المحاضرتين الخامسة والسادسة: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

تمهيد: تهدف استراتيجية التسويق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هنالك مجموعة من البدائل يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها، منها ما يتم اختياره على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، ومنها ما يختار على مستوى وظيفية التسويق.

I. **الاستراتيجيات التنافسية (على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية):** ترتبط مفاهيم الميزة التنافسية واستراتيجية التسويق ارتباطًا جوهريًا. الميزة التنافسية هي عملية تحديد أساس جوهري ومستدام للمنافسة من خلاله. فاستراتيجية التسويق تهدف في النهاية إلى تقديم هذه الميزة في السوق.

اقترح بورتر Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس في صناعة معينة، وهذه الاستراتيجيات تسمى بالعامة لأنها تتبع بواسطة أي نوع أو حجم من المؤسسات وحيدة النشاط أو من طرف وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة للمؤسسات متعددة النشاطات، وحتى بواسطة المؤسسات غير الهادفة للربح. ويلخص الشكل التالي هذه الاستراتيجيات:

الشكل رقم (01): الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر

1. استراتيجية القيادة بالتكاليف:

ترتكز هذه الاستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة، فالتركيز في هذه الاستراتيجية يكون على تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفرات الحجم الكبير (ينتج عن توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج) أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تسمح بتخفيض التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

وتجدر الإشارة هنا أن التكلفة المنخفضة لا تعني أن تحدد المؤسسة سعرا منخفضا لزيادة الحصة السوقية. فالمنتجات المقدمة بمتوسط سعر الصناعة أو أعلى منه (مع الحفاظ على الريادة في التكلفة) يمكن أن تحقق هوامش ربح أعلى من المتوسط (ويكون الهدف هنا هو تحقيق عائد معين).

توفر Ryanair و JetBlue رحلات طيران خالية من الرتوش بأقل الأسعار الممكنة. يعمل Burger King وTaco Bell على تسعير القيمة لتقديم الطعام بسرعة لأولئك الذين يريدون الراحة والسعر المنخفض. تتميز الإدارة في هذه المؤسسات بكونها

جيدة جدًا في ضمان التكاليف عند حدها الأدنى. وبالتالي يمكنهم الحفاظ على الأسعار منخفضة وجذب شريحة واسعة من السوق المهتمة بمنتج أو خدمة غير مكلفة.

عادةً ما تستخدم المؤسسات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة واحدًا أو أكثر من العوامل التالية لإنشاء مواقع منخفضة التكلفة:

- ✓ التنبؤ الدقيق بالطلب مقترنًا بالاستخدام الكثيف للسلعة.
- ✓ وفورات الحجم.
- ✓ التطور التكنولوجي.
- ✓ تخريج الأنشطة.
- ✓ تحقيق آثار التعلم / الخبرة.

2. استراتيجية التميز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أمّا الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

فعند إتباع المؤسسة لاستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التميز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها استراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ استراتيجية التمييز أشكال عدة منها :

- التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلاً).
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا).
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).
- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاتربلر Cartepiler لإنتاج الساحبات والمعدات الثقيلة مثلاً).

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين

واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

3.استراتيجية التركيز:

تعني استراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. و تسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

يجب أن تكون الشركات التي تتبع استراتيجيات التركيز قادرة على تحديد قطاع السوق المستهدف وتقييم وتلبية احتياجات ورغبات المشترين في هذا القطاع بشكل أفضل من أي منافس آخر. فمثلا قد تتبع الفنادق التي تقدم خدمات حصرية للضيوف الذين لديهم حيوانات أليفة استراتيجية تركيز.

و هناك بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما:

- **التركيز بخفض التكلفة:** هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

والمثال الجيد لهذه الاستراتيجية هو مؤسسة Delta Airlines التي حققت ميزة تنافسية من خلال قدرتها على الحفاظ باستمرار على هوامش ربح أعلى من منافسيها، وهي تركز بشكل كبير على جذب قطاع المسافرين من المؤسسات، والذي يوفر هوامش أعلى وأقل عرضة لتقلبات الأسعار.

- **التركيز مع التمايز:** هي استراتيجية تعتمد على التميز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة.

على سبيل المثال, فإن شركة Orphagenix هي شركة أدوية تكنولوجيا حيوية صغيرة والتي تتجنب المنافسة رأساً برأس مع الشركات الكبيرة مثل AstraZenica and Merck عن طريق تطوير أدوية orphan لاستهداف الأمراض التي تؤثر على عدد أقل من 200000 مريض.

