

خلاصات

يونيو 2023 - سنة الإصدار 31

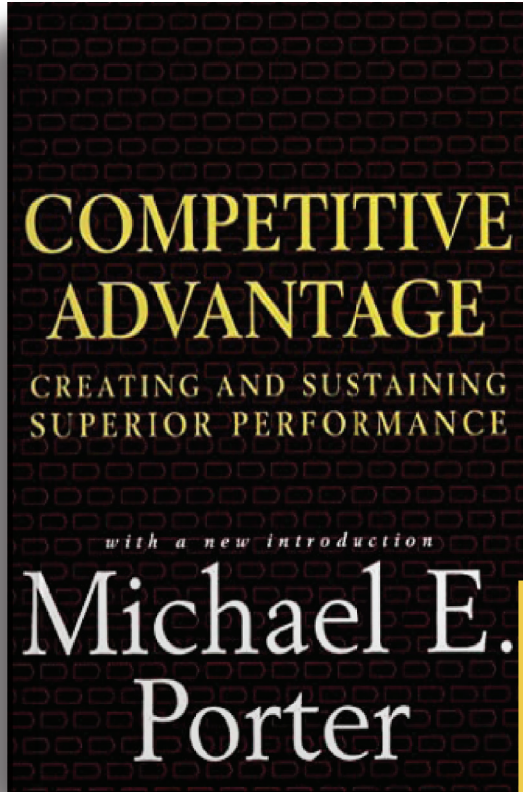
كتب المدير و رجل الأعمال

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كلاسيكيات الإدارة

الميزة التنافسية

تحقيق واستدامة أعلى مستويات الأداء



تأليف: مايكل بورتر

www.edara.com

لماذا يُعد هذا الكتاب من كلاسيكيات الإدارة؟

في عام 1985 تم نشر كتاب الميزة التنافسية كمكمل لكتاب بورتر السابق (الاستراتيجية التنافسية 1980): الذي أخذ بعين الاعتبار المنافسة على مستوى القطاع، في حين ركز كتاب الميزة التنافسية على المنافسة من وجهة نظر الشركة، وكيفية تحديد مركزها التنافسي، وتحليل "سلسلة القيمة" لتمكينها من التفوق التنافسي والحفاظ عليه من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية.

لقد ساعدت أفكار الميزة التنافسية مسؤولي الشركات على تبني أفكار استراتيجية داخلية بشكل أكبر، ففي السابق كانت هوية الشركة تعرف بناءً على علاقتها الخارجية: كالحصة السوقية، أو حجمها النسبي، بينما وجدت أفكار بورتر طريقة جديدة في النظر إلى الشركة كسلسلة من النشاطات التي ترتبط ببعضها عن طريق (سلسلة القيمة).

وفي بيئة العمل الحالية التي تشتد فيها المنافسة، صار مهماً أن تحصل أية شركة على ميزة تنافسية كي تستمر. لهذه الأسباب، يُعتبر الكتاب مهماً كإحدى كلاسيكيات الإدارة الواجب الاطلاع عليها.

تعريف الميزة التنافسية

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها، ويؤدي إلى زيادة أرباحها، عن طريق بناء نموذج "سلسلة القيمة": وهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تضيف قيمة والتي تبدأ مع المواد الخام الأساسية القادمة من الموردين، والانتقال إلى سلسلة من الأنشطة ذات القيمة المضافة التي تشارك في إنتاج وتسويق المنتج أو الخدمة، وتنتهي مع الموزعين في الحصول على السلع النهائية إلى يد المستهلك النهائي.

وتنشأ الميزة التنافسية نتيجة:

1- العوامل الخارجية

إن تغير احتياجات العملاء أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على تلك المتغيرات. وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق التخطيط الاستراتيجي.

2- العوامل الداخلية

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق قيمة جديدة للعميل.

القوى التنافسية الخمس

هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم الاستراتيجية، وتحليل المميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق. وهذه الأداة تقارن بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع (هيكل الصناعة)، وتشمل:

1- إمكانية دخول منافسين جدد

وهي مدى قدرة دخول شركات جديدة للسوق بسهولة مما قد يؤثر على ربحية مشروعك.

2- قوة المشترين

وهي القدرة التفاوضية للعملاء وقدرتهم على خفض أسعار السلع والخدمات في السوق.

3- قوة الموردين

وهي القدرة التفاوضية للموردين وقدرتهم على التأثير على أسعار السوق من ناحية المواد الخام أو المكونات أو العمالة.

4- المنتجات البديلة

مدى قدرة المستهلكين على إيجاد بدائل للسلع أو الخدمات التي يقدمها المشروع.

5- قوة المنافسين

والمقصود هو عدد المنافسين ومدى قوتهم ومدى تأثير ذلك على مشروعك.

استراتيجيات الميزة التنافسية

للوصول إلى الميزة التنافسية ضمن القوى الخمس، يشير بورتر إلى أن الشركة يمكن أن تعتمد على واحدة من

الاستراتيجيات الثلاثة التالية:

1- استراتيجية قيادة التكلفة

هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها الشركات التي تستهدف عملاء يهتمون بسعر المنتج بشكل أساسي، وتقوم الاستراتيجية على تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين (مع الاحتفاظ بمستوى متوسط نسبياً من التميز أو الجودة). وقد تنتج هذه الاستراتيجية بغرض:

توفير عائدات أكبر بغرض استخدامها في البحوث والتطوير للحفاظ على الوضع التنافسي.
المنافسة السعرية لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة.

2- استراتيجية التميز

على الجانب الآخر تأتي استراتيجية التميز والتي تحاول المؤسسات من خلالها أن تشبع حاجات ورغبات العملاء بشكل يصعب تقليده بواسطة المنافسين وخاصة أولئك الذين يهتمهم عنصر الجودة ومميزات المنتج وخصائصه أكثر من السعر، في ذات الوقت الذي يقدر فيه المستهلك هذا التميز ويكون مستعداً لدفع قيمة أكبر في مقابله. وتواجه هذه الاستراتيجية صعوبة تتمثل في إمكانية تقليد المنافسين لهذه الميزات سواء بشراء التكنولوجيا التي تساعدهم على ذلك أو باجتذاب الموارد البشرية صاحبة هذا التميز. وتكون تكلفة هذه الاستراتيجية مرتفعة وبالتالي يجب أن يتم تعويض ذلك من خلال سعر بيع يزيد عن تكلفة التميز للتمكن من تحقيق هامش الربح المخطط.

3- استراتيجية التركيز

حيث تركز المؤسسة على قطاع سوقي معين ربما يشمل مجموعة من المستهلكين ذوي الاحتياجات والأذواق المتجانسة، أو التركيز على منطقة جغرافية محددة، مع ترك باقي السوق للمنافسين. وتمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من خدمة ذلك القطاع بشكل أكثر كفاءة وفاعلية عن طريق دراسة متعمقة وعلاقة أكثر قرباً مع المستهلكين. إلا أن هذه الاستراتيجية معرضة دائماً لمخاطر متعددة أهمها دخول منافس قوي على ذات الشريحة السوقية مما يعرض المؤسسة لمخاطر فقدان نسبة كبيرة من الحصة السوقية وربما لفقدانها كاملة.

ويرى بورتر أن المؤسسات التي تحاول تطبيق أكثر من استراتيجية من هذه الثلاث في آن واحد سوف تعاني من انخفاض في الحصة السوقية وانخفاض في الأرباح بالتبعية حيث سيتوجه المستهلكون الباحثون عن السعر الأقل إلى المؤسسات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة بشكل صريح، والآخرين الباحثون عن منتج متميز إلى الشركات ذات استراتيجية التميز تاركين تلك المؤسسة في منطقة الاختناق.

النطاق التنافسي

يُعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وبالتالي تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة،

وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:

نطاق القطاع السوقي

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

النطاق الرأسي

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها بالاعتماد على مصادر توريد مختلفة. فالتكامل الرأسي المتفوق المرتفع عن المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل، أو التمييز.

النطاق الجغرافي

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

نطاق الصناعة

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تتنافس معها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

سلسلة القيمة

هي مجموعة من النشاطات التي تخلق قيمة أثناء كل عملية، وهي تتألف من:

نشاطات رئيسية: وتعتبر بمثابة النشاطات الملموسة التي تساهم في رفع قيمة المنتج عن تكلفته. مثل: (شراء المواد الأولية وإدراجها في العمليات الإنتاجية عليها، ومن ثم توزيعها بالإضافة إلى الخدمات الأخرى المقدمة).

نشاطات الدعم: تعبر عن الفرق بين القيمة الكلية وتكلفة التشغيل، وهي بمثابة البنية التحتية للشركة (كالموارد البشرية، والجودة، التدريب...)

كيف يمكن تطبيق هذه الأساليب؟

- ✍ يتم دراسة تكلفة كل عملية من عمليات سلسلة القيمة: توريد الخامات، التخزين، البحوث والتطوير والتصميم، التصنيع، التجميع، الاختبار والفحص، تخزين المنتجات، التسويق والبيع، التوزيع، خدمة ما بعد البيع وخدمة الموزعين).
- ✍ تحديد العمليات التي لها أكثر تكلفة، فأحيانا تكون الخامات تشكل النسبة الأكبر من التكلفة وأحيانا تكون العمالة.
- ✍ تحديد تكلفة كل عملية مقارنة بشركات مثيلة إن أمكن ذلك.
- ✍ تحديد وسائل تقليل التكلفة لكل عملية.
- ✍ تحديد فرص تقليل التكلفة.
- ✍ تحديد الخطوات التنفيذية ومتابعة التنفيذ.

كما توجد روابط بين سلسلة القيمة في الشركة وسلسلة القيمة لدى الموردين. يُعرف هذا باسم "الروابط الأفقية" (الروابط السوقية أو قنوات نقل التعلم والخدمات المعلوماتية والتقنية بين الشركات).

الميزة السعرية

تحتاج الشركة لإطار واضح لتحليل النفقات كي تنجح في اكتساب ميزة تنافسية سعرية، ويتم عمل تحليل النفقات باستخدام الخطوات التالية:

- ✍ تحديد سلسلة القيمة من خلال معرفة نسبة نفقات التشغيل والأصول إلى نشاطات القيمة.
- ✍ تسعير كل نشاط تقوم به الشركة.
- ✍ ضبط مواصفات المدخلات المُستَراه لضمان توفيرها مزيد من القيمة التي تم شراؤها من أجلها.
- ✍ وضع سياسات شرائية تعزز التفاوض.
- ✍ اختيار الموردين بعناية وإدارة التكاليف.
- ✍ وضع تدريب الموظفين في الاعتبار، والحرص على تحفيزهم.

⬅ احذر الآتي:

- ✍ الأخطاء في تقدير التكلفة بسبب تقارير غير دقيقة.
- ✍ التركيز على تقليل التكلفة بما يجعل المنتج غير مقبولاً لدى العميل.
- ✍ عدم إشراك العاملين والاستماع لأفكارهم، التي قد تساهم في تقليل التكلفة، أو تطوير السوق أو المنتج.
- ✍ تقليل الاستثمار الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة.
- ✍ تقليل الإنفاق بشكل يؤدي إلى أضرار أكثر على المدى البعيد مثل: عدم الإنفاق على صيانة المعدات حيث يؤدي إلى انهيار المعدات على المدى البعيد.
- ✍ تجاهل التكاليف غير المباشرة والنشاطات الصغيرة.
- ✍ سوء فهم طرق التسعير، ما يؤدي إلى سوء تقديرها.
- ✍ الإخفاق في استغلال الروابط.
- ✍ التفكير في الزيادة التدريجية البطيئة.
- ✍ التقليل من شأن التمييز.

التمييز

يتحقق التمييز حين تقدم الشركة منتجاً قيماً تتفرد به عن المنافسين. و يُعتبر أمراً مكلفاً. لذا، من المهم أن يخلق التمييز "قيمة". مع ذلك، فبعض نشاطات التمييز تقلل التكاليف. مثل: التكنولوجيا الحديثة في التصنيع.

ويمكن تحسين القيمة من خلال:

- ✍ تحديد المميزات الأساسية الغير سعرية التي يضيفها المنتج للمشتري، مثل تحسن أداء المنتج الذي يزيد استخدام المنتج أو يقلل بساطة استخدامه، بمثابة ميزة أساسية، فالقيمة هي التي ترضي العميل.
- ✍ خفض تكاليف الشراء من خلال تقليل معدل الاستخدام، وخفض تكاليف التوصيل والتركيب.
- ✍ استغلال مؤشرات القيمة، مثل مظهر المنتج وجاذبيته، والإعلان، وغيرها كي تجذب المشتري. ولكي تحدد الشركة مؤشرات القيمة، تحتاج لتحديد المشتري الحقيقي لتحديد معايير شرائية يمكن تقسيمها إلى: معايير استخدام، ومعايير توجيه.

التكنولوجيا

تؤثر التكنولوجيا في الميزة التنافسية من حيث لعبها دور هام في تحديد المركز التنافسي من خلال التمييز في الجودة أو السعر. وقبل أن يتم تنفيذ التغييرات التكنولوجية، من المهم أن تعرف الشركة ما إذا كانت مطلوبة أم لا من خلال:

- ✍ تقييم أثرها على معدل الإنتاج، وتكاليف الإنتاج، وزيادة القيمة للمشتري من خلال توفير جودة أفضل.
- ✍ انتقاء التكنولوجيا مع مراعاة أثرها في جميع مناحي العمل. وطبقاً لأهداف الشركة وميزتها التنافسية.
- ✍ ولكي تحقق الشركة ميزة تقنية مستدامة، يجب أن تستمر في التجديد أسرع من منافسيها وفي امتلاك التكنولوجيا الأصيلة التي لا يمكن تقليدها.

المنافسة

في مجال الصناعات تحتاج لمعرفة نوع المنافسة التي تواجهها. فقد تكون للمنافسة تأثير إيجابي على العمل: فمن الممكن أن تمنح المنافسة منافع مثل:

- ✍ زيادة الميزة التنافسية.
- ✍ وتحسين هيكل الصناعة.
- ✍ ومنع دخول اللاعبين الجدد.
- ✍ وتطور السوق.

على المؤسسة أن تعمل باستمرار كي تتعامل مع توقعات المنافسين: إذ يتسبب إحباط المنافسين، أو مهاجمة القادة (المتحكمين في السوق)، أو الاستحواد على نصيب كبير جداً من السوق في إخفاق في اختيار المنافسين.

تجزئة السوق

تُعد تجزئة السوق ضرورة لوضع استراتيجية تنافسية. وتعد الفروق الهيكلية وفروق سلسلة القيمة من بعض الأسباب التي تؤدي لتجزئة الصناعة، حيث:

- ✍ يمكن تجزئة المنتجات بناءً على الحجم، والسعر، والتغليف، ومستوى المدخلات، والأداء، وخصائص المنتج.
- ✍ وتتم تجزئة المشترين بناءً على الصناعة أو التجارة. وقنوات التوزيع، والتجزئة الجغرافية، وأذوق المستهلكين

فيجب أن تختار الشركة المناطق التي ستركز عليها بناءً على:

- ✍ استدامة ميزتها التنافسية أمام المنافسة.
- ✍ ومخاطر المنتجات البديلة.

(خطر الإحلال) المنتجات البديلة

الإحلال عملية تهدد أية صناعة، وقد يتسبب في تحول هيكل الصناعة، حيث يحدث الإحلال تدريجياً: إذ يبدأ على مستوى معتدل لبعض الوقت، ثم لا يلبث أن ينطلق إذا ما كان البديل خال من العيوب، وإذا ما أخفق لاعبو الصناعة في درء تهديد الإحلال يستمر التصاعد في الحدوث ريثما يصل البديل إلى أعلى مستويات التغلغل في السوق.

ويبدأ الإحلال في معظم الوقت في أجزاء الصناعة التي تعتمد على: التكاليف وسهولة التحول. وطبقاً لتأثير الإحلال على شركة بعينها، قد تروج الشركة للبديل أو تحمي نفسها منه، ولكي تتعامل الشركة مع مثل هذا الخطر، تحتاج لتحديد البدائل التي تهددها.

الإحلال عملية ذات مكونات ثلاثة تشمل:

- ✍ تكاليف التحول إلى البديل
- ✍ وإمكانية تحول المستهلكين
- ✍ وسعر البديل مقارنة بسعر المنتج

ويتغير خطر الإحلال بمرور الوقت في خمسة مناحي، هي:

- ✍ تغير السعر النسبي
- ✍ القيمة
- ✍ تحول التكاليف
- ✍ نظرة المشتري للقيمة
- ✍ احتمالية الإحلال

تضع الشركات نوعين من الاستراتيجيات:

استراتيجية الشركة

تشير استراتيجية الشركة إلى الاستراتيجية العامة للمنظمة التي تتكون من وحدات أعمال متعددة ، و تعمل في أسواق متعددة. وتحدد كيف أن الشركة ككل تدعم وتعزز قيمة وحدات الأعمال داخلها، و تجيب على السؤال: "كيف يمكننا هيكلة الأعمال العامة، حتى يتسنى لجميع أجزائه خلق المزيد من القيمة معاً مما لو كانوا على حدة؟"

استراتيجية وحدات العمل

تقسم عدة شركات عملياتها إلى وحدات عمل صغيرة مسؤولة أمام الإدارة. يحتاج التفاعل بين وحدات العمل للدراسة بهدف الإلمام بأثره على الميزة التنافسية. وتهتم الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل بالمنافسة بنجاح في الأسواق الفردية ، وتتناول السؤال "كيف نفوز في هذا السوق؟" ومع ذلك، يجب ربط هذه الاستراتيجية بالأهداف المحددة في استراتيجية الشركة.

ويمكن للشركات القيام بذلك عن طريق بناء كفاءات داخلية قوية، ومن خلال تبادل التقنيات والموارد بين وحدات الأعمال ، و من خلال زيادة رأس المال بفعالية من حيث التكلفة، ومن خلال تطوير ورعاية علامة تجارية قوية للشركات.

كما يعتبر التحليل التنافسي، بما في ذلك جمع المعلومات الاستخباراتية التنافسية ، نقطة انطلاق رائعة لتطوير الاستراتيجية. ومن المهم التفكير في كفاءاتك الأساسية ، وكيف يمكنك استخدامها لتلبية احتياجات عملائك بأفضل طريقة ممكنة.

الاستراتيجية الأفقية (استراتيجية الفريق)

بدلاً من التنظيم السلمي الذي يركز على المنصب والفرد، ظهر التنظيم الأفقي أو ما يسمى المؤسسة الأفقية التي تتبنى أشكالاً تنظيمية تركز على العمليات المفتاحية بالمؤسسة و المهارات الأساسية المحددة للنجاح ولتنفيذ استراتيجيات وحدات العمل، تحتاج إلى فرق عمل منظمة للعمل معاً. و كل من هذه الفرق لديه مساهمة مختلفة ، مما يعني أن كل فريق يحتاج إلى استراتيجية خاصة به على مستوى الفريق مهما كانت بسيطة.

ويجب أن تؤدي استراتيجية الفريق إلى تحقيق استراتيجية وحدات العمل واستراتيجية الشركة، مما يعني أن جميع مستويات الاستراتيجية تدعم و تعزز بعضها البعض لضمان نجاح المؤسسة.

ولذلك تُستخدم الاستراتيجية الأفقية (إعطاء الموظف مستوى أكبر من الحرية في العمل وحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار "التمكين") لتنسيق الأهداف والاستراتيجيات في وحدات العمل المترابطة.

ويجب مراعاة ما يلي عند تطبيق الاستراتيجية:

- 📌 **تنوع المهام:** عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة وعندما تتطلب من العامل مهارات ومواهب مختلفة.
- 📌 **هوية الوظيفة:** عندما تتطلب الوظيفة من العامل القيام بمهام الوظيفة بالكامل، من دون القيام بعمل مبتور، أو بجزء من العمل.
- 📌 **أهمية المهام:** عندما تترك الوظيفة أثراً على الآخرين داخل أو خارج المنظمة (أي أن يكون للوظيفة دور في التأثير في حياة الآخرين).
- 📌 **الاستقلالية في العمل:** عندما تمنح الوظيفة حرية للعامل واستقلالية في العمل وحرية في التصرف في تخطيط العمل وجدولته وتحديد إجراءات العمل.
- 📌 **التغذية الراجعة:** عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج عمله ونتائج أدائه.
- 📌 **السلطة:** ترجع إلى مسؤول العملية الذي يتحمل المسؤولية كاملة عن كل عملية مفتاحية، فمن المهم أن يشعر مدير كل وحدة أنه يُكافأ على جهده الفردي كي يتحمس للعمل ولتحقيق أفضل النتائج.
- 📌 **إلغاء المهام التي لا تضيف قيمة.**
- 📌 **منح إمكانية اتخاذ القرار لجميع أعضاء الفريق كل في إطار مجال تدخله المباشر.**
- 📌 **الاعتماد على المعلوماتية.**
- 📌 **نشر ثقافة مؤسسة معتمدة على الشفافية و التعاون والتكاتف.**

الحفاظ على الميزة التنافسية

قد نتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية. الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها.

ولهذا السبب، تحتاج الشركات إلى استراتيجيات هجومية ودفاعية. ويتم تنفيذها بناءً على الموقف. فمثلاً، قد تنفذ الشركة استراتيجية الهجوم كي تحصل على نصيب السوق. وحين يهاجم المنافسون، تحتاج الشركة لتنفيذ استراتيجية دفاعية. يساعد هذا الشركة على الصمود دون فقدان ميزتها التنافسية. يتم وضع جميع هذه الاستراتيجيات بناءً على الإلمام بطبيعة السوق، والمنافسة، والشركة نفسها.

تأليف:



مايكل بورتر

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، ومؤلف الاستراتيجية التنافسية، حاصل على جائزة مؤسسة ماكينزي لعام 1979 لأفضل مقالة في هارفارد، وهو مستشار استراتيجي للعديد من المؤسسات في الولايات المتحدة .

الكتاب:

Title:Competitive Advantage:
Creating and Sustaining
Superior Performance
Author:Michael E. Porter
Publisher:Free Press -June
2008
Pages: 592
ISBN:978-0684841465

”فمثلا قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية ولكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين“.

يتمتع قادة السوق بميزات مثل: السمعة، واقتصادات الحجم التي تجعل استراتيجيات الدفاع أسهل بالنسبة إليهم. ومن ثم، هناك شروط يجب توافرها قبل الهجوم على قائد السوق. وهي:

- 1- التقارب في الأنشطة الأخرى.
- 2- الحيلولة دون ثأر القائد.
- 3- ميزة تنافسية مستدامة.

نزل التطبيق الآن



حقوق الملكية
الفكرية محفوظة
لموقع وتطبيق

www.edara.com