

## المحاضر الثانية: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

يعتبر "بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين. يقول بورتر: يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الاستراتيجيات لينجح وإن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشوا في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط<sup>(i)</sup>. وهذه الإستراتيجيات الثلاث هي:

**1.I - إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:** تقوم المؤسسة التي ترغب أو تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة مثل تكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع،... فحسب بورتر المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل<sup>(ii)</sup> وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين، فيتم في هذه الإستراتيجية تقديم منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال<sup>(iii)</sup>:

1 - الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة؛

2 - اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية؛

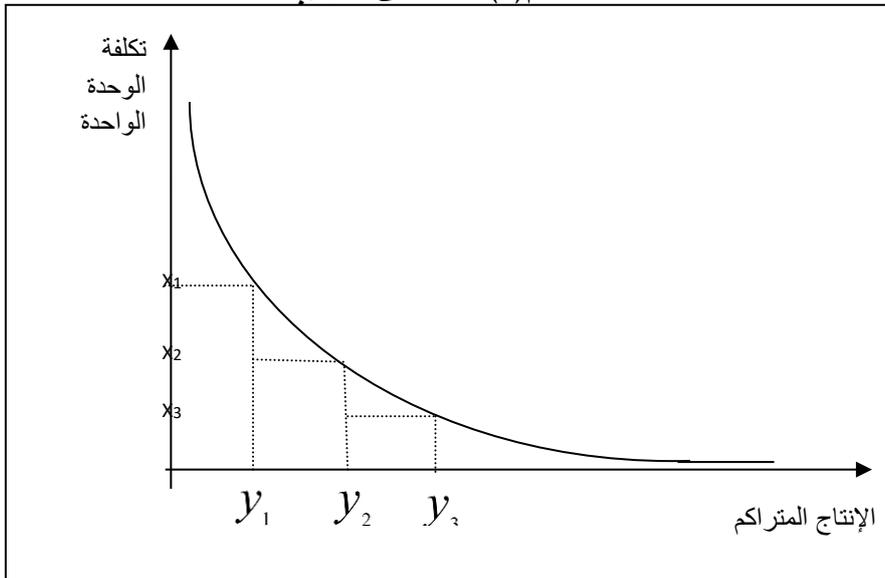
3 - التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛

4 - استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة؛

5 - استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

واختيار أحد هذه السبل يتوقف على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها. ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبيا وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة، وهذا ما يعرف بمنحنى الخبرة، سنوضح أثره في الشكل الموالي. وتشير بعض الدراسات إلى أن مضاعفة الخبرة يترتب عليه تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل 30 % تقريبا<sup>(iv)</sup>.

الشكل رقم(3): منحنى التجربة



Source: R. A Thiétart. Op. Cit. P 121.

## أ - مميزات إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة

تتميز إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف بـ(٧):

- 1 - ضمان حصة كبيرة للمؤسسة عن طريق الحجم الكبير للمبيعات والسعر التنافسي؛
- 2 - السعر التنافسي يشكل حاجز دخول أمام المنافسين المحتملين؛
- 3 - السيطرة عن طريق التكلفة لا يعني تقديم منتجات عديمة الجودة؛

## ب - عوامل نجاح إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

ولضمان نجاح هذه الإستراتيجية يجب(٧١):

- 1 - القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة مع الحرص على التكلفة المنخفضة؛
- 2 - إيجاد أنظمة للتوزيع بأقل التكاليف؛
- 3 - متابعة نظام التكاليف مع ضمان عدم تأثير ذلك على الجودة؛
- 4 - إنتاج منتج تسويقي معروف لدى الزبائن، متوفر، يضيف قيمة للمستهلك، يتميز بجودة معقولة، يوفر ربح دائم؛
- 5 - دراسة دائمة للمنافسة؛
- 6 - جعل تقليل التكلفة ضمن ثقافة المؤسسة؛
- 7 - متابعة التطورات التكنولوجية.

## ج - مخاطر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

رغم أن لهذه الإستراتيجية عدة مميزات إلا أنها لا تخلو من المخاطر، لذلك سندرج مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة إذا ما كانت تطبق هذه الإستراتيجية نذكر من بينها(٧٢):

