المحور العاشر:

تنافسية المنظمة

Organizational competitiveness

محاضرة المحور العاشر: تنافسية المنظمة (الأسبوع 11)

تمهيد:

من خلال هذه المحاضرة سوف يتم التعرف على مفهوم وأهمية تنافسية المنظمة، محددات تنافسية المنظمة، إستراتيجيات التنافس الحديثة، قياس الأداء التنافسي، بناء الميزة التنافسية المستدامة، وأخيرا أمثلة عملية من عالم الأعمال.

أهداف محاضرة المحور العاشر: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مفهوم وأهمية تنافسية المنظمة.
- التعرف على محددات تنافسية المنظمة.
- استيعاب إستراتيجيات التنافس.
- فهم قياس الأداء التنافسي.
- التعرف على كيفية بناء الميزة التنافسية المستدامة.
- الاطلاع على أمثلة عملية من عالم الأعمال.

أولا: مفهوم وأهمية تنافسية المنظمة

1- مفهوم تنافسية المنظمة:

توجد العديد من التعريفات التي تحاول توضيح مفهوم تنافسية المنظمة. وفيما يلي بعض التعريفات:

- "تنافسية المنظمة هي القدرة على بناء وتطوير سلسلة قيمة تحقق توفيراً في التكلفة أو تميزاً في المنتج."
- "تنافسية المنظمة تتحقق عندما تدير قوى التنافس الخمس بنجاح يضمن لها هوامش ربح أعلى."
- "تنافسية المنظمة تنشأ من تنفيذها المتميز لاستراتيجيات التركيز أو التمييز أو الريادة بالتكلفة."
- "تنافسية المنظمة هي امتلاك مزايا يصعب على المنافسين محاكاتها، مما يمنحها أفضلية تنافسية طويلة الأمد."
- "التنافسية هي القدرة على تحقيق ميزة استثنائية عن المنافسين عبر استراتيجيات تركز على التميز والابتكار."
- "تنافسية المنظمة تتحقق عندما تنفّذ استراتيجية قيمة لا يطبقها منافس حالياً أو محتمل."
- "تنافسية المنظمة تعني امتلاكها نقاط قوة لا يستطيع المنافسون الوصول إليها بسهولة."
- "تنافسية المنظمة تنبع من صياغتها وتنفيذها لخطة عمل تضعها في وضع فريد مقارنة بالمنافسين."
- "تنافسية المنظمة هي قدرتها على ابتكار منتجات وخدمات يصعب على الآخرين مجاراتها."
- "التنافسية تُبنى على تحليل البيئة الخارجية واستغلال الفرص عبر الموارد المميزة."
- "هي القدرة على الجمع بين الكفاءة التشغيلية والابتكار لخلق قيمة للعملاء."

من خلال التعاريف السابقة وغيرها، يمكننا تقديم التعريف التالي الشامل: **تنافسية المنظمة هي قدرة المنظمة على تحقيق وضع استراتيجي متميز في السوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية، بما يمكنها من تقديم منتجات أو خدمات للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، وبالتالي تحقيق أداء مالي وسوقي متفوق. وتتضمن التنافسية قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع متغيرات البيئة التنافسية، وتطوير مزايا تنافسية يصعب تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين، والحفاظ على هذه المزايا عبر الزمن من خلال الابتكار والتحسين المستمر، مما يضمن للمنظمة البقاء والنمو والاستدامة في ظل المنافسة الشديدة وسرعة التغير في بيئة الأعمال المعاصرة.**

2- أهمية تنافسية المنظمة:

تعتبر تنافسية المنظمة حجر الزاوية في تحقيق النجاح والنمو المستدام في عالم الأعمال المعاصر، حيث تمنح المنظمات القدرة على الازدهار في وجه المنافسة المتزايدة والتغيرات المستمرة في الأسواق، وفيما يلي نقاط توضح هذه الأهمية:

أ- تحقيق النمو وزيادة حصة السوق: تمكن التنافسية المنظمة من جذب المزيد من العملاء والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات وبالتالي تعزيز النمو وتوسيع حصتها السوقية. المنظمات التي تقدم قيمة فريدة أو منتجات وخدمات مبتكرة تكون في وضع أفضل للاستحواذ على قاعدة عملاء أوسع.

ب- تعزيز الربحية وتحسين الأداء المالي: من خلال الكفاءة في العمليات، والابتكار في المنتجات والخدمات، وتقديم قيمة متميزة للعملاء، تستطيع المنظمة التنافسية تحقيق هوامش ربح أعلى وتحسين أدائها المالي بشكل عام، والقدرة على التسعير بشكل استراتيجي والتحكم في التكاليف هي جوانب أساسية في هذا السياق.

ج- بناء ميزة تنافسية مستدامة: تتيح التنافسية للمنظمة تطوير قدرات وموارد فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يخلق ميزة تنافسية تدوم لفترة طويلة وتمنحها تفوقًا مستمرًا في السوق. هذه الميزة يمكن أن تكون في جودة المنتج، خدمة العملاء المتميزة، التكنولوجيا المتقدمة، أو العلامة التجارية القوية.

د- جذب واستبقاء أفضل المواهب: المنظمات التنافسية غالبًا ما تتمتع بسمعة قوية وبيئة عمل جاذبة، مما يجعلها وجهة مفضلة للكفاءات والمواهب. القدرة على جذب واستبقاء الموظفين المهرة والمتحفزين تعتبر عاملاً حاسمًا في الحفاظ على التنافسية على المدى الطويل.

هـ- تعزيز الابتكار والتطوير المستمر: السعي نحو التنافسية يحفز المنظمة على تبني ثقافة الابتكار والبحث والتطوير المستمر لتحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها. هذا الابتكار يمكنها من البقاء في صدارة المنافسة وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

و- زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف: المنظمات التنافسية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية، سواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، أو تنظيمية. هذه المرونة تمكنها من تجاوز التحديات واغتنام الفرص الجديدة بشكل فعال.

ز- تحسين سمعة العلامة التجارية وتعزيز ولاء العملاء: المنظمة التي تقدم قيمة عالية باستمرار وتحافظ على مستوى عالٍ من الجودة والخدمة تبني سمعة قوية لعلامتها التجارية، مما يعزز ولاء العملاء ويزيد من احتمالية توصيتهم بالمنظمة للآخرين.

ح- المساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي: على المستوى الكلي، تلعب المنظمات التنافسية دورًا حيويًا في دفع عجلة النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص العمل، وزيادة الإنتاجية، وتطوير صناعات جديدة. كما يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف اجتماعية من خلال ممارساتها المستدامة ومسؤوليتها الاجتماعية.

ثانيا: محددات تنافسية المنظمة

تتأثر قدرة المنظمة على المنافسة في السوق بمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد مدى تفوقها على منافسيها. فهم هذه المحددات أمر ضروري لتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز التنافسية:

1- هيكل الصناعة: طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، بما في ذلك درجة التنافس بين المنظمات القائمة، وتهديد الوافدين الجدد، وقوة المساومة للموردين والعملاء، وتهديد المنتجات البديلة، تلعب دورًا حاسمًا في تحديد مستوى التنافسية المتاحة للمنظمة. الصناعات ذات التنافسية العالية قد تحد من قدرة المنظمة على تحقيق أرباح كبيرة بسهولة.

2- الموارد والقدرات: تشمل الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة (مثل الموارد المالية، التكنولوجيا، العلامة التجارية، الموظفين المهرة) والقدرات التنظيمية (مثل الكفاءة التشغيلية، الابتكار، التسويق الفعال). امتلاك موارد قيمة ونادرة وقدرات يصعب تقليدها يعتبر محددًا قويًا للتنافسية.

3- الاستراتيجية: الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة بشأن كيفية المنافسة في السوق (مثل القيادة في التكلفة، التمييز، التركيز) تحدد موقعها التنافسي وإمكانية تحقيق ميزة على المنافسين. يجب أن تكون الاستراتيجية متسقة مع الموارد والقدرات الداخلية والظروف الخارجية.

4- الابتكار والتكنولوجيا: القدرة على تطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومحسنة، وتبني تقنيات متقدمة، تعتبر محددًا حيويًا للتنافسية في العديد من الصناعات. الابتكار المستمر يمكن المنظمة من تلبية احتياجات العملاء المتغيرة والحصول على ميزة على المنافسين الذين يعتمدون على حلول قديمة.

5- الكفاءة التشغيلية: مدى قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بتكاليف منخفضة وبجودة عالية. الكفاءة في إدارة العمليات، وسلسلة التوريد، والجودة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من حيث التكلفة أو القيمة.

6- العلامة التجارية والسمعة: قوة العلامة التجارية وصورة المنظمة في أذهان العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين تؤثر بشكل كبير على قدرتها التنافسية. العلامة التجارية القوية تجذب العملاء وتزيد من ولائهم وتمكن المنظمة من فرض أسعار أعلى.

7- البيئة الخارجية: العوامل الاقتصادية (مثل النمو الاقتصادي، التضخم، أسعار الفائدة)، والاجتماعية والثقافية (مثل التغيرات في أذواق المستهلكين)، والسياسية والقانونية (مثل التشريعات الحكومية)، والتكنولوجية (مثل ظهور تقنيات جديدة) تؤثر على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وبالتالي على قدرتها التنافسية.

8- العولمة والتوسع الدولي: في عالم متزايد الترابط، قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق العالمية، وإدارة العمليات الدولية، والاستفادة من المزايا النسبية للدول المختلفة، تعتبر محددًا مهمًا للتنافسية.

ثالثا: إستراتيجيات التنافس

تسعى منظمات الأعمال إلى تبني وتنفيذ استراتيجيات تنافسية فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها والبقاء في صدارة المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، وفيما يلي بعض أهم إستراتيجيات التنافس:

1- إستراتيجية القيادة في التكلفة: تهدف المنظمة إلى تحقيق أقل تكلفة إنتاج ممكنة مقارنة بمنافسيها مع الحفاظ على مستوى جودة مقبول. يتم تحقيق ذلك من خلال التحكم الصارم في التكاليف، وتحقيق وفورات الحجم، وتبسيط العمليات.

2- إستراتيجية التمييز: تركز المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومتميزة عن المنافسين من حيث الخصائص، الجودة، خدمة العملاء، العلامة التجارية، أو التكنولوجيا. العملاء يكونون على استعداد لدفع علاوة سعرية مقابل هذه القيمة المضافة.

3- إستراتيجية التركيز: تتضمن هذه الاستراتيجية اختيار شريحة سوقية ضيقة ومحددة والتركيز على تلبية احتياجاتها بشكل خاص. يمكن أن يكون التركيز على أساس جغرافي، أو نوع معين من العملاء، أو فئة معينة من المنتجات. يمكن للمنظمة بعد ذلك أن تتبع إما استراتيجية قيادة التكلفة في هذا القطاع أو استراتيجية التمييز فيه.

4- استراتيجيات النمو: تهدف إلى توسيع نطاق عمليات المنظمة وزيادة حصتها السوقية. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات النمو الداخلي (تطوير منتجات جديدة، التوسع في الأسواق الحالية) أو النمو الخارجي (الاندماج والاستحواذ، التحالفات الاستراتيجية).

5- استراتيجيات الدفاع: تهدف إلى حماية حصة المنظمة السوقية وموقعها التنافسي الحالي من هجمات المنافسين. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات رفع الحواجز أمام الدخول، وتنويع المنتجات، وتقديم أسعار تنافسية.

6- استراتيجيات التحالف: تتضمن التعاون مع منظمات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة وميزة تنافسية. يمكن أن تشمل هذه التحالفات اتفاقيات تسويق مشتركة، وتبادل التكنولوجيا، ومشاريع مشتركة.

رابعا: قياس الأداء التنافسي

يعد قياس الأداء التنافسي أمرًا بالغ الأهمية لمنظمات الأعمال لتقييم موقعها في السوق وتحديد نقاط قوتها وضعفها مقارنة بالمنافسين، واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة لتحسين قدرتها التنافسية، وفيما يلي أهم طرق القياس:

1- مقارنة الحصة السوقية: تقييم حصة المنظمة من السوق الإجمالي أو من شريحة سوقية محددة ومقارنتها بحصص المنافسين الرئيسيين. تشير الحصة السوقية الأكبر غالبًا إلى قوة تنافسية أكبر.

2- تحليل الربحية النسبية: مقارنة هوامش الربح الإجمالية والصافية للمنظمة مع هوامش ربح المنافسين. تشير الربحية الأعلى إلى قدرة المنظمة على إدارة التكاليف بكفاءة وتقديم قيمة يرغب العملاء في دفع ثمنها.

3- مقارنة نمو الإيرادات: تحليل معدل نمو إيرادات المنظمة على مدى فترة زمنية ومقارنته بمعدلات نمو المنافسين. يشير النمو الأسرع غالبًا إلى قدرة تنافسية أقوى في جذب عملاء جدد وتوسيع الأعمال.

4- تقييم رضا العملاء وولائهم: قياس مستوى رضا العملاء عن منتجات وخدمات المنظمة ومقارنته بمستويات رضا العملاء لدى المنافسين. يشير الرضا والولاء الأعلى إلى قوة تنافسية في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

5- تحليل كفاءة العمليات: مقارنة كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة (مثل تكلفة الإنتاج، دورة التحويل، إدارة المخزون) مع كفاءة عمليات المنافسين. تشير الكفاءة الأعلى إلى قدرة تنافسية في تقديم قيمة بتكلفة أقل.

6- تقييم القدرة على الابتكار: تحليل قدرة المنظمة على تطوير وتقديم منتجات أو خدمات جديدة ومحسنة مقارنة بالمنافسين. يشير معدل الابتكار الأعلى إلى قدرة تنافسية في تلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق.

7- تحليل قوة العلامة التجارية وسمعتها: تقييم قوة العلامة التجارية للمنظمة وصورتها في أذهان العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين مقارنة بالعلامات التجارية للمنافسين. تشير العلامة التجارية الأقوى إلى قدرة تنافسية في جذب العملاء والحفاظ عليهم.

8- تحليل القدرة المالية: مقارنة المؤشرات المالية للمنظمة (مثل السيولة، الملاءة المالية، الرافعة المالية) مع المؤشرات المالية للمنافسين. تشير القوة المالية الأكبر إلى قدرة تنافسية في تحمل المخاطر والاستثمار في النمو.

خامسا: بناء الميزة التنافسية المستدامة

إن بناء الميزة التنافسية المستدامة لا يتم بشكل عشوائي، بل يتطلب خطوات استراتيجية دقيقة ومنهجية، تبدأ من تحليل البيئة وتنتهي بآليات الحماية والتجديد المستمر. فيما يلي هذه الخطوات:

1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: تبدأ المنظمات رحلتها نحو بناء ميزة تنافسية مستدامة بتحليل عميق لبيئتها الداخلية والخارجية. ويشمل هذا التحليل فحصاً للموارد المتاحة، ونقاط القوة والضعف في الأداء، كما يشمل أيضاً دراسة الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية مثل التغيرات السوقية والتكنولوجية والمنافسين. يُستخدم تحليل SWOT كأداة مركزية للربط بين هذه العناصر، بحيث تساعد المنظمة على اكتشاف المجالات التي يمكن أن تُبنى عليها ميزة تنافسية فعلية.

2- تحديد الموارد والقدرات الاستراتيجية: بعد التحليل، يجب على المنظمة تحديد مواردها المتاحة والتي تشمل الأصول الملموسة مثل المصانع والمعدات، وغير الملموسة مثل السمعة والعلاقات والعلامات التجارية. كما يجب أن تحدد قدراتها التنظيمية، أي مهاراتها في توظيف هذه الموارد بطريقة فعالة ومبتكرة. في هذه الخطوة، تُسلّط الأضواء على "الكفاءات الجوهرية"، وهي تلك القدرات المتميزة التي يصعب تقليدها وتشكّل أساساً للتفوق طويل الأجل.

3- تقييم الموارد وفق إطار VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organization): في هذه المرحلة، يتم فحص الموارد والقدرات باستخدام نموذج VRIO، الذي يتكون من أربعة أبعاد: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، والتنظيم. فالمورد أو القدرة التي تُعتبر (ذات قيمة) وتساعد المنظمة في استغلال فرصة أو درء تهديد، وتكون (نادرة) بين المنافسين، و(يصعب تقليدها)، ولدى المنظمة (القدرة التنظيمية من خلال قيادتها وعملياتها وهيكلها وثقافتها) للاستفادة من هذا المورد، تُعد من الموارد الاستراتيجية القادرة على توليد ميزة تنافسية مستدامة.

4- تطوير استراتيجية قائمة على الميزة: بمجرد تحديد الموارد الاستراتيجية، تأتي خطوة تحويل هذه الموارد إلى استراتيجية قابلة للتنفيذ. ويجب أن تركز هذه الاستراتيجية على تقديم قيمة استثنائية للعملاء بطريقة يصعب على المنافسين مجاراتها. يمكن أن تتخذ الاستراتيجية شكل التميّز في المنتج أو الخدمة، أو القيادة في التكلفة، أو التخصص في سوق محدد. الأهم هو أن تنبع الاستراتيجية من قدرات فعلية تميز المنظمة عن غيرها.

5- مواءمة الهيكل التنظيمي والثقافة مع الاستراتيجية: لضمان تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة، يجب أن يتماشى الهيكل التنظيمي مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وهذا يشمل تهيئة النظام الإداري والعمليات الداخلية وأنظمة الحوافز بما يخدم استغلال الموارد الاستراتيجية. كذلك، يجب ترسيخ ثقافة تنظيمية تركز على الجودة، الابتكار، والتعلم المستمر، حيث تُعتبر الثقافة عاملاً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية.

6- الابتكار المستمر وتحديث الموارد: الميزة التنافسية ليست حالة ثابتة، بل هي وضع ديناميكي يحتاج إلى التجديد الدائم. من هنا تأتي أهمية الابتكار المستمر، سواء في المنتجات أو العمليات أو نماذج الأعمال. كما يجب الاستثمار في البحث والتطوير وتدريب الموظفين وتبني التقنيات الحديثة بهدف تحديث القدرات والاحتفاظ بتفوق السوق.

7- الحماية من التقليد والمنافسة: حتى لو تم بناء ميزة قوية، فإن الخطر الحقيقي يكمن في إمكانية تقليدها من قبل المنافسين. لذلك، يجب على المنظمة العمل على حماية مواردها الاستراتيجية بوسائل قانونية مثل تسجيل براءات الاختراع والعلامات التجارية، أو بوسائل تنظيمية وثقافية مثل بناء معرفة ضمنية يصعب نقلها، أو علاقات طويلة الأمد مع الموردين والعملاء يصعب على المنافسين اختراقها.

8- القياس والتقييم المستمر: وأخيراً، يجب على المنظمة أن تقيس بشكل دوري فعالية الميزة التنافسية من خلال مؤشرات أداء واضحة، وتراقب مدى استمرار قدرتها على خلق قيمة مضافة في السوق. كما يجب أن تكون لديها آليات لمراجعة استراتيجيتها وتعديلها بسرعة في حال ظهور فجوات أو فرص جديدة، ما يضمن لها الحفاظ على الاستدامة في بيئة عمل متغيرة باستمرار.

سادسا: أمثلة عملية عن تنافسية المنظمة

1- Microsoft: من برمجيات مكتبية إلى سحابة وذكاء اصطناعي

- الاستراتيجية القديمة: التركيز على بيع تراخيص نظام Windows وحزمة Office
- الاستراتيجية الجديدة: الانتقال إلى الحوسبة السحابية والاستثمار في الذكاء الاصطناعي.

النتائج:

- بلغت إيرادات الحوسبة السحابية عن 105 مليار دولار في 2023، مع حصة سوقية 23%.
- زادت إيرادات الذكاء الاصطناعي بنسبة 40% في 2023.

2- Netflix: من تأجير أفلام إلى إنتاج محتوى أصلي

- الاستراتيجية القديمة: تأجير أفلام DVD عبر البريد.
- الاستراتيجية الجديدة: بث رقمي وانتاج محتوى حصري.

النتائج:

- بلغ عدد المشتركين 238مليونًا (يونيو 2024)، مع إيرادات 33.7 مليار دولار في 2023.
- استثمرت 17 مليار دولار في المحتوى الأصلي عام 2023.

3- Nike: من البيع التقليدي إلى النموذج الرقمي والمستدام

- الاستراتيجية القديمة: لاعتماد على تجار التجزئة الخارجيين.
- الاستراتيجية الجديدة: البيع المباشر عبر المنصات الرقمية والتركيز على الاستدامة.

النتائج:

- بلغت مبيعات القنوات الرقمية 20 مليار دولار في 2023 (نصف إجمالي الإيرادات).
- زادت مبيعات المنتجات الصديقة للبيئة بنسبة 50% في 3 سنوات.

4- Adobe: من برمجيات معبأة إلى نموذج الاشتراك السحابي

- الاستراتيجية القديمة: بيع نسخ مادية من Photoshop وCreative Suite
- الاستراتيجية الجديدة: نموذج الاشتراك الشهري (Creative Cloud)

النتائج:

- بلغت الإيرادات 16.3 مليار دولار في 2023.
- وصل عدد المشتركين إلى 28مليونًا (2024)، مع هامش ربح 42%

5- Nokia: من أجهزة محمولة إلى بنية تحتية اتصالات

- الاستراتيجية القديمة: تصنيع الهواتف المحمولة.
- الاستراتيجية الجديدة: التركيز على شبكات الجيل الخامس والبنية التحتية.

النتائج:

- بلغت إيرادات قطاع الشبكات 24.9 مليار دولار في 2023.

– تسيطر على 20% من سوق معدات الجيل الخامس عالميًا.

سابعا: أسئلة عن المحاضرة: للتأكد من الفهم الجيد للمحاضرة حاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

– ما المقصود بتنافسية المنظمة؟

– تكلم عن أهمية تنافسية المنظمة؟

– ما هي أهم محددات تنافسية المنظمة؟

– أذكر مع الشرح أهم إستراتيجيات التنافس؟

– ما هي طرق قياس الأداء التنافسي للمنظمات؟

– ما هي مراحل بناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة؟

ثامنا: أسئلة للبحث: لمزيد من التعمق في موضوع المحاضرة، ابحث عن أجوبة للأسئلة التالية:

– **السؤال:** ما هي أحدث إستراتيجيات التنافس اليوم؟

– **السؤال:** ما هي التحديات التي تواجه استدامة الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية؟

– **السؤال:** ما نقد نظرية "الميزة التنافسية" لمايكل بورتر في العصر الرقمي؟

– **السؤال:** لماذا فشلت بعض الشركات في الحفاظ على ميزتها التنافسية رغم استخدامها لإستراتيجيات بورتر؟

– **السؤال:** كيف يمكن للمنظمات الصغيرة بناء ميزة تنافسية مستدامة؟