محاضرات

الإدارة الإستراتيجية

Strategic Management

المحاضرة 5

الفصل 5

الأهداف بعيدة المدى والاستراتيجيات العامة

Long-Term Objectives and Generic Strategies

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

1

- مقدمة الفصل

2

- الأهداف بعيدة المدى
  - الربحية
  - الانتاجية
  - الوضعية التنافسية
  - تنمية العاملين
  - العلاقات بين العاملين
  - القيادة التقانية
  - المسؤولية العامة
- خصائص الأهداف بعيدة المدى
  - المرونة
  - قابلية القياس عبر الزمن
  - التحفيز
  - متجانسة
  - قابلة للفهم
- منهجية بطاقة الأداء المتوازن

3

- الإستراتيجيات العامة generic strategies
  - قيادة التكلفة المنخفضة
  - التمايز
  - التركيز
- الإستراتيجيات المبنية على السرعة
- الإستراتيجيات المبنية على التكلفة الأفضل

مقدمة الفصل

- قبل البدء بمعرفة كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من الهام التعرف إلى المكونين الرئيسيين لأي خيار استراتيجي : الأهداف بعيدة المدى، والاستراتيجيات العامة.
- تعرّف الأهداف بعيدة المدى بأنها :"النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل".
- يحدّد هذا المستقبل عادة بفترة زمنية لاتتجاوز خمس سنوات.
- سبعة أهداف مشتركة بعيدة المدى يمكن التعرف إليها ومناقشتها هي: الربحية، الإنتاجية، الوضعية التنافسية، تطوير العاملين، علاقات العاملين، القيادة التقانية، والمسؤولية العامة.
- يفضّل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمؤسسة كالأهداف قصيرة المدى.
- كما يجب أن تكون هذه الأهداف: مرنة، محفّزة، متجانسة، وقابلة للفهم.

مقدمة الفصل

- أما الاستراتيجيات العامة Generic strategies ، فتعرّف بأنها "مقاربة متكاملة تقود معظم الأفعال المرسومة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.
- تقوم الإستراتيجيات العامة أو الإستراتيجيات بعيدة المدى على فكرة أساسية ألا وهي كيف تستطيع المؤسسة المنافسة في الأسواق؟
- تتشكل الإستراتيجيات العامة من ثلاث استراتيجيات فرعية هي:
  - قيادة التكلفة المنخفضة،
  - التمايز،
  - والتركيز.

الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

يعترف القادة الإستراتيجيون بأن أعظمة الربح قصير المدى ليس أفضل المقاربات التي تحقق نمو المؤسسة وربحيتها المستدامة.

1- الربحية Profitability

إن قدرة عمل المؤسسة على المدى الطويل يتوقف على درجة تحقيق مستوى مقبول من الربح

2- الانتاجية Productivity

- الإستراتيجيون يحاولون باستمرار رفع انتاجية منظوماتهم
- المؤسسة التي تستطيع تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات بإمكانها رفع ربحيتها
- معظم المؤسسات تنص من بين أهدافها على هدف الإنتاجية
- غالباً ما ينظر إلى الإنتاجية كعدد الوحدات المنتجة أو عدد الخدمات المقدمة لكل وحدة مدخلات.

الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

3- الوضعية التنافسية Competitive Position

- أحد مقاييس نجاح المؤسسة هو الهيمنة النسبية في الأسواق
- المؤسسات الكبرى عادة ما تضع أهدافاً تتعلق بالوضعية التنافسية وتتبنى في أغلب الأحوال المبيعات الكلية أو حصة السوق كمقاييس للوضعية التنافسية
- فشركة Gulf oil وضعت لنفسها هدف الانتقال، خلال خمس سنوات، من الصف الثالث إلى الثاني كمنتج لمادة البوليبروبيلين عالية الكثافة. وحددت حجم المبيعات كوحدة للقياس.

4- تنمية العاملين Employee Development

- التعليم والتدريب يقودان إلى زيادة تعويضات الموظفين وضمانة استمرار وظائفهم
- تطوير العاملين يعطي الفرصة لزيادة الإنتاجية
- إن صانعي القرار غالباً ما يتبنوا هدف تطوير العاملين في خططهم بعيدة المدى.

الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

5- العلاقات بين العاملين Employee Relations

- تسعى المؤسسات إلى توطيد أفضل العلاقات بين العاملين
- المراحل الإستباقية في تقدير احتياجات العاملين وتأمينها أصبحت من خصائص القادة الإستراتيجيين
- يؤمن القادة الإستراتيجيون بأن الإنتاجية مرتبطة بولاء العامل من جهة، وعلى مدى سعي القيادي الإداري إلى تأمين رفاه العامل من جهة ثانية.

6- القيادة التقانية Technological Leadership

- يجب على المؤسسات أن تقرر أن تكون قيادية (رائدة) أو تابعة في الأسواق
- كلا الخيارين صحيح، ولكن لكل منهما استراتيجية مختلفة عن الآخر
- بعض المؤسسات تضع هدفاً له علاقة بالقيادة التقانية.

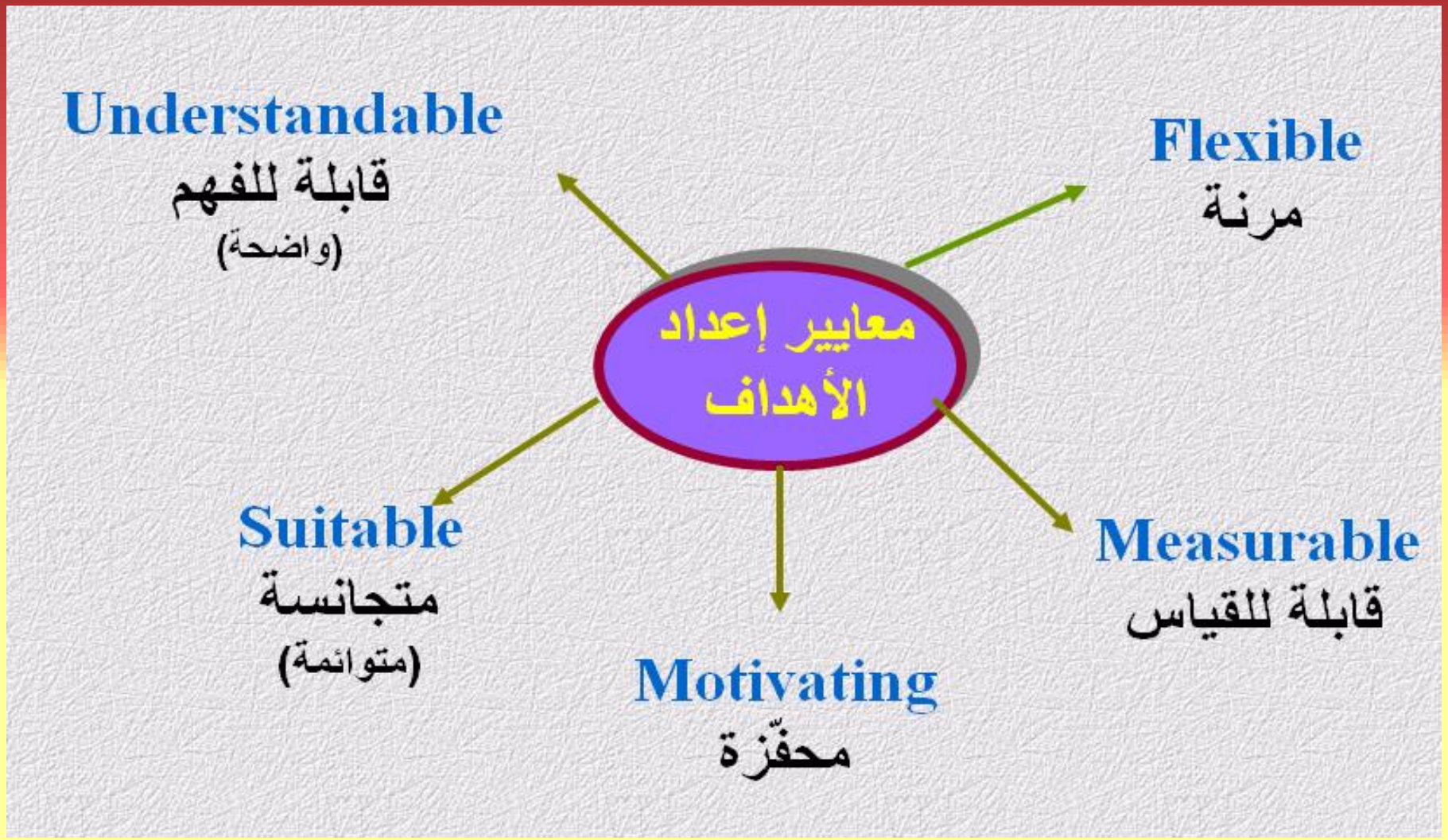
الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

7- المسؤولية العامة Public Responsibility

- يعترف القادة بمسؤوليتهم تجاه مستهلكيهم بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام
- العديد من المؤسسات تبحث عن العطاء أكثر مما تطلبه الدولة منها.

الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

الشكل 1- خصائص تحديد الأهداف بعيدة المدى



الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

خصائص الأهداف بعيدة المدى Qualities of Long-Term Objectives

خمسة معايير يجب استخدامها عند تحديد الأهداف بعيدة المدى: المرونة، وقابلية القياس عبر الزمن ، والتحفيز، والتجانس أو المواءمة، وقابلية الفهم.

1- المرونة Flexible

- يجب أن تتمتع الأهداف بالمرونة الكافية للتصدي للمفاجآت أو التغييرات التنافسية الطارئة أو للتكيف مع التنبؤات المحيطة بالمؤسسة.
- عادة ما تنمو المرونة على حساب الجودة
- الحل الوحيد لتخفيف سلبيات آثار خفض الجودة، هو السماح في تصحيح المستوى وليس في طبيعة الأهداف.

الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

خصائص الأهداف بعيدة المدى Qualities of Long-Term Objectives

2- قابلة للقياس Measurable

- يجب ان تحدد بشكل واضح كيفية تحقيق الأهداف والمدة الزمنية اللازمة لذلك
- ومن ثم يجب ان تكون الأهداف خاضعة للقياس.

3- محفّزة Motivating

- تزداد انتاجية العاملين عندما تكون الأهداف محفزة: لأن تكون صعبة المنال أوسهلة جداً بشكل يضعف التحديات
- تكمن المشكلة في اختلاف درجة إدراك الأفراد والمجموعات لمدى صعوبة الأهداف أو ضعفها
- يمكن أن يشكل أحد الأهداف تحدياً كبيراً لمجموعة ما واحباطاً لمجموعة ثانية وعدم اكتراث لمجموعة ثالثة.
- إحدى التوصيات تقضي بتفصيل الأهداف على مجموعات محددة؛ ولكن تطوير مثل هذه الأهداف، يتطلب وقتاً وجهداً، مع أنها تكون عادة أكثر تحفيزاً من غيرها.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق.

الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

خصائص الأهداف بعيدة المدى Qualities of Long-Term Objectives

4- متجانسة وقابلة للمواءمة Suitable

- يجب أن تكون الأهداف متجانسة وقابلة للمواءمة مع الأهداف العريضة للمؤسسة
- يجب أن يكون كل هدف مرحلة في تحقيق جميع الأهداف
- إن الأهداف غير المتجانسة مع رسالة المؤسسة تشكل ضعفاً لتطلعاتها.

5- قابلة للفهم Understandable

- يجب أن يدرك القادة الإستراتيجيين على كافة مستوياتهم ما المنتظر تحقيقه
- يجب أيضاً أن يدركوا المعايير الرئيسية التي يقيّم على أساسها أداؤهم
- يجب أن تكون الأهداف موضوعة بشكل يسهل فهمها من المتلقي والعاملين.

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

منهجية بطاقة الأداء المتوازن: هي مجموعة من الإجراءات المرتبطة بشكل مباشر بإستراتيجية المؤسسة؛ وتوجهها لربط إستراتيجيتها بعيدة المدى بالأهداف وإجراءات التنفيذ.

- وظائف بطاقة الأداء المتوازن :

يقود تطبيق هذا المنهج إلى:

- توازن بين الإجراءات المالية وغير المالية
- توازن بين الإجراءات القصيرة وبعيدة المدى
- التركيز الاستراتيجي والتنظيم التعاوني.

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن التوجه القيادي للمقاييس غير المالية ليس مدخلاً جديداً لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة. لكن Balanced Scorecard هو أول من وضع هذا التصور في الطرق القياسية من خلال ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن

يقوم هذا المنهج على الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير والرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على التطورالمستقبلي للمؤسسة.

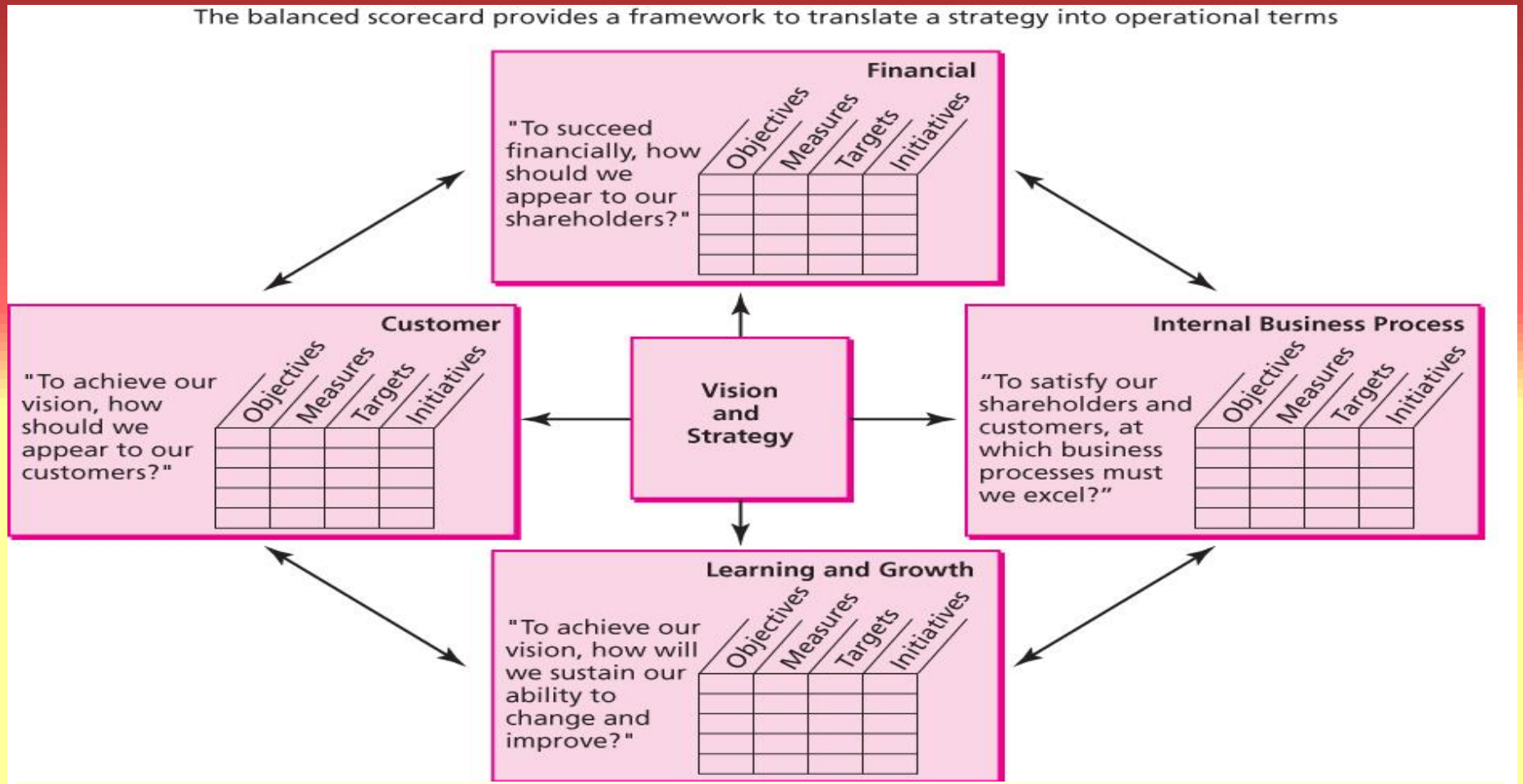
كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاثة وهي: الماضي ، والحاضر ، والمستقبل. وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة؛ بمعني آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية لتحقيق أفضل نتائج الأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

- يتيح هذا المنهج للقياديين طريقة لترجمة الإستراتيجية إلى عمليات قابلة للتنفيذ وذلك استناداً إلى أربعة محاور هي:
  - الأداء المالي (المعايير المالية والاستثمارية)
  - معرفة المستهلك (رضا العميل ومدى تحقيق متطلباته)
  - عمليات الأعمال الداخلية (نظام جودة العمليات الداخلية)
  - التعلم والنمو والبناء والتقدم الاستراتيجي.

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

الشكل 2- بطاقة الأداء المتوازن



John A. Pearce II ,Richard B. Robinson, Jr., Strategic Management -Formulation, Implementation, and Control, 12th edition, 2010, p.182

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

إن التوازن والتكامل بين محاور البطاقة يحتاج أن تخضع تلك المحاور لعدد من التساؤلات في كل محور وهي:

1- لكي ننجح مالياً، ماهي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع حملة الأسهم ؟

2- إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية، ما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا ؟

3- لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء، ماهي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟.

4- حتى ننجح في العمل والبناء الادائي الفعاّل، ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟ .

بعد الإجابة على التساؤلات المختلفة لكل محور، تنتقل البطاقة إلى مرحلة الربط في صياغة الأهداف،

والمقاييس الإستراتيجية، وخطط العمل، وطرق الاتصالات، والربط الديناميكي لعمل البطاقة على شكل دائرة متحركة.

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

يمكن تقسيم الأهداف المتوازنة لقياس الأداء لكل إدارة وقسم على النحو التالي:

1-أهداف متوازنة على مستوى الوحدة المالية

2-أهداف متوازنة على مستوى رغبات وطلبات العملاء

3-أهداف متوازنة على مستوى العمليات والتشغيل

4-أهداف متوازنة على المستوى العام للتعلم والابتكار والتطوير

5-أهداف متوازنة على مستوى البناء الثقافي والجودة

6-أهداف متوازنة على مستوى إدارة التغيير وإعادة البناء الهندسي للعمل.

7-أهداف متوازنة على مستوى التدريب والتطوير للعاملين وتفويض المسؤوليات.

الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

- يعتقد العديد من الخبراء بأن الفلسفة العامة لأنشطة الأعمال المعلنة في رسالة المؤسسة، يجب تحويلها إلى توجهات استراتيجية اجمالية قبل تحديدها باستراتيجيات متوسطة المدى؛
- بمعنى آخر، تدور الإستراتيجية العامة أو الإستراتيجية بعيدة المدى حول فكرة أساسية ألا وهي كيف تستطيع المؤسسة المنافسة في الأسواق؟
- التعبير الشائع لهذه الفكرة الأساسية هي الإستراتيجيات العامة Generic strategies،
- انطلاقا من الخطة التي طوّرها Michael Porter، يعتقد العديد من المخططين أن أية خطة استراتيجية بعيدة المدى يجب أن تشتق من من محاولة المؤسسة البحث عن الميزة التنافسية المبنية على واحدة من الإستراتيجيات العامة.

الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

1) إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة

وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، انطلاقاً من الاستثمار الأمثل للموارد .

2) إستراتيجية التمايز

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

3) إستراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة .

الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

الشكل 3- الاستراتيجيات العامة

Generic Strategies الاستراتيجيات العامة

1- استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة ***low-cost leadership***

- السعي إلى تخفيض التكلفة والكفاية
- خفض الأسعار أو تحقيق هامش ربحي مرتفع
- الاستفادة من اقتصاد الكم **economies of scale**
- مهاجمة المنافسين من حيث السعر

مؤسسات تتبع هذه الإستراتيجية:

- ***McDonalds***
- ***Wal-Mart***

الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

الشكل 3- مثال

1- استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة

Motel 6

البيئة الخارجية

مصادر المزايا

