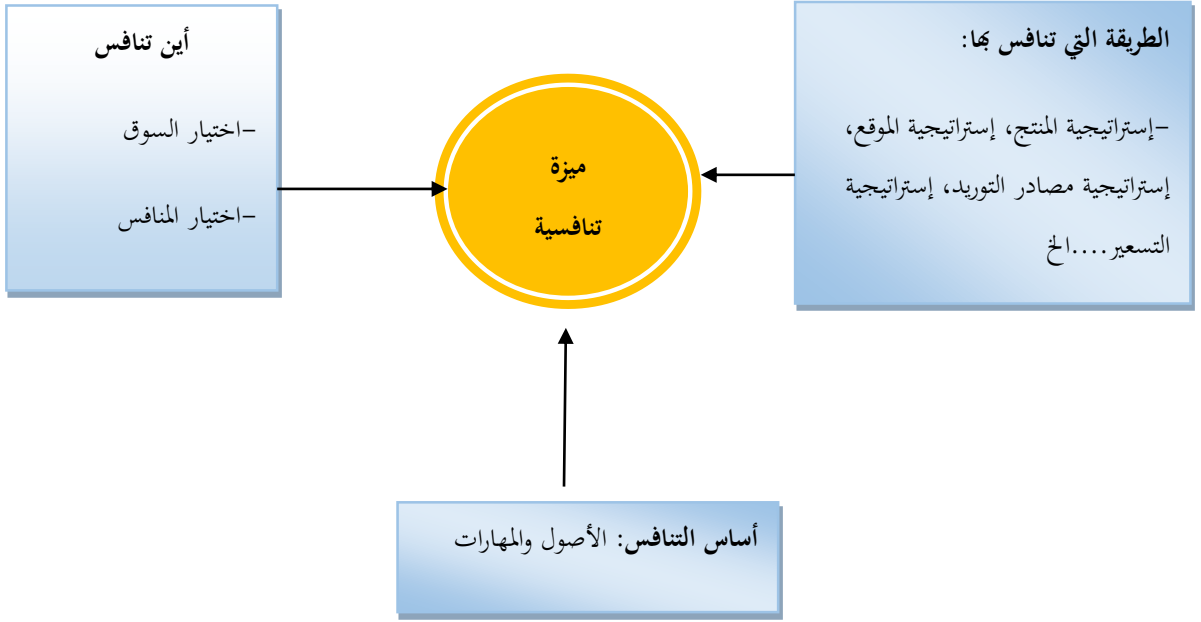


المحاضرة السادسة

الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر والاستراتيجيات الحديثة للتنافس

وهي الاستراتيجيات التي تحدد طبيعة وأسس التنافس وكيفية تحقيق ميزة تنافسية.

الشكل رقم(1): مكونات الأساسية لإستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري (2014): الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، مفاهيم وتطبيقات عملية، ط2، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ص

فالمنافسة عبارة عن صراع بين مجموعة من المنظمات من أجل تحقيق مكاسب محددة في مجال معين. وتبدأ المنافسة بمراقبة المنافسين وما يحققونه من نتائج وتحديد موقع المنظمة مقارنة بهم والتعرف على فرص النمو والربحية في القطاع. لذلك تعمل المنظمات على تطوير استراتيجيات تنافسية تساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة تحقق لها التفوق على منافسيها.

فالميزة التنافسية هي خاصية أو عامل تفرد واختلاف تملكه المنظمة ولا يملكه المنافسون. يحقق لها التفوق عليهم من خلال تقديم قيمة أعلى لربائنها عن طريق طرح منتج مميز أو تخفيض التكلفة. وحتى تكون الميزة مصدر تفوق يجب أن يدركها الزبون وذات قيمة، صعبة التقليد، وتتصف بالديمومة والاستمرارية).

ومن أجل ذلك طور مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات تنافسية هي:

1-2- إستراتيجية القيادة بالتكلفة: وتسمى أيضا إستراتيجية التكلفة المنخفضة. وهي من أقدم أشهر الاستراتيجيات ومبدؤها الأساسي هو أن المنظمة تعتمد على التكلفة المنخفضة كعامل أساسي للتنافس مع

ضمان مستوى معين من الجودة. أي أن المنظمات تتنافس على أساس السعر ومن يتحكم في إدارة التكاليف أثناء عمليات الإنتاج. وتستخدم لذلك منحى الخبرة ونموذج BCG. والمنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تسعى للاستفادة من السعر المنخفض لتحقيق أكبر حصة سوقية وغزو الأسواق. لذلك تعتبر هذه الإستراتيجية أداة دفاعية ضد القوى التنافسية خاصة الداخلون الجدد أو المحتملون. ولكي تتجح المنظمات في تحقيق هذه الإستراتيجية عليها:

- استهداف كامل السوق.

- تقليد المنتجات بدل التطوير والابتكار.
 - الاعتماد على أيدي عاملة منخفضة التكلفة.
 - اختيار مواد أولية بسيطة. ويجب أن تكون المنتجات تتمتع بمرونة سعرية وتستطيع المنظمات تخفيض التكلفة من خلال:
 - خفض تكاليف مختلف الأنشطة الإدارية، الإنتاجية، التسويقية.
 - تحقيق التكامل العمودي الخلفي والأمامي.
 - الإنتاج الضخم لتقليل التكاليف الثابتة.
 - تنميط المنتج بشكل يقلل من تكاليف إنتاجه.
- والمنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تتميز ببعض الخصائص الإدارية منها:
- رقابة محكمة على التكاليف: تفرض هذه الإستراتيجية على المنظمات متابعة التكاليف وإدارتها جيدا. فالمدراء يركزون على إيجاد طرق وأساليب جديدة لتخفيض التكاليف. لهذا نجد المحاسبة التحليلية عندهم متطورة جدا. بالإضافة إلى إعداد تقارير الرقابة بصفة دورية.
 - رفع الإنتاجية: عن طريق الاستثمار في آلات ومعدات متطورة لها مردودية عالية. تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين مستوى تكوين العمال، تبني عمليات إنتاج فعالة... الخ. وتحديد وتوضيح المسؤوليات والتخصصات.
 - التحفيز مبني على أساس الأهداف الكمية: تعمل المنظمات على تقديم حوافز عالية لعمالها وأجورهم تربطها بإنتاجيتهم.
 - عدم التركيز على التسويق: وذلك لأن عروضها بسيطة وسهلة ولا تتطلب جهد تسويقي كبير.

لكن قد يصاحب هذه الإستراتيجية عدة مخاطر أهمها:

- التقليد من طرف المنافسين، وتقديم منتجات أكثر تجديدا
- احتمال ظهور تكنولوجيا جديدة تقضي على الخبرة
- الاهتمام المفرط بخفض التكاليف قد يؤدي لإهمال المنظمة جانب الإبداع والابتكار
- ارتباطها بحالة الطلب (تغير في أذواق المستهلكين)

-إمكانية التضحية بمستوى معينة من الجودة.

2-2- إستراتيجية التميز: ويتمثل اهتمام المنظمة ضمن هذه الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية وتقديم عروض تميزها عن باقي المنافسين. والتميز يحمل مجمل الخصائص المادية واللامادية التي تتفرد بها المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للسوق. ويجب أن تمكن هذه الميزة المنظمة من الحصول على أفضل الأسعار التي تغطي التكلفة التي تحملتها مما يضمن لها تحقيق الأرباح. إذا فعامل التنافس في هذه الإستراتيجية لا يركز فقط على الأسعار وإنما على عوامل أخرى يراها الزبون على أنها عنصر تفرد واختلاف يميز المنتج الذي تقدمه المنظمة.

ويمكن للمنظمة أن تميز عروضها من خلال عدة أشكال منها):

✓ الجودة: كأن يتمتع أو الخدمة بخصائص تجعله مختلفا عن باقي المنتجات المنافسة. كالقوة،

الصلابة، الأمان، المصداقية، الاقتصادية... الخ

✓ العلامة: تسعى بعض المنظمات للتركيز على خلق صورة ذهنية ايجابية لمنتجاتها وخدماتها في

نظر الزبون، والعمل على ترسيخها في ذهنه بغض النظر عما إذا كانت حقيقية أم خيالية.

✓ التصميم: وهو يعكس التميز من الناحية الجمالية للمنتج أو الغلاف أو العبوة. من خلال إعطائه

شكل غير مألوف أو تصميم غير نمطي.

✓ السعر: من خلال منح المنتج سعر منخفض خاصة إذا كان المنتج نمطي وغير مميز عن باقي

المنتجات.

✓ الخدمات المرافقة للمنتج: مثل خدمات ما بعد البيع (ضمان، تسليم، صيانة، تركيب) تعليم الزبون،

تسهيلات الدفع (البيع بالتقسيط).

ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية امتلاك موارد وقدرات كبيرة وذات مستوى عالي لا سيما في مجالات:

البحث والتطوير (مخابر بحث، مهندسون ومصممون ذو كفاءات ومهارات عالية لتطوير المنتجات).

موارد بشرية تتصف بالانضباط والتفاعل المشترك، وتقاسم المعارف وحب الإبداع والابتكار. موارد مالية

لتمويل مشاريع البحث والتطوير. قدرات تسويقية من أجل القيام بالدراسات السوقية والتعرف على

احتياجات الزبائن ومتطلباتهم والاهتمام بالنشاط التسويقي بكل جوانبه.

ومن المخاطر التي يمكن ان تواجهها المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية):

-فقدان عوامل التميز والاختلاف.

-التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين

-عدم القدرة على التحكم في التكاليف بسبب الإفراط في عمليات البحث والتطوير

-عدم تقبل الزبائن لسعر التميز ولا يجدون قيمة تبرره

-تغير في أدواق الزبائن وتوجههم نحو منتجات بديلة

2-3- إستراتيجية التركيز: كثيرا ما ترغب المنظمات في تبني هذه الإستراتيجية عندما لا تستطيع خدمة كامل القطاع السوقي، إما لأن مواردها لا تسمح بذلك، أو رغبة منها في خدمة قطاع معين. وإستراتيجية التركيز يقصد بها أن المنظمة تقوم بخدمة قطاع معين في السوق وفئة خاصة من الزبائن وليس السوق بأكمله، بمعنى تستغل فجوة سوقية معينة (niche). فهي تركز كل جهودها لخدمة القطاع الذي وقع عليه الاختيار. وأغلب الشركات الصغيرة والمتوسطة تتبنى هذه الإستراتيجية. ويمكن للمنظمات في ظل هذه الإستراتيجية أن تحقق ميزة تنافسية. عن طريق تمييز المنتج بشكل مختلف عن المنافسين. أو خدمة القطاع من خلال تقديم منتجات ذات تكلفة منخفضة.

وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات لتختار هذه الإستراتيجية منها:

- ضعف مواردها الذي لا يسمح لها بخدمة كامل القطاع
 - تفادي الدخول في صراع تنافسي قوي مع المنظمات الأخرى
 - عندما يكون القطاع المستهدف جذاب ولا يحاول أي منافس الدخول إليه
 - رغبة المنظمة في خدمة فئة معينة من الزبائن لتميزهم بحاجات خاصة.
- ومن مخاطر هذه الإستراتيجية:

- فقدان عوامل الاختلاف أو ميزة التكلفة الأقل
 - إمكانية دخول منافسين آخرين وتجزئة القطاع أكثر
 - التغير في أحوال الطلب لدى القطاع المستهدف
 - صغر الحصة السوقية قد يشكل خطر على المنظمة لأنها لا تستهدف كامل السوق.
- إن المنظمات التي تتبنى إحدى هذه الاستراتيجيات بإمكانها إدارة الصراع التنافسي الذي تحدده القوى الخمسة وبالتالي تحقيق ربحية وحصة سوقية أعلى والوصول إلى ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المنافسين. والجدول التالي يوضح العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والقوى الخمسة.

