

المحور الخامس: اليقظة والميزة التنافسية

1- ماهية الميزة التنافسية

ومن أهم التعريفات التي أعطيت للميزة التنافسية نجد ما يلي:

حسب مايكل بورتر (M. Porter): تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانيا، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

اما كوتلر " (Kotler) فينظر لها : الميزة التنافسية هي ميزة على المنافسين تكسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى".

من خلال هذه التعاريف يتم استخلاص ان الميزة التنافسية هي عبارة عن اكتشاف طرق جديدة، من خلالها يتم تقديم منافع اكبر، وتكمن في اتباع استراتيجيات تميزها عن غيرها، وبالتالي تكون وسيلة تجعل المؤسسة تتميز وتحقق التفوق على منافسيها.

أمثلة عن الميزات التنافسية



2- خصائص الميزة التنافسية : تكمن خصائص الميزة التنافسية فيما يلي :

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

3- محددات الميزة التنافسية وابعادها

كان المؤلفون مهتمين بالخصائص التي يجب أن يمتلكها موارد ومهارات الشركة من أجل أن تكون استراتيجية. ما هي الخصائص التي من المحتمل أن تجعل المكونات الداخلية لأصول الشركة استراتيجية، وبالتالي تولد مزايا تنافسية مستدامة؟

خصائص الموارد : يجيب بارني Barney (1991) على السؤال السابق بتحديد ثلاث خصائص أساسيات الموارد: القيمة والندرة وعدم الكمال في التقليد، عن طريق تناول الثلاثة العناصر الأساسية في بناء المزايا التنافسية ، ويضيف Barney بارني ، في عام 1997 خاصية رابعة الا وهي استبدال الموارد. وبالتالي ، فإنه يقدم تحليلا يأخذ في الاعتبار جميع المؤشرات ، تحليل VRIO (القيمة ، الندرة ، التقليد ، الاستبدال). يحاول الاجابة عن أربعة أسئلة أساسية:

سؤال القيمة: هل موارد وقدرات الشركة تجعل من الممكن الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية؟

• قضية الندرة: هل ان المورد يتحكم فيه فقط عدد قليل من المنافسين؟

• سؤال التقليد: هل ان الشركات التي لا تمتلك مثل هذا النوع من الموارد تمكنت من مواجهة مشكل يتعلق

بتكلفة الحصول عليها أو تطويرها؟

سؤال : هل لدى الشركة سياسات أو إجراءات منظمة لتطوير استغلال مولدها الثمينة،النادرة والمكلفة

التقليد؟ "

هل يمكن استبدال موارد الشركة بسهولة؟

✓ **القيمة :** يجب أن يكون للمورد قيمة للشركة، وتسمح هذه القيمة بتحسين كفاءتها وفعاليتها، المورد

له قيمة للشركة عندما تسمح بالاستفادة من فرص السوق أو عندما تسمح بتجنب التهديدات المتعلقة

البيئة.

✓ **الندرة:** يجب أن يكون المورد نادرًا ، أي يجب أن يكون مملوكًا أو يتحكم فيه رقم محدود من الشركات ، من الناحية المثالية شركة واحدة ، وندرة الموارد تسمح بتقليل عدد المنافسين الحاليين أو المحتملين للشركة.

✓ **التقليد:** يجب أن يكون من الصعب تقليد المورد من قبل المنافسين.

✓ **الاستبدال:** لكي تستمر قيمة المورد يجب ألا تكون له بدائل سهلة يمكن الوصول إليها ، لذلك يجب على الشركة مراقبة البيئة ومنافسيها الحاليين أو المحتملين بحيث لا تصبح أصولها الاستراتيجية قديمة.

هذه الخصائص الأساسية للموارد تجعل من الممكن تطوير نهج تحليل وتحديد الموارد الإستراتيجية للشركة وفق أربعة مرشحات الاختيار: **أصل ثمين ، أصل نادر ، أصل يصعب تقليده وأصل غير قابل للاستبدال**

ابعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

- **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.
- **التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.