

التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية

أ. بن نافلة قدور
أ. عرابية رابح
جامعة الشلف

مقدمة:

تسعى المؤسسة الإقتصادية في ظل المتغيرات و التحولات الحالية الى تحقيق الهدف الجوهرى الذي وجدت من أجله و هو الحصول على أكبر حصة في السوق .
و هذا الأمر لا يتأتى إلا من خلال كسب أكبر عدد من الزبائن الهاميين و الوصول الى مفهوم " الزبون ملك " حيث ان تحقق هذا لا يتم إلا من خلال وظيفة قائمة بذاتها ألا و هي وظيفة التسويق .
إن تطبيق التسويق على مستوى المؤسسة التجارية و الصناعية لا يطرح إشكالا كبيرا نظرا للخصائص التي تميزها ، لكن تطبيق المبادئ التسويقية على مستوى المؤسسة الخدمية البنكية يتميز بالتعقيد و بالتشابك.
لأن تصور سياسة تسويقية تتماشى و الخصائص التي تميز البنوك يطرح عدة معالم تمثل في جوهرها و وظيفة التسويق البنكي.
و تظهر أهمية إدخال التسويق على مستوى البنوك خاصة من جانب تحقيق ميزة تنافسية للبنك . و هذا الأمر يعتمد من جهة على مختلف القوى التنافسية المحيطة بالبنك و على مختلف الإستراتيجيات التي تتبعها من جهة أخرى.

I. مفاهيم حول التسويق البنكي:

ظهرت في السنوات الأخيرة توجهات كبيرة من أجل تحديث المفاهيم التي تتعلق بتطبيق التسويق في البنوك، حيث أن هذه التغيرات ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية السائدة في السوق.

1.1. تعريف التسويق البنكي :

يعرف التسويق البنكي بأنه "مجموعة أنشطة متكاملة، و التي تجرى في اطار إداري محدد و تقوم على توجيه انسياب خدمات البنك لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عمليات مبادلة تحقق أهداف البنك و ذلك في حدود توجهات المجتمع"
كما يعرفه واير بأئفشاط الذى ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر و المستقبل و تقييم الحاجات الحالية و المستقبلية للعملاء ، فهو يتعلق بوضع أهداف المؤسسة و إعداد تصميم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، و إدارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط كما" أنه يتضمن عملية التكيف التي يتطلبها التغير البيئي " .

على ضوء هذين التعريفين يمكن القول أن التسويق البنكي هو مجموعة الأنشطة التي يمارسها البنك و تهدف من جهة لتحقيق الرغبات و الحاجات المتزايدة بإشبا عنها ، و من جهة أخرى تحقيق متطلبات البنك ، و بالتالي فإن التسويق البنكي يجمع بين مصلحة البنك و مصلحة الزبون أو مستهلك الخدمة.

I. 2. مراحل تطور التسويق البنكي:

إن مفهوم التسويق البنكي قد مر بعدة مراحل هامة ليصل إلى ما هو عليه في الوقت الحالي، وقسم " كوتلر " هذه المراحل الى خمسة مراحل أساسية مرت من خلالها الممارسة التسويقية في البنك و هي :

1- في بداية الخمسينات تميز التسويق البنكي ببعده البيعي حيث مارست البنوك أعمالها في سوق إتصفت بأنها سوق بائعين، وكانت الحاجات المالية والإئتمانية لا تزيد عن ما تنتجه وتوفره البنوك من الخدمات المصرفية ، كما كانت معنية أساسا ببيع وترويج ما تنتجه من الخدمات التي كان على العملاء أن يقبلوا بها. ولهذا لم تكن البنوك بحاجة الى تسويق وبيع خدماتها وبالتالي فإنها وتماشيا مع صورتها التقليدية في المجتمع فقد حرصت كافة البنوك على أن تبدو دائما المكان الآمن.

وبعد ذلك وبالتحديد في أواخر الخمسينات إزدادت حدة التنافس بين البنوك على حسابات التوفير والإدخار وبدأت تحذو حذو المؤسسات الصناعية في إستخدام مختلف أساليب الترويج كالإعلان وغيره.

2- بدأت مرحلة الإهتمام الشخصي بالعملاء مع بداية إقتناع البنوك ك بعدم جدوى أو فاعلية النشاط الترويجي مالم يواكبه تغيير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لعملائه.

مع ظهور هذا المفهوم بدأ التسويق البنكي يأخذ منحى آخر تمثل في العمل على كيفية خلق جو من الصداقة بين البنك وعملائه ، وقد أخذ هذا الاتجاه عدة صور وأشكال منها :

✓ تدعيم مفهوم التوجيه بالعملاء لدى المتعاملين بالبنوك .

✓ تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي الى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوي العملاء.

✓ تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء ، ومعاونتهم في إتخاذهم للقرارات المالية بطريقة سليمة .

✓ تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات إنتظار العملاء بما يجعلها أكبر جاذبية وبما يعطي للعميل الانطباع بأنه موضع ترحيب مستمر .

3- في هذه المرحلة إرتكز مفهوم التسويق البنكي على تطوير ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة ، فبعد أن سادت العمليات المصرفية درجة من النمطية أدركت بعض البنوك الحاجة الى تمييز نفسها وخدماتها من خدمات ، وهذا يؤكد أن موظف البنك هو منتج الخدمة وسوقها في الوقت ذاته .

4 - المسؤولية الإجتماعية والتي تمثل بعدا إستراتيجيا في مفهوم التسويق البنكي وقد يكون بإمكان أية مؤسسة أن تلبي الحاجات والرغبات الاستهلاكية لعملائها ، ويقوم مفهوم التسويق في هذه المرحلة على :

ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار الى جانب أخذ مصلحة العميل الفرد أو المنظمة . ويرجع ذلك الى أن تحقيق المنظمة لأهدافها أصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهداف عملائها من ناحية وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى.

3.1. المزيج التسويقي للبنك :

المزيج التسويقي هو عبارة عن عملية دمج للعناصر الأربعة : المنتج (الخدمة المصرفية) ، السعر ، الترويج والتوزيع ، لكن ومع التطورات التكنولوجية التي يشهدها المحيط فإنه يتحتم على المؤسسة التلاؤم مع هذه الوضعية الجديدة لأن بقاءها واستمراريتها مرتبطان بذلك وخاصة في ظل المنافسة الحادة . وفي هذا الشأن فإن البنوك مدعوة لتغيير أساليب تسييرها وذهنياتها من أجل مواكبة هذه التطورات . لذلك فإن التسويق يجب أن يؤكد دورة الإستراتيجي والتنظيمي ويحفز إدخال التكنولوجيات الجديدة، ولتحقيق هذا الأمر تم تطوير المزيج التسويقي التقليدي الى ما يسمى بالمزيج التسويقي المتطور والذي يتكون من العناصر الأربعة التالية : المعلومة ، التكنولوجيا ، التوزيع أو الإمداد والموارد البشرية ، إذ أن المبدأ الأساسي هو التفاعل بين هذه المتغيرات من أجل تحقيق أهداف البنك . ولنجاح المزيج التسويقي المتطور ، فإن الأمر يتطلب تدخل العناصر الثلاثة التي هي موجهة لتكملة متغير التكنولوجيا ، فالمعلومة تمثل مصدرا هاما للتطور من خلال إيجاد منتجات وقنوات توزيع جديدة . بالنسبة للمورد البشري فهي عبارة عن ثروة بالنسبة للمؤسسة . وكل إتجاه تسويقي تكنولوجي لا يأخذ بعين الإعتبار الكفاءات الحالية والمستقبلية للمستخدمين ولا يدمج قدرتهم على التلاؤم و التغيير ويهمل تأثيرات التجديدات على المنظمة يمكن أن يؤدي الى الفشل . كذلك فإن التكنولوجيات المستقبليّة تشترك الانفتاح نحو أكبر تقارب ممكن بين النشاطات وبذلك تحقق أمثلية الاتصال من خلال إقتراح كسب وفاء الزبون.

4.1. البيئة التسويقية للبنك :

تمثل البيئة التسويقية للبنك كافة العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها و التي تستخدم بواسطة البنك و المسؤولين عن التسويق فيه لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا . و كذلك العوامل و المتغيرات التي يصعب التحكم فيها و المؤثرة على قدرة البنك على الوصول الى الأهداف التي يسعى الى تحقيقها . و لعلمنا أن جوهر النشاط التسويقي يكمن في قدرة المسؤولين عن التسويق بالبنك في إحداث التطابق بين إحتياجات و رغبات العملاء من جهة و بين موارد و إمكانيات البنك من جهة أخرى . و هناك العديد من العوامل البيئة خارج سيطرة أي بنك و تؤثر على تحقيق الأهداف و من بينها:

1.4. الظروف الاقتصادية :

تلعب القوى الاقتصادية دورا هاما في تحديد كثير من القرارات التي تقع مسؤولية إتخاذها على مدير التسويق في البنك . و يعتبر الدخل الفردي او الوطني أحد العوامل الاقتصادية التي يجب عليه أن يأخذها في الحسبان عند تقرير الكثير من السياسات التسعيرية ، بالإضافة الى الأسعار و العوامل المتحكمة فيها و الطلب و محدداته . كما أن المنافسة بكافة أشكالها تمثل بعدا إستراتيجيا للواقع الإقتصادي العام .

2.4. البيئة السياسية و القانونية :

تؤثر الظروف السياسية و القانونية بشكل كبير على النشاط التسويقي للبنك من خلال القوانين و التشريعات التي تصدرها . فمثلا نجد أنه في فترة السبعينات و الثمانينات فقد تزايدت القوانين التي تحكم منح الائتمان الإستهلاكي، فتح الفروع ، السماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السوق المحلي....

3.4. البيئة الثقافية و الإجتماعية :

تؤثر العوامل الثقافية و الإجتماعية بشكل كبير في كيفية إدارة البنك و التعامل مع عملائه ، حيث أن هناك العديد من الظواهر الإجتماعية و الثقافية التي ينبغي دراسة تأثيرها على النشاط التسويقي للبنك و من بينها الإتجاهات نحو تأكيد الذات و الإهتمام بها و العلاقات غير الرسمية و المفتوحة .

4.4. البيئة الديموغرافية :

عند رسم السياسات و الإستراتيجيات التسويقية ينبغي على البنك أن يأخذ في الحسبان الإتجاهات و التغيرات المتوقعة في الظروف الديموغرافية و السكانية فيها يتعلق بمعدلات المواليد ، حجم السكان ، التوزيع العمري...، هذه العوامل لها دلالات تسويقية من حيث ميل العملاء للإدخار ، و الصرف و الإقتراض و تظهر أهميتها في التأثير على النشاط التسويقي للبنك .

5.4. البيئة التكنولوجية :

يؤثر التطور التقني بشكل كبير على صناعة البنوك من خلال تنوع و تعدد الخدمات المصرفية، كما أن الثورة الإلكترونية مستمرة في تحسين الطرق و الأساليب التي تتمكن بها البنوك من خدمة عملائها.

6.4. البيئة التنافسية :

إن تزايد المنافسة في السوق في النهاية دائما يكون لصالح العملاء نظرا لأنه يتيح لهم فرصة إختيار أوسع ، و لكي يتمكن البنك من تحقيق النجاح في السوق فإن الأمر يتطلب المعرفة الكافية لم تعرضه البنوك و المؤسسات المالية المماثلة من الخدمات و الأساليب التسويقية المستخدمة . كما يجب على إدارة التسويق في البنك أن تكون على دراية بالعوامل التي تحكم إختيار العملاء للخدمات المصرفية و التعامل مع البنوك و هذا بشكل مستمر.

هناك منافسة مباشرة تأتي من البنوك التي تقدم خدمات مصرفية مماثلة ، و يجب على البنك أن يكون مستعدا لها لكونها تؤثر على حصة البنك في السوق .

أما بالنسبة للمنافسة غير المباشرة فهي التي تأتي من كل الفرص الأخرى المتاحة لعملاء البنوك لاستخدام الموارد المالية المتاحة لهم . فقد يقرر العملاء مثلا أن الأموال الموجهة للإدخار في البنوك يمكن صرفها على إعادة تأييث المنزل أو الذهاب في إجازة. و تزداد حدة المنافسة غير المباشرة في سوق الائتمان الشخصي.

II. الميزة التنافسية:

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم ولا زال على جميع الأصعدة . فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ومنذ كتابات RICARDO وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة.

وفي أواخر السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية وأصبح التحدي الكبير الذي يواجهه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.

وفي تحويل المزايا النسبية إلى ميزات تنافسية، أصبح تحقيق هذه الأخيرة يتوقف على عدة عوامل منها:

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛
- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط الأبحاث والتعليم والمعرفة بصناعة استراتيجية معينة، فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق الميزة التنافسية وليس بتشتيتها؛
- ظروف الطلب المحلي، فكلما تميز الطلب بحساسية للجودة فإن ذلك يعطي للمؤسسات خبرة ودفعاً قوياً للتحديد والابتكار؛
- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار ومن ذلك الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث والتطوير.

وتنشأ الميزة التنافسية من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، توزيع وتطوير المنتج. ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها، والوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة "سلسلة قيمها".

II. 1. سلسلة القيمة:

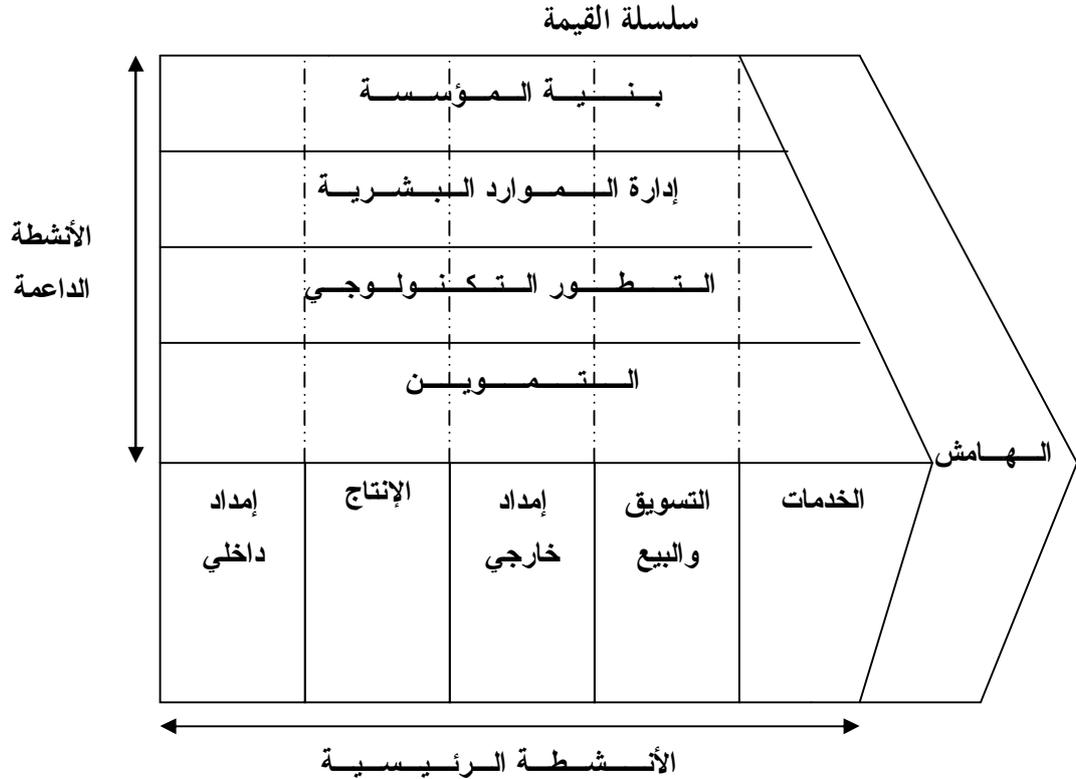
إن أول ظهور لمفهوم "تحليل القيمة" أو "سلسلة القيمة" كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية. ويمكن تعريف سلسلة القيمة بكونها الطريقة التي تسمح لنا بتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.

وقد قسم PORTER أنشطة المؤسسة كما هو موضح في الشكل الآتي إلى نوعين هما:

1. الأنشطة الرئيسية: وتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة والتي تتمثل أساساً في إنتاج

المنتج وتسويقه؛

2. الأنشطة الداعمة : وتتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية وهذا بتأمين شراء وسائل الإنتاج، وبإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية.



La concurrence selon Porter,. Source : PORTER M.,

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وتدعيم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية.

وانطلاقا من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تكتسب نوعين من الميزة التنافسية، ففيما تتمثل هذه

الأنواع ؟

II. 2. أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

- **التكلفة الأقل:** بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛
- **تميز المنتج:** في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

وتحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.

أما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة.

ولكن كيف للمؤسسة أن تتحصل على هذه الميزة؟ بمعنى آخر، ما هي مصادر الميزة التنافسية؟

II. 3. مصادر الميزة التنافسية

تعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

1. **الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراقات التي تقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج - بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

ومن هذا المنطلق مثلا وفي قطاع الخدمات، استحدثت **British Airways** درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جُمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم المخصصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة.

فأصبحت **British Airways** بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائرتها وعبر شبكتها العالمية. وكذلك استحدثتها لسرير خاص بالرضع على الطائرة. فمن المعلوم أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر، خصوصا إذا علمنا أن بلادنا تكرر ما يقارب 0.25% من الناتج الوطني الخام من أجل البحث، بينما تخصص تونس والمغرب 1% من ناتجها الوطني الخام، في حين تصل هذه النسبة إلى 5% في الدول الأوروبية.

2. **الزمن:** الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون؛
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3. المعرفة: المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

- وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.
- وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي:
- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات؛
 - مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات والجامعات؛
 - مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك، الخطوط الجوية.

لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي، فعليها المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟

4.11. تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟، وما هي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها؟

1.4. أسباب تطوير الميزة التنافسية:

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة، نجد:

1. ظهور تكنولوجيا جديد: للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون؛

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها : عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير

أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

3. تغير تكاليف المدخلات : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات

مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات، الخ.؛

4. التغير في القيود الحكومية : وتتمثل هذه التغيرات أساسا في : طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات

المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

2.4. شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها؛

- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر . حيث شرط الحسم

مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل

الآتي، وهذه المراحل متمثلة في:

1. مرحلة التقديم : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من

التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر؛

2. مرحلة التثبيت : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها؛

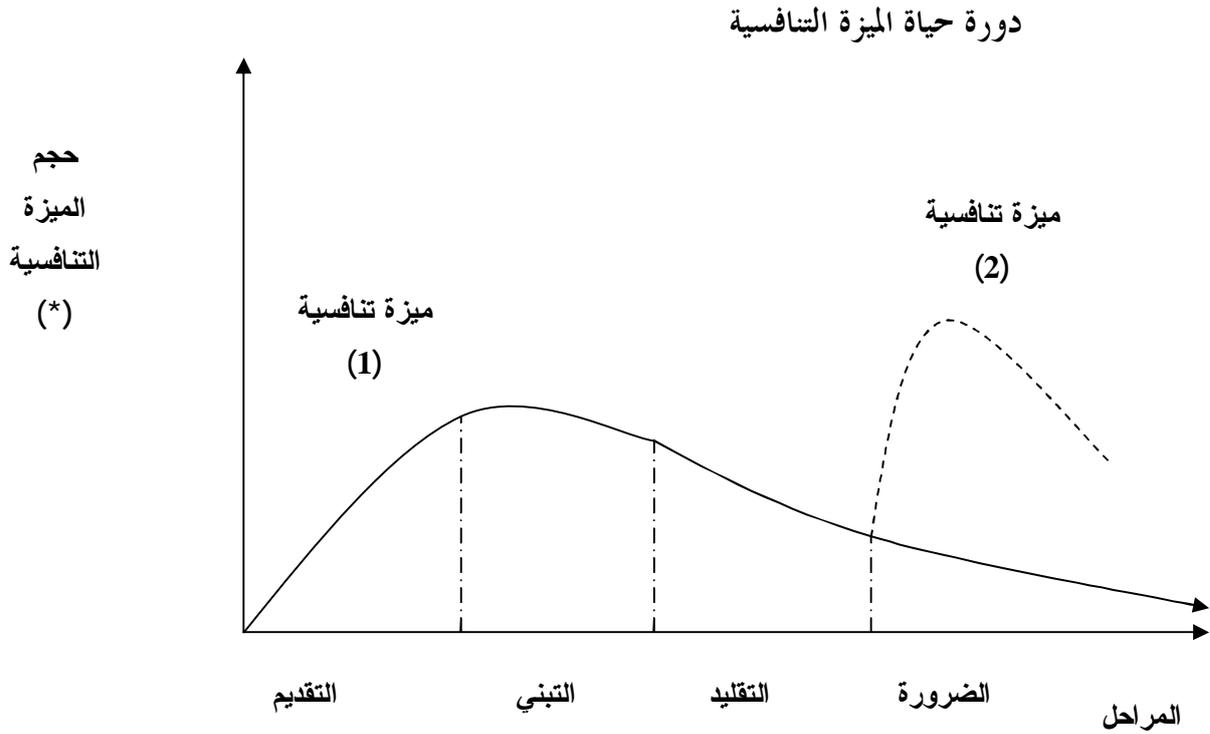
3. مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة،

وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛

4. مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على

أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها

ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.



المصدر: خليل، ن.م.، الميزة التنافسية في مجال الأعمال.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة - من الناحية النظرية - أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه من الناحية العملية - خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تُبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداه تغييرات في المنتج، طرق الصنع، وطرق التسويق.

III. الاستراتيجيات التنافسية:

III.1. أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمرکز ضمن المنافسة:

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:

- استراتيجية الرائد؛
- استراتيجية المتحدي؛

- استراتيجية التابع؛

- استراتيجية المتخصص.

1.1. استراتيجية الرائد : في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحافظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي:

1. رفع الطلب الأولي: مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق، وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، وأيضا رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج؛

2. حماية حصة السوق : عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتنوع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية . ويمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:

- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات؛

- الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛

- الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛

- الهجوم المضاد وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق؛

- الدفاع المتحرك وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد؛

- الانسحاب الاستراتيجي، عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات غير المهمة وتحافظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.

3. توسيع حصة السوق : للتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

2.1. استراتيجية المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضع يمة المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاوله إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا فيه.

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:

1. استراتيجية التخفيض: تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل؛

2. استراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع؛
3. استراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة؛
4. استراتيجية الابتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري؛
5. استراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق؛
6. استراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق؛
7. استراتيجية تقليص التكاليف: القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد، وكذا اقتصاديات اليد العاملة؛
8. استراتيجية الاستثمار في الأشهر: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الأشهر.

3.1. استراتيجية التابع:

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقاً من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

4.1. استراتيجية المتخصص:

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدر الشرائية؛

- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛

- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛

- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

ويمكن أن نحدد ريادة مؤسسة من عدمها عن طريق خبرتها المتراكمة وهذا باستعمال منحى الخبرة كمعيار

لذلك.

2.III. أثر الخبرة والموقع التنافسي:

لقد أعطت طريقة B.C.G أهمية كبيرة لأثر الخبرة في المؤسسة، أي أن المؤسسة ذات الخبرة العالية في الإنتاج هي التي تتمتع بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة وتستطيع أن تنتج منتجات ذات نوعية مرفعة، فهي تستطيع فرض أسعارها للميزة التنافسية التي تتمتع بها كنوعية المنتج، مما يساعد على زيادة نصيبها في السوق. ويقصد بأثر الخبرة أن تكلفة وحدة المنتج تميل إلى الانخفاض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج. وقد تقوم المؤسسة باختيار استراتيجية تنافسية تقوم على أساس تخفيض التكاليف نتيجة لأثر الخبرة، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات المنافسة بما يحقق لها النصيب الأكبر في السوق وبالتالي القيادة والسيطرة. وما سبق فإن تضاعف أثر الخبرة يُمكن المؤسسات من تحقيق ميزة في التكاليف، من ثم تحقيق القيادة في السعر والريادة في السوق.

و عليه نستخلص أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الخبرة والموقع التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسة الرائدة في السوق هي التي لها أكبر خبرة وتكاليف أقل.

1.2. الاستراتيجيات العامة للتنافس:

يمكن تعريف استراتيجية التنافس على أنها : "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

1. طريقة التنافس: وتشمل على عدة استراتيجيات كاستراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، الخ؛
2. ميدان التنافس: ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين؛
3. أساس التنافس: ويشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد اقترح PORTER ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

- استراتيجية قيادة التكلفة؛
- استراتيجية التمييز؛
- استراتيجية التركيز.

1.1.2. استراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية توافر عدة شروط وهي:

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة سيؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلعة المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج ج المباشرة، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الاستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها. وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الاستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

2.1.2. استراتيجية التمييز:

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتميز فيها. وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛
- تكنولوجيا مميزة؛

- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر)؛
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

وحتى تضمن المؤسسة استراتيجية تمييز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة استخدامات المنتج، كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط اتتمانية أفضل.

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الاستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع.

3.1.2. استراتيجية التركيز:

يقصد بالتركيز اختيالمؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل : المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافيا). فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.

وتنقسم استراتيجية التركيز إلى فرعين:

1. التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة؛

2. التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
ويمكن القول أن كل استراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة تنافسية وفي الحفاظ عليها.
ويوضح الجدول التالي، المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها.

الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز	السوق	السوق
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق	المستهدف

المصدر: السيد غراب ك.، (1999)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، ص. 120.

إن عملية اختيار استراتيجية تنافسية وتطبيقها غير سهل، لكنه الطريق الإيجابي في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية، فما معنى هذه الأخيرة؟ وكيف يمكن للمؤسسة الحصول عليها؟

المراجع:

- ◆ الشربيني ع.، (1996) "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 16، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ◆ خليل ن.م.، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
- ◆ عبود نجم ن.، (سبتمبر 1999)، "الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ◆ عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية للبيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- ◆ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، الأردن، 1994.
- ◆ HAMADOUCHE A., (1997), Méthodes et outils d'analyse stratégique, édition Chihab, Alger.
- ◆ L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris PORTER M., (1997),
- ◆ PORTER M., (1999), La concurrence selon Porter, édition Village Mondial, Paris.

- Monque zollinger et ericlamarque. Marketing et stratégie de la banque
Edition DUNOD 3eme édition ,paris , 1999. ◆
- Michel badoc , marketing management pour les sociétés financières , les
éditions d'organisation , paris ,1998. ◆
- Michel badoc et autres, E. .marketing de la banque et de l'Assurance,
edition d'organisation , paris 1999 . ◆
- Michel badoc, * trois défis pour la banque de demain* , banque magazine
,N° 605 ; Juillet / Aout 1999. ◆