلى تآكل مزايا الطرف الأضعف في المنافسة، وحسب الباحث (D'aveni, 1995) فإن (10):

- المصادر التقليدية للميزة التنافسية لم تعد قادرة على الاستمرار طويلاً في الاقتصاد المعاصر، فهي تتراجع بسرعة وهي عادة ما تدمر من طرف المنظمة التي أسستها وذلك لاستبدالها بأخرى جديدة جذرياً.
- المنافسة موجودة منذ زمن طويل، والفروقات مقارنة بالماضي واضحة من حيث الشدة وسرعة التآكل، فدورة حياة المنتج مثلاً كانت أطول في الماضي.
- معظم القطاعات تعاني من المنافسة الفائقة، والعديد من العلامات التي بقيت محمية لمدة طويلة قد تأثرت بهذه المنافسة الشديدة على مستوى الأسعار والجودة.

- المنافسة الشديدة لا تقتصر حالياً على التكنولوجيا العالية فقط (*High-Tech*)، بل تتجاوزها إلى قطاعات أخرى، كالمواد الغذائية، الخدمات المالية وغيرها.
- ومن أهم أسباب ظاهرة تآكل المزايا التنافسية على العموم ما يلي⁽¹¹⁾:
 - التقدم التكنولوجي المتواصل؛
 - المنافسة العالمية؛
 - الطلب الذي ينمو ثم يختفي بسرعة في العديد من القطاعات؛
 - إعادة الهيكلة والتحول للعديد من المنظمات التي تغير، كنتيجة لذلك، قدراتها وطرق منافستها؛
 - تمثيل المنظمة من طرف منظمات أخرى؛
 - خصوصية العديد من القطاعات التي كانت سابقاً تابعة للدول والحكومات.
- ومن خلال ما سبق فإن الكثير من المنظمات بدأ يقتنع بأنه لا توجد ميزة تنافسية دائمة وأن الحل هو هدمها وليس الدفاع عنها.

1-2- تغيير القواعد التنافسية: تستطيع المنظمات من خلال إستراتيجياتها تعديل قواعد اللعبة التنافسية التي تعوّد المسيرين على خلق مزايا جديدة من خلالها، والأمر هنا يتعلق بمفهوم الاستبدال الذي يعني إحلال نموذج أعمال جديد محل آخر قديم، أي هجرة القيمة من نموذج لآخر.

فتهديد الاستبدال يبدو ضعيفا في المرحلة الأولى من دورة القطاع، والمنظمة الجديدة لا تمثل تهديدا للمنظمات الموجودة لأنها تقدم أداء أقل من أداء المنافسين، ومع ذلك فإنه يتعين على منظمات القطاع امتلاك قدرات لا تمتلكها ولا تستطيع امتلاكها المنظمات الداخلة حديثا خاصة في الأجل القصير وفي ظل عدم وضوح نموذج تطور القطاع⁽¹²⁾.

وتعتمد تهديدات الاستبدال التي حددها (*M.Porter, 1985*) على ثلاثة عوامل أساسية هي⁽¹³⁾:

- مقارنة الفرق بين قيمة وسعر المنتج البديل مع قيمة وسعر منتج القطاع؛
- تكاليف التحول المفروضة بسبب تبني المنتج البديل؛
- الاستعداد النسبي لتغيير المنتج من طرف العميل.

1-3- منافسون جدد من سوق قريب: ويمكن للمزايا التنافسية أن تتآكل نتيجة لتدفق منافسين جدد من قطاعات أخرى، حيث يقومون بتحويل موارد وقدرات سوق قريب إلى السوق المستهدف.

ويعتبر التطور التكنولوجي والتحسين عاملين أساسيين في إضعاف المزايا التنافسية للعديد من المنظمات، ففي نهاية التسعينيات قامت مؤسسة ألعاب الأطفال (*Lego*) بدخول مجال ألبسة الأطفال بنجاح بسعر مرتفع، واستغلت علامتها التجارية

أكثر مما استغللت عوائق الدخول للقطاع التي كانت ضعيفة آنذاك ولكن النجاح لم يدم طويلا وتخلت في الأخير عن خط ألبسة الأطفال⁽¹⁴⁾.
فإذا كان المنافسون الجدد على علم كاف بقواعد اللعبة التنافسية داخل القطاع، مع امتلاكهم لموارد وكفاءات مميزة، فإن النجاح في القطاع الجديد أمر ممكن، وهم بذلك سيشكلون خطرا كبيرا على المنافسين الموجودين ومزاياهم التنافسية.

2-الحفاظ على الميزة التنافسية:

قد يبدو للوهلة الأولى أن الحفاظ على الميزة التنافسية قد أصبح ضربا من المستحيل أو دون فائدة في ظل تطور آليات تآكل الميزة التنافسية وتعددتها، إلا أن تدهور الميزة يبقى أمرا نسبيا بالنسبة للعديد من النشاطات، المنظمات والقطاعات، لذلك فإنه من واجب كل منظمة أن تسعى للحفاظ على مزاياها على الأقل في الأجل المتوسط، وأن تعمل على حمايتها من التآكل والتراجع، وأهم ما يمكن فعله لأجل ذلك ما يلي:

1-2- عوائق التقليد: تحقق المنظمات الممتلكة لمزايا تنافسية عادة أرباحا أعلى من المعدل المتوسط للقطاع، وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة الكفاءات المحورية ذات القيم العالية التي تهبئ لها فرص خلق القيمة المتفوقة، ومن الطبيعي أن يحاولوا تقليدها وقد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غاياتهم، وربما يحققون أرباحا أعلى من أرباح المنظمة. والإشكالية بالنسبة للمنظمة ستكون: كم من الوقت سيستغرق المنافسين للوصول إلى تقليد ميزتها، وكلما كان ذلك أسرع، كانت الميزة أقل استمرارا. وتجدر الإشارة هنا إلى أن أي كفاءة محورية يمكن تقليدها مهما كانت طبيعتها ومهما كانت محصنة من طرف المنظمة، لذلك فإن العامل الحاسم هنا هو عامل الوقت ليس إلا، فكلما طالت المدة اللازمة للتقليد، زادت فرص المنظمة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن السمعة الطيبة لدى العملاء، وزادت فرصها في تحسين وتطوير كفاءاتها المحورية مما يزيد الأمر صعوبة بالنسبة للمنافسين، ويمكن للمنافسين تقليد⁽¹⁵⁾.

- موارد المنظمة: المادية المتفردة القيمة وهي سهولة التقليد، والمعنوية التي تعتبر صعبة المحاكاة (العلامة، الاسم التجاري الذي يقترن بالجودة العالية...).

- الكفاءات: وهي أكثر صعوبة من تقليد الموارد وذلك لكونها غير مرئية، وهي تعبر عن أساليب وطرق يصعب فهمها وتحليلها وبالتالي محاكاتها حتى ولو تم استقطاب أفراد من المنظمة للعمل في المنظمات المنافسة، وذلك لأن قدرات المنظمة عبارة عن محصلة تفاعل عدد كبير من الأفراد والخبرات داخل بيئة تنظيمية خاصة، وبالتأكيد فإنه لا يمكن للأفراد الإحاطة التامة بكل جزئيات النظام الداخلي للمنظمة.

2-2- المرونة: يتجسد المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمنظمة، في أولوية التزاماتهم الإستراتيجية، فالنظام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها ونشاطاتها، يجعل الاستجابة إلى المنافسة النشطة أمرا صعبا، وذلك لأن مفهوم المرونة قد يتعارض مع مفهوم التخطيط وخاصة الإستراتيجي منه، وكمثال على

ذلك صلابة قطاع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية الذي لم يكن مرنا من الناحية الإستراتيجية حيث كانت منظمات القطاع (GMC, Ford...) تتبع إستراتيجيات مستقرة من سنة 1945 إلى سنة 1975 التي مثلت منعرجا للطلب الذي تحول إلى طلب على السيارات الصغيرة، وقد واجه القطاع صعوبة الاستجابة السريعة، مما أدى إلى دخول منافسين جدد من خارج الولايات المتحدة الأمريكية (السيارة اليابانية)⁽¹⁶⁾.

2-3- حركية الصناعة: إن المحيط الحركي هو المحيط السريع التغير، لذلك فإن المنظمات الناشطة في محيط حركي تميل دائما إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج مثل صناعة الحاسب الشخصي، لذلك فإن المنظمة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم، قد تكون في مركز محاصر في الغد. وفي مجال الحواسيب الشخصية مثلا نجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحسابية خلال العقدين الماضيين، قد ساهمت بدرجة كبيرة في عمليات التجديد وإرساء معالم بيئة شديدة الاضطراب. ففي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات استحوذت شركة (Appelle) على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة مفهوم التجديد الذي تبنته، وفي عام 1982 امتلكت شركة "IBM" زمام المبادرة من خلال تقديمها الحاسب الشخصي الأول، ومع حلول منتصف الثمانينيات فقدت "IBM" مزاياها لصالح "COMPAQ" التي طرحت حاسبا يرتكز على رقائق (Intel 386)، ثم جاء دور "DELL" التي امتلكت أساليب جديدة منخفضة التكلفة لتسليم الحواسيب للمستهلكين، وهي أيضا لم تستطع المحافظة على ميزتها أمام المنافسة الشديدة⁽¹⁷⁾.

لذلك فإن حركية الصناعة تجعل مزايا المنظمات محلا للاختبار على مدار الساعة كما تجعل فقدانها أمرا واردا في أي لحظة، وقد أشار الباحث (M.Porter) إلى مجموعة محددات تحدد استمرار كل من ميزة التكلفة وميزة التمييز.

أ- استمرار ميزة التكلفة: إن ميزة الريادة بالتكلفة لا يمكن أن تؤدي إلى أداء ممتاز إلا إذا استطاعت المنظمة الحفاظ عليها لفترة طويلة من خلال إيجاد حواجز دخول قوية وعوائق تحرك تمنع المنافسين من تقليد المنظمة، وتوجد عدة عوامل مساعدة على استمرار الميزة التنافسية هي⁽¹⁸⁾:

- **السلم:** يعتبر السلم عائقا أمام دخول منافسين جدد وتحرك المنافسين الحاليين وتعتبر تكلفة تقليد السلم عالية جدا لأنه يتعين على المنافسين شراء حصص سوقية إضافية.
- **الاتصالات المتداخلة:** إن الاتصالات المتداخلة بين الوحدات المتقاربة للمنظمة قد تجر المنافسين إلى إتباع إستراتيجيات التنويع لتحييد أثر هذه الميزة، وكلما وجدت عوائق دخول في القطاعات المترابطة زادت استمرارية الميزة.
- **الروابط:** وتواجه المنظمة عادة صعوبات عديدة أثناء تحديدها للروابط التي تستدعي تنسيقا كبيرا من خلال الهيكل التنظيمي داخليا ومن خلال بناء العلاقات مع الموردين وحلقات التوزيع والعملاء خارجيا.

- الملكية الخاصة للتعلم: يعتبر التعلم عملية صعبة، لذلك فإن المنافسين قد يتحملون أضراراً كبيرة إذا لم يتمكنوا من اللحاق بالمنظمة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة محافظة على الملكية الخاصة للتعلم لنفسها.

- المقاييس التقديرية لحقوق الملكية: وتتلصق حقوق الملكية بمنتج جديد أو بطريقة تكنولوجية جديدة، حيث أن أصعب ما يواجه المنافسين هو إعادة صنع منتج جديد أو طريقة إنتاج جديدة إذا كانا محميين بشهادات أو محاطين بالسرية التامة وعموماً فإن الابتكارات في طرق الإنتاج أكثر استمراراً منها في المنتجات، لأن سر الطريقة أسهل الحفظ.

ب- استمرار ميزة التمييز: وتتوقف استمرارية ميزة التمييز على عاملين أساسيين هما:

- الرؤية الدائمة لقيمة هذه الميزة من طرف العملاء؛
- عدم قدرة المنافسين على تقليدها.

ويوجد دائماً خطر تغير احتياجات وانتظارات العملاء، إضافة إلى خطر لحاق المنافسين بالمنظمة وتجاوزهم لها، لذلك فإن استمرار ميزة التمييز مرهون بالوضعيات التالية للمنظمة⁽¹⁹⁾:

- احتواء عوامل تفرد المنظمة لعوائق قوية بالنسبة للمنافسين (خصوصية المعرفة، الاتصالات المتداخلة...)
- الحصول على ميزة التمييز وبتكلفة أقل من تكاليف المنافسين.
- تنوع مصادر التمييز وهو ما يصعب تقليدها ويرفع من زمن استمرارها.
- خلق تكاليف تحوّل* (وهي تكاليف ثابتة) من خلال التمييز.

خلاصة:

ومن خلال ما سبق فإن الاهتمام المتزايد بموضوع تنافسية المنظمات والإدارة الإستراتيجية من شأنه أن يهيئ الرؤية الواضحة والفلسفة الواقعية والبدائل الناجح للتطبيق، فالاتجاهات الحديثة في ميدان إدارة منظمات الأعمال، تشير إلى أنّ تحقيق النجاح يستلزم المكافحة باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن البقاء والنمو وتحسين الأداء، ويكون ذلك من خلال اكتساب مزايا تنافسية، هذه الأخيرة التي أصبحت تمثل أكثر الإستراتيجيات المعاصرة أهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال العاملة في بيئات معقدة وحركية، حيث تتوقف خاصية استمراريتها على مداخل تحقيقها وطرق الحفاظ عليها من التآكل والزوال في ظل المنافسة القوية الدائرة في الحقل التنافسي، وذلك من خلال بناء وتقوية عوائق الدخول والتقليد، امتلاك المرونة اللازمة دون التعارض مع التخطيط الاستراتيجي ومسايرة حركية إصناعية التي تجعل المزايا التنافسية محلاً للاختبار طوال الوقت.

ويمكن سرد أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة كما يلي:

- 1- إن تأسيس المزايا التنافسية والحفاظ عليها هو إستراتيجية صعبة التحقيق وذلك لتعارض متغيراتها خاصة متغير الالتزام الإستراتيجي في الأجل الطويل مع متغير المرونة في الأجل القصير.
- 2- الميزة التنافسية هي المحدد الوحيد لتباين أداء المنافسين في ظل تشابه الموارد والإمكانات والظروف التي تحكم النشاط التنافسي.
- 3- تساهم الكفاءات المحورية بشكل مفصلي في تغذية الميزة التنافسية وضمان استمرارها، وهو ما ينعكس على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة وتطوير الاستجابات الملائمة للحركة التنافسية.
- 4- إن الاختيار المسبق والصحيح لمداخل بناء المزايا التنافسية هو أساس تحقيق الرؤية الواضحة لحقوق التميز ومصادر تحقيقه، سواء كانت مصادر هيكلية أو مصادر حركية أو مصادر متعلقة بالكفاءات المحورية.

- 1-Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise, adaptation par Kamel ben youssef, didier chabaud, Fabrice bondoux, Olivier germain, De Beock, Bruxelles, 2ém édition, 2007, P.211
 - 2-Octave Jokung- Nguéna, Jean- Luc Arrègle, Yves de Rongé et Wolfgagn Ulaga, introduction au management de la valeur, Dunod, Paris, 2001, P.23.
 - 3-Jean- Pierre Détrie et al, Stratégor, dunod, paris, 2004, P.124-125
 - 4- Voir : - Michael E.Porter, L'avantage concurrentiel, traduit par Myriam Shalak, Dunod, Paris, 1999, PP.14-20.
-نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز الاسكندرية للكتاب, الاسكندرية, 1998, ص ص.64-71.
- عبد العزيز صالح بن حبتور, الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير, دار المسيرة, عمان, ط2, 2007, ص ص177-178.
 - 5-Voir -Gérard Koenig, Management Stratégique, Dunod, Paris, 2004, PP157-158.
- Omar Aktouf, Faut-il bruler Michael Porter, revue française de gestion, Lavoisier, n 146, 2003/5, pp.219-222.
 - 6-Voir -Jad Bitar, Value Creation through innovation : A Resource Based View, Concepts et cas en management stratégique, Richard Soparnot et Samuel Grand Val (Ed), Hermes Science, Paris, 2005, PP.37-38.
-Emmanuelle Reynaud, Compétences centrales premier pas vers une définition opérationnelle, XIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Québec, 13-15 juin 2001.
- Régis Coeurderoy et Albert Birhashirwa Rwibunza Lwango, Capital social, couts de mesure et efficacité organisationnelle: Ya-t-il un avantage spécifique à l'entreprise familiale ? working paper, school of management, CRECIS, Louvain,2009, pp.5-6.
 - 7-Voir – Floricel Serghei, Michela John, Dynamique environnementale, renouvellement stratégique et avantage concurrentiel, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, pp.7-16 .
- Gérard Koenig, Op.cit., pp.171-174.
 - 8-Ibid., P.178.
 - 9-Giorgio Pellicelli, Op.cit., PP.202-203.
 - 10-Ibid., PP.259-260.
 - 11-Ibid., P.260.
 - 12-Michael Porter, Op.Cit, PP.329-333.
 - 13-Ibid., P334.
 - 14-Giorgio Pellicelli, Op.Cit, PP.247-248.
 - 15- نبيل مرسي خليل, مرجع سابق, ص ص.218-221.
 - 16- المرجع السابق, ص. 222.
 - 17- المرجع السابق, ص. 223.
 - 18-Michael Porter, Op.Cit, P.143.
 - 19-Ibid, P.194.
- * يرتبط التحول بطريقة استعمال العميل للمنتج و التي تجعل ولاءه أكبر كلما كان المنتج أكثر تميّزا.