

المحور السادس: الخيارات الإستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال.

تمهيد:

يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أن تتفوق على المؤسسات الأخرى عن طريق أمرين اثنين: قيام هذه المؤسسة بتقديم منتج شبيه بالمنتجات الأخرى المعروضة ولكن بتكلفة أقل، أو قيام هذه المؤسسة بإنتاج بعض المنتجات المختلفة عن المنتجات الأخرى المعروضة في الأسواق، الأمر الذي يجعل المستهلكين يقبلون على هذه المنتجات وينفقون الأموال التي تزيد على أسعار المنتجات الأخرى، مما يؤدي إلى تعويض التكاليف التي أنفقت على عملية إنتاج منتج مختلف ومتميز.

كما لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى بالنسبة لكل المؤسسات، حيث تعتمد كل مؤسسة بتحديد الإستراتيجية التي تتوافق مع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، وحتى بالنسبة لنفس المؤسسة يتم استخدام إستراتيجيات مختلفة وذلك حسب التوجهات التسويقية للمؤسسة، وبناء على المصدرين المذكورين أعلاه الذين يشكلان الميزة التنافسية واختيار المؤسسة كحجم ونطاق السوق التي تعامل فيه، قام "مايكل بوتر" Porter .M بالترقية بين ثلاث إستراتيجيات متنوعة وهي:

❖ إستراتيجية التكلفة الأقل؛

❖ إستراتيجية التميز؛

❖ إستراتيجية التركيز.

1- إستراتيجية التكلفة الأقل:

تركز هذه الإستراتيجية على أبعاد الإنتاجية، وعموما تكون مرتبطة بتأثيرات منحنيات التعلم والخبرة، حيث تعتمد على مراقبة تكاليف التشغيل، وتدئة تكاليف الإنتاج والتوزيع أقصى ما يمكن، بهدف تقديم أسعار أقل من أسعار المنافسين والحيازة على حصة سوقية هامة، والمؤسسة التي تريد تطوير هذه الإستراتيجية عليها أن تطور كفاءاتها في هندسة عملياتها، وكذلك الاهتمام بمجالات التمويل، الإنتاجية والتوزيع المادي.

توفر إستراتيجية التكلفة الأقل مجموعة من المزايا تتمثل في:

-السيطرة على التكاليف الثابتة وتقليل التكاليف المرتبطة بالبيع، مع عدم إهمال النوعية والخدمات الإضافية.

-توفر المؤسسة عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية، فالتكاليف المنخفضة تسمح للمؤسسة الحصول على أرباح بعد أن يقوم المنافسون بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.

-تحد التكلفة المنخفضة من ضغوط الزبائن لتخفيض الأسعار، حيث لا يجد الزبائن مصدر أرخص.

-التقليل من التأثير المحتمل للبدائل التي تتميز بأسعار جذابة عن طريق استخدام تخفيضات في السعر.

ومن خلال المزايا السابقة الذكر نلاحظ أن إستراتيجية التكلفة الأقل تساعد المؤسسة في حيازة ميزة تنافسية، حيث توفر لها

الحماية ضد قوى التنافس الخمس، والتحكم في تكاليفها لتحديد الأسعار حسب مرونة الصناعة.

أ- شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة: يتطلب إتباع إستراتيجية التكلفة المنخفضة عدة شروط أساسية منها ما يلي:

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للمنتج.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين، ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة لإستراتيجية التكلفة المنخفضة نذكر شركة "بيك" Bic لصناعة الأقلام الجافة، وشركة "جنرال إلكترويك" électricité Général لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية.

ب- عوامل تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة: هناك تسع (09) عوامل رئيسية يمكن استخدامها في تخفيض ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة وتشمل:

- وفورات اقتصاديات الحجم.
- وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرئيسي.
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول، بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيضات التكلفة من خلال الاختيار الأمثل لمواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.
- اختيار إستراتيجيات وقرارات تشغيلية أخرى مثل: تخفيض عدد المنتجات، والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء، وخفض حجم الإنفاق على البحوث والتطوير مقارنة بالمنافسين.
- وما يمكن قوله عن هذه الإستراتيجية أن المؤسسات تقوم بتقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجها دون أن تتحمل تكاليف إضافية، عن طريق استخدام نظم المعلومات والتقنيات الخاصة بالزبائن والمنافسين والمنتجات، والتي تساهم بشكل كبير في تقليص تكاليف العمليات وتدعيم بشكل كبير إستراتيجيات التكلفة المنخفضة.

