

## المحاضرة رقم 09: اليقظة الاستراتيجية و الميزة التنافسية .

يعتبر PORTER العالم في مجال الإدارة ، صاحب الجيل الجديد في تعريف الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية. فهو أول من صمم نموذجا لها، معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسات و ليس بين الدول، على عكس ما يظهر في نظرية الاقتصادي دافيد ريكاردو.

### 1- مفهوم الميزة التنافسية :

و قد عرف PORTER سنة 1985 الميزة التنافسية على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ، أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل، أسعار أقل من أسعار المنافسين مع تساوي المنافع، او بتقديم منافع منفردة في المنتج و بشكل واضح، مع الزيادة السعرية المفروضة."

وبصفة عامة تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة ، و يكون هذا لتفوق اضافة قيمة لدى المستهلك، أو منتج متميز، و يجب الاشارة أن الميزة التنافسية تطورت تباعا للتطور التكنولوجي المتسارع، الذي سمح للمؤسسة الاقتصادية بالاستفادة من التقنيات و الوسائل، لتعديل و تحسين طرق نشاطها.

و تتكون الميزة التنافسية من كل من : المهارات الإستراتيجية ، و عوامل النجاح الرئيسية.

المهارات الاستراتيجية: و يقصد بها الموارد البشرية ، المعارف و المهارات المطورة داخل المؤسسة، و المدمجة كتوليفة مثلى لتوليد الميزة.

عوامل النجاح: و هي عوامل مساعدة مثل السمات التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، القدرة المالية و غيرها...

و يجدر الملاحظة على وجوب التفريق بين بعض المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية:

التنافس: هي الشروط التي يتم وفقا للإنتاج و التبادل في سوق محددة .

التنافسية: و هي القدرة على تحقيق نجاح مستمر و تقاس من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الربحية ، تكلفة رأس المال، إنتاجية العوامل ، و الحصة السوقية. أو هي القدرة على امتلاك حصة سوقية و المحافظة عليها.

تبنى الميزة التنافسية انطلاقا من التشخيص الاستراتيجي و تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة في مجال تخصصها، و من ثم بناء السلوك يدفع بها لثلاث وضعيات اساسية: السيطرة عن طريق التكاليف، أو التميز، أو التخصص ( التركيز)؛ و تلعب التكنولوجيا الدور الأهم في بناء هذا السلوك.

### 2- خصائص الميزة التنافسية. من أهم خصائص الميزة التنافسية:

- الميزة التنافسية تتسم بالنسبية أي تقارن مع المنافسين أو تقارن مع فترات زمنية سابقة.
- يجب أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية، و كذا وفق القدرات و الموارد الداخلية للمؤسسة .
- أن تكون مرنة أي يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى، وفق اعتبارات المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- يجب أن تكون مستمرة من خلال تحديثها و تجديدها.

### 3- مصادر الميزة التنافسية.

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية من وجهة نظر مصادر داخلية و مصادر خارجية.

#### 1-3 المصادر الداخلية

و يقصد بالداخلية منها مجموع الموارد الملموسة و غير الملموسة و الكفاءات التي تحوز عليها المؤسسة. الموارد الملموسة: و هي مجموع عناصر الإنتاج ( المواد الأولية، معدات الإنتاج ) و الموارد المالية. و يفترض أن هذه الموارد تتميز بالندرة النسبية، أي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و لا تتميز بسهولة الحركة بين المؤسسات. و هذا ما يدعم عملية بناء الميزة التنافسية، انطلاقا من طريقة استخدامها و توظيفها، و حجم توافرها بين المؤسسات المتنافسة في السوق الواحدة.

الموارد غير الملموسة: و هي تشمل العناصر المتمثلة في تكنولوجيا الاتصال، نظم الجودة، طريقة التنظيم ( الهيكل التنظيمي، أساليب التنظيم الرسمية و غير الرسمية، طرق التدريب و التحفيز....)، نظم الإنتاج....

• نظم الجودة الشاملة: و هي مجموع العمليات التي تسمح بتطوير خصائص و مميزات المنتج و التي تؤدي إلى إرضاء الحاجات الظاهرة و الكامنة، و ضمان ولائهم و أصبحت الجودة تمس كل مكونات و وظائف المؤسسة.

