

المحاضرة الثامنة: الخيارات والبدائل الاستراتيجية

رابعاً: الاستراتيجيات الجنيصة (الشاملة - القاعدية)

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

		الميزة التنافسية	
		تكاليف منخفضة	تميز
مجال المنافسة	من السوق ن.و. واسع	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	إستراتيجية التميز
	من السوق ن.و. 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 في سنة 1985، حيث أصبحت كالتالي:

		الميزة التنافسية	
		تكاليف منخفضة	تميز
مجال المنافسة	من السوق ن.و. واسع	استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	استراتيجية التميز
	من السوق ن.و. ضيق	استراتيجية التركيز على أساس التكلفة	استراتيجية التركيز على أساس التميز

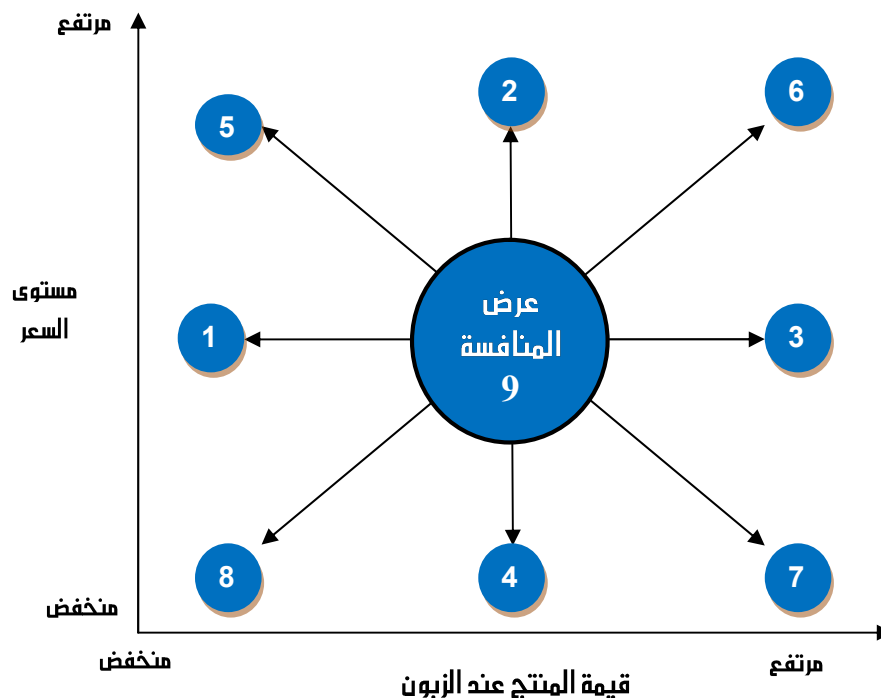
الإستراتيجيات الشاملة لبورتر

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

- 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 الجمائية لعوامل التمييز.	
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. * يفضل اللجوء إلى هذه الإستراتيجية: - 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 الاعتبار: - 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.	إستراتيجية التركيز

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

- 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.