

تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي

د/ الطيب داودي

أ/ مراد محبوب

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

جامعة محمد خيضر - بسكرة.

Résumé:

Le succès de l'entreprise envers ces concurrents ne sera pas complet si elle ne saisit pas ces capacités réelle, elle doit renforcé ces points fort et régler ces point faible.

Et c'est d'ici que apparaît l'importance de la réussite stratégique dans le renforcement de la compétitivité de l'entreprise au marché, c'est cette idée là qu'on va décortiqué dans cette article.

الملخص:

إن نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها لن يكتمل إلا بإدراكها لحجم إمكانياتها والعمل على تعزيزها من خلال تهمين ما هو ايجابي ومعالجة ما هو سلبي.

من هنا تظهر أهمية النجاح الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المقال.

مقدمة

من المؤكد أن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة إلى أخرى نتيجة للتطورات السياسية الاقتصادية والاجتماعية لها بالغ الأثر في تحديد المؤسسة لمجموعة الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق الأفضلية والأسبقية على المنافسين.

ففي مرحلة تتسم بحدة المنافسة وتسارع التحولات العالمية متمثلة في عولمة الاقتصاد وما نتج عنها من تطور في نظم المعلومات ووسائل الاتصال وامتزاج الثقافات، وظهور منظمات إقليمية ودولية، تفرض قوانينها وشروطها على كل من يتعامل معها أو يسير في فلكها، أصبح من الضروري إدارة المؤسسة بطريقة مرنة وديناميكية تفسح لها المجال للتأقلم مع التغيرات الحاصلة، بحيث تستطيع تحريك دوافع مختلف الأطراف من أجل مشاركتها في العمل، وإلا فلن تلبث وأن يلفظها المحيط إلى خارج العملية الاقتصادية، إن أجلاً أو عاجلاً.

أولاً: تنافسية المؤسسة.

I- تعريف التنافسية.

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لها، حيث يعرفها البعض بأنها " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها" (1) .
وبعض الآخر يرى أن مضمونها أوسع من أن يكون ذو طابع دفاعي فالمتنافسون أو المتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق (2) .
ويمكن الاستعانة بالمثال التالي لتوضيح ذلك:

كل المشاركين في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون، حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى.

ويمكن أن نلمس هذه بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده " التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين " (3) .

نشير هنا إلى أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، مباشرة وتتمثل في الصراع بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد وتنتج نفس المنتجات أو الخدمات وغير مباشر وتتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على المواد المتاحة المختلفة (مواد مالية بشرية، طبيعية... الخ). من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن إستخلاص النقاط التالية:

1- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.

2- يعتبر المستهلك محور إهتمام التنافسية.

II-أنواع التنافسية.

يمكن تحديد هذه الأنواع بالإعتماد على مجموعة من المعايير هي (4):

أ- المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الإعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، بإعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالإستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

ب- المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير انه لا يجب أن نتفاعل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

- القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

III - القوى التنافسية.

"حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة او الخدمة التي تقدمها مؤسستا لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول ان يقطع جانباً من أرباحها"⁽⁵⁾ ومن بين هؤلاء :

1- المنافسون المباثرون: يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر والخدمات، أو عليها جميعاً في محاولة لإقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.

2- الموردون: يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.

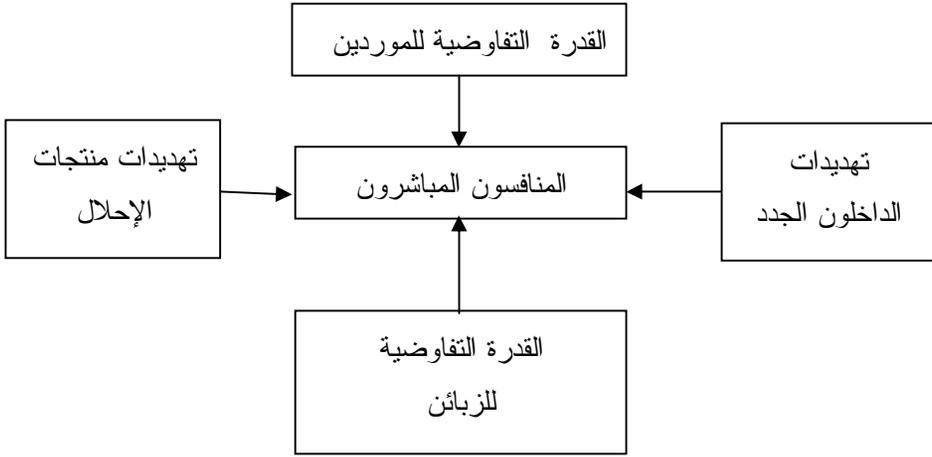
3- الزبائن: يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساومون أيضاً في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل عوائدها.

4- المنافسون المحتملون: هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق.

5- منتجوا سلع الإحلال: هم مصدر تهديد لسحب الزبائن - والموردون أيضاً - من التعامل مع المؤسسة وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

انطلاقاً من هذه العناصر قدم بورتر نموذجاً للمنافسة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(01) : نموذج بورتر لقوى المنافسة.



المصدر : Francois cocula op,cit p 74

هناك من يضيف الحكومة وجماعات الضغط كقوى تنافسية بإمكانها التأثير على نشاط المؤسسة.

IV - الميزة التنافسية.

أ- تعريف الميزة التنافسية.

يرى بورتر Porter ان الميزة التنافسية هي " عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة او خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الإحتفاظ بهذه القدرة"⁽⁶⁾.

أما البروفيسور Hugues. Silvestre فيعرفها هي "مجموعة من العناصر المدركة وذات القيمة في السوق، والتي تضمن التميز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها"⁽⁷⁾، حيث يرى أن التفرد لوحده غير كافي ما لم يقترن بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات.

لكن الملاحظ على هذين التعريفين أنهما لم يتطرقا إلى الوسائل التي يمكن من خلالها بناء الميزة التنافسية.

لذلك يذهب البعض إلى أنها " تلك الميزة التي تنشأ من مجموعة الوظائف المرتبطة بتصميم وتصنيع وتطوير منتجات المؤسسة والتي يتم أدائها بطريقة أفضل من منافسيها"⁽⁸⁾ نتيجة استخدام مجموعة من المهارات أو التكنولوجيات.

لكن ليس معنى هذا تغليب التعريفين الأول والثاني، وإنما يتطلب الأمر حسب Fahey أن نفرق بين ما نسميه المقدر المميّزة وهي " ما تتجزه المؤسسة بصورة أفضل من منافسيها" والميزة التنافسية وهي "ما يميز المؤسسة أو منتجها من وجهة نظر الزبائن " ولأجل فهم العلاقة بين المقدر المميّزة والميزة التنافسية فإنه لا بد من التطرق إلى المدخلين التاليين⁽⁹⁾ :

1- مدخل من الداخل إلى الخارج: يقوم هذا المدخل على أن حيازة أي مقدر

مميّزة منوط بالطريقة

التي يمكن من خلالها تحويل هذه الأخيرة إلى ميزة تنافسية، فإذا كانت المؤسسة ذات مقدر إستثنائية في زيادة رأس المال فعليها أن تستخدمه في توليد أو المحافظة على ميزة تنافسية ما.

2- مدخل من الخارج إلى الداخل: أي بعد تحديد المزايا التنافسية التي ترغب بها

المؤسسة (خدمة الزبون مثلا) يتم تحديد المقدرات المميّزة المطلوبة لتحقيقها.

ومن ثم فهناك تكامل بين العنصرين حيث لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية بالإعتماد على الموارد لوحدها دون توفر الكفاءة لإستخدامها وتوظيفها في المجال الأفضل، وفي الوقت المناسب.

كما أنه لا يمكن الإعتماد على الكفاءة لوحدها في ظل الإفتقار إلى الموارد اللازمة، ولعل هذا ما جعل نوفاك "Novack يرى انه من المستحيل أن تكون الميزة التنافسية بديلا للميزة النسبية لأنها حسب رأيه لا تخلق Creat القيمة بذاتها وإنما هي نتيجة لقيمة تكفلت بها عوامل سابقة هي اللوجستيات التي تعتبر أساس قيام المزايا النسبية"⁽¹⁰⁾.

وعلى العموم يمكن وصف الميزة التنافسية بما يأتي:

1- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

2- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

3- أنها تتبع من داخل المؤسسة.

4- أنها تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها.

5- أنها تؤدي إلى التأثير في المستهلكين وتحفزهم على الشراء.

6- أنها تتحقق لمدة طويلة.

ب- شروط فعالية الميزة التنافسية.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب ان تكون (11)

- حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين.

- مستمرة أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط منها مقرون

بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية

الدفاع.

ثانيا: مفهوم النجاح الإستراتيجي.

يتطلب إستيعاب مفهوم النجاح الإستراتيجي التطرق إلى:

I- عناصر النجاح الإستراتيجي.

تتمثل عناصر النجاح الإستراتيجي في :

1- **البقاء:** ويعني القدرة على الإستمرار.

2- **التكيف:** ويعني القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن

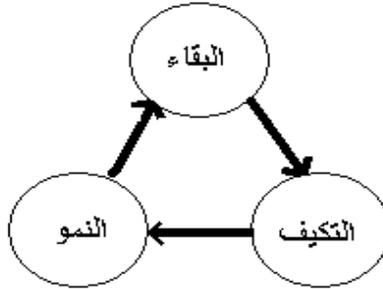
مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.

3- **النمو:** ويوصف بأنه زيادة حجم المؤسسة، بإتجاه الأهداف التي يرغب فيها

أصحاب المصلحة.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (02): دورة النجاح الإستراتيجي



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (المنافسة والعولمة)، دار وائل للنشر، الأردن 2004، ص 348.

يمثل البقاء جوهر النجاح الإستراتيجي والمرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم، أي لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، لكن التكيف لن يكون عمليا على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور، حيث أن حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة، بل هي مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وبالتالي المزيد من الإستقرار، ومن ثم مقدرة أكبر على البقاء للوثوب ثانية إلى عملية تكيفية لاحقة، وهكذا تتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء.

II - دعائم النجاح الإستراتيجي.

يقوم مفهوم النجاح الإستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما:

أ- **الفعالية:** "وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح

مختلف الأطراف

المتعاملين معها" والمرتبطة بقائها بالدعم الذي يقدمونه.

حيث يعبر عنها من خلال

$$\frac{\text{النتائج}}{\text{الأهداف}} = \text{الفعالية}$$

ب- الكفاءة: "وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن" أي الطريقة التي يتم بموجبها استخدام الموارد أحسن استخدام وعادة ما يعبر عنها من خلال العلاقة:

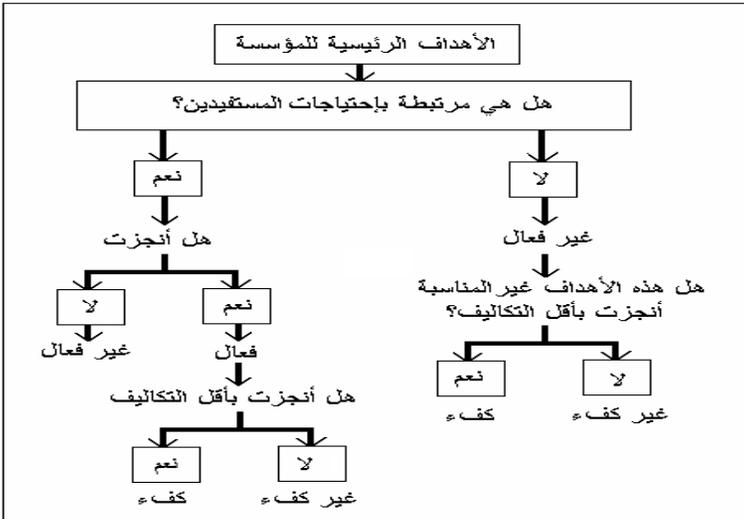
$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

"حيث كلما يرتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة".

ويلاحظ من خلال المقارنة بين الكفاءة والفعالية أن المؤسسات قد تكون:

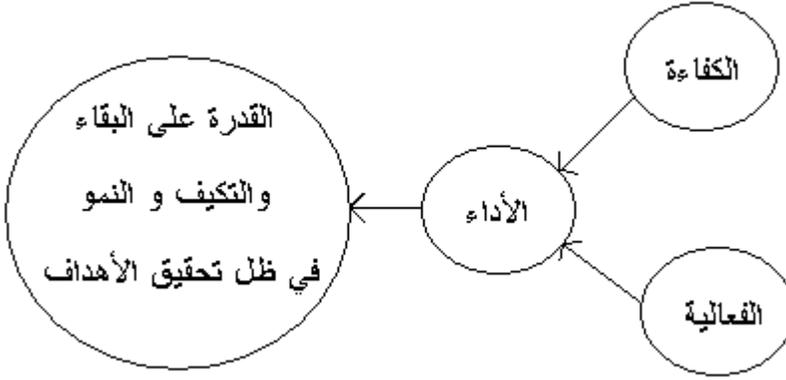
- 1- فعالة وذات كفاءة
 - 2- فعالة وبدون كفاءة
 - 3- غير فعالة وذات كفاءة
 - 4- غير فعالة وبدون كفاءة
- والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (03): الفرق بين الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 40.

في ضوء ما تم تقديمه يمكن تجسيد مفهوم النجاح الإستراتيجي في الشكل التالي:
شكل رقم (04): مفهوم النجاح الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثاً: أهمية النجاح الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة.

يعتمد تحقيق النجاح الإستراتيجي على ثلاث عوامل أساسية (مراحل) بإمكانها دعم

تنافسية المؤسسة هي :

I- التحليل البيئي: يهتم التحليل البيئي بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية بهدف الكشف عن العناصر الإستراتيجية Stratégie Factors التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسة في المستقبل، هذه الأخيرة يحددها نموذج Swot في نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وما يقابلها من فرص وتهديدات في البيئة الخارجية⁽¹²⁾ حيث:

- نقاط القوة: هي مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى تمتلكها المؤسسة، وتحقق لها

ميزة تنافسية في السوق.

-نقاط الضعف (Weak-nesses): هي قيد Limitation أو قصور Déficiency

في الموارد أو المهارات من شأنه الحد من قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها.

- الفرص (opportunities): هي مواقف مفضلة أو مرغوبة في بيئة المؤسسة

ينجر عن إستغلالها تحقيق عوائد أكبر.

- التهديدات (Threats) : هي مشاكل أو أضرار محتملة قد تنشأ من تغيرات غير

مواتية في الظروف البيئية ينبغي تفاديها أو على الأقل التقليل من أثارها.

ومن ثم فإن التحليل أو التشخيص أو التقدير البيئي هو الأسلوب المنهجي لتحديد المقدرات المميزة التي تمتلكها المؤسسة واستغلالها في بما يتوافق ومتطلبات البيئة الخارجية بغرض تشكيل مزايا تنافسية خاصة في ظل عولمة الإقتصاد وما تشهده بيئة الأعمال من تحولات سريعة منها (13) :

أ- على المستوى الإقتصادي.

1- إزالة الحواجز الجمركية والإنتفاع على التجارة الخارجية وما إنجر عنه من تحول في المنافسة من محلية إلى عالمية وبالتالي أصبح المنتج أو المسوق يخطط لمواجهة منافسة قادمة من كل صوب وإتجاه في السوق الذي سوف يستهدفه.

2- التحول من إستخدام العملة المحلية إلى ضرورة التعامل مع عملات أجنبية مختلفة.

3- ظهور مؤسسات عابرة للفرات تتمتع بدرجة عالية من الخبرة والقدرة المالية والتطور في أساليب الإدارة بحيث تشكل عائقاً أمام إستمرار المؤسسات محدودة الإمكانيات.

4- تحول معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلي لكل دولة إلى معايير عالمية (الإيزو) تضعها المنظمة العالمية للمواصفات.

5- بروز التجسس الصناعي كأداة للمنافسة.

ب - على المستوى الإقتصادي والثقافي.

1- أدت العولمة نظراً لإختلاف العادات والتقاليد بين الدول إلى بروز قيم وأنماط سلوكية متعددة الأمر الذي أصبح يفرض على المؤسسات المعاصرة والقائمين على إدارتها إدماج قيم إدارية وتنظيمية جديدة.

2- تطلبت العولمة ضرورة زيادة المهارات اللغوية والفكرية للمدير المعاصر حتى يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات الإتصال التي يجريها مع الأطراف ذات العلاقة بنشاط المؤسسة في دول العالم المختلفة.

ج - على المستوى المعرفي والتكنولوجي.

يعتبر اقتصاد المعارف أحد أهم مميزات المرحلة الحالية حيث العلم الكيفي والنوعي هو عنصر الإنتاج الأساس والقوة الدافعة الرئيسية لخلق الثروة

وفي ما يلي يمكن الوقوف على أهم إفرزاته:

1- بروز تكنولوجيا الإتصالات متمثلة في الأقمار الصناعية، الشبكات الفضائية والأنترنات، التي نقلت العميل أينما كان إلى كل الباعين في العالم ليرى عروضهم متضمنة منتجاتهم وأسعارهم والمقارنة بينها بسهولة.

2- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية أو الإدارة بدون أوراق

كآلية جديدة للتسجيل

والتخزين والإسترجاع ونقل المعلومات، أي استخدام أسطوانات الليزر والأقراص المدمجة والذاكرة الإلكترونية، محل الملفات التقليدية لتقليل التكلفة وتسهيل عملية إتخاذ القرار وزيادة سرعته⁽¹⁴⁾

3- تحول المنتجات محل المنافسة من منتجات يقوم إنتاجها على المواد الخام إلى

منتجات يتعاضم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر.

4- سرعة تقادم السلع والخدمات (تقليص دورة حياة المنتج)، يقول الإقتصادي

روبرت ثيوبالد "إن المنتجات التي كانت تعرض للبيع على مدى خمسة وعشرون سنة، أصبحت لا تزيد فترة وجودها في الأسواق عن خمسة سنوات، أما في المجالات سريعة التغيير كالإلكترونيات والمستحضرات الطبية فإن الفترة تكون قصيرة بحيث قد تصل إلى ستة أشهر"⁽¹⁵⁾.

5- الإهتمام باللاملموس، كالأفكار والعلامات التجارية وبراءات الاختراع.

د - على المستوى السياسي والقانوني.

من أبرز التحولات التي يشهدها هذا المستوى ظهور المسؤولية الإجتماعية

كعنصر ينطوي على تحقيق أهداف ربحية في إطار القيود التي يفرضها المجتمع.

كما عرفت أنها " الإلتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل " (16).

وخلال قمته الأخيرة في 26 حزيران 2004 أعلن الإتفاق العالمي للمسؤولية الإجتماعية بنيويورك عن مبادئه العشرة لحماية حقوق الإنسان والمحافظة على البيئة ومحاربة اشكال الفساد بما فيها الإبتزاز والرشوة (17).

وعلى الرغم من أن قراراته غير ملزمة لحد الآن إلا أن حاجة المؤسسة إلى التوقع المسبق بإلزاميتها وتوجيهها بما يخدم مصالحها تجعلها مطالبة بإعادة النظر في تصرفاتها خاصة مع ظهور شهادة iso 14000 التي قد تنتهي برفض إنتاج المؤسسة الملوثة للبيئة في الأسواق العالمية، نتيجة لمجموع التشريعات واللوائح التنظيمية المفروضة في الدول المستوردة.

كذلك إقرار منظمة الشفافية الدولية لمجموعة من المواصفات للعقود العامة التي يجب على السلطات

المسؤولة أخذها بعين الإعتبار عند إبرام العقود نذكر منها(18):

1- السماح فقط لتلك المؤسسات التي وضعت سياسات ومواثيق سلوك تحد من الفساد عليها وعلى موظفيها بالتنافس للفوز بالمشاريع المطروحة.

2- الاحتفاظ باللائحة السوداء للمؤسسات التي ثبت تورطها في قضايا الفساد ومنعها من التنافس للفوز بالمشاريع لفترة زمنية معينة.

في ظل هذا التحول يرى كل من روبنسون (Robinson) وأوبرين (Obrien) أنه يمكن إستغلال المسؤولية الإجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة فيما سموه بالمقدرة المترسخة اجتماعيا (19).

II - إختيار إستراتيجية تنافسية.

عرفت الإستراتيجية بأنها " خطة لتخصيص الموارد المتاحة تهدف، إلى تغيير الموقع التنافسي وضمن استمرار ميزة تنافسية للمؤسسة " (20).

أما منتزبارغ فيرى أنه لا يجب النظر إلى الإستراتيجية من وجهة نظر واحدة، أي لا يجب اعتبارها كخطة فقط، بل يجب أن تتعدد الزوايا التي ننظر من خلالها إليها، وأطلق على إنجازها هذا مصطلح (الخمس نقاط) ومعنى ذلك أن الإستراتيجية هي (21):

1- خطة: أي أنها يمكن أن تكون عملاً مخططاً واعي ومقصوداً للتعامل مع المتغيرات البيئية.

2- مناورة: وهنا يراد بها خداع الخصم أو المنافس باستخدام بعض المناورات لتغليطه.

3- نموذج: أي نموذج لسير النشاطات داخل المؤسسة.

4- موقف: أي وسيلة لتحديد موقف المؤسسة في البيئة التي تعيش فيها.

5- تصور: أي تصور لمستقبل المؤسسة في شكل نموذج، ومحاولة تحقيق هذا النموذج.

ومن بين أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يقترحها مايكل بورتر نجد:

أ- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: تقوم هذه الإستراتيجية في الأساس على أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيها (22)، ومن بين أهم العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة نجد (23):

1- اقتصاديات الحجم: من المعلوم أن تكلفة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج فالمؤسسة التي تنتج بحجم كبير تستطيع الاستفادة من تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة بتوزيع التكاليف الثابتة (تكاليف المواد الأولية، تكاليف التجهيزات، تكاليف البحث والتطوير.... الخ) على عدد كبير من الوحدات.

وبهذه الطريقة يمكن لها أن تبيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين، ومن جهة أخرى يساعدها ذلك على زيادة حجم المبيعات وتحقيق هوامش مرتفعة تسمح لها باقتناء موارد جديدة، فتضمن بذلك قدرتها على المنافسة في المستقبل.

2- اقتصاديات وفورات التعلم: يتم تعلم خطوات إنتاج المنتج قبل إنتاجه، ولكن التعليم لا يتوقف حيث تكتسب مهارات جديدة، وتفهم أسباب عيوب المنتج كلما أنتجت كمية كبيرة منه، وبالتالي فالتعلم مستمر بمرور الزمن، هذا التعلم يؤدي إلى انخفاض

واضح في التكلفة، فالمؤسسة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها أقل من تلك التي بدأت هذا العام، وهذا نظرا لاستغلالها لميزة المتحرك الأول في السوق، كذلك فإن سرعة التعليم وسرعة نقل الخبرات بين العاملين بإمكانها تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الذين بدأوا الإنتاج مع المؤسسة في نفس الوقت.

3- تكنولوجيا الإنتاج: أحد وسائل تخفيض التكلفة هو الاستثمار في بناء أو شراء تكنولوجيا حديثة بإمكانها تحسين كفاءة العملية الإنتاجية من خلال تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج أو تقليل تكلفة العمالة أو استخدام طاقة كهربائية أقل أو تقليل الفاقد من المواد الخام.

4- تصميم العمل: عادة ما تكون هناك فواقد في إستغلال الوقت، وهذه الفواقد يمكن تقليصها بتحليل العملية الإنتاجية ودراسة سبل تحسينها، فمثلا تستطيع المؤسسة تخفيض زمن إنتاج الوحدة بالاستغناء عن بعض الأعمال أو دمج عمليتين في عملية واحدة أو تبسيط العمل أو وضع الأدوات في مكان قريب من العامل وهكذا...

5- تكلفة المواد الأولية: على الرغم من كونها تبدو ثابتة إلا أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعتبر العقود طويلة الأجل مع الموردين من بين الأساليب التي يمكن استخدامها للحصول على أسعار أقل للمواد الأولية، حيث أن المورد في هذه الحالة يكون حريصا على التعامل مع المؤسسة بما يضمن له حجم معين من المبيعات على مدار عدة سنوات، كذلك يمكن لمكان المشروع أن يساعد على تخفيض تكلفة المواد في حالة قربها من مصادر التوريد (تخفيض تكلفة النقل).

6- اختيار قرارات تشغيلية أخرى مثل:

- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين.
- مرتبات ومزايا أقل للموظفين مقارنة مع المنافسين.
- تخفيض عدد قنوات التوزيع.
- خفض حجم الإنفاق على البحث والتطوير.
- استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة.

*** شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: لأجل ضمان نجاح هذه**

الإستراتيجية يجب توفير مجموعة من الشروط منها:

1- وجود طلب مرن اتجاه السعر، أي أن تخفيض السعر سيؤدي إلى زيادة شراء المستهلكين للسلعة.

2- نمطية السلع المقدمة.

3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

5- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائياً بالنسبة للمشتريين.

*** مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: يمكن مناقشة مزايا هذه الإستراتيجية في**

ظل نموذج بورتر للقوى التنافسية كما يلي:

1- بالنسبة للمنافسين: تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل أن تكون في موقع

أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

2- بالنسبة للمشتريين: تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء

الأقوياء بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3- بالنسبة للموردين: عادة ما تسعى المؤسسات المنتجة بتكلفة أقل إلى زيادة

حجم الإنتاج، وبالتالي تمتلك قوة تفاوضية أكبر في مواجهة مورديها نظراً لشرائها لكميات

كبيرة من المواد الأولية. (24)

4- بالنسبة للدخيلين الجدد: تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل أن تحتل موقعا

تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من طرف منافسين جدد.

5- بالنسبة للسلع البديلة: يمكن أن تستخدم المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تخفيضات

السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

ب- إستراتيجية التميز: "تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من

كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن ويصعب محاكاتها أو تقليدها" (25) بحيث تجعل العميل

يقبل على دفع سعر أعلى من المعتاد، ومن بين أهم النقاط التي يمكن التركيز عليها

لتحقيق هذه الإستراتيجية نجد (26) :

1- مصداقية المنتج : كمقياس لدرجة جودة الأداء الوظيفي دون عيوب أو أخطاء أو أعطال للمنتج (أو بحد أدنى من الأعطال) خلال مدة محددة، وتتبع مصداقية المنتج من مستوى جودته ومدى تقن العاملين في تطويره، وهذا ما يفسر لماذا يميل قطاع عريض من الناس لشراء منتجات الكترونية - مثلا- صنعت في شركات يابانية بسعر مرتفع عن شراء نظيراتها التي صنعت أو جمعت خارج اليابان.

2- الطول النسبي لمدة الاستخدام: كمقياس لمدة الاستخدام المتوقعة لمنتج معين في ظروف تشغيل طبيعية أو مجهدة، وهي خاصية تمثل قيمة لدى المشتري حيث يميل كثير من العملاء لدفع سعر أعلى للسلع التي تشتهر بعمر طويل وهذا يفرض على المؤسسة مراعاة ألا يكون المنتج بطبيعة سريع التقادم بفعل تطورات تكنولوجية سريعة.

3- سهولة الإصلاح: حيث ترتفع درجة الإقبال على المنتج كلما تيسر للعميل شراء الجزء البديل وتركيبه بنفسه بأقل تكلفة في الوقت والجهد والمال.

4- الشكل: كمقياس لمدى جاذبية مظهر المنتج للعميل فهناك عملاء راغبون في أن يدفعوا سعرا أعلى لمنتج يبدو فريدا أو متميزا، وتعتبر طريقة التغليف من أهم الإعتبارات بهذا الخصوص.

5- التركيب: ويقصد بذلك قيام المؤسسة البائعة بتركيب الآلة أو الجهاز للعميل في الموقع المناسب ليعمل بالأداء المتوقع، ويعد هذا المجال للتميز هاما في حالة بيع الآلات والأجهزة الثقيلة في المصانع أو الفنادق أو المستشفيات.

*** شروط تطبيق إستراتيجية التميز:** يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية توفر مجموعة من الشروط منها:

- 1- انخفاض حساسية الزبون لارتفاع الاسعار
- 2- ادراك الزبون لتمييز المنتج عن غيره.
- 3- القدرة على متابعة إحتياجات العميل ورغباته.
- 4- القدرة على التطوير والتجديد.
- 5- الحرص على أن يكون المبلغ الذي يدفعه الزبون أعلى من تكلفة إنتاج وحماية عنصر التميز.

6- الحرص على عدم رفع السعر بشكل يدفع الزبون إلى التخلي عن شراء المنتج.

* **مزايا إستراتيجية التميز:** من بين مزايا التميز نذكر (27) :

- 1- الولاء الكبير للماركة والذي يعطي للمؤسسة الحماية من منافسة المنتجات البديلة كما يعتبر عائقا أمام دخول منافسين جدد.
- 2- نادرا ما يمثل المورد القوي مشكلة بالنسبة للمؤسسة إذ أنها تتجه لفرض السعر الذي تريده ولا تهتم بالتكاليف الإنتاجية الطفيفة في مدخلات الإنتاج.
- 3- لا يمثل المشتري خطرا على المؤسسة، حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر لأن هذا الأخير مستعد أن يدفع سعرا إستثنائيا عاليا مقابل التمييز الذي يحصل عليه.

ج- إستراتيجية التركيز⁽²⁸⁾: تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، والافتراض الأساسي هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- 1- إما بتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
 - 2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- * **شروط تطبيق إستراتيجية التركيز:** تتحقق الميزة التنافسية من إستخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:

- 1- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- 2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- 3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

5- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

* مزايا إستراتيجية التركيز: يؤدي تطبيق إستراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة من المزايا منها (29):

- 1- تعقد ضئيل في التسيير .
- 2- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف .
- 3- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن .
- 4- مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز على التكاليف أو مزايا إستراتيجية التميز في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز بالتميز .

III - تطبيق الإستراتيجية المختارة.

أ- التنفيذ: يتعلق بـ:

1- **وضع البرامج التنفيذية:** والبرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة، وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي هي وضع الخطط أو السياسات موقع التنفيذ .

2- **وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي:** تعتبر الموازنات ترجمة لبرامج المؤسسة على شكل قيم مالية تتضمن قوائم التكلفة والعائد، وبشكل تفصيلي لكل برنامج .

3- **الإجراءات التنفيذية:** وتسمى أحياناً بإجراءات التشغيل المعيارية، وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفا مفصلاً .

ب - الرقابة على الأداء.

حسب مفهوم النجاح الإستراتيجي تتكون الرقابة على الأداء من بعدين أساسيين هما:

1- بعد تنفيذي: يتعلق بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما تم التوصل إليه فعليا، من خلال مقارنة النتائج الحالية مع الأهداف الموضوعية، وبالتالي يسمح هذا النوع من الرقابة بتفعيل دور المزايا التنافسية .

2- بعد استراتيجي: يتعلق بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما يتوقع تحقيقه، أي إذا كانت المؤسسة تعمل في ظل إستراتيجية حالية لتحقيق نتائج معينة. فإن أي تغيير محتمل في عوامل بيئتها قد يستلزم تعديلا في هذه الإستراتيجية للوصول للأهداف المرغوبة، وهذا من شأنه المحافظة على المزايا التنافسية لأطول فترة ممكنة.

هذا وحسب مفهوم النجاح الإستراتيجي ينبغي على المؤسسة أن تستغل القيمة الناتجة من من تطبيق إستراتيجيتها المختارة في عملية نمو جديدة للحصول على قيمة أكبر في مرحلة موالية.

نتائج البحث/

مما سبق نستنتج أن فلسفة النجاح الاستراتيجي تستند إلى :

- 1- إيلاء أهمية بالغة للمستقبل وعدم الركون إلى نتائج الحاضر والماضي .
- 2- تعظيم الاستفادة من الموارد والطاقات وتفعيل دورها في مواجهة المنافسين .
- 3- السعي للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتسخيرها لنجاح المؤسسة .
- 4- توفير مجموعة من البدائل يتم المفاضلة بينها حسب إمكانيات المؤسسة ووضعيته التنافسية.

5- الحرص على تحقيق النتائج المرغوبة والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في الوقت المناسب.

الهوامش:

(1) Alouani Aoemur Akki « le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises » séminaire international sur « la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement » Biskra, 2002, P 229 .

(2) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ لنشر السعودية، 2000، ص 476.

(3) كمال رزيق فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، 22 أبريل 2003.

(4) H.lesca, **Structure et système d'information (Facteurs de compétitivité)**, masson, paris 1982 p11.

(5) Philippe Kolter. **François Dubois, Marketing management**, 9ème ed, public union, paris, 1997, p249.

(6) عبيدي علي، أحمد الحجاري، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 77.

(7) B.franchon, **manger le changement changer le management**, chronique sociale, Lyon, 2001, P 40.

(8) زبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتحديات المناخ الجديد جامعة ورقلة، ص 35.

(9) حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 159.

(10) عبيدي علي، أحمد الحجاري، مرجع سابق.

(11) H.spitezki, **La strategie de l'entreprise**, economica, paris, 1995, p54.

(12) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 154.

(13) أحمد غنيم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، 2005، ص 14-19.

(14) سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2001، ص 295.

(15) وليم روث، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 115.

(16) المسؤولية الاجتماعية للشركات على الموقع: www.un.org/globalcompact. 2006/11/15.

(17) حث الأعمال التجارية على تحمل مسؤوليات جديدة في الإقتصاد العالمي، مؤتمر القمة العالمي للتنمية الإجتماعية وما بعده، 26 حزيران 2004 على الموقع: www.org.inorg/arabic/ga. 2006/11/15.

(18) تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2005، على الموقع: www.imd.ch. 2006/11/15.

(19) نيزار عبد المجيد البرواري، أحمد البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، طبعة أولى، 2004، ص 55.

(20) P joffre G.Koenig. stratégie de l'entreprise, Economica, paris, 1985, P3.

(21) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 15.

(22) نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص.

(23) حسن صبحي مصطفى، الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية، ص 6 على الموقع:

www.sameher.com 2006/06/27.

(24) شارلزهل، جاريت جوتر، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 313 .

(25) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 28.

(26) نبيل محمد مرسي، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، 2003، ص 259 - 275.

(27) شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 317.

(28) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 259 - 275.

(29) عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002،

ص 187.