• تكنولوجيا المعلومات: و هي مجموعة الطرق الأساليب و الاجراءات المستخدمة في جمع معالجة و تحليل و تخزين المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

• طريقة العمل : و يقصد بها النظم الادارية و الهياكل التنظيمية المعتمدة في أساليب التنظيم، و كل عمليات ادارة الوظائف في المؤسسة.

• الكفاءات: و تعتبر من أهم موارد المؤسسة ، و هي تركيبة من المعارف و المهارات و السلوكات و التي تخص العمل الميداني للعنصر البشري سواء بشكل فردي أو جماعي ، و التي ينتج عنها البداع و الابتكار. و تمثل الكفاءات العنصر الفيصل بين مؤسسة و أخرى ، فالعنصر البشري يمثل أساس بناء الميزة التنافسية لما يتميزه من تفرد ، كما يصعب تقليده، و يمكن للمؤسسة تعظيم الاستفادة منه من خلال تطوير اقتصاد المعرفة و تفعيل آليات المشاركة و العمل الجماعي.

لا تعتبر الكفاءات و المعرفة هدف في حد ذاتها و لكن إمكانية توظيفها في مهنة المؤسسة لتحقيق أداء جيد و مميز.

#### خصائص الموارد مصدر للميزة التنافسية:

و تتميز الموارد التي تسمح ببناء ميزة تنافسية للمؤسسة بجملة من من الخصائص تتمثل في :

- الندرة النسبية: إمكانية الحصول عليها محدودة.
- صعوبة التقليد و صعوبة الاحلال.
- تساهم بشكل مهم في سلسلة القيمة.
- تخضع لدورة حياة المنتج.
- عدم محدودية استغلالها.

3-2 المصادر الخارجية: و يقصد بالمصادر الخارجية الانعكاس الذي يظهر على نشاط و توجه المؤسسة عند استخدام المصادر الداخلية و تنعكس بشكل أساسي من خلال الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسة و كل ما تحققه المؤسسة من نتائج.

و يقصد بالإستراتيجية التنافسية : هي مجموعة كاملة من التصرفات و السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق تميز متواصل على المنافسين.

و حسب بورتر هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية :

- استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف.
- استراتيجية التميز .
- استراتيجية التمركز .

ان توفر المؤسسة على الموارد الداخلية يقوم على استخدامها و استغلالها و تجسيدها في شكل أحد الاستراتيجيات التنافسية كمصادر خارجية، لدعم موقعها التنافسي.

4- أنواع الميزة التنافسية: من أجل تصنيف الميزة التنافسية يجب تحديد الاطار العام لذي نشأ الميزة التنافسية من خلاله.

-الميزة التنافسية تتبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها من وجهة نظر المستهلك، و تلك الخاصية تشكل مصدر للميزة التنافسية.

-الميزة تحقق منفعة للمشتري.

-يؤثر المنافس بالميزة تتمتع بها المنظمة من خلال توجيه المستهلكين إليها دون المنافس.

-الميزة التنافسية لا تتعدى أن تكون:

- ميزة سعرية: تتمثل في السعر المنخفض.

- ميزة غير سعرية : تتمثل في منفعة يتحصل عليها المستهلك من المنتج مقارنة مع باقي منتجات المنافسين.

### شكل يوضح أنواع الميزة التنافسية

نوعية الميزة التنافسية	التوضيح
التكلفة	يسمح للمؤسسة بالبيع بسعر أقل من السعر المتداول بين المنافسين عن طريق اقتصاديات الحجم التعاون الوظيفي - دالة الخبرة .....
النوعية	و تتمثل في المواصفات و الأداء الجيد للمنتج .
الاعتمادية	و تعني اتاحة المنتج للمشتري عند الطلب.
المرونة	التكيف مع تغيرات الطلب.
الابتكارية	تقديم منتجات جديدة.

### 5- دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية

اليقظة هي عملية تحديث للمعلومات بشكل دوري. أكثر من مجرد بحث بسيط ، تتألف اليقظة من جمع المعلومات وتوليفها واستخلاص النتائج التي يمكن أن تعيد توجيه الشركة. من خلال معالجة هذه المعلومات ، تعتبر عملية البحث المحترف عنصرًا رأسماليًا في مراقبة إستراتيجية وتكنولوجية فعالة. تتعقب هذه العملية المعلومات التي يرسلها المنافسون على مواقعهم الإلكترونية، ومن خلال قواعد البيانات، ومن خلال المحللين و المستهلكين؛ بالإضافة إلى المعلومات التجارية والعلمية والتقنية والمعايير وبراءات الاختراع ، يتم فحص كل شيء لبناء المعلومات الأساسية التي ستعطي ميزة تنافسية كبيرة.

فاليقظة الاستراتيجية التي تطورت إلى فكرة الذكاء الاقتصادي تتمثل في ديناميكية البناء الجماعي على أساس قناعة ومسؤولية الجميع ، والتي تتمثل في الاستيلاء على المعلومات بهدف اتخاذ إجراءات اقتصادية فورية أو لاحقة. بناءً على مبدأ التنسيق ، يصاحب ذلك تغيير عميق في ثقافة الشركة والقدرة على بناء المستقبل في مواجهة الأحداث غير المؤكدة. أخيرًا ، يجعل من الممكن الاستفادة من المزايا الاستراتيجية لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

و في دورها في الإدارة الإستراتيجية للشركة ، يعد دعم الإدارة مساهمة مهمة للغاية في نجاح اليقظة، لا سيما أنه الاستخدام الفعال للمعلومات السنريوهات المطورة، يسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة نسبية على المنافسة.

1-5 بالنسبة لليقظة التنافسية: يمكن للشركة من خلال إيلاء اهتمام خاص لتصرفات المنافسين تحديد استراتيجية مناسبة.

ترتبط القدرة التنافسية للشركة، على المدى القصير، بمعرفتها بتصرفات المنافسين. من أجل تحديد أفضل استراتيجية ، لا يمكن للقائد الاعتماد فقط على حدسه. المعلومات المستمرة في البيئة أمر بالغ الأهمية لمتابعة الاستراتيجية. وبالتالي يصبح من المهم بالنسبة للمؤسسات ، خاصة بالنسبة لمن يتمتعون بمزايا تنافسية قائمة على الابتكار ، أن يظلوا على

اطلاع على الفرص والتهديدات المواتية التي تشكلها بيئتهم. الانعكاسات الكبرى والفرص الضائعة أمر لا مفر منه للمديرين ، ولكن المعلومات المتاحة في السوق ، إذا تم جمعها في الوقت المناسب ، يمكن أن يساعد في تحويل الموقف لصالح المنظمة أو تقليل الآثار السلبية

2-5 بالنسبة اليقظة التكنولوجية : المؤسسة التي تقوم ببناء ميزتها التنافسية على أساس التفوق التكنولوجي الذي ينشأ بفضل الإنصات والرصد المستمر لكل التغيرات الحاصلة في المحيط التكنولوجي و المتمثل في جهاز اليقظة التكنولوجية، تتمكن من مواجهة المنافسة بانتهاج استراتيجيات دفاعية كانت أو هجومية وتصبح قادرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يشكل الفارق بينها وبين منافسيها. كما أصبح المسيرين على دراية تامة بأهمية إدراج عامل التكنولوجيا ضمن تحليلاتهم الاستراتيجية.

اذ يذهب بعض المحللين إلى أن اليقظة التكنولوجية لا تقدر بثمن، وعليه فإن اليقظة يجب أن تدمج بكل وضوح ضمن مراحل التخطيط الاستراتيجي والتي يؤكد المتخصصون بأن أهم شرط لنجاح هذا الجهاز أن يكون معروف ومقبول من قبل الأفراد في المؤسسة، مما يجعل كل فرد في المنظمة على يقظة ويمنع تسرب المعلومات خارج المؤسسة.

### 3-7 بالنسبة لليقظة التجارية:

أما إذا كان القطاع شديد المنافسة ، فإن اليقظة تكون تجارية بدرجة أكبر ؛ تحاول القمة الإستراتيجية أن تكون على دراية بأي معلومات تجعل من الممكن تمييز المنتج وخلق ميزة تنافسية.

ستكون ممارسات اليقظة مختلفة اعتماداً على الاختلافات الثقافية لكل بلد ، ويمكن للممارسات أن تسجل اختلافات كبيرة. لكن الحكومات المختلفة في البلدان الصناعية تدرك الميزة النسبية التي يمكن أن يوفرها الاستخدام الفعال للمعلومات. وبالتالي ، فإن التنمية الاقتصادية للشركات من أجل قدرة تنافسية أكبر على المستوى العالمي تشكل قطباً مهماً من النشاط بالنسبة للاقتصاد القومي.