محاضرات

الإدارة الإستراتيجية
Strategic Management

المحاضرة 12

الفصل 12

بناء الميزة التنافسية
Competitive Advantage Building

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

- مفاهيم أساسية
  - ماهية الميزة التنافسية
  - الأبعاد الأساسية في التنافسية
- التحليل الداخلي
  - اجراءات التحليل الداخلي
  - العناصر الأساسية التي تحقق ربحية المؤسسة

1

- عناصر بناء الميزة التنافسية
  1) الكفاية
  2) الجودة
  3) الابتكارات
  4) الاستجابة لمتطلبات المستهلكين

2

- استدامة الميزة التنافسية

3

مفاهيم أساسية

- **ماهية الميزة التنافسية:**
  - يقصد بها الشروط التي تجعل من نشاط ما في الأعمال أكثر نجاحاً من أنشطة أعمال المؤسسات المنافسة، أوالتفكير الخاص الذي يجعل هذا النشاط أكثر نجاحاً من منافسيه. يكمن التساؤل في كيفية تفعيل التكنولوجيا من أجل توليد ميزة تنافسية في الأسواق. (Cambridge Business English Dictionary)

  - يقصد بها الأفضلية التي تجعل المؤسسة تتخطى منافسيها وتتيح لها توليد مبيعات بكميات أكبر أو هوامش أعلى او تحتفظ بزبائن أكثر من منافسيها (INVESTOPEDIA).

- **الميزة التنافسية المستدامة:**
  - الأفضلية بعيدة المدى التي يصعب تقليدها أو تجاوزها من المنافسين (Business Dictionary).

مفاهيم أساسية

ماهية الميزة التنافسية:

عرف مايكل بورتر (1) الميزة التنافسية عام 1985 على أنها القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها، والتي تتجاوز كمية إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها. كما أن القيمة العالية تنتج عن تقديم أسعار أقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار.
وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.

تعتمد المزايا التنافسية على التوصل إلى اكتشاف طرق جديدة في الإنتاج، وبالتالي إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة ومتميزة، من خلال الإدارة والمعرفة وقيام التحالفات الاستراتيجية وانشاء الترابطات الشبكية.

(1)Michael E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", 1998.0

مفاهيم أساسية

- **ماهية الميزة التنافسية**
  - **يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى**، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول،
  - **يتصف هذا المفهوم بالدينامية** والتغير المستمر فيه.
  - ففي بداية السبعينيات من القرن الماضي، **ارتبطت التنافسية بالتجارة الخارجية**،
  - وفي الثمانينات، **ارتبطت بالسياسة الصناعية**،
  - ثم في التسعينات، **التصقت بالسياسة التقانية (التكنولوجية)**،
  - أما حالياً، **فإن التنافسية تركز على رفع مستويات معيشة المواطنين والعدالة في توزيع الدخل**.

مفاهيم أساسية

- **ماهية الميزة التنافسية**

من الناحية النظرية، يمكن التمييز بين مدرستين في تحديد مفهوم التنافسية هما:

- **مدرسة رجال الإدارة:** يعدّ **مايكل بورتر** من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة، التي تركّز على الجوانب المتعلقة **بالتكلفة والإنتاجية**؛ وأصبحت التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر **زيادة الإنتاجية اعتماداً على الابتكار في الإنتاج** بدلاً من الاعتماد على **الميزة النسبية** في امتلاك الموارد الطبيعية، والمناخ المناسب، والموقع الجغرافي،...

- **مدرسة الاقتصاديين:** تركّزمفهوم التنافسية فيها على **الرفاه الاقتصادي، وارتبط بالتنمية المستدامة؛ ويعدّ الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات، ومن ثم ينعكس هذا النمو على زيادة الرفاهية من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع، والتوجه نحو إنتاج السلع كثيفة رأس المال، والاستثمار في الدول ذات العمالة متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة كبيرة في اليد العاملة.**

مفاهيم أساسية

الأبعاد الأساسية في التنافسية

- **مستوى التحليل:** التدرج من مستوى **المؤسسة**، إلى مستوى **القطاع**، ثم إلى مستوى **الدولة**؛ والعلاقة بينها هي علاقة تكاملية، حيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر.
- **الشمولية:** وهي تحقيق الأهداف **بكفاية وبأقل التكاليف**، وهي الاختيار الصحيح للغايات.
- **النسبية:** وهي تعني **مقارنة نسبية بين الاقتصاديات** سواء أكانت بين أكثر من دولة أم ضمن الدولة ذاتها على امتداد فترة زمنية محددة.

التحليل الداخلي

1. اجراءات التحليل الداخلي

أ. التعرف إلى الإجراءات التي تتيح للمؤسسة تحقيق قيمة (منفعة) للمستهلك وربحية لها من خلال:

- الموارد
- القدرات
- الكفاءات المتميزة

ب. إدراك أهمية التفوق من خلال توليد قيمة وربحية مرتفعة عن طريق تحقيق مستويات مرتفعة من:

- الكفاية Efficiency
- الجودة Quality
- الابتكارات Innovations
- الاستجابة لمتطلبات المستهلكين Responsiveness to customers

ج. تحليل مصادر الميزة التنافسية:

- القوة - التي تقود إلى الربحية
- الضعف - الفرص من أجل التحسين

التحليل الداخلي

2. العناصر الأساسية التى تحقق ربحية المؤسسة

1. القيمة أو المنفعة VALUE or UTILITY التي يجنيها المستهلك من حصوله على المنتج
2. السعر PRICE الذي تفرضه المؤسسة على المنتج
3. التكلفة COST التي تدفعها المؤسسة لتصنيع المنتج

فائض المستهلك ***Consumer surplus***: يقصد به ما يحصّله المستهلك من منفعة إضافية تفوق الثمن الذي دفعه.

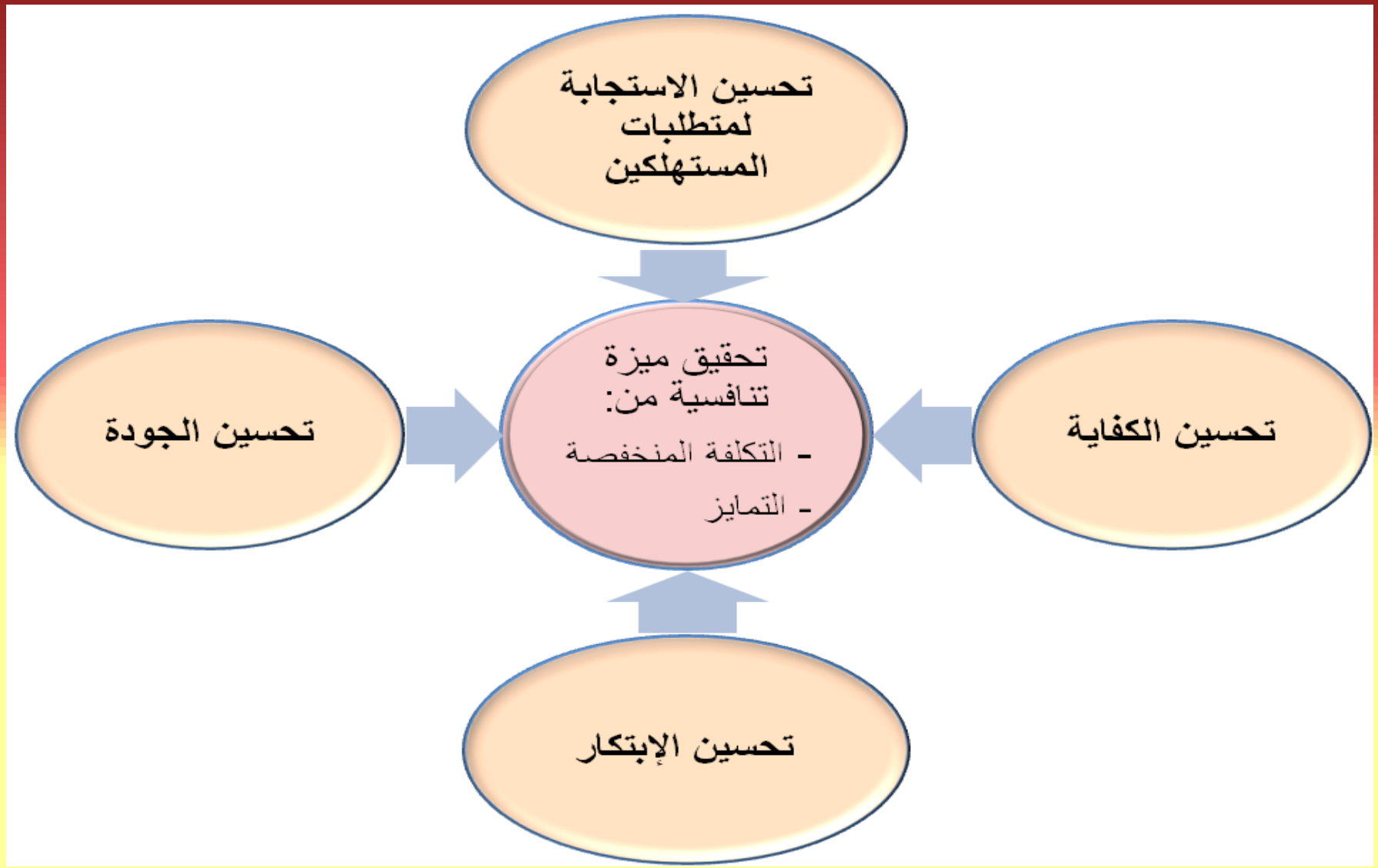
مبدأ أساسي:

"كلما ارتفعت المنفعة التي يجنيها المستهلك من شرائه لمنتجات /خدمات المؤسسة، كلما أصبح للمؤسسة خيارات أوسع بالنسبة للأسعار".

عناصر بناء الميزة التنافسية

- تقوم الميزة التنافسية على أربعة عناصر رئيسية هي:
  - الكفاية،
  - الجودة،
  - الابتكار
  - والاستجابة لمتطلبات المستهلك
- أو بمعنى آخر تمثّل هذه العناصر الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية التي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو الخدمي.
- وما نريد فهمه هو كيف يمكن لكل عنصر من هذه العناصر التأثير على القيمة المستحدثة؟.
- تتجسد هذه العناصر بالشكل الآتي:

عناصر بناء الميزة التنافسية



عناصر بناء الميزة التنافسية

- يثير الشكل السابق النقاط الآتية:

1) تمنح الكفاية المؤسسة فرصة لتخفيض تكاليفها من خلال خيارين: إما أن تبقى على الأسعار كما هي وبذلك تحصل على قيمة مضافة في هامش الربح، أو أن تخفض من أسعارها للحصول على حصة سوقية أكبر وبذلك تحصل على أرباح أكبر.

2) تسمح الجودة للمؤسسة بفرض سعر مرتفع نظراً لارتفاع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات ذات الجودة العالية، فضلاً عن خفض تكاليف الإنتاج من خلال نقص الوحدات المعيبة (المعطوبة)، وبذلك يكون تأثير الجودة على القيمة المستحدثة مضاعف.

3) يمكّن الابتكار العالي (المتفوق) داخل المؤسسة من فرض أسعار أعلى من منافسيها لأنها تملك السبق في طرح منتجات جديدة وكذلك يمكنها خفض التكاليف من خلال ابتكار طرق إنتاج أكثر كفاية.

4) تسمح الاستجابة السريعة للمستهلك للمؤسسة بفرض أسعار أعلى مقابل الخدمات التي يتلقاها المستهلك وهذا ما يرفع من قيمة منتجات المؤسسة لدى المستهلك.

① Efficiency الكفاية

1) الكفاية العالية

- الكفاية= المخرجات/ المدخلات

- تقود الإنتاجية إلى الكفاية العالية والتكلفة المنخفضة: انتاجية العمل، وانتاجية رأس المال.

- الفرق بين الفعالية والكفاية :

- الفعالية: "استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ الأهداف"؛

- بينما ترتبط الكفاية بالوسيلة التي اتبعت في تحقيق الوصول إلى هذه النتائج.

الكفاية المرتفعة تساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تركيبة التكلفة المنخفضة.

② Quality الجودة

2- الجودة العالية

حظيت مفاهيم الجودة بقدر كبير من التطور والابداع على يد العديد من علماء الجودة سعيا لضمان الجودة ووقف التالف وكسب رضا المنتجين والمستهلكين والعاملين والمجتمع على السواء وذلك بتطوير منظومة الانتاج لمنع انتاج اى منتجات معيبة او غير مطابقة للمواصفات تتحمل تكلفتها المؤسسات ويتضرر منها الجميع، والمستهلكين بصفة خاصة بإعتبارهم الهدف الاساسي للاعمال.

إن التعريف الرسمي للجودة وفق المنظمة العالمية للمعايرة ISO هو: " صلاحية وقدرة وقابلية مجموع الخصائص الأصلية على إشباع الاحتياجات".

- فبالنسبة للخصائص، قد تكون جوهرية أو نوعية أو كمية. وتوجد أنواع مختلفة من الخصائص:
  - خصائص مادية أو فيزيائية: كالخصائص الميكانيكية، الكيميائية، البيولوجية، الإلكترونية.
  - خصائص تتعلق بالحواس: كالراحة، الملمس، المذاق، الصوت، الصورة.
  - خصائص سلوكية: كاللياقة، الصدق، اللطف.
  - خصائص زمنية: كالدقة، الانتظام، المصداقية.
- أما فيما يخص الاحتياجات، فهي تمثل الرغبات أو المتطلبات التي عادة ما تكون مضمرة أو واضحة، وذاتية، أو الاحتياجات التي لا يعيها المستهلك.

② Quality الجودة

2- الجودة العالية (يتبع)

كما يقصد بالجودة :"قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عنها".

وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر هي:

1. **المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالمستهلك التي يمكن قياسها؛**
2. **الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات المستهلكين، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.**
3. **الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.**

② Quality الجودة

2- الجودة العالية (يتبع)

- **تأثير الجودة على الميزة التنافسية:**

أولا: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين المستهلكين وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

ثانيا: أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية، فيصدر عن الكفاية العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة؛ حيث أن الوقت الذي يضيعه العامل قد يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات أقل من المستوى القياسي، أما اختصار الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، كما تؤدي أيضا إلى رفع الإنتاجية بتقليص الفاقد والمنتجات المعيبة.

② Quality الجودة

2- الجودة العالية (يتبع)

- **كملخص، إن جودة منتج أو خدمة ما تعني:**
  - **المتانة**
  - **التمايز بالخصائص التي يثمنها المستهلك عالياً**

يكون أثر الجودة على الميزة التنافسية

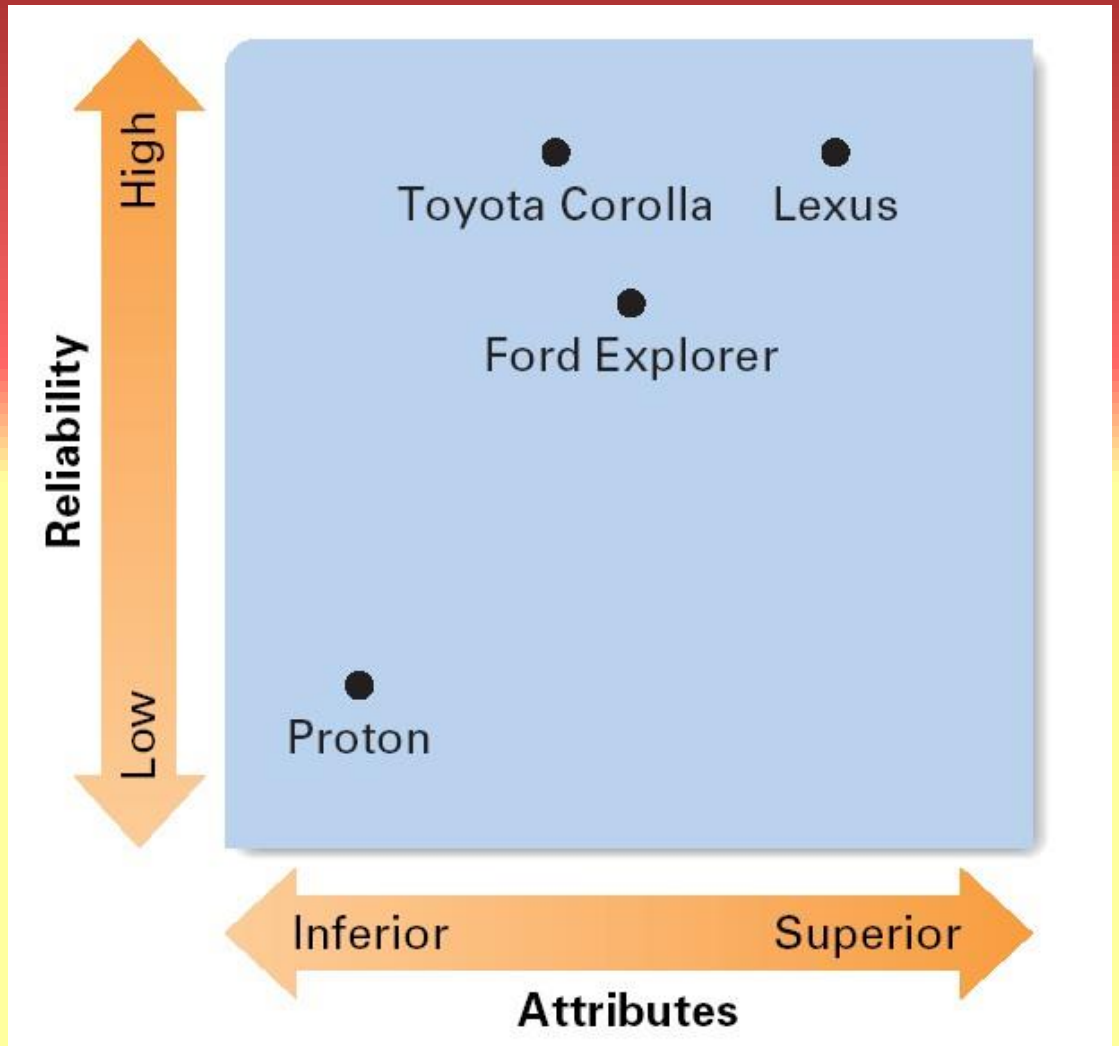
- **بالنسبة للمنتجات عالية الجودة: تتميز وترفع من قيمتها بعين المستهلك**
- **بالنسبة للكفاية العالية والكلفة المنخفضة للوحدة الواحدة يعني ارتباطها بمنتجات متينة وموثوقة**

Superior quality = customer perception of greater value in a product's attributes

Form, features, performance, durability, reliability, style, design

② Quality الجودة

خارطة جودة السيارات



عندما يقيّم المستهلك جودة منتج ما، عادة ما يقيسه من خلال نوعين من الصفات:

1. الصفات المميزة Attributes
2. الموثوقية Reliability

③ Innovation الابتكار

3) <u>الابتكارالمتفوق</u>

- تعريف: "أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل الابتكار على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة".
- أنماط الإبتكار:
  - ابتكارمنتج Product Innovation: توليد منتج يجعل المستهلك يدرك أهميته وبالتالي يكون رفع السعر أحد خيارات المؤسسة
  - ابتكارعملية انتاج Process Innovation: توليد قيمة من خلال تخفيض تكاليف الانتاج
  - ابتكار استراتيجي Strategy Innovation

③ Innovation الابتكار

3) الابتكارالمتفوق (يتبع)

- **أنواع الإبتكار:**
- **الابتكارالإضافي Incremental innovation:**
  - **يقصد به تغييرات بسيطة تتم على المنتجات القائمة أو على الخدمات أو عمليات الإنتاج**
- **الابتكارالمستمر Continuous improvement:**
  - **الذي يسمى باليابان *kaizen*؛ ويقصد به العمليات المستمرة لإيجاد السبل لتحسين منتج المؤسسة وعمليات الإنتاج بدءاً من التصميم ومروراً بالتجميع وانتهاءاً بالمبيعات وخدمات ما بعد البيع.**
- **ابتكار الاختراق breakthrough innovation:**
  - **يقصد به التقدم المفاجئ في المعرفة أو التقانة وانعكاس ذلك على كلفة المنتج أو الخدمة أوالعملية الإنتاجية.**

③ Innovation الابتكار

3) الابتكارالمتفوق (يتبع)

من المقاربات المطبقة في الابتكار الإضافي والمستمر:

- **Six Sigma**

مقاربة تحليلية للجودة والتحسين المستمر؛ تهدف إلى تحسين الربحية من خلال:

- **خفض عدد المنتجات المعطوبة**
- **تحسين الإنتاجية**
- **رفع رضا المستهلك.**

- **Toyota's CCC21**

construction of cost competitiveness for the 21st century

بناء كلفة تنافسية للقرن الحادي والعشرين

Successful innovation can be a major source of competitive advantage – by giving a company something ***unique,*** something its competitors lack.

④ Responsiveness to Customers
الاستجابة لمتطلبات المستهلكين

4) الاستجابة لمتطلبات المستهلكين

- تحديد متطلبات المستهلك وارضاء رغباته بشكل أفضل من المؤسسات المماثلة
- الجودة العالية والابتكار يكونان متكاملين للاستجابة العالية للمستهلك
- تفصيل المنتجات والخدمات حسب طلب المستهلكين كأفراد أو زمر يعزز الاستجابة لمتطلبات المستهلك: سواء من حيث السرعة أو التصميم، الخدمة: خدمات ما بعد البيع والدعم الفني.

④ Responsiveness to Customers
الاستجابة لمتطلبات المستهلكين

4) الاستجابة لمتطلبات المستهلكين (يتبع)

- يقصد بالمنافع كما يلي: "هي طريقة لاستيعاب قيمة من وجهة نظر العميل، فالأشياء التي يقدرها دائما الأفراد هي المنافع التي يتوقعون أن يقدمها العرض.
- فالشكل و الأداء و الزمن والمكان وسهولة الحصول جميعها أشكال من المنفعة التي قد تضيفها الشركة لعرضها من أجل تعزيز قيمتها

Superior responsiveness to customers differentiates a company's products and services and leads to brand loyalty and premium pricing.

استدامة الميزة التنافسية

تتوقف ديمومة الميزة التنافسية لمؤسسة ما مقارنة بمثيلاتها على الآتي:

1) حواجز المحاكاة والتقليد: عناصر عدة تجعل محاكاة الكفاءات المميزة للمؤسسة صعبة للغاية:
   - محاكاة الموارد
   - محاكاة القدرات
2) قدرة المنافسين
   - التزام استراتيجي
   - قدرات امتصاصية- القدرة على التحديد والتقييم والتعلم واستخدام المعرفة

3) دينامية الصناعة

- قدرات المؤسسة على التغير السريع