

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر
تخصص مقاولاتية
مقياس الاستراتيجية التنافسية
الأستاذة: سلاف رحال

محااضرة: استراتيجية التميز

محتوى المحاضرة



مقدمة

مفهوم استراتيجية التميز

مزايا استراتيجية التميز

المواقف التي تحقق للمؤسسة التميز

الأنشطة التي تحقق استراتيجيات تميز ناجحة

أنواع استراتيجيات التميز

الاحتياطات الواجب اتخاذها عند اتباع استراتيجية التميز

مقدمة

إن إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين إمكانات المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح ومدى ملاءمته لتحقيق الأهداف؛

مقدمة

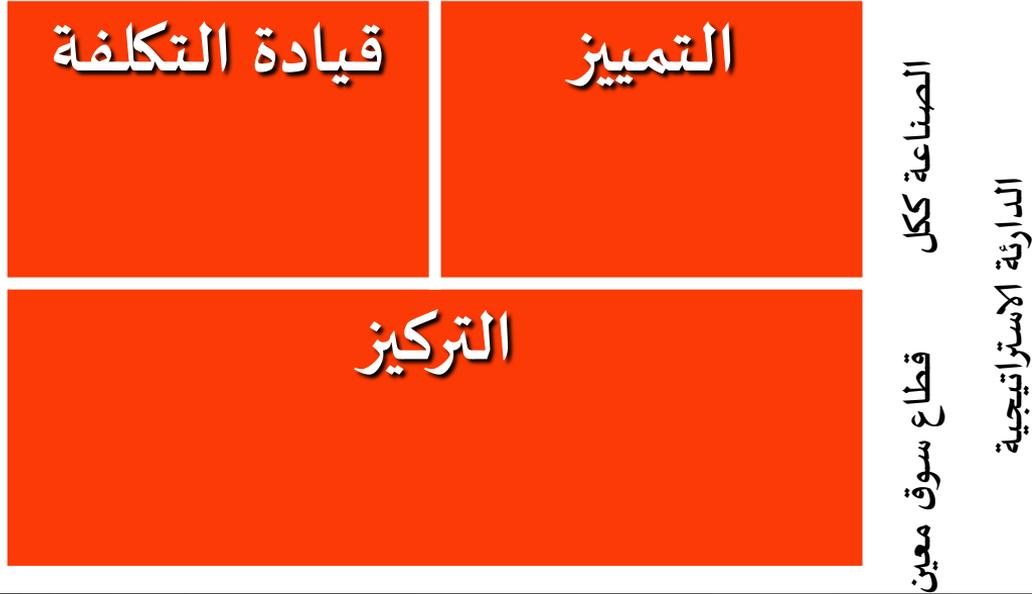
وعموما فإنه يمكننا ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز ما بين ثلاثة خيارات، كل نوع من هذه الاستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الأخر بحسب المستوى الذي تبني عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين) وكذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة بالإستراتيجيات الثلاثة والموضحة في الشكل

الاستراتيجيات العامة للتنافس

الأفضلية التنافسية

تكلفة أقل

تميز المنتج



استراتيجية التميز

- تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجها المؤسسة إلى التفرد في (La stratégie de différenciation) يقصد بإستراتيجية التميز تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج، (سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة علامة رائدة أو خدمات متعددة)



استراتيجية التميز

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تمييز منتجات المؤسسة عن باقي منتجات المنافسين، ويتوقف ذلك على عرض منتجات بصفات وخصائص مميزة وذات قيمة بالنسبة للزبون، وهو ما يؤدي إلى اشباع حاجات هذا الأخير على نحو مختلف وأكثر فعالية مما يفعله منتج المنافسون، خصوصا بالنسبة لأولئك الزبائن الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من السعر، حسب بورتر، فالمنتج المتميز يجب أن يكون قابل للتقليد أو على الأقل صعب التقليد من طرف المنافسين. كما أنه على الزبون أن يكون مقدرًا لقيمة هذه الاختلافات ودرجة التميز وعلى استعداد لأن يدفع مقابلها نواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلكين، فالجودة العالية، وسهولة الاستخدام، وتوصيل المنتج، ودقة مواعيد التسليم، وطول عمر المنتج، كلها خصائص، على سبيل المثال لا الحصر، يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتميز



استراتيجية التميز

- إن نجاح هذه الاستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها وكلما تميزت المؤسسة على جملة من المستويات كلما كانت الاستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق متوسط أرباح القطاع.

- وإذا كان تطبيق هذه الاستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الاستراتيجية فإن نجاحها يفترض أيضا تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلكين وتفهم الزبائن وتقديرهم لخاصيته التميز فيه، والذي يتطلب تحقيقه عددا من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة من شراء جيد وتكثيف لجهود البحث والتطوير ومراقبة وعلاج لمختلف العيوب.



استراتيجية التميز

وبالتالي هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادية التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

Stratégie de Différenciation



مزايا استراتيجية التميز

- **وبالتالي** إن هذه الاستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف ومن خلال تحقيق ميزة التميز، إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة وذلك على النحو التالي :

**Stratégie de
Différenciation**



تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- أ- ففيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وتأثير علامتها في إضعاف حساسية الزبائن تجاه السعر فضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص ومميزات ستجد نفسها محصنة من هجمات المنافسين.
- ب- هذه الخصائص والمميزات المنفردة هي في حد ذاتها تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقارنة لمنتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة، وخاصة بالنسبة لزبائن أقل حساسية للسعر.
- ج- بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإن الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الاستراتيجية جراء تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التميز من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لأجل لمفاوضتهم، وأن أسوأ الاحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها.

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:

د- وإذا كانت هذه الاستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فإن ذلك يعني أنها تفترض التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام دخول منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية.

هـ- على مستوى تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى فإن تميز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها كنتيجة لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد خاصة وأن جدية تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- (1) عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- (2) تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- (3) عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

يمكن 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، تنوع 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؛

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

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.

انواع استراتيجية التميز

يمكن أن تتخذ استراتيجية التمايز 3 أشكال:

1/ الرفاهية (أو التمايز من فوق). يتم إنشاء هذا التمايز على القيمة الأعلى للعرض الذي تقترحه الشركة. يتم التعبير عنها من خلال العلامة التجارية، من خلال الجودة والخدمات المرتبطة بها، وتبرر سعرًا أعلى بكثير (مثال: تموقع المنتجات الفاخرة).

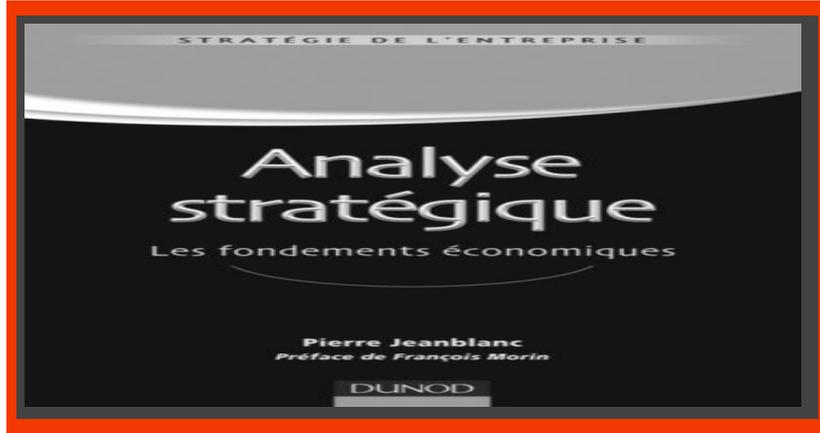
2/ التنقية (أو التمايز من الأسفل) يعتمد هذا التمايز على إلغاء الخدمات التي لا يقدرها العملاء المستهدفون، مما يسمح للشركة بتقديم سعر أقل بكثير من العرض القياسي (أمثلة: تكلفة منخفضة في النقل الجوي، وخصم صعب في التوزيع).

3/ التركيز (أو الإستراتيجية المتخصصة) ، يُنظر إليها أحيانًا على أنها استراتيجية منفصلة. يعتمد على عرض مناسب تمامًا لهدف محدد للغاية ، سواء من الأعلى أو الأسفل ، والسعر الذي يتوافق مع التفرد (أمثلة: السفر بالطائرة الخاصة ، النقل الدولي بالحافلة).

عادةً ما تحقق الشركة التي تتبع استراتيجية التمايز ربحية أعلى من هيمنة التكلفة. للاحتفاظ بها ، سيتعين عليها أن تعدل باستمرار أهمية العلاقة بين قيمة وسعر عرضها.

الاحتياطات الواجب
اتخاذها عند اتباع
استراتيجية التميز

Contact Info

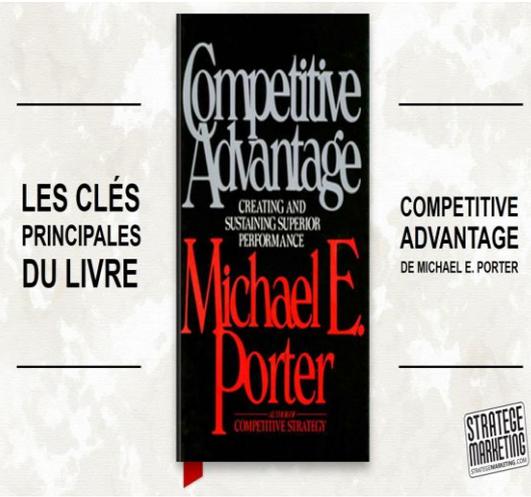
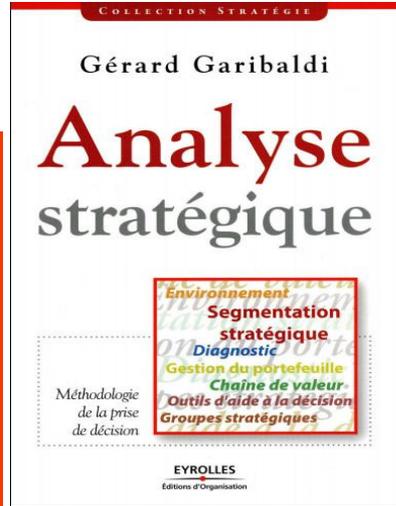


Email

soulef.rahal@univ-biskra.dz

Phone

0776457125



[soulef.rahal](https://www.facebook.com/soulef.rahal)



[soulef.rahal](https://www.instagram.com/soulef.rahal)

شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم