

إستراتيجية التمييز كسلوك إستراتيجي ودورها في تحسين أداء المؤسسة الصناعية

أ. ديجي وهيبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

ملخص:

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد ، فإنه من الضروري لها تبني استراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء ، وتعتبر استراتيجية التمييز وسيلة ناجحة ومي من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها مايكل بوتر ، حيث يمكن أن تمارس على العديد من المعالم داخل قطاع يقدر فيه الزبائن بكثرة العديد من الخصائص .
ومن هذا المنطلق نحاول في هذه الدراسة معرفة دور استراتيجية التمييز ومدى مساهمة كل نوع من أنواعها في تحسين المؤسسة ومدى فعاليتها في الإبقاء على المؤسسة واستمراريتها .
الكلمات المفتاحية: استراتيجية التمييز، الأداء، مؤشرات قياس الأداء، تحسين الأداء.

Abstract:

In order to create an important position for an organization makes is capable to face the competition in the sort-long term. So, It's necessary to adopt a competitive strategy to achieve good performance. Michael Porter suggested three strategies one of them is The Differentiation Strategy, it is considered a successful tool. So that it's possible to be applied inside the sector where the customer is characterized by several options, Finally, we will try -in this study- to show the job the The Differentiation Strategy plays, and it's collaboration of every it's type in developing the organization, and it's effectiveness to keep it and helps for continuation

Key words: The Differentiation Strategy, performance, Performance Indicators, Performance development.

المقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية التي يشهدها العالم، برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة في إطار البحث عن الاستراتيجيات التنافسية المناسبة لمواجهة هذا التحدي لتحقيق أحسن أداء وتجد نفسها مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها لمواجهة التحولات التي تحمل في طياتها العديد من المخاطر ، وبذلك فإن المؤسسة بحاجة إلى تبني اتجاهات جديدة تقوم على تقديم قيمة أعلى للزبون مقارنة مع منافسيها، أي امتلاك وتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية ، لذلك تسعى إلى أن تكون أكثر تميز في تقديم منتجاتها مقارنة بمنتجات غيرها في السوق، ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها والوصول إلى الإجابة عنها من خلال البحث ، وتتمثل في التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم

استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ؟

أما الأسئلة الفرعية للإشكالية محل البحث يمكن طرحها وفق ما يأتي:

1. هل بإمكان المؤسسة الصناعية أن تحقق أهدافها اعتمادا على استراتيجية التمييز ؟

2. هل يمكن للمؤسسة أن تتميز في مجالات تحقق لها أحسن أداء ولأطول فترة زمنية ممكنة ؟

3. هل تستطيع المؤسسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة للحصول على أكبر حصة سوقية وأكبر ربح ممكن وبالتالي أحسن أداء ؟

أهمية وأهداف الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية استراتيجية التمييز في حياة المؤسسة بصفة عامة، وفي بقاءها ونموها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميز بالتغير والحركية المستمرة .

منهجية الدراسة :

إن نوعية هذه الدراسة استوجبت استخدام المنهج الوصفي لكشف مايتعلق بالجوانب النظرية ، والمنهج التحليلي لتفسير وشرح العلاقة بين المتغيرين .

حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة محاور التالية:

المحور الأول: ماهية استراتيجية التمييز.

المحور الثاني: الأداء ومؤشرات قياسه

المحور الثالث: مساهمة استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الصناعية

المحور الأول: استراتيجية التمييز:

ترتكز هذه استراتيجية على تميز المنتج، أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع الصناعة. أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن الصناعة بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات.(porter,1997)

أولاً:تعريف استراتيجية التمييز:

وهي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز، ويتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك، إن مثل هذه الاستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب العملاء والذين يقلل حساسيتهم للسعر، إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمييز (إدريس، 2006). وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها، وهي القدرة على التحديث والاستجابة للعميل:

1- التجديد والتحديث:

وهو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتمييز وحيث لا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات؛

2- الاستجابة للعملاء:

كما تعتمد هذه الاستراتيجية على البحث على سمات التمييز وذلك للاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدرا مهما للتمييز مثل الاهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن...في الحقيقة فإن مصادر التمييز عديدة ولانهائية، ولكي يكون هناك تمييز لا بد من وجود استعداد لدى العملاء لدفع قيمة إضافية من أجل الفرق والاختلاف في عروض المؤسسات (حسن، 2001).

ثانيا: أنواع استراتيجية التمييز:

قبل التعرف على أنواع التمييز، تجدر الإشارة إلى أن تبني المؤسسة لنوع معين من التمييز إنما يتوقف على طبيعة نشاطها ومن ثم بطبيعة المنتج الذي تقوم بإنتاجه، ويمكن للمؤسسة أيضا التركيز على عدة عناصر في نفس الوقت، وتتمثل أنواع التمييز فيما يلي:

1- التمييز عن طريق المنتج:

تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها عن المنافسين باستخدام خصائص المنتج في حد ذاته، ويعتبر هذا النوع من التمييز الأكثر انتشارا في تحديد التموقع، حيث أن المنتج يتميز بعدد كبير من الخصائص تحاول المؤسسة اختيار أهمها والتركيز عليها. ومن أهم عناصر المنتج نجد الجودة التي تعتبر محفز أساسي في اتخاذ المستهلك قرار الشراء، ونتيجة لهذا أصبح تحسين المنتجات والخدمات يأخذ الأولوية بالنسبة لكل المؤسسات لأن أغلب الزبائن أصبحوا لا يقبلون المستوى المتوسط من الجودة، أن الجودة هي أفضل مصدر لوفاء الزبائن، فهي الوسيلة الأساسية لمواجهة المنافسين والعنصر الوحيد الذي يضمن نمو المؤسسة ومردوديتها (Kotler, Dubois, 2003)

التمييز عن طريق الخدمة:

إضافة إلى تمييز المؤسسة لمنتجاتها، أيضا يمكنها تحقيق التمييز عن طريق الخدمات المرتبطة بالمنتج، وهناك العديد من العناصر التي ترتبط بالخدمة نذكر منها: سهولة الطلب؛ ويتضح ذلك خاصة بالشراء عن طريق مجموعة من المواقع عبر شبكة الإنترنت، التي يتم من خلالها الحصول على الطلب، أيضا عن طريق احترام آجال التسليم وتضمن المؤسسة أن المنتج المسلم يطابق تماما طلب الزبون، والاهتمام بالاتصال بالزبائن والتأكد من التسليم، كذلك عملية التركيب يمكن أن تميز منتج المؤسسة عن المنافسين وخاصة المنتجات المعقدة التي تحتاج في تركيبها إلى مختصين... (Kotler, Dubois, 2003)

2- التمييز عن طريق السعر: يمكن للمؤسسة تمييز منتجاتها بواسطة السعر مما يعطيها ميزة تنافسية فريدة على المنافسين، فقد تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بهدف تخفيض السعر وفي هذه الحالة فإن

هذا الأخير يعتبر المحفز الأساسي للزبون لاتخاذ قرار الشراء (Gerry et Hevan, 2000) كما توجد العديد من استراتيجيات التمييز السعري التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها .

3- التمييز عن طريق الأفراد:

يمكن للمؤسسة التمييز عن المنافسين عن طريق توظيف الأفراد المناسبين وتكوينهم بما يضمن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، إن التمييز عن طريق الأفراد يتضمن تحسين المجالات التالية:

- مهارات الأفراد ومعارفهم وممارساتهم؛
- احترام وتقدير الزبون والتعامل معه بهذيب؛
- مصداقية الفرد بأن يكون موضع ثقة من طرف الزبون.
- دقة وانتظام الخدمات التي يقدمها الأفراد؛
- ديمومة الخدمة خاصة في حل مشاكل الزبائن؛
- الاتصال الدائم بالزبون والاستماع لآرائه والأخذ بها.

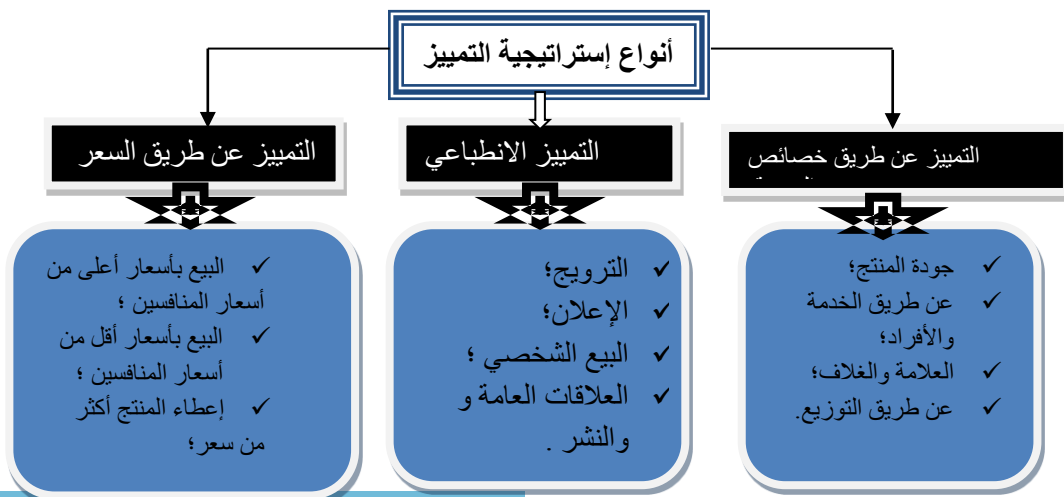
4- التمييز عن طريق التوزيع:تستطيع المؤسسة أن تميز من خلال التوزيع وخاصة مدى تغطيتها الجغرافية ووصولها لأكثر عدد من الزبائن، ومستوى الخبرة لرجال البيع وأداء كل نقاط البيع، وقد تستخدم المؤسسة طرق كثيرة ومتعددة لتوزيع منتجاتها وتوصيلها إلى الزبون النهائي.

5- التمييز عن طريق العلامة:

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية معتبرة بواسطة العلامة، فعندما تكون المنتجات متشابهة من حيث الخصائص ولا يجد الزبون اختلافا بينها، فإن العلامة تبقى عامل التمييز الوحيد الذي لا يمكن تقليده، فالمؤسسات تعمل كثيرا حتى تصل إلى إنشاء علامة تتيح لها التمييز وسط المنافسين باعتبارها أداة أساسية وهامة لتمييز المؤسسة وتمثل ضمان لها من المنافسين (Leroy,2001).

كما يمكن تصنيف أنواع استراتيجية التمييز كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (01):أنواع استراتيجية التمييز



المصدر: من إعداد الباحثة

المحور الثاني: مفهوم الأداء: ومؤشرات قياسه:

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة وتنظيم الاقتصاد، وانطلاقا من الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركت الدول المتقدمة ذلك وبدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، ومن أجل إيضاح أهم المفاهيم في تقديم أداء المؤسسات نجد من الضروري إبراز المفاهيم والأسس التي يتناولها هذا الموضوع. أولاً: تعريف الأداء:

يعد الأداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع المؤسسات بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول الدراسات الاقتصادية، ويعود أصل مصطلح الأداء للكلمة اللاتينية "performance" ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "to perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (عبد الله، 1999، ص 5) وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء حسب تعدد استخداماته سنقدم مجموعة من التعاريف التي قدمها الباحثين لمفهوم الأداء:

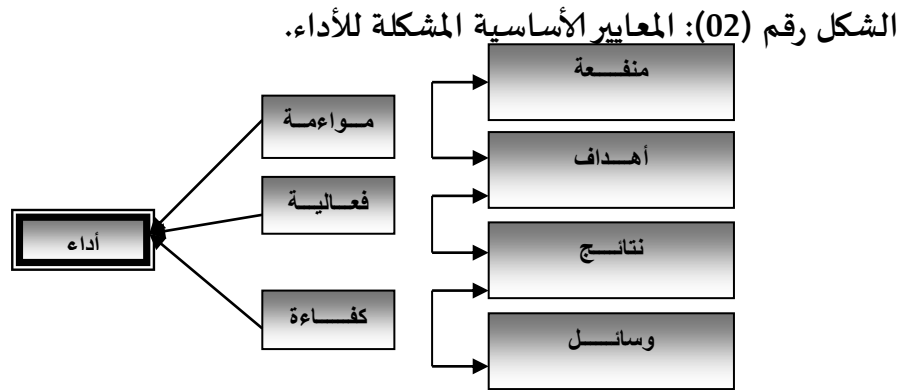
✓ حسب "M.Y.Lebas" فيشير إلى الأداء أنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن أذهب، ويشير أيضا إلى أنه يمكننا القول على أن المنشأة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها" (Berrach, 2002, 21).

✓ أما مصطفى عشوي فيرى: "أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (عشوي، 1992، 244).

ويعتبر هذا التعريف أن الأداء نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد.

"الأداء في المؤسسة هو كل وفقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة-تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمي أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها". (Bexo, Mendoza, 1994, 219)

ومما سبق نستنتج بأن الأداء مفهوم واسع ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، والمخطط الفعلي والكمي والنوعي وغيرها ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل، ويمكن شرح الأداء في العلاقة بين هاته المعايير والموضحة في الشكل التالي



Source GERARD DONNADIEU, **La performance globale: quels déterminants, quels mesures**

?, Editions d'organisation, 2003, p243.

ثانيا: مستويات الأداء:

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها هذا المجال وتتمثل هذه المستويات في: (حمدان، 2007)

1- الأداء الضعيف: والذي يتمثل في الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

2- الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

3- الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق معدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

4- الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

5- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

6- الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

ثالثا: مؤشرات قياس الأداء: وهي عديدة نذكر أهمها وأكثرها استخداما:

1. الإنتاجية الكلية (الإجمالية): " والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية ، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال " (العلي، 1982، ص 22)، يعبر عنها كآتي:

المخرجات

الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج =

المدخلات

2. الكفاءة: ويقصد بمفهوم الكفاءة قدرة المؤسسة على العمل في اتجاه الموارد المتاحة غير مبددة في العملية الإنتاجية. (السلي، بدون سنة النشر)

وبصفة عامة يمكن قياس الكفاءة كآتي : (علي عبد الله ،...)

النواتج (كمية أو قيمة)

الكفاءة =

المدخلات (كمية أو قيمة)

3. معيار القيمة المضافة:

تعرف القيمة المضافة بأنها "القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني أو هي عوائد عوامل الإنتاج" (جاسم عبد الله ، 1999) وعليه فإن القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج.

4. معيار العائد على رأس المستثمر:

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم أداء المؤسسة، ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفوًا ويوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية.

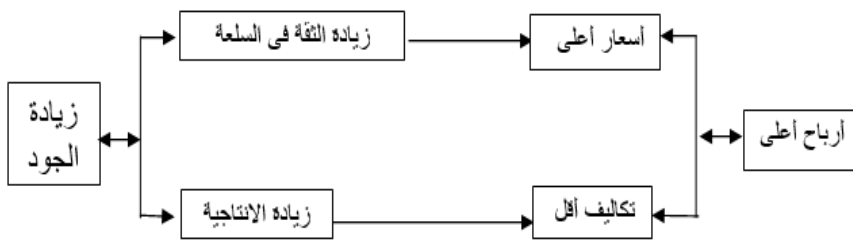
المحور الثالث: مساهمة استراتيجية التمييز في تحسين الأداء:

على الرغم من صعوبة الإلمام بمساهمة كل نوع من أنواع استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة إلا أنه لا يمكننا القول بان هناك نوعا من أنواع استراتيجية التمييز يجب على المؤسسة التركيز عليه بصورة منفردة، لعدم قدرة كل نوع على حدا على تحسين أدائها، لذلك فإن مزج المؤسسة لجميع هذه الأنواع يجعلها أكثر قدرة على تلبية وتحقيق هدفها من استخدام نوع واحد فقط، إن كل نوع من استراتيجية تمييز المنتج تؤثر بشكل من الأشكال على أداء المؤسسة فمنها من يؤثر على الربحية أو حجم المبيعات أو الحصة السوقية أو الإنتاجية.....

أولاً: دور التمييز عن طريق جودة في تحسين أداء المؤسسة:

إن نوعية المنتجات اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي للمؤسسة، حيث أن الخصائص والصفات الإجمالية الخدمة أو المنتج، هي التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن (Berrach,2002). فالجودة تخلق قيمة لدى زبائنها، وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه فالجودة تعبر مصدر هام لأداء للمؤسسة وأمرًا حتميا من أجل بقائها واستمرارها. والشكل يوضح هذه الأهمية:

الشكل(03): تأثير الجودة على الربحية المؤسسة.



المصدر: شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة محمد الرفاعي، محمد سيد

أحمد عبد المعتال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 201.

وقد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف، لكن في الواقع الأمر نين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه أن يؤدي إلى تقليل أخطاء التصنيع، تدنية النفقات، وتقليص عدد الوحدات المعيبة؛ مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة. (أبو قحف، 2002)

كما تساهم الجودة العالية في تعظيم القيمة للزبون بصفة دائمة ومستمرة، حيث يستطيع الزبون إدراك وتقييم هذه القيمة ومقارنتها بالقيمة التي يقدمها المنافسون، فالمنتج الذي يتمتع بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للمستهلك هو الذي يحوز على أعلى قيمة من وجهة نظره بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة وبالتالي يحوز على ثقة ورضا المستهلك مما يساعد على ضمان ميزة دائمة للمؤسسة. وهذا يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيق نجاعة المؤسسة وتحسين صورتها كما تعتبر بأنها عامل استراتيجي لبقاء المؤسسة وتطورها واستمراريتها بمساهماتها في تحسين العلاقة الجودة/تكلفة بالنسبة للمنتج من جهة ومن جهة أخرى تحسين العلاقة جودة/سعر بالنسبة للمستهلك. (أحمد، 2010)

ثانياً: دور التمييز عن طريق الخدمة في تحسين أداء المؤسسة:

يمكن للمنشأة تحقيق أفضل حصيلة ممكنة من الخدمات المقدمة إلى العملاء بهدف تحقيق رضاهم وضمن ولائهم، لكن ذلك يتطلب ضرورة تقرير مستويات الخدمات التي يمكن لها توفيرها في هذا المجال على ضوء مجموعة من المعايير الواضحة، إما الخدمة تتمثل في: التسليم، التركيب، الضمان، ما بعد البيع،

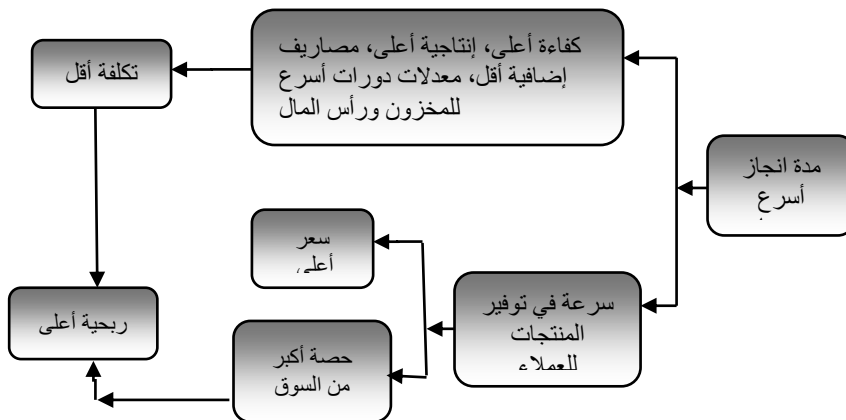
الدين، الإصلاح وهي الخدمات التي يحرص على تقديمها كل المنتجون والتي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة هي آجال التسليم.

بصفة عامة الأجل يمثل بالنسبة للمنتجات الموجودة مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج (Berrach,2002). أما بالنسبة للمنتجات الجديدة يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معروف ومحدد إن الأداء هو الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة، داخليا وخارجيا، هو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية، التي لا تخدم الزبون ولا توقعاته، وبذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، وخارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، والمؤشرات المرتبطة بالأجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة..)، وعليه فإن الآجال تقيم درجة التفاعل، أي مرونة المؤسسة (Berrach,2002)، وأصبح معيار مهم للحصول على حصة من السوق، فبعدما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف وتحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الآجال والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية.

يعتبر الزمن عنصرا ذا قيمة كبيرة. ولذا تسعى الشركات إلى تخفيضه من اجل زيادة الربحية؛ ويتحقق ذلك من خلال: (خليل، 1996)

- اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية وإخراجها فيشكل منتج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الأولية أو تخزين المنتجات النهائية.
- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب العميل وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.
- احترام الآجال داخل المصنع وخارجه.
- اختصار زمن دورة حياة المنتج.

الشكل رقم (04): أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية الشركة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 19.

ثالثا: دور التمييز عن طريق الأفراد في تحسين أداء المؤسسة:

تعد الموارد البشرية من أهم أصول المنظمة كما أنها تحقق لها ميزة تنافسية، لما تملكه هذه الموارد من معارف ومهارات وخبرات تساعد على الإبداع والتجديد لإرضاء الزبون ورفع درجة وفائه وخاصة أن واقع التغيرات التكنولوجية وتزايد حدة المنافسة فرضا على المؤسسات ضرورة تعزيز قدراتها التنافسية وتنميتها لضمان البقاء والاستمرارية.

ويعتبر المورد البشري أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو ويستدل على أهميته في كونه المصدر الحقيقي لتعزيز القدرة التنافسية (المرسى، 2003)، إذن تحقيق أداء المؤسسة لن يرتكز للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تستفيد من هذه الموارد، فالأفراد هم العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة .

ويرجع الاهتمام بالموارد البشرية في الواقع إلى؛ أن المؤسسات ذات مستويات الأداء المرتفع ما هي إلا مؤسسات يتواجد بها قوة عمل ملتزمة ومدربة تدريباً عالياً. (المرسى، 2003)

رابعا: دور التمييز عن طريق التوزيع في تحسين أداء المؤسسة: فالتوزيع يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال مايلي:

- يحقق خدمة عالية المستوى للعملاء سواء الوسطاء (تجار، وكلاء) أو المستهلكين النهائيين، وهي سمة أساسية في تسويق السلع النمطية، والتي يكون فيها متغير خدمة المستهلك هو المعيار الذي يتم على أساسه تفضيل مؤسسة عن مؤسسة أخرى، فالمستهلك سوف يتأثر بمدى سرعة المؤسسة في تلبية طلباته ومدى قربها منه؛

- تخفيض التكاليف: فالتوزيع الجيد يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية للتوزيع، عن طريق الأخذ بالحسبان مختلف مكوناته عند اختيار التشكيلة الملائمة من القرارات الخاصة بكل عنصر، فيمكن باختيار مواقع جيدة تركيز المخزون في مناطق محددة، وتخفيض تكاليف النقل إلى هذه المواقع؛

- المساعدة في زيادة حجم المبيعات: إن التوزيع يمكن أن يساهم في زيادة المبيعات، وذلك لكونه يقلل من ظروف عدم توفر السلعة، ومن ثم يزيد من المبيعات، ومن رضا المستهلك، بالإضافة إلى ذلك فإن تقليل دورة الطلبية ومتطلبات التخزين يؤدي إلى انخفاض التكاليف والتي تعني قدرة أكبر للمنتج على منح خصومات أكبر أو تخفيض في السعر، ومن ثم زيادة المبيعات، وأخيرا يتمكن المنتجون من توسيع المنطقة الجغرافية التي يخدمونها، وتزيد بالتالي مبيعاتهم الإجمالية: (الصحن، 2000).

- استقرار الأسعار: يؤدي الاختيار السليم للتخزين والنقل إلى استقرار الأسعار، فإذا تشبع السوق بسلعة معينة، فيمكن تخزينها إلى أن تتوازن قوى الطلب والعرض بالنسبة لها، وتظهر هذه الخاصية بصفة خاصة

في المنتجات الزراعية والمنتجات التي تتميز بالموسمية، كما يساعد تفهم عمليات النقل والتخزين في اكتشاف طرق التحكم في التكاليف طوال عملية التوزيع (وايت، 2001).

خامسا : دور التمييز عن طريق العلامة في تحسين أداء المؤسسة:

مما لا شك فيه أن العلامة التجارية تلعب دورا كبيرا في إقبال الزبون لشراء المنتج، خاصة إذا كانت العلامة ذات شهرة في السوق، بحيث أن الزبون يقبل على شراء المنتجات ذات العلامة المشهورة، حتى وإن كان سعر بيعها مرتفعا بالمقارنة مع سلع المنافسين الذين لديهم علامة غير معروفة في السوق، ومنه يمكن القول أن وضع العلامة على المنتج تعطيه مكانة في أذهان الزبائن، وتجعله مميزون بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين، بالإضافة إلى ذلك نجد أن العلامة القوية تعمر لأكثر من قرن من الزمن، خلاف المنتج الذي يمكن أن يزول أو يتلاشى بعد 05 أو 10 سنة من حياته، لذلك على المؤسسة بالإضافة إلى الترويج للعلامة لابد من وجود وعي شامل لكل أفراد المؤسسة بمبدأ الالتزام واحترام الزبون ويتطلب أيضا العمل الجماعي ورؤية طويلة الأجل، إذ أن الاتصال وحده غير كافي لضمان استمرارية طلب الزبائن ونجد أن ارتباط الزبون بالعلامة ينشأ بعد تجربة العلامة نفسها وأنها تطابق تماما وعود المؤسسة ومن ثمة ينشأ الوفاء لها. (Louis et autre, 1998)

ويمكن تلخيص فوائد العلامة في مايلي :

1- بالنسبة للمؤسسة:

- في الأصل تعبر العلامة رمز للملكية المؤسسة؛
- التمييز بين منتجات المؤسسة وخدماتها ومنتجات المؤسسات الأخرى؛
- تقسيم السوق، تشجيع المستهلكين على الوفاء للمؤسسة؛
- تسهيل الاتصال؛
- إيجاد موقع لمؤسستها في السوق: (حنا، 174، 2001)
- القضاء عر التقليد و ذلك بتسجيل العلامة: وذلك لاستطاعة المنتج في حالة استخدامه لأداة التمييز تسجيل حقوق إنتاج السلعة بصفات المعنية و حمايتها من التقليد بواسطة الغير؛
- بناء الألفة بين المستهلك و السلعة: معرفة المستهلك بسلعة معنية و اقتناعه بوجودتها ينشأ عنه عادة ظاهرة تكرار شراء نفس السلعة للألفة التي تنشأ نتيجة لهذا الاستخدام ويؤدي هذا بدوره إلى زيادة مبيعاتها، كذلك يتمكن منتجها من طلب سعر أعلى لسلعته لارتباط المستهلك بها .
- إمكان الترويج عن السلعة عن طريق استخدام هذا الاسم المميز، إذ يتعدر مثلا الإعلان عن السلعة ما لم تحمل أداة تمييز يمكن الإشارة إليها في الإعلان.

2- بالنسبة للمستهلك:

- تسهيل عملية تعرف المستهلك على سلعة المنتج: إذ يستطيع المستهلك الحصول على السلعة المعنية بسهولة وسرعة؛

- اكتساب ثقة المستهلك، فالاسم المميز يعني حصول المستهلك على درجة معينة من الجودة في كل مرة يقوم فيها بشراء السلعة؛

- تسهيل وصول المستهلك إلى السلعة: يمكن الاسم المميز المستهلك من العثور على السلعة بسهولة خاصة في المحلات التجارية الضخمة التي يصل فيها عدد السلع المعروضة إلى الآلاف. (حنا، 175، 2001)
كل هذه الفوائد للعلامة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة .

خامسا : دور التمييز عن طريق العلامة في تحسين أداء المؤسسة:

1- التمييز عن طريق السعر الإضافي :

كما هو واضح فإن استراتيجية التمييز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المنشأة مع الأخذ في الاعتبار أن التمييز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق منشأة التميز و تحافظ مع بيع المنتج بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية فإن أداؤها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال عملها ، وبالتالي تحقق أرباحا أعلى من المتوسط بناء على التسعير الإضافي.

فتجدر الإشارة هنا إلى أن المحافظة على التميز كما هو واضح يتطلب وجود موانع دون تقليد المنافسين لأسس تميز المنشأة، بالإضافة إلى استمرار تقدير المشتري لهذا التميز ودفع السعر الإضافي لهذا التميز.

النقطة الثانية التي يسودها الغموض تتعلق بادعاء PORTER بان المنظمات المتميزة أي التي تستخدم إستراتيجية التمييز تحقق أرباح أعلى عن طريق التسعير الإضافي (Premium pricing)؛ وهو ادعاء لا يجد قبولا كبيرا ، حيث عزت عدد من الدراسات مثل الدراسات (BAMBERGES ,HILLE, 1988 and 1989) أن تحقيق أرباحا على من المنافسين عن طريق التمييز يرجع إلى قدرة المنشآت المتميزة على فرض سيطرتهم على السوق وفق سعر محدد حتى أن (PORTER) نفسه أقرب بأن الأداء المتميز للشركة (MERICAN AIRLINES) والتي يعتبرها مثال للتمييز نتج من قدرتها على زيادة في حصتها السوقية وليس من استخدام أسلوب التسعير الإضافي فقط، هذا الغموض الذي تم مناقشته يشر إلى إشكالية هامة في المفهوم فإذا كان الرابط بين التمييز والأداء يمر عبر الهيمنة على السوق (أسعار محددة) فهذا لا بد أن يتضمن مكاسب تتعلق بالفاعلية في الأداء (عبد الله، 2002).

ومن وجهة نظر المؤسسة المتبينة لهذه الاستراتيجية تحقق لها العديد من المزايا منها أن السعر المرتفع يحقق الإيرادات التي تسمح بتغطيه جزء كبير من تكاليف وتنمية المنتجات الجديدة ، وأيضا يمكن للمؤسسة التوسع في إنتاج منتجات جديدة مستقبلا وإدخال تحسينات عليها عند دخول منافسين جدد في الأسواق، كما يمكن أن تنمي هذه الاستراتيجية سمعة طيبة وصورة ذهنية معينة في السوق عن طريق ربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة، وبصفة عامة يمكن القول أن المؤسسة تركز على شهرة العلامة والانفراد والابتكار وإضافة الجديد لزبائنها الذين لا يهتمون بالسعر قدر اهتمامهم بالتمييز لذلك تزيد مبيعات المؤسسة وتحقق أرباحا عالية في المدى القصير والحصول على الحصة السوقية في المدى الطويل.

2- التمييز عن طريق خفض السعر:

تحقق المؤسسة أكبر حجم ممكن من المبيعات عند إتباعها لاستراتيجية التمييز عن طريق السعر المنخفض؛ وذلك بعرض منتجاتها بأقل سعر ممكن، أو بسعر معتدل يتناسب مع فئات عريضة من الزبائن، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة التي تعتمد على خفض السعر أن تكون تكاليفها أقل للوصول إلى أعلى نسبة مبيعات في المدى الطويل، وهذا في الحقيقة ما يجعل المؤسسة قائدة في الحصول على حصة سوقية كبيرة من سوق المنتج. (عبد العزيز حسن، 2001)

إن التطبيق الناجح لاستراتيجية التمييز عن طريق السعر المنخفض حش في المؤسسة والذي يحقق هدفها يتطلب مجموعة من الشروط:

- ✓ ضرورة توفر مرونة عالية للطلب على المنتج وإمكانية تجاوب الزبون مع تخفيض الأسعار؛
 - ✓ إمكانية تحقيق وفورات اقتصادية للمؤسسة تسهم في تخفيض الأسعار نتيجة أرقام مبيعات مرتفعة وبذلك حصة سوقية مرتفعة؛
 - ✓ التشابه في مواصفات المنتجات المقدمة مع مواصفات منتجات موجودة في السوق؛
 - ✓ توفر جهود ترويجية قوية للتعريف بخصائص المنتجات وأسعارها، وان تتوخى المؤسسة الدقة في تقدير السعر إذ أن رفع السعر في المستقبل قد يقابل بنتائج عكسية من جانب الزبائن .
- السعر المنخفض لا يكفي لتحسين أداء المؤسسة ولتنمية حصتها السوقية في الصناعة، فلا بد من ربط السعر بمعايير الجودة والخدمة اللذان يتم تقديمهما فغالبا ما يقوم الزبائن بالشراء معتمد ينفي قرارهم على القيمة وليس مجرد السعر. (عبد الحميد، 2002)
- الخاتمة:**

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقاءها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة لا بد أن تكون لها قدرة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات المتعاقبة للمحيط، وتعتبر استراتيجية التمييز أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين وللحد من خطر المنافسة واكتساب حصة سوقية وأرباح في المدى البعيد وفي مايلي نوجز نتائج الدراسة:

- ✓ ضرورة دراسة الأداء الذي يمكن من معرفة قدرات المؤسسة للتنافس ، فقياس الأداء يمكن من المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا ؛

- ✓ دراسة الإنتاجية داخل المؤسسة ضروري جدا للوقوف على تطور المؤسسة والتحكم في الإنتاج ، ولكن هذا لا يكفي إذا لم يكن هناك دراسة لكفاءتها الإنتاجية من أجل القدرة على المنافسة في السوق .
- ✓ يفرض التنافس داخل أي قطاع على المؤسسة البحث على ميزات تنافسية تمكنها من رفع قدراتها التنافسية حتى تتمكن من الاستمرار داخل السوق .

✓ إن إختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة ضروري جدا للمؤسسة من اجل المنافس داخل السوق ، ويتطلب ذلك دراسة للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ، للوقوف على إمكانيات المؤسسة لإتباع إحدى الإستراتيجيات التي تناسب إمكانياتها .

وبخصوص الإجابة على الأسئلة الفرعية من خلال ما تم الوصول إليه نجد:

1. عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التميز ومطلوبة بإلحاح من الزبائن،يسمح لها بترك بصمة واضحة في الصناعة وتجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها .

2. هناك احتمالية قدرة المؤسسات الأخرى على توفير منتجات مماثلة أو أفضل من المنتجات المؤسسة ، لذلك على الرغم من أن استراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء الزبائن أنها لا تغلق الباب تماما في وجه الداخلين الجدد ، كما يمكن أن لا يقدر الزبون قيمة التمييز لأي سبب من الأسباب كالدخل .

3. تلعب استراتيجية التمييز دورا مهما في مواجهة قوى المنافسة وتطوير القدرة التنافسية ، حيث تأثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القوى التنافسية ، كما أن التمييز في الواقع يكلف كثيرا ، وعلى المؤسسة أن تخصص مبالغ كبيرة إذا أرادت الحيازة على خاصية التفرد ، وذلك من أجل إنتاج منتجات أكثر قوة وصلابة يستلزم استعمال قدر أكبر من المواد الأولية أم تكون ذات سعر مرتفع ، مقارنة مع تلك التي يستعملها المنافسون في السوق ،وفي المقابل إنها تأثر كثيرا على مؤشرات الأداء من خلال تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة الأرباح،تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون وبالتالي زيادة الحصة السوقية . على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، والتي تم طرحها سابقا، يمكن لنا أن نذكر بعض الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالدراسة وهي كما يلي:

✓ ضرورة القيام بدراسة الأداء داخل المؤسسة وذلك بشكل دوري ، من أجل تحقيق مستوى أداء أعلى والوقوف على ما تحقق للمؤسسة من نتائج من خلال قدراتها الإنتاجية والاستراتيجيات المتبعة .

✓ يجب على كل مؤسسة السعي الدائم إلى رفع كفاءتها الإنتاجية مما يمنحها قدرة تنافسية أعلى وتحقيق ميزات تنافسية ، و تمكينها من إختيار الاستراتيجية الملائمة من اجل المحافظة على الميزات التنافسية المحققة .

✓ إن التأثير بين الأداء و الاستراتيجية يعتبر تأثير متبادل ، ويمكن الإشارة إلى أن باستراتيجية التمييز تستطيع المؤسسة التحكم مستوى المنتج أو التحكم في التكاليف ، وكذا تستطيع التحكم في مصادر الكفاءة .

المراجع:

1. أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.

2. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006.
3. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
5. سارة وايت، مرشد الأذكياء الكامل أساسيات التسويق، الإعداد والترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
6. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعتال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
7. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه القرن 21)، مكتبات مؤسسة الأهرام، 2002.
8. عبد السلام أبوقحف، التسويق الدولي، دار المريخ للنشر، 2001.
9. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (الإطار نظري وتطبيقي)، المجدلاوي للنشر، الأردن، 1999.
10. علي السلي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، بدون سنة نشر.
11. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
12. محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية: (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة 4 الإمارات العربية المتحدة، 2002.
13. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
14. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
15. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
16. نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
17. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982.

18. يثبت أحمد ،مداخلة مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع : حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة الشلف ، 8 و9 نوفمبر 2010.

1. GERARD,DONNADIEU, **La performance globale: quels déterminants, quels mesures ?**, Editions d'organisation, ,2003,
2. Johnson Gerry et Sholes Hevan, **Stratégique**, éditions publi-union, Paris, 2000
3. Johnson Gerry et Sholes Hevan, **Stratégique**, éditions publi-union, Paris, 2000.
4. Kotler Philip et Dubois Bernard, **Marketing management**, Pearson édition, 11^{ème} édition, Paris, 2003
5. Lamia Berrach, **L'indicateur de performance**, ed Cepadués, France, 2002, p 21.
6. Leroy Frédéric, **Les stratégies de l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2001
7. Michael.PORTER 'L'avantage concurrentiel' Edition Dunod' Paris,1997
8. P.Bexos, C.Mendoza,**Le management de performance**, éd comptable Malesherbes, Paris, 1994,
9. Pierre louis Dubois et Alain Jolibert Pierre Louis Dubois ,AlainJolibert, **le marketing fondements et pratique** ,3eme édition, Economica ,France , 1998.