

## إستراتيجية التمركز وخصائص النوعية "دراسة أستطلاعية لأراء عينة من المديرين والزبائن في قطاع صناعة الدهان في المملكة الأردنية الهاشمية"

د. صباح حميد علي<sup>(1)</sup>  
د. أيمن عبد الهادي محمد هندية

(2)

شامل محمود الشماع<sup>(3)</sup>

### الملخص

إن مفهوم التمركز يرتبط بمدى رؤية الزبائن إلى الشركة مع الاخذ بالاهتمام دور المنافسين. وعليه فإن التمركز يعتمد بشكل كبير على قدرة الشركة في كيفية جعل نفسها تتميز من غيرها من الشركات المنافسة من خلال توفير منافع متميزة إلى الزبائن مع المحافظة على حالة التوازن بين الكلفة والنوعية ضمن محيط البيئة او الصناعة التي تتنافس فيها. هذه الدراسة تتعامل مع التمركز كإستراتيجية تمايز ضمن بيئة الصناعة. إن الجانب التحليلي لهذه الدراسة دعم بشكل نسبي أنموذج الدراسة وفرضياتها. وبعض الاستنتاجات تم ادراجها وكذلك التوصيات التي لها علاقة بالإدارة الإستراتيجية للشركات العاملة في قطاع صناعة الدهان.

### Abstract

The concept of positioning stems from a consideration of how a company wishes to be viewed by its competitors. Thus positioning heavily relies on firms capability to differentiate itself effectively from its competitors by providing superior delivered value to its customers in terms of an acceptable balance between cost value and quality within the context of environment or industry in which it compete. This study deals with positioning as a competitive differentiation within the context of environment perceived by the managers in a single industry (paint industry). The analysis of the study support partially the study model and its hypothesis. Some conclusions were drawn and recommendations where made regarding strategic management practices for paint industry firms.

### تمهيد

تاريخ الاستلام:

2009/04/01

(1) أستاذ مشارك، جامعة البترا.

(2) أستاذ مساعد، جامعة البترا.

(3) مدرس مساعد، كلية الحداثة الجامعة.

يتميز عالمنا المعاصر بالنمو المتسارع والانفتاح الاقتصادي بين الدول والتي أصبحت سمة تسود اغلب الاسواق، وعلى وجه الخصوص في ما يتعلق منها بزيادة التجارة الدولية وتقليل القيود المفروضة على انتقال المنتجات والاموال، مما أدى الى زيادة المنافسة. ويعد التمرکز الاداة الاستراتيجية المهمة، التي تستطيع من خلالها الشركة تحديد مركزها الحالي، وما تسعى للوصول اليه مستقبلا، في ضوء ما تتمتع به من قدرات داخلية ضمن ظروف ومتغيرات البيئة، التي تعمل ضمنها. عليه فان الشركات القادرة على انتاج منتوجات متميزة فعليا من خلال تخفيض كلفة المشتري او تحسين اداء المنتج، سيكون لها فرصة اكبر في زيادة القيمة المدركة من قبل المشتري.

وبهدف اعطاء الصورة الكلية لهذه الدراسة، فقد قسمت الى مباحث، تضمن:

المبحث الاول: تناول منهجية البحث والدراسات السابقة.

المبحث الثاني: وصف للعينة واساليب جمع البيانات وأدوات التحليل.

المبحث الثالث: الاطار النظري واستعراض إستراتيجيات التمرکز.

المبحث الرابع: تضمن التحليل الاحصائي للنتائج.

المبحث الخامس: واشتمل على اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة من خلال عملية التحليل.

## اولا: منهجية الدراسة

### 1- مشكلة الدراسة :

تتركز مشكلة الدراسة في مدى ادراك مدراء شركات الدهانات لاهمية الخصائص او السمات النوعية لمنتوج الدهان اذا ما نظرنا الى المنتج بعده مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزه من غيره من المنتجات وكيف يمكن لهذه الشركات ان تحقق استراتيجية التمرکز من خلال تمييزها بسمات او خصائص نوعية المنتج.

### 2- اهمية الدراسة:

إن مستوى الاداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال يعكس مدى قدرة هذه المنظمات على تحقيق اهدافها اولا ثم قدرتها على النمو والبقاء. ويأتي هذا من قدرتها على تمييز نفسها عن المنظمات المنافسة لها والذي يكون سبباً بجعل المستهلكين على استعداد للتعامل معها من دون غيرها من المنظمات ضمن الصناعة الواحدة. إن المنظمات المعاصرة وفي ظل الضغوطات والمتغيرات تسعى لدراسة بيئتها الخارجية وتحليلها بهدف تبني استراتيجية تميزها من المنظمات المنافسة وتحقيق لها النمو والبقاء فضلا عن الاداء الجيد، وهذا ما سيحاول البحث الحالي دراسته والتعرف عليه من شركات صناعة الدهان.

### 3- هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الالهية النسبية لخصائص النوعية لمنتوج الدهان من وجهة نظر الزبائن (مشتريين ومستعملين) فضلا عن آراء مدراء الشركات لغرض التعرف على الخصائص التي يبحث عنها المشتري عند قيامه بعملية الشراء فضلا عن معرفة الالهية النسبية لكل سمة من هذه السمات من وجهة نظر الزبائن والمديرين ومدى اقتراب او ابتعاد آراء كل منها بهذا الخصوص.

### 4- مسوغات الدراسة:

إن عمليات الادارة الاستراتيجية تتسم بندرة الدراسة التجريبية لمحدداتها ومفاهيمها بخاصة في الدول النامية مما يسوغ ضرورة اجراء البحوث والدراسات التجريبية لمعرفة مدى امكانية تطبيق هذه المفاهيم في بلد نام كالاردن له سماته وخصائصه التي تختلف عن تلك التي تسود في الدول المتقدمة. إن ما يزيد من اهمية اجراء مثل هذه الدراسات في هذا المجال هو ان معظم الدراسات التي ركزت على استراتيجيات الشركات اهلكت رأي الزبائن عن هذه الاستراتيجيات، كما ان هذا النوع من الصناعة يمتاز باهميته من الناحيتين الاقتصادية والجمالية.

### 5- فرضية الدراسة:

تعتمد الدراسة في وصولها الى تحقيق اهدافها على الفرضية الاتية: ترتبط خصائص المنتج او سماته بعلاقة معنوية مع قرارات الشراء للزبائن.

### ثانيا: دراسات سابقة

#### 1. دراسة Demetvis Urontis and Iain Sharp 2003:

هذه الدراسة تناولت مفهوماً كيف أن شركة Coca-Cola استطاعت ان تمرکز نفسها استراتيجيا ضمن السوق العالمي للمشروبات الغازية كونها تعمل ضمن اكثر من 200 بلد. وكان امام الشركة خيار واضح وهو اما ان تعمل على جعل منتجها معياريا لكل العالم وتحقق الفائدة من عملية الانتاج الكبير، او تبني استراتيجية تقديم العروض لسوق محدد للقيام باختراق ذلك السوق المحدد. او ان تتبنى المدخل التكاملي اي الجمع بين الخيارين الاول والثاني بشكل متواز. خلصت الدراسة الى ان الشركة تبنت استراتيجية تجعل المنتج معياريا لكل العالم فضلاً عن عدد من التعديلات التي تاخذ مكانها Integrated Adapt stand approach.

#### 2. دراسة Porter 1996:

تناولت دراسة Porter امثلة عن شركات اظهرت اختلافات بينها وهذه الاختلافات هي نتيجة للانشطة التي تمارسها المنظمات وان استراتيجية التنافس (الكلفة - التميز) تنشأ من الاختلافات في الانشطة نفسها.

#### 3. دراسة Fleury 1995:

تشير الدراسة الى ان الاستراتيجيات التنافسية للشركات الصناعية في البلدان النامية مساره هو السعر ثم يتحول نحو النوعية، والتسليم، والتنوع، والتفرد.

#### 4. دراسة Kim and Lim 1988:

قدمت هذه الدراسة دعماً لأفكار Porter. ركزت الدراسة على صناعة واحدة هي صناعة الالكترونيات في كوريا وحاولت الدراسة الربط بين البيئة والاستراتيجيات التنافسية في حدودها Porter والاداء. توصلت الدراسة الى ان الشركات التي تبنت استراتيجية التميز تتفوق في ادائها مقارنة بالشركات التي تبنت استراتيجيات الكلفة الأدنى.

#### ثالثاً: التعريفات الاجرائية

تتضمن الدراسة بعض المصطلحات التي يقتضي تحديد مفهومها ضمن الاطار العلمي للدراسة:

- 1- الثبات: المقصود به قابلية الدهان على الالتصاق الجيد على السطح الذي يتم دهانه وعدم التكسر او التشقق.
- 2- التغطية: المقصود بها قابلية الدهان على الاخفاء للالوان التي تغطي السطح المراد صبغه او دهانه.
- 3- الجفاف: المقصود به عدم التصاق الدهان بالاشياء عند احتكاكها او تماسها معه بعد اتمام عملية الطلاء وبعد مدة زمنية محددة.
- 4- مساحة التغطية: المقصود بها مساحة السطح الذي يمكن ان يتم تغطيته بكمية محددة من الطلاء.

#### اولاً: وصف العينة

تحتل صناعة الدهانات مكانة متميزة بين الصناعات الاخرى في الاقتصاد. ومن ناحية اخرى فان الحاجة الى الدهانات تزداد مع زيادة النشاط الاقتصادي وخاصة في مجال البناء والاسكان ومجالات اخرى. ومن الجدير بالذكر ان ما يتسم به نشاط صناعة الدهان هو الملكية الخاصة لهذه المشاريع. وقد تم اختيار شركات الدهان لان مخرجاتها تتركز في خط اعمال واحد ومن ثم تجنب مشاكل عدم الوضوح في الطرائق المستخدمة في التنافس في حالة الصناعات المتعددة.

وقد تم اختيار (8) شركات عينة لتمثل مجتمع الدراسة من أصل (15) شركة وهي جميعاً من الشركات الخاصة، وتبين ان هذه الشركات تجمع ما بين صناعة الدهانات الاملشن والزيتي. ويوضح الجدول (1) رأسمال الشركات عينة الدراسة وتاريخ تأسيسها.

### جدول (1)

شركات الدهان على وفق سنوات التأسيس ورأس المال

| تسلسل | الشركة                              | تاريخ التأسيس | رأس المال     |
|-------|-------------------------------------|---------------|---------------|
| 1     | شركة ريما لوكس                      | 1971          | 125 ألف دينار |
| 2     | شركة ناشيونال                       | 1969          | 2 مليون دينار |
| 3     | الشركة الحديثة                      | 1996          | 100 ألف دينار |
| 4     | شركة فيلادلفيا                      | 1996          | 240 ألف دينار |
| 5     | شركة الكيماويات المتحدة             | 1976          | 400 ألف دينار |
| 6     | الأردنية لإنتاج الدهانات الانجليزية | 1971          | 250 ألف دينار |
| 7     | الأصباغ والكيماويات                 | 1995          | 300 ألف دينار |
| 8     | الشركة المصرية لصناعة الدهان        | 1996          | 200 ألف دينار |

1- توزيع أفراد العينة على وفق الجنس (خصائص أفراد عينة الدراسة)  
يلاحظ من الجدول ذي الرقم (2) أن كل أفراد العينة هم من الذكور.

### جدول (2)

أفراد العينة على وفق الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| الذكور  | 16      | 100%   |
| الإناث  | -       | -      |
| المجموع | 16      | 100%   |

### 2- توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل العلمي

يلاحظ من الجدول (3) أن أفراد العينة جميعهم من حملة شهادة البكالوريوس.

### جدول (3)

أفراد العينة على وفق مستواهم العلمي

| مستوى التحصيل العلمي | التكرار | النسبة |
|----------------------|---------|--------|
| إعدادية              | -       | -      |
| دبلوم                | -       | -      |

|           |    |      |
|-----------|----|------|
| بكالوريوس | 16 | %100 |
| المجموع   | 16 | %100 |

### 3- توزيع افراد العينة على وفق سنوات الخدمة

يلاحظ من الجدول (4) أن غالبية افراد العينة قد أمضوا مدة أكثر من (5) سنوات في وظائفهم وهم مدراء، وهذا ناتج من كون غالبية الشركات هي خاصة وبالتالي وجود نوع من الدوام والاستمرارية في اعمالهم.

### جدول (4)

#### أفراد العينة على وفق مدة خدمتهم في مراكزهم

| مدة الخدمة       | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات   | 3       | 18ر8%  |
| 5-10 سنوات       | 8       | 50%    |
| 10 سنوات فما فوق | 5       | 31ر2%  |
| المجموع          | 16      | %100   |

### ثانياً: أساليب جمع البيانات

من اجل انجاز الدراسة وفي المجال العلمي، فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان وتعد اداة ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وقد تم اعداد استمارتين: الاولى وزعت على مدراء الشركات وتضمنت:

- بيانات شخصية.
- بيانات عن الشركة، وكان الهدف هو وصف عينة ومجتمع الدراسة.
- بيانات عن استراتيجية التمركز للشركة وتضمنت (18) فقرة شملت المحاور الخاصة باستراتيجية التميز السعري والتميز اللاسعري. ولغرض ضمان عدم التحيز من قبل المدراء اتجه اي من الاستراتيجيتين بشكل متسلسل ولم تتركز هاتان الاستراتيجيتان بشكل صريح وتضمنت الفقرات من 12-21 متغيرات استراتيجية التميز السعري، والفقرات من 22-29 متغيرات استراتيجية التميز اللاسعري. (ملحق 1 و 2)

وبوضح الجدول (5) متغيرات البحث وارقام الاسئلة المناظرة في الاستبانة. الاستثمار الثانية تم توزيعها على تجار التجزئة التي تتعامل مع المستهلك النهائي لتحديد الاهمية النسبية لمواصفات الدهانات التي يفضلها المستهلك الارדني،

وتم توزيع (16) استبانة، بمعدل استبانة واحدة لكل تاجر تجزئة موزعين على اسواق عمان. وتم استرجاع الاستبانات كافة.

### جدول (5)

#### متغيرات البحث وارقام الاسئلة المناظرة في الاستبانة

| الجزء | المتغيرات الرئيسية | المتغيرات الفرعية | ارقام الاسئلة |
|-------|--------------------|-------------------|---------------|
| اولا  | المعلومات الشخصية  | -                 | 4-1           |
| ثانيا | معلومات عن الشركة  | -                 | 6-5           |
| ثالثا | استراتيجية التمركز | التميز السعري     | 20-12         |
|       | 16                 | التميز اللاسعري   | 29-21         |
| رابعا | النوعية            | خصائص النوعية     | 59-53         |

#### ثالثا: أدوات التحليل

تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية للتعامل مع البيانات. وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وتضمنت الاساليب المعتمدة:

- 1- النسب المئوية لاغراض المقارنة.
- 2- الوسط الحسابي لتحديد الاهمية النسبية لخصائص النوعية.

#### اولا: مفهوم التمركز

إن التعرف على المستهلك ومعرفة احتياجاته لا تمثل الهدف النهائي، وانما كيفية اشباع تلك الحاجات بطريقة افضل من المنافسين هي الالم. عليه فإن أية استراتيجية ناجحة لا بد لها من أن تاخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلكين المستهدفين، وكذلك استراتيجيات المنافسين<sup>(1)</sup>.

إن المنظمة بعد قيامها باختيار سوقها فان المرحلة اللاحقة هي قيامها بكيفية تحديد مركزها ضمن هذه او تلك المنطقة من السوق. اذن التمركز يمكن ان يعود الى كيف تريد المنظمة او المنظمات ان ينظروا مستهلكيها الى المنتج، ما هي الرسالة حول المنتج، او الخدمة التي تحاول الشركة وضعها؟ على سبيل المثال سيارات (Daywoo) استطاعت وبنجاح ان تحدد بكونها سيارات ذات نموذج قيم للعائلة. علامة Skoda التي تم ضمها بواسطة شركة Volkswagen قامت باعادة وضعها كسيارة تعاني من كونها تتميز بالناحية السلبيه الى سيارة تحقق الجائزة السنوية لسيارة العام. اذن الملاحظات الايجابية من قبل الصناعة ومساهمة هذه السيارة استطاعت ان تحقق تغيير تدريجي في ملاحظة المستهلكين حول علامة Skoda.

تأسيسا على ذلك، ان الحصول على الزبون والاحتفاظ به يعد المهمة الاولى لأية شركة وهذا لا يمكن ان يحصل ما لم تعمل الشركة على ان تحتل مركزا متميزا

(1) <http://www.Learningmarketing.net/positioning>.

لها في ذهن المستهلك سواء لمنتجاتها او للشركة ككل بحيث يفهم منها ان ما تعرضه الشركة متميز من بقية الشركات المنافسة.

إن مفهوم التمرکز من وجهة نظر Hooley يرتبط أساساً بما يمكن عمله في ذهن المستهلك وليس بما يتم عمله للمنتج نفسه، اما (Rise and Trout 1972, p.1) وهم أول من كتب في موضوع التمرکز، يرون ان مفهوم التمرکز يرتبط بوسائل الترويج بشكل خاص من خلال القدرة على التأثير في ادراكات المستهلكين بالشكل الذي يحقق للشركة او منتجاتها مكانة متميزة في اذهان المستهلكين مقارنة بالمنافسين. نستنتج من ذلك ان التمرکز يرتبط بالاتصالات بالدرجة الاولى.

ويرى (Blech 1990, p. 50) ان التمرکز هو علم على وفق موائمة المنتج لواحدة او اكثر من اجزاء السوق بطريقة تجعله مختلفاً وبشكل واضح عن المنافسين.

كما أشار ( Lovelock 1984-p.55) إلى أن التمرکز هو أكثر من عملية الإعلان والترويج، أي إن المركز في السوق يمكن ان يتأثر بكل من عامل السعر والتوزيع فضلاً عن المنتج نفسه والذي يعد النواة Core الذي تدور حوله كل استراتيجيات التمرکز. ويشير (Proctor 1996 – p.195) إلى أن التمرکز يرتبط بالكيفية التي ترغب فيها الشركة ان ينظر الى منتجاتها بالعلاقة مع منتجات الشركات المنافسة من المستهلكين المستهدفين. في حين يرى (Payne 1995 p.95) أن التمرکز يتعلق او يرتبط بتشخيص الميزة التفاضلية differential advantage وتطويرها بالشكل الذي تعد من خلالها الشركة انها متفردة او متميزة من غيرها من الشركات المنافسة للمنتج نفسه.

أما (Duncan 1995- p.305) فيرى أن التمرکز هو عملية تكوين او صياغة مزيج تسويقي قادر على جعل المنتج يحتل مركزاً له في ذهن المستهلك بالعلاقة مع المنتجات البديلة لتحقيق الميزة التنافسية.

ويشير (Bawman 1996- p.503) إلى أن التمرکز يرتبط بمفهوم التميز لوصف مركز الشركة في صناعة معينة إذ إن الشركات لا تعرض منتجات متشابهة بشكل دقيق مع منافسيها، فقد يكون الاختلاف في الطراز، او قنوات التوزيع، او خدمات ما بعد البيع .. الخ.

اما (Porter 1996- p.62) ينظر الى التمرکز كونه إنجازاً هو التفرد وهو قلب الإستراتيجية، لذا نرى ان التمرکز هو ليس فقط ينصب على كونه جهود تسويقية تكتيكية وانما هو يمثل جوهر عمل منظمات الأعمال.

تأسيساً على ذلك فان وجهات النظر السابقة حول مفهوم التمرکز وكونه يماثل مفهوم التميز نستطيع القول إن استراتيجيات بورتر هي استراتيجيات تميز ذات بعدين:



الأول هو التميز والذي يدركه المستهلكون، والثاني هو نطاق السوق (التنافس) الذي تسعى الشركة الى تحقيقه اي الذي تدركه الشركة نفسها.

ففي ظل البعد الأول حدد Porter طريقيتين للتنافس هما القيادة في الكلفة وهي شكل من اشكال التميز وذلك من خلال خفض الاسعار. وبذلك فان الكلفة الاقل هي طريقة من طرائق التمايز المتعددة نسبة الى المنافسين وهو يقود الى منافسة سعرية فضلا عن تأثيره في ادراك نوعية المنتج. من جهة اخرى يرى Porter ان التمايز قد يقتصر على المنافع او الخصائص المنفردة والتي يدفع الزبون لها اسعارا اعلى للحصول عليها. وهذا يمثل جزءا من التمايز لا يعتمد على بعد الكلفة اذن هي ليست خاصة بل هي احدى طرائق التميز في عرض المنظمة (Porter 1980- p.34، Kitler 1997- p. 280. ويرى Mintzberg ) إن التفوق على المنافسين يكون من خلال التميز والذي يمكن ان يكون سعريا من خلال الكلفة الواطئة ومن ثم الاسعار الاقل أولا سعريا من خلال طرائق التميز الاخرى غير السعرية (PORTER1996- p.87).

#### ثانيا: أهمية التمركز

يمثل التمركز أحد الأدوات الإستراتيجية التي عن طريقها تستطيع الشركة من تحديد مركزها الحالي فضلا عن ما تبغي الوصول اليه مستقبلا في ضوء ما تتمتع به من قدرات داخلية مقابل التغييرات البيئية للوصول الى ذلك المركز. فضلا عن امكانية الشركة في التعرف على الفرص المتوافرة من خلال تحديد الفجوات التي لم يتم اشغالها او اكتشافها من قبل المنافسين في السوق، كذلك التعرف على تحركات المنافسين المحتملة وما هي الاستجابة المطلوبة من قبل الشركة. ويمكن تحديد اهمية التمركز بالجوانب الاتية:

- 1- زيادة المنافسة وهي السمة السائدة حاليا بسبب العولمة والانفتاح بين الدول وتقليل القيود المفروضة على انتقال الاموال والسلع مما ادى ذلك الى زيادة المنافسة وبروز أهمية التمركز بالنسبة للشركات لكي تحافظ على موقع مميز لها في ذهن المستهلكين مقارنة بمنافسيها (Hooley 1993- p. 238).
- 2- الحاجة الى زيادة التركيز نحو الجهود التسويقية وهذا في الواقع نتيجة لزيادة المنافسة بين الشركات، مما جعل التوجه نحو تجزئة السوق بهدف الوصول الى السوق المستهدف. لذا نجد ان التوجه الان هو ليس نحو المنتج القياسي وانما القدرة على فهم احتياجات زبائنهم بشكل جيد. ان تجزئة الاسواق سيخلق فرصا كثيرة للشركات الصغيرة بدون الحاجة الى الموارد الكبيرة التي تتمتع بها الشركات الكبرى في السوق لخلق مجالات خاصة بهم (Daft 2005).
- 3- تطور التصنيع وخاصة في ما يتعلق بالتصنيع المرن الذي جعل من الإيصاء الواسع (Mass customization) قابلا للتحقيق إذ من خلاله يتم تلبية احتياجات

- الزبائن ورغباتهم. مما يجعل امكانية قيام الشركة بتحقيق موقع متميز اتجاه منافسيها وتطور رغبات المستهلكين والتطور الحاصل في مجال التصنيع (PAYNE 1995- p.95).
- 4- التطور التكنولوجي السريع والذي بدوره قدم امكانية كبيرة في تقليد ما قدمته الشركات (PAYNE 1995- p.95).
- 5- يساعد التمرکز الزبائن في معرفة الاختلافات الدقيقة بين المنتجات المنافسة ومن ثم اختيار ما هو أكثر قيمة (Mingo 1988).
- ثالثا: مداخل استراتيجيات التمرکز على وفق المفهوم التسويقي**
- هنالك العديد من المداخل التي اعتمد عليها التسويقيون لاستراتيجية التمرکز نستعرض قسما منها:

### 1- التمرکز حسب الخصائص Positioning by attributes

ويمثل أكثر الاستراتيجيات استخداما وذلك من خلال ربط المنتج بسمات معينة والتركيز على هذه السمات. فمثلا ركزت شركة تويوتا وداتسن على الاعتمادية والاقتصاد، بينما ركزت شركة فولفو على كونها سيارة معمرة. في حين ركزت شركة BMW على المتانة والكفاءة. وعلى وجه التحديد نجد ان الشركات تسعى نحو التركيز على سمة او عدد قليل من السمات المرغوبة والمطلوبة، ولا بد من أن تكون متميزة بالتفرد. فمثلا ركزت شركة Crest في صناعة معجون الأسنان على سمة مقاومة التسوس في حين ركزت شركة Aim على سمتين هما المذاق الطيب ومنع التسوس (Hooley, Saunders 1993- p.181).

### 2- التمرکز على اساس السعر/ النوعية

بعمامة اذا كان التمرکز قائما على اساس السعر فان النوعية تبقى عاملا مهما ويجب ان تكون مقبولة وملائمة على الاقل ان لم نقل مساوية لعلامات المنافسي (Blech 1990- p.39).

### 3- التمرکز حسب الاستعمال

والتمرکز هنا يرتبط باستخدام او استعمال المنتج. (Blech 1990- p.39).

### 4- التمرکز حسب مستعمل المنتج

وهنا يتم ربط المنتج بالمستخدم او فئة المستخدمين كما هو الحال مع مواد التجميل والمشروبات الكحولية ووجبات الطعام. (Blech 1990- p.39).

### 5- التمرکز حسب فئة المنتج

وهنا يتم ربط المنتج مع منتجات مماثلة ذات سمعة جيدة. فمثلا بالنسبة لصناعة الطيران نجد ان المنافسة تأتي ضمن صناعة الطيران نفسها بالنسبة للنقل، كذلك

تكون من خارج الصناعة نفسها مثل النقل بالقطارات والنقل بالسيارات او النقل المائي. (Blech 1990- p.39).

#### رابعاً: مصادر التمرکز

يرى Porter ان هنالك ثلاثة مصادر للمراكز الاستراتيجية مع ان هذه المصادر ليست شاملة مانعة Mutually exclusive وغالبا ما تتداخل بينها (Porter 1990- p.66).

**1- المصدر الاول قائم على أساس التنوع Variety based positioning** ويقوم على أساس إنتاج جزء subset مما تنتجه الصناعة التي تعمل فيها الشركة.

**2- المصدر الثاني القائم على أساس الحاجات Need-based positioning** أي يعني القيام بتلبية أغلب او كل الحاجات لمجموعة محددة من المستهلكين والذي يقترب من المفهوم التسويقي التقليدي حول تقسيم السوق.

**3- المصدر الثالث القائم على أساس امكانية الوصول access positioning** أي تقسيم المستهلكين حسب إمكانية الوصول اليهم ويمكن الوصول اليهم حسب المنطقة الجغرافية او حسب المستهلكين .. وغيرها.

#### خامساً: إستراتيجيات التمرکز Positioning Strategies

يعتمد التمرکز بشكل كبير على مدى قابلية الشركة في تمييز نفسها من الشركات الاخرى بفاعلية من خلال تقديم منفعة أفضل لربائنها.

إن جوهر التمرکز الاستراتيجي اذن "هو اختيار نشاطات تختلف عن نشاطات المنافسين". وكما اكد Porter أن الإستراتيجيات التنافسية هي إستراتيجيات تميز، وقد ذهب Kotler الى عد إستراتيجيات بورتر هي إستراتيجيات تمرکز (Kotler 1999- p.561) وهي:

1. إستراتيجية التميز السعري (الكلفة الأقل).

2. إستراتيجية التميز اللاسعري (التميز).

وكما ذكرنا أن بورتر يرى ان هذه الإستراتيجيات هي إستراتيجيات شاملة مانعة بمعنى ان استخدام إحدى هذه الإستراتيجيات وليس مزيجاً منها هو الذي يحقق التفوق على الآخرين وتحقيق عائد اعلى من معدل الصناعة كما ان تحقيق الكلفة الواطئة والتميز غالباً ما لا يحقق التناسق او الانسجام لان التميز غالباً ما يصاحبه كلفة عالية مقارنة مع غسترراتيجية الكلفة الواطئة ويختار المنافس الإستراتيجية التنافسية ويبدأ بتنفيذها من خلال المبادلة بين الكلفة والتميز كما هو موضح في الشكل (1) (Hunger 1995- p.120).

شكل (1)

| التميز          | القيادة في الكلفة | سوق مستهدف واسع | نطاق التنافس |
|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| التركيز بالتميز | التركيز بالكلفة   | سوق مستهدف ضيق  |              |

Source: Porter, The competitive advantage of nations Free press 1990- p.39.

## الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

### 1. إستراتيجية التميز السعري/ السعر الأقل:

تسعى الشركات بالاعتماد على هذه الاستراتيجية الى خفض كلف انتاجها وبادنى من معدل الصناعة كي تحقق عوائد اعلى من معدل الصناعة والحصول على حصة سوقية عالية (Pitts and Lei 1996- p.104).

وتعرف هذه الشركات بانها مدافعة ولا ترغب في تجربة تطوير منتجات جديدة (Mc Daniel and Rolari 1984, Mckee rajan and pride 1989, Miles and snow 1978, wright et al 1991). ان توجه مثل هذه الشركات يكون باتجاه التركيز على البحث والتطوير في مجال العمليات والاستغلال العالي للطاقة من دون غيرها من باقي أنشطة الشركة الاخرى مقارنة مع المنافسين (Miles and snow 1986, Dess and Davis 1984, Porter 1980, Utter back and Abernatty 1975).

إن تأكيد الشركات على الكلفة الواطئة يساعدهم على جعل اسعارهم اقل من اسعار المنافسين. كما ان التركيز على الكلفة الواطئة لا يعني اهمال دور الجودة واهميتها بالنسبة للمنتوج كونها عنصرا اساسيا في تحقيق حصة سوقية عالية وزيادة العائد من خلال زيادة حجم المبيعات.

إن الحصول على حصة سوقية اكبر يعد محصلة لمثل هذا النوع من الاستراتيجية لان الاسعار المنخفضة تؤدي الى زيادة الطلب على السلع ومن ثم زيادة حجم الانتاج الذي بدوره يؤدي الى منافع الانتاج الواسع وتأثيره في منحني الخبرة ومنح الشركة قوة تساومية مع المجهزين (Hunger 1995 – p.184).

### 2. إستراتيجية التمركز على أساس التميز اللاسعري:

في ظل هذه الإستراتيجية تعمل الشركة على التفرد بتقديم منتوج ينظر له من قبل الزبائن بانه يحقق لهم قيمة عالية. وهذا يعني بان الزبائن مستعدين لدفع سعر اعلى مقابل هذا التفرد (Porter 1980-p.37, Pitts and Lei 1996- p.24).

وقد وصف بورتر التميز بانه تطوير مركز فريد لسمة او خاصية معينة ينظر اليها المشترون على انها ذات قيمة مهمة بالنسبة اليهم (Porter 1985-p.14). والنظرة السائدة هي انه لغرض تحقيق تميز ناجح للمنتوج يتطلب ان تميز المنتوج او العلامة عن منتوجات او علامات المنافسين على اساس سمة او خاصية تعد ذات قيمة مهمة بالنسبة للمستهلكين (Carpenter Nakumoto 1994- p.339).

ان التميز يقلل من حساسية الزبون للسعر ويجعله اكثر ولاء لعلامة الشركة كما انه يكون اقل رغبة في البحث عن البدائل طالما استطاعت العلامة او المنتوج من تحقيق رغباته او اشباعها. وفي حالة رفع الشركة للاسعار فان الزبائن ذوي الولاء

سيكونون اكثر استعدادا لقبول تلك الزيادة في الاسعار وبالتالي سيشكلون عوائق امام الداخلين الجدد والسلع البديلة (Bowman 1996- p.53). وهنا ترد الاشارة الى ان إستراتيجية التميز لا تعني إهمال الشركة لهيكل الكلف وانما تكون الكلفة الواطئة اقل اهمية من السمات المميزة للمنتوج ولكنه يبقى هيكل الكلفة في الشركة عنصرا مهما بمعنى ان كلفة التميز لا تكون عالية بحيث تستوعب الاسعار الاعلى التي تضعها الشركة. وهنا فان الشركة تحافظ على مستوى منخفض للكلف في المجالات التي لا تؤثر على التميز وعدم المبالغة في الانفاق لتحقيق التميز (Pitts and lei 1996 p.94). وهكذا فان هيكل الكلفة يجب ان لا يكون اعلى بكثير من معدل الصناعة فضلاً عن ذلك فإن التميز ليس غاية بحد ذاته وعلى الشركات أن تستمر في البحث عن طرق جديدة لتحسين التفرد او التميز لمنتجاتها. وفي كل إستراتيجيات التميز فان نوعية المنتج والخدمة تمثل المسارات الرئيسية والسائدة لتحقيق الميزة التنافسية. وقد أظهرت دراسة (Buzzell and Jale 1987) أن النوعية الأفضل تؤدي الى خفض الكلفة للوحدة الواحدة من خلال الحصول على حصة سوقية عالية ومن ثم الافادة من اقتصاديات الحجم وتأثير منحني الخبرة. وتخلق استراتيجية التميز اللاسعري ميزة سوقية Market-based advantage بينما تحقق الكلفة الواطئة ميزة مالية Financial-based advantage.

### تحليل الاتجاهات العامة لعينة البحث

يهدف هذا المبحث الى دراسة العلاقات في ما بين متغيرات البحث المتعلقة بإستراتيجيات التمركز.

### اولاً: إستراتيجيات التمركز

#### 1- استراتيجية التميز السعري

تتمثل متغيرات استراتيجية التميز السعري بتسعة متغيرات تعبر عن التوجه نحو استخدام هذه الاستراتيجية، ويوضح الجدول (6) طبيعة هذه المتغيرات ومستوى اعتماد شركات الدهان لكل متغير منها المتمثل بالوسط الحسابي له.

**جدول (6)**  
**مستوى اعتماد متغيرات استراتيجيات التمركز (التميز السعري)**  
**من قبل شركات الدهان**

| التسلسل | متغيرات استراتيجية التميز السعري               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 1       | الرقابة على الانفاق والعمل على خفض قلق التشغيل | 4ر312         | 0ر60208           |
| 2       | الاستفادة من المواد المحلية الرخيصة            | 3ر875         | 0ر80623           |
| 3       | الحصول على مزايا السعر عند اختيار المجهزين     | 3ر812         | 0ر40311           |
| 4       | خفض نفقات التوزيع                              | 4ر000         | 0ر63246           |
| 5       | الاستغلال العالي للطاقة                        | 4ر125         | 0ر88506           |
| 6       | المنافسة السعرية                               | 2ر937         | 1ر18145           |
| 7       | تصنيع بعض المستلزمات المادية                   | 2ر687         | 1ر35247           |
| 8       | العمل ضمن حدود التوعية المقررة                 | 3ر312         | 1ر53404           |
| 9       | البيع بالاجل وتقديم التسهيلات لتشجيع البيع     | 3ر562         | 1ر20934           |
|         | المتوسط العام                                  | 3ر625         |                   |

- يلحظ من الجدول أن متغير الرقابة على الانفاق وخفض كلف التشغيل قد حصل على الاهمية النسبية الكبرى بين متغيرات استراتيجيات التميز السعري إذ بلغ المتوسط الحسابي له 4ر312 وهذا يعني ان شركات الدهان بعامة تولي اهتماما لموضوع خفض الكلف.
- احتلت فقرة الاستغلال العالي للطاقة على المرتبة الثانية في الاهمية وبلغ المتوسط الحسابي لها 4ر125 وهذا يعكس طبيعة سوق صناعة الدهان الذي يتسم بأرتفاع الطلب.
- احتل متغير خفض نفقات التوزيع المرتبة الثالثة بالاهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4ر000 وهذا يعكس ايضا اهتمام الادارة في مجال خفض الكلفة.
- بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الحصول على مزايا السعر عند اختيار المجهزين على 3ر812 اهمية متوسطة مما يعزز اهتمام شركات الدهان نحو التميز السعري.
- بلغ المتوسط الحسابي لمتغير البيع بالاجل 3ر562 وهو يعكس قوة المنافسة وسعي شركات الدهان الى الحصول على تعاون الموزعين (تجار الجملة والتجزئة) وتميزهم على التعامل معها.
- احتلت متغيرات الاستفادة من المواد المحلية الرخيصة على المتوسط الحسابي والبالغ 3ر875 اهمية نسبية منخفضة.

- بلغ المتوسط الحسابي لفقرة المنافسة السعرية 2ر937 وهذا الرقم يعكس اهتمام متوسط للمدراء بهذا المتغير في نشاطاتهم بعامة.
- احتلت فقرة الوفاء بمتطلبات النوعية حدودها الدنيا متوسط بلغ 3ر312 وهو يعكس أهتمام الشركات بالوفاء بما تضعه الشركات المسؤولة عن النوعية من مواصفات وبحدود تلك المواصفات.
- احتلت فقرة تصنيع بعض المستلزمات المادية للانتاج اهمية متدنية لدى مديرين شركات الاصباغ بصورة عامة.
- اخيراً بلغ المتوسط العام لاستراتيجية التميز السعري 3ر625 وهذا يعكس الاتجاه المتوسط لشركات الدهان نحو استراتيجية التمرکز من خلال التميز السعري.

## 2- استراتيجية التميز اللاسعري

تتمثل متغيرات استراتيجية التميز اللاسعري بتسعة متغيرات تعبر عن التوجه نحو استخدام هذه الاستراتيجية، ويوضح الجدول (7) طبيعة هذه المتغيرات ومستوى اعتماد شركات الدهان لكل متغير منها والمتمثل بالوسط الحسابي له.



**جدول (7)**  
**مستوى اعتماد متغيرات إستراتيجيات التمركز (التميز اللاسعري)**  
**من قبل شركات الدهان**

| الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | متغيرات إستراتيجية التميز اللاسعري   | التسلسل |
|----------------------|------------------|--------------------------------------|---------|
| 0.51235ر             | 4437ر            | تطوير منتجات جديدة                   | 1       |
| 0.51235ر             | 4437ر            | توفير المواد الأولية من مصادر معروفة | 2       |
| 0.47871ر             | 3687ر            | استخدام بحوث التسويق لتطوير المنتج   | 3       |
| 0.80623ر             | 4375ر            | التنافس اساس الجودة العالية          | 4       |
| 0.71880ر             | 3875ر            | استقطاب العاملين ذوي الخبرة والمهارة | 5       |
| 0.44721ر             | 3750ر            | الترويج والاعلان لبناء السمعة        | 6       |
| 0.51640ر             | 4000ر            | توسيع شبكة التوزيع                   | 7       |
| 0.88506ر             | 3875ر            | الانتاج حسب مواصفات الزبون           | 8       |
| 0.61914ر             | 4375ر            | تطوير المنتجات القائمة               | 9       |
|                      | 4090ر            | المتوسط العام                        |         |

- يلاحظ من الجدول ان فقرة تطوير منتجات جديدة وفقرة توفير المواد الأولية من مصادر معروفة قد احتلت المرتبة الاولى بين المتغيرات إذ بلغ المتوسط الحسابي لهما 4437ر مما يعكس ان شركات الدهان تعطي اهمية كبرى لتطوير منتجاتها من جهة والاهتمام بتوفير المواد الأولية ذات المواصفات المعروفة من جهة اخرى.
- احتلت فقرة التنافس على اساس الجودة العالية وتطوير المنتجات القائمة على المرتبة الثانية بالاهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي لهما 4375ر وهذا ايضا يعكس اهتمام الشركات لموضوع الدراسة بجانب النوعية.
- حصل متغير توسيع شبكة التوزيع على متوسط حسابي مقداره 4000ر وهو يعكس سعي الشركات الى زيادة شبكة منافذ توزيع منتجاتها وضمان توفيرها في اكبر عدد من الاسواق.
- احتلت فقرة استقطاب العاملين من ذوي الخبرة والمهارة وفقرة الانتاج حسب مواصفات الزبون على متوسط حسابي بلغ 3875ر لكل منهما، مما يؤكد اهتمام الشركات بتوفير الايدي العاملة الخبيرة و الماهرة لضمان النوعية العالية في الانتاج.
- احتلت فقرة الترويج والاعلان واستخدام بحوث السوق لتطوير المنتج على اهمية اقل من باقي المتغيرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3687ر ويرجع ذلك الى سعي هذه الشركات الى خفض التكاليف لغرض تحقيق المرونة السعرية لاغراض المنافسة.

- بلغ المتوسط العام لاستراتيجية التميز اللاسعري 4090ر4 وهذا يعكس ميلا عاليا من قبل شركات الدهان نحو استراتيجية التمرکز من خلال النوعية وهذا ما يعزز فرضية الدراسة من حيث وجود علاقة بين خصائص او سمات المنتج واستراتيجية التمرکز.

### ثانيا: تحليل مؤشرات النوعية في شركات الدهان

#### 1. تقييم أهمية الخصائص التي تتوافر في منتج الدهان على وفق آراء مدراء الشركات.

أظهر تحليل الاستثمارات الخاصة بمدراء الشركات حول الأهمية النسبية لكل سمة من السمات التي يجب ان تتوافر او يتسم بها منتج الدهان ما يأتي:

- احتلت خاصية الثبات المرتبة الاولى في الأهمية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (5) وهذا يعكس مدى اهتمام المدراء في توفير هذه السمة او الخاصة في منتجاتهم باعتبارها خاصية مهمة واساسية في منتج الدهان.

- احتلت خاصية المطابقة مع المواصفات النوعية المحددة على أهمية نسبية بلغت (87ر4) وهي ايضا تعكس مدى اهتمام الادارة في الالتزام بمواصفات النوعية المحددة من قبل الجهة الرسمية في الدولة.

- احتلت خاصية مساحة التغطية أهمية نسبية عالية بلغت (75ر4) وهي تعكس اهتماما عاليا من قبل شركات الدهان.

- تلتها في الأهمية النسبية خاصية التغطية حيث بلغت الأهمية النسبية لها (68ر4) لتعكس مدى اهتمام الشركات بأهمية هذه الخاصية.

- كما احتلت خاصية الجفاف وخاصية تفوق المنتج وتجانسه على الأهمية النسبية نفسها إذ بلغت (62ر4).

لا بد من الإشارة هنا الى ان هذه السمات هي متداخلة فيما بينها وتؤثر بعضها على الأخرى، فمثلا خاصية مساحة التغطية تتأثر بدرجة التغطية (اي قابلية الدهان على اخفاء الالوان المراد تغطيتها) كما ان تجانس وتفوق المنتج تؤثر على درجة اللمعان. لذا فهي سمات متداخلة وإن مكونات كل سمة تتداخل وتؤثر في السمات الأخرى. ويظهر الجدول (8) الأهمية النسبية لهذه السمات وترتيبها بحسب رأي مدراء الشركات.

#### جدول (8)

التوزيع التكراري والأهمية النسبية لخصائص النوعية على وفق آراء المدراء

| الترتيب | الأهمية النسبية | غير مهم إطلاقا | غير مهم | محدود الأهمية | مهم | مهم جداً | الأهمية النسبية / الخصائص |
|---------|-----------------|----------------|---------|---------------|-----|----------|---------------------------|
| 1       | 5               | -              | -       | -             | -   | (16)     | الثبات                    |

|   |        |   |   |     |     |      |                       |
|---|--------|---|---|-----|-----|------|-----------------------|
| 4 | 4ر6875 | - | - | -   | (5) | (11) | التغطية               |
| 5 | 4ر625  | - | - | (1) | (4) | (11) | الجفاف                |
| 6 | 4ر1875 | - | - | (5) | (3) | (8)  | المعان                |
| 3 | 4ر75   | - | - | -   | (4) | (12) | مساحة التغطية         |
| 5 | 4ر625  | - | - | (2) | (2) | (12) | نعومة المنتج وتجانسه  |
| 2 | 4ر875  | - | - | -   | (2) | (14) | المطابقة مع المواصفات |

## 2. تقييم اهمية خصائص النوعية على وفق آراء الزبائن

إن تقييم أهمية خصائص النوعية تعكس مدى أهمية كل خاصية بالنسبة للزبون حيث طالب من المشمولين بالاستبيان ان يقوموا بتقييم الخصائص (العوامل) التي يعتقدون بانها مهمة في قرار شراء منتج الدهان وعلى وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبعد ترجيح الاهمية المعطاة لكل حصة في تكرارها مقسومة على عدد المشمولين البالغ (16) مستجيباً حصلنا على النتائج الاتية كما يوضحها الجدول (9) إذ:

- حصلت خاصية نعومة المنتج وتجانسه على اهمية نسبية مقدارها 4ر56 وهي تعكس مدى اهتمام المشتري بتوافر هذه الخاصية في منتج الدهان واثرا في قرار الشراء.

- كما حازت خاصية مساحة التغطية على اهمية نسبية مقدارها 4ر37 وهي تعكس ضرورة توافر هذه السمة في منتج الدهان وهي تعكس مدى اهتمام المشتريين بجانب القلق في قرار الشراء وذلك لارتباطه في كمية الدهان التي يتم شراؤها.

- احتلت خاصية التغطية على اهمية نسبية مقدارها 4ر31 وهي جاءت منسجمة مع الخاصية السابقة بسبب التداخل بينهما.

- ثم تلتها خاصية الثبات إذ حصلت على اهمية نسبية مقدارها 4ر18 وهي درجة اهمية غير موازية لدرجة الاهمية المعطاة من قبل المدراء وقد يرجع السبب لعدم وضوح ومعرفة المستهلك بمثل هذه السمات والخصائص.

كذلك الحال بالنسبة للخصائص الاخرى فالمطابقة مع المواصفات النوعية المقررة وخاصية الجفاف وكذلك خاصية المعان حيث حازت على اهمية متدنية مقارنة بباقي الخصائص الاخرى، وقد يرجع السبب لكون هذه الخصائص غير واضحة ومعروفة بالنسبة للمستهلك او المشتري.

### جدول (9)

التوزيع التكراري والاهمية النسبية لخصائص النوعية على وفق آراء الزبائن

| الاهمية<br>الخصائص                       | مهم<br>جدا | مهم | محدود<br>الاهمية | غير<br>مهم | غير<br>مهم<br>اطلاقا | الاهمية<br>النسبية | الترتيب |
|------------------------------------------|------------|-----|------------------|------------|----------------------|--------------------|---------|
| الثبات                                   | (8)        | (5) | (2)              | -          | (1)                  | 4ر18               | 4       |
| التغطية                                  | (8)        | (7) | -                | -          | (1)                  | 4ر31               | 3       |
| الجفاف                                   | (4)        | (4) | (4)              | (4)        | -                    | 3ر5                | 6       |
| اللمعان                                  | (2)        | (6) | (2)              | (5)        | (1)                  | 3ر18               | 7       |
| مساحة التغطية                            | (8)        | (7) | -                | (1)        | -                    | 43ر7               | 2       |
| نعومة المنتج وتجانسه                     | (10)       | (5) | (1)              | -          | -                    | 4ر56               | 1       |
| المطابقة مع المواصفات<br>النوعية المقررة | (6)        | (5) | (2)              | (2)        | (1)                  | 3ر81               | 5       |

### 3. الاهمية النسبية لخصائص النوعية على وفق آراء المدراء والزبائن

يعرض الجدول (10) الأهمية النسبية لخصائص النوعية من وجهة نظر المدراء والزبائن معاً حيث يلاحظ من الجدول ان هنالك تقارباً في الاهمية النسبية لبعض الخصائص مما يعكس اهتمام إدارة شركات الدهان بالتعرف على حاجات المستهلك بالنسبة للمنتج من حيث الخصائص لكي يستطيع تلبيتها وبالتالي تحقق استراتيجية التميز بالنوعية.

جدول (10)

الاهمية النسبية لخصائص النوعية على وفق آراء المدراء والزبائن

| الاهمية النسبية |         | الخصائص                               |
|-----------------|---------|---------------------------------------|
| الزبائن         | المدراء |                                       |
| 4ر18            | 5       | الثبات                                |
| 4ر31            | 4ر68    | التغطية                               |
| 3ر5             | 4ر62    | الجفاف                                |
| 3ر18            | 4ر18    | اللمعان                               |
| 4ر37            | 4ر75    | مساحة التغطية                         |
| 4ر56            | 462     | نعومة المنتج                          |
| 3ر81            | 4ر87    | المطابقة مع المواصفات النوعية المقررة |

## الاستنتاجات

توصلت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي الى جملة استنتاجات:

1. في الجانب النظري نجد ان مفهوم التمرکز يمثل مفهوم التميز وان استراتيجيات بورتر للتمرکز هي استراتيجيات تميز سواء كانت تميز سعري (السعر الاقل) او تميز لا سعري. إذ إن القيادة في الكلفة تعدّ شكلاً من اشكال التميز من خلال الاسعار الواطئة، فالكلفة الأقل هي ليست هدفاً بحد ذاته وانما هي وسيلة لمواجهة المنافسين من خلال التسعير بأسعار اقل من المنافسين.
2. أن تميز الشركة يتم ادراكه من خلال الزبائن والذي قد يختلف عن ادراك الشركة نفسها ومن ثم فان ادراك الزبائن هو نقطة البداية في تحديد مركز الشركة في صناعتها.
3. بالنسبة الى إستراتيجية التميز السعري فان المتغيرات المتمثلة بالفقرات 12-20 اكدت على تبني الشركات استراتيجية خفض تكاليف الانتاج والتوزيع بصورة عامة بهدف تحقيق نوع من المرونة السعرية اتجاه الشركات المنافسة. كما اظهر التحليل الاستغلال العالي للطاقة الانتاجية لهذه الشركات والناجم عن ارتفاع الطلب على منتج الدهان.
4. بالنسبة الى إستراتيجية التميز اللاسعري (النوعية) اكدت الشركات التي اعتمدت هذه الاستراتيجية على المتغيرات الخاصة بنوعية المنتج والذي يعني توجه هذه الشركات للتنافس من خلال النوعية. كما اظهرت نتائج التحليل تأكيد هذه الشركات على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والمهارة بما يتلاءم مع متطلبات المنافسة على أساس النوعية.

## التوصيات

1. ضرورة اهتمام ادارات شركات الدهان بعمليات التحليل البيئي والتنبؤ من خلال جمع المعلومات حول العوامل البيئية، والتنبؤ باثارها المحتملة على عمل هذه الشركات وبما يساعدها على مواجهة هذه الظروف بدلا من عملية التكيف للتغيرات البيئية حين ظهورها.
2. على شركات الدهان دراسة تفضيلات المستهلكين او الزبائن للتعرف على مدى مطابقة منتوجاتها مع هذه التفضيلات كون المستهلك هو الهدف في أي نشاط تقوم به أية شركة.
3. هنالك اهتمام متزايد باهمية النوعية في قرار الشراء للمستهلك وهذا يستدعي من شركات الدهان ان توجه اهتمامها نحو تحسين النوعية وبما لا يشكل عبئا على المستهلك من حيث الكلفة. أي إن على الشركات أن تتبنى التنافس على أساس السعر الاقل والنوعية الأفضل.

4. لمواجهة المنافسة الشديدة في صناعة الدهان وتقديم خدمة اكبر لزيائنها من خلال تقديم خدمات مرافقة للمنتوج كتقديم خدمة عمليات الدهان، كذلك خدمة مزيج الالوان المرغوب فيها من قبل المستهلك.

## المراجع

1. Bowman, Cliff. (1996). "The essence of strategic Management" Prentice-Hall of India.
2. Blech, G, E and Blech, M. A (1990) "Introduction to advertising and promotion management". Richard D. Irwin. Inc.
3. Blech, G, E and Blech, M.A (1990) "Introduction to advertising and promotion management". Richard D. Irwin. Inc.
4. Buzzell, R. D and Gale B.T (1987) "the PLMS principles" In change, Philip and Buzzel (1983) "product Quality, cost position and Business performance" Test of some key Hypothesis. Journal of Marketing vol. 47 Spring 26-43.
5. Carpenter, Gregory S, Glazer Rashi and Nakamoto Kent (1994) "Meaningful Brands from meaningless Differentiation: the Dependence on Irrelevant Attributes" Journal of Marketing Research Vol. xxxl- August 339-350.
6. Daft, R.L (2005) "Management" The Dryden Press. New York.
7. Demetris Vrontis and Lains Sharp, "The Marketing Review, 2003, 3, pp. 289-309. www.themarketingreview.com
8. Dess, Gregory G. and Davis, Peter S. (1984) "Porter's 1980 Generic Strategies as determinants of strategic Group membership and Organizational performance" Academy of Management Journal Vol. 27, No. 3 pp.467-488.
9. Duncan, Moriarty, S. E and Keegan, W. J (1995) "marketing" (2<sup>nd</sup> ed) prentice-Hall-Inc. New Jersey.
10. Fleury Afonso (1995) "Quality and Productivity in the Competitive Strategies of Brazilian Industrial Enterprises". World Development Journal. Vol. 23, no. 1, pp. 73-85.
11. Hooley, Graham J. and Savnders, John (1993) "Competitive Positioning, the Key to Market success" prentice-Hall International. U.K.
12. Hooley, Graham J. and Saunders, John (1993) "Competitive Positioning, The Key to Market Success" Prentice-Hall International. UK.



13. Hooley, Graham J. and Saunders, John (1993) "Competitive Positioning, the key to market success" Prentice-Hall International. U.K
14. Hunger, David, J (1995) "Strategic management and Business policy" (5<sup>th</sup> ed) Addison-Wesley publishing Co.
15. Kotler, Philip and Armstrong, Geray (1999) "principles of marketing, planning, implementation and control (9<sup>th</sup> ed) Prentice-Hall of India.
16. Kim, Linsu and Lim, Yoon Cheal (1988) "Environment, Generic Strategies and Performance in Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach" Academy of Management Journal. Vol. 31, no. 4, pp. 802-827.
17. Kotter, Philip (1997) "marketing management: analysis planning, implementation and control" (9<sup>th</sup> ed) Prentice-Hall of India.
18. Mc Daniel, Stephen W, and Kolari, James. W (1987) "Marketing Strategy Implication of Miles and Snow strategic Typology" Journal of Marketing/ Vol 51. October pp. 19-30.
19. Mc Kee, Danyl O. Varadaiajan Rajan and Pride, William M. (1989) "Strategic Adaptability and firm performance: A market-Contingent perspective" Journal of marketing 53 (3) pp. 21-35.
20. Miles, Raymond E, and Snow, charles C. (1978) "Organizational Strategy, structure and process" In McDaniel S. W and Kolari J.W (1987) "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology" Journal of Marketing Vol. 51 October pp. 19-30.
21. Miles, Raymond. E, and Snow, Charles C. (1986) "Organizations: new Concepts for new forms" California Management Review. 28(3) pp. 66-73.
22. Mingo, Edward. D (1988) "the fine art of positioning" Journal of Business strategy. March-April.
23. Mintzberg, Henry and Quinn, James B. (1996) the strategy proecess. Concepts, Contexts, Cases (3<sup>rd</sup> ed) Prentice-Hall International.
24. Payne, Arian (1995) "The essence of service Marketing Prentice-Hall of India.

25. Pitts, Robert A and Lei, D (1996) "Strategic management and Business Policy" (5<sup>th</sup> ed) Addison. Wesley publishing Company.
26. Porter, M. E (1980) "Competitive Strategy. Technique for analyzing industries and competitors". Free press. USA
27. Porter, M.E (1985) "Information Gives year competitive advantage" Harvard Business review. No. 4
28. Porter, M.E (1990), "The Competitive advantage of nations, New York.
29. Porter M. E (1996) "what is strategy" Harvard Business Review Nov-Dec.
30. Procter, Tony (1996) "Marketing Management, Integrating Theory and practice." International Thomson Company.
31. Ries, A and Trout, J. (1981) "Positioning: the Battle for young mind". In Kotler (1999) principles of Marketing (8<sup>th</sup> ed) Prentice-Hall of India.
32. Uttar back, J.D and Abernathy, W.J (1975) "A dynamic model of product and process innovation" Omega 3. pp. 639-656.
33. Wright, Deter, Kroll, Mark, change peng and Hamel, Karvin (1991) "Strategic profiles and performance" In wright et. Al (1995) "Strategic Orientation, Competitive advantage and Business performance" Journal of Business Research 33. pp 143-151.