II. **استراتيجيات الوضعية السوقية:** سيؤثر موقع المنظمة (أو المنتج) في سوق معين بشكل واضح على الخيارات الاستراتيجية المتاحة. على سبيل المثال، عند مقارنة الشركة الرائدة في السوق بمنافس أصغر "متخصص"، فمن المحتمل وجود اختلافات ملحوظة في: الأهداف والقدرات والموارد. عند التفكير في السوق، ينقسم المنافسون إلى أربع فئات عامة: قادة السوق، ومتحدي السوق، وأتباع السوق، والمتخصصون في السوق. سيتم فحص كل منها على حدة:

المحاضرتين الخامسة والسادسة: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

1. قائد السوق: قائد السوق هو المهيمن داخل صناعة أو قطاع معين. هذه الهيمنة ترجع عادة إلى حصة السوق. قد تحقق بعض المؤسسات "القيادة" من خلال الابتكار أو الخبرة الفنية. وقد تكون المؤسسة رائدة فقط في قطاع معين (مثل المنطقة الجغرافية). وعادة ما يكون قائد السوق هدفًا دائمًا للمنافسين العدوانيين لذلك يجب أن يظل يقظًا واستباقيً. تشمل الاستراتيجيات الشائعة ما يلي:

- **استراتيجية توسيع السوق:** إذا توسع إجمالي السوق، يميل القائد إلى الحصول على الحصة الأكبر من هذا التوسع. يمكن تحقيق ذلك من خلال إيجاد مستخدمين جدد أو استخدامات جديدة للمنتجات وتشجيع المزيد من الاستخدام من قبل العملاء الحاليين.
- **الاستراتيجية الهجومية:** من خلال السعي الحثيث لتوسيع الحصة السوقية على حساب المنافسين.
- **الاستراتيجية الدفاعية:** من المهم حماية قاعدة العملاء الحالية والتأكد من الحفاظ على الحصة السوقية.

2. المتحدي: يسعى متحدو السوق إلى المواجهة والسعي بقوة وراء حصتهم في السوق. غالبًا ما تكون هذه المؤسسات كبيرة وذات موارد جيدة. وتسعى إلى قيادة السوق ويمثلون تحديًا مستدامًا طويل الأجل لقائد السوق الحالي. تشمل الاستراتيجيات المتاحة للمتحدين ما يلي:

- **الاستهداف الانتقائي:** يمكن للمتحدي استهداف منافسين محددين. قد تهاجم المنافسين الأصغر (ربما الإقليميين) أو الشركات المتكافئة في الحجم والموارد. إذ يعززون مركزهم في السوق من خلال انتقاء المنافسين الأضعف – أولئك الذين يفشلون في إرضاء العميل بطريقة ما، أو أولئك الذين يعانون من نقص التمويل أو الموارد– ومن ثم مهاجمتهم.
- **مهاجمة القائد:** يمكن للمتحدي أن يتحدى القائد المسيطر مباشرة. غالبًا ما تكون هذه حرب استنزاف طويلة الأمد ومن غير المرجح أن تتغير قيادة السوق بين عشية وضحاها. وبشكل عام تؤدي الهجمات المباشرة المستمرة بمرور الوقت إلى تآكل الحصة السوقية تدريجياً.

3. **التابع:** قد يكون احتلال المرتبة الثانية أو الثالثة أو حتى أسفل الترتيب داخل صناعة ما موقفًا جذابًا. يميل أتباع السوق إلى الاختباء تحت ظل قائد السوق بدلاً من تحديه، حيث ما لم تكن هناك درجة عالية من اليقين بأن التحدي سيكون ناجحًا – فهم سيتبعون القائد. بعبارات بسيطة، يكرر التابعون (بدرجة أكبر أو أقل) إجراءات وعروض المنتجات للاعبين الكبار في الصناعة. والاستراتيجيات النموذجية هي:

- **التبعية عن قرب:** وفقا لهذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق، فهي بذلك تسمى المزور وقد يظهر من خلال هذه الاستراتيجية المؤسسة التابعة كمتحدية للمؤسسة القائدة ولكن بطريقة غير مباشرة.

- **التبعية عن بعد:** تحتفظ المؤسسة التابعة لنفسها من خلال هذه الاستراتيجية بنواحي تميزها عن المؤسسة الرائدة، ولكن في نفس الوقت تجدها تتبع المؤسسة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد.
- **التبعية الاختيارية:** يختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمؤسسة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياته وظروفه، فهي بذلك تعتبر كمعدل أو متأقلمة، غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هذا النوع من الاستراتيجيات يمكن أن تتحول من تابعة إلى متحدية.

4. **المتخصص:** تلجأ إلى هذه الاستراتيجية المؤسسة التي تحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين، وهي تبحث لنفسها استهداف الأسواق الصغيرة **niches** ذات الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، والتي عادة ما تفضل الجودة مهما كان السعر مرتفعا، ويشترط في المجال المتخصص الذي يكون مناسبا للمؤسسة المتجنبة ما يلي:

- ✓ أن يتضمن حجما كافيا من الطلب والقدرة الشرائية.
- ✓ أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا.
- ✓ ألا يكون موضع اهتمام من جانب المؤسسات الكبرى.
- ✓ أن تتوفر لدى المؤسسة الموارد والمهارات اللازمة لخدمتهم.
- ✓ أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم.

I. استراتيجية المنتجات والأسواق:

تتبنى المؤسسات هذه الاستراتيجيات إذا ما توافقت نقاط قوتها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ولقد قدم إيغور أنصوف Igor Ansoff أربع بدائل يمكن للمؤسسات الاختيار من بينها إذا ما أرادت النمو في المستقبل وذلك بناء على المنتجات والأسواق، وتمثل المصفوفة الموالية هذه البدائل:

الشكل رقم (01): مصفوفة النمو لإيغور أنصوف

1. استراتيجية تطوير المنتج: تركز المؤسسة التي تتبنى هذا الخيار الاستراتيجي على بيع منتجات جديدة في أسواقها الحالية التي تعمل بها. وتصلح هذه الاستراتيجية إذا كان السوق الحالي للمؤسسة قادر على استيعاب أنواع جديدة من المنتجات مما سيمكن المؤسسة من إعادة بيع منتجاتها الجديدة لعملائك الحاليين. ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة أن:

- ✓ تقوم بتحليل ودراسة عميقة لأذواق العملاء وتوجهاتهم الجديدة نحو الشراء والاستهلاك.
- ✓ تجمع اقتراحات العملاء حول المنتجات الحالية واكتشاف فرص التطوير للمنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة كلياً.
- ✓ وضع خطة واضحة لمسار التطوير في المنتجات الجديدة تكون قائمة على احتياج العملاء مباشرة ووفق خطة مسبقة ومدروسة.
- ✓ لا ينصح بطرح منتجات جديدة تخالف القيمة الرئيسية لمنتجات المؤسسة في نظر العميل.

مثال: قرار التوسع الذي اتخذته شركات الاتصالات بطرحها لخدمة الإنترنت لزبائنها الحاليين.

2. استراتيجية اختراق السوق: تركز المؤسسة في ظل هذا الخيار على تحقيق مبيعات أكثر **لمنتجاتها الحالية في سوقها الحالي** لزيادة حصتها السوقية. وهذا يعني المزيد من الجهد الإعلاني والتسويقي لتتمكن من الاستحواذ على نسبة أكبر من الحصة السوقية وتوسيع قاعدة عملائها ومحاولة الاستفادة القصوى من طاقات سوقها الحالي بمنتجاتها الحالية . ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة أن:

- ✓ تعمل على تكثيف الحملات الإشهارية لنفس السوق الحالي.
- ✓ تقدم منتجات تتميز بالجودة الأعلى أو الخدمة المتميزة أو السعر الأقل مقارنة بالمنافسين.
- ✓ تحفز المبيعات من خلال العروض الترويجية المختلفة.

3. **استراتيجية تطوير السوق:** يركز هذا الخيار على بيع المؤسسة ل**منتجاتها الحالية في أسواق جديدة**، ففكرة التوسع في هذا الخيار هي في زيادة القطاعات السوقية التي تستهدفها مما سيزيد نمو مبيعاتها بشكل كبير جداً، والسبب يعود إلى أن فرص فتح أسواق جديدة بنفس المنتجات هي أعلى من فرص التركيز على سوق واحد.