- 1 - تقليص المنافسين لتكلفة منتجاتهم عن طريق استعمالهم للتكنولوجيا والمكننة.
- 2 - من أجل أن تتمكن مؤسسة ما من الاستفادة لأكبر الحدود من هذه الإستراتيجية عليها أن تقوم بإنتاج منتج واحد لفترة طويلة من الزمن، هذا الأمر غير ممكن مع وجود محيط متقلب وعدم تمكن المؤسسة من مواكبة تطوراتها، كما حدث لـ "Ford" أما جنرال موتورز "GM" التي قامت بوضع منتجات عديدة ومتنوعة نافست منتج "Ford" الوحيد الذي لم تقم بتطويره (Modèle T).
- 3 - حرب الأسعار، عندما تقوم مؤسسات أخرى بتبني نفس الإستراتيجية، سيؤدي ذلك بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر عن سعر منافستها، أي إلى حرب الأسعار، مما ينتج عنه انخفاض مردودية النشاط، ويمكن أن يؤدي بالمؤسسة التي استنفذت قدرتها على البقاء إلى الخروج من الصناعة أو الإفلاس.
- 4 - الخبرة المنتزعة بالمنتجات البديلة، إن المنتجات البديلة تنافس المنتجات ذات الخبرة خاصة إذا كانت هذه المنتجات تتميز بتكنولوجيا جديدة مثل الساعات الميكانيكية والإلكترونية حيث أن الأولى غالبية الثمن نسبيا والثانية ذات ثمن رخيص ومتوفرة للجميع.
- 5 - النشاطات التي لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، توجد بعض الأنشطة التي لا تمثل فيها التكلفة أو السعر أي قيمة أو أن المنافسة لا تعتمد على السعر ومستوى التكاليف ليس معيارا للنجاح، إذن فهذه الأنشطة لا تعتبر الخبرة كميزة تنافسية ويظهر ذلك خاصة في المجالات ذات التكنولوجيا العالية.

## II.2 - إستراتيجية التمييز

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع...<sup>(viii)</sup>

### أ - شروط نجاح إستراتيجية التمييز

هناك عدة شروط تضمن للمؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية النجاح وهي<sup>(ix)</sup>:

- 1 - التمييز يضيف قيمته، يجب أن يضيف التمييز قيمته للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويرر هذا التمييز السعر الذي سيدفعه المستهلك (السعر المرتفع)؛
- 2 - إعادة استثمار جزء من الأرباح المحققة في مجال البحوث والتطوير؛
- 3 - الحفاظ على سبق في تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب بمكان تقليد منتجاتها؛
- 4 - يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية المبتكرة في المنتج، كما يجب الأخذ في الاعتبار استعداد المستهلك لدفع هذه الزيادة في السعر؛
- 5 - الإستماع الجيد لحاجات السوق.

### ب - مخاطر إستراتيجية التمييز

إن إستراتيجية التمييز يمكن أن تؤدي إلى عدة مخاطر نذكر من بينها<sup>(x)</sup>:

- 1 - عدم تقبل الزبائن لسعر التمييز وعدم إيجادهم مبرر لهذه الزيادة السعرية؛
- 2 - تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى، خاصة إذا كانت هناك مؤسسات تقوم بمراقبة منحنى سلوكيات الشراء لدى المستهلكين كل سنتين أو ثلاث سنوات؛
- 3 - قيام المنافسين بتقليد الأفكار الجديدة لمنتجات المؤسسة، خاصة تلك التي تعتمد على التطور التكنولوجي بحيث يمكن شراء هذه التكنولوجيا؛
- 4 - خطر المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة من أن تقوم بتقليد إستراتيجية المؤسسة التمييزية أو حتى القيام بتمييز مختلف وتقدمه بسعر منخفض نوعا ما.

## I.3 - إستراتيجية التركيز

تعني إستراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة (Niche)<sup>(xi)</sup>، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معينا لا تخدمه هذه المؤسسات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو<sup>(xii)</sup>

ترتكز هذه الإستراتيجية على أن تركيز الجهود يؤدي إلى خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين<sup>(xiii)</sup>، كأن تركز على المستهلكين الذين لا يتوافر لديهم قدر كبير من السيولة أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في السلعة، فمثلا بعض شركات الطيران تقوم بخدمة المسافرين في خطوط معينة لا تفضلها شركات الطيران الكبيرة، وهناك نوعان من إستراتيجيات التركيز:

أ - إستراتيجية التركيز على التكلفة: وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق السيطرة على التكلفة في السوق المحددة (الجزء)، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب<sup>(xiv)</sup>:

- 1 - البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة (تركيز الجهود)؛
  - 2- تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.
- ب - إستراتيجية التركيز بالتميز: عن طريق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها، ولنجاحها يجب:
- 1 - خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع؛
  - 2 - جعل التمييز واضح وجلي؛
  - 3 - إختيار فئة محددة تتفهم أبعاد هذا التمييز؛
  - 4- إضافة ميزات جديدة للمنتج باستمرار لتفادي التقليد؛
  - 5 - إختيار فئة لديها حاجات خاصة جدا ولديها حساسية أكثر للتمييز.
-