

IV. الاستراتيجيات العامة للتنافس

لكي تضمن أي مؤسسة استمراريتها أو احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة، فإنه من الضروري لها أن تتبنى استراتيجية تنافسية مناسبة لضمان تحقيق أهدافها، وبشكل عام تركز الاستراتيجيات العامة للتنافس على بيان الطرق الكفيلة بتحقيق المؤسسة مكانة تنافسية مرموقة. وتعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس اطارا عاما يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين.

1 - ماهية الاستراتيجيات العامة للتنافس

اعتمد (Michel Porter) ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسية شاملة تستخدمها المؤسسات بغض النظر عن نوع النشاط أو الحجم أو عما اذا كانت مؤسسات صناعية أو خدمية أو غير هادفة للربح، وهي: استراتيجية القيادة بالتكلفة (استراتيجية تندية التكاليف)، استراتيجية التميز (التمايز)، استراتيجية التركيز. ويرى بورتير Porter بأن الاستراتيجيات التنافسية تتضمن بناء واقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو ايجاد موقع في الصناعة حيث يكون لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل بدورها مزيج من الأهداف التي خطط لها بما في ذلك وسائل تحقيق هذه الأهداف، وينظر الى هذه الاستراتيجيات التنافسية باعتبارها مجموعة من التصرفات التي تؤدي الى تحقيق مزايا تنافسية واستراتيجية مؤكدة⁽¹⁾، غير أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد هو الاخر على مقدرة الشركة على توفير متطلبات الاستراتيجية المادية والتنظيمية، بالإضافة الى تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الشركة مثل حجم الموارد والامكانيات والانفاق على البحث والتطوير والقدرات التسويقية وغيرها من العوامل والشروط ذات الصلة.

شكل رقم (08): الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتير



المصدر: مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 51

(1) - بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -، الجزائر، 2012 / 2013، ص 156

ويبين لنا الشكل السابق أنه عندما تتوفر استراتيجية خفض التكلفة أو استراتيجية التميز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه يمكن أن نطلق عليها "الريادة في التكلفة والتميز"، وعندما تركز هاتان الاستراتيجيتان على قطاع سوقي صغير فإنه يمكن أن نطلق عليها "التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التميز".

2 - استراتيجية القيادة بالتكلفة (استراتيجية تدنية التكاليف)

وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وهي تتوجه بالأساس الى الأسواق الكبيرة، بمعنى آخر هي تلك الاستراتيجية التي تضع على رأس قائمة أولوياتها توجيه كل جهود الشركة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف، سواء تكاليف الانتاج أو التسويق أو التوزيع وغيرها، وتسعى المؤسسة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية الى تحقيق التفوق على المنافسين نظرا لأن التركيز على خفض التكلفة يجعل الشركة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دوما أقل من أسعار ومنتجات المنافسين، وهذه الاستراتيجية موجهة تحديدا للمستهلكين الذين يتأثرون بالسعر أي الذين يبحثون عن السعر المنخفض⁽¹⁾.

2 - 1 - شروط تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة

أهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة هي⁽²⁾:

- وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة، بمعنى أن يقابل كل تخفيض في السعر زيادة في الكميات المشتراة من المستهلكين.
- نمطية المنتج
- خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي
- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين
- ضعف الامكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الاضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.
- بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.
- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.
- استخدام وسائل الترويج أو الاعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة و زيادة حجم المبيعات.

(1) - منصور محمد اسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 213

(2) - نوال عبد الكريم الأشهب، ادارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015، ص 39 ، 40

2 - 2 - مخاطر تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة

من أهم المخاطر التي قد تترتب على تبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية هي⁽¹⁾:

- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل.
- اتباع المنافسون لسياسة الوفرة في كلفة العمالة.
- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.
- تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغيير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

غير أن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية القيادة بالتكلفة ستحضى بأفضلية واضحة، والسبب الأول أنه في ظل الاختلاف في التكاليف، فإن المؤسسة ستكون قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح، وإن عمدت المؤسسة المنافسة القائمة في نفس القطاع الى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف تستمر المؤسسة الرائدة في التكاليف في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، أما السبب الثاني فيتمثل في أنه لو زادت حدة المنافسة داخل القطاع وبدأت المؤسسات في التنافس على الأسعار ستكون المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.

2 - 3 - محددات التفوق في التكلفة حسب بورتير Porter

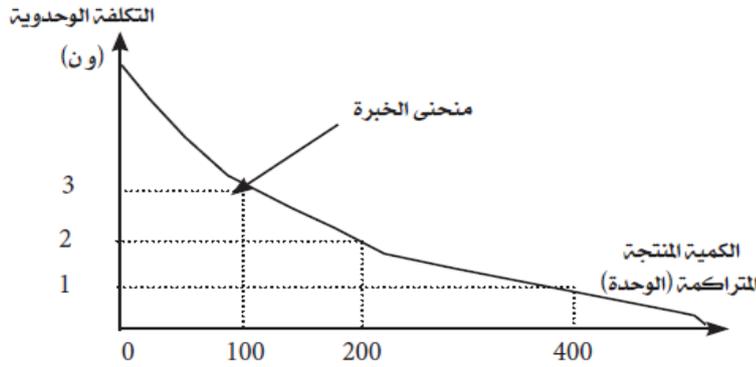
يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات، والتي تعتمد كلها بشكل أساسي على المجال الاقتصادي الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها وأيضا على هيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة، هذه المحددات هي⁽²⁾:

- **عوامل منحى التعلم والخبرة:** تنص نظرية أثر الخبرة على أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوجدوية لهذا المنتج بنسبة معينة، بمعنى أنه وبسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج تتجح المؤسسة بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة اضافية منتجة منه بنسبة معينة.

(1) - المرجع نفسه، ص 40

(2) - مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 47 ، 48

شكل رقم (9): منحنى أثر الخبرة لمنتج ما



المصدر: مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 48

وحسب هذه النظرية فان المؤسسة التي تقوم بإنتاج أكبر كمية متراكمة من منتج ما ستصبح تكلفته الوحديّة أقل من التكلفة الوحديّة للمنتج المنافس، وبناء على ذلك فان المؤسسة لها القدرة على التحكم في مستوى الأسعار، وعند تحديد سعر قريب من التكلفة الوحديّة المنخفضة أصلا سوف يؤدي ذلك الى 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 استغلال تلك الأرباح من جديد في زيادة الطاقة الانتاجية للمؤسسة ستزداد الكمية المنتجة المتراكمة من المنتج المعني، وبالاستمرار على هذا المنوال تبقى المؤسسة مسيطرة على سوق المنتج بفعل التكلفة الوحديّة المنخفضة.

- التوقيت: ان استغلال 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 السياق يمكن اعتبار الوقت عنصر رئيسي لأي استراتيجية تنافسية، حيث تكون النوافذ الاستراتيجية مفتوحة في أوقات ومغلقة في أوقات أخرى، والمقصود هنا بالنوافذ الاستراتيجية تلك الفرص التسويقية التي توجد في السوق والتي يمكن للمؤسسة استغلالها.

- استغلال الطاقة الانتاجية: استغلال الطاقة الانتاجية بشكل كامل له أثر ايجابي وطردي على تكلفة الوحدة المنتجة، فالتوقف أو التغيير في استغلال الطاقة الانتاجية للمؤسسة بفعل الصيانة أو التذبذبات الموسمية له تأثير كبير على التكلفة، كما أن العديد من المؤسسات تتكيف وتتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا بحيث يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في فصول أخرى.

- اقتصاديات الحجم: ويتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية وبالتحديد الثابتة كلما زاد الإنتاج، حيث تتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي الى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية.

- العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية: قد تشترك بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق والبحث والتطوير، وبالتالي يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة ما يؤدي الى انخفاض التكلفة.

2 - 4 - مزايا استراتيجية القيادة بالتكلفة

من المزايا التي تتمتع أو تستفيد منها المؤسسات التي تتبنى استراتيجية القيادة بالتكلفة ما يلي⁽¹⁾:

- تقوم جاذبية استراتيجية القيادة بالتكلفة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة.

- تقادي المخاطر بواسطة الزبائن، ويعني ذلك أن المشتريين الذين على ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا الى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن لتلك العلامة التجارية شيء ما مختلف أو شيء منفرد تقدمه.

- الشركات المنتجة للتكاليف المنخفضة والتي حققت مركزا ذي حصة تسويقية مهيمنة قد تحدث نفورا من المخاطر لدى المشتريين الصناعيين، بحيث يفضل الزبائن الشراء من شركات مشهورة لأنهم يشعرون أن هذه الشركات ستستمر قائمة لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم، أي شعورهم بالتزام الشركة ناحية دوائر أعمالها و توفر المكونات وخدمة ما بعد البيع.

- يعني الوجود القوي في السوق أن مؤسسات الإنتاج منخفض التكاليف تكون أحيانا قادرة على اقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة، يعني هذا أن شركات الإنتاج المنخفض التكاليف يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة.

(1) - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان، الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

"دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ص 12

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45947208/%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%D8%A9.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53U L3A&Expires=1546039468&Signature=aLZFlb8FskyePH1n5civFiEglAU%3D&response-content-disposition=attachment%3B%20filename%3D45947208.pdf

- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، غالباً تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف أن تبقي المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد، وحتى بالنسبة للسلع البديلة يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

- لدى المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها اليها مورديها، بحيث تستطيع هذه المؤسسات عندما تشغل طاقتها الانتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها.

2 - 5 - سلبيات وعيوب استراتيجية القيادة بالتكلفة

ان الوصول الى مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المؤسسة عند رغبتها في تبني هذه الاستراتيجية العديد من المشكلات يمكن ايجازها في ما يلي⁽¹⁾:

- اذا تم تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة، فعند سعي المؤسسة وتركيزها على تخفيض تكاليف الانتاج الى أدنى مستوى ممكن قد يتزامن ذلك مع ارتفاع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التي توجد في المؤسسات المنافسة خاصة وأن المؤسسة في سياق هذه الاستراتيجية تستهدف الأسواق الكبيرة.

- اغفال قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية، إذ أن معظم المؤسسات لا تكتشف هذا المصدر الغاية في الأهمية بالنسبة للتكلفة، وهذا ما يستدعي من المؤسسة أن تتعاون مع مورديها في مجال خفض تكلفة انتاجهم ما يمكنها بالنهاية من شراء ما تحتاجه منهم من مستلزمات الانتاج بسعر أقل.

- اهمال بعض جوانب التكاليف من التكلفة الكلية للمؤسسة.

- عدم فهم الادارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة، فعلى سبيل المثال قد يؤدي خدمة سوق عالمي يتسم بالانتشار الجغرافي الى زيادة التكاليف عن خدمة السوق المحلي.

- عدم الوعي بالعوامل التي تقلل من الوفر الناشئ عن الحجم الكبير للإنتاج، ففي هذا الاطار قد يؤدي اضافة عدد متنوع من التحسينات على مستوى المنتج مثل الأشكال والألوان أو التصميم الى التقليل من حجم الانتاج لكل صنف كما يؤدي الى التقليل من الاستفادة من وفرات الحجم الكبير للإنتاج.

(1) - سيد اسماعيل محمد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، الاسكندرية، مصر،

- عدم توجه محاولات تخفيض الانتاج الا بالعمليات الحالية والمستخدمة في المؤسسة، ففي ظل هذا التوجه لا تحاول الادارة البحث عن الطرق أو العمليات الجديدة والمستحدثة ولكن تحاول التعامل والتعديل مع هو موجود فقط.

- قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع والملاحم المختلفة للمنتج سعيا وراء تخفيض التكاليف والذي قد يؤدي الى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تميز المنتج في الصناعة مما يؤدي الى عدم أو ضعف القدرة على المنافسة.

كما يرى بعض الخبراء أيضا أن اتباع استراتيجية القيادة بالتكلفة قد ينجر عنه مخاطر أخرى⁽¹⁾:

- قابلية المنافسين لإيجاد طرق انتاج بأقل تكلفة
- اتباع المنافسين لسياسة الوفورات في كلفة العمالة
- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة
- تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغيير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

وبالنهاية فالاستراتيجية المبنية على القيادة بالتكلفة لا يمكن لها أن تصل الى نجاعة عالية الا اذا استطاعت المؤسسة خفضها باستمرار، كما أن التحسن الظرفي والمؤقت قد يجعل تكاليف المؤسسة مساوية أو مقاربة لتكاليف المؤسسات المنافسة ولكن من دون الوصول الى مرتبة القيادة، كما يمكن أن تكون استراتيجية القيادة بالتكلفة مستمرة وقابلة للبقاء في حال وجدت عراقيل تمنع المنافسين من دخول السوق وخاصة ما يتعلق بتقليد المؤسسة في تخفيض التكلفة.

3 - استراتيجية التميز (التمايز)

التميز بشكل عام هو أن تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال ايجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التميز هو ما يوفر للمنظمة امكانية فرض السعر الذي تراه مناسبا، وزيادة في وحداتها المباعه وخلق درجة عالية من ولاء المستهلك للعلامة التجارية لها، وتحقيق التمايز عادة ما يتم وفق وسيلتان هما: تتمثل الأولى في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، في حين تتمثل الوسيلة الثانية في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين، وعند اتباع المؤسسة لاستراتيجية التميز تقوم هذه الأخيرة بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، ويشترط في هذا

(1) - نوال عبد الكريم الأشهب، ، مرجع سبق ذكره، ص 40

التميز أن يكون غير قابل للتقليد على الأقل في المدى القصير، وأن تتوفر الامكانية للمستهلك المستهدف بأن يدفع ثمن هذا التميز، وأن يكون هذا التميز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات باقي المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع⁽¹⁾.

3 - 1 - تعريف استراتيجية التميز

تم تعريف التميز بأنه دخول المنظمة أسواقاً جديدة بمنتجات جديدة، بحيث تعمل المنظمة على تنويع مجالات النشاط، أي دخول المنظمة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز يقنع به الزبون ويفضله عن باقي المنتجات المنافسة ويكون مستعداً للدفع بأعلى سعر وذلك لقناعته بالمنتج وأدائه، مما يقلل حساسيته من ناحية السعر ويكون أكثر ولاءً وإخلاصاً لمنتجات المنظمة، وطالما لديه منتج مفضل فلا يفكر بالبحث عن منتج بديل⁽²⁾، مع التأكيد أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التميز كغيرها من المؤسسات من الطبيعي والمنطقي أن لا تسمح بتجاهل عامل التكلفة. كما عرفت استراتيجية التميز بأنها الاستراتيجية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى إيجاد منتجات أو خدمات متفوقة أي الأفراد بخصائص استثنائية بنظر المستهلكين بالمقارنة مع المنافسين، ويتم ذلك من خلال بناء شهرة للمنتج من خلال الدعاية والتحسين المستمر على المنتج لتمييزه عن غيره، أو تزويد السوق بموزعين جدد بكفاءة عالية أو التميز بخدمة ما بعد البيع بالمقارنة مع المنافسين⁽³⁾، وهذه الاستراتيجية تزداد درجة نجاحها بزيادة تمتع المؤسسات التي تتبناها بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

و تهدف هذه الاستراتيجية إلى المنافسة على أساس الجودة، أو إشباع رغبات خاصة بالعملاء عن طريق منتج وخدمة متميزة، كما تركز على تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموعة القطاع، أو بعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة، حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات.

(1) - عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 224

(2) - صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري

للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، عدد 22، سنة 2012، جامعة الكوفة، العراق، ص 169، 170

(3) - نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013، ص 31

وتأخذ استراتيجية التميز أشكال عدة منها⁽¹⁾: التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلا)، النوعية (شركة مرسيدس مثلا)، التقنية أو التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا)، خدمات الزبائن (شركة جنيرال موتورز مثلا)

و وفقا لهذه الاستراتيجية تسعى المنظمة أن تكون منفردة في ميدان الصناعة، لأنها تسعى الى اختيار خاصية أو أكثر من الخصائص التي يدرك المشتري أهميتها ثم تنفرد بها المنظمة، وبذلك ستمكن المنظمة من فرض السعر الذي ترغب فيه ويعد ذلك مكافأة لها على هذا التميز، ويأخذ التميز عدة أشكال مثل تميز السعر كسعر البيع أو تميز صورة المنتج أو نوعيته أو على مستوى التقنية التي يقدمها أو خدمات الزبائن⁽²⁾.

وتتجسد استراتيجية التميز من خلال⁽³⁾:

تصميم متفوق للمنتج: التفرد بمواصفات المنتج بما يؤدي الى تطوير وتقديم منتج جذاب متين يعول عليه، سهل الاستخدام والتشغيل ويعتبر اقتصادي في تقديم الخدمة، وهو لا يتضمن فقط المطابقة مع المواصفات بل تصميم المنتج والمقاييس النموذجية للجودة تتضمن رضا العميل المقاس بواسطة المسح والاختبارات، والجودة يجب أن تقاس أيضا نسبة للمنافسين، كما أن عملية عرض المنتجات والخدمات بجودة عالية تعتبر بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة لدى الزبون، وفي هذا الإطار نشير أيضا الى أن العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية من الطبيعي أن تميزها عن الآخرين، والعلامة التجارية بجد ذاتها جزء جد هام من قيمة المنتج.

مرونة وتنوع: وهو قدرة المؤسسة على تقديم تشكيلات واسعة من المنتجات لمستهلكيها، وهي سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من صنع منتجات الخط القديم الى انتاج منتجات الخط الجديد، غير أن الانفتاح على العالم في ظل هذا السياق يجب أن يستند على سوق انتاجية وتنافسية مرنة ومتنوعة وحسب المقاييس العالمية.

خدمة متميزة: أي تقديم خدمات ما بعد البيع بما يضمن الجودة العالية في تقديم تلك الخدمة، والاستجابة السريعة لمتطلبات وتطلعات الزبائن في الزمان والمكان المناسبين، وهو ما يعزز الثقة و وفاء الزبون لمنتجات المؤسسة.

(1) - عبد القادر محمد الأسطة، مرجع سبق ذكره، ص 225

(2) - المرجع نفسه، ص 170

(3) - شذى عبود شاكر، الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 42 ، 43

ابداع مستمر: أي لا بد من إيلاء أهمية كبرى للجهود الخاصة بالبحث والتطوير خاصة على مستوى المنتج، فقدرة المؤسسة على التجديد والابتكار وحتى في ظل ارتفاع التكاليف والاسعار فالزبون سيقبل بدفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة أعلى.

3 - 2 - بناء استراتيجية التميز

يمكن لاستراتيجية التميز أن تأخذ عدة أشكال، حيث يمكن أن تتبنى على المنتج نفسه، أو على نظام التوزيع أو على الطريقة التسويقية أو على مجموعة أخرى من العوامل، كما يمكن للمؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية أن تتميز بموجب عدة أبعاد كأن يركز تمييزها على متانة واستمرار منتجها، نوعية خدماتها، توفر قطاع الغيار أو توفرها على قنوات توزيع جديدة الى غير ذلك.

بشكل عام يعتمد بناء استراتيجية التميز على الاهتمام بنوعية وخدمة المنتج، فعلى سبيل المثال يمكن للشركة أن تعمل على تحسين نوعية المنتج أو خصائص الأداء لتجعل منه أكثر تميزا للمستهلكين، فالأمر هنا يتعلق بتصميم منتج أكان سلعة أو خدمة تكون فريدة و من الصعب تقليدها سواء من ناحية التقنية أو من ناحية الأسلوب الانتاجي، وفي سياق هذه الاستراتيجية، فأى مصدر محتمل لزيادة القيمة لدى المستهلك يمكن أن يمثل بدوره فرصة لاستخدام الاستراتيجية، والقيمة بالنسبة للمشتري يمكن أن تضاف من خلال عدة مداخل أهمها تخفيض الكلفة للمشتري وخاصة كلفة الاستخدام وزيادة رضا المستهلك عن المنتج وتعديل ادراك المشتري للقيمة⁽¹⁾.

3 - 3 - شروط تطبيق استراتيجية التميز

يتوقف تطبيق استراتيجية التميز جملة من الشروط والاستعدادات وهي عوامل مهمة نذكر منها⁽²⁾:

عوامل داخلية:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الابداع والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها، ولا بد أيضا أن تعتمد المؤسسة على امكانياتها ومهاراتها وقدراتها الذاتية، فالتميز بالنسبة للمؤسسة انطلاق من امكانياتها الخاصة يصعب على المنافسين تقليدها.
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته، بالإضافة الى اقامة التميز على أساس قواعد تتصف بالإبداع والديناميكية والتحديث.

(1) - وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية(دراسة مقارنة)، مجلة الغري للعلوم

الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، عدد 13، سنة 2009، جامعة الكوفة، العراق، ص 187 ، 188

(2) - شذى عبود شاكر، مرجع سبق ذكره، ص 107 ، 108

- اختيار التكنولوجيا والموارد البشرية الكفؤة، بأن تحدد المؤسسة بدقة الخصوصيات التي ترغب في التميز بها أو التي تتميز بها أصلا وخاصة ما تعلق بالزبون، كما تتطلب استراتيجية التميز وجود عمالة ماهرة مبدعة وجد مؤهلة وبحث علمي وتقني جد متقدم.
- مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والعملاء من خلال نظام المعلومات التسويقية، كما يعد من الضروري تحديد المؤسسة في سياق ذلك نوعية الزبائن الذين ستتعامل معهم.

عوامل خارجية:

- مدى ادراك العملاء لقيمة منتجات وخدمات المؤسسة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، فعلى المؤسسة التوفيق بين القيمة الاضافية في السعر وقيمة التميز الاضافية في المنتج حتى يقبل الزبون بدفع الزيادة في السعر .
- تنوع استخدامات المنتج أو الخدمة وتوافقها مع رغبات المستهلكين.
- عدد المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية، فمن المهم جدا أن تعرف المؤسسة من هم منافسوها من ناحية خصائصهم وامكانياتهم كما يجب أن تعرف المؤسسة سوقها المستهدف.
- نستنتج مما سبق بأن استراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفر وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة اضافية للمؤسسة وللسوق في نفس الوقت.

3 - 4 - مزايا استراتيجية التميز

من أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التميز ما يلي⁽¹⁾:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج كالولاء الكبير للماركة، وهذا ما يساهم في حماية المنظمة من المنافسين.
- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي، بل ويمكن للمنظمة فرض أسعار أكبر فالزبون هنا مستعد لدفع السعر الاستثنائي العالي مقابل التميز، هذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة بارتفاع الإيرادات قياسا بالتكاليف.
- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول، كما أن استراتيجية التميز تجعل المؤسسة في مأمن من اعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لعلامتها، و الضعف الشديد لدرجة الحساسية اتجاه الأسعار المترتب عنها، فهي ترفع هامش الربح و هذا ما يجنبها البحث عن وضعية تخفيض التكاليف.

(1) - نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 40

- زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين.

- اشباع لرغبات وحاجات المستهلك بالشكل الملائم والمناسب والاستجابة لتطلعاته وأذواقه.

3 - 5 - سلبيات وعيوب استراتيجية التميز

من أبرز المشاكل التي قد تنتج عند تطبيق استراتيجية التميز⁽¹⁾:

- من أهم العيوب التي ترتبط بالتميز هو المؤسسات المنافسة للمؤسسة، وذلك من خلال سعي هذه الأخيرة الى توفير أو طرح منتجات مقلدة أو منتجات جديدة تكون أكثر ابداعا، وفي الحقيقة قد يظهر دوما خطر تغيير حاجيات أو نظرة الزبائن، وهذا الخطر قد يؤدي إلى تجريد أو نزع كل قيمة لها شكل خصوصي للتميز، وقد يحدث أحيانا أن يقلد المنافسون استراتيجية المؤسسة ويتجاوزوا للوهلة الأولى أسس التمييز التي كانت تحتفظ بها المؤسسة.

- بالرغم من فعالية استراتيجية التميز الا أن الأخيرة لا يمكن الجزم بأنها قادرة وبشكل تام وكامل من أن تغلق الأبواب في وجه المنافسين الداخليين، وهذا حتى في ظل ولاء العملاء لمنتجات المؤسسة.

- قد تؤدي المنتجات المقلدة الى الضرر بمحاولة الشركة التي تسعى للتميز، وهذا بسبب الارتباك الذي تحدثه المنتجات المقلدة للعملاء من خلال التنوع الواسع لها من التقديمات.

- صعوبة استدامة السعر المرتفع للمنتج، فهذا الأخير سيصبح مألوفا أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجا يصبح معه الزبائن أكثر ذكاء حوله وحول ما يريدونه وأيضا حول نوعه وحجمه وقيمه وما سيكلفه هذا المنتج.

- سوف تكون المؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز في حالة خطيرة عندما تستطيع المؤسسات التي تتبع استراتيجية تدني التكلفة من أن تنتج نفس السلعة أو تقدم نفس الخدمة بتكلفة أقل، كما سينجم عن ذلك تحول كبير من قبل الزبائن في النهاية الى هذه المؤسسات، لذلك تتطلب استراتيجية التميز الابقاء والاستمرار في التحسين والابداع الجبري الذي يوفر الميزة الفاصلة لكي تحافظ على عملائها، وبطبيعة الحال فهذا ليس أمرا سهلا وهينا.

- من عيوب هذه الاستراتيجية المبالغة في التميز، وبالتالي السعر سيؤدي الى المبالغة في الضرائب والمبالغة أيضا في توسع موارد المؤسسة، كما أن المبالغة في نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل يتجاوز حاجات الزبائن فإنه سيكون معرض للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل.

(1) - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان، مرجع سبق ذكره، ص 14

4 - استراتيجية التركيز

تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من حالة خدمة السوق بالكامل، أي أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق تميز في الكلفة أو ميزة في المنتج في خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك في حالة ركزت جهودها على أهداف سوقية معينة. وتستند استراتيجية التركيز بشكل عام على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة، وفي هذه الاستراتيجية يكون هدف المنظمة اشباع رغبات وطلبات شريحة سوقية معينة، وبالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تهدف الى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما، ومثال ذلك شركة جوجل.

4 - 1 - تعريف استراتيجية التركيز

استراتيجية التركيز يعني أن تقوم منظمة الأعمال وفق هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة من خلال اختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة ومن ثم تصيغ استراتيجيتها على خدمة هذا الجزء، وترتكز هذه الاستراتيجية اما على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة على خدمة هذا الجزء أو أن تركز على التميز في الجزء المستهدف من الصناعة⁽¹⁾. وقد تعتبر هذه الاستراتيجية جد ناجحة خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة على اعتبار أنها تتمتع بالقدرة على متابعة منتجاتها في الأسواق الضيقة.

ان الافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية هو امكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل، كما يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي⁽²⁾.

فاستراتيجية التركيز هي استراتيجية تنافسية تهدف إلى التركيز على خدمة منطقة جغرافية معينة أو قطاع بذاته من العملاء في السوق، أي أنها موجهة بالتحديد إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى الشركة التي

(1) - سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 233

(2) - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، نوفمبر

2007، جامعة بسكرة، الجزائر، ص54

تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ بسبب التركيز على التميز⁽¹⁾، لذلك فإن هذه الاستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما⁽²⁾:

- **التركيز مع خفض التكلفة:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- **التركيز على التميز:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التميز في المنتج و الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو أي مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف فتعتمد على التمايز في منتجاتها و خلق الولاء لعلامة منتجاتها.

4 - 2 - الأبعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز

تتمثل هذه الأبعاد في أربعة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي⁽³⁾:

- التركيز على العملاء: من خلال:
 - الاعتماد على العملاء الحاليين
 - زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء
 - تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها
 - اتساع خط المنتجات (الأحجام، البدائل، الأنواع)
- جذب عملاء المنافسين: وذلك بالعمل على:
 - زيادة الجهود التي تتعلق بالترويج والدعاية والاعلان
 - الاعتماد على استراتيجية قطع الأسعار
- جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج: من خلال:

(1) - نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 41 ، 42

(2) - المرجع نفسه، ص 42

(3) - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 50 ، 51

- الاعلان عن استخدامات جديدة
- تقديم برامج ترويجية و عروض أسعار خاصة
- زيادة فرص توفير واطاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة)
- التركيز على المنتجات:
- تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين
- تنمية تطوير استخدامات جديدة للمنتج
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج
- التركيز على التكنولوجيا:
- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة
- تحسين جودة المنتجات
- تطوير استخدامات و منافع جديدة للمنتج

4 - 3 - بناء استراتيجية التركيز وشروط تطبيقها

يعتمد بناء هذه الاستراتيجية على توجيه مختلف الجهود الانتاجية والاعلانية والترويجية لتلائم جزء من السوق الذي تبذل فيه هذه الجهود من أجل معرفة الخصائص والمميزات وتفضيلات المستهلكين لغرض تحقيق الاهتمام الذي يؤدي الى جذب المستهلكين للمؤسسة⁽¹⁾. وهناك بعض الشروط التي تستطيع عن طريقها المؤسسة النجاح في تطبيق هذه الاستراتيجية وهي⁽²⁾:

- تعدد حاجات المشترين، بحيث هناك امكانية التركيز على جزء منهم.
- عدم وجود أو ضعف وقلة المنافسة في مجال تخصص المؤسسة نفسه.
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة بين المنافسين بحيث يفرز هذا الوضع بأن تصبح بعض القطاعات أكثر اغراء وجذبا من قطاعات أخرى.
- على اعتبار أن المؤسسة تعيش في أوضاع بيئية متغيرة داخليا وخارجيا، وبما أن هذه الأوضاع تؤثر في المؤسسة وفي تحقيق مزاياها التنافسية، فمن الضروري على المؤسسة أن تتعرف على هذه الأوضاع

(1) - وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 187

(2) - زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2016،

- وتعمل على تشخيصها و تحليلها وتحدد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص التي تؤثر في المؤسسة مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة لها والتي تعمل في التخصص والاسواق نفسها.
- و يرى بعض المختصين ضرورة توافر شروط أخرى لتطبيق هذه الاستراتيجية مثل⁽¹⁾:
- عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
 - عندما توجد مجموعات مشترين مختلفة ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
 - عندما لا يحاول منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة وامكانياتها الا بتغطية قطاع سوقي معين بحد ذاته.
 - عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

4 - 4 - مزيا استراتيجية التركيز

- تتيح استراتيجية التركيز العديد من المزايا من أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي⁽²⁾:
- الاستفادة من مزايا التخصص، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف واتقان الانتاج ومتابعة التطورات في تحدث في مجال الصناعة والاستجابة لها، بالإضافة الى اشباع حاجات ومتطلبات المستهلكين والعملاء بشكل أحسن وأسرع من المؤسسات التي تتجه الى تغطية كل السوق.
 - القدرة على التجديد والتطوير، فعاليا ما تسمح استراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الابداع والابتكار في مجال تخصصها.
 - اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة مستوى الكفاءة في العمليات والمنتجات.
- وهناك من يضيف أيضا الى هذه المزايا بأن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التركيز عادة ما تمتاز بقلة التعقيد في مجال التسيير وقلة التنوع في ميادين النشاط، وهذا من شأنه أن يساهم في تسهيل عملية تحديد الأهداف للمؤسسة ويساعد أيضا على ادراك ومتابعة التطورات التي تخص الزبائن، كما أن استراتيجية التركيز بحد ذاتها أيضا تتيح الخيار للمؤسسة بأن تستهدف السيطرة بالتكاليف في حالة اتباع المؤسسة لاستراتيجية التركيز على التكاليف، أو التميز في حال اتباع المؤسسة لاستراتيجية التركيز بالتميز، وهذا من المزايا والفوائد المقدره لهذه الاستراتيجية⁽³⁾.

(1) - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 115

(2) - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 51

(3) - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 187

4 - 5 - عيوب استراتيجية التركيز

بالرغم من المزايا العديدة التي تتيحها استراتيجية التركيز الا أنها هي الأخرى لا تخلو من العيوب والمخاطر، ونذكر منها⁽¹⁾:

- صعوبة وضع حدود فاصلة بيت السوق ككل و بين جزء السوق الذي تسعى المنظمة لخدمته أو استهدافه بسبب التشابه الكبير في الرغبات والحاجات للمستهلكين، وهذا نتيجة ظهور التسويق الشامل والعولمة.

- قد يجد المنافسون أسواق ثانوية داخل جزء سوق المستهلك يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق، كما أن الاختلاف بين منتجات المؤسسة وخدماتها مقارنة بمنافسيها سيكون في حدود ضيقة جدا، بمعنى تشابه كبير بين منتجات وخدمات المؤسسة والمنافسين.

- من الصعوبة بمكان أن يتم تحقيق المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة التكلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل استراتيجية، كما أن التركيز على شريحة محددة من الزبائن سيؤدي بدوره الى انتاج محدد يتناسب مع هذه الشريحة، وبالتالي تزيد التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة محدودية الانتاج، وفي هذا السياق أيضا تغيب الاستفادة من اقتصاديات الحجم، بالإضافة الى التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن.

ومن المخاطر والعيوب الأخرى لهذه الاستراتيجية أيضا عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب تلاشي الطلب أو بسبب التغيرات في أذواق المستهلكين وفي التكنولوجيا، أو أن يدخل كبار المنافسين هذا القطاع وعلى نطاق واسع بسبب مميزات التسويق الشامل، أو أيضا عند ظهور أو تزايد شركات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز وعلى نفس أجزاء القطاع السوقي، هذا ناهيك عن البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المؤسسة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين.

ونشير أيضا الى أن هذه الاستراتيجية قد تؤدي بالمؤسسة بأن يكون كل تركيزها على مجال أعمال محدد، أي أن يجعل كل تفكيرها وجهدها منصبا ومنغلقا على نشاط معين، وهذا لا يتيح لها الفرصة في التطلع أو رؤية مجالات الأعمال الأخرى، وبالتالي قد تهمل المؤسسة فرصا في مجالات أعمال أخرى قد تكون مربحة جدا.

(1) - وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 187