

اختلفت المفاهيم حول مضامين الميزة التنافسية تبعا لمجريات الأحداث الاقتصادية العالمية التي تتابعت عبر الزمن لترسم مسار عالم الأعمال المتشابك والمعقد. كما اختلف الباحثون في الفكر حول هذا المفهوم الذي ما يزال نسبيا ولم يخرج في قالبه النهائي بعد. فضلا عن أن توجهات الشركات كانت تحتم عليها انتهاز مسار معين وتفرض على كل منها تبني المفهوم الذي يتماشى وإمكاناتها وظروفها مما زاد من تعقيد مفهوم الميزة التنافسية وسبل الوصول إليها فتعددت استراتيجيات تحصيلها. إلا أن فكر بورتر ظل مهيمنا على نطاق واسع باعتباره أبا للميزة التنافسية والمؤسس الأول لقواعدها وأبجدياتها. في ظل الخلاف القائم حول خلفيات الميزة التنافسية وجذورها، بل توجهوا إلى أبعد من ذلك بحثا عن سبل وآليات كسب ميزة تنافسية قوية والحفاظ عليها. ومن هنا تظهر ملامح مشكلة الدراسة التي تتبلور في السؤال الرئيسي التالي: ما هي خلفيات الميزة التنافسية؟ وما هي الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركات لتحصيلها في ظل عالم الأعمال الذي يتناهبه الشك والتغير الدائمين؟ تتبع أهمية الدراسة من قيمة الميزة التنافسية وما حققته للشركات من قوة ونفوذ على مدى السنوات السابقة، حيث صارت هذه الميزة هي المحدد الرئيسى لبقاء واستمرار المؤسسات في السوق في مقابل منافسيها الأشداء بل وحتى في مقابل ما قد تحمله لها البيئة الخارجية من مفاجآت بما فيها الفرص والتهديدات الدائمة. والتي سمحت لها بالصمود في وجه تيارات جارفة أنتت على مثيلاتها من الشركات تهدف ورقة البحث هذه إلى تسليط الضوء على خلفيات الميزة التنافسية وكيف ظهرت لأول مرة كمفهوم بديل ملما كان سائدا نتاج فكر آدم سميث ودافيد ريكاردو. تم اعتماد الباحثة للمنهج التحليلي لكون هذه الدراسة تعرض نظريات بحثة حول الميزة التنافسية. أولا: خلفيات الميزة التنافسية ما من شك في وجود علاقة تفاعلية بين الميزة التنافسية والقيمة المضافة، فكل منهما يؤدي إلى خلق الآخر. وانطلاقا من هذا المفهوم قد تبدو ملامح الميزة التنافسية. إلا أن الفهم الأعمق للميزة يتطلب التعرف على الخلفية التاريخية لها وكيف بدأ التفكير في هذا المفهوم القادر على خلق القيمة المضافة. وبعد تحديد معالم هذا المفهوم يمكن البحث في أهميته، وما له من فعالية في الحفاظ على مكانة المؤسسة في الأسواق المحلية والدولية ضمن عالم الانفتاح والعولمة حيث صارت المؤسسات تبحث عن توسيع أسواقها الحالية وعن سبل اكتشاف الجديد من الأسواق لاقتحامها. 1- جذور الميزة التنافسية يرى Peter Druker بأن العالم الغربي يخضع لإعادة الصياغة كل حوالي قرنين ونصف من الزمن. الاجتماعية أو العقائدية. حيث سيصبح مضمون القيمة هو الإنتاجية والابتكار، 1 وفي هذا السياق، لا بد من القول بأن البحث عن بديل للميزة النسبية 2 في خضم هذه التغيرات الجذرية الحاصلة في جميع الميادين؛ لا يقلل أبدا من شأن النظرية النسبية التي قال عنها Paul Samuelson "لو أن النظريات كن على شاكلة البنات يدخلن مسابقة للجمال ويفزن لكانت نظرية الميزة النسبية قد حظيت حقا بدرجة عالية لما انطوت عليه من تركيب منطقي رشيق". قد جعلت التحكم في المنافسة هو العامل الحاسم للمعركة. ومن هذا المنطلق، جاء Michael Porter بنظرية الميزة التنافسية التي يرى فيها بأن المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول كما هو الحال في نظرية الميزة النسبية. التي اعتبرها أداة مساعدة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد أيد Pual Krugman رأي بورتر، حينما أكد بأن التنافس لا يتم إلا بين المؤسسات، أما بالنسبة للدول فالتجارة الدولية لا تعتبر مباراة ذات نتيجة صفرية، لأن عدم الربح لا يعني بالضرورة الخسارة أو الخروج النهائي من السوق. مما سبق يبدو واضحا بأن الميزة التنافسية قد صارت بديلا جيدا للميزة النسبية في عالم اليوم؛ الذي يمكن إزالته من خلال عرض مفهوم الميزة التنافسية وفقا لما يراه بعض الاقتصاديين الذين بحثوا في هذا المجال. 2- مفهوم الميزة التنافسية تعددت الرؤى حول مورد الميزة التنافسية، مما أدى إلى وجود خلاف حول مفهومها. ويعرف أصحاب النظرة الشمولية الميزة التنافسية على أنها: التحكم الجيد والسيطرة الكاملة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين. 5 أما بورتر فيعرفها على أنها: قدرة المؤسسة على تقديم منتج ذو تكلفة أقل، ويرى Dave Sutton & Tom Klein أن الميزة التنافسية الحقيقية الممكن استدامتها ما هي إلا تلك الميزة القائمة على منهج تخفيض التكاليف، أو التحكم في القسط السعري، أو كلاهما. والتي تمنح المؤسسة تفوقا عن منافسيها المباشرين. 8 وقد صنفت الميزة التنافسية إلى: ميزة خارجية تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، أما عن الميزة الداخلية فهي تتمثل في تفوق المؤسسة من خلال التحكم في تكاليف التصنيع وتكاليف الإدارة، يرى Martin Christopher بأن أسس النجاح في مجال السوق متعددة، وأبسط نموذج لذلك هو العلاقة المثلثية القائمة بين المؤسسة وزبائنها ومنافسيها، 10 والشكل رقم 1 يوضح ذلك. خلاصة هذا النموذج أن النجاح في أي بيئة تنافسية يأتي من اكتساب ميزة التكلفة التي تبحث عن تقديم منتج المؤسسة بأدنى تكلفة ممكنة، أو ميزة القيمة التي تهدف إلى تعظيم القيمة المدركة من طرف الزبون، أو كلاهما وهي الحالة المثلى. 11 كما تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها بفعالية أكبر من خلال أنشطتها وعملياتها، حيث تعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد

لمؤسسة ما إزاء منافسيها. وكل هذا يمكن إدراجه ضمن هدف خلق القيمة. فإنه لا بد من الوقوف على أهميتها ومكانتها ضمن الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة. 3- أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة إذ تعتبر بمثابة متغير تابع لمتغير مستقل هو أداء المؤسسة. والجدول رقم 1 يمثل نتائج تحليل قاعدة المعطيات 12PIMS ، يبدو واضحا من الجدول رقم 1 بأن معدل العائد على الاستثمار يزداد كلما زادت قوة الميزة التنافسية، ويتأثر بميزة السيطرة بالتكاليف أكثر مما هو عليه حالة التمييز. كما يلاحظ تأثير الاختلاف في المنتجات على العلاقة القائمة بين قوة الميزة التنافسية ومعدل العائد على الاستثمار. والأرقام المعروضة خير تعبير عن ذلك. لابد من التعرف على الاستراتيجيات الكبرى التي قد تسمح للمؤسسة بالتموقع السوقي الجيد من خلال بناء ميزة تنافسية ومراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل؛ ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية النوعية تعرف الإستراتيجيات التنافسية على أنها عملاً هجومياً أو دفاعياً يهدف إلى خلق وضعية للمؤسسة تكون قادرة على الدفاع عن كيانها ضمن الصناعة التي تنشط بها. وتهدف الإستراتيجيات النوعية لبورتر إلى التعامل مع القوى التنافسية الخمس بنجاح لتحقيق أكبر عائد على الاستثمار للشركة. ويمكن تعريف ثلاث إستراتيجيات نوعية نمطية على المستوى الداخلي) والتي يمكن استخدامها منفردة أو من خلال التنسيق بين أكثر من إستراتيجية(بهدف خلق وضعية حامية على المدى الطويل، 14 قبل الخوض في الإستراتيجيات التنافسية لا بد من تحديد بيئة تشكيل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة؛ والشكل أدناه يوضح العوامل الأربع التي تحدد بيئة ومناخ تشكيل الإستراتيجية يبدو من الشكل رقم 2 بأن الإستراتيجية التنافسية تحددها أربعة عوامل رئيسية: نقاط القوة والضعف، القيم الذاتية للمديرين والانتظارات الاجتماعية. تمثل نقاط القوة والضعف الصورة الجانبية لأصول المؤسسة ومهاراتها نسبة إلى منافسيها، كما تحدد الفرص والتهديدات الصناعية البيئة التنافسية بأخطارها المحتملة والجزاء المنتظر. ويتفاعل كل من الفرص والتهديدات مع الإنتظارات الاجتماعية تتشكل المحددات الخارجية التي تحكم بناء الإستراتيجية. 15 إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز تبعاً لمصدر ميزتها التنافسية والنطاق السوقي الذي تخدمه. والشكل رقم 3 يوضح ذلك. تقوم الإستراتيجيات الثلاث على تحليل مصدر الميزة التنافسية الذي قد يكون هو التكلفة الأقل أو التمييز، وسيتم إيضاح ذلك من خلال العرض الموسع لهذه الأنواع الثلاث من الإستراتيجيات. وتتنوع موارد ميزة التكلفة بحسب هيكل الصناعة؛ وعلى المتبني لهذه الإستراتيجية إيجاد كل هذه الموارد من أجل استغلالها. ويبيع المن منتج أقل تكلفة منتجاً نمطياً غير متميز مع تعويض تلك الخصائص المفقودة بالميزة المطلقة في تكلفة جميع الموارد. 16 وذلك بعيداً عن حرب الأسعار التي تمثل خطراً على كل المؤسسات، وإنما من خلال التحكم المتقدم والحذر في سلسلة القيمة؛ وهناك منهجين رئيسيين لاكتساب ميزة التكلفة: إما من خلال مراقبة محركات التكلفة الكامنة في أنشطة القيمة التي تمثل حصة معتبرة من إجمالي التكلفة؛ أو بإعادة تشكيل سلسلة القيمة من خلال تبني المؤسسة لمختلف المناهج الفعالة للتصميم، التوزيع وتسويق المنتج. 19 مع ضرورة تقديم قيمة مقبولة لدى العميل. 20 ويرى بورتر بأن من أهم العوامل التي تتحكم في تغير التكاليف وتعمل على تقليصها: اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع، صيانة المورد البشري ونشر المعلومات، استغلال القدرة التفاوضية للمؤسسة مع عملائها ومورديها، 21 وهنا تبحث أو تحاول الشركة أن تكون الوحيدة في الصناعة من خلال أبعاد لها قيمة لدى المشتري. وتختار الشركة واحدة أو أكثر من الخصائص التي يراها العديد من المشتريين مهمة؛ ثم تتموقع في السوق بما يسمح لها بمقابلة هذه الاحتياجات بشكل فريد من نوعه. وتتلقى المؤسسة مكافأة على هذا التمييز من خلال الزيادة السعرية في منتجاتها. 22 حيث يعرف التمييز على أنه القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها استجابة منها لكل معايير الشراء، ومن دون الخوض في مفهوم الجودة التي هي ليست سوى جزءاً من التمييز. 23 فإضافة منافع للمنتج ليس لها قيمة لدى العميل لن تساهم أبداً في خلق أو تقوية الميزة. 24 وإن الزبون إنما يدفع من أجل قيمة ظاهرة، وقد يدفع سعراً مضاعفاً من أجل قيمة ضعيفة لها دلالة بالنسبة له. 26 مع ضرورة تقدير العميل لذلك التمييز لأجل اقتناعه بدفع السعر الإضافي الذي يتحدد بمعدل أكبر من تكلفة التمييز الإضافية التي تحملتها المؤسسة. 27 ولكي تحافظ المؤسسة على التمييز لابد لها من الحرص على زيادة القيمة لدى العميل والتي لا تستطيع المنافسة منحها له. ولحظة تقليد أحد المنافسين للميزة تصبح جميع المنتجات متشابهة في نظر الزبون، 3- إستراتيجية التركيز تختلف هذه الإستراتيجية كلية عن سابقتها، لكونها تستند إلى اختيار نطاق تنافس ي ضيق ضمن صناعة معينة. والمتبني لهذه الإستراتيجية يختار جزءاً أو مجموعة أجزاء من الصناعة ويحيك إستراتيجيته لخدمة هذا الجزء وإبعاد الآخرين عنه. وإن الأداء الأمثل لهذه الإستراتيجية التي تهدف إلى خدمة جزء من القطاع، وإن إستراتيجية التركيز لها اتجاهين متباينين: ففي التركيز القائم على التكلفة ، تبحث الشركة عن ميزة التكلفة في الجزء السوقي المخدوم؛ عن التمييز في الجزء السوقي المخدوم. 30 فتوجه كافة مواردها إلى هذا القطاع الصغير مما يكسبها قدرة عالية على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا

القطاع. 31 والتي تندرج ضمن ما يلي: فالبيئة التنافسية قاسية ولا مجال فيها للخطأ أو التسامح، ولذا فإن أول ممارسة في هذه البيئة تبدأ بضرورة فهم المؤسسة لموقعها الحالي وقبولها لحقيقة ذلك. تستطيع تطوير إستراتيجية واضحة وأكثر واقعية بعيدا عن الآمال. وأول ما تحتاج إليه المؤسسة هو دراسة السوق، حيث أن واقع البيئة التنافسية يؤكد بأن قادة السوق دوما يحاولون البدء بدراسة السوق لبناء وعي كامل حول المنتجات المقدمة في تلك السوق وفئاتها مع تركيزهم على توقعات الزبائن وانتظاراتهم، وفي ظل هذه الظروف لابد لجميع المؤسسات من اعتماد دراسة السوق لأنه من الأفضل لها أن تسبح في اتجاه التيار عندما يكون التيار قويا. لأن قادة السوق وهم يستهدفون فرصا تسويقية جديدة إنما يواجهون عوائق عديدة ومتنامية من حيث تأثيرها السلبي، في حين تستطيع المؤسسات الأخرى والأقل وزنا في البيئة التنافسية تفاديها. مما يعني التخلي عن بعض الفرص التي تقتنصها المؤسسات الأخرى كأجزاء سوقية غير مخدومة وقابلة للاحتلال قبل أن يتمكن القادة من خلق مزايا تنافسية فيها؛ ويلعب عامل الوقت هنا دورا هاما. فالنتيجة الحتمية لتبني فكرة التركيز السوقي هي تنفيذ هذا القرار على أرض الواقع، إذ أن فرص البيع قد تقدم للمؤسسة دخلا لا يمكن تجاهله، ولكن المؤسسة الناجحة هي التي تختار عدم متابعة هذا الدخل المتزايد والذي هو مطمح لقادة السوق، 4- مشكلة المنخوق في الوسط الشركة التي تشتغل في كل واحدة من هذه الإستراتيجيات النوعية، هي من يُعرف بالمنخوق في الوسط. وتعتبر هذه الوضعية الإستراتيجية دائما وصفة لمعدل أداء متدنٍ. فالشركة التي هي بمثابة المنخوق في الوسط سوف تنافس من دون ميزة تنافسية لأن قائد التكلفة، المتميز والمركز سيكونون في موقع أفضل للمنافسة على أي قطاع سوقي. 35 مشيرا إلى أنه على الرائد في التكلفة أن يتطلع إلى تحقيق التعادل في التمييز مع المنافسين حتى يكون أدائه فوق المستوى المتوسط للقطاع؛ كما أن المؤسسة التي تتبنى التمييز لا يمكنها تجاهل موقفها فيما يتعلق بهيكل التكلفة، لكون السعر الإضافي للتمييز سوف يتلاشى بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج بصورة نسبية؛ ويربر ذلك بكون قادة التكلفة سوف يستهدفون الفئات الحساسة للسعر، بينما قادة التمييز سوف يجذبون الفئات الراغبة في دفع أسعار عالية مقابل خدمة أرقى؛ في حين تبقى المؤسسات المختنقة في الوسط تائهة ولا تحصل إلا على حصة سوقية صغيرة. 38 إذا كانت إستراتيجية القيادة في التكلفة تفرض التقارب في التمييز، أم أنها تهتم فقط بالتركيز على هيكل التكاليف وهو ما يعرف بالميزة الداخلية المرتبطة بجانب العرض. 39 وفي ظل رؤية بورتر المتمثلة في ضرورة عدم الجمع بين إستراتيجية القيادة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز باعتبارهما خيارين متناقضين، ومن الملاحظ أنه في كثير من الحالات يؤدي التمييز إلى توسيع الحصة السوقية وبالتالي زيادة الإنتاج وهذا ما يسمح بتحقيق وفورات الحجم التي بدورها تؤدي إلى تخفيض التكاليف. وبالمقابل فتلك التي تبحث عن تخفيض التكاليف لن تغفل الجودة. إضافة إلى أن سياسات تقليل الفاقد قد جعلت المؤسسات في غنى عن المفاضلة بين الميزتين. 40 خلاصة: تشير نتائج البحث إلى أن الميزة التنافسية قد انحدرت عن الميزة النسبية بفعل تغير الموازين في بيئة الأعمال، حيث أصبح التمييز أمرا مكتسبا لا هبة من الطبيعة يمنحها الخالق لدولة دون سواها. فالعديد من الدول الغنية بثرواتها لم تحظ بالتفوق الذي حظيت به تلك الدول الفقيرة التي اعتمدت على الاستثمار في العقل البشري والعلوم المختلفة من أجل تطوير ذاتها والرقى بشركاتها إلى القمة. (1998)، XXVI. الجدول رقم 1: انعكاسات الميزة التنافسية على المردودية، Source: Raymond-Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb, Stratégies : Concepts, Source: M. Wiley & Sons Inc. تمييز نفسها، من وجهة نظر الزبون، Op.