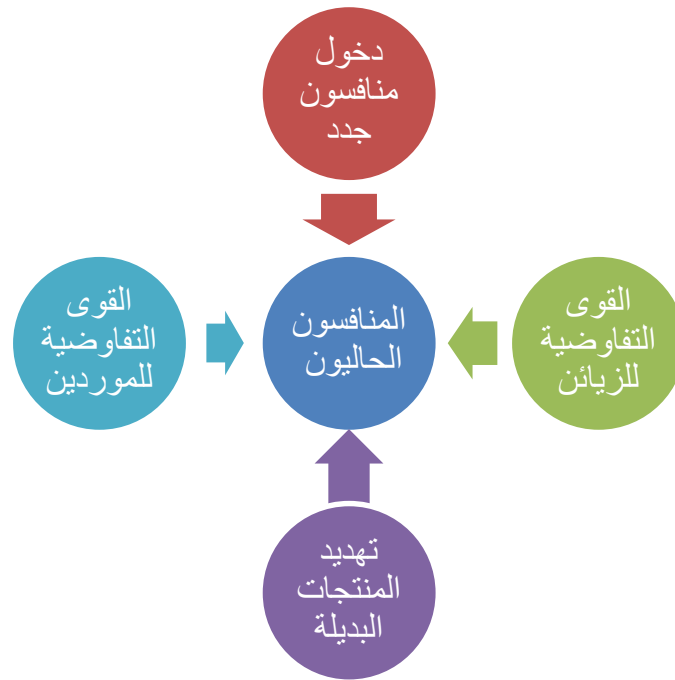


الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر

تحليل التنافسية حسب بورتر

يرى بورتر انه من اجل تكوين استراتيجيات تنافسية يجب تحليل البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، ولقد قدم نموذج لتحليل البيئة الصناعية التنافسية المعروف بنموذج "القوى الخمس للتنافس"، ويعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل بيئة الصناعة وذلك من خلال تحديد قطاعات البيئة التنافسية فيها.

القوى التنافسية لبورتر



استراتيجيات بورتر العامة الرئيسية

وتتضمن الاستراتيجيات العامة ثلاثة استراتيجيات رئيسية، هي:

استراتيجية قيادة التكلفة (The Cost Leadership Strategy): تُتيح هذه الاستراتيجية ميزة

تنافسية من خلال معالجة تكاليف الإنتاج. ويتم ذلك بطريقتين: إما من خلال فرض أسعار أقل لزيادة

حصة الشركة في السوق، أو من خفض التكاليف لزيادة الأرباح.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن الشركة لا تستطيع بكل بساطة صنع منتج أرخص، فيجب أن تكون

مُنتجاتها على ضمن مُستوى مُنتجات المُنافسين وإلا سيتوقف المستهلكون عن شرائها وسيبحثون عن

بدائل ذات جودة أفضل.

استراتيجية التمايز: (The Differentiation Strategy)

تركّز استراتيجية التمايز على توفير منتج أو خدمة بسمات مميزة ، مقارنة بالمنافسين، للوصول إلى

حصة سوقية أكبر. تُركّز هذه الاستراتيجية على بيانات أبحاث السوق لفهم العميل وأيضاً لتحديد ما يفعله

المنافسون الحاليون لتحقيق ما يتوقعه السوق.

إن التمايز الذي تحققه الشركة هو القيمة التي تخلقها لعملائها من خلال الاستجابة لجميع معايير الشراء.

هناك العديد من مصادر التمايز. فهي لا تنتج فقط عن سمات المنتج أو السياسة التجارية.

محددات إستراتيجية التميز: تحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في

خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في شبكة توزيع المنتج، بالإضافة إلى

التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق، وتكمن أهم محددات التميز التي يمكن أن

تعتمدها المؤسسة :

التميز على أساس الجودة

الجودة عموماً تختلف بين المنتجات من جودة مرتفعة إلى جودة منخفضة، وكلما كانت الجودة مرتفعة

كلما كانت هناك مردودية جيدة ، حيث أن ولاء الزبائن للجودة المرتفعة يؤدي بهم إلى معاودة الشراء عدة

مرات ، كما يمكن للمؤسسة إعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجودة ، وهذا ما يرفع من نسبة الأرباح.

التميز عن طريق مدة حياة المنتج

مدة حياة منتج ما تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال ، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضا لتطور تكنولوجيا سريع مثل مختلف الأجهزة الإلكترونية، لأن المستهلك يعرف مسبقا أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب ، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك إلى التميز الذي تريده المؤسسة.

التميز عن طريق تغليف المنتج

يقصد بالغلاف المظهر الخارجي للمنتج والذي عن طريقه يمكن تمييزه، وتمكن أهمية الغلاف في إنشاء تميز يصعب تقليده، خاصة وأن الغلاف يمكن استعماله كأساس للتميز وذلك على النحو التالي:

- * الغلاف يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، كما أنه يسهل عملية التخزين مثل غلاف عصائر الفواكه والحليب؛

* الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته ؛

* الغلاف يعمل على جذب المستهلك لا إراديا لشراء المنتج؛

* الغلاف يعمل على إنشاء صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك.

التميز عن طريق شبكة التوزيع

التميز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية

فعالة، فالتسويق المباشر أصبح لا ينظر إليه على أساس أنه طريقة ترويجية بل أصبح ينظر له على أساس أنه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول إلى المستهلك.

التميز عن طريق صورة العلامة

صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق، فلكل مؤسسة عالمية وشعار خاص بها، وحتى تكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة وتقاريرها السنوية، ومراسلاتها وفواتيرها ، مثل اختيار مؤسسة PEUGEOT لصناعة السيارات لشعار الأسد كرمز لمنتجاتها تتميز بها عن باقي المنافسين.

استراتيجية التركيز: (The Focus Strategy)

تركّز الشركات التي تستخدم استراتيجيات التركيز على أسواق مُخصصة ومحددة. ومن خلال فهم خصائص ذلك السوق والاحتياجات الفريدة للعملاء داخله، ستقوم الشركة بتطوير منتجات مُخفضة التكلفة أو محددة بشكل جيد للسوق. ولأن تلك الشركات تخدم عملاءها بشكل متميز، فهم يميلون إلى بناء ولاء قوي للعلامة التجارية بين عملائهم. وهذا يجعل قطاع السوق الخاص بهم أقل جاذبية للمنافسين.

ولكن استراتيجية التركيز لا تُعدّ استراتيجية منفصلة، أي يجب أن يتم تحديد الاتجاه الذي ستقوم الشركة بالتركيز عليه، فهل ستقوم بالتركيز على التكلفة، أو التركيز على التمايز. فالتركيز وحده عادة لا يكفي بحد ذاته. ولذلك يتم تقسيم استراتيجية التركيز إلى استراتيجيتين:

○ **التركيز على التكلفة: (Cost Focus)** تبحث الشركات من خلال تلك

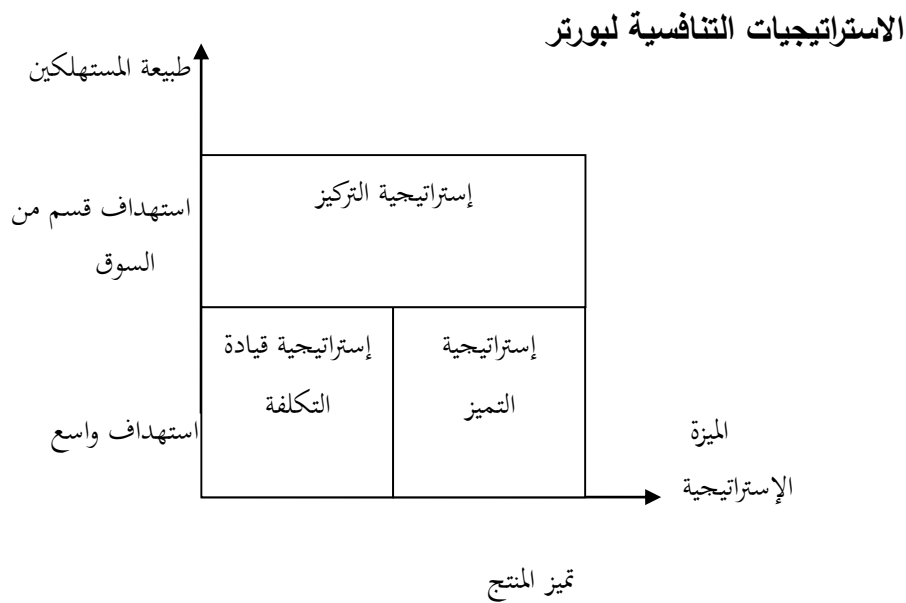
الإستراتيجية عن ميزة التكلفة في قطاع السوق المُستهدف.

○ التركيز على التمايز (Differentiation Focus) تبحث الشركات من خلال

تلك الإستراتيجية على إيجاد سوق فريدة من نوعها بقدر الإمكان من أجل مضاعفة الجهود.

ويمكن تلخيص الاستراتيجيات الثلاثة السابقة الذكر في الشكل التالي:

