المحور العاشر

أساليب تحليل المحافظة Portfolio Analysis

Technologie

نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة Porter's Genic strategies Framework

الأهداف التعليمية :
بعد دراسة هذا المحور يجب أن يكون الطالب قادرا على الإجابة على الأسئلة التالية : - ما المقصود بنظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة Porter's Genic strategies Framework ؟ - **ما هي** استراتيجية قيادة الكلفة الكلية Overall Cost Leader Ship Strategy ؟ - **ما هي** استراتيجية التمايز أو التميز Differentiation ؟ - **ما هي** استراتيجية التركيز Focus Strategy ؟

نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة Porter's Genic Strategies Framework:

يعتقد بورتر أنَّ العوامل البيئية التنافسية للصناعة التي تعمل فيها الشركة تؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية التي بواسطتها تتمكن الشركة من تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، وقد صنف هذه البدائل في ثلاثة أصناف رئيسية هي: [1]

أ–استراتيجية قيادة الكلفة الكلية Overall Cost Leader Ship Strategy:

طبقًا لهذه الاستراتيجية فإنَّ الشركة تركز على المزايا التنافسية المتوفرة لديها (كاقتصاديات 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، وهي بهذا تستجيب لنبض السوق بشكلٍ رائع[2].

ويرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية الكلفة الأقل فإنه يتوجب عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على الكلفة الأقل في مجالي التوزيع والإعلان.

ب–استراتيجية التمايز أو التميز Differentiation:

حيث تحاول الشركة تمييز أداءها عن بقية الشركات المنافسة في بعض أو كل أجزاء السوق، وذلك من خلال تطوير مزيج تسويقي متميز في واحد أو أكثر من العناصر الآتية[3]: نوعية المنتج، التصميم، التقنية، العلامة التجارية، الخدمات التسويقية.

والشكل الموالي يظهر التمييز الاستراتيجي ومصادره وأثره على أداء الشركة:

---

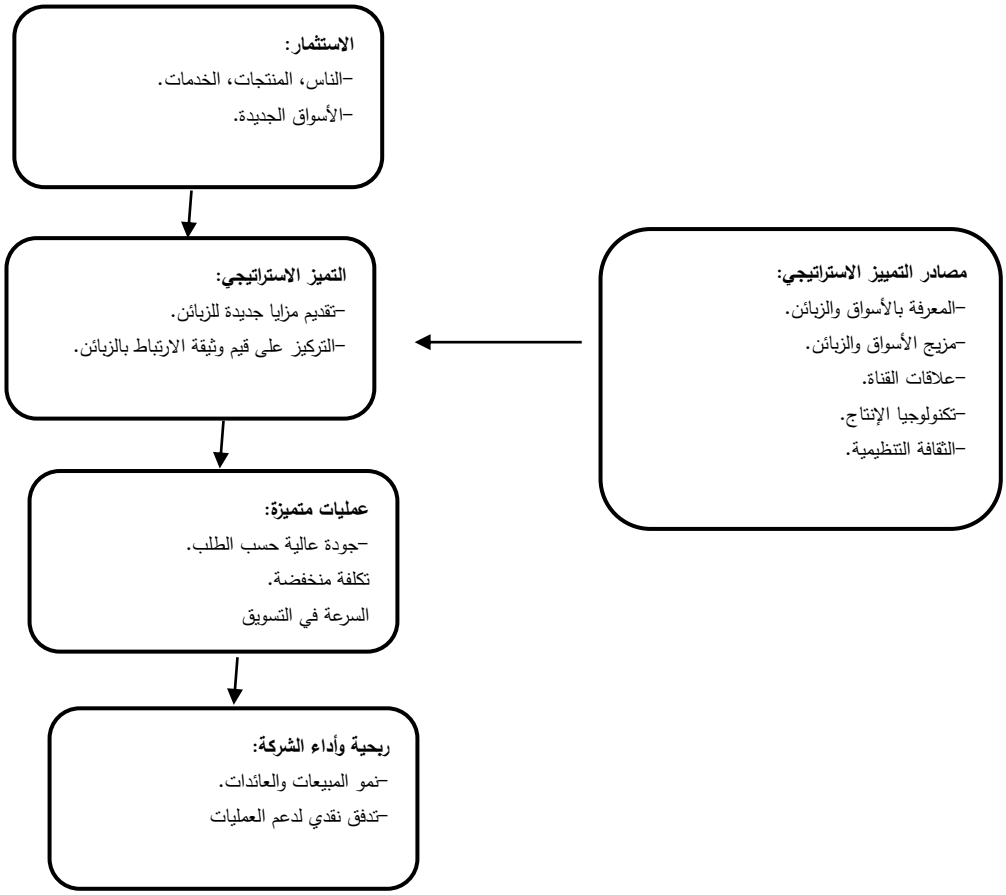
(1) M.Porter, (1980), Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competitiors, The free press, p39.

