

المحاضرة العاشرة: الخيارات الاستراتيجية وفق التحليل الاستراتيجي التنافسي

يمكن للمؤسسة تبني إحدى الإستراتيجيات الشاملة حسب بورتر الذي وضع سنة 1980 إطارا مصفوفيا تتحرك فيه الاختيارات الإستراتيجية، هذا الإطار يتمثل في محورين هما مصدر الميزة التنافسية في المؤسسة والسوق المستهدفة من جهة ثانية، ويتقاطع المحورين نخرج بثلاث خيارات إستراتيجية، كما يظهر في الشكل:

		الميزة التنافسية	
		تكاليف منخفضة	تميز
مجال المنافسة	من السوق واسع	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	إستراتيجية التميز
	من السوق ضيق	إستراتيجية تركيز النشاط (إستراتيجية الوكر) المقصود بها أن المؤسسة تختار مجالاً سوقياً ضيقاً حتى تتحاشى المنافسة مع المؤسسات الكبيرة العاملة في نفس القطاع.	

طور بورتر هذه المصفوفة فيما بعد مرتين، مرة في سنة 1985 والمرة الثانية في سنة 1998، وغير قناعاته بخصوص إمكانية تبني المؤسسة لاستراتيجيات تخفيض التكاليف والتميز في نفس الوقت، حيث كان يعتبر أن المؤسسات التي تحاول القيام بهذا السلوك ستغرق في منتصف الطريق، ووفق هذا التغيير صارت المصفوفة السابقة كما يلي:

مصفوفة بورتر لسنة 1998			مصفوفة بورتر لسنة 1985				
		الميزة التنافسية		الميزة التنافسية			
		تكاليف منخفضة	تميز	تكاليف منخفضة	تميز		
مجال المنافسة	من السوق واسع	استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	استراتيجية التميز	مجال المنافسة	من السوق واسع	استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	استراتيجية التميز
	من السوق ضيق	استراتيجية التركيز على أساس التكلفة	استراتيجية التركيز على أساس التميز		من السوق ضيق	استراتيجية التركيز على أساس التكلفة	استراتيجية التركيز على أساس التميز

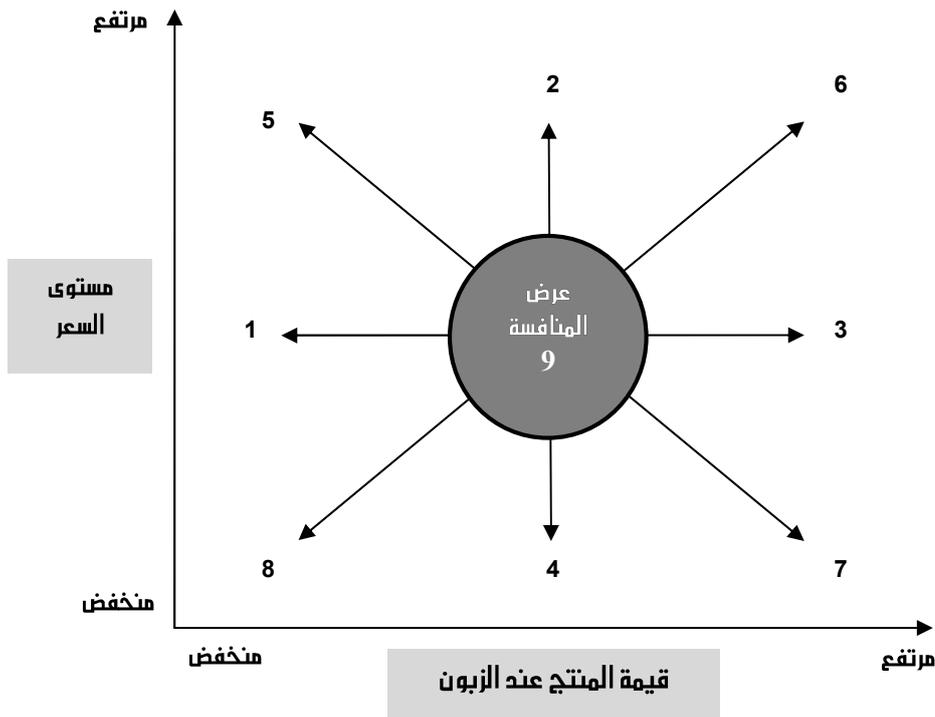
الإستراتيجيات الشاملة لبورتر

تنجح هذه الإستراتيجية بمحاولة تقليص مختلف التكاليف أينما كانت سواء في إدارة المؤسسة أو في استخدام مواردها أو في العملية الصناعية في حد ذاتها، مثلا: - رفع حجم الإنتاج والاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم. - تخفيض تشكيلة المنتجات وتنميط المكونات. - تبسيط أسلوب الإنتاج وعصرنة التجهيزات، كي تستفيد منها في إنتاج كميات كبيرة جدا. - إخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن أو الدول ذات التكاليف المنخفضة. - البحث عن أحسن مصادر التموين. - ربط السعر بالتكلفة مباشرة.	إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
وفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة مجهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسها يستطيع الزبون إدراكها بغض النظر عن السعر، شروط نجاح التمييز: - الاعتماد على المهارات الأساسية للمؤسسة، لأن التمييز يقتضي الإبداع.	إستراتيجية التمييز

<ul style="list-style-type: none"> - تمكين الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى. - ضرورة الضغط على التكاليف نسبيا للمحافظة على التوازن. - ضرورة الربط بين المنحة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية. - التحديد الدقيق لدائرة الزبائن المستهدفين والخصوصيات التي يتميزون بها. - ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية. - إضفاء الطابع الديناميكي على عنصر التمييز ليعبر دوما على خاصية الإبداع. - السهر على وضع العوائق الحمائية لعوامل التمييز. 	
<p>وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمييز، وفي هذه الحالات لا يكون النصيب من السوق مرتفعا.</p> <p>* يفضل اللجوء إلى هذه الإستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عندما تتمكن المؤسسة من التحديد الدقيق للمهارات الأساسية التي تعتمد عليها للتمييز. - عندما يوجد في السوق جزء له احتياجات خاصة وفي نفس الوقت يفضل الأسعار المنخفضة. - عند محاولة الدخول إلى أسواق يوجد بها أصلا منافسون أقوياء وفي وضعيات حسنة، وبالتالي الابتعاد عن المنافسة. * إستراتيجيات التركيز لها بعض المخاطر، أي لها شروط يجب أخذها بعين الإعتبار: - أن يكون السوق المستهدف محدودا جدا، كي تستطيع المؤسسة أن تغطي التكلفة. - أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة هي الأخرى جدا خاصة. - التحديد الدقيق للزبائن المعنيين وقياس حجم السوق. - التمتع بإمكانيات التمييز الإضافية لأن مثل هذه الأجزاء تحفز الكثير من المؤسسات الصغيرة. - إمكانية الانتقال نحو الإستراتيجيات الشاملة الأخرى. - مراقبة إمكانيات إعادة تجزئة السوق بفعل التطورات التكنولوجية والتحولت في مواقف الزبائن. 	<p>إستراتيجية التركيز</p>

ثالثا: نموذج الساعة الإستراتيجية

هو نموذج تكميلي لاستراتيجيات بورتر، ويعتمد هذا النموذج على مقارنة بين السعر والقيمة التي تمنحها المؤسسة لتقييم فعالية الخيار الإستراتيجي من خلال مقارنته مع المنافسين، حيث تشكل لدينا عدة حالات من خلال هذا الجدول ويظهر نموذج الساعة الإستراتيجية على النحو التالي:



السعر			أقل من عرض المنافسة	مستوى القيمة
أكثر من سعر المنافسة	في مستوى سعر المنافسة	أقل من سعر المنافسة		
الخيار خاسر -5-	الخيار خاسر -1-	إستراتيجية التمييز نحو الأسفل -8-	أقل من عرض المنافسة	مستوى القيمة
الخيار خاسر -2-	لا توجد إستراتيجية	إستراتيجية السعر -4-	في مستوى عرض المنافسة	
إستراتيجية التفخيم مع زيادة السعر -6-	إستراتيجية التفخيم دون زيادة السعر -3-	إستراتيجية هجينة -7-	أفضل من عرض المنافسة	

- مثلا في حالة تقديم المؤسسة لمنتجات بسعر وقيمة أقل من المنافسين، هذه توافق الإستراتيجية رقم 8 في شكل الساعة وتسمى بالتمييز نحو الأسفل، بمعنى أننا قدمنا منتجات ذات جودة اقل وفي نفس الوقت بسعر أقل من المنافسين.
- الإستراتيجيات 1 و 5 و 2 تعتبر إستراتيجيات خاسرة بالنسبة للمؤسسة، لأن المؤسسة تقدم عرض أقل من المنافسة بنفس السعر أو تقدم عرض اقل من المنافسة وبسعر أعلى، وهذه الخيارات الثلاثة لا تعتبر رابحة بالنسبة للمؤسسة، الخيار 2 أيضا المؤسسة تقدم نفس القيمة بالنسبة للمنافسين لكن بسعر أكثر.
- في حالة كانت المؤسسة تقدم عرضا بنفس السعر والقيمة مثل المنافسة فلا توجد إستراتيجية لأن المؤسسة لم تقدم جديدا تميز به عن المنافسين.
- يظهر التمييز في حالة الأسعار الأفضل، في حالة الإستراتيجية 7 تقدم المؤسسة سعرا أقل من المنافسين ولكن عرض أفضل تسمى إستراتيجيات هجينة نحاول نعطي بعض الأشياء للزبائن بسعر أقل، إستراتيجية التفخيم دون زيادة في الأسعار أي تقديم عرض أفضل ولكن بسعر المنافسين، وهناك التمييز نحو الأعلى حيث تقدم المؤسسة عرضا أفضل وبأسعار أفضل.