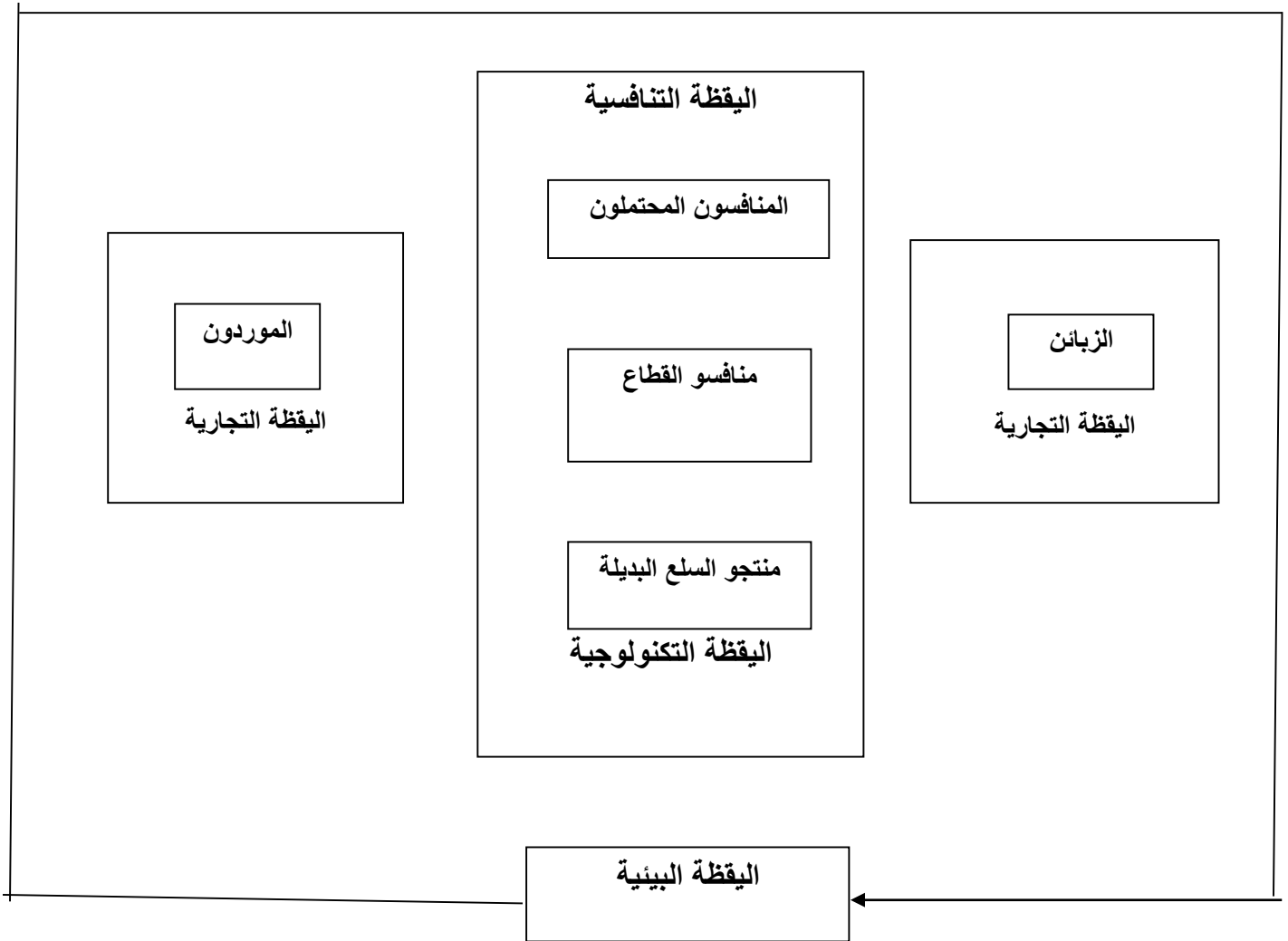
الاستراتيجيات التنافسية



العلاقة بين انواع البقطة و القوى التنافسية لبورتر

ويتم توضيحها في الشكل الموالي:

أنواع اليقظة مجتمعة مع القوى التنافسية لبورتر



ويتضح من الشكل اعلاه ان اليقظة التنافسية تهتم برصد ومتابعة المنافسين، بينما تتعلق اليقظة

التكنولوجية بالمنتجات البديلة في حالة، في حين تختص اليقظة التجارية بالزبائن وكذلك بالموردين، ما

المجالات المتبقية من بيئة المؤسسة فتتكفل اليقظة البيئية بعملية رصدها ومتابعتها. كما تجدر الإشارة إلى

ملاحظة وجود نوع من التداخل بين أنواع اليقظة المختلفة، فعلى سبيل المثال فإن قيام المؤسسة برصد

ومتابعة التطور التكنولوجي لمنافس من منافسيها فهي في آن واح تقوم بممارسة اليقظة التنافسية واليقظة

التكنولوجية.

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتعزيز الميزة التنافسية

لليقظة الاستراتيجية دور فعال في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة على اعتبار انها تعد إحدى الدعائم الأساسية، لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال النقاط التالية:

- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة؛
- تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والمباغنة، والطارئة التي تظهر في بيئتها، أو بتبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج، أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين، والتقدم عليهم؛
- تربط اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، والعلمي، والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات، والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها؛
- توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، و السيطرة على السوق، ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فنتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي؛
- تمكن المؤسسة من فحص، ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، وبحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث التغيير في الخدمات المرتبطة به، بجعله أكثر جاذبية، وإتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، وزيادة الأرباح؛

- تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين، وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة، لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، وإعادة تنظيمه، وإدخال أدوات، وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، وتطوير كفاءتها الحالية، وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.