–جونز جاريث، هيل شارلز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 200-263.

([2]) فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 122.

([3]) الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

الشكل رقم 30: التمييز الاستراتيجي وأثره على الأداء



Source :Frank Bradley, Strategic Marketing in customer driven organization, op.cit, p243.

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.

ويشير الباحث إلى أنه من المهم إدراك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة. فمثلاً مصنع الملابس يبيع ملابس، فالعميل يهتم بشكل الملابس والخامة المصنوعة منها، ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد ومنافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها).

كما يرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية التميز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال توزيع متميز، ومن خلال التأكيد على الإعلان والترويج بشكلٍ واسع.

ج–استراتيجية التركيز Focus Strategy:

تستهدف استراتيجية التركيز بناء ميزة تنافسية للشركة، حيث تعمل الشركة على تضييق مجالها التنافسي ضمن الصناعة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تركيز جهودها في جزء معين من السوق الواسع . وقد أشار (Panayides) [4]. إلا أن تجزئة السوق تعتبر المقوم الأساسي لاستراتيجية التركيز.

طبقًا لذلك تتمكن الشركة من تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بدقة، ومن ثم فإن تصميم المزيج التسويقي المتميز، وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز.

ويرى الباحث أنَّه في حال تبني الشركة لاستراتيجية التركيز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على منافذ توزيع متميزة وكذلك التأكيد على الإعلان والترويج باقل التكاليف كلما أمكن.

ويظهر الشكل الموالي نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة:

الشكل رقم 31: نظام بورتر لاستراتيجيات الشاملة

الميزة التنافسية الاستراتيجية

السوق المستهدف	الموقف من تخفيض التكلفة	إدراك المستهلكين التفوق
السوق الواسع	قيادة إجمالي الكلفة	التمايـز
جزء معين من السوق	التركيـــز	

وقد أشار (العوض) [5] إلى أنَّ اختيار الشركة أحد البدائل الاستراتيجية يتطلب معرفة البدائل التي تتبناها الشركات المنافسة، بهدف اختيار البديل الذي يحقق للشركة الموقع التنافسي المتميز، فإذا وجدت الشركة أن الشركة

([4]) Panaydes, M, (2004). Logistics service provides : and empirical study of marketing strategies and company performance. International Journal of logistics : Research & Applications 7(1), 1-15.

القائدة في الصناعة تبنت استراتيجية قيادة التكلفة الكلية، وأن الشركات الأخرى تبنت استراتيجية التمايز، فإنه في هذه الحالة يجب عليها اختيار استراتيجية التركيز في جزء معين من السوق. من جهة أخرى إذا اضطرت الشركة لاختيار بديل استراتيجية مماثل للبديل الذي تبنته الشركات المنافسة، فإنه ينبغي أن تضمن تميز أدائها عن بقية الشركات.

كما أشار (العوض) إلى أنَّ المنافسة على أساس السعر/التكلفة مع المنافسين الحاليين لا تستثني ابتاع استراتيجيات التميز عن المنافسين الآخرين.

([5]) العوض محمد عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم) ، ورقة عمل تم تقديمها في الملتقى الأول التسويقي في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، تشرين الأول 2002.