

الميزة التنافسية

# Competitive Advantage

الفصل السابع

# مقدمة

- إن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار.
- محتويات الفصل:
  - مفهوم وتعريف الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.
  - كيفية بناء الميزة التنافسية والمداخل المعتمدة في ذلك.
  - ماهية مصادر الميزة التنافسية.
  - المؤشرات النوعية والكمية في قياس الميزة التنافسية.
  - الأبعاد الرئيسة للتنافس في منظمات الأعمال.
  - العلاقة ما بين أبعاد التنافس.

# مفهوم وتعريف الميزة التنافسية


- الميزة التنافسية هي إحدى المكونات الرئيسة للاستراتيجية.
- بناء الاستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق، يكمن في ما تمتلكه المنظمة من ميزة تنافسية تختلف بها كلياً أو جزئياً عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة التي تعمل بها.
- تعني المركز التنافسي الذي تكون به المنظمة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها.

# مفهوم وتعريف الميزة التنافسية – تابع

- هي عبارة عن خليط من أمور مادية وغير مادية.
- تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها المنظمة قياساً بغيرها من المنافسين.
- أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها امتلاك الميزة التنافسية شريطة أن تُسخر إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين.
- إذاً لا بد من الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي.

# مفهوم وتعريف الميزة التنافسية – تابع

من الناحية التسويقية:

- الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.
- خلق قيمة للزبون = التركيز على جانب السعر + جودة المنتج والأمان المتحقق منه + المنافع المخلفة للمنتج + التلف والأضرار الناجمة عن الاستخدام + ... الخ.
- ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر  لا بد من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية بما يتناسب مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المستمرة في التغير، وإدراك أن كل شيء يتغير عدا التغير فهو ثابت.
- الميزة التنافسية جزء من عناصر أخرى مشتركة معها في النجاح، ولكن قد يكون لها السبق في تحقيق النجاح.

# مفهوم وتعريف الميزة التنافسية – تابع

- أبرز النتائج التي ستحققها المنظمة من امتلاكها للميزة التنافسية:
  ١. قدرتها على إقناع الزبائن بما تقدمه لهم من منتجات أكثر تميزاً بها عن المنافسين ➡ تحقيق رضاهم.
  ٢. إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.
  ٣. زيادة الحصة السوقية واستمرار نجاح المنظمة ستنعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

# مفهوم وتعريف الميزة التنافسية – تابع

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.	الأنشطة
Fahey	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
Roppaport	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
Evans	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
Macmalland & Tampo	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.	المنافسة

# مفهوم وتعريف الميزة التنافسية – تابع

من التعاريف السابقة نستنتج:

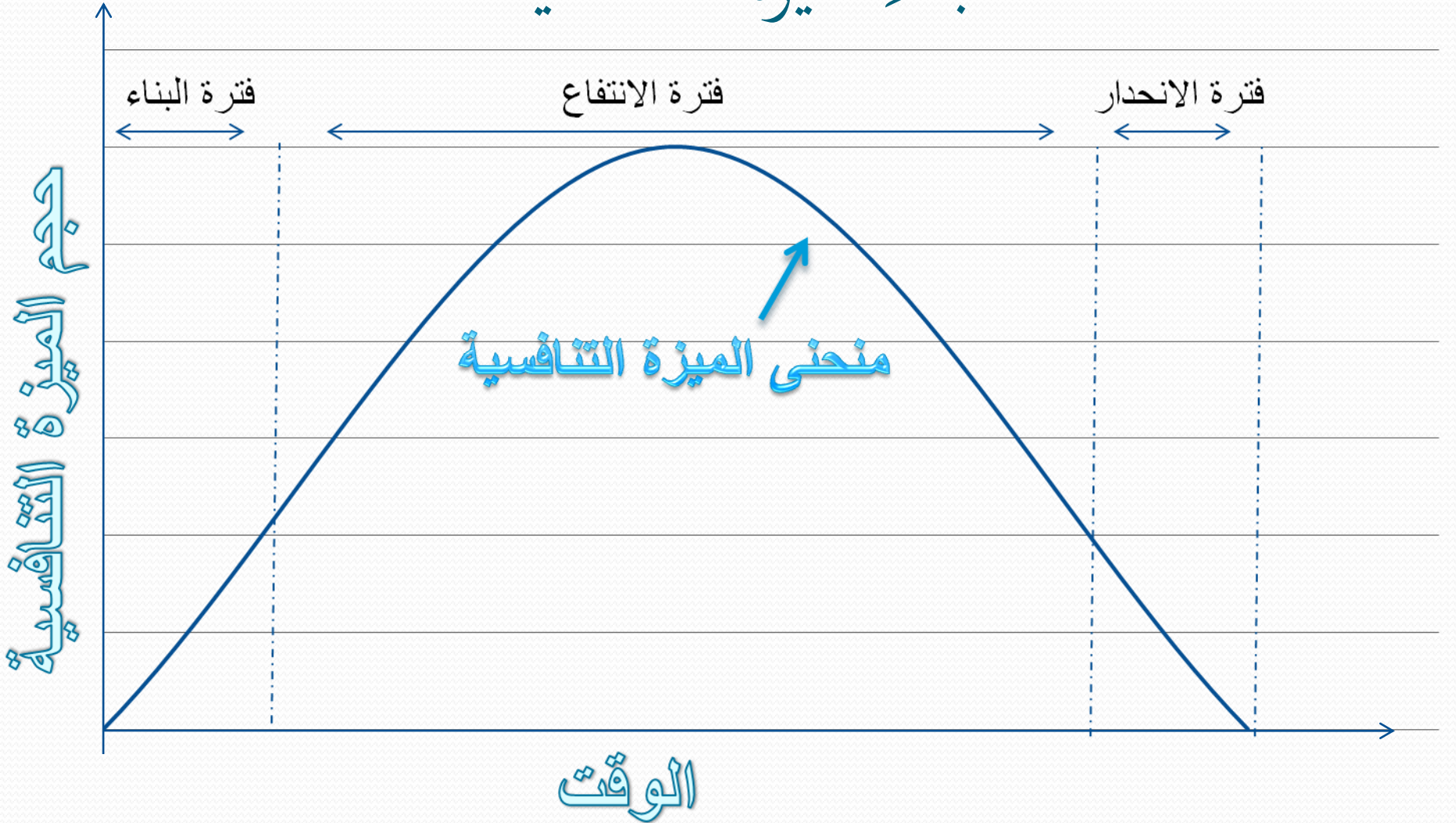
- اختلاف وجهات النظر يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من منظمة إلى أخرى ي كيفية استخدامها أو التعامل معها.
- الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها ➡
- لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر حسب قدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.