مثال :خطة توسع شركة مطاعم ماكدونالدز MacDonald's باستخدام خيار تطوير السوق على مستوى العالم حيث وصل عدد فروعها إلى أكثر من 36000 فرع في 118 دولة حول العالم. فهي تبيع نفس منتجاتها (مع تعديلات فنية بسيطة لتتماشى مع ثقافة وأديان العملاء في مختلف الأسواق) في أسواق جديدة. ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة أن:

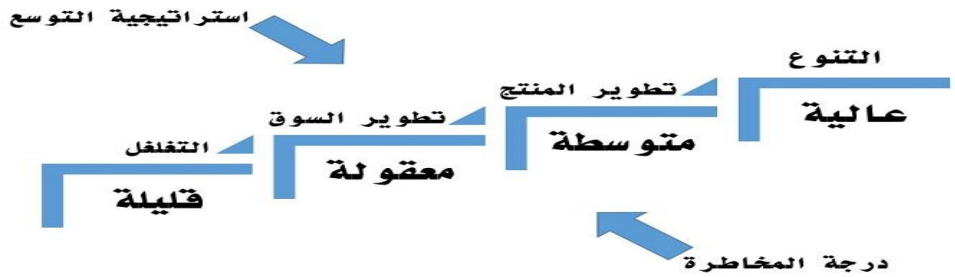
- ✓ دراسة الأسوق الجديدة دراسة جيدة.
- ✓ محاولة إدخال تحسينات على المنتجات الحالية حتى تتناسب مع الأسواق الجديدة.
- ✓ فتح قنوات توزيع جديدة.

4. استراتيجية التنويع: تركز المؤسسة التي تتبنى هذا الخيار الأخير والأخطر على بيع **منتجات جديدة** لم يسبق التعامل بها **في أسواق جديدة** لم يسبق العمل فيها. وهذه الاستراتيجية تتبع غالباً في المؤسسات الكبرى والعابرة للقارات، حيث تمتلك أدوات وعلاقات وتمويل كافٍ لإجراء أبحاث تسويقية Marketing Research في أسواق جديدة لم يسبق العمل بها وليس لديها تجربة زمنية كافية فيها، وهي مستعدة لتنفيذ مخرجات هذه الأبحاث وما تقترحه عليها من منتجات جديدة لتنجح في الأسواق الجديدة والتي أجريت عليها الأبحاث والدراسات السابقة . وقد يكون التنويع مترابط وذلك عندما يكون هناك ترابط بين المنتجات الحالية والمنتجات السابقة. أما إذا كانت هذه المنتجات لا ترتبط بالمنتجات التي كانت تتعامل بها المؤسسة فنكون أمام التنويع غير المترابط. ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة:

- ✓ دراسة مخاطر التوسع باستخدام استراتيجية التنوع جيداً وبكل مصداقية وشفافية.
- ✓ الاستعداد المالي الجيد والكافي لهذا النوع من التوسع المكلف بسبب الأبحاث العلمية المطلوبة وقلة الخبرة في كل من الأسواق والمنتجات الجديدة.
- ✓ التأكد من وجود فرص كبيرة وكافية لتحفيز المؤسسة على للتوسع باستخدام الخيار الرابع والأكثر خطورة.
- ✓ التأكد من أن هناك توازن بين تكلفة التوسع وحجم الأرباح المتوقعة.

ومثال ذلك دخول شركة Beiersdorf, المنتجة لعلامة نيفيا Nivea لسوق الرجال وهو سوق جديد بمنتجات جديدة مخصصة للرجال، وهذه المنتجات تتعلق بالعناية بالبشرة وهو نفس المجال الذي كانت تعمل به، إذ كانت تقدم منتجات العناية بالبشرة والنظافة المخصصة للنساء وبالتالي فنحن هنا أمام التنويع المترابط. في حين نعتبر عمل شركة سامسونج في تقديم

منتجات مختلفة تتراوح من أجهزة الكومبيوتر والهواتف والثلاجات إلى المواد الكيميائية والتأمين وسلاسل الفنادق إلى أسواق مختلفة تنويعا غير مترابط.

مخاطر استراتيجيات النمو: إتاحة 4 استراتيجيات أمام المؤسسة لا تعني قدرتها على تطبيقها جميعاً وفي آن واحد، فكل بديل منها يرتبط بدرجة معينة من المخاطرة. والشكل التالي يوضح تدرج الاستراتيجيات الأربعة من حيث درجة المخاطرة:

الشكل رقم (02): درجة المخاطرة لاستراتيجيات النمو