ولهذا لا ينصح بإستراتيجية التكلفة المنخفضة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا إذا كان حجم التشغيل الأمثل بالنسبة للقطاع المعني بالإنتاج متوفرا بالفعل للمؤسسة أو يمكن تحقيقه، وإلا تعرضت سياسة التكاليف الخاصة بالمؤسسة لسلبات ونقاط ضعف كبيرة، قد يهدد كيانها في ظل المنافسة المحلية والعالمية المتزايدة، وعلاوة على هذا فإن حجم المؤسسة لا يحقق مزايا السعر الأقل بطريقة آلية ذلك أنه من الممكن أن تنمو مؤسسة ما دون أن تتحسن عملياتها الإنتاجية أو وسائلها الإجرائية المتبعة، ويكون الوضع مختلفا في أجزاء معينة من السوق يمكن فيها أيضا أن تنجح المؤسسة من خلال تقليل التكلفة، وكذلك هو الحال

على سبيل المثال عندما لا يثير قطاع السوق اهتمام المؤسسات الكبيرة بسبب انخفاض معدل دوران المبيعات بصورة كبيرة للغاية بما لا يجعله ملائما لها، ومن ثم لا يبقى سوى دخول مؤسسات أخرى صغيرة ومتوسطة مجال المنافسة.

2- إستراتيجية التميز : Stratégie de differentiation

تتم المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية في تقديم سلعة أو خدمة متميزة، وبمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين، ويرى "تومسون" Thompson أنه غالبا ما تتم عملية مبادلة التكلفة الأقل بالتميز، حيث أن كلا هاتين الإستراتيجيتين تعملان باتجاه معاكس، وإستراتيجية التميز تضيف التكاليف لكي تحقق قيمة مضافة للمستهلكين وتحفز المستهلك لدفع السعر الأولي، ولتحقيق النجاح في هذه الإستراتيجية ينبغي أن تكون تقسيمات السوق واضحة، وتوفر المتطلبات الأساسية المتعلقة بإتاحة الفرص للمستهلك لإدراك خصائص التميز للسلعة عن سلع المنافسين، وكذلك عدم قدرة المنافسين على تقليد هذه الخصائص المتميزة للسلعة، ومن المزايا المترتبة عن هذه الإستراتيجية نذكر:

- توفر قدر من الحماية للمؤسسة، حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساعها.
- خلق وتعميم ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء.
- توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.
- وهناك بعض العوامل التي تؤدي إلى فشل إستراتيجية التميز تتمثل في:
- اختيار سلع وخدمات يصعب فهم خصائصها وإدراكها من قبل المستهلكين.
- عدم القدرة على تحديد الحاجات الفعلية وبالتالي الفشل في إنجاز فاعلية التكلفة.
- اختيار مجالات يتمتع المنافسون فيها بقدرة متميزة.
- محاولة المغالاة في مجال التميز.
- ويمكن لإستراتيجية التميز أن تأخذ الأشكال الآتية:
- التميز في سعر البيع: هنا تنفرد المؤسسة بوضع سعر بيع منخفض لمنتجاتها، وتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية طالما أن منتجات الصناعة متشابهة في الخصائص الأخرى.
- التميز القائم على سمعة العلامة التجارية: مثل ما هو الحال كالنسبة لسيارات المرسيدس .
- التميز في تصاميم المنتج: يتم بوضع تصميم للمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين، أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق بحيث يؤدي ذلك إلى جذب الزبائن لاستخدام المنتج، كما في شركة "رولز رويس" للسيارات.
- التميز في صورة المنتج: في هذه الحالة يتميز المنتج عن طريق إضافة بعض الأمور الشكلية التي تزينه وتعزز أداءه، ويبدو للزبون أنه مميز عن المنتجات المنافسة على الرغم من أن تلك الإضافات ليست جوهرية وتلعب الخبرة والاختصاص هنا دورا هاما في ذلك.

