

## الفصل التاسع: الاستراتيجيات الشاملة لـ PORTER

إن دراسة جوانب القوة و الضعف في المنظمة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، و السؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحوّل جوانب القوة و الضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الأسواق ؟ إن توسيع مجال السوق التي تتمتع فيه المنظمة بوجود ميزة تنافسية وتعزيز تلك الميزة يصبح محل التركيز أو بؤرة الاهتمام في إستراتيجية التسويق . و يصبح الموقف التنافسي أهم وأفضل الأصول المتاحة لدى المنظمة وعليه، يتم معرفة توقيت التنافس من خلال دور التسويق في تحديد المواقف التنافسية للمنظمة والتعرف على ردود الفعل المحتملة لكل منافس في مواجهة التحركات الإستراتيجية التي قد تنتهجها المنظمات الأخرى.

### تعريف الميزة التنافسية:

و ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع خاصة بعد ظهور كتابات Michel Porter بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية، و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية و هي أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح المؤسسة، هو الموقف التنافسي لها ضمن قطاع النشاط، و لن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنها. يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها:

"مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون، و تأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها".

والميزة التنافسية "هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" ونستطيع القول أن المنظمة تستحوذ على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في مجالها الصناعي، كما يمكن القول أن المنظمة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على امتداد عدد من السنوات وهناك عنصرين أساسيين يساهمان في تحديد معدل ربح المنظمة، وتحديد عما إذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم لا : أولا مقدار القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات الشركة، ثانيا تكاليف إنتاج الشركة. وقصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس،

الهدف الرئيس منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وبناء على ذلك يوجد ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس تبعا لبورتر سماها الإستراتيجيات العامة (الشاملة)، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي :

### الشكل: نظام بورتر لاستراتيجيات الشاملة

#### الميزة التنافسية الاستراتيجية

الموقف من تخفيض التكلفة إدراك المستهلكين التفوق

التمايز	قيادة إجمالي الكلفة	السوق الواسع	السوق المستهدف
التركيز		جزء معين من السوق	ف

## 1- استراتيجيات قيادة الكلفة الكلية:

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة للتركيز في هذه الإستراتيجية يكون على المزايا التنافسية المتوفرة لديها (كإقتصاديات الحجم، التقنية المتطورة في الإنتاج، المصادر الرخيصة للمواد الأولية..)، وتستخدمها في إنتاج منتج ذي مواصفات قياسية أو موحدة وتسوقه لجميع المستهلكين في السوق الواسع، وذلك بهدف تخفيض الكلفة الكلية لعملياتها الإنتاجية والتسويقية إلى أدنى حد ممكن مقارنة بالشركات المنافسة، وبالتالي فإنها تتمكن من البيع بأدنى الأسعار، وصولاً إلى زيادة حصتها في السوق. ونورد مثالاً حول استخدام التقنية المتطورة في الإنتاج عن شركة (Benetton) للملابس الجاهزة، التي تستخدم تقنيات التصميم بمساعدة الحاسوب (computer-aided design) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (computer-aided manufactory) لتصميم الملابس وفق مقاسات العملاء والموزعين.

و تتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمان محددات رئيسة للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتشمل هذه القائمة العوامل الموالية:

- (1) وفورات اقتصاديات الحجم؛
- (2) وفورات منحنى التعلم والخبرة؛
- (3) النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
- (4) تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- (5) درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- (6) استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛

(7) تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع؛

(8) اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :

(أ) تخفيض عدد المنتجات المعروضة؛

(ب) الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء؛

(ج) درجة أقل من الأداء وجودة المنتج؛

(د) مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

وتحقق هذه الاستراتيجيات عدة مزايا من بينها:

(1) ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

(2) ما يتعلق بالمشتريين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

(3) ما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرية؛

(4) ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛

(5) ما يتعلق بالسلع البديلة، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

وتتحقق النتائج من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

(1) وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

(2) نمطية السلع المقدمة؛

(3) عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

(4) وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛

(5) محدودية تكاليف التبدل أو عدم وجودها [نهائياً] بالنسبة للمشتريين.

## 2- استراتيجية التمايز أو التميز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً. و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

(1) التمييز على أساس التفوق التقني؛

(2) التمييز على أساس الجودة؛

(3) التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

(4) التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التمييز أشكال عدة منها :

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلاً).

- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).

- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).

- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).

- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة

متعددة من الأبعاد (شركة كاتربلر Cartepiler لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).

ومن أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التميز:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي الشركة من المنافسين.

- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.

- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

ويمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- (1) شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- (2) تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- (3) مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، (...) والشكل الخارجي للمنتج؛
- (4) عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج؛
- (5) نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- (6) أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

### 3- استراتيجية التركيز:

تستهدف استراتيجية التركيز بناء ميزة تنافسية للشركة، حيث تعمل الشركة على تضيق مجالها التنافسي ضمن الصناعة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تركيز جهودها في جزء معين من السوق الواسع من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

(1) إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

(2) أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

(3) التمييز والتكلفة الأقل معا.

و بالتالي هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما :

- **التركيز مع خفض التكلفة** : هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- **التركيز مع التمايز** : هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم ، و حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة.

وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

(1) عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون

المنتج بطرق مختلفة؛

(2) عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

(3) عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛

(4) عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛

(5) عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي.