

# دراسة نقدية لإستراتيجيات «Porter» التنافسية

## Critical Study on Porter's Competitive Strategies

أ. مزوغ عادل أستاذ مساعد قسم «أ» كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير  
- جامعة سعد دحلب - البليدة  
mezough.adel@hotmail.fr

### ملخص

يعد مجال إستراتيجيات التسويق التنافسية من أهم مجالات البحث في إدارة الأعمال، وقد جذبت أبحاث "Porter" في هذا المجال العديد من الباحثين والكتاب على المستوى العالمي، فقد أوجد "Porter" ثلاثة إستراتيجيات تنافسية أساسية هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز، وذكر أن الإستخدام الصحيح لإحدى هذه الإستراتيجيات يمكن المؤسسة من الدفاع عن حصتها السوقية أمام المنافسين، إلا أن أفكار "Porter" في هذا المجال تواجهها بعض الانتقادات، فـ"Porter" يشدد على أهمية أن لا تتبع المؤسسة إستراتيجيتين معا في نفس الوقت بل يجب أن تتبع إستراتيجية واحدة فقط من هذه الإستراتيجيات دون الخلط بينها، إلا أنه توجد بعض المؤسسات من إتبع إستراتيجيتين معا وفي نفس الوقت ومع ذلك حققت التفوق على باقي المنافسين، وقد بنيت هذه الدراسة على تلك الإنتقادات التي وجهت لأعمال "Porter" مع وضع إطار منهجي لتلك الإنتقادات وتحليلها لإثبات صحتها أو نفيها .

**الكلمات الدالة :** الميزة التنافسية، القيادة في التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز، الريادة السعرية، التسعير الإضافي .

### Abstract

The field of marketing competitive strategies ranks among the most important fields in terms of management research. Porter's works have attracted scholars worldwide. In his research porter has discovered (03) essential competitive strategies: Price leadership is based on decreasing the production expenses, distribution and promotion. These strategies will enable companies to launch competitive low-price products. The main parameters of this strategy are training and experience, timing, the exploitation of the production capacities, the scale economy, and the relation between the business strategy units.

The second strategy developed by Porter is the differentiation which is based on the principle of giving the products some exceptional aspect compared to the others .The main parameters of this strategy are the differentiation on quality, product longevity, packaging, the distribution network and the brand image.

The third strategy is the concentration that involves the company's focus on only one segment of the market. This means a limited number of customers with the same homogenous needs. Knowing how to handle these strategies allows a company to defend and protect its market share. Yet Porter's ideas are facing some critics due to his insisting on the condition that the company in question must not be in "a mid-choking" position, this means that the company should follow only one strategy without confusion.

Yet we have seen cases where companies followed (02) strategies at the same time and reached a better position than the competitors. Finally this study is based on the critics towards porter's works and should be followed by some analysis in order to be validated or invalidated.

**Key words :** Competitive advantage; Differentiation; Concentration; Price leadership; Premium pricing.

قبل القيام بتجزئة السوق، فتحاول أن تعرف ماذا سيفعل منافسيها ؟ وماهي أهدافهم وغاياتهم ؟ وماهي نقاط الضعف لديهم ؟ وأخيرا تحاول تقدير ردود أفعالهم تجاه تحركاتها، مثل تخفيض الأسعار، إدخال منتج جديد للسوق، إختراق سوق جديد، القيام ببعض الحملات الترويجية ... الخ .

**أولا: مشكلة الدراسة:** إن الإستراتيجية التنافسية الفعالة هي تلك التي تقوم على الثنائيات (منتج/ قطاع سوقي) أي تحاول أن تجد علاقة بين منتجات المؤسسة والأسواق المستهدفة ،

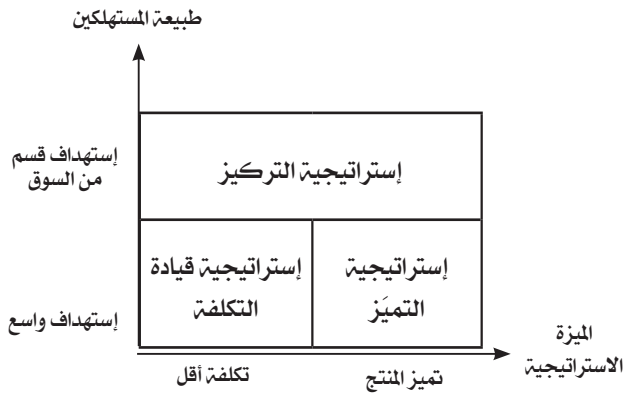
### مقدمة

إن مردودية أي قطاع إقتصادي تتحدد من خلال القوى المختلفة للمنافسة داخله، وتفوق أي مؤسسة داخل هذا القطاع يعتمد على تبنيها إستراتيجية تنافسية فعالة تسمح لها باكتساب والمحافظة على ميزة ما تميزها وتضمن لها التفوق على باقي المنافسين على المدى الطويل و مجابهة منافسيها بنجاح، لهذا يجب على كل مؤسسة قبل وضع إستراتيجيتها أن تدرس وتقيم إستراتيجيات منافسيها لتتمكن من معرفة أنشطتهم

أما في المرحلة الرابعة فسنحاول إيجاد مفهوم بديل كطرح جديد في هذا المجال يساعد على وضع مقاربة جديدة لهذه الإستراتيجيات التنافسية.

خامساً: التحليل والنقد والمناقشة : كما أشرنا إليه سابقاً فقد إقترح «Porter» ثلاث إستراتيجيات تنافسية أساسية هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وتختلف هذه الإستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكاناتها ووضعيتها التنافسية في السوق، والشكل الموالي يبين طبيعة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية كما وضحها «Porter».

الشكل رقم 1: الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ «Porter».



Source: Porter.M. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free press. New York 1980. P39.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة : تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه «Porter»، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبياً من التميز<sup>(2)</sup>

والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك ، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لإستثماره في ميادين البحث والتطوير للإحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما فعلته مؤسسة «IBM» مثلاً، ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار و جلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة .

1.1- محددات التفوق في التكلفة حسب «Porter»: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات والتي تعتمد كلها بشكل أساسي على بنية القطاع الإقتصادي الذي تشتغل فيه المؤسسة وعلى هيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة، هذه المحددات هي<sup>(3)</sup>:

1.1.1- عوامل منحى التعلم والخبرة: يعد مفهوم أثر الخبرة تطويراً لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد «Wright»

بحيث تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق ميزة ما تميز المؤسسة عن باقي المنافسين وتحاول الحفاظ على هذه الميزة، وذلك بهدف ضمان إستمرارية و بقاء المؤسسة في السوق و تضادي الإندثار والتلاشي والخروج من السوق ، وفي هذا الشأن تعتبر الأفكار التي صاغها «Porter» في كتابه «الميزة التنافسية L'Avantage concurrentiel» لسنة 1985 عن الإستراتيجيات التنافسية من الأفكار الرائدة في هذا المجال، فقد أوجد «Porter» ثلاثة إستراتيجيات تنافسية أساسية هي قيادة التكلفة، التميز التركيز<sup>(1)</sup> و ذكر أن الإستخدم الأمثل والإستغلال الصحيح لهذه الإستراتيجيات يمكن المؤسسة من الدفاع عن حصتها السوقية والتغلب على منافسيها، كما ذكر أن كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات الثلاث يمثل أسلوب عمل وتوجه متميز ، حيث يشدد «Porter» على أهمية أن لا تتبع المؤسسة إستراتيجيتين معاً في نفس الوقت ، إنما يجب عليها أن تتبع إستراتيجية واحدة فقط من بين هذه الإستراتيجيات الثلاث دون الخلط بينها، إلا أن هناك بعض المؤسسات من اتبعت إستراتيجيتين معاً وفي نفس الوقت ، ومع ذلك تمكنت من تحقيق التفوق التنافسي، فكيف حصل ذلك؟ وماهي أهم الإنتقادات الموجهة لأعمال «Porter» بهذا الخصوص؟

ثانياً: أهداف الدراسة : تعتبر دراسات وبحوث «Porter» في مجال الإستراتيجية وإدارة الأعمال جد مهمة ، بحيث جذبت العديد من المفكرين والكتاب الذين إعترفوا كلهم بأهمية أعماله وأفكاره ، إلا أن أبحاث «Porter» قد واجهت الإنتقادات كذلك، لذلك ستقوم هذه الدراسة على تلك الإنتقادات التي وُجّهت لأعمال «Porter» مع تطوير إطار منهجي يستوعب جميع تلك الإنتقادات وتحليلها ومناقشتها لإثبات صحتها أو نفيها .

وسنسعى من خلال هذه الدراسة إلى تشكيل مفهوم جديد لإستراتيجيات السوق التنافسية بحيث سيساعد ذلك على طرح خيارات أكثر أمام المؤسسة تستطيع من خلال إتباعها أن تحقق التميز والتفوق على منافسيها.

ثالثاً: منهج الدراسة : لقد إعتدنا في هذه الدراسة على التحليل والربط والإستنتاج المنطقي في صياغة المناقشات وإستخلاص النتائج، فبعد الإطلاع على أساسيات علم الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، وإجراء مسح مكتبي لأهم أعمال وأبحاث «Porter» في هذا المجال، تمكناً من جمع وتحليل ومناقشة أهم الإنتقادات التي وُجّهت لأعمال «Porter» ومن ثم تكوين وتقديم نموذج جديد للإستراتيجيات التنافسية يمكنه المساهمة في حال إستخدامه في تفوق المؤسسة والحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق ، وفي توجيه بحوث علمية أخرى في هذا المجال.

رابعاً: هيكل الدراسة: هذا البحث سيتم عبر أربعة مراحل من الدراسة، حيث سيتم في الثلاث مراحل الأولى عرض طبيعة الإستراتيجيات التنافسية كما قدمها «Porter» و كما وردت في أبحاثه بغرض بناء الأرضية الفكرية لفهمها، وفي كل مرة سيتم تحليلها ومناقشتها وعرض أهم الانتقادات الموجهة لها،

كمية متراكمة من منتج ما ستصبح تكلفته الوحديّة أقل من التكلفة الوحديّة للمنتج المنافس، وبناءً على ذلك فإن المؤسسة لها القدرة على التحكم في مستوى الأسعار، وعند تحديد سعر قريب من التكلفة الوحديّة المنخفضة أصلاً سوف يؤدي ذلك إلى الحد من دخول منافسين جدد من جهة، وجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية السعر من جهة أخرى وبالتالي تتحصل على أكبر حصة سوقية، وهو ما يؤهلها للحصول على أرباح كبيرة في الوقت ذاته، وعند إستغلال تلك الأرباح من جديد في زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ستزداد الكمية المنتجة المتراكمة من المنتج المعني، وهكذا دواليك تبقى المؤسسة مسيطرة على سوق المنتج بفعل التكلفة الوحديّة المنخفضة.

1.1.2 - التوقيت: إن إستغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة الى ميزة التكلفة الأقل، لأن المؤسسة التي تدخل المنتج لأول مرة للسوق ستستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه وبأقل تكلفة ممكنة، وفي هذا يرى «Abell» بأن الوقت يعتبر العنصر الرئيسي لأي إستراتيجية تنافسية، حيث تكون النوافذ الإستراتيجية مفتوحة في أوقات ومغلقة في أوقات أخرى<sup>(6)</sup> ونقصد بالنوافذ الإستراتيجية تلك الفرص التسويقية التي توجد في السوق والتي يمكن للمؤسسة إستغلالها.

1.1.3 - إستغلال الطاقة الإنتاجية: لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك نجد بأن التوقف أو التغيير في إستعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، وهذا ما يظهر بشكل أكبر بالنسبة للمؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، لذلك نجد أن العديد من هذه المؤسسات تتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا أي يزيد في فصول معينة ويقل أو يندعم في باقي الفصول.

1.1.4 - إقتصاديات الحجم: ويطلق عليها أيضا اسم «غلة الحجم» أو «إقتصاديات السلم»، ويتمثل هذا المحدد في إنخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى إنخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي إنخفاض التكلفة الوحديّة.

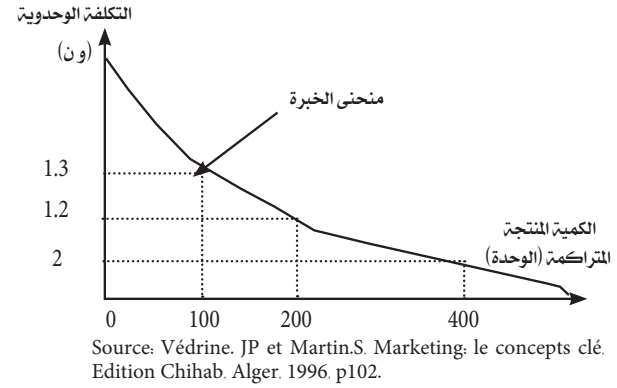
1.1.5 - العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية: يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق، البحث والتطوير، حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي إنخفاض التكلفة.

1.2 - دراسة نقدية لإستراتيجية قيادة التكلفة: لقد اختلف علماء الإستراتيجية في شرح مفهوم «قيادة التكلفة»، فعند فحص أبحاث «Porter» في هذا المجال نجده لا يبين ما إذا كان لقيادة التكلفة علاقة بسعر المنتج أو لا، وبخصوص هذا الموضوع شدد «Bowman» في دراسته «Reading in strategic

Paterson» قائد القاعدة الجوية التابعة للجيش الأمريكي المتخصصة في صناعة الطائرات الحربية بولاية «Ohio» بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1926، وقد اكتشف «Paterson» أن تكلفة الوحدة كانت تنخفض بحوالي 20% في كل مرة كان يتم فيها مضاعفة الكمية المنتجة، وقد قاد هذا الإكتشاف فيما بعد مجموعة بوسطن الإستشارية إلى تشكيل ما أصبح يعرف لاحقا باسم أثر الخبرة<sup>(4)</sup> و تنص نظرية أثر الخبرة على أنه « كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحديّة بنحو 10% إلى 25%<sup>(5)</sup>، بمعنى أنه وبسبب تضاعف الخبرة التراكمية لبيد العاملة في إنتاج المنتج تنجح المؤسسات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج، ممّا يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة إضافية منتجة منه بنحو 10% إلى 25%.

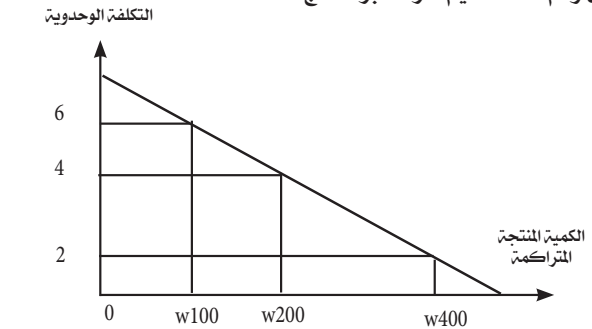
وقدمت النظرية منحنى ثنائي الأبعاد يوضح شكل أثر الخبرة، حيث نجد في محور الترتيب التكلفة الوحديّة، بينما نجد في محور الفواصل الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما.

الشكل رقم 2 : منحنى أثر الخبرة لمنتج ما.



وبتحويل أبعاد هذا المنحنى إلى شكل لوغاريتمي يصبح بالإمكان تمثيل منحنى أثر الخبرة في شكل مستقيم أين يمثل الميل فيه أثر الخبرة.

الشكل رقم 3 : مستقيم أثر الخبرة لمنتج ما.



او عليه فإن ميل الخبرة في الشكل أعلاه هو 60%، أي أنه عندما وصلت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما 400 وحدة كان ميل الخبرة هو 60%، والذي كان كافيا لتخفيض تكلفة الوحدة بنحو 40%. وحسب هذه النظرية دائما فإن المؤسسة التي تقوم بإنتاج أكبر

المنتجات التي تقع في الخانة رقم 4 والتي تتمتع بمتانة عالية ولكن لا يمكن تقييمها فستبرز بشكل واضح وبصورة رئيسية أهمية سمعة المؤسسة وسمعة منتجاتها، بالنسبة للمنتجات في الخانة رقم 2 حيث المتانة ضعيفة ولكن لا يمكن تقييمها يمكن للمؤسسة في هذه الحالة أن تركز بدرجة عالية على المزيج الترويجي لتصريف هذه المنتجات، أما المنتجات التي تقع في الخانة رقم 3 حيث المتانة عالية ويمكن تقييمها ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة التركيز على إعلام المستهلك بجودة هذه المنتجات مادامت هذه الجودة قابلة للتقييم. وعليه نستنتج مما سبق أن قيادة التكلفة مرتبطة فقط بمنتجات الخانة رقم 1، هذا الاستنتاج يهدم الأساس الذي بنى عليه «Porter» إستراتيجية قيادة التكلفة.

2 - إستراتيجية التميز: تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم و رغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتم بالتميز و الجودة 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 مقدرًا لهذا التميز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز<sup>(8)</sup>، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك، فالجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام والحصول على المنتج، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتميز، والصعوبة الأساسية في اتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، و ذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم، لذلك تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها:

- أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج و درجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- وجود عدد كبير من المنافسين.

وحسب «Porter» فإن التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التميز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي «Premium Pricing».

1.2 - معايير ومحددات 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

management لسنة 1993 على 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 في دراسته «Analysis For strategic Market Decisions» لسنة 1986 بين فاعلية الإستراتيجيات التنافسية بالعوامل البيئية من جانب كما ربط بين حساسية السعر لدى المستهلك وجدوى إستراتيجية القيادة في التكلفة من جانب آخر<sup>(7)</sup>، لذلك فالمؤسسات التي يجب أن تطبق إستراتيجية قيادة التكلفة هي تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة أقل عرضة للتقلبات وهي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من إهتمامهم بشكل المنتج أو جودته.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن المؤسسة تستطيع أن تسعر منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين مع الحفاظ على مستوى فوق المتوسط بالنسبة لجودة المنتج أي أن تحقق التقارب في أسس التميز مقارنة بباقي المنافسين، وحتى تستمر المؤسسة في الحفاظ على قيادتها للتكلفة يجب أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد محددات التفوق في التكلفة التي تكلمنا عنها سابقا، وعليه يمكن لباقي المنافسين أن يطبقوا إستراتيجية «الاتباع في التكلفة» والتي قد تكون أكثر فعالية من محاولة تطبيق إستراتيجية القيادة في التكلفة.

وتبعًا لذلك إذا أخذنا بأن التقارب التنافسي على أساس «التميز» معمول به في إستراتيجية قيادة التكلفة، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مختلفة فيما يخص التسعير التنافسي وضبط التكلفة وذلك اعتمادا على الطبيعة الخاصة لجانب العرض والطلب وعلى كيفية تفاعلها معا، ففيما يخص الطلب يمكننا تحليله عن طريق متغيرين أساسيين، الأول هو ما مدى إمكانية المستهلك لتقييم مزايا المنتج قبل قيامه بعملية الشراء، أما المتغير الثاني فيتعلق بمتانة وصلابة المنتج، وهذا ما يسمح بتشكيل مصفوفة تبين جميع الاحتمالات الممكنة، وذلك كمايلي:

الشكل رقم 4: تفاعل جودة المنتج مع إمكانية تقييمه لدى المستهلك - المصدر: محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، مرجع سابق، ص5.



نلاحظ من هذه المصفوفة أن حساسية المستهلك إتجاه السعر له أهمية إستراتيجية كبيرة جدا بالنسبة للمنتجات التي تقع في الخانة رقم 1 حيث المتانة ضعيفة ويمكن تقييمها وذلك عند تطبيق المؤسسة لإستراتيجية قيادة التكلفة، مقابل ذلك فإن



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

2.2 - أهم الانتقادات الموجهة لـ «Porter» فيما يخص إستراتيجية التمييز: كما هو الحال مع «إستراتيجية قيادة التكلفة»، فقد قدمت لـ «Porter» بعض الانتقادات فيما يخص «إستراتيجية التمييز»، هذه الانتقادات يمكن حصرها عند ثلاث نقاط أساسية، وذلك كمايلي :

النقطة الأولى: لقد ذهب «Porter» إلى أن المؤسسات التي تطبق في نفس الوقت أكثر من إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيات التنافسية الأساسية ستفشل في تحقيق النجاح في أيا منها و سيصيبها في النهاية ما يعرف اصطلاحا بالإختناق في الوسط «le mi-étouffement»، كما يرى أن هذا النوع من المؤسسات لا يمتلك أية ميزة تنافسية بسبب عدم تحديده لطريقة معينة للتنافس في السوق، لذا فإن أرباح هذه المؤسسات ستكون قليلة لأن كل إستراتيجية تنافسية تتطلب إجراءات محددة، بينما المؤسسات المخنوقة في الوسط تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل الوسائل ولكنها في الأخير لا تحقق أي شيء، فالمنافسون الذين يطبقون قيادة التكلفة سيستهدفون الزبائن الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمؤسسة المختنقة في الوسط حصة سوقية صغيرة، في نفس الوقت فإن الزبائن الذين هم مستعدون لدفع أسعار عالية نظير الجودة سيتم استهدافهم عن طريق المؤسسات المتخصصة في التمييز.

هذه الفرضية لـ «Porter» مشكوك في صحتها، حيث أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية قيادة التكلفة تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة، والشرط المسبق لنجاح إستراتيجية التمييز هو تعدد أذواق المستهلكين، وبما أن هذين الشرطين مستقلين فبإمكان المؤسسة إتباع في نفس الوقت الإستراتيجيتين معا إذا ما تم مزجها بطريقة مدروسة، وعموما يرى «Buzzel» في هذا الشأن أنه يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم إستراتيجيتي قيادة التكلفة و التمييز معا وفي نفس الوقت إذا ما تحقق مايلي<sup>(11)</sup>:

- إذا كانت المؤسسة الحق الحصري في إستغلال تكنولوجيا محددة لا تتوفر لأي مؤسسة منافسة .  
- إذا كانت المؤسسة المنافسة في وضعية «المختنق في الوسط» أي لا تلتزم بأي إستراتيجية معينة.  
- إذا كانت المؤسسة في وضعية زعيم السوق بسبب إقتصاديات الحجم أو عوامل منحنى التعلم والخبرة .  
النقطة الثانية: لقد ذهب «Porter» إلى أن المؤسسات المتميزة أي التي تطبق إستراتيجية التمييز تحقق أرباحا أعلى من أرباح

تعتمد في الأساس على طبيعة السوق، وفيمايلي أهم محددات التمييز التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة :

1.1.2 - التمييز على أساس الجودة: الجودة عموما 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، وفي هذا الصدد يرى «Kotler» أن هناك ثلاثة خيارات أمام المؤسسة فيما يخص الجودة، تتمثل إما في تحسين الجودة، أو الإحتفاظ بنفس مستوى الجودة، أو تخفيضها<sup>(9)</sup>، ففي الخيار الأول يؤدي ذلك إلى مردودية جيدة من خلال زيادة الحصة السوقية، أما الخيار الثاني فهو متبع من طرف المؤسسات التي لا تعاني من منافسة قوية في السوق وبالتالي فلا حاجة لها برفع مستوى الجودة، وبالنسبة للحالة الثالثة فتلجأ المؤسسة لها بهدف تخفيض التكاليف إذا كانت مرتفعة إلا أن هذا الخيار وجهت له إنتقادات كثيرة لأنه يؤدي إلى أضرار للمؤسسة من ناحية الربحية على مدى الطويل.

2.1.2 - التمييز 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 التمييز الذي تريده المؤسسة.

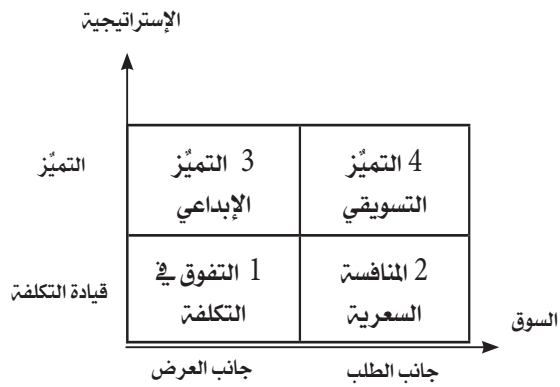
3.1.2 - التمييز عن طريق تغليف المنتج: يقصد بالغلاف المظهر الخارجي للمنتج والذي عن طريقه يمكن تمييزه، وتمكن أهمية الغلاف في إنشاء تمييز يصعب تقليده، خاصة وأن الغلاف يمكن إستعماله كأساس للتمييز وذلك على النحو التالي<sup>(10)</sup>:  
- الغلاف يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، كما أنه يسهل عملية 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 .

4.1.2 - التمييز عن طريق شبكة التوزيع: التمييز 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، حتى أن هناك من المؤسسات من فتحت قنوات جديدة للتوزيع تتمثل في البيع الإفتراضي أي البيع على الشبكة العنكبوتية وذلك بغرض التمييز عن باقي المنافسين .

للقطاع السوقي المستهدف مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية المؤسسة .

4 - محاولة تطوير إطار جديد لأسس وقواعد التفوق التنافسي: من خلال تحليلنا ومناقشتنا لأعمال «Porter» فيما يخص الإستراتيجيات التنافسية فإننا نتفق معه على أن أي مؤسسة تحتاج إلى إستراتيجية تنافسية واضحة ومحددة المعالم لكي تتمكن من المنافسة بفعالية في السوق، إلا أننا نختلف معه حول طبيعة هذه الإستراتيجيات ولكي تتحقق ديناميكية التنافس فعلى أي مؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار ضرورة التفريق والفصل بين جوانب العرض وجوانب الطلب لأي ميزة تنافسية مستقبلية، وفيما يلي مصفوفة جديدة لأسس وقواعد المميزات التنافسية أو التفوق التنافسي مع الأخذ بعين الإعتبار مبدأ الفصل بين جانب العرض وجانب الطلب لكل من إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز اللذان وضعهما «Porter» ليتم التحصل في الأخير على أربعة (04) أسس جديدة للتفوق التنافسي إثنان منها في جانب العرض وإثنان في جانب الطلب، وذلك كمايلي (13) :

الشكل رقم 5 : أسس وقواعد التفوق التنافسي .



نلاحظ من خلال الشكل السابق أن إستراتيجية «قيادة التكلفة» يمكن أن تستغل بطريقتين مختلفتين :

ففي جانب العرض (الخلية رقم 01) يمكن للمؤسسة أن تستغل تفوقها التنافسي في التكلفة بطرق عديدة شرط أن لا يمكن مجارة أو تقليد هذا التفوق من قبل المنافسين، والعامل الرئيسي هنا هو الإستقرار النسبي للعرض والذي يمكن المؤسسة من تحقيق التميز التنافسي على أساس التفوق في التكلفة .

أما في جانب الطلب (الخلية رقم 02) فإن إستراتيجية قيادة التكلفة تشير ضمناً إلى أن التنافس يكون بناء على السعر، كما تشير إلى أن الأوضاع في السوق يسود فيها تجانس في المنتجات مع وجود شريحة كبيرة من المشتريين لديهم حساسية سعرية، لذلك يمكن للمؤسسة إستغلال سمعتها ومهاراتها وخبراتها في ظل إقتصاديات الحجم المتوفرة لديها للتركيز على المشتريين اللذين يهتمهم السعر بالدرجة الأولى .

ونفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية «التميز» حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق التفوق إما في جانب العرض أو في جانب الطلب ولكن بآثار إستراتيجية مختلفة ، ففي جانب العرض

منافسيها بناء على ما يعرف بالتسعير الإضافي « Premium Pricing» هذا الإدعاء جاء عكس ما ذهب إليه باقي علماء الإستراتيجية ، حيث ذهبت بعض الدراسات إلى أن تحقيق المؤسسة لأرباح أعلى من أرباح منافسيها عن طريق تطبيقها لإستراتيجية التميز يرجع إلى قدرتها في السيطرة على السوق وفق أسعار تحددها هي ، ولنا في مؤسسات قطاع السيارات الألمانية دليل على ما نقول ، حيث استطاعت هذه المؤسسات مثل «Mercedès» و«Volkswagen» من رفع مستويات أرباحها عن طريق زيادة حصتها السوقية وليس عن طريق إستخدامها للتسعير الإضافي وهذا يعني أن إستراتيجيتي «التميز» و«قيادة التكلفة» ليستا متناقضتين كما إدعى «Porter» .

النقطة الثالثة: لقد فرق Bowman « في دراسة قام بها سنة 1993 بين قسمين من التميز هما (12) : القسم الأول هو التميز المبني على التسويق والترويج وهو التميز عن طريق عرض المنتج بشكل جذاب، ومن خلال خدمات متميزة، ومواقع ملائمة ، وشبكة توزيعية فعالة ومختلف محددات التميز التي تكلمنا عنها سابقاً، أما القسم الثاني فهو التميز المبني على الإبداع والذي يعني الإستفادة من التقنيات الحديثة للتكنولوجيا كأساس للتميز ووضع أسعار أعلى من أسعار باقي المنافسين على هذا الأساس ، هذا القسم الثاني من التميز يعني أن إستراتيجية «قيادة التكلفة» وإستراتيجية «التميز» متصلتين (عكس الطرح الذي قدمه «Porter» على أساس أنهما منفصلتين ) ، لأن الإبداع الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة في عملية الإنتاج سيساعد في خفض التكلفة ويكون أساساً للتميز في أن واحد ، هذه النقطة بالذات تمثل أهم الإنتقادات التي واجهت «Porter» فيما يخص إستراتيجياته التنافسية .

3 - إستراتيجية التركيز: والإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف «Porter» تسمى بإستراتيجية التركيز، حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد ، أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة ، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين إستراتيجية التركيز و باقي الإستراتيجيات التنافسية هو إقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة إستهداف السوق ككل، ومن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد مؤسسة BMW لصناعة السيارات، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية، ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أو الشاحنات والحافلات، مما أكسبها صفة التركيز .

ومن الإنتقادات الموجهة لـ Porter « فيما يخص إستراتيجية التركيز أنها تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة ، حيث يمكنها أن تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبياً مقارنة بالسوق ككل ، كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد

التنظيمية بفاعلية لعرض منتجاتها بصورة متميزة معتمدة في ذلك على التكنولوجيا الحديثة لإنتاج سلع أو خدمات جديدة لم يسبق لها وأن عرضت في السوق (، وإثنان منها في جانب الطلب وهما المنافسة السعرية ( بشرط أن تكون المنتجات في السوق متجانسة مع وجود شريحة كبيرة من المستهلكين لديهم حساسية سعرية بحيث تتمكن المؤسسة من إستغلال سمعتها ومهاراتها وخبراتها للتركيز على المستهلكين اللذين يهمهم السعر بالدرجة الأولى)، والتميز التسويقي (بحيث تتميز المؤسسة ببناء على مزيج تسويقي ومزيج ترويجي خاص، يعمل على ربطها بأولئك المستهلكين الذين لا يهمهم السعر بقدر ما تهتمهم الجودة ومدة حياة المنتج).

### الهوامش

- 1 - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق : مدخل كمي وتحليلي، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 2 - محمد بن عبد الله العوض ، إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم ) ، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير) ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 15-16 أكتوبر 2002 .
- 3 - لعلاوي عمر ، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الإقتصادية في محيط تنافسي ، أطروحة دكتوراه ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر، 2004 .
- 4- Abell.D.F. Strategic Windows. Journal of Marketing. Vol 42, n°03. 1978.
- 5- Blanc. F. Marketing industriel . Edition Vuibert-entreprise. Paris. France. 1988.
- 6- Bowman.C. Readings in strategic management, Macmillan Press Ltd. London, 1993.
- 7- Buzzel.R. Successful Share- Building strategies. Harvard Business Review. January- February.1981.
- 8- Hamdi. K. Comment diagnostiquer et redresser une entreprise. Edition Collection entreprise. Alger. Algérie. 1995.
- 9- Hooley.G.H. Compétitive Positioning: The Key to marketing strategy. Prentice Hall. 1993.
- 10- Kotler P. Marketing Management. 13th Edition ; Publi-Union, Paris. France. 2006.
- 11- Levitt.T. The Marketing Imagination. The Free Press. New York. 1986.
- 12- Lindon. L. Mercator: Théorie et pratique du marketing. 6 éme édition. Edi Dalloz-gestion. Paris. France. 2000.
- 13- Porter. M. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. New York. 1985.
- 14- Porter.M. Compétitive strategy :Techniques for analyzing industries and competitors. Free press. New york. 1980.
- 15- Védrine.JP et Martin.S. Marketing : le concepts clé. Edition Chihab. Alger . 1996 .

(الخلية رقم3) يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز والتفوق باستخدام مواردها وتقنياتها وكفاءتها التنظيمية بفاعلية لعرض منتجاتها بصورة متميزة معتمدة في ذلك على التكنولوجيا الحديثة لإنتاج سلع أو خدمات جديدة لم يسبق لها وأن عرضت في السوق، ويسمى هذا النوع من التميز ب«التميز الإبداعي»، أما فيما يخص جانب الطلب (الخلية رقم 4) فيمكن للمؤسسة أن تتميز ببناء على مزيج تسويقي ومزيج ترويجي خاص، يعمل على ربطها بأولئك المشترين اللذين لا يهمهم السعر بقدر ما تهتمهم الجودة ومدة حياة المنتج ومختلف محددات التميز التي تكلمنا عنها سابقا، ويمكن أن نسمي هذا النوع من التميز ب«التميز التسويقي».

وخلاصة القول هناك أربعة(4) أسس أو قواعد للتفوق و للتميز التنافسي إثنان منها في جانب العرض هما :التفوق في التكلفة، والتميز الإبداعي، وإثنان منها في جانب الطلب هما :المنافسة السعرية، والتميز التسويقي.

### الخاتمة

هذه الدراسة تمثل إمتدادا للأبحاث والأعمال التي قدمها العالم الكبير في مجال إستراتيجية المؤسسة «Porter» وليست نقضا لأعماله ، حيث خلصت إلى أن إستراتيجيات السوق التنافسية كما إقترحها «Porter » وهي «إستراتيجية قيادة التكلفة» و«إستراتيجية التميز» و«إستراتيجية التركيز» هي إستراتيجيات غير قابلة للتطبيق على أرض الواقع بناء على الإنتقادات الموجهة إليها والمقدمة بالتفصيل في هذه الدراسة ، لذلك قمنا بإجراء بعض التعديلات عليها خاصة فيما يخص أهمية التفرقة بين جانبي العرض والطلب في السوق وآثار كل منهما على صياغة إستراتيجية تنافسية فعالة ، هذه التفرقة تمثل الأساس الذي بنيت عليه هذه الدراسة ، حيث تم إعتداد مبدأ يقول أن الترابط الإستراتيجي لإستراتيجية المؤسسة وقوتها نابع من تحديد السوق الذي تعمل فيه هذه الأخيرة وشريحة المستهلكين اللذين تستهدفهم ، وعليه فقد تمكنا من وضع إطار جديد لأسس وقواعد التفوق التنافسي بناء على أربعة أسس للتميز والتي إحتوت على جميع التعقيدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في مجالها التنافسي، إثنان منها في جانب العرض هما التفوق في التكلفة (شرط أن لا يمكن مجاراة أو تقليد هذا التفوق من قبل المنافسين، والعامل الرئيسي هنا هو الإستقرار النسبي للعرض والذي يمكن المؤسسة من تحقيق التميز التنافسي على أساس قيادة التكلفة)، والتميز الإبداعي (ويكون عن طريق تحقيق التميز والتفوق باستخدام المؤسسة لمواردها وتقنياتها وكفاءتها