

بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية

أ. غزي محمد العربي

جامعة المسيية

Résumé	ملخص
<p>L'objectif de cet article est double. Il s'agit en premier lieu de procéder à une lecture minutieuse des fondements théoriques de chacune des approches stratégiques : l'approche proposée dans les années quatre-vingt par M. Porter, issue de l'analyse de l'économie industrielle dénommé aussi « approche marché » ; et l'approche fondée sur les ressources (<b>Resources Based View</b>), développée comme une théorie alternative, en défendant un postulat selon lequel les deux approches sont complémentaires.</p> <p>En second lieu, nous discutons la possibilité de combinaison des deux stratégies de base : coûts réduits et différenciation, la question est de savoir <b>comment cette combinaison peut-elle être viable</b> ? En essayant de répondre à cette question, nous proposons aussi de montrer que le débat autour des stratégies concurrentielles peut être dépassé, notamment à travers l'idée de polyvalence stratégique. Nous finirons par une proposition d'un modèle consensuel dit « double domination ».</p> <p><b>Mots-clés:</b> avantage concurrentiel, les stratégies concurrentielles, les allées</p>	<p>الهدف من هذا البحث مزدوج، يتمثل أولاً في قراءة دقيقة للأسس النظرية لكل واحدة من المقاربات الإستراتيجية: المقاربة المقترحة في الثمانينيات من القرن الماضي من طرف (M. Porter)، والمستلهمة من تحليل الاقتصاد الصناعي والتي تسمى "مقاربة السوق"؛ والمقاربة المستندة للموارد (<b>Resources Based View</b>)، والتي تم تطويرها كمقاربة بديلة، مدافع عن فكرة "أن المقاربتين متكاملتين".</p> <p>ثانياً: سوف نناقش إمكانية الجمع بين الإستراتيجيتين التنافسيتين: قيادة التكلفة (التكاليف الأقل) والتمييز والسؤال المطروح هو معرفة كيف يمكن جعل عملية المزوجة بين الإستراتيجيتين ممكنة ومستمرة؟</p> <p>وفي محاولتنا للإجابة على هذا التساؤل نبين أيضاً كيف أن النقاش بخصوص الإستراتيجيات التنافسية يمكن تجاوزه، من خلال فكرة التنوع الاستراتيجي. وندعم ذلك في الختام باقتراحنا لنموذج توافقي نسميه "السيطرة المزدوجة".</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> الميزة التنافسية، الإستراتيجيات التنافسية، المداخل، المقاربات الإستراتيجية</p>

المقدمة

حتى وان كان "مدخل السوق" أو ما يعرف "بمدخل الاقتصاد الصناعي" أو "هيكل الصناعة" لتحقيق الميزة التنافسية هو الذي لاقى رواجاً وانتشاراً كبيراً خلال الثمانينيات من القرن الماضي، فإن مدخل الموارد الذي أسست له الكثير من الدراسات والأبحاث منذ التسعينيات وحتى اليوم، قد لاقى هو الآخر اهتماماً كبيراً أيضاً خاصة وأنه يستند في إطاره النظري إلى عدد من الكتابات التي يزيد عمرها عن نصف قرن.

ولكن كل الدراسات، بما فيها تلك التي حاولت إيجاد مؤشرات قياس لهذا المدخل أو ذلك لم تؤكد بصفة قاطعة أي المدخلين أفضل من الناحية العملية، أو بعبارة أخرى، لم تجب تلك الدراسات على عدد من الأسئلة التي تتعلق بدرجة النكامل بين المدخلين وكذا ضرورة تبنيهما معاً من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

الإشكالية

مما تقدم نثير للإشكالية الآتية: في ظل بيئة متقلبة تتميز بعولمة الأسواق وبتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات:

كيف يمكن الاستفادة من أهم مزايا مدخل السوق الذي يفترض اهتماماً بوضعية المؤسسة في سوقها أو قطاعها؟ وكيف يمكن الاستفادة من أهم مزايا مدخل الموارد الذي يفترض اهتماماً بـ الموارد المؤسسة الداخلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة؟

في سبيل تحقيق ذلك أيضاً، هل تتبنى المؤسسة إستراتيجية تنافسية واحدة؟ أم تستخدم أكثر من إستراتيجية تنافسية؟

## الفرضيات

- في محاولتنا للإجابة على السؤالين السابقين ننبني الفرضيتين التاليتين:
- 1- يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية دائمة وذلك بالاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ومن تجميع مواردها الداخلية.
  - 2- يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية دائمة وذلك بالمزاوجة بين إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف (قيادة التكلفة) وإستراتيجية التمييز في آن واحد.
- ### تقسيمات البحث

- وبهدف مناقشة الفرضيات السابقة قسمنا موضوعنا إلى العناصر الآتية:
- أولاً:** الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية؛
- ثانياً:** استعراض أهم افتراضات المقاربتين (مقاربة السوق ومقاربة الموارد)؛
- ثالثاً:** استجماع أهم الأطروحات فيما يتعلق بأفضلية إتباع إستراتيجية تنافسية واحدة أو إتباع أكثر من إستراتيجية تنافسية في آن واحد (السيطرة المزدوجة)؛
- رابعاً:** محاولة اقتراح نموذج توافقي يهتم، من جهة بالمركز التنافسي للمؤسسة، ويهتم من جهة أخرى بمواردها الداخلية، ومبني (النموذج) على المزج بين أكثر من إستراتيجية تنافسية.

### 1- الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية

لا تخلو الدراسات والأبحاث في حقل الإدارة الإستراتيجية خلال الثلاثة عقود الماضية من مفهوم الميزة التنافسية. فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات الإستراتيجية دفع بعضهم إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية "على أنها إدارة الميزة التنافسية، فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملحوس بحيث يمكن تطبيقه والحفاظ عليه".<sup>أ</sup>

ويبقى تعريف (Porter) المثير للجدل في رأينا لأنه لا يعرف الميزة التنافسية بل يصف الطريق لتحقيقها: "الميزة التنافسية تنشأ تحديداً من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها زيادة عن التكاليف التي تتحملها في سبيل خلقها، فالقيمة هي ما يكون العملاء مستعدون لدفعه، وقيمة أعلى يتم الحصول عليها من خلال تطبيق أسعار أدنى من أسعار منافسيها لمزايا (عروض) مماثلة...".<sup>ب</sup>

والميزة التنافسية تتميز بمجموعة خصائص: إنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، وهي تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، كما أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها، وتنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما، وينبغي أن تؤثر في المشتري وإدراكهم الأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للشراء منها، وهي تتحقق خلال فترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### II- استعراض أهم افتراضات مقارنة السوق ومقاربة الموارد

#### II-1 الفروض الأساسية لمدخل (مقاربة) السوق

تعتبر نظرية (M. Porter) من أهم النظريات التي أثارت ثورة في الفكر الاستراتيجي وتحديدًا فيما تعلق بالتنافسية. فمن خلال مؤلفين اثنين<sup>ج</sup> استطاع (Porter) أن يؤسس لنظرية ما زالت تعنى بالدراسة (كما تتعرض للانتقاد) حتى اليوم.

إن اهتمام (Porter) بالتنافسية المؤسسة، قاده في نظرنا، إلى التأسيس لنظرية تسمح بتبيان مصادر تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها. وقد ركز في تحليله على مفهومي النشاط (activité) وسلسلة القيمة (La chaîne de valeur).

فقد اهتمت الكثير من الدراسات بمسألة الميزة التنافسية، وذهبت إلى ربط هذه الأخيرة - بصفة آلية - بحجم المؤسسة أو بحصتها السوقية، ثم تراجع هذا الطرح، لأنه في كثير من القطاعات أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها أكثر فعالية من المؤسسات الكبرى<sup>د</sup>. ومن ثمة ذهب (Porter) إلى نفي الطرح السابق بقوله "انه حتى وان جمعت المؤسسة بين الحجم الكبير والحصة السوقية الكبيرة والنتائج المرضية، فإن ذلك ليس إلا ثمرة ميزة تنافسية أكثر منه نتيجة لمصدرها"<sup>هـ</sup>

ويؤكد (Porter) على قناعته العميقة على أن فشل العديد من المؤسسات (في بيئته)<sup>vi</sup> يعود إلى عدم قدرتها على المرور من التوجهات الكبرى للإستراتيجية إلى مستوى الأفعال والتصرفات الدقيقة (actions) الضرورية للحصول على ميزة تنافسية<sup>vii</sup>، بمعنى آخر أن الفشل كان ناتجا عن تنفيذ الاستراتيجيات نفسها وليس بسبب خلا في صياغتها. ومن ثمة صمم نموذج الشهير المبني على ثلاثة (03) استراتيجيات تنافسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

## II-1-1 الاستراتيجيات القاعدية الكبرى الثلاث

إن الوضعية النسبية للمؤسسة (position relative) تحدد ما إذا كانت مردودية المؤسسة أعلى أو أدنى من متوسط مردودية القطاع.<sup>viii</sup> فحسب (Porter) فإن الميزة التنافسية تنتج من قدرة المؤسسة على التحكم في القوى الخمس للمنافسة أكثر أو أفضل من خصومها أو منافسيها.<sup>ix</sup>

### أ) إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف:

يتعلق الأمر بتقديم عرض قيمته المدركة (valeur perçue) هي مماثلة لعروض المنافسين، ولكن بسعر منخفض. والهدف يتمثل عموما في تحسين الكفاءة (efficience) من سنة إلى أخرى، دون التقريط في جودة السلعة/الخدمة. فعندما نبحث عن بناء ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التكلفة الأقل، فإنه يمكن استعمال العديد من المقاربات والتي لا يتسع المجال لذكرها كلها.<sup>x</sup>

فيمكن للمؤسسة تحقيق وفورات حجم من خلال محاولة الاستحواذ على حصة سوقية أكبر من حصص المنافسين، وتلك الوفورات تستخدمها في تحقيق ميزات تكلفة. ويمكنها أيضا تحقيق تلك الوفورات من خلال القدرة التفاوضية (للموردين) وتأثير منحنى الخبرة. فنحن نحدث هنا إذن عن إستراتيجية الحجم، لأن النجاح يمر حتما عن طريق النمو والاستحواذ على حصص سوقية.

إن المؤسسات المسيطرة ليست بالضرورة دوما هي الأكثر مردودية ويمكنها أن تضيع حصتها السوقية لصالح منافسين صغار أكثر ديناميكية. فإذا ما تم القبول بمفهوم "السيطرة من خلال الحجم"، فإن هذا المفهوم يكون إيجابيا فقط بالنسبة للمؤسسة التي تتمتع بالتكاليف الأقل.<sup>xi</sup> وتقود السيطرة من خلال الحجم، من خلال التكرار المتتابع إلى وضعيات احتكار، تخفيض التكاليف سامحة بتخفيض في الأسعار ومن ثمة إلى ارتفاع في نمو الحصص السوقية والتي تسمح بدورها - من خلال اثر الحجم والخبرة- إلى تخفيض التكاليف: فكلما كانت الحصة السوقية مرتفعة، كلما انخفضت التكاليف، ومن ثمة ترتفع الحصة السوقية.

### ب) إستراتيجية التمييز:

الإستراتيجية الثانية لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في البحث عن تميز (un différentiel) للقيمة المدركة من طرف العملاء. فيوجد نوعين كبيرين من التمييز<sup>xii</sup>:

النوع الأول: تخفيض القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين؛

النوع الثاني: رفع القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين.

ففي الحالة الأولى، فإن تخفيض القيمة يسمح بالنتيجة بتخفيض التكاليف (المنتج/الخدمة جد بسيط، تكلفة إنتاجه أقل)، وهذا يفرض تخفيضا في السعر لكي يبقى العرض جذابا بالنسبة للعميل.

وفي الحالة الثانية، فإن رفع القيمة ينتج عنه عموما تكاليف إضافية (لأن العرض سيكون جيدا، وتكلفة إنتاجه أعلى)؛ وهذه التكاليف يجب أن يتم امتصاصها بواسطة الزيادة في السعر أو بواسطة إنتاج أحجام أكبر.

ومن أجل أن تكون هاتين الإستراتيجيتين مربحتين للمؤسسة، فإنه من الضروري:

- سواء تخفيض أكثر للتكلفة مقارنة بالسعر (في حالة التمييز نحو الأسفل)

- سواء رفع أكثر للسعر مقارنة بالتكلفة (في حالة التمييز نحو الأعلى)

إن إستراتيجية التمييز نحو الأسفل<sup>xiii</sup> (إستراتيجية

d'Épuration)، قد تبدوا غير جذابة كثيرا، لكن الكثير من المؤسسات عرفت نجاحا كثيرا بفضل تطبيقها، هذه الإستراتيجية تعتمد (كما قلنا) على تقديم عرض بسعر منخفض ولكن القيمة المدركة أدنى من القيمة المدركة لعروض المنافسين، وهي توجه بالدرجة الأولى للعملاء الذين يشكل السعر بالنسبة إليهم المعيار الأول والأساسي في قرار الشراء. ولا تكون هذه الإستراتيجية ناجعة إلا إذا كان هناك عدد كاف من العملاء، والذين في حالة علمهم بان جودة المنتج/الخدمة محدودة أو حتى رديئة لا يقدمون على التوجه نحو عرض ذا قيمة أكبر.

وعلى العكس، فإن التمييز نحو الأعلى (إستراتيجية التصنع أو Stratégie de sophistication) تعتمد على عرض منتج/خدمة بخصائص ومواصفات أعلى وأفضل من خصائص ومواصفات المنافسين. فمن خلال اللجوء إلى رفع القيمة، يمكن:

- سواء رفع الحصة السوقية (وهكذا تخفيض التكاليف من خلال اللعب على اثر الخبرة)  
- سواء رفع الهوامش (من خلال تطبيق أسعار أعلى)  
وفي كلا الحالتين، فإن الربح هو أعلى من الربح المحقق من طرف المنافسين. إن نجاح إستراتيجية التصنع يخضع لنقطتين أساسيتين:

\* من الضروري توضيح جيدا من هم العملاء. فقبل اتخاذ أي قرار بشأن الإستراتيجية المتبعة، يجب طرح جملة من الأسئلة تتعلق بطبيعة العملاء، أي من هم العملاء الإستراتيجيون<sup>xiv</sup> للمؤسسة،  
\* من المهم أيضا توضيح من هم المنافسون،  
وبمعرفة العملاء والمنافسون يمكن توضيح السوق المستهدف.

### ج) إستراتيجية التركيز:

إن إستراتيجية التركيز (stratégie de niche) تعتمد على رفض المواجهة المباشرة، والاكتفاء بجزء من السوق (segment) جد متميز أو خاص، وذلك بهدف حماية المؤسسة نفسها من هجمات المنافسة. فيتعلق الأمر باقتراح عرض متميز بشكل كبير والذي لا يجذب سوى جزء من العملاء.  
إن التركيز يمكن أن يتمثل في التمديد الأقصى للاستراتيجيات:

• إستراتيجية التحسين<sup>xv</sup> (sophistication)

• إستراتيجية التطهير أو التصفية (Epuration)

فيمكن للمؤسسة التركيز على شريحة ميسورة من العملاء، من خلال اقتراح فارق ملحوظ في القيمة وفي السعر مقارنة بالعرض الأساسي؛

أو على العكس من ذلك يمكن للمؤسسة التوجه إلى شريحة من العملاء أقل ثراء، والذين ليس لهم وسائل كافية تمكنهم من الحصول على المنتجات المعروضة من طرف المنافسين.  
ففي الحالة الأولى تعرض المؤسسة للمنتجات/الخدمات الفاخرة (de luxe)، والتي يقتصر سوقها العالمي على عدد محدود (بضع الآلاف) من العملاء المحضوضين.

وفي الحالة الثانية (القصوى) تعرض المؤسسة لعروض دنيا، مقصورة على العملاء المعدومين أكثر.  
يمكن أن تركز هاته الإستراتيجية (التركيز) على تمييز نوعي، أي التخصص في إشباع حاجات عملاء ذوي حاجات خاصة (ملابس النساء الحوامل، السيارات الصغيرة بدون رخصة سياقة)<sup>xvi</sup>  
انه من اجل نجاح إستراتيجية التركيز يجب احترام بعض الشروط:<sup>xvii</sup>

- يجب أن يكون السوق بحجم صغير بما فيه الكفاية: وذلك لتفادي جذب المنافسين الأقوياء. إن حجم المبيعات لا يسمح لمؤسسة كبرى من تغطية أعبائها الثابتة<sup>xviii</sup>، ومن ثمة فالمؤسسة التي تختار إستراتيجية التركيز مجبرة على الحفاظ على حجم صغير، ولكن ذلك لا يحميها من منافسيها الأقوياء.

- على المؤسسة التي تعتمد هذه الإستراتيجية أن تكون أصولها، المستخدمة في الاستجابة لحاجات الفئة المختارة أو المستهدفة، عبارة عن أصول ذات طبيعة خاصة: تكنولوجية مملوكة، آلات خاصة، قناة توزيع متفردة...الخ. فإذا ما قرر المنافسون الذين ينشطون في السوق العام استخدام مواردهم الخاصة من اجل التدخل في السوق الضيق، فإن هذا السوق يصبح مهددا وغير محمي.

- معظم المؤسسات الجديدة تبدأ بإستراتيجية تركيز والتي تسمح لهم، بفضل وسائل محدودة، من عدم التعرض لهجمات المنافسين المتواجدين، وفي حالة النجاح والنمو. يصبح سوقهم الضيق جذابا للمنافسين الكبار. فيصبح من الضروري التخلي عن التركيز، ولكن التحول نحو إستراتيجية تنافسية أخرى يجب أن يدرس بعناية. وفي كل الأحوال، فإن زيادة العملاء يتطلب في العموم إعادة تشكيل لهيكل التمويل في المؤسسة (رفع رأس المال، دخول شركاء أو مساهمين جدد، تغيير الشكل القانوني للمؤسسة<sup>xix</sup>...الخ)

- إن السوق الصغير المختار هو محمي من المنافسين الكبار الذين ينشطون على مستوى السوق العام، لكن هذا السوق الصغير يمكن أن يكون محل أطماع العديد من المؤسسات الصغيرة الحجم أو أقسام أو فروع متخصصة لمؤسسات أكبر حجما.

## II-1-2 المخاطر المرتبطة بالاستراتيجيات القاعدية

يرى (Porter) انه لا يمكن لأية إستراتيجية تنافسية أن تقود إلى نتائج أعلى من المتوسط، إذا لم تكن تلك الإستراتيجية قابلة للاستمرار مقارنة باستراتيجيات المنافسين.<sup>xx</sup> فالقابلية للحياة أو الاستمرار هي شرط أساسي لنجاح أية إستراتيجية تنافسية أو غير تنافسية لأن الإستراتيجية في الأصل تستهدف البقاء في النجاح. ولكي تكون الإستراتيجية القاعدية قابلة للاستمرار، يجب على المؤسسة أن تمتلك حواجز والتي تجعلها صعبة التقليد.<sup>xxi</sup> ولكن، لأن الحواجز ليست دائماً غير قابلة للصعود فعلى المؤسسة أن تسعى دوماً لكي تكون هدف (cible) متحرك لمنافسيها من خلال العمل على التحسين المستمر لوضعيتها.<sup>xxii</sup> وخلصه لهذا المدخل نقول أن الكثير من الانتقادات وجهت له لكونه أهمل الخصائص والأبعاد الداخلية للمؤسسة، ولم يأخذ بالحسبان لا مفهوم المقاول (entrepreneur) ولا مفهوم الابتكار، فاشتداد المنافسة جعل من تنفيذ تعاليم (Porter) أمراً صعباً خصوصاً ما تعلق "بحواجز الدخول". فقد أكدت بعض الدراسات على أن بعض حواجز الدخول مثل "الإنفاق على التسويق"، بدلاً من أن تنثني من دخول مؤسسات جديدة إلى السوق فإنها تسهل لها ذلك خاصة عندما تتحكم تلك المؤسسات أكثر في هذه الوظيفة، ولعل أهم انتقاد وجه لهاته المقاربة هو قلة الدراسات الميدانية التي تثبت تأثير هيكل السوق على سلوك المؤسسات ومن ثمة تحدد أدائها. فإذا كانت بعض من الدراسات المنجزة أكدت أن هيكل السوق يمكنها تفسير تغير أداء المؤسسات، فإنها لا تفسر ذلك إلا في حدود 6 إلى 30%.<sup>xxiii</sup> فالجزء الأكبر من ذلك التغير إذن لا يفسر من خلال هيكل السوق. ومن أجل تفسير هذا الفارق في الأداء، اتجه الباحثون نحو العوامل الداخلية للمؤسسة والتي تلعب دوراً هاماً في تغير الأداء. وفي هذا الإطار، تم إدراج "المقاربة أو النظرة المستندة للموارد".

## II-2 الفروض الأساسية لمدخل (مقاربة) الموارد

حسب (Grant) "فإن الأبحاث والدراسات حول الإستراتيجية بشكل عام والميزة التنافسية بشكل خاص قد ركزت خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي على البعد البيئي الخارجي وبخاصة تحليل هيكل الصناعة، لا سيما كتابات (Porter) التي ركزت على عناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر على المؤسسة ووضعها التنافسي وكذا الاستراتيجيات التي تحقق لها المزايا التنافسية"<sup>xxiv</sup>، فيما أهمل الربط بين الإستراتيجية وبين موارد ومهارات المؤسسة الداخلية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.<sup>xxv</sup>

ونتيجة للتركيز على الصناعة باعتبارها وحدة التحليل المناسبة، برزت مدرسة أخرى هي "النظرة المستندة للموارد" والتي اعتبرت أن المؤسسة هي الوحدة المناسبة للتحليل، وتتعلق هذه النظرة من تنوع وتمايز مكونات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها النادرة، القيمة، غير قابلة للإحلال والصعبة التقليد، هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها لغيرها من المؤسسات. فهذه المقاربة تنظر إلى المؤسسات على إنها عبارة عن مزيج مختلف من القدرات والموجودات المادية وغير المادية، ولا يمكن أن يتشابه هذا المزيج في مؤسستان، لأنه لا توجد مؤسستان لهما نفس الخبرة، الموجودات، المهارات أو الثقافة التنظيمية، وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء أنشطتها الوظيفية.<sup>xxvi</sup>

وضمن مدخل الموارد، اختلف الباحثون في تصنيف الموارد وتقسيمها، إذ يرى (Macmillan & Tampoe) أن الموارد داخل المؤسسة تشمل على: الموارد المادية (الموجودات الثابتة والتجهيزات)، الموارد البشرية، الموارد المالية.<sup>xxvii</sup> ويرى (Grant) أن الموارد يمكن تصنيفها إلى موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية بالإضافة إلى سمعة المؤسسة.<sup>xxviii</sup>

إن الاستراتيجيات وفقاً لهاته المقاربة يجب أن تصاغ بناء على مواطن قوة موارد المؤسسة. فالميزة التنافسية الفعالة تتحقق عندما تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بطريقة تميزها عن الآخرين في السوق وفي أذهان زبائنهم.

ولا يكتمل الحديث عن مقاربة الموارد دون التطرق إلى مفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competences) التي تعد نتيجة لأسباب تميز وتفرّد موارد ومهارات المؤسسة، ومن ثمة في تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها. ويمكن تعريفها بأنها "المهارات الخاصة بالمؤسسة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين".<sup>xxix</sup> ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "ما تستخدمه

المؤسسة من موارد لأداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها، أو أداء تلك الأنشطة بالشكل الذي لا يستطيع المنافسون أدائها به<sup>xxx</sup>

## II-2-1 الانتقادات الموجهة لمقاربة الموارد

إن التطبيقات لمقاربة الموارد ضمن الإدارة الإستراتيجية ما تزال غير واضحة المعالم لسببين أساسيين: الأول هو أن تعدد وتنوع المساهمات الفكرية في اتجاهات متنوعة ومختلفة، دفع باتجاه ضعف إطار العمل المتكامل لهذه النظرة أو المقاربة، والسبب الثاني يتمثل في قلة الجهود المبذولة لتطوير تطبيقات عملية لهذه المقاربة. كذلك فإن هذه المقاربة لا تفسر الكيفية التي تتطور وتتغير بها الموارد مع الزمن، ذلك أن الطبيعة الديناميكية لتطوير الموارد هي عنصر أساسي ضمن الإستراتيجية، وهذا المدخل لم يضيف الكثير لتوضيح هذا البعد. فالمؤسسات التي تسعى للمحافظة على مزاياها التنافسية، يتطلب منها أن تمتلك موارد ومقدرات جوهرية حركية، وليست ثابتة، فالمورد المميز، والمقدرة الجوهرية الخلاقة قد يصبحان موجود ومهارة روتينية بمرور الزمن. كذلك يعاب على هذه المقاربة الإهمال الكبير لاعتماد العنصر البشري بوصفه عاملاً أساسياً في تطوير الموارد.

## III- إستراتيجية تنافسية واحدة أم تعدد استراتيجيات

### III-1 الاختناق في الوسط:

أول من استخدم هذا المفهوم (مصطلح الاختناق في الوسط)<sup>xxxi</sup> هو (Porter) في مؤلفه الثاني ليشير إلى صفات المؤسسة التي تستخدم أكثر من واحدة من الاستراتيجيات القاعدية ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها. فحسب رأيه فإن مثل هذه المؤسسة لا تمتلك أية ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في اختيار طريقة محددة للتنافس في السوق. هذه الوضعية تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق نتائج أقل من متوسط القطاع.

حسب (Porter)، توجد ثلاثة (03) حالات والتي يمكن للمؤسسة الوصول فيها، في نفس الوقت، إلى تحقيق سيطرة من خلال التكاليف ومن خلال التمييز:<sup>xxxii</sup>

أ- وجود المنافسون في الوضعية الوسط: فعندما يكون المنافسون في وضعية الوسط، فإنه لا يوجد واحد منهم في وضعية من القوة تسمح له بدفع مؤسسته إلى النقطة التي تصبح عندها السيطرة من خلال التكاليف والتمييز غير متطابقتان. وهذه الوضعية والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق الإستراتيجيتين معا هي عادة وضعية مؤقتة حسب "بورتر"<sup>xxxiii</sup>

ب- الحالة التي تكون فيها التكاليف جد حساسة للحصة السوقية أو للترابطات (interconnexions): من الممكن الوصول إلى تحقيق وضعية السيطرة من خلال التكاليف ومن خلال التمييز، عندما يكون للحصة السوقية دورا أكبر وقوي في تحديد التكاليف أكثر من تصميم المنتج، التكنولوجيا، الخدمة أو عوامل أخرى.<sup>xxxiv</sup> ويرى (Porter) أن المزايا التي تحققها المؤسسة على مستوى التكاليف من خلال اقتطاعها لحصة كبيرة من السوق، تسمح لها (تلك المزايا) بتحمل تكاليف إضافية في مناطق أخرى وفي نفس الوقت مواصلة البقاء في السيطرة من خلال التكاليف.<sup>xxxv</sup>

ج- حالة المؤسسة التي تقوم بإدخال ابتكارات ضخمة: إن القيام بإدخال ابتكارات تكنولوجية كبيرة يمكن أن يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليفها وتقوية وتدعيم، في نفس الوقت، تميزها وربما بإنجاح، في نفس الوقت، الإستراتيجيتين معا.<sup>xxxvi</sup>

### III-2 السيطرة المزدوجة

السيطرة المزدوجة (من خلال التكاليف ومن خلال التمييز) هي مقاربة تم تيريرها ومراجعتها، وهي مستلهمة تحديدا من العديد من الأبحاث. ويمكن تعريف تلك الإستراتيجية بأنها التنفيذ المتزامن لإستراتيجيات ترتكز على سيطرة من خلال التكاليف ومن خلال التمييز. فحسب (Miller) فإن الإستراتيجيات الأكثر فعالية، والتي تعرض أقل محاولات تقليد، هي تلك التي ترتكز على التحكم المتزامن لمجموعة من الكفاءات في التسويق، الإنتاج، تصميم المنتجات، التوزيع والسعر... الخ. إن إدخال تقنيات جديدة ذات علاقة بالآتمة يمكن أن يؤدي هذا الدور. وكذلك الأمر ببعض الممارسات الإبتكارية التي ليست لها علاقة بالتكنولوجيا والتي يمكنها أن تنتج نفس الأثر. وكمثال عن ذلك إقامة علاقات تعاونية مع الموردين يمكن أن يخفض تكاليف المواد الأولية ويحسن نوعيتها.<sup>xxxvii</sup>

فهناك العديد من النماذج التي تمزج بين الإستراتيجيتين القاعدتين: السيطرة من خلال التكاليف الأقل والتميز وترکز هاته النماذج على الطرق والأساليب الخاصة بالاستراتيجيات القاعدية: <sup>xxxvii</sup> الحجم (le volume)، المحدودية (la limitation)، الفعالية (l'efficacité) والتصفية (épuration) بالنسبة لإستراتيجية التكاليف الأقل؛ والجودة (la qualité)، الصورة (l'image)، التصميم (le design) والخدمة (le service) بالنسبة لإستراتيجية التميز.

إن اختيار إستراتيجية تنافسية معينة يعتمد على مفهومين أو متغيرين أساسيين يتعلقان بالتنافسية وهما: <sup>xxxix</sup> التكاليف والقيمة المدركة<sup>xl</sup> وهاذين المتغيرين (حسب بورتر) هما مصدر الميزة التنافسية، واللذان يحددان موقع ومركز المؤسسة داخل المنافسة، وعدم اختيار واحدة من الإستراتيجيتين يمكن أن يضع المؤسسة في وضعية الوسط (l'entreprise peut s'enliser dans la voie médiane). ونؤكد على انه حتى مصداقية المفاهيم المتعلقة بالسيطرة من خلال التكاليف والتميز قد تعرضت للانتقاد. ففي سياق عولمة المنافسة وازدياد سرعة التغيرات التكنولوجية، فإن العناصر المكونة لنموذج (Porter) لا تسمح بالأخذ بالحسبان لتعقد محيط المؤسسات<sup>xli</sup>

ففي مؤلفه الأول<sup>xlii</sup> يؤكد (Porter) على فكرة مفادها أن نوع واحد من الميزة التنافسية يمكن أن يكون مؤهلاً للنجاح (atout) للمؤسسة لأجل الحصول على وضعية ومكانة قوية ومتميزة مقارنة بالمنافسة. لكن المزج بين الميزتين أو السلاحين: التكاليف والقيمة يمكن أن يعطي وصفاً وصورة مختلفة عن تلك التي قدمها (Porter). هذه المقاربة الجديدة تأخذ بالحسبان البعد الديناميكي للإستراتيجية وللميزة التنافسية الذي هو متلائم أكثر مع البيئة المتغيرة<sup>xliii</sup>. ولفهم أكثر لأهمية هذه الفكرة، يكفي التأكيد على أن ميزة تنافسية واحدة يمكن أن تكون عادة مصدر تقليد مما يستدعي إعادة النظر في الإستراتيجية الأولية.

يؤكد (Cueille et al.) على ضعف أداء المؤسسات التي تتبع الطريق الوسط (la voie médiane)، بمعنى وضعية وسيطة بين السيطرة من خلال التكاليف والتميز.<sup>xliv</sup>

إن مزج الاستراتيجيات القاعدية كان محل خلاف بين الباحثين في الإستراتيجية، فالبعض<sup>xlv</sup> يرفضون فكرة المزج بين الاستراتيجيات القاعدية ويرون أن ذلك يقود بالضرورة إلى الطريق الوسط. هؤلاء الباحثين يؤكدون على أن نموذج الإستراتيجية الفريدة أو الواحدة يمكن أن يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة وقاطعة (décisif).

في الواقع، العديد من الباحثين (إن لم نقل أغلبهم)<sup>xlvi</sup> يدافعون عن أطروحة المزج بين الإستراتيجيتين التنافسيتين وقد أوضحوا أن الإستراتيجية "الدمجة أو المزيج" تمنح للمؤسسة وضعية جد محبذة مقارنة بمنافسيها. فهم يرون أن المؤسسة الحديثة هي جد مرنة وتسخر كفاءات تنظيمية متعددة من أجل مواجهة المنافسة والتفوق عليها. ومن هنا، فإنه لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ إستراتيجية واحدة. وفي هذا الإطار، يشرح لنا (Murray) أن إستراتيجية التكلفة التي تنافس وتباري إستراتيجية تميز يجب أن تكون أيضاً إستراتيجية تميز والعكس.

يتضح لنا مما تقدم، أنه بالإمكان المزج بين الإستراتيجيتين التنافسيتين، حسب هذا المنطق أو هاته المقاربة الجديدة، وأنهما يبدوان، أكثر مرونة ويمثلان مجالاً واسعاً من الاختيارات والخيارات<sup>xlvii</sup> من خلال المزج للاستراتيجيات القاعدية. ويمكن القول عن تلك الاستراتيجيات انه يمكنها توجيه المؤسسة بوضوح، مما يجعل من الصعوبة على المنافس تقليد مصادر ميزتها التنافسية.

في الحقيقة، المساهمات المشار إليها تبقى محدودة لأنها انحصرت عند مستوى صياغة المشكلة دون إعطاء حلول. وفي المقابل، يوضح (Billard) إمكانية الدمج بين الإستراتيجيتين من خلال اقتراحه لنموذج يسهل فهم مسار ظهور الاستراتيجيات المدمجة تبعا لتدرج في الزمن.

ورغم الدعم "النظري" لهاته المقاربة من طرف: (Blanc, Dussauge et Quélin ; Cooper ; Billard)، فإن هؤلاء يعترفون بأن هذه الإستراتيجية تتميز بوضعية قصيرة (position courte) على مستوى النوعين الاثنين للميزة التنافسية. ومن ثمة فإن الانتقاد الموجه لهاته النماذج من المزج هو عدم ديمومة الميزة المكتسبة.

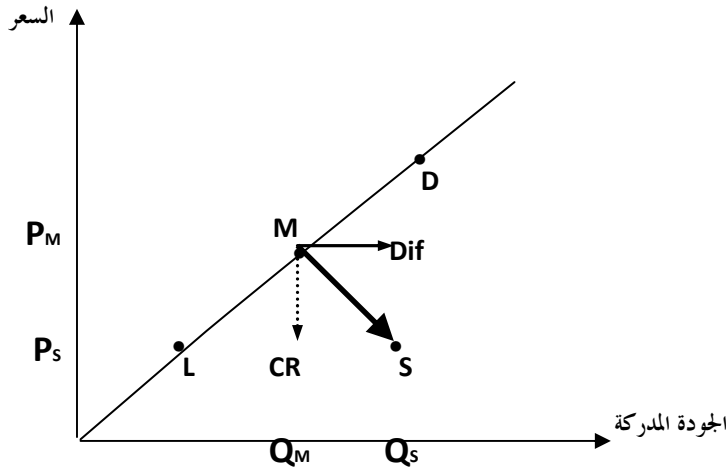
### III-2-1 المقاربة التدرجية

توصل (Billard) إلى القول أن المؤسسة بحاجة لسلسلة من المزايا المؤقتة بدلا من ميزة واحدة. هذه السلسلة من المزايا لا يمكن ضمانها أو تحقيقها إلا من خلال إمكانية دمج للاستراتيجيات القاعدية. فيؤكد على "أن الاستراتيجيات المدمجة لا تظهر متزامنة، فمتى ما كانت الإستراتيجية الأولى فعالة، تستطيع المؤسسة أن تختار بأن تتبعها بإستراتيجية ثانية في نفس الوقت والتي لا تكون إلا من أجل مواصلة الحصول على وضعية احتكار مؤقتة أو ظرفي". فمن الواضح أن (Billard) لا يقترح مقاربة مختلطة (مدمجة) ولكن ديناميكية، تركز على الزمن، بحيث أن المؤسسة تطبق خياران إستراتيجيان متتابعان في الزمن وليس متزامنان. بمعنى آخر، فإن المقاربة الديناميكية المقترحة من طرف (Billard) لا تجيب على السؤال المتعلق بدمج الاستراتيجيات القاعدية، لأن المزج أو الدمج لا يكون فعليا إلا إذا تم تبني إستراتيجيتين مختلفتين في وقت واحد وليس تباعا.

### III-2-2 المقاربة التزامنية

هذا النوع من المقاربات يفضل تطوير وتنفيذ إستراتيجية معينة والتي تأخذ بالبعدين معا: التكاليف الأقل والتميز من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية بنوعيتها. إن المقاربة التزامنية يمكن شرحها بمساعدة شكل بياني (الشكل 01) الذي يمثل محورين: **الجودة المدركة** (إستراتيجية التميز) و **السعر** (إستراتيجية التكلفة الأقل). حيث: M، هي أية نقطة تنتمي للمنحنى (LD) الذي يمثل عرض المؤسسة الذي له كخصائص: السعر PM والجودة QM. وفي مواجهة منافسيها الذين يقدمون العروض: L و D، والذين يتبنون إستراتيجيات منفردة للتكلفة الأقل (L) وللتميز (D)، تستقر المؤسسة في النقطة M، محدثة بذلك هجوما يسمح لها بالحصول على وضعية أعلى، أي النقطة S.

الشكل 01  
المقاربة التزامنية



Source : D'AVENI. R., Hypercompétition, Vuibert, Paris, 1995, p.52.

إن الدمج أو المزج يمكن أن يقابل النقطة M التي تمزج البعدين: تكاليف أقل وتميز من أجل تحقيق عامل التحول لـ M إلى S. بمعنى آخر، تعتمد المؤسسة هكذا الإستراتيجيتين وذلك بتحسين في نفس الوقت العلاقة **جودة مدركة/سعر** مقارنة بعمالئها. العرض S هو تحديدا مفضل لأن المؤسسة المعنية تحصل في نظر عملائها على تحسن في الجودة وعلى تخفيض في السعر.



ونشير إلى أن ذه المقاربة مستمدة ومستوحاة من أعمال: (Blanc, Dussauge et Quélin ; Cooper ; Billard).

#### IV- محاولة التأسيس لنموذج توافقي: المزج بين أكثر من إستراتيجية تنافسية

مما تقدم، وانطلاقاً من التأسيس النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية: مدخل هيكل الصناعة (مدخل السوق) والمفاهيم المرتبطة به (نموذج القوى الخمس أو 1+5 "البورتر"، مفهوم سلسلة القيمة، مفهوم القيمة المدركة)، ومدخل النظرة المستندة للموارد (RBV) وروافده (المقدرات الجوهرية، النظرة المستندة للمعرفة « KBV »)، يمكن أن نخلص إلى ما يلي:

1- تدعيماً للفرضية الأولى المتبناة، يمكن القول أن مدخل النظرة المستندة للموارد، في نظرنا، يكمل مدخل هيكل الصناعة على الأقل نظرياً: فمدخل الموارد ينطلق من فكرة أن المؤسسات في نفس قطاع الصناعة، تختلف عن بعضها البعض من حيث الموارد، بمعنى أنها تتنوع وتتمايز مكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها النادرة، القيمة، غير قابلة للإحلال والصعبة التقليد، هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بمنافسيها. فالمؤسسة عبارة عن مزيج من (القدرات، الكفاءات، المعارف...الخ) المادية وغير المادية، ومن ثمة نجاح المؤسسة يكمن في قدرتها على مزج تلك الموارد بكيفية أفضل من منافسيها الأمر الذي ينعكس في تأدية أنشطتها<sup>xlvi</sup> الوظيفية بشكل أفضل ومن ثمة تحقيق ميزات تنافسية.

أما مدخل السوق فينطلق من فكرة أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية عندما تتحكم في القوى الخمس للمنافسة أكثر أو أفضل من خصومها أو منافسيها (هذا على مستوى الصناعة) أما على مستوى (المؤسسة في حد ذاتها) فإن مفهوم سلسلة القيمة الذي يعرف "بأنه ذلك الوعاء الذي تنساب فيه كل أنشطة المؤسسة في تسلسل وترابط وثيقين"، يرتبط بالقيمة التي هي عبارة عن المبلغ الذي يكون العملاء مستعدون لدفعه مقابل ما تعرضه أو تقدمه لهم المؤسسة، فيشكل المفهومين ثنائية لتعظيم الأداء من خلال مراقبة التكاليف على مستوى تحقيق أفضل سلسلة قيمة وصولاً إلى نقطة التقاطع أو دونها (القيمة) التي يحددها العميل الأخير. مما تقدم، تكتمل النظرة لبنية المؤسسة داخلياً وخارجياً، في نظرنا، تدعيماً للاستراتيجيات التنافسية المتبناة.

2- تدعيماً للفرضية الثانية المتبناة، يمكن القول أنه يمكن تجاوز أطروحة "ضرورة تبني إستراتيجية تنافسية واحدة: قيادة التكلفة أو التمييز"، لأن مفهوم "الاختناق في الوسط" الذي طرحه (Porter) يجب أن يفهم على أنه فشل المؤسسة في التغلب على المنافسة نتيجة تبني الاستراتيجيتين التنافسيتين في آن واحد دون معرفة دقيقة بطريقة التفاضل الملائمة في السوق المعني، ومن ثمة تفشل في تنفيذ الاستراتيجيتين. وعلى العكس من ذلك، يمكن للمؤسسة في ظل التنوع الكبير للمنتجات ومن ثمة للأسواق والعملاء أن تعتمد أكثر من إستراتيجية تنافسية حسب المنتج أو سلسلة المنتجات وكذا الأسواق المستهدفة وطبيعة المنافسين...الخ. فالمؤسسة الناجحة في نظرنا هي التي تتجاوز كل انتقادات أنصار هاته المقاربة أو تلك؛ والاستفادة من الإطار النظري الذي تقدمه المقاربتين: إستراتيجية من الخارج نحو الداخل وإستراتيجية من الداخل نحو الخارج معاً، أي العمل على التحكم أكثر في قوى المنافسة الخارجية، العمل على تحقيق أفضل مزج للموارد المتاحة، ومن ثمة التحكم أكثر في تكاليف مختلف الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية التي ليست سوى تحقيق أفضل قيمة مدركة لدى العميل.

## الخاتمة

نختم البحث بإشارة لافتة لإشكالية القياس الكمي لكل المقاربات المتعلقة بالاستراتيجيات وبالمداخل التنافسية.

فمن خلال عملية المسح التي قمنا بها لأهم المساهمات في هذا المجال نخلص إلى نتيجة أولية وهي أن تلك الدراسات بما فيها مساهمات (Porter) لم تخرج من إطارها النظري وان تدعمت بالملاحظة الميدانية لنجاحات وإخفاقات هذه المؤسسة أو تلك في تبني/أو التخلي عن إستراتيجية ما. إن محاولة القياس الكمي لمثل هذا النوع من المساهمات في بيئتنا ممكنا جدا، ولكن قد تواجه الباحث، في نظرنا، إشكالية أخرى وهي اختلاف البيئات: فالبيئة التي صيغت فيها نظرية الميزة التنافسية تختلف مكانا وزمانا وسياقا عن بيئتنا التي مازالت تغيب فيها أحيانا قواعد وضوابط المنافسة.

<sup>i</sup> - Lynch, R., Corporate Strategy, 2<sup>nd</sup> ed, prentice – Hall Inc., 2000, p. 153.

<sup>ii</sup> - Porter, M., L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Nouvelle préface, « Avant-propos à la rééditions », DUNOD, 1999, p. 13.

<sup>iii</sup> - مايكل بورتر (Michael Porter): ولد في عام 1947 بـ (Ann Arbor) في ولاية (Michigan)، وهو أستاذ إستراتيجية المؤسسة في جامعة هارفارد، وأستاذ شرفي في عدد من الجامعات وهو مختص في اقتصاد التنمية والاقتصاد الصناعي. ألف (porter) خلال الثمانينيات من القرن العشرين ثلاثة مؤلفات ويتعلق الأمر بـ:

- choix stratégiques et concurrence : 1982
- avantage concurrentiel : 1985
- avantage concurrentiel des nations : 1986

ولكن ما أحدث ضجة كبيرة في الأوساط الأكاديمية خصوصا هما المؤلف الأول والثاني. فالأول يقدم تحليلا كليا (macro économie) بتركيزه على الصناعة والسوق؛ بينما تركز الآراء المقدمة في المؤلف الثاني على المؤسسة وأنشطتها (تحليل المؤسسة وبيئتها) بهدف تحقيق إستراتيجية الميزة التنافسية، بمعنى أن (porter) انطلق في تحليله من الكل إلى الجزء؛ واهتم مؤلفه الثالث بالميزة التنافسية على المستوى الكلي أو على مستوى الأمم (الدول).

<sup>iv</sup> - voir : Porter, M., op.cit, « l'introduction ».

<sup>v</sup> - Ibid, « l'introduction ».

<sup>vi</sup> - نعلم أن كتابات (porter) أو لنقل المدرسة الموضوعية (le positionnement) في الفكر الاستراتيجي على غرار مدارس ومداخل وكتابات أخرى من مثل المدخل الثقافي في تسيير المؤسسة كانت كلها تعبيراً ومساهمة في ردة فعل من جانب الأكاديميين في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن الماضي على ذلك الفشل للمؤسسات الأمريكية أمام المؤسسات اليابانية حتى في عقر دارها وفي أنشطة كانت تعرف بأنها من اختصاص أمريكي بحث من مثل صناعة السيارات.

<sup>vii</sup> - Ibid, « l'introduction ».

<sup>viii</sup> - Ibid. p. 22.

<sup>ix</sup> - Ibid. p. 23.

<sup>x</sup> - هناك العديد من الباحثين من يفضلون استخدام مصطلح "إستراتيجية السعر" بدلا من "إستراتيجية التكلفة". فهم يرون انه فقط تحت تأثير (Porter) ظهرت هاته التسمية، لأنه حسب نظرهم، تخفيض التكاليف في حد ذاته ليس باستراتيجية". وللتفصيل أكثر انظر:

- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington et Frédéric Fréry, **Stratégique**, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 2008, p. 274.

<sup>xi</sup> - Ibid, p. 274.

<sup>xii</sup> - لقد استخدمنا مصطلح "التمييز" الذي هو ترجمة لكلمة (différenciation) بدلا من مفهوم "التميز" الذي هو ترجمة لكلمة (excellence)، لأن (Porter) استخدم المفهوم الأول وليس الثاني.

<sup>xiii</sup> - لا يجب الخلط بين إستراتيجية التطهير وإستراتيجية التكلفة الأقل: فهاته الأخيرة تتمثل في المحافظة على مستوى القيمة المدركة من طرف العميل ولكن بتخفيض السعر. أما إستراتيجية التطهير فتعتمد على التخفيض المتزامن - ولكن بشكل غير متماثل - للسعر وللقيمة.

<sup>xiv</sup> - يوجد نوعين من العملاء بالنسبة للمؤسسة: المستهلكين النهائيين، والموزعين. وحتى إذا كان بإمكان الاثنين معا التأثير على الطلب، فإن احدهما عادة يكون أكثر تأثيرا من الآخر. ونسمي هذا العميل بالعميل الاستراتيجي، ويمثل الهدف الأساسي للاستراتيجية، لأن له التأثير الأكبر على الكيفية والطريقة التي يتم بها شراء العرض. وإذا لم تحدد المؤسسة العميل الاستراتيجي، فإن ذلك يشكل خطرا على المؤسسة حيث يلبس عليها السوق الحقيقي - وقد لا تتمكن من الوصول إليه -، الأمر الذي يجعل أي مجهود لتقسيم السوق غير مجدي ولا فائدة منه. إن القدرة على فهم ماذا يثمن العميل الاستراتيجي تشكل إذن نقطة البدء لكل تصور استراتيجي. وهذا لا يعني أن توقعات العملاء الآخرين سوف يتم إهمالها، بل يجب أخذها في الحسبان. ففي كثير من المنتجات ذات الاستهلاك اليومي، فإن العميل الاستراتيجي هو الموزع (قناة التوزيع) لأن الكيفية التي يقدم، يرقى ويدعم بها المنتج لها تأثير كبير على تفضيلات المستهلك النهائي. وللتفصيل أكثر ينظر: (Gerry Johnson et al, Stratégique, Op.Cit, p. 95)

<sup>xv</sup> - إن كلمة (sophistication) تشير إلى مختلف عمليات التصنيع التي تضاف للمنتج والتي من أثارها تغيير في المظهر وفي أسلوب الاستعمال. وقد اكتفينا بترجمتها بكلمة "التحسينات".

<sup>xvi</sup> - Gerry Johnson et al. op.cit, pp. 280-281.

<sup>xvii</sup> - Ibid, pp. 280-281.

<sup>xviii</sup> - الأعباء الثابتة تسمى بـ: (frais fixes) وتسمى أيضا بـ: أعباء الهيكلية (frais de structure) وهذا المفهوم الأخير هو الطاعني في الأدبيات المحاسبية الفرنسية لأن كلمة الهيكلية أو الهيكل هنا تشير إلى كل الأعباء خارج الإنتاج (منتج مادي/خدمة) أي تلك التي ليس لها علاقة بتغير حجم النشاط فتتحملها المؤسسة حتى ولو كان نشاطها منعدما.

<sup>xix</sup> - كأن تتحول الشركة من شركة تضامن أو شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة مساهمة بهدف جذب أكبر عدد من المساهمين ومن رؤوس الأموال بهدف التوسع.

<sup>xx</sup> - Porter, M., op.cit, p 34.

<sup>xxi</sup> - Ibid, p 34.

<sup>xxii</sup> - Ibid, pp.34-35.

<sup>xxiii</sup> - Voir par exemple :

- Mauri, A.; Michaels, M., Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination, Strategic Management Journal, vol. 19, 1998, pp.211-219.

- McGahan, A.M., The Performance of U.S. Corporations, Journal of Industrial Economics, Vol 47, 1999, pp. 373-398.

<sup>xxiv</sup> - اعتمدنا تسمية هاته المقاربة "بمقاربة أو مدخل الموارد" لكن الكثير من الكتاب في الإدارة الإستراتيجية يترجمون التسمية من اللغة الانجليزية حرفيا (Resource Based View): النظرة المستندة للموارد.

<sup>xxv</sup> - Grant, R., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, California Management Review, Vol.34, No.3, spring, 1992, pp: 114-135. (p. 114)

<sup>xxvi</sup> - Collis, D., & Montgomery, C., Competing on Resources: Strategy In The 1990s, Harvard Business Review, July-August, 1995, pp: 118-128. (p. 119)

<sup>xxvii</sup> - Macmillan, H., & Tampoe, M., Strategic Management, Process, Content, and Implementation, Oxford press, 2000, p. 348.

<sup>xxviii</sup> - Grant, R, op.cit, pp: 114-135. (p. 119)

<sup>xxix</sup> - Hamel, G. & Heene, A., Competence – Based Competition, John Wiley & Sons Inc., 1994, p. 113.

<sup>xxx</sup> - Macmillan, H., & Tampoe, M., op.cit, p. 101.

<sup>xxxi</sup> - الاختناق في الوسط هو ترجمة لمفهوم بورتر (Stuck in the Middle) أو بالفرنسية (l'enlisement dans la voie médiane).

<sup>xxxii</sup> - Porter, M., op.cit., p.32.

<sup>xxxiii</sup> - Ibid, p. 33.

<sup>xxxiv</sup> - Ibid, p. 33.

<sup>xxxv</sup> - Ibid, p. 33.

<sup>xxxvi</sup> - Ibid, pp. 33-34.

<sup>xxxvii</sup> - Ibid, p. 34.

<sup>xxxviii</sup> - Mezghani, L., "Les stratégies génériques revisitées : Le choix stratégique à l'épreuve de la "Mise En Système Expert", Thèse de doctorat. Ecole centrale de Paris, sept-1996.

<sup>xxxix</sup> - voir : Cueille, S., Yami, S. & Benavent, C., "Stratégies génériques : test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques", XII-ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS). Institut d'Administration des Entreprises, 2003.

<sup>xl</sup> - نفضل استخدام مفهوم القيمة المدركة بدلا من مفهوم القيمة، لأن القيمة التي تسعى المؤسسة تحقيقها للعميل يدركها هذا الأخير وتترجم من خلال وفائه لمنتجات المؤسسة

<sup>xli</sup> - Mintzberg, H., Generic Strategies: Toward a comprehensive framework, Advances in Strategic Management, 1988, Vol 5, pp. 1-67.

<sup>xlii</sup> - Porter, M., "Choix stratégiques et concurrence", Economica, Paris, 1980.

<sup>xliiii</sup> - Billard, L., Une approche dynamique des stratégies génériques, VIII-ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Ecole Centrale Paris, 26-28 mai, 1999, p. 18.

<sup>xliv</sup> - voir : Cueille, S., Yami, S. & Benavent, C., op.cit., 2003.

<sup>xlv</sup> - نذكر من بينهم: (Hall, W.K. 1980 ; Galbraith, C.& Schendel, D.1983 ; Hambrick, D.C. 1983; Dess, G. & Davis, P.S. 1984 ; Parker, B. & Helms, M.1992)

<sup>xlvi</sup> - يتعلق الأمر إضافة إلى كلا من: (Hall, W.K) و (Billard, L.) اللذين سبق الإشارة إليهما أعلاه بكل من: (Philips, L, W., Chang, D. 1983; White, R.E.1986; Hill, C.W.L.1988; Murray, A.I. 1988; Miller, D.1992.)

<sup>xlvii</sup> - نميز بين الاختيار (choix) والخيار (option).

<sup>xlviii</sup> - مرة أخرى نكون بصدد الحديث عن مفهوم "النشاط"، الذي وان اهتمت به مقارنة السوق، فإن محصلة تنمين الموارد بالنسبة لمدخل الموارد، في نظرنا، هي تعظيم "أداء أنشطة".