

تمهيد:

تعمل المؤسسات الاقتصادية ضمن بيئة خارجية متغيرة بشكل مستمر، ولا تملك هذه المؤسسات القدرة المطلقة على التحكم في تلك المتغيرات، فهي تسعى جاهدة إلى اعتماد استراتيجيات تمكنها من تحسين وضعيتها التنافسية وفقا لإمكاناتها الداخلية والفرص المتاحة خارجيا، حيث تعتمد الكثير من الاستراتيجيات التي يرى الادارة الاستراتيجية بأنها كفيلة بتحقيق الأهداف، ولكن في غالب الحالات يتطلب الأمر تغيير جزئي أو تعديل على تلك الاستراتيجيات حتى تتلاءم مع المستجدات أثناء التنفيذ، فقد يتطلب الأمر اعتماد أسلوب عكسي في اتخاذ القرار الاستراتيجي من المستويات الادارية الدنيا إلى المستويات العليا، وهو ما يعرف بالاستراتيجيات الناشئة.

أولا: مستويات الاستراتيجية.

إن المسؤولية الكبرى حول تناغم عملية التخطيط الاستراتيجي مع حاجات المؤسسة وبيئتها الخارجية تقع على عاتق مدراء الإدارة العليا بصفة خاصة، والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هو بالضبط الدور الاستراتيجي لمسؤولي الإدارة العليا في وضع استراتيجية المؤسسة؟ وكذلك ما هو محل مدراء المستويات الدنيا من الإدارة في وضع وتنفيذ هذه الاستراتيجية؟ حيث نجد في أغلب المؤسسات الحديثة هناك نوعين من المدراء، ونجد النوع الأول يمثل المدراء العامون وهم الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية الإنجاز ككل في المؤسسة، أو لأحد أقسامها الرئيسية، وأغلب اهتمامهم هو ضمان صحة المؤسسة التي يديرونها، حيث أن هذه المسؤولية تضعهم في موقف فريد، وهو إدارة المؤسسة ككل بفهم استراتيجي عالي. أما النوع الثاني فيمثل المدراء التشغيليون وهم الذين يتحملون مسؤولية وظائف أو عمليات محددة، مثل الموارد البشرية أو الشراء أو الإنتاج أو التسويق... الخ ويكون نطاق صلاحياتهم عادة مقتصر على نشاط تنظيمي واحد. ويشارك في وضع الاستراتيجية كل المدراء الموجودين في كل المستويات الإدارية وكذا العاملين، كلا حسب درايته وهذا تفصيل ذلك:

1- استراتيجيات الإدارة العليا: حيث نجد أن الإدارة على المستوى الكلي للمؤسسة تتألف من الرئيس التنفيذي ومن المدراء التنفيذيين والمستشارين، حيث أن هؤلاء الأفراد يشغلون القمة الإدارية للمؤسسة، وهم يمارسون عملية صنع القرارات واتخاذها على المستوى الكلي الشامل للمؤسسة ككل، وغالبا ما يتم دمج وظيفة المدير التنفيذي بوظيفة رئيس مجلس الإدارة، وتتضمن الاستراتيجية الكلية على مستوى المؤسسة تعريفا لرسالة المؤسسة وأهدافها كما تتضمن أيضا تقريرا عن ماهية أعمال المؤسسة وتوزيع مواردها على مختلف الأعمال وتعديل الاستراتيجيات التي تحدد نطاق كل عمل من الأعمال وكيفية تنفيذها، واستراتيجية الإدارة العليا توضع بواسطة مجلس الإدارة، من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وعليه تتأثر المؤسسة بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة، من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى

المحور الرابع ... الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

التكامل بين إدارات المشروع والتغير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.¹

واستراتيجية الإدارة العليا تعنى ببناء المحفظة التجارية للأعمال وإدارتها، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس من مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة بالتحديد وضع وتطوير استراتيجيات المنافسة على نطاق كل عمل من الأعمال في المستوى الإداري الثاني وإنما تقوم برسم السياسات والخطوط العامة لهذه الاستراتيجيات على ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة.²

2- استراتيجيات وحدات الأعمال: تركز على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، قطاع معين أو سوق معين، أو منتجات معينة، وتظهر هذه الاستراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، ويمكن في هذه الحالة أن يكون لكل وحدة استراتيجية مناسبة لها، تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات.³ ويطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية، ويكمن دور استراتيجيات وحدات الأعمال في تحويل التوجهات العامة وأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة إلى استراتيجيات تفصيلية نوعاً ما خاصة بكل وظيفة أو نشاط على حده، لذلك ففي الوقت الذي يهتم فيه المديرون العامون في المستوى الأول بالاستراتيجيات العامة، فإن المديرين في المستوى الثاني يركزون على الاستراتيجيات التي تكون محددة بعمل أو وظيفة معينة، فعلى سبيل المثال في مؤسسة معينة يحدد المدير العام أو مجلس الإدارة الهدف العام للمؤسسة والمتمثل في أن تكون المؤسسة هي الأولى أو الثانية في أي عمل تنافس فيه، وأن الأمر يكون متروكاً إلى المديرين العامين الذين يرأسون الأقسام والوظائف أن يضعوا لأعمالهم تفاصيل استراتيجية تنسجم مع الهدف المذكور.

3- الاستراتيجيات الوظيفية: تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد، يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالمؤسسة، مادي كان أو بشري، ويقل نطاقها إلى ما بعد استراتيجيات الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصر المحيط الداخلي لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة، حيث أن المديرين على مستوى يتحملون مسؤولية وظيفية لأداء عمل معين مثل الموارد البشرية، التصنيع، إدارة المواد الخام، التسويق، والبحث والتطوير... الخ، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستمدة من المستويين الأول والثاني للاستراتيجية في المؤسسة، وعلى سبيل المثال في مؤسسة (GE) (جينيرال إليكتريك) فإن مدراء التصنيع مسؤولين عن تطوير الاستراتيجيات الخاصة بالتصنيع، على أن تكون منسجمة مع هدف المؤسسة كونها المنافسة الأولى والثانية في هذا النوع من الصناعة، إضافة إلى ذلك فإن مديري التشغيل يقدمون الكثير من المعلومات التي تسهل للمديرين في المستويين الأول والثاني صياغة استراتيجيات مرنة يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة، وبالنظر لكون مديري التشغيل قريبين من المستهلكين

¹ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص241.

² فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص55.

³ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص26.

أكثر من غيرهم فمن الممكن أن يقدموا أفكارا استراتيجية مهمة للمستويات العليا يمكن أن يتم تحويلها إلى استراتيجيات رئيسية ومهمة في المؤسسة، لذلك من الأهمية بمكان بالنسبة للمديرين العاملين أن يصغوا عن قرب إلى أفكار مديري التشغيل، وأن المسؤولية المهمة للمديرين على المستوى التشغيلي هي تنفيذ الاستراتيجية¹ والمهم على هذا المستوى هو امتلاك القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المؤسسة و/أو مستوى وحدات الأعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية (الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق،...)، وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.²

4- الاستراتيجيات التشغيلية: هي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجية الوظيفية. وتخص عمليات عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص غير قابلة للتأخير، كاستراتيجيات التسويق الخاصة بمواجهة تهديدات معينة...أو استراتيجيات إنتاجية خاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في أحد أقسام الإنتاج...ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة، وبالتالي فقد تمثل نوعا من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع أو شهور.³

ثانيا: الاستراتيجيات المتعمدة والاستراتيجيات الناشئة.

يظهر في الممارسات العامة للإدارة الاستراتيجية ما يعرف بالاستراتيجيات المتعمدة والناشئة، والتي تعتبر من أهم المداخل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية، حيث تقوم المؤسسات ضمن نشاطها في السوق ببناء واعتماد الاستراتيجيات التي تراها الأنسب لتحسين وضعها التنافسي في السوق، فنقول بأن هذه المؤسسات لها استراتيجيات متعمدة أي مقصودة تتبناها عند الانطلاق في نشاط معين لتحقيق هدف ذلك النشاط، وفي المقابل وأثناء ممارستها السوقية وعند تنفيذ استراتيجياتها المتعمدة يمكن أن تظهر لها بعض المستجدات التي يمكن أن تكون في صالحها أو تؤثر سلبا على نشاطها فتلجأ إلى بعض التعديلات في سلوكياتها الاستراتيجية بشكل عفوي أو غير مقصود حتى تتكيف مع المستجدات البيئية، وهو ما ينتج عنه ظهور بعض السلوكيات الاستراتيجية في شكل استراتيجيات ناشئة تفرضها الظروف البيئية أثناء التنفيذ، وقد تتعلم المؤسسات من خلال خبرتها في السوق بعض المناورات أو السلوكيات غير المقصودة أو المستهدفة في بداية النشاط فتعتمدها كاستراتيجيات في الفترات اللاحقة، ويكمن الفرق الرئيسي بين الاستراتيجية المتعمدة والناشئة في أن الاستراتيجيات المتعمدة تكون مدروسة وفق الأطر العادية للتخطيط الاستراتيجي الذي يكون من أعلى إلى أسفل، حيث يعمل على تحقيق هدف النشاط المقصود، في حين تمثل الاستراتيجيات الناشئة عمليات التعلم من خلال النتائج غير المتوقعة عند تنفيذ الاستراتيجية، ومن ثم تعلم دمج تلك النتائج

¹ فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص 57.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 38.

³ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 27-28.

غير المتوقعة في خطط المؤسسة في المستقبل، وذلك من خلال اتباع أسلوب عكس الاستراتيجيات المتعمدة أو المقصودة، أي من القاعدة إلى القمة ضمن المستويات الادارية المعروفة، وهناك العديد من المؤسسات الاقتصادية الناجحة التي تمكنت من اعتماد كلا الأسلوبين في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

1. الاستراتيجيات المتعمدة: هي عبارة عن الشكل المعروف في المراحل العادية لاعتماد الخيارات الاستراتيجية التي ترى المؤسسات بأنها السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف، وتعتمد عن قصد من قبل الادارة العليا في المؤسسة، أي تتبع نهج من أعلى إلى أسفل للتخطيط الاستراتيجي الذي يؤكد على النية المقصودة، فهي تتم بناء على رؤية ورسالة المؤسسة، وتركز على تحقيق الغرض من ممارسة الأعمال التجارية، حيث قدم بورتر مفهوم الاستراتيجية المدروسة بقوله: "الاستراتيجية تتعلق بالاختيار الاستراتيجي المبني على نتائج التحليل البيئي والأهداف المنشودة، يتعلق الأمر باختيار أن تكون مختلفا عن قصد". وشدد على أن المؤسسات يجب أن تسعى جاهدة لتحقيق مستويات عالية من التفوق على المنافسين من أجل تحقيق ميزة تنافسية.¹

وتحاول الاستراتيجية المتعمدة تقليل التأثير الخارجي على النشاطات الرئيسية للمؤسسة، وبالرغم من ذلك يمكن أن تحدث تغيرات في عوامل البيئة الخارجية يصعب التنبؤ بها مسبقا، وهنا يجب على الادارة العليا للمؤسسة إجراء تقييم مناسب للبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لفهم التحديات المحتملة التي قد تواجهها في تحقيق أهدافها المستقبلية، ومن جانب آخر، لن تساعد ظروف السوق الموازية وحدها المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية، كما أن القدرات الداخلية ممثلة في نقاط القوة تكون على قدر كبير من الأهمية في نجاح الاستراتيجية..

2. الاستراتيجيات الناشئة: يظهر هذا النوع من الاستراتيجيات من خلال دراسة وتحليل النتائج التي أفرزتها الأحداث غير المتوقعة عند مختلف مراحل تنفيذ الاستراتيجيات المتعمدة، فخلال فترة تواجد المؤسسة في السوق وممارساتها الميدانية تتعلم الكثير من الخبرات والسلوكيات التي تناسب الظروف البيئية وتكتسب نوع من المرونة في التعامل مع الأحداث الطارئة، ثم تتعلم دمج تلك النتائج غير المتوقعة في الخطط المستقبلية للمؤسسة، وذلك باتباع أسلوب الإدارة من القاعدة إلى القمة، ويشار إلى الاستراتيجيات الناشئة أيضا بمصطلح "الاستراتيجيات المحققة"²، وقد قدم هنري مينتزبرغ مفهوما للاستراتيجية الناشئة يختلف قليلا عن ما قدمه بورتر، فهو لم يوافق على مفهوم الاستراتيجية المتعمدة التي طرحها مايكل بورتر، حيث برر توجهه بكون بيئة الأعمال تتغير باستمرار وأن النشاطات الاقتصادية بحاجة إلى أن تكون أكثر مرونة للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.

¹ أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 260.

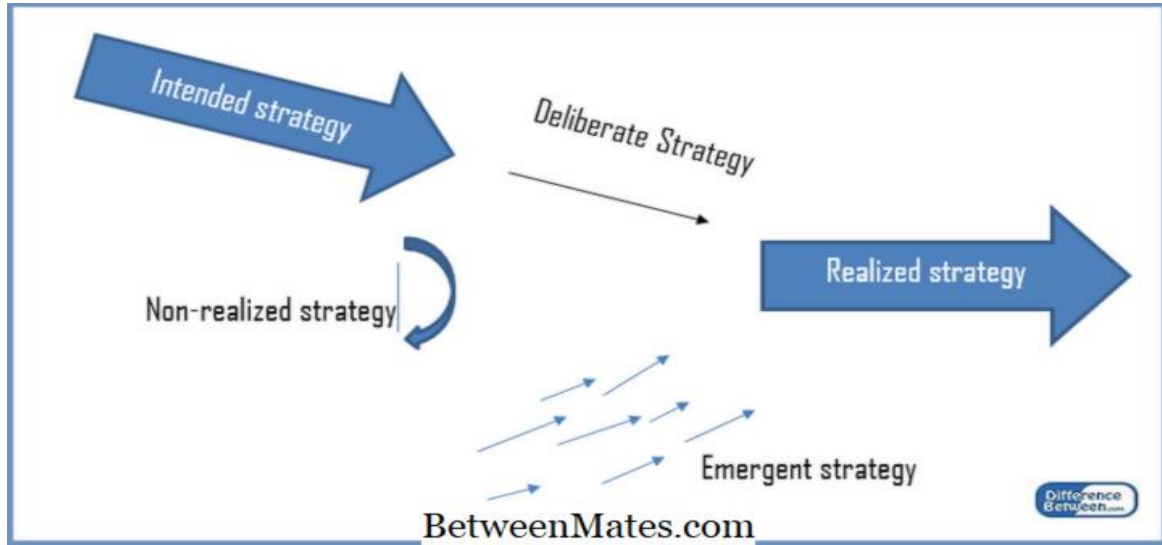
² فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص 59.

المحور الرابع الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

تؤكد الصلابة في الخطط على أنه يجب على المؤسسات الاقتصادية الاستمرار في التحديد الجيد والمدرّوس للاستراتيجيات المخطط لها (المتعمدة) مع مراعاة مختلف التغييرات في البيئة المتوقع حدوثها، ومع ذلك، فإن التغييرات السياسية والتقدم التكنولوجي والعديد من العوامل الأخرى تؤثر على الأعمال بدرجات مختلفة، هذه التغييرات في بعض الأحيان تجعل تنفيذ الاستراتيجية المتعمدة صعبا جدا، مما يتطلب توجه المؤسسات العمل بما ينصح به أصحاب النظريات والممارسين في مجال إدارة الأعمال إلى اعتماد الاستراتيجية الناشئة على الاستراتيجية المتعمدة لمرونتها، وبصفة عامة فأغلب الممارسين للإدارة الاستراتيجية ينظرون إلى الاستراتيجية الناشئة كطريقة أو أسلوب للتعلم أثناء فترة التنفيذ.¹

الفرق بين الاستراتيجية المتعمدة والاستراتيجية الناشئة هو اختلاف واحد، ويمكن للمؤسسات الاقتصادية اعتماد أي من الأسلوبين لصياغة واعتماد الاستراتيجية المناسبة للظروف البيئية، ويعتبر اعتماد أسلوب مدرّوس بشكل دقيق ضريبا من الخيال بسبب كثرة وتعدد الأحداث والتغييرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال، ومع ذلك ليس من المستحيل تحقيق ميزة تنافسية بناء على هذه الطريقة، ومن ناحية أخرى تعمل الاستراتيجية الناشئة كبديل أكثر مرونة لاستراتيجية مدرّوسة حيث يمكن للمؤسسات أن تتعلم وتنمو مع التغييرات البيئية.

الشكل رقم (1-4): الاستراتيجيات المتعمدة والاستراتيجيات الناشئة



Source: <https://ar.weblogographic.com/difference-between-intended-and-emergent-strategies>.

ثالثا: الاستراتيجيات العامة للتنافس لـ "Porter"

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، مرجع سابق، ص 48.

المحور الرابع الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

الاستراتيجيات العامة مصطلح قدمه "Porter" للتعبير عن الفضاءات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة، إذ لا يوجد أمام المؤسسة حسيبه، إلا ثلاث خيارات استراتيجية رئيسية تقع في إطارها مختلف قرارات المؤسسة وحركاتها الاستراتيجية¹، والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجيات:

الشكل رقم (2-4): الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية.

		← تميز يدركه الزبون →	← مركز تكلفة منخفضة →
السوق الاستراتيجي	على نطاق الصناعة	استراتيجية التمييز	استراتيجية القيادة بالتكلفة
	جزء محدد فقط	استراتيجية التركيز	

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 163.

نلاحظ من خلال الشكل السابق الذي يوضح أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس التي طرحها "Porter" كل نوع من هذه الاستراتيجيات، ونوع الميزة التنافسية التي يمكن أن تناسب هذه الاستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى النطاق السوقي الذي يتناسب وكل استراتيجية. وهناك ثلاث أشكال للاستراتيجيات العامة للتنافس التي ذكرها "Porter"، حيث تعتبر هذه الاستراتيجيات من أهم الخيارات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من أجل مواجهة المنافسة في السوق، وسنذكر هذه الأشكال فيما يلي:

1. استراتيجية القيادة بالتكلفة: تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كاستراتيجية أساسية بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس الصناعة.

وتستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل

¹ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 132.

المحور الرابع الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة¹، هذا فضلا عن زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأتهم عليها. إن إتباع هذه الاستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمؤسسة التي تقدم منتجا بأقل تكلفة، وهذه المزايا تتمثل في الآتي²:

- احتلال المؤسسة موقعا متميزا بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح.

- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات.

ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية مجموعة من العوامل أو الشروط، التي تساعد على تحقيقها، نذكر منها ما يلي³:

- وجود طلب مرن بالنسبة للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة، يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

- نمطية السلعة المقدمة. - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة للمستهلك.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمستهلك⁴.

- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.

- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.

- استخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقية وجديدة، والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التي تنفق على نشاط الإعلان أو نشاط الترويج.

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 224.

² أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 22، 23.

³ نحاسية رتيبة، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2002/2003، ص 51.

⁴ منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تدبير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص 87.

المحور الرابع ... الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

- محاولة البيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.
- محاولة خلق حالة من التكامل، سواء كان ذلك تكاملاً رأسياً أمامياً أو رأسياً خلفياً.¹
- كما يواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات مجموعة من العقبات، وقد تعتبر في نفس الوقت عبارة عن مخاطر يمكن أن تواجهها المؤسسة التي تطبق هذه الاستراتيجيات، وسنذكر منها ما يلي:
- التغيرات التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تحمل تكلفة مرتفعة، ذلك لأن التحسينات المستمرة التي تتبعها المؤسسة من أجل البقاء في السوق، يمكن أن تكون مكلفة، خاصة إذا تمثلت في اقتناء معدات جديدة.
- قد تكون ميزة التكلفة الأقل قصيرة العمر، ذلك إذا ما استطاعت المؤسسات المنافسة تقليد الأساليب التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة.
- قد يكون هناك تحول من قبل المستهلك نحو منتجات أخرى إذا ما كان أقل حساسية للسعر، وكان مستعداً لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على جودة أفضل.
- إتباع هذه الاستراتيجيات في كثير من الأحيان يمكن أن يؤدي إلى عدم المرونة الاستراتيجية، بمعنى أن المؤسسة لا تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات.
- إتباع هذه الاستراتيجيات قد يؤدي إلى ظهور منافسة شرسة من قبل المنافسين الآخرين في سبيل تنفيذ هذه الاستراتيجية أيضاً، وبالتالي هذا يؤدي إلى احتمال عدم تحقيق العوائد المنتظرة من هذه الاستراتيجية.²

2. استراتيجيات التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً مميزاً من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون³، ومثل ذلك التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها⁴، ووفق هذه الاستراتيجيات تركز المؤسسة جهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها، سواء بإضافة منافع أخرى لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين أو خلق جاذبية معينة (شهرة العلامة) الأمر الذي يجعل الزبون يدفع مبلغ إضافي لإدراك القيمة الإضافية لمنتجات المؤسسة⁵، ومن مخاطر إتباع

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 225، 224.

² Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansor, strategic Management, Dar Wael publishing, 2005, P 107.

³ سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، 3-4 ماي 2005، ص 3.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 226.

⁵ عبد المليك مزهودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 135.

المحور الرابع الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

استراتيجية التمييز هو أن المستهلك قد لا يعتبر السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، كما أن المنافسين قد يجدون طرق لمحاكاة السمات المميزة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في وقت قصير، لذا يجب على المؤسسة إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين، ولكي تنجح المؤسسة في تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخالقين للميزة. ويمكن لاستراتيجية التمييز أن تتخذ أشكالاً عديدة نذكر منها ما يلي¹: (التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين و الباعة، صورة المنتج في أذهان المستهلكين...الخ).

أهم مجالات استراتيجية التمييز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.
- تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.
- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك.
- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكراراً.
- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى.
- تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدامه أسهل.
- جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقاً لرغبات وطلبات المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك).
- العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية التي يرغب فيها المستهلك مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة، أو المركز الاجتماعي.²
- أما أهم المزايا التي تمنحها استراتيجية التمييز للمؤسسة، فهي عديدة نذكر منها مجموعة من النقاط التالية:
- تمييز المنتج يحى المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وهذا الولاء يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص ص 78-79.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 226،227.

المحور الرابع الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

- تمييز المنتج يخلق عوائق وحواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكّنها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- بينما لا بد من المؤسسة عند تطبيقها لهذه الاستراتيجية أن تأخذ في الحسبان مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجهها، وذلك من أجل تجنبها ومعالجتها، ومن بين هذه المخاطر يمكن أن نذكر هنا النقاط التالية¹:
- التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل خلق تميز في منتجاتها، قد تجعل من قيمة المنتج مرتفعة، إلى درجة تجعل المستهلك يحول وجهته نحو المنتجات ذات الأسعار الأقل.
- ربما يقرر المستهلك بعد فترة من الزمن، أنه ليس بحاجة إلى هذا التميز الذي تقدمه المؤسسة، فيتحول إلى المنتج الغير متميز.
- قدرة المنافسين على تقليد المنتج المتميز إلى درجة عدم قدرة المستهلك على التفرقة بين المنتجين، وبالتالي تفقد المؤسسة مكانتها في السوق للمنافسين.
- استمرار ابتكار المنتجات باهظة الثمن ولكنها قد تكون ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية، قد يؤدي إلى استمرار ارتفاع التكاليف، مع وجود تمييز قد لا يحتاج إليه المستهلك.

3. استراتيجية التركيز (تجزئة السوق): وفق هذه الاستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز،² مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع،³ ووفقا لهذه الاستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد وجهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين.⁴

وتزداد فعالية استراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ولكن من بين مخاطر هذه الاستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 254-255.

² عبد الملوك مزهودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 164.

⁴ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 228.

المحور الرابع ... الاستراتيجيات المتعمدة، الناشئة والاستراتيجيات العامة للتنافس

تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل.¹ وبالتالي قد تحقق المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز أرباحاً أعلى من المتوسط في صناعتها، وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنّبها من وراء تطبيقها لهذه الاستراتيجية، وعليه يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

- تركيز المؤسسة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاومة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسين تقديمها.

- تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.²

- أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع المشتري للسلعة والذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة للمنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.

- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون سهل الدخول بالنسبة للمنافسين الجدد، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه.

أما بالنسبة للمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية، فهي عديدة يمكن أن نذكر منها ما يلي:³

- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة على إيجاد وسائل فعالة لمنافسة المؤسسة على القطاعي السوقي الذي تركز عليه.

- إن التغيير المستمر الذي يحدث سواء في التكنولوجيا أو في أذواق المستهلك، سوف يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تركيزها على قطاع سوقي معين دون تركيزها على السوق ككل،

ويمكننا القول بأن كل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج/السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة للاستراتيجية، وان اختيار الاستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس.⁴

¹ نادبة العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 79.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 256، 257.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 229.

⁴ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 257، 258.