

استراتيجية التنافس في الشركة

ما هي استراتيجية التنافس ؟

الإستراتيجية التنافسية هي :كيف يمكنك أن تكون مختلفاً ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة
(مايكل بورتر)

يكن جوهر الإستراتيجية التنافسية في خلق المزايا التنافسية للمستقبل بشكل أسرع من مجرد محاكاة المنافسين للمزايا التنافسية الموجودة لديك الآن. ويمكن أن نعرفها على أنها :مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

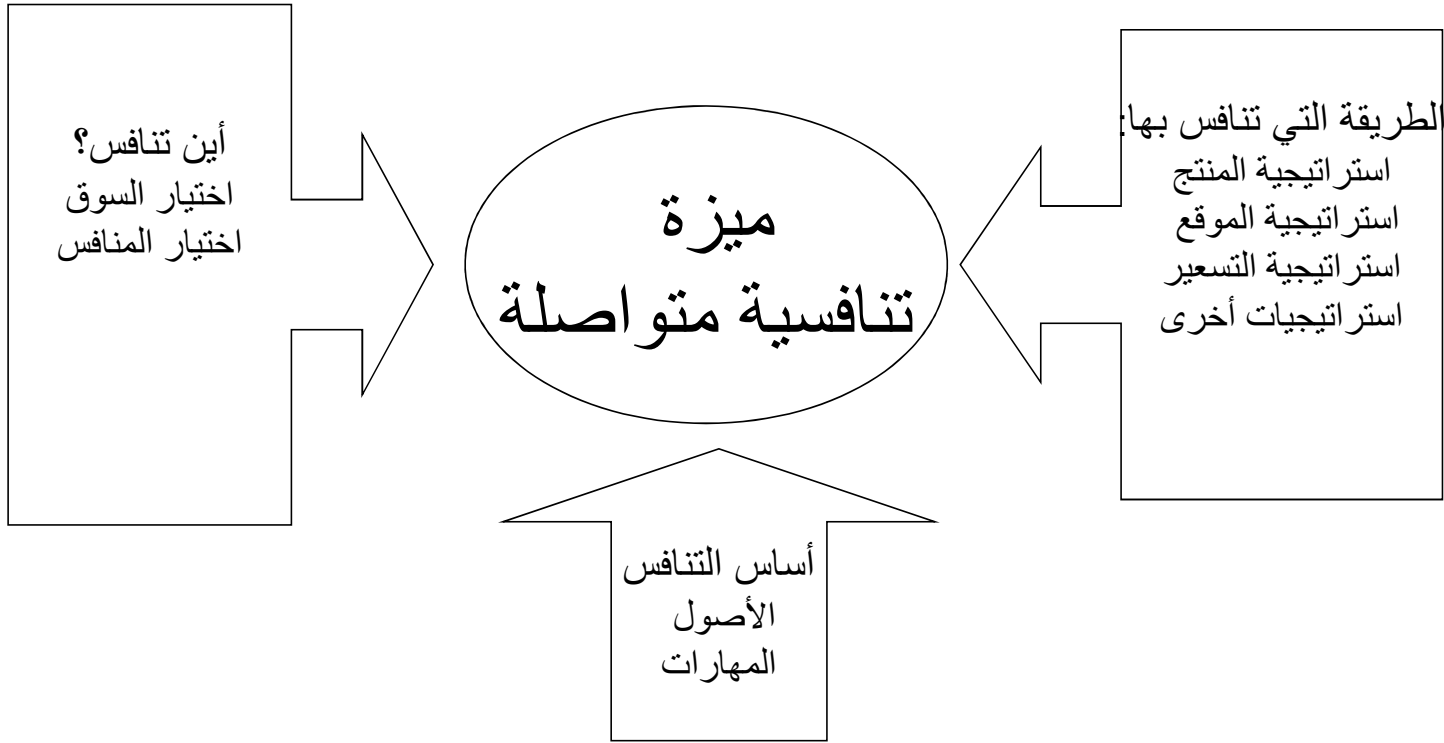
مكونات استراتيجية التنافس

تحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية :

- **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، إستراتيجية التوزيع ، استراتيجية الموقع، استراتيجية التصنيع ...

- **حلبة التنافس :** وتتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق والمنافسين .

