

## استراتيجيات التنافس

### مقدمة:

يرى ديشامب ونايك: " أن ما يميز الشركات العظيمة الدائمة من الآخرين هو المنتجات التي تباعها ". وبناء على زيارات لعدد من الشركات الرائدة ، يرى ديشامب ونايك أن هذه الشركات تنجح في المنافسة لأنها تعتقد أنه لا يوجد شيء اسمه منتج " سلعة " حتى في الصناعات الأساسية مثل المعادن والكيمائيات والأعمال الزراعية . يمكن للموردين دائما إيجاد طرق لتمييز منتجاتهم عن منتجات منافسهم، والنتيجة الطبيعية هي أنه إذا فشل المرء في التفريق بين الأساس الوحيد للمنافسة وهو التكلفة والسعر..

يقترح ديشامب ونايك 5 استراتيجيات أساسية للتنافس من خلال المنتجات:

- التنافس من خلال انتشار المنتجات " Competing through product proliferation "
- التنافس من خلال القيمة " Competing through value "
- التنافس من خلال التصميم " Competing through design "
- التنافس من خلال الابتكار " Competing through innovation "
- التنافس من خلال الخدمة. " Competing through service. "

### التنافس من خلال انتشار المنتجات:

هذه الاستراتيجية كانت رائدة من قبل جنرال موتورز في 1920 و 1930 في معركتها مع فورد , كان يُعتقد في السابق أنها حكرا على الشركات الكبيرة والغنية ، بينما يُعترف بها الآن على أنها تعكس فعالية تطوير الشركة وتعتبر أحد أكثر الاستراتيجيات فعالية للعديد من الشركات اليوم. وينظر إلى الشركات اليابانية على أنها بارعة بشكل خاص في استراتيجية الانتشار التي تتخذ فيها مقارنة عشوائية تجاه السوق، وهو ما يتناقض مع الشركات الغربية التي لديها " عقلية ". حيث تطلق الشركات اليابانية العديد من المنتجات الجديدة في وقت واحد أو في تعاقب وثيق

وتستخدم استجابة السوق لتحديد الدعم والانسحاب ما نسميه في مكان آخر "التسويق التجريبي والخطأ". على نقيض ذلك، تسعى الشركات الغربية لتحديد طلقة واحدة وهدفها محدد بشكل أكثر دقة والنتيجة أنه إذا فاتهم "فشلوا"، عليهم تكرار الإجراء أي "الانتاج" مرة أخرى.

الدعاة الرئيسيون لاستراتيجية الانتشار هم هوندا في الدراجات النارية التي طغت تجاه تحدي ياماها في أوائل الثمانينيات مع موديلات جديدة و 113 منتج بتعديلات ضد ياماها 34 و 37 في فترة 18 شهرًا . سوني التي لم تتمكن من حماية تكنولوجيا Walkman الخاصة بها عندئذ ذهب 80٪ من السوق إلى المنافسين إلى أن قامت شركة Sony بإدخال 150 طرازًا جديدًا في الفترة 1989-81 واستعادت مكانتها السابقة بحصة سوقية تزيد عن 50٪ . كذلك Procter و Gamble اللذان قدما العديد من المتغيرات من علامة Pampers التجارية الخاصة بها من أجل المنافسة.

#### التنافس من خلال القيمة:

يرى البعض أن الجودة العالية بتكلفة منخفضة هي الاستراتيجية النهائية . على حد تعبير ديشامب ونايك ، " بأيدي رجال الأعمال الجريئين مثل هنري فورد ، حفزت هذه الاستراتيجية ثورة المستهلك العظيمة في العشرين". إنها تحدد نهجين منفصلين: التحسين المستمر وإعادة الهيكلة الجذرية. تعمل العديد من الشركات في الصناعات التقليدية بشكل غريزي ضمن نموذج مقايضة "الجودة / التكلفة البسيطة نسبيًا". بهذه الطريقة من التفكير يوجد علاقة مباشرة وثابتة بين الجودة والتكلفة، وأي تحسن ملحوظ في المنتج، سواء في التصميم أو الميزات ، يتطلب زيادة تناسبية في التكاليف. ينظر إلى BMW و Mercedes-Benz لدعم هذا الرأي .

على النقيض من ذلك ، تمتلك تويوتا نموذجًا عقليًا لمنحنيات متعددة ومتحركة. وتسمح هذه الرؤية البديلة بالتخطيط المنهجي وإدخال التحسينات على العمليات التي تحوّل بشكل مثير أي منحى الجودة / التكلفة المعطى. ويتحقق التحول من منحى نوعي / تكلفة إلى آخر من خلال عدد من النهج المكمل ، بما في ذلك جوانب العمليات في التنمية والتصنيع، وتحسينات التصميم المنتظم والتتبع المستمر للعوامل غير الفعالة والنفايات على جميع المستويات. يمكن رؤية مزايا هذه الأساليب البديلة بسهولة في نجاح تويوتا وصعوبات مرسيدس. تم تعديل نهج إعادة الهيكلة الجذرية من قبل ايكيا الذي قام بتصحيح تصميم الأثاث والتصنيع والبيع بالتجزئة من خلال إعادة التفكير في نظام الأعمال بأكمله في صناعته من مفهوم المنتج إلى التوزيع من خلال تقديم تصميم ممتاز وجودة منتجات مدعومة بخدمة عملاء قوية ، تقدم ايكيا قيمة فائقة بالمقارنة مع مصنعي / تجار التجزئة التقليديين للأثاث.

### التنافس من خلال التصميم

بالنسبة للمصنعين الذين يتنافسون من خلال التميز في التصميم مثل أي بي إم ، سوني ، هارلي-ديفيدسون وأوليفيتي ، "

IBM, Sony, Harley-Davidson and Olivetti

" التصميم ليس إضافة تجميلية، بل وسيلة للتعبير عن هويتهم المؤسسية في السوق وإقامة منتجاتهم كمرادف للجودة. " يتم تحقيق ذلك من خلال تصميم المنتجات التي هي:

- جاذبية جمالية
- آمنة وممتعة للمس والاستعمال
- مفهومة على الفور وسهلة التشغيل
- سهلة التركيب والتعامل والتخزين والتنظيف والصيانة
- سهلة واقتصادية لتصنيعها
- النجاح في التصميم يدعو إلى مزيج من التصميم الهندسي (من الداخل إلى الخارج) مع التصميم الجمالي (من الخارج إلى الداخل).

### التنافس من خلال الابتكار

تنافس شركات قليلة باستمرار من خلال الابتكار. تلك التي تشمل Black & Decker و Canon و Philips و Sony ولكن بسبب مخاطر الابتكار، فغالبا ما يحصد المتبعين السريعين المكافآت التي يفقدها المبتكر الحقيقي. ومع ذلك، لا ينجح المتبعون السريعون عادةً الا عندما يفتقر المبتكر الأصلي للمكانة السوقية أو القوة المالية لاستغلال ابتكاره بشكل كامل. وينجح عدد قليل من المتبعين السريعين في مواجهة مبتكر يتمتع بوضع سليم ومكانة سوقية جيدة.

قد تكون استراتيجيات الابتكار تدريجية أو جذرية وقد تكون من أعلى لأسفل أو من أسفل للأعلى في أصولها وعملياتها. قد تكون الابتكارات الجذرية (الاختراق) نتيجة لسياسة واعية.

ولكن، بحسب ديشامب وناياك، " لا تحدث الاختراقات من الأعلى الى الأسفل الا عند توافر الشروط الآتية:

- ادارة عليا ذات رؤية قوية حول مكان وكيفية الابتكار والقدرة على التواصل وتعبئة الناس لتحقيق ذلك.
- ثقافة تكنولوجية قوية وقدرة على مستوى عالمي لتطوير الابتكار - تمكين التقنيات ومفاهيم المنتجات الاحتكارية الجديدة.
- احساس واضح جداً بالعميل (من خلال مزيج من البحث والحدس) والقدرة على ترجمة مفاهيم المنتج الى منتجات جذابة وقابلة للبيع.

- القدرة على الجمع بين ابتكارات تعزز بعضها بعضاً (على سبيل المثال في المنتج وعملية التصنيع).

ومع ذلك، فإن الاختراقات من أسفل إلى أعلى قد تكون هي السائدة (لا سبب آخر سوى وجود الكثير منها) ومع ذلك، فإن الابتكار التدريجي أكثر شيوعاً خاصة في أسلوب من أعلى لأسفل حيث توجد سياسات رسمية للبحث والتطوير.

بالنسبة للابتكار التدريجي من القاعدة إلى القمة، يجب أن توجد الثقافة الصحيحة التي تنشئ مناخاً يشجع على الابتكارات ويوفر آليات لتسهيلها.

#### التنافس من خلال الخدمة:

في حين ينظر العملاء (المستهلكون) إلى المنتج والخدمة على أنهما وجهان لعملة واحدة، بينما يعطي معظم المصنعين اهتماماً أكبر إلى المنتج ويعتبرون أن الخدمات تمثل إضافة للتكاليف بدلاً من القيمة. يتأكل هذا المفهوم بسرعة مع تزايد الاعتراف بأهمية خدمة العملاء. ويستنتج ديشامب ونايك: "إن أساس كل هذه الطرق المتنوعة للتنافس هو إدراك أن المنتجات يتم إنشاؤها من خلال "عملية".