# بناء الميزة التنافسية

- عملية بناء الميزة التنافسية تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بناءها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة (الشركات الصناعية و ذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق).
- **فترة البناء:**
  - قصيرة / طويلة (حسب خصوصية المنظمة أو المنتجات، طبيعة السوق، حجم المنافسة السائدة).
  - طول فترة البناء ← المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متطورة.
  - توافق كبير مع المزيج التسويقي (التوزيع ودعم الوسطاء والموزعين، الترويج وفاعليته وتأثيره، التخطيط للمنتج، سياسات التسعير) لأثره على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية، وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة.

# بناء الميزة التنافسية



# بناء الميزة التنافسية – تابع

## ● فترة المنافع:

- تسعى المنظمة لأن تكون أطول مدة ممكنة.
- تعمل المنظمة على إدامة هذه الفترة من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية، بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة ☞
- ارتفاع التكلفة المترتبة على بنائها، أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها، كإمتلاك التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق.

## ● فترة الانحدار:

- الميزة التنافسية للمنظمة أصبحت تقليدية، وفقدت قوتها التأثيرية في السوق ويظهر ذلك من خلال انخفاض حجم المبيعات بسبب: امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل (السعر، الجودة، ...)
- المنحنى قد يكون سريعاً أو بطيئاً تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.
- كيف يمكن للمنظمة أن تبني ميزتها التنافسية؟

# ١ - مدخل البناء الداخلي

- المدخل المستند إلى القدرات (موجودات، وموارد) والتي يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية، والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- وجهة النظر المتفائلة: تحليل مكامن القوة لأنها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، وبالتالي النجاح.
- وجهة النظر المتشائمة: معالجة نقاط الضعف، النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن يتم معالجة نقاط الضعف في المنظمة كي تواجه المنافسين.

## ٢ - مدخل البناء الخارجي

- تركز المنظمة على السوق ➡
- تعتمد على الفرص التسويقية الجذابة لتحديد خياراتها الاستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق.
- قد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية (التشريعات، القوانين، التسهيلات الحكومية...).

# مصادر الميزة التنافسية C.A Source of

١. المدخلات: مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها (الموجودات، الموارد البشرية..).
- قدرتها على خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين ➡ مصدر قوة.
- ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها.
- أن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.
- امتلاك هذه المدخلات لا يكفي بل لا بد أن ترافقها الاستخدام الأمثل لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الاستراتيجية.

## مصادر الميزة التنافسية – تابع

٢. **العمليات:** تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات (ذات قيمة للزبون) وسواء كانت سلع أم خدمات وبما يحقق التفوق في السوق الذي تعمل بها.
- إنجاز الأنشطة بكلفة أقل، من خلال رفع مستوى الأداء (زيادة خبرة العاملين).
  - يرتبط منحى الخبرة بالعلاقة بين الأداء المتحقق لدى العاملين وعامل الزمن.
  - **مستوى التلف الصفري:** مرور الوقت وزيادة التعليم والتدريب ➔ تخفيض التكاليف والتلف إلى أدنى حد.

# قياس الميزة التنافسية

## ١. مقاييس نوعية:

- أ- النوعية المتوقعة.
- ب- النوعية المدركة.
- ج- النوعية القياسية.

## ٢. مقاييس كمية:

- أ- مقاييس جودة المنتج النسبي.
- ب- المنتجات الجديدة النسبية.
- ج- تكاليف التسويق.
- د- الحصة السوقية.
- هـ- نسب الربحية.



# أبعاد التنافس

١. الكلفة.
٢. الجودة: التصميم، المطابقة، الخدمة.
٣. المرونة.
٤. التسليم.

# العلاقة بين أبعاد التنافس



شكراً