الجدول رقم(01): العلاقة بين القوى الخمسة والاستراتيجيات التنافسية

التركيز	التميز	القيادة بالتكلفة	الاستراتيجيات التنافسية القوى الخمسة
القدرة على الفهم الجيد لرغبات القطاع المستهدف تعتبر احد حواجز الدخول	الولاء للمنتج أو العلامة وكذا تميز المنتج يشكل حاجز أمام الداخلون الجدد	خفض الأسعار لمنع المنافسون الجدد من الدخول	الداخلون الجدد

قوة التفاوض مع المورد	التوجه نحو المورد الأقل تكلفة وتجنب الأقوياء منهم	نظرا لتمييز المنتج والولاء للعلامة فإمكان المنظمة نقل تكاليف المورد إلى الزبون	نفس السلوكيات الاستراتيجيات السابقة، في حالة التركيز بتكلفة منخفضة، أو التركيز بالتمييز
قوة التفاوض مع المشتري	إمكانية تقديم أسعار منخفضة للمشتريين الأقوياء	ضعف القوة التفاوضية للمشتري نتيجة تميز المنتج	ضعف القوة التفاوضية للمشتري نتيجة ضيق السوق وقلة عدد المشتريين
المنتجات البديلة	خفض الأسعار لمواجهة المنتجات البديلة	قوة العلامة وولاء الزبون يقلل من تهديد المنتجات البديلة	القدرة على التخصص وفهم احتياجات السوق والزبون يقلل من تهديد المنتجات البديلة
شدة المنافسة (المزاحمة)	امتلاك القدرة على المنافسة السعرية	امتلاك القدرة على المنافسة غير السعرية المبنية على التمييز	لن يتمكن المنافسين من التغلب على المنظمة تتبنى إستراتيجية التركيز بتمييز

المصدر: طميلا الهام فخري (2013): استراتيجيات التسويق، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص112

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها مايكل بورتر. فهناك إستراتيجية تنافسية جديدة ظهرت لتعزز من قدرة المنظمات على التنافس والبقاء في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال اليوم. وهي :

2-4- إستراتيجية المحيط الأزرق: وهي من الاستراتيجيات الحديثة التي طرح فكرتها العالمان (شان كيم (W. Chan Kim) ، وزميلته رينيه موبورن (Renee Mauborgn) ، سنة 2004 عندما نشرا

كتابهما (Blue Ocean Strategy) وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة انه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح أن تحتل مركزا تنافسيا قويا، بل يمكن أن تحرز نجاحا بدون منافسة، وذلك بان تعيد بناء حدود السوق وتتبنى أسواقا جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة. هذه الأسواق التي أطلق عليها المحيطات الزرقاء. فالمحيط الأزرق يتصف بالنقاء والصفاء لأنه لا توجد به منافسة ولم يتلوث بها، على عكس المحيط الأحمر الذي تلوث بسبب الصراع بين المنظمات والمنافسة الشديدة للاستحواذ على أكبر الحصص السوقية في الصناعة. فإستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على فكرة ابتكار القيمة وخلق أسواق بكر جديدة لم تكن موجودة سابقا على عكس المحيط الأحمر الذي يركز على إضافة قيمة للمنتجات الحالية. فمثلا شركة ابل خلقت محيطا ازرقا عندما قدمت الهاتف النقال عن طريق اللمس، فهي استطاعت الخروج من المحيط الأحمر وابتكار منتج جديد وتقديم قيمة مبتكرة. والأمثلة كثيرة لان المحيطات الحمراء كانت كلها في بداية ظهورها محيطات زرقاء قبل أن تشد بها المنافسة وتلوثها عن طريق التقليد.ويمكن توضيح الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق غير معروف سابقا	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة أمرا غير مطروح	إلحاق الهزيمة بالمنافسين
خلق طلب جديد والاستحواذ عليه	استغلال الطلب الحالي
كسر معادلة القيمة مقابل التكلفة	إجراء صفقة القيمة مقابل التكلفة
تبعية مجمل أنشطة المنظمة للسعي وراء التميز و التكلفة المنخفضة	تبعية مجمل أنشطة المنظمة للخيار الاستراتيجي بين التميز أو التكلفة المنخفضة

المصدر: و.تشان كيم، رينيه ماوبرغن(2006): إستراتيجية المحيط الأزرق، كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار

المنافسة، ط1، ترجمة جانويوت حافظ، دار الفكر، دمشق، سوريا، ص40