- **أساس التنافس :** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل .



الميزة التنافسية (COMPETITIVE ADVANTAGE)

يقول بورتر :أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر إحداث عملية ابداع .

فالميزة التنافسية تحدث عندما تكون المنظمة في مركز فريد أو متميز يجعل من الممكن لها أن تقدم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وأكثر ربحية فقد تتمتع المنظمة بميزة انخفاض تكلفة عملياتها عن المنافسين كما أن الاستحواذ على براءة اختراع أو حق امتياز أو حق تصنيع لمنتج معين يعطي للمنظمة تميزاً تنافسياً

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها الشركة حيث يعبر الأصل (asset) عن شيء ما تحوزه الشركة والذي قد يكون مادي مثل: الآلات والمباني أو معنوي مثل: الموقع أو العلامة التجاريةأما المهارة (skill) فهي عنصر ما تقوم الشركة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة .

فالفكرة الرئيسية تكمن في اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تحقق لها الميزة التنافسية والتي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز امام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها وبالتالي يمكن لها أن تستمر عبر الزمن.

فعلى سبيل المثال :استطاعت شركة ميتسوبيشي من تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على علامتها حيث نوعت من أنشطتها ومنتجاتها من السيارات إلى محطات توليد الكهرباء إلى مزارع الأسماك إلى المصاعد الكهربائية

وهناك ثلاث شروط أساسية ينبغي توافرها لكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء الحالي والتنافسي للمنظمة وهي:

- ١- أن تكون الميزة على درجة من الكبر بحيث تمكن المنظمة من تحقيق مزايا أو منافع محفزة في حال دخولها في سوق أو قطاع معين منه
- ٢- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة الأخرى
- ٣- أن يكون أثرها ملموس وملحوظ

الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

يستند تحقيق الميزة التنافسية على وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة لكي يتم اكتساب تلك الميزة حيث

- تركز الاستراتيجية التنافسية على الاختلاف ما بين المنظمات ولا تركز على المهام المشتركة بينها فهي تعنى بكيفية القيام بالوظيفة بشكل أفضل مما تؤديها المنظمات المنافسة.
- تعتمد الاستراتيجية التنافسية على عدة خطوات أساسية هي:
 - ١- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال وترتيبها بحسب درجة تهديدها للمنظمة
 - ٢- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز على تحقيقها
 - ٣- تحديد الاستراتيجية التنافسية حسب إمكانيات وظروف المنظمة

اقترح بورتر كامتداد لتحليل قوى التنافس الخمس في الصناعة ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وتشمل :

- استراتيجية قيادة التكلفة: حيث الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة
- استراتيجية التميز: حيث تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين.
- استراتيجية التركيز حيث يتم التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلاً من تغطية السوق بأكمله ويكون التميز إما بالسعر أو المنتج.

استراتيجية قيادة التكلفة (COST LEADER SHIP)

هي الإستراتيجية التي تكون الشركة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الامثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير والإعلان والترويج ومن خلال هذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة تحقيق حصة سوقية مرتفعة

ومن الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية: شركة (BIC) لصناعة الأقلام الجافة، شركة (General Electronic) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية، شركة (Ford) لصناعة عربات النقل للخدمة الشاقة.

استراتيجية التمييز (DIFFERENTIATION)

وهي استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز. وتمكن هذه الإستراتيجية التنافسية الشركات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة brand loyalty من جانب العملاء والتي تقلل حساسيتهم للسعر إضافة إلى أن الولاء للعلامة من قبل المشتريين يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها الشركة وتؤدي هذه الإستراتيجية لمعدلات عالية من الربحية مقارنة مع استراتيجيات التكلفة المنخفضة فالتمايز يؤدي لحواجز أفضل في الصناعة ولكنها تحقق حصة سوقية منخفضة نسبياً بالمقارنة مع استراتيجيات التكلفة المنخفضة.

استراتيجية التركيز (FOCUS)

تهدف الشركة من خلال استراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول لموقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو الحال عند قيامها بخدمة السوق الكلي ويتم تحقيق الميزة التنافسية في هذه الإستراتيجية :

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف

- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع