

المحاضرة الثامنة

أدوات التحليل الاستراتيجي

(المصفوفات)

أهداف المحاضرة :

١. تعريف الطالب بأدوات التحليل الاستراتيجي وتحديد (مصفوفة BCG، ومصفوفة جنرال إليكتريك أو مصفوفة ماكينزي).
٢. إدراك الطالب لأهمية هذه الأدوات ودورها في اختيار وبناء الاستراتيجية.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- مصفوفة BCG؛
- مصفوفة McKinsey.

مقدمة:

أدوات التحليل الاستراتيجي هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة، ووضعية مجالات أنشطتها، قدراتها الاستراتيجية والاختيارات الاستراتيجية الأنسب.

والمصفوفات هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات. هدفت المصفوفات الى تمثيل محفظة الأعمال الاستراتيجية للمنظمة في اشكال معينة يسهل دراستها ومعرفتها اتجاهاتها.

التحليل المصفوفي ساهم في الاعداد للقرار الاستراتيجي بشأن محفظة وحدة الأعمال. التحليل المصفوفي هو تكملة لاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي يعني بالتحليل التنافسي لمجالات النشاط الاستراتيجي. مبدأ التحليل المصفوفي: يقوم على تمثيل أنشطة المنظمة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي:

- البعد الداخلي
- البعد الخارجي

المصفوفة هي تكميم وتمثيل لوحدة الأعمال الاستراتيجية للمنظمة بشكل بياني بسيط يعكس توزيعها في المحفظة ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

ظهرت العديد من المصفوفات منها : BCG1، BCG2، ADL، McKinsey، ...

نتناول منها مصفوفتي: BDG أو BCG1، ومصفوفة McKinsey

أولاً: مصفوفة (BCG):

١- التعريف بالمصفوفة:

- هي أولى المصفوفات ظهوراً بعد PIMS.
- أعدها B. Henderson مؤسس مجموعة بوسطن للاستشارات BCG سنة ١٩٦٨ وقدمت سنة ١٩٦٩م
- سميت بهذا الاسم نسبة إلى مكتب الاستشارات BCG الذي قدمها
- تعتمد المصفوفة أساساً على أثر التجربة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية
- تتوزع وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر
- يحدد موقع كل وحدة بالنظر إلى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة
- تتكون المصفوفة من أربعة خانة

ملاحظة:

إن الفكرة الأساسية التي تكمن خلف المصفوفة، هي أنه كلما كانت الحصة السوقية للمنتج أكبر أو كلما كان سوق المنتج ينمو بشكل أسرع كان أفضل للشركة من حيث الإيرادات والأرباح

٢- بعد المصفوفة:

ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما:

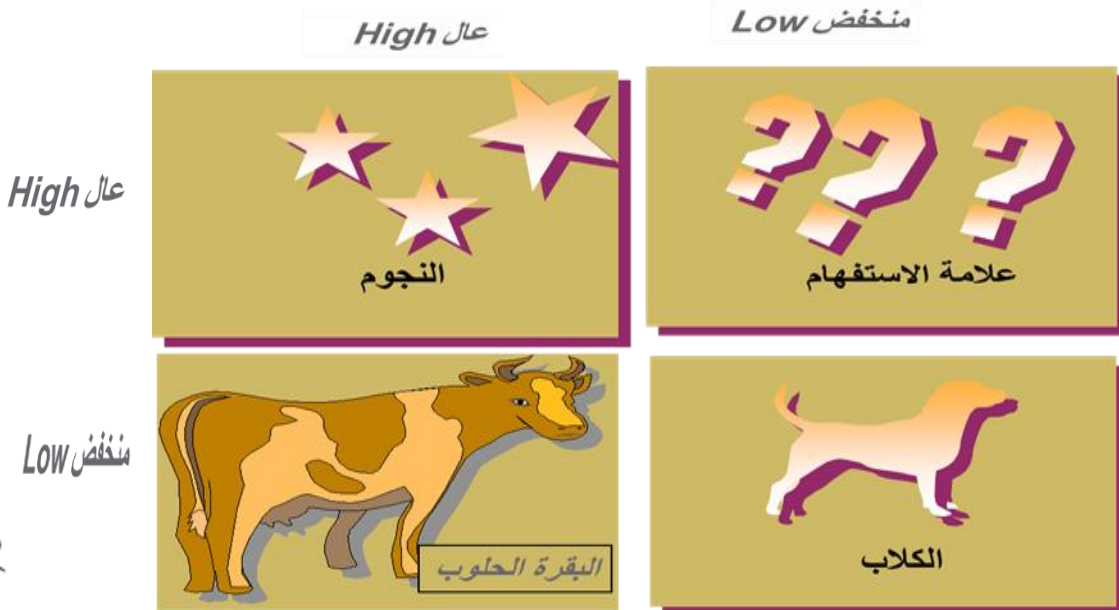
أ- **معدل نمو السوق:** هو نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما (معدل نمو سوق الوحدة الاستراتيجية بالنسبة للوحدة، ومعدل نمو قطاع النشاط بالنسبة للمنظمة ككل). وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة حياة المنتج، حيث أن القطاع الذي يعرف نسبة نمو كبيرة مثلاً تكون فيه نسبة زيادة المبيعات أكبر من نسبة زيادة التكاليف الإجمالية.

ب- **النصيب النسبي من السوق (المكانة التنافسية):** يعبر كمياً عن صورة الوضعية التنافسية للوحدة الاستراتيجية في السوق، ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق. وعليه يحسب بالنسبة إلى حصص المنافسين الرئيسيين بالسوق
= مبيعات SBU للمنظمة / متوسط مبيعات SBU المنافسين الثلاثة الأوائل أو الخمسة.

١- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

الحصة السوقية للمنشأة معدل نمو السوق	مرتفعة	منخفضة
مرتفع	نجوم	علامة استفهام
منخفض	أبقار نقدية	كلاب

GROWTH RATE INDUSTRY
معدل نمو السوق (الصناعة)



COMPANY'S MARKET SHARE الحصة السوقية للمنظمة

٣- تفسير المصفوفة:

أ- خانة علامة الاستفهام: يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق. وقد وصفت بالاستفهام لأن هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول. يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام. ترمز علامات الاستفهام إلى الأسواق التي تتصف بانخفاض حصة السوق النسبية وارتفاع معدل نمو السوق ولذا تحتاج إلى استثمارات من أجل مواجهة نمو السوق ورفع المبيعات وبالتالي يرتفع المجال لخانة النجوم. وإما أن يترك فيضعف ويسقط إلى الخانة الرابعة.

ومن أهم خصائص هذه المرحلة:

- درجة عالية من النمو وحصة سوقية متدنية؛
 - العمل على التحول إلى وضع النجوم أو الانسحاب من السوق؛
 - تتطلب نقداً (استثمارات) للرفع من الحصة السوقية؛
 - يمكن للمنظمة أن تحتفظ بمجالات عديدة للتردد، لأنه ليس بإمكان كل المجالات أن تصير نجماً
- ب- خانة أنشطة النجم:** الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة تنتقل إلى هذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي. وترمز للأسواق الواعدة بدرجة عالية من النمو، بمعنى أكثر تحديداً الأنشطة التي لها حصة عالية في السوق، ومعدل عال للنمو في نشاط الأعمال. تتصف وحدة الأعمال في موقع النجوم بما يلي:

- توقعات بتحقيق الأرباح؛
 - تتطلب استثمارات كبيرة من أجل النمو؛
 - تستخدم النجوم مبالغ كبيرة من النقدية.
- ج- خانة البقرة الحلوب:** بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة. ترمز للأسواق التي تتصف بنمو متدنٍ إلا أن المنظمة تحظى فيها بحصة سوقية عالية. وتعتبر وحدة الأعمال الواقعة في هذه الخلية عن مدى نجاح قوى التنافس في السوق، ومن خصائص هذه الخانة:

- إيرادات كبيرة ناجمة عن قوة المكانة التنافسية؛
 - قلّة الحاجة إلى رؤوس الأموال ناجمة عن ضعف نمو السوق.
- يلاحظ أن مجال الأعمال قيم لأن فائض النقدية يمكن استخدامه من أجل رفع حصص أرباح الشركة وكذلك تمويل الأعمال الجديدة التي تم الاستحواذ عليها، وترقية الترددات إلى نجوم.

د- خانة الكلاب: تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال (تتناسب مع المرحلة الرابعة لدورة حياة المنتج) والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة علامة الاستفهام. وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار. ترمز للأسواق التي تتصف بتدني نموها والتي تتدنى أيضاً الحصة السوقية للمنظمة فيها. لذا فإن من أهم خصائصها:

- درجة متدنية من النمو وحصة سوقية متدنية أيضاً (مع عدم الحاجة للتمويل لضعف معدل نمو السوق)؛
- إيرادات معدومة أو شبه معدومة لضعف المكانة التنافسية.
- من صالح المنظمة التخلي عن هذه المجالات ببيعها أو مشاركة أخرى فيها...

٤- أهم الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG:

- حصر المنافسة في السعر فقط؛
- حصر العوامل الاستراتيجية في عاملين كميين فقط (النصيب النسبي من السوق، معدل نمو السوق).
- الاعتماد على اثر التجربة والتكاليف بالتالي فقط كميزة تنافسية؛
- افتراضها أن البيئة غير مضطربة؛
- الاعتماد على نموذج دورة الحياة رغم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج.

ثانياً: مصفوفة McKinsey:

١- التعريف بالمصفوفة:

تسمى هذه المصفوفة أيضاً بمصفوفة General Electric وتتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الاستراتيجية بالنظر إلى تقاطع محورين، إلا أن هناك خلافاً بين الباحثين فيما يخص المحورين، ويعرض النموذج على أحد الأسس التالية:

- تقاطع لمحوري المكانة التنافسية للمركز الاستراتيجي وقيمة قطاع النشاط؛
- تقاطع محوري المكانة التنافسية وجاذبية الصناعة؛
- جاذبية السوق وقوى المجال الاستراتيجي.

مصفوفة المكانة التنافسية/جاذبية الصناعة

جاذبية الصناعة	المكانة التنافسية	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
مرتفعة	أخضر	أخضر	أخضر	أصفر
متوسطة	أخضر	أخضر	أصفر	أحمر
ضعيفة	أصفر	أصفر	أحمر	أحمر

اللون الأخضر يشير إلى: درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار؛
اللون الأصفر يشير إلى: درجة متوسطة من أولويات الاستثمار؛
اللون الأحمر يشير إلى: درجة منخفضة من أولويات الاستثمار.

٢- تفسير المصفوفة (المكانة التنافسية/جاذبية الصناعة):

يقصد بجاذبية الصناعة، ما قد يجذب المنظمة سواء ما تعلق بأهمية الصناعة نفسها أو ما قد تمثله الصناعة للمنظمة من أهمية وفرص وغيرها (أبعاد التشخيص الخارجي)؛ وتشير المكانة إلى ما تمتلكه المنظمة من قوى وقدرات (أبعاد التشخيص الداخلي). يمتاز عن BCG، بكونها تقوم على معايير أكثر دقة (كل معيار مركب من عدة مؤشرات، مما يعطي مصداقية ودقة أكبر)، فالمكانة التنافسية مثلاً، نجدها مبنية على مجموعة من المعايير (كحصة السوق، وحجم الاستثمار في البحث والتطوير، وشبكة التوزيع للمنظمة،...)

معايير تقييم البعدين

جاذبية السوق	المكانة التنافسية
حجم السوق	النصيب من السوق
معدل النمو	معدل النمو
استقرار وتوزيع المنافسين	نوعية المنتج
مستوى الأسعار	تشكيلة المنتجات
عائد القطاع	صورة العلامة
ملاءمة الزبائن	تنافسية الأسعار
الضغوط البيئية	صورة المؤسسة
العوائق القانونية	نوعية الأفراد
المناخ الاجتماعي	الإبداع و البحث و التطوير
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	نصيب كل SBU في رقم الأعمال.
	النصيب من السوق لكل SBU

٣- خطوات رسم المصفوفة:

- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية؛
- ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد = ١؛
- تقييم كل SBU حسب المعايير أو العوامل المقترحة بنقطة تتراوح من ١ الى ٥ (مثلا ٥ لصناعة جاذبة جدا أو موقف تنافسي قوي جدا و ١ لصناعة غير جذابة على الإطلاق أو موقف تنافسي ضعيف جدا)؛
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد، بحيث يتم التوصل إلى متوسط مرجح واحد يعبر عن الدرجة الكلية لمدى جاذبية الصناعة، وآخر يعبر عن الدرجة الكلية للمكانة التنافسية؛
- تحديد وضعية كل SBU في المصفوفة من خلال استخدام النقطتين السابقتين (٢.٧٥) لجاذبية الصناعة، و(٣.٥) للموقف التنافسي باعتبارهما إحداثيتي المحور الأفقي والعمودي؛
- تقديم الاقتراحات الاستراتيجية.

مثال لتقييم وحدة أعمال استراتيجة

جاذبية السوق	ب	ن	قوة التنافسية	ب	ن	ب
حجم السوق	3	0.30	0.9	النصيب من السوق	4	0.1
معدل النمو	2	0.20	0.4	معدل النمو	5	0.3
استقرار وتوزيع المنافسين	1	0.05	0.05	نوعية المنتج	5	0.05
مستوى الأسعار	5	0.20	1	تشكيلة المنتجات	5	0.08
عائد القطاع	2	0.15	0.3	صورة العلامة	2	0.1
الضغوط البيئية	0			تنافسية الأسعار	4	0.2
العوائق القانونية	0			نوعية الأفراد	3	0.07
المناخ الاجتماعي	0			الإبداع و البحث و التطوير	1	0.05
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	2	0.05	0.1	حصة كل SBU من المبيعات.	1	0.05
المجموع		100	2.75	النصيب من السوق لكل SBU	0	
						100
						3.5

٤- مزايا النموذج:

لهذا النموذج مزايا متعددة منها:

- التمكين من الملاحظة السريعة لمحفظة أعمال المنظمة؛
- السماح بسرعة اتخاذ القرار؛
- المعرفة السريعة لوضع كل مجال من مجالات النشاط الاستراتيجية للمنظمة (وهي جوانب يشترك فيها مع BCG)؛
- يمتاز عن BCG، بكونه يقوم على معايير أكثر دقة (كل معيار مركب من عدة مؤشرات، مما يعطي مصداقية ودقة أكبر).

٥- أهم الانتقادات التحليل المصفوفي:

- اختزال أبعاد الاستراتيجية في بعدين فقط؛
- العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي؛
- إغفال العوامل الأخرى المؤثرة في الاستراتيجية؛
- التأثير بشخصية المحلل؛
- كثرة العوامل في مصفوفة Mckinsey؛
- الاعتماد على أدوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج وأثر التجربة.

نهاية المحاضرة الثامنة

المحاضرة التاسعة

الخيار الاستراتيجي (استراتيجيات التخصص)

أهداف المحاضرة :

١. تعريف الطالب بمرتكزات الخيار الاستراتيجي وما ينتج عن ذلك من بدائل استراتيجية مختلفة، تتباين باختلاف المداخل المتبعة.
٢. فهم وإدراك استراتيجيات التخصص ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وفقا للاستراتيجيات الشاملة لبورتر.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- الخيار الاستراتيجي وتحديد البدائل الاستراتيجية؛
- استراتيجيات التخصص العامة.

مقدمة:

بعد إنهاء الجانب المتعلق بالتحليل الاستراتيجي واستكشاف الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، وتحديد المزايا التنافسية وتوقعات أصحاب المصلحة، وكذا أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة المتعلقة بهذا التقويم يأتي دور التعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

أولاً: الخيار الاستراتيجي وتحديد البدائل الاستراتيجية:

١- البدائل الاستراتيجية وعناصر القرار الاستراتيجي:

- نشير أولاً إلى أن القرار الاستراتيجي يتكون من ثلاثة عناصر، ستجد الإدارة الاستراتيجية أن عليها الاختيار ما بين العديد من البدائل لكل عنصر من هذه العناصر الثلاثة التالية:
- الاتجاهات البديلة التي قد تلجأ إليها المنشأة؛
 - الأساس الذي ترغب المنشأة التميز بموجبه؛
 - الطرق المختلفة التي ستتبعها المنشأة لتحقيق الاتجاه المختار.
 - يتعلق الخيار الاستراتيجي بالبدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة، منها: التخصص أو التنوع أو الشراكات أو التحالفات، الانسحاب...
 - توجد خيارات استراتيجية عديدة للمنظمة؛
 - بعض الخيارات متكاملة وبعضها متعارضة؛
 - بعض الخيارات الاستراتيجية تتعلق بالمنظمة ككل وبعضها يتعلق فقط بوحدات الأعمال؛
 - تصنف الخيارات تصنيفات عديدة، وعموماً فإن مداخل تناول الخيارات وتصنيفها تتباين لدى الباحثين. ويمكن هنا أن نميز ما بين استراتيجية مستوى النشاط واستراتيجية مستوى الشركة.

٢- استراتيجيات التخصص:

استراتيجيات مستوى النشاط أو استراتيجيات التخصص هي استراتيجيات تعني بعمل المنظمة في مجال واحد، وجوهر هذه الاستراتيجيات تطوير نموذج نشاط عمل محدد للشركة، والذي سيتيح لها اكتساب ميزة تنافسية عن منافسيها في السوق أو الصناعة.

إن جوهر هذه الاستراتيجيات حسب أبل، يستلزم اتخاذ قرارات حول:

- حاجات المستهلكين أو ما الذي يتعين إشباعه؟
- مجموعات المستهلكين، أو من الذي يتعين إشباعه؟
- الكفاءات المتميزة، أو كيف يمكن إشباع هذه الحاجات؟

٣- العوامل الأساسية لنجاح استراتيجيات التخصص:

- مدى التحكم في المهنة واكتساب الكفاءات الأساسية؛
- مفهوم قوي للمنتج من أجل تعبئة كل الجهود لغزو السوق؛
- حماية النشاط بالبراءات أو بمعارف متميزة أو بالخبرة؛
- صورة قوية للمنظمة في المجال؛
- علامة عريضة وشهرة واسعة تمكن المنظمة من تضادي تذبذبات النشاط؛
- التحكم في تقنيات التصميم والإنتاج؛
- مدى وجود أسواق محمية.

٤- مزايا وعيوب التخصص:

مزايا التخصص	عيوب التخصص
▪ الحصول على صورة المتخصص و الصورة الخارجية الواضحة جدا ؛ ▪ تركيز مجموع الموارد على تحسين المنتجات ؛ ▪ قرارات إستراتيجية بسيطة لغياب العلاقات مع المنتجات الأخرى ؛ ▪ الاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم ؛ ▪ هياكل تنظيمية بسيطة وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية.	▪ خطر زوال مجال النشاط الاستراتيجي أو الإخفاق فيه ؛ ▪ ثقافة أحادية و غياب المنافسة داخل المنظمة ؛ ▪ الحد من إمكانات الإبداع وتثبيط الأفراد ؛ ▪ مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة ؛ ▪ فقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة منتجات واسعة.

ثانيا: استراتيجيات التخصص العامة:

الاستراتيجيات الشاملة لمايكل بورتر

تميز	تكاليف أقل ارتفاعا	هدف سوقي واسع
2 - التميز	1 - الهيمنة بالتكاليف	هدف سوقي ضيق
3 ب . التركيز المؤسس على التكاليف المخفضة	3 أ التركيز المؤسس على التميز	هدف سوقي ضيق

١- استراتيجية قيادة التكلفة؛

تستهدف هذه الاستراتيجية الحصول على ميزة التكلفة الأقل وذلك بالوصول إلى وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف إنتاج منافسيها في الصناعة، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة (السيطرة) الشاملة بالتكاليف.

أ- متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية؛

- الاهتمام بالإنتاج؛ ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص؛
- الاهتمام بالتسويق؛ الأسعار الاقتصادية محور الاهتمام؛
- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي إلى التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- محدودية تحول العميل لمنافس آخر.

ب- المخاطر المتعلقة بتدنية التكاليف؛

- الإفراط في تدنية التكاليف على حساب التميز؛
- التطور التكنولوجي المفاجئ الذي يلغي اثر الاستثمارات الضخمة على التكاليف؛
- الانسياق غير المدروس وراء التخفيضات السعرية؛
- إمكانية تقليد الاستراتيجية من قبل المنافسين.

٢- استراتيجية التميز؛

يقصد باستراتيجية التميز تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في؛

- تشكيلات مختلفة للمنتج؛
- سمات خاصة به، تصميم مميز؛
- سمعة جيدة؛
- علامة رائدة أو خدمات متعددة،....

أ- متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية؛

- الاهتمام بالإنتاج؛ ليس هناك من يصنع السلعة بطريقة أفضل (بعد التميز)؛
- الاهتمام بالتسويق؛ تكون منتجات المنظمة أفضل من منتجات المنظمات الأخرى؛
- المنتجات؛ مزايا إضافية للمنتج من ناحية النماذج والتشكيلات والخصائص والخدمات؛
- سعر أعلى لتغطية التكلفة المضافة نتيجة التمييز؛
- الجهود المكثفة للإعلان والبيع.

ب- المخاطر المتعلقة بالتمييز؛

- المبالغة في التميز على حساب التكلفة؛
- فقدان التميز لتغير سلوك المستهلك؛
- أن تتوصل المؤسسات التي تعتمد التركيز على أساس التميز إلى تميز أكبر في القطاعات التي تركز فيها؛
- إمكانية تقليد العناصر التي تم التميز على أساسها.

٣- استراتيجية التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى المتوقع الجيد داخل الصناعة، وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها:

- على مجموعة من الزبائن معينة؛
- أو على مستوى سوق جغرافي معين؛
- أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج.

أ- متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية:

- عندما توجد مجموعات متميزة ومختلفة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ب- المخاطر المتعلقة بالتركيز:

هذه الاستراتيجية وان كانت هي الأقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر على اعتبار أن فكرة التخصص الضيق لا تتطلب أموالاً واستثمارات ضخمة، إلا أن نجاحها واستمراريتها يعترضهما أيضاً بعض المخاطر من أهمها:

- إمكانية تهديد المنافسين واسعي النشاط إذا ما ركزوا لسبب من الأسباب على قطاعها المستهدف؛
- تقلص أو تلاشي السوق المخدوم مع الزمن بفعل تغيرات البيئة بما لا يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- إمكانية التقليد من الغير.

٤- إتباع أكثر من استراتيجية أساس:

حتى لا تتورط المنظمة في المسار الحرج، فإنه يجب عليها ألا تعتمد إلا على استراتيجية أساس واحدة، وإلا فإنها سوف لن تضمن إلا نتائج متدنية، وعموماً كما يقول Porter، فإنه توجد ثلاث حالات فقط يمكن فيها للمنظمة أن تجمع بين الهيمنة بالتكاليف والتميز هي:

- أن تكون المنافسة متورطة في المسار المتوسط؛
- أن تدخل المؤسسة ابتكاراً حاسماً يسمح لها بالجمع بين الميزتين؛
- أن تكون التكاليف محكومة بالحصّة السوقية بدل تصميم المنتج فيسمح الحجم الواسع بالمخفض للتكاليف بتميز المنتج.

نهاية المحاضرة التاسعة