**المحاضرة الخامسة: (تابع)**

**اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية**

**الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة**

**أولا: إستراتيجية قيادة التكلفة**

1. **مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة :** تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه Porter وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية، ووفقا لهذه الإستراتيجية فان المؤسسة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين.
2. **المزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل:**

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:

* بالنسبة للمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر
* فيما يتعلق بالمشترين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
* فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها –في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
* فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
* فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها-مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

1. **الانتقادات الموجهة للإستراتيجية قيادة التكلفة:**

لقد اختلف علماء الإستراتيجية في شرح مفهوم"قيادة التكلفة" فعند تفحص أبحاث porter في هذا المجال نجده لا يبين ما إذا كان لقيادة التكلفة علاقة بسعر المنتج أو لا، وبخصوص هذا الموضوع شدد Bowmanعلى ضرورة التفريق بين التنافس على أساس السعر والذي يعتبر أمر واضح للزبائن، وبين ضبط التكلفة باعتبارها ميزة داخلية قد لا تكون واضحة للزبائن، أما Day فقد ربط بين فاعلية الاستراتيجيات التنافسية بالعوامل البيئية من جانب كما ربط بين حساسية السعر لدى المستهلك وجدوى إستراتيجية القيادة في التكلفة من جانب آخر، لذلك فالمؤسسات التي يجب أن تطبق إستراتيجية قيادة التكلفة هي تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة اقل عرضة للتقلبات وهي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من اهتمامهم بشكل المنتج أو جودته.

**ثانيا: إستراتيجية التمييز**

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى المنافسة لها، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر.

وحسب Levitt كي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرا لهذا التميز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز.

ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من:

* التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج.
* تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح واستبدال وتدريب وغيرها.
* إنتاج منتوج ذو جودة عالية.
* العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك.
* أن يضمن المنتوج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له.

ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط يعتبر شرطا ضروريا للتفوق لكنه يبقى غير كاف، ومن ثم يتعين توفير جملة من الشروط التي تضمن التفوق. هذه الشروط هي:

* أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتوج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق.
* من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.
* قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تتقلص.

**ثالثا: إستراتيجية التركيز**

تستند إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاته أو لديها شهرة فيه، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

والفرق بين إستراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل.

ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة لإستراتيجية التركيز نجد مؤسسة BMW لصناعة السيارات، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية، ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات مما اكسبها صفة التركيز

**رابعا: مقارنة الاستراتيجيات التنافسية**

**الجدول رقم 01: مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الاختيارات الإستراتيجية** | **حجم السوق المستهدف** | **تميز المنتج** | **مقومات الإستراتيجية** | **جوانب التميز والتفرد** |
| **قيادة التكلفة** | جميع قطاعات السوق | إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها | -القدرة على ترشيد وضبط الإنفاق  - امتلاك أدوات لخفض التكلفة  -القدرة على المحافظة على الجودة  - آلية فعالة للتسعير | التصنيع وإدارة الموارد |
| **التمييز** | إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة. | - تفرد المنتج بخصائص يصعب محاكاتها من المقلدين  -إمكانية الاستفادة منها لرفع الأسعار  - ولاء من العميل للمنتج وارتباطه بالمؤسسة  - محفز للتطوير والتحديث وخدمة العملاء بصورة مستمرة. | البحث والتطوير  المبيعات والتسويق |
| **التركيز** | قطاع معين من السوق | إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة. | -التركيز على قطاع أو فئة من العملاء  - التخصص في منتج معين.  - خدمة قطاع سوقي محدد | أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتميز والتفرد. |