- التمييز القائم على أساس التقنية: مثل ما هو الحال لمؤسسة "ماكنتوش" (mackintosh) لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة.
- التمييز في الدعم المقدم للمنتج: المسألة هنا قد لا تتعلق بالمنتج ذاته بل بالوسائل المساعدة، كاستخدام أسلوب تسويق معين دون غيره، أو التسليم بالوقت المحدد، أو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) ذات صلة بالمنتج الأصلي بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين أدائه.
- التمييز على أساس شبكة التوزيع والباعة: بتوفير قطع الغيار الممتازة والجودة العالية للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد كمؤسسة "كاتربيلر" Caterpillar لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة.
- التمييز القائم على الخصائص: مثل ما هو الحال لمؤسسة أراجحي للصرافة (السعودية) التي لا تتعامل فقط في الإقراض أو الإيداع بفائدة.
- التمييز في جودة المنتج: أي وجود اختلاف في الخصائص التي تجعله أفضل من المنتجات المنافسة في جوانب تتمتعه بمتانة واعتمادية أكبر، أو عمره أو قابلية تحمله أطول، أو أدائه المتفوق.
- التمييز من خلال خدمة العملاء: تعمل المؤسسات على معرفة السلع والخدمات التي يرغب العميل في اقتنائها، بالإضافة إلى التوصيل والقابلية للتطوير والتحسين وغيرها، ومن بين الاتجاهات الرئيسية لخدمة العملاء ما يلي:
 - خدمات ما قبل البيع: هي تلك الخدمات التي تركز على الاتصال بالمستهلكين والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة، هذه الخطوات عادة تتعرف عليها المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك والتعرف على قدراته الشرائية، وهذه السبل تستدعي العمل الدؤوب، كملاحظة المستهلك بالسوق ومتابعة كل ما يتعلق بتطلعاته الاستهلاكية.
 - الخدمات المرافقة للبيع: هي تلك الخدمات التي تتركز في تعريف المستهلك بالسلعة ومواصفاتها القياسية ودرجة الاعتمادية، كما أن شرح طرق وسبل الاستخدام من المواصفات التي ينبغي أن تكون وسيلة جذب مثلى للعملاء.
 - خدمات ما بعد البيع: هي تلك الخدمات التي تتركز عادة بسبل الإصلاح والصيانة والاستبدال للسلعة، أو الأجزاء التي أتلفت عند الاستعمال، لذا فإن عمل المؤسسة الجاذبة للمستهلكين تركز عادة على توفير المستويات الثلاث من الخدمة. ومن خلال هذا التمييز يصبح المنتج ذا رواج لأنه يلقي استحسان ورضا الزبائن بشكل أفضل من المنتجات المنافسة، ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتميز في واحدة أو أكثر مما طرح أعلاه وتكسب من خلالها سمعة جيدة من خلال تفوقها على منتجات المنافسين، بكونها تحمل جودة عالية وكذلك سعر منخفض كما في بعض المنتجات اليابانية أو في التصميم الجيد واستخدام التقنية العالية في المنتج.

3- إستراتيجية التركيز:

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على التركيز على قطاع سوقي واحد ومحدود، وفي ضوء ذلك يمكن أن تركز على التكلفة المنخفضة أو على التمييز أو معاً، أي أن هذه الإستراتيجية تركز على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو على سوق جغرافي

معين، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، من خلال السعي لتلبية حاجات مجموعة محددة من المستهلكين بشكل متميز ومختلف عن المنافسين أو من خلال السعر المنخفض، ومن خصائص هذه الإستراتيجية أنها تعتمد على ضعف القوى التنافسية، وتحقيق المؤسسة قدرات عالية في توجيه إمكانياتها الترويجية على جزء محدد من السوق، كما تمكنها من الكفاءات في تصميم منتجاتها ومن بين متطلبات هذه الإستراتيجية:

- وجود أسس ومعايير المفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسع الحصة السوقية من جانب آخر.
 - وجود آلية لتحديد مجال التركيز، فهل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.
 - وجود قواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق، بالتركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة والتميز في مستوى الخدمة المقدمة.
 - تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية، وترك المنتجات التقليدية للمؤسسات العملاقة.
 - الحاجة إلى وضع ميزانية ملائمة للإفناق على البحث والتطوير، لتحسين الجودة وترشيد التكاليف.
- ومن مزايا إستراتيجية التركيز نذكر:

- تخفيض المؤسسة على ترشيد وضبط التكاليف للسيطرة على الأسعار.
 - تخفيض المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.
 - الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتركيز ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين وخدمة فئة معينة.
 - توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها، لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.
- وهناك نوعان من إستراتيجية التركيز هما:

أ- إستراتيجية التركيز على التكلفة: أي العمل لتحقيق المؤسسة ميزة التكاليف في القطاع المستهدف، ومن خلال هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية في جزء محدد من السوق، وذلك بفرض أسعار تنافسية قوية (التكلفة المنخفضة) على هذا الجزء من السوق.

ب- إستراتيجية التركيز على التميز: أي أن المؤسسة تبحث عن التميز في داخل القطاع المستهدف، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى قيام المؤسسة بإنتاج منتجات متميزة تستهدف خدمة الزبائن ضمن قطاع محدد من السوق.

ج- الاختناق في الوسط: استخدم "بورتر" Porter مصطلح الاختناق في الوسط ليشير إلى صفات المؤسسة التي تستخدم أكثر من إستراتيجية تنافسية، ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها، وبحسب رأيه فإن مثل هذه المؤسسات لا تملك أي ميزة تنافسية، وعدم رغبتها في اختيار طريقة محددة للتنافس في السوق، ولذا فإن ربحية هذه المؤسسة متدنية لأن كل إستراتيجية تنافسية تتطلب إجراءات محددة بينما المؤسسة المختنقة في الوسط تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل وسيلة ولكنها لا تحقق شيء في النهاية.

ومن ناحية أخرى برهن Nayar على عدم جدوى الأخذ بإستراتيجية تنافسية واحدة في تحقيق أهدافها التنافسية، باعتبار أن نشاط المؤسسة يتضمن مجموعة من خطوط المنتجات، وبالتالي اختيار إستراتيجية تنافسية لكل خط منتجات مستقلة عن

الإستراتيجيات التنافسية لخطوط المنتجات الأخرى بالمؤسسة، وعليه فقد استخلص Nayar أن يكون خط المنتجات هو وحدة قياس الإستراتيجية التنافسية في الدراسات المستقبلية.

وعليه يمكن القول فيما يتعلق بالمؤسسة أن إستراتيجية التميز وخاصة التي تركز على قطاع معين تبشر بأعلى معدلات النجاح على المدى الطويل، كما أنه من العوامل الحاسمة تحديد الجوانب التي تتمتع فيها المؤسسة بكفاءتها الأساسية، وبذلك فإن هناك بعض المؤسسة التي حققت نجاحا كبيرا من خلال الجمع بين أكثر من إستراتيجية، إلا أن هذا يعد أمر نادرا في الحالات التي يتم خلالها التبديل بين اثنين من أنماط الإستراتيجيات العامة.

ويرى كل من و يلان وهونجر Hunger & Wheelen أنه ليس هناك إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو تضمن النجاح التام، وحتى المؤسسات التي استطاعت أن تطبق بنجاح إستراتيجية معينة من الإستراتيجيات والتي سبق لنا ذكرها، فكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية التي قام بتصميمها "بورتر" تنطوي على بعض المخاطر نلخصها في الجدول التالي:

جدول يوضح : مخاطر الإستراتيجيات التنافسية.

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التميز	مخاطر إستراتيجية الريادة في التكلفة
<p>إستراتيجية التركيز يتم تقليدها بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق غير المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا السوق وعلى نطاق كبير، بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجيات التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - زوال عوامل التميز. - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك. - اختيار تميز المنافسين الآخرين أكثر من عوامل تميز المؤسسة. - لا مبالاة وعدم حاجة الزبون للتميز. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي. - قواعد أخرى لظهور الريادة في التكلفة. - معدلات جيدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية، مما يزيد القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.