

سلم تصحيح إدارة التنافس

ج1 : القدرة التنافسية بشكل عام بأنه : يتمثل في الكيفية التي يستطيع بها المشروع أو الدولة أن يستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تميزه عن منافسيهما وتحققان لنفسيهما التفوق والتميز عليهما. وبالتالي فالقدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية تأتي محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراته . ويمكن أن نحدد أهم هذه العوامل في الآتي :

- مدى انفتاح الاقتصاد على التجارة الخارجية .
- الاستثمار الأجنبي .
- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي .
- تطور الأسواق المالية .
- نوعية البنية التحتية .
- نوعية التكنولوجيا .
- نوعية الإدارة في قطاع الأعمال .
- مرونة سوق العمل .
- نوعية المشروعات القضائية والسياسية (المشروعات المدنية) .

يختلف مفهوم القدرة التنافسية باختلاف المستوى الذي يتم الحديث عنه ، فهناك ثلاثة مستويات للتنافسية [الدولة - الصناعة - المشروع] (مع الشرح لكل مستوى) .

ج2: الفرق بين الميزة النسبية للدولة والقدرة التنافسية للدولة ؟ وما الاختلاف بينهما ؟

ترتبط الميزة النسبية للدولة بعناصر الإنتاج الأخرى، أما مفهوم القدرة التنافسية فهو مفهوم أكثر اتساعاً وتعقيداً حيث يستند إلى ما تملكه الدولة من عناصر إنتاج و إلى نمط مؤسسات الدولة وسياساتها، التي قد تؤدي إلى إهدار ما تتمتع به الدولة من ميزة نسبية، أو على العكس العمل على الاستفادة من هذه الميزة بما يضمن ارتفاع مستوى إنتاجية الدولة بالمقارنة بالدول الأخرى، وبما يضمن بدوره ارتفاع مستوى معيشة المواطنين .

متطلبات القدرة التنافسية: تحتاج القدرة التنافسية إلى مجموعة من المتطلبات و تشمل الآتي :

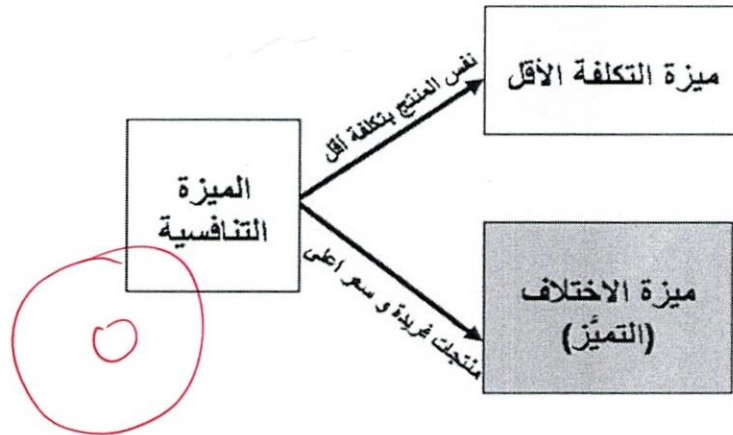
1. ثقافة وقيم المشروع: وتتطلب توافر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين .
2. الاهتمام الفائق بالموارد البشرية: تعد أئمن أصول المشروع، وتخصيص الاستثمارات الكافية لتعزيز إنتاجية هذا المورد. فأصبحت المعرفة أهم من الخامات ومن رأس المال، وأصبحت الحاجة للمدير أو العامل أو الموظف المتمكن فكرياً ومهارتياً على رأس قائمة تعزيز القدرات التنافسية للمشروع ، حيث في رؤوسهم تتولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتضاعف الأهداف والاستراتيجيات .
3. القدرة على التعلم من الخبرات والتجارب للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية، والحقيقة أن بيئة الأعمال حافلة بمواقف يمكن للمشروع الاستفادة منها في

- تطوير نفسه، كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدرًا جيدًا للتعلم وتطوير الأهداف والاستراتيجيات للمشروع.
4. القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سواء السياسية، أو الثقافية، أو الاقتصادية، فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ديناميكية سريعة التغيير.
5. تحتاج القدرة التنافسية إلى ضرورة توجيه التسويق لكافة أنشطة المشروع تحت برنامج إدارة الجودة الشاملة.
6. تعتمد القدرة التنافسية على كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المشروع، مما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكاليف والتنافس بالوقت.

ج3: أنواع الميزة التنافسية

Fifth: The types of competitive advantage

لقد حدد بورتر نوعين للميزة التنافسية، يهدف المشروع من خلالهما إلى الحصول على موقع متميز في السوق، والظهور بأحسن صورة مقارنة بالمنافسين، وكذلك امتلاك حصة سوقية أكبر. وهذان النوعان هما: التميز من خلال تكلفة أقل، أو من خلال تمييز المشروع لمنتجاته أو خدماته كما هو مبين في الشكل الآتي: (طاهر الغالبي، 2009، ص421)



الشكل (3-3) أنواع الميزة التنافسية

1- التميز بالتكلفة الأقل :

1 - Excellence cost at least:

يستطيع أي مشروع أن يحصل على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفه المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيره لدى المنافسين، ولكي تتم الحيازة عليها يحتاج المشروع إلى مراقبة عوامل تطور هذه التكاليف، خاصة وأن التحكم الجيد للمشروع في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المشروع ميزة التكلفة الأقل، لذلك يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة و تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

إن عملية تحقيق التميز بالتكلفة الأدنى تجعل المشروع الصغير قادر على مواجهة المنافسين وتحقيق الربح, كما يكون المشروع بأمان في حال تخفيض الأسعار من قبل بعض المشروعات, لأن زبائن المشروع لن يتخلوا عنه ما دامت أسعاره هي الأقل, كما أن المشروعات المنافسة لا تستطيع تقديم سلع بديلة في ظل وجود تكاليف منخفضة. كما أن المشروع يستطيع الهجوم على أي منافس جديد لأن تكلفة منتجاته أقل تكلفة, ويحتل موقعا تنافسياً جيداً.

بالرغم من الايجابيات والفوائد التي تحققها ميزة التكلفة الأقل للمشروعات, فإنها لا تخلو من بعض المخاطر مثل: سهولة تقليد المشروع من قبل المنافسين, وإغفاله لتمييز المنتج, وعدم تفكير المشروع بتقديم منتجات جديدة نتيجة تركيزه على تخفيض التكاليف وغيرها.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمشروع بناء أو تحقيق ميزة تنافسية على أساس التكلفة الأقل, بشرط الأخذ في الحسبان عدم وجود مشروعات أخرى تطبق هذه الميزة, ويجب على المشروع تجنب اتباع المشروعات التي تسعى للحصول على حصة سوقية بأي شكل من الأشكال.

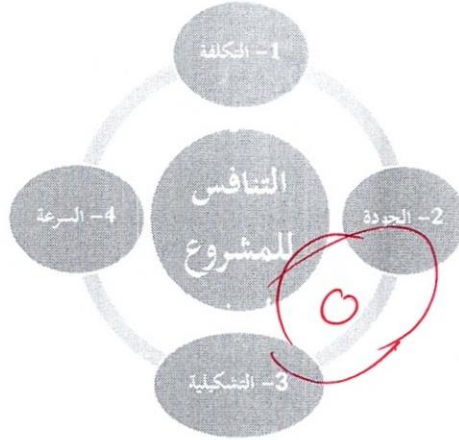
2- التمييز :

2 - Discrimination:

يتميز المشروع عن منافسيه عندما يكون بمقدوره الحصول على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها , وحتى يتم الحصول على هذه الميزة يعتمد على عوامل تدعى بعوامل التفرد.

يمكن تمييز منتجات المشروع بمجموعة من الخصائص التي تؤدي إلى كسب المشروع لميزة تنافسية, وتتمثل هذه الخصائص فيما يأتي :

1. الهيئة أو المظهر العام أو الخارجي للمنتج.
 2. قدرة المنتج على المحافظة على صلاحيته لأطول فترة ممكنة.
 3. الرسومات على المنتج أو على غلافه.
 4. قدرة المشروع على الحفاظ على ثقبه رائته, من خلال تحسين جودة وتطوير المنتج الذي يرغب فيه الزبون ويفضله.
 5. قدرة المنتج على أداء وظيفته بشكل جيد
- وهنا يمكن أن نبين أربعة مجالات رئيسة يمكن للمشروع الصغير أن ينافس عليها كما هو مبين في الشكل الآتي : (مع الشرح)



ج4: مصفوفة بوسطن BCG في ضوء معيارين:

أولهما: نمو السوق وهو معيار مستقل وذو بعد يتعلق بالبيئة المحيطة.

وثانيهما: الحصة النسبية في السوق وهو معيار غير مستقل وذو بعد يتعلق في المشروع. ويقوم هذا التحليل على أساس الفرضية المتمثلة في أنه لا يمكن تحديد أخطار وفرص السوق إلا من خلال معدلات نموه، حيث المعدلات المرتفعة تدل على الأسواق الجذابة، والمعدلات المنخفضة تدل على الأسواق غير الجذابة.

كما ويتم تحديد مدى قدرة وحدات العمل المختلفة على الجذب من خلال قياس حصة السوق النسبية «معدل دوران المبيعات بالنسبة لمعدل دوران مبيعات المنافسين» التي تحقق مزايا كبيرة للمشروع سواء من ناحية الأرباح أو من ناحية النفقات أمام المنافسين الرئيسيين، وبناء على هذه العلاقة يتم تحديد أربعة حقول استراتيجية واعتماد أربع استراتيجيات قياسية كما في الشكل التالي:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

الحصة السوقية

الشكل (9-9) مصفوفة بوسطن

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه الحقول الاستراتيجية:

1 - يقصد بالنجوم: المشروعات التي تزيد حصتها النسبية في السوق عن 1 والموجهة إلى سوق يتجاوز معدّل نموّه نسبة 10% ، ولهذا ينبغي هنا إعادة استثمار الإيرادات العالية بالكامل أي يصبح صافي التدفق النقدي = 0

2 - البقر الحلوب: في المشروعات التي تتمييز بوضع تنافسي جيد للغاية حيث تزيد الحصة النسبية في السوق عن 1، ولكنها موجودة في أسواق لم تعد تنمو بمعدلات كبيرة أي تقل معدلات النمو فيها عن 10%، وبالتالي المستقبل لا يحمل لها فرصاً كبيرة، لذا لا ينبغي على المشروع أن يستمر في الاستثمار في هذه الأسواق، وإنما يجب البحث عن مجالات تتمتع بإمكانات أكثر مثل علامات الاستفهام أو النجوم ليتم استثمار رأس المال الذي حصل عليه المشروع.

3 - علامات الاستفهام: تكون السوق جذابة بناء على معدّل نمو أكثر من 1%، لذلك ينبغي تطبيق استراتيجية انتقائية، لأن الحصة السوقية لمثل هذه المشروعات تُعدّ أقل من اللازم أي أقل من 1 وهذا ما يجعلهم غير قادرين على المنافسة بالقدر المطلوب، وبالتالي فالاستراتيجية التي يوصى بها في هذه الحالة تتمثل في العمل على رفع الحصة النسبية في السوق من خلال استثمارات ملائمة إلى أكثر من 1، وينبغي هنا على إدارة المشروع أن تُقرّر ما هي العمليات التي تُبرّر التكلفة الاستثمارية المرتفعة.

4 - الكلاب الفقيرة: وهي أسوأ الأوضاع التي يكون عليها المشروع حيث تكون الحصة النسبية له في السوق أقل من 1 في أسواق ذات معدلات نمو أقل من 10% وبالتالي لا يجوز أن يتمّ الاستثمار في مثل هذه القطاعات من السوق، وينبغي على إدارة المشروع أن تفكّر في الانسحاب من هذا القطاع.