الفصـل الثاني:

مدخـل إلى الميـزة التنافسيـة

**تمهيد**:

 تلزم المنافسة الحادة في عالم الأعمال اليوم على المؤسسات، إعارة أهمية كبيرة للميزة التنافسية التي تعتمدها وضرورة تحديثها أو إضافة مزايا جديدة، وبإعتبار أن للمستهلك دور جوهري في نجاح المؤسسة فلابد على هذه الأخيرة أن تأخذه بعين الإعتبار في بناء ميزتها، وعلى هذا الأساس كان من اللازم معرفة أثر هذه الميزة على مختلف مراحل القرار الشرائي.

وتتجلى أهمية معرفة هذا الأثر في أنه إذا لم تكن هذه الميزة تلقى رضا المستهلك، فهي تكلفة بالنسبة للمؤسسة، يتوجب حينئذ التخلص من هذه الميزة أو تطويرها.

ونتطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية:

\*المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية.

\*مفاهيم حول الميزة التنافسية.

\*الميزة التنافسية والسلوك الشرائي.

**المبحث الأول: المنافسة والتنافسية.**

**المطلب الأول: مفاهيم حول المنافسة والتنافسية.**

 نتناول من خلال هذه الفصل بصفة عامة، وفي هذا المبحث بصفة خاصة المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية على مستوى المؤسسة وليس على مستوى الدول، حيث أدى زيادة عدد المؤسسات اليوم على إختلاف مجال نشاطها إلى زيادة حدة المنافسة، وأصبحت كل مؤسسة تبحث عن الطرق الكفيلة لتقديم الأفضل، بغية ضمان قوة المركز التنافسي لها وبذلك زاد الإهتمام بمفهوم المنافسة، وهذه بعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

هناك من يعرف المنافسة على أنها:" كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الإعتبار"[[1]](#footnote-2).

وتعرف المنافسة أيضا على أنها:" تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع و كسب الولاء السلعي وغيرها"[[2]](#footnote-3).

وهناك من يؤكد أن المنافسة هي:" نظام من العلاقات الإقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى إقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب" [[3]](#footnote-4).

من خلال هذه التعاريف نلمس أن مفهوم المنافسة يتعلق بالصراع الذي ينتج من المزاحمة التي تتم بين المنافسين في السوق، وفي ظل هذه المعطيات تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تقديم الأفضل بهدف زيادة قدرتها التنافسية، ولكن تجدر الإشارة أنه يجب التفريق بين مفهوم المنافسة ومفهوم التنافسية، ومن أجل ذلك نتناول المفاهيم التالية:

يقصد بتنافسية المؤسسة: "الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"[[4]](#footnote-5).

ونقول عن المؤسسة أنها تنافسية: " إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية "[[5]](#footnote-6).

 وتعتبر التنافسية أيضا بأنها: " قدرة المؤسسة على بيع باستمرار ما تنتجه وبتحقيق أرباح، وتمثل أيضا القدرة على إرضاء الزبائن عن طريق الجودة والخدمات الملحقة بالمنتوج. وهذا ما يدل عموما على التنافسية عن طريق التكاليف، والتنافسية خارج التكاليف "[[6]](#footnote-7).

كما تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها**[[7]](#footnote-8):**

 **- تحقيق درجة عالية من الكفاءة**: بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

 **-التطوير والتحسين المستمر للأداء:** من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة.

 **- تساعد على زيادة الأرباح:** إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

ويختلف مفهوم التنافسية حسب السياق سواء كان مؤسسة أو قطاع أو دولة وهي كما يلي:

* **التنافسية على صعيد المؤسسة** : وهي قدرتها على تزويد المستهلك بمنتجات أو خدمات بأكثر كفاءة وفعالية من منافسيها في السوق . ومن خلال هذا المفهوم يتضح لنا تأثير وأهمية الفعالية في الأداء للمؤسسة مقارنة بالنافسين لتحقيق التميز والزيادة .
* **التنافسية على صعيد قطاع النشاط** : تعني قدرة المؤسسات في قطاع ما في الدولة على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.
* **التنافسية على صعيد الدولة** :هي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر في مستوى دخل أفراده.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج الفرق بين مفهومي المنافسة والتنافسية، حيث أن المنافسة تتعلق بالعلاقة بين المؤسسات في صراعهم على جلب الزبائن، أما التنافسية فهي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، وقصد النجاح المستمر تقوم المؤسسة بتحليل قوى التنافس، التي سنتناولها في المطلب الآتي.

**المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس**

 إن مفهوم إستراتيجيات التسويق التنافسية كان ولا يزال أحد مجالات البحث المهمة في مجال التسويق، ويمكن التعبير عن هذا المفهوم بشكل بسيط وواضح كما يلي:"إن إستراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة هي التي تربط منتجات الشركة بالأسواق المستهدفة، لتحقيق تميز تنافسي ثم المحافظة عليه"[[8]](#footnote-9).

ويمكن التمييز بين ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس تتمثل في :[[9]](#footnote-10)

* إستراتيجية قيادة التكلفة.
* إستراتيجية التمييز.
* إستراتيجية التركيز.

ويمكن تمثيل هذه الإستراتيجيات في الشكل التالي:

**الشكل رقم(2/1):** **الإستراتيجيات العامة للتنافس**

 **الميزة التنافسية**

 التكلفة الأقل التمييز

 **إستراتيجية قيادة التكلفة إستراتيجية التمييز**

**إستراتيجية التركيز**

**النطاق** سوق مستهدف واسع

**السوقي** سوق مستهدف ضيق

**المصدر:**نبيل مرسي خليل،"**الإدارة الإستراتيجية**"،دار الجامعية الجديدة للنشر،مصر، 2003، ص233.

ويمكن التطرق إلى شرح الإستراتيجيات العامة للتنافس الممثلة في الشكل السابق فيما يلي:[[10]](#footnote-11)

1. **إستراتيجية قيادة التكلفة**:

 تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم – آثار منحنى التعلم والخبرة – وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر، ويمكن تمثيل متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف في الجدول التالي:

**الجدول رقم(2/1):متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف**

|  |  |
| --- | --- |
| الكفاءات والموارد الأساسية | كيفية التنظيم |
| 1. تدعيم الإستثمار وحصول على موارد مالية.
 | 1. مراقبة صارمة للتكاليف
 |
| 1. كفاءات تقنية على مستوى السيرورة
 | 1. القيام بإعداد تقارير بإستمرار ومفصلة
 |
| 1. مراقبة كثيفة لليد العاملة
 | 1. تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة
 |
| 1. تصور منتجات موجهة إلى جعل الإنتاج أكثر سهولة
 | 1. إعتماد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية أساسا
 |

**المصدر:**

 C.Marmuse, «**Politique Générale, langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques** », 2emeédition, Economica, 1996, p 383**.**

إن إستراتيجية التحكم بالتكاليف تتطلب من المؤسسة أن تكون لها حصة سوقية كبيرة وحجم مبيعات مرتفع، الأمر الذي يتطلب منها أن لا تهمل الجودة، وللتذكير أن تجربة المؤسسة، وتحقيق وفورات إقتصادية ومردودية أكبر يسمح للمؤسسة أن تكون أكثر تنافسية.

1. **إستراتيجية التميز والاختلاف**:

 يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

**الجدول رقم(2/2):متطلبات إستراتيجية التمييز**

|  |  |
| --- | --- |
| المتطلبات من حث المهارة والموارد | المتطلبات التنظيمية |
| * قدرات ومهارات تسويقية عالية.
* مواصفات متميزة في المنتوجات.
* قدرات عالية في مجال البحوث.
* شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجية.
* قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء.
 | * تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق.
* مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية.
* جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين.
 |

**المصدر**: بتصرف

ثابت عبد الرحمن:" **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص265.

1. **إستراتيجية التركيز أو التخصص**:

 تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من الزبائن).

**الجدول رقم(2/3):متطلبات إستراتيجية التركيز**

|  |  |
| --- | --- |
| المتطلبات من حث المهارة والموارد | المتطلبات التنظيمية |
| مزيج من السياسات المشار إليها أعلاهوموجهة إلى قطاع من السوق معين | مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع معين من السوق |

**المصدر**: بتصرف

ثابت عبد الرحمن:" **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص265.

تنطوي كل إستراتيجية من الإستراتيجيات الثلاث على عدة المخاطر، فليست هناك إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام للمؤسسة، ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية.

**الجدول رقم(2/4):** **مخاطر الإستراتيجيات العامة للتنافس**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مخاطر إستراتيجية التركيز** | **مخاطر إستراتيجية التمييز** | **مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة** |
| إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:* يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب
* يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسب مميزات التسويق الشامل
* ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي
 | هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:* أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشترين بسبب تغير سلوكاتهم
* زوال عوامل التمييز
* التقليد من جانب المنافسين
* السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتوج بالنسبة للمستهلك
* إختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة
* لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز
 | هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:* التقليد من جانب المنافسين
* التغيير التكنولوجي
* قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة
* معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية
* الإهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق
 |

**المصدر:**ثابت عبد الرحمن:" **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص262.

**المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس**

 إن المهمة الأساسية التي تواجه معظم المؤسسات في تحليل قوى المنافسة في بيئة تنافسية معينة،هي التعرف على الفرص والتهديدات، حيث قام "مايكل بورتر" بإعداد هذا النموذج، الذي يعتمد على خمس قوى تنافسية والتي تشكل أساس المنافسة:

**الشكل رقم(2/2):قوى التنافس الخمس**

المنافسين المباشرين في نفس القطاع

( شدة المزاحمة بين المؤسسات)

الزبائن

قوة المفاوضة

قوة المفاوضة

التهديدات

التهديدات

المنتجات البديلة

الموردون

الداخلين الجدد والمحتملين

**المصدر:**

M. Porter, « **Choix Stratégiques et Concurrence »**, édition Economica, Paris, France, 1982, P4.

إن قوة تأثير كل عامل من العوامل الخمسة تتغير على مدار الوقت، وذلك وفقا لتغير الظروف والتحولات التي تطرأ على البيئة التنافسية، وبالتالي على رجال التسويق في كافة المؤسسات التفكير في كيفية إتاحة هذه التغيرات التي تطرأ على العوامل الخمس، لفرص وتهديدات جديدة أمام المؤسسة، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى كل عامل على حدى.

1. **تهديد الداخلين الجدد والمحتملين**:

وهي كل المؤسسات التي لم تدخل مجال المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، ومما لا شك فيه أن دخول منافسين جدد إلى السوق، يؤدي إلى زيادة الرغبة في الحيازة على حصة سوقية أكبر، وحجم ملائم من الموارد، مما يشكل تهديدات للمؤسسات القائمة، في حالة وجود حوافز دخول إلى السوق منخفضة، فإن هذا السوق يفقد الكثير من جاذبيته ما دام عرضة لدخول منافسين أقوياء في كل وقت.

إذن يمكن القول بأن عامل المنافسة بالنسبة للمنافسين المحتملين يعبر إلى حد كبير عن ارتفاع قوة عوائق الدخول، وهي كافة الحواجز التي تجعل إمكانية دخول منافسين جدد لمجال صناعي معين أمرا صعبا و مكلفا، وبعبارة أخرى تقوم عوائق الدخول المرتفعة على إبعاد المنافسين المحتملين بعيدا عن مجال صناعي معين، و من الحواجز التي تمنع دخول أي منافس ما يلي:

* وجود إقتصاديات السلم.
* وجود حجم كبير للإستثمارات.
* صعوبة الحصول على قنوات توزيع.
* تكاليف الإنتقال من مورد لآخر.
* القوانين الإدارية.
* وجود براءة إختراع.
1. **قوة الموردين التفاوضية**:

لا شك أن وجود نقاط قوة لصالح الموردين على حساب المؤسسة، يجعل هذا السوق غير جذاب، لأنهم بإمكانهم الزيادة في أسعار المنتجات أو الإنقاص في الكميات.

ويمكن القول أن قوة الموردين التفاوضية تزيد في عدة حالات ونذكر منها:

* تكاليف الإنتقال من مورد لآخر.
* عدم وجود منتوجات بديلة تنافس المنتوجات التي يتعامل بها الموردون.
* المنتوجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها.
* إن المؤسسة تكون في وضعية قوية في التفاوض في حالة وجود فائض في المنتوجات والعكس صحيح.

ونتيجة ذلك، بإمكان المؤسسة أن تتبنى عدة إستراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:

* قوة التفاوض مع الموردين.
* إستراتيجية التنويع وذلك بتنويع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية إتجاه الموردين.
1. **تهديد المنتجات البديلة**:

وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عن المنتوجات التي تقدمها المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات، وتشكل تهديدا كبيرا لأنها تزاحم المؤسسة في حصة السوق الخاصة بها، وذلك لأن إقبال المستهلك على هذه المنتوجات البديلة يكون على حساب منتوجات المؤسسة، وكلما كثرت هذه المنتجات فقد السوق جاذبيته، حيث أنها تخفض من السعر وبالتالي ينخفض الربح الذي يمكن تحقيقه.

1. **قوة الزبائن التفاوضية**:

قد يكون للمستهلكين سلطة تفاوضية تجعل الأمور تؤول إلى صالحهم، بحيث يمكنهم من تخفيض الأسعار، طلب نوعية جيدة وخدمات متزايدة يوميا، مما يجعل السوق غير جذاب، وكلما كان عدد الزبائن قليل كلما زادت سلطتهم التفاوضية، وعندما تكون الحساسية للسعر مرتفعة تجعل الزبون في موقع قوة يأمر بما يشاء، وأحسن إستراتيجية لمواجهة هذه السلطة لدى الزبائن هي إبتكار ميزة تنافسية.

وفي هذا الصدد يمكن القول بأن قوة الزبائن التفاوضية تزيد في الحالات التالية:

* عندما يقوم الزبائن بشراء كميات كبيرة، هذا يجعلهم يطلبون تخفيضات في الأسعار.
* عندما يعتمد منتوج المؤسسات على الزبائن بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبات.
* توفر الزبائن على المعلومات الكافية.
* سهولة الحصول على المنتوجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالنمطية.
1. **المزاحمة بين المنافسين المباشرين لنفس القطاع**:

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاحمة في بينها، وللنشاطات التسويقية التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرَّد على هذه العمليات التسويقية.

وفي هذه الحالة وجود عدد كبير من المنافسين الأقوياء وذوي الخبرة يفقد السوق جاذبيته، وخاصة في حالة ما يكون السوق راكدا أو في حالة تقهقر، حيث تكون الطاقة الإنتاجية فائضة و التكاليف الثابتة مرتفعة.

إن هناك عدة عراقيل تجعل عملية الخروج من السوق بالنسبة للمؤسسات الحالية غاية في الصعوبة، ومن هذه العراقيل ما يلي:[[11]](#footnote-12)

* وجود إستثمارات كبيرة تجعل المؤسسة مجبرة على البقاء في السوق لمحاولة إسترجاع الأموال المستثمرة.
* إن خروج المؤسسة من سوق معين، يعطي نظرة سلبية على صورتها في الأسواق الأخرى.
* تكلفة الخروج من ناحية الحوصلة الإجتماعية(Bilan Social)**.**

**المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية.**

**المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.**

 تعود بداية مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات، ثم بدأت تتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة "هارفارد"(جامعة أمريكية) ، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الرئيسي المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في القطاع التي تنشط فيه، وهذه بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية:

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"[[12]](#footnote-13).

وقد عرفها كل من" Ph.Kotler" و"B.Dubois" أنها:" قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها"[[13]](#footnote-14).

 وهناك ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية "[[14]](#footnote-15)

ويعرفها "علي السلمي" على أنها: "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" [[15]](#footnote-16).

كما يؤكد "نبيل مرسي خليل" أن الميزة التنافسية هي: "عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس "[[16]](#footnote-17).

أما (Doyle) فيعرفها بأنها "تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المنظمة للزبون، والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من المنظمة، ومن ثم تزداد حصتها السوقية"[[17]](#footnote-18).

وتعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها: " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ، وهي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية ، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف ، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة للموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة "[[18]](#footnote-19).

لا تختلف هذه التعاريف في عمومها إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لبعض الإنعكاسات المترتبة على الميزة التنافسية، ومن خلالها يمكن إستنتاج ما يلي:

* تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها[[19]](#footnote-20).
* وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية.
* يتضح كذلك من خلال هذه التعاريف، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الإختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، وحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.
* تعتبر عنصر استراتيجي يقدم للمؤسسة فرصة جوهرية لتحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين.
* يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتوج (سواء أكان صناعي أو خدمي)، مثل الجودة العالية، أو السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للمستهلكين تلبي إحتياجاتهم، والتميز عن المنافسين.

**المطلب الثاني: شروط وأشكال الميـزة التنافسيـة**

 إن إكتساب ميزة تنافسية ليس بالأمر السهل، فعندما تقدم المؤسسة منتوجا مختلفا عن المنافسة لا يعني هذا بالضرورة أنها تملك ميزة تنافسية، لأن هذه الميزة تخضع لعدة شروط يجب أن تكون متوفرة فيها.

1. **شروط الميزة التنافسية**:

للميزة التنافسية ثلاثة شروط، يمكن ذكرها في النقاط التالية:[[20]](#footnote-21)

1/1) **الحسم:**

الشرط الأول للميزة التنافسية هي أن تكون حاسمة، ويقصد بذلك أن بإمكان هذه الميزة أن تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

**1/2) إمكانية الدفاع عنها:**

أما الشرط الثاني فيتمثل في إمكانية الدفاع عنها، خصوصا من التقليد، فالمؤسسة التي لا يمكنها أن تدافع عن ميزتها، لا يمكن أن نقول أنها تملك ميزة تنافسية.

**1/3) الإستمرارية:**

وبالنسبة للشرط الأخير فهو إستمرارية الميزة التنافسية ، وهو شرط على جانب كبير من الأهمية، فلا يمكن القول عن ميزة التي لا تستمر لمد طويلة أنها ميزة تنافسية.

من خلال عرضنا لهذه الشروط نستنتج أن كل شرط مرتبط بالآخر، أي أنها يجب أن تتوفر كلها في نفس الوقت، وإذا نقص شرط يعني هذا أن المؤسسة لا تملك ميزة تنافسية، ولكن من الصعوبة بمكان الحـفاظ على توفيـر كل هذه الشـروط وذلك راجع لعدة

أسباب نذكر منها:

* شرط "إستمرارية الميزة التنافسية" صعب التحقيق، نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا من إبتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتوج.
* الجهود المعتبرة التي تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على الميزة التنافسية للمؤسسة خصوصا عن طريق التقليد.
* التغيرات في القيود الحكومية التي تشمل أساسا مجالات مواصفات المنتوج.
1. **أشكال الميزة التنافسية**:

يمكن التفريق بين نوعين من المزايا التنافسية، نوجزها في ما يلي:

2-1) **ميزة "التكلفة الأقل":**

تعني ميزة "التكلفة الأقل": " قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتوج أقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر"[[21]](#footnote-22).

ويرى " Porter" أنه يمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة "التكلفة الأقل" إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلتها لدى المنافسين[[22]](#footnote-23).

ويرى أيضا أنه يمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:[[23]](#footnote-24)

* مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
* مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
* مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
* مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
* مراقبة الإتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
* مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
* مراقبة الرزنامة، بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الإمتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
* مراقبة الإجراءات التقليدية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز.
* مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة.
* مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الإقتصادي.

ويضيف " Porter"أنه من بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل[[24]](#footnote-25):

 - اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول في السوق.

 - تنسيق العلاقات بين المؤسسة والموردون، أو قنوات التوزيع المستقلة.

 - التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة والتي من الصعب محاكاتها.

 - حقوق الملكية الخاصة بمنتوج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتوج أو عملية إنتاج جديدة إذا كانت محمية من خلال براءة الإختراع.

لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضا من عدد هذه المصادر، فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة تشكل فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف ميزتها من خلال تكاثف وتضافر عدة مصادر، مما يجعل من الصعب ومن المكلف جدا محاكاتها وبلوغ نفس مركزها التنافسي.

2-2) **ميزة "التميز":**

وتعني التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع[[25]](#footnote-26).

ويضيف كل من(Kotler, Dubois) أنه يمكن للمؤسسة التميز في المجالات التالية:[[26]](#footnote-27)

* **التميز من خلال المنتوج**: يمكن للمؤسسة التميز من خلال المنتوج، وذلك بالإعتماد على إبراز الخصائص الفريدة التي تتميز بها منتوجات المؤسسة، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

 \*القيمة المضافة التي يقدمها المنتوج، أي مدى أداء المنتوج للوظيفة المسندة إليه.

 \*المظهر الخارجي للمنتوج، أي مدى جاذبية الغلاف وقدرته على جذب الزبائن.

 \*مدى توفر الأجزاء المركبة للمنتوج، لاسيما في المنتوجات الصناعية.

 \*مدة حياة المنتوج، أي مدى الحفاظ على صلاحية المنتوج لأطول فترة ممكنة.

 \*تحسين جودة المنتوج، من خلال البحث المستمر في سلوك المستهلك الشرائي.

* **التميز من خلال الخدمة المقدمة**:يمكن للمؤسسة أيضا التميز من خلال الخدمة التي تقدمها، وذلك بالتركيز على النقاط التالية:
* المرونة في تقديم الطلبيات، من خلال تسخير الوسائل الممكنة لذلك، مثل إستعمال البرامج المعلوماتية الخاصة بذلك.
* تحكم المؤسسة في وظيفة التوزيع، مما يؤدي إلى وصول الطلبيات في الوقت المناسب.
* التركيز على الخدمات التي تشرح طرق وكيفيات إستعمال المنتوج، لاسيما حالة المنتوج الصناعي.
* العمل على تحسين الخدمات ما بعد البيع.
* **التميز من خلال الموارد البشرية**: يمكن للمؤسسة أيضا التميز من الموارد البشرية، وذلك بالتركيز على النقاط التالية:
* زرع ثقافة العمل الجماعي، وزيادة الثقة بين أفراد المؤسسة.
* التكامل العمودي المتواجد بين عمال المؤسسة والمسؤوليين، والتكامل الأفقي بين ممثلي المؤسسة والزبائن.
* زيادة كفاءة الموارد البشرية من خلال التكوين.
* **التميز من خلال نقاط البيع:** تتميز المؤسسة من خلال نقاط البيع بالإعتماد على النقاط التالية:

\*مدى توفر الأمن في نقاط البيع التابعة للمؤسسة.

\*مدى كفاءة رجال البيع التفاوضية وقدرتهم على زيادة حجم المبيعات.

* **التميز من خلال صورة المؤسسة:** يمكن للمؤسسة التميز من خلال صورتها، إذا إعتمدت على بناء علاقات عامة طيبة مع الزبائن، كالتمويل في المجال الرياضي، أو القيام بأعمال خيرية، ومنح إمتيازات للمستهلكين على حسب درجة ولائهم.

بينما يرى(Porter) أن المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تتميز من خلالها هي:[[27]](#footnote-28)

 - الإجراءات الخاصة ، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.

 - التميز من خلال الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

 - مقر المؤسسة، وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع.

 - تطور الأداء الجيد، بفضل الدورات التكوينية للموارد البشرية.

 - التنسيق الجيد بين أنشطة المؤسسة، مما يساعد في إدماج أنشطة منتجة للقيمة.

 - التميز من خلال حجم النشاط.

 - الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السابقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح باستخدام التكنولوجيا المتطورة.

**المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية**

 مما لا شك فيه أنه كلما كان للمؤسسة مصادر متنوعة لميزتها التنافسية، أمكنها ذلك من تعزيز موقعها التنافسي، فالمؤسسة الناجحة إذا هي التي تتمكن من تقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية، ويمكن إيجاز مصادر الميزة التنافسية في ما يلي:

1. **مصادر الميزة التنافسية:**

قبل أن تحدد المؤسسة مصادر ميزتها التنافسية، يجب عليها تشخيص نشاطاتها الأساسية من خلال تحليل "سلسلة القيمة"، وهي:"الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي لمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها، بغرض فهم سلوك التكلفة لدى المؤسسة ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها"[[28]](#footnote-29).

ويمكن تمثيل سلسلة القيمة في الشكل التالي:

**الشكل رقم(2/3):سلسلة القيمة لبورتر**

  **هامش البنية التحتية للمؤسسة**

 **الربح تسيير الموارد البشرية**

 **التطور التكنولوجي**

المشتريات

 **الخدمات البيع الإمداد الإنتاج الإمداد**

 **والتسويق الخارجي الداخلي**

 **الربح**

**أنشطة الدعم**

**المصدر:**

**الأنشطة الرئيسية**

M. Porter, "**La concurrence selon Porter** ", édition Village Mondial, Paris, France, 1999,p85.

يوضح الشكل السابق أن سلسلة القيمة تتكون من جزئين:

**أ)-الأنشطة الرئيسية**:هي كل الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لزبائن المؤسسة من المؤسسات المنافسة، مثل الأنشطة المتعلقة بالبيع والتسويق مثلا.

**ب)-أنشطة الدعم**:هي كل الأنشطة التي تدعم الأنشطة الرئيسية، مثل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية.

ويمكن ذكر أهم أهداف تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة، في النقاط التالي:

* تحديد وتعظيم الهامش الذي يعد بعدا أساسيا في كسب ميزة تنافسية من طرف المؤسسة، فهو يمثل القيمة المدركة من جانب زبائن المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروح منها التكاليف.[[29]](#footnote-30)
* تحسين فعالية المؤسسة من خلال عن تحقيق أفضل للعلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للزبائن.
* التحكم في التكاليف بتحديد تكاليف الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة، لاسيما لو كانت تكلفتها عالية.
* ضمان التميز من خلال تحديد مختلف مصادر الميزة التنافسية والتركيز عليها.

أما بالنسبة لمصادر الميزة التنافسية فيمكن إيجازها في مايلي:

* 1. **الإبداع**:

ويتمثل ذلك من خلال القدرة على الإبتكار بهدف التقليل من التكلفة، حيث أن المجهودات الإبداعية المبذولة دون الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكاليف الإنتاج الوحدوية لا يستطيع أن يضمن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

* 1. **الوقـت**:

لا شك أن الوصول إلى الزبائن قبل المنافسة يمثل ميزة تنافسية، ويمكن الإعتماد على الوقت كميزة في الأنشطة التالية:[[30]](#footnote-31)

* تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتوج.
* تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
* تخفيض زمن الدورة للزبون، وهي الفترة التي تفصل الطلبية وتسليم المنتوج.
* الإلتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات التصنيع.
	1. **المعرفـة**:

إن الحصول على المعرفة المتمثلة في حصيلة معلومات وتجارب ودراسات سابقة، يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية، فالمؤسسة التي تتحصل على المعلومة في الوقت المناسب قبل المنافسة، يمكنها ذلك من إكتساب ميزة تنافسية من خلال الإستفادة من الفرص التي تتيحها هذه المعلومة، أو تجنب التهديدات، مما يزيد في اليقظة التنافسية للمؤسسة، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بإكتساب مزايا تنافسية حاسمة.

**2) محددات الميزة التنافسية:**

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة إنطلاقا من بعدين رئيسيين هما:

2-1) **حجم الميزة التنافسيـة**:

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة، يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

**الشكل رقم(2/4): دورة حياة الميزة التنافسية**

حجم الميزة التنافسيـة

 ميزة تنافسية (2) ميزة تنافسية (1)

الزمن الضرورة التقليد التبني التقديم

**المصدر:**

نبيل مرسي خليل،"**الميزة التّنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص87.

يوضح هذا الشكل مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، ويمكن تسليط الضوء عليه فيما يلي:

2-1-1) **مرحلة التقديم**:

 تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي.

2-1-2) **مرحلة التبني**:

تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الإنتشار، بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة.

2-1-3) **مرحلة التقليد**:

يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، حيث تبدأ الميزة في التلاشي والتقادم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، وهذا يمثل تهديدا للمؤسسة.

2-1-4) **مرحلة الضرورة**:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامــا، عن أسس الميزة الحاليــة، من خلال ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشي وهذه التطورات.

2-2) **نطاق التنافس:**

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد تتمثل في ما يلي:[[31]](#footnote-32)

2-2-1) **نطاق القطاع السوقي**:

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم، حيث تقوم المؤسسة بإختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-2-2) **النطاق الرأسي**:

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية (قرار التصنيع)، أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التموين المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

2-2-3) **النطاق الجغرافي**:

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

2-2-4) **النطاق الصناعي**:

يعبر هذا النطاق عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية.

**المبحث الثالث: الميزة التنافسية والسلوك الشرائي.**

**المطلب الأول: معايير الحكم على الميزة التنافسية.**

 ما من شك أن قيام المؤسسة بطرح ميزتها التنافسية في السوق، يلزمها بتركيز جهودها على عملية تقييمها، وذلك لمعرفة القيمة الحقيقية التي تمنحها هذه الميزة للمستهلك، ومن أجل ذلك تعتمد المؤسسة على عدة معايير لتحديد مدى نجاح ميزتها التنافسية، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. **مصـدر الميـزة التنافسية**:

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:[[32]](#footnote-33)

1-1/ **مزايا تنافسية منخفضة**: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

1-2/ **مزايا تنافسية مرتفعة**: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، من خلال السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الجيدة مع الزبائن، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها[[33]](#footnote-34)***:***

* يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الحسنة مع المستهلكين.
* تعتمـد على تاريخ طويــل من الإستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات الماديــة، التعلم المتخصص، البحث والتطوير، والتسويق.
1. **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:**

من الواضح أن إعتماد المؤسسة في إكتساب ميزة تنافسية، على مصدر واحد أو عدد قليل من المصادر، يشكل تهديدا لبقاء هذه الميزة، لأن ذلك يشجع المنافسة على التقليد، أي كلما إعتمدت المؤسسة على عدد كبير من المصادر، كلما كان ذلك أفضل لأنه أصعب للتقليد من طرف المنافسين.

1. **درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:**

تقوم المؤسسات بإكتساب مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لإمتلاك مزايا من المرتبة المرتفعة[[34]](#footnote-35).

**المطلب الثاني: الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك**

بات من الواضح أن للمستهلك دورا مهما يلعبه في تحديد وتقييم الميزة التنافسية للمؤسسة، فأصبح من اللازم على رجل التسويق النظر إلى الميزة من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظره هو.

من خلال هذا المنطلق الذي يجعل المستهلك هو "الملك"، يتوجب على المؤسسة أن تركز جهودها التسويقية على إرضاء الزبون وتلبية إحتياجاته، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل رقم (2/5):** **الميزة التنافسية من وجهة النظر إلى المستهلك**

المعلومات المرتدة

**المصـدر**: بتصرف.

محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، "**سلوك المستهلك :مدخل كمي وتحليلي**"، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،2001، ص 166.

من خلال الشكل السابق يمكننا توضيح المراحل الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك، وهي كالآتي:

1. **مرحلة تحديد حاجات ورغبات المستهلكين**:

إن التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك يساعد المؤسسة كثيرا في التأثير على المستهلك، وذلك من خلال بناء ميزة تنافسية تكون قادرة على إشباع هذه الحاجات والرغبات.

1. **تحقيق ميـزة تنافسيــة:**

بعد تحديد حاجات ورغبات المستهلك، تقوم المؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تكون مبنية على أساس يتوافق مع تلك الرغبات المحددة من قبل.

1. **الإستراتيجية التسويقيـة:**

تقوم المؤسسة بإعداد إستراتيجية تسويقية مناسبة للتأثير على المستهلك، من خلال الميزة التنافسية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(2/5):** **تأثير الإستراتيجيات التسويقية على المستهلك**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **الإستراتيجية التنافسية**  | **التأثير على المستهلك النهائي** |
| **حجم****السوق****المستهدف** | **جميع قطاعات السوق** | القيادة في التكلفة | إدراك الزبائن لإنخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها |
| التمييز | إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة |
| **قطاع معين من السوق** | التركيز | إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة |

**المصدر**: بتصرف.

السيد غراب، " **نظم المعلومات الإدارية** "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 120.

1. **المعلومات المرتدة:**

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة للتقييم من خلال التصرفات التي تصدر من المستهلك بعد إقتنائه للسلعة، وتساعد المعلومات المرتدة المؤسسة في تعديل إستراتيجيتها التسويقية.

وكلما كانت حاجات المستهلك محددة بدقة، كانت المعلومات المرتدة في صالح المؤسسة.

**المطلب الثالث: السلوك الشرائي وعلاقته بالميزة التنافسية**

 تقوم المؤسسة بالتأثير على المستهلك من خلال التأثير على سلوكه الشرائي، حيث تجعله يتصرف بطريقة تتماشى مع أهدافها، وقد سبق لنا أن تناولنا مراحل قرار الشراء التي يمكن ربطها بالميزة التنافسية في ما يلي:

1. **مرحلة تحديد المشكلة**:

عندما يشعر المستهلك بحالة من اللاتوازن فذاك يدل على حاجة غير مشبعة لديه، وعلى المؤسسة في هذه المرحلة تحديد هذه الحاجات وما يتولد عنها من رغبات، وتراعي ذلك في بناء ميزتها التنافسية التي تكون على أساس إشباع هذه الحاجات والرغبات، من خلال التطابق بين الحالة المرغوبة والحالة المدركة للمستهلك.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم(2/6):** **مرحلة تحديد المشكلة**

الحالة المرغوبة

الحالة المدركة

شدة التباين المدرك

أدنى من العتبة الدنيا

أعلى من العتبة الدنيا

حاجة غير محددة

حاجة محددة

**المصدر**:

Marc Filser, «**Le Comportement du Consommateur** », édition Dalloz, Paris, France, 1994, P223.

1. **مرحلة البحث عن المعلومات**:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بجعل المعلومات الخاصة بالميزة التنافسية متاحة، وفي متناول المستهلك للإطلاع عليها في أي وقت إحتاج إلى ذلك، حيث يتحصل عليها دون أي مجهود، وتستند المؤسسة في ذلك إلى المصادر التجارية مثل: المعلومات التي يتحصل عليها المستهلك من الإعلانات.

1. **مرحلة تقييـم البدائـل**:

تبرز المؤسسة في هذه المرحلة الأثر الظاهر الذي يمكن ملاحظته عند الإستفادة من الميزة التنافسية، وتدافع عنها ضد التقليد، حتى لا ينخدع المستهلك في عملية تقييم البدائل المتاحة لديه، مما قد يعود سلبا على المؤسسة وعلى المستهلك نفسه.

بالإضافة إلى ذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار تلك المعايير التي يبني عليها المستهلك تقييمه للبدائل، وتتأكد أن تلك المعايير تتوفر بعضها في الميزة التنافسية للمؤسسة، مثل ذلك[[35]](#footnote-36):

عملية شراء معجون أسنان يمكن إتخاذ مجموعة معايير تتمثل في :

الحماية ضد التسوس، الذوق، السعر، مدى تبييض الأسنان.

في هذا المثال، يجب على الميزة التنافسية أن تتوفر على عدد قليل من المعايير حتى تكون ظاهرة، فلو إعتمدت المؤسسة في إشهارها على أن معجون الأسنان لديها يحتوي على كل المعايير لما كان ذلك سيؤثر على المستهلك.

ويجب على المؤسسة أن تركز على المعيار الذي لم تركز عليه المؤسسات المنافسة، حتى يشعر المستهلك بالإختلاف قبل شرائه للسلعة، وذلك لإختيار منتوج المؤسسة كبديل أفضل من بين كل البدائل المتاحة لديه.

1. **مرحلة قرار الشـراء**:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بالتركيز على الميزة التنافسية التي تؤثر على إتجاهات أصحاب النفوذ مثل: العائلة، لأنها المجموعة التي تؤثر على المستهلك قبل إتخاذ قرار الشـراء، والتي قد تفسد نيته في الشراء.[[36]](#footnote-37)

ويساعد ذلك المستهلك على إتخاذ قراره الشرائي، وبناء ثقة في الميزة التنافسية لاحقا، مما يجعل المؤسسة تستثمر في المصادر الشخصية للمستهلك وهي المعلومات التي تم الحصول عليها من العائلة، الجيران، الأصدقاء...إلخ، وهذا يغني المؤسسة عن الإستثمار في مجال الترويج.

**5)مرحلة سلوك ما بعد الشراء**:

بعد حيازة المؤسسة على ميزة تنافسية، تأتي فكرة ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة، وذلك قصد التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين، ويستدعي ذلك بالضرورة الإستنـاد إلى المعلومات المرتدة عن المستهلك بعد إستعماله للسلعة أو الخدمة، والعمل في هذه المرحلة على بعث ميزة تنافسية جديدة. لتكون قادرة على المنافسة من خلال ميزة تنافسية مستديمة.

وبذلك يمكن إستنتاج العلاقة بين قرار الشراء والميزة التنافسية في الشكل التالي:

**الشكل رقم(2/7):العلاقة بين قرار الشراء والميزة التنافسية**

**المصدر**: من إعداد الطالب على ضوء المراجع التالية:

Ph.Kotler, B.Dubois, Kevin Keller, Delphine Manceau, "**Marketing Management**", 12eme édition, Pearson Education, Paris, France, 2006, P P 228 -236.

H.Spitezki, "**La Stratégie d’Entreprise, compétitivité et mobilité**", Edition Economica, Paris, France, P54.

**خلاصة الفصل الثاني**:

 تعتبر الميزة التنافسية أهم خاصية من خصائص المنتوج، ليس فقط في حث المستهلك على الشراء ولكن أيضا للإستمرار في الشراء، فدراسة قرار الشراء لدى المستهلك والإطلاع على المعايير التي يتخذها في قراره هي على جانب كبير من الأهمية ويمكنها رسم ملامح الميزة التنافسية للمؤسسة.

وعليه إذا كان للمنتوج ميزة تنافسية ولكنها غير مهمة بالنسبة للمستهلك، فإنها سوف لن تؤثر على قرار الشراء بطبيعة الحال، ولا يمكن إعتبارها معيارا لإتخاذ القرار، لذلك لا يكفي للميزة أن تكون مختلفة ومهمة فقط، وإنما يجب أن تكون حاضرة في إحساس المستهلك عند إتخاذه لقرار الشراء.

1. . Ph.Kotler, B.Dubois, Kevin Keller, Delphine Manceau, "**Marketing Management**",12eme édition, Pearson Education, Paris, France, 2006, P32. [↑](#footnote-ref-2)
2. فريد النجار ،"**المنافسة والترويج التطبيقي**" ، دار الشهاب الجامعية ،الإسكندرية، مصر ، 2000، ص20 [↑](#footnote-ref-3)
3. حسين عمر، " **الموسوعة الإقتصادية** "، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص457. [↑](#footnote-ref-4)
4. علي السلمي، " **إدارة الموارد البشرية الإستراتجية** " دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 123. [↑](#footnote-ref-5)
5. Jean –Claude Tarondeau, Christine Huttin , "**Dictionnaire de stratégie d’entreprise**" , édition Vuiber, paris ,2001,p41.  [↑](#footnote-ref-6)
6. Brème Naw, Spartes,"**Economie**", édition Dunod, Paris, France, 2000. [↑](#footnote-ref-7)
7. صلاح الشنواني، " **إقتصاديات الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ، 2000، ص 130-132. [↑](#footnote-ref-8)
8. محمد بن عبد الله العوض،"**إستراتيجيات التسويق التنافسية(إطار جديد لمفهوم قديم)"**،الملتقى الأول التسويق في الوطن العربي(الواقع وآفاق التطوير)،الشارقة-الإمارات العربية المتحدة-،15-16أكتوبر 2002، ص2. بتصرف [↑](#footnote-ref-9)
9. نبيل مرسي خليل،"**الإدارة الإستراتيجية**"،دار الجامعية الجديدة للنشر،مصر، 2003، ص234. [↑](#footnote-ref-10)
10. نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 115-124. [↑](#footnote-ref-11)
11. M. Porter, « **Choix Stratégiques et Concurrence** », édition Economica, Paris, France, 1982,Pبتصرف.25-21 [↑](#footnote-ref-12)
12. Michael Porter, «  **L' Avantage Concurrentiel »** , Dunod,Paris, France, 2000, P 08. [↑](#footnote-ref-13)
13. Ph. kotler , B. Dubois, « **Marketing Management**», 9eme édition, Union édition, Paris, France,1997, p 398 [↑](#footnote-ref-14)
14. نبيل مرسي خليل، **"الميزة التنافسية في مجال الأعمال"**، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80. [↑](#footnote-ref-15)
15. علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104. [↑](#footnote-ref-16)
16. نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37. [↑](#footnote-ref-17)
17. سملالي يحضيه و أحمد بلالي، " **تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي "**، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8، 9 مارس 2005، جامعة وقلة، ص 423. [↑](#footnote-ref-18)
18. ثابت عبد الرحمن الإدريسي " **الإدارة الاستراتيجية "**الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2002 ص58. [↑](#footnote-ref-19)
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "**الإدارة الاستراتيجية"**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر،1999، ص27. [↑](#footnote-ref-20)
20. H.Spitezki, «**La Stratégie d’Entreprise, compétitivité et mobilité** », Edition Economica, Paris, France, P54. [↑](#footnote-ref-21)
21. نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 85. [↑](#footnote-ref-22)
22. M. Porter, "**L’Avantage concurrentiel des Nations**", Inter Edition, 1993, p 85.  [↑](#footnote-ref-23)
23. M. Porter, ˝ **L’avantage concurrentiel**˝, édition Dunod, Paris, France, 1997, p p 129- 136. [↑](#footnote-ref-24)
24. Michael Porter, ˝ **L’avantage concurrentiel**˝, édition Dunod, Paris, France, 1997, pp 143 – 145. [↑](#footnote-ref-25)
25. نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال"،** مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 87. [↑](#footnote-ref-26)
26. Ph.Kotler, B.Dubois, ”**Marketing Management**”, Edition Union Public, 10emeEdition, p 68.  [↑](#footnote-ref-27)
27. Michael Porter, ˝ **L’avantage concurrentiel**˝, édition Dunod, Paris, France, 1997, p 152. [↑](#footnote-ref-28)
28. . نبيل مرسي خليل،" **الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**"، دار المعارف، الإسكندرية، مصر،1995،ص165. [↑](#footnote-ref-29)
29. فهمي حيدر معالي ، " **نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** "، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 10. [↑](#footnote-ref-30)
30. نبيل مرسي خليل،" **الميزة التّنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب،مصر، 1998، ص18. [↑](#footnote-ref-31)
31. نبيل مرسي خليل، "**الميزة التّنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص 88-87. [↑](#footnote-ref-32)
32. M. Porter, "**Avantage concurrentiel des Nations**", Inter Edition, 1993, p p 199-200. [↑](#footnote-ref-33)
33. 2 نبيـل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998. ص99. [↑](#footnote-ref-34)
34. نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 100. [↑](#footnote-ref-35)
35. بن عيسي عنابي، "**سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية**"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص63.\*بتصرف. [↑](#footnote-ref-36)
36. Ph.Kotler, B.Dubois, Kevin Keller, Delphine Manceau, "**Marketing Management**",12eme édition, Pearson Education, Paris, France, 2006, P 233. [↑](#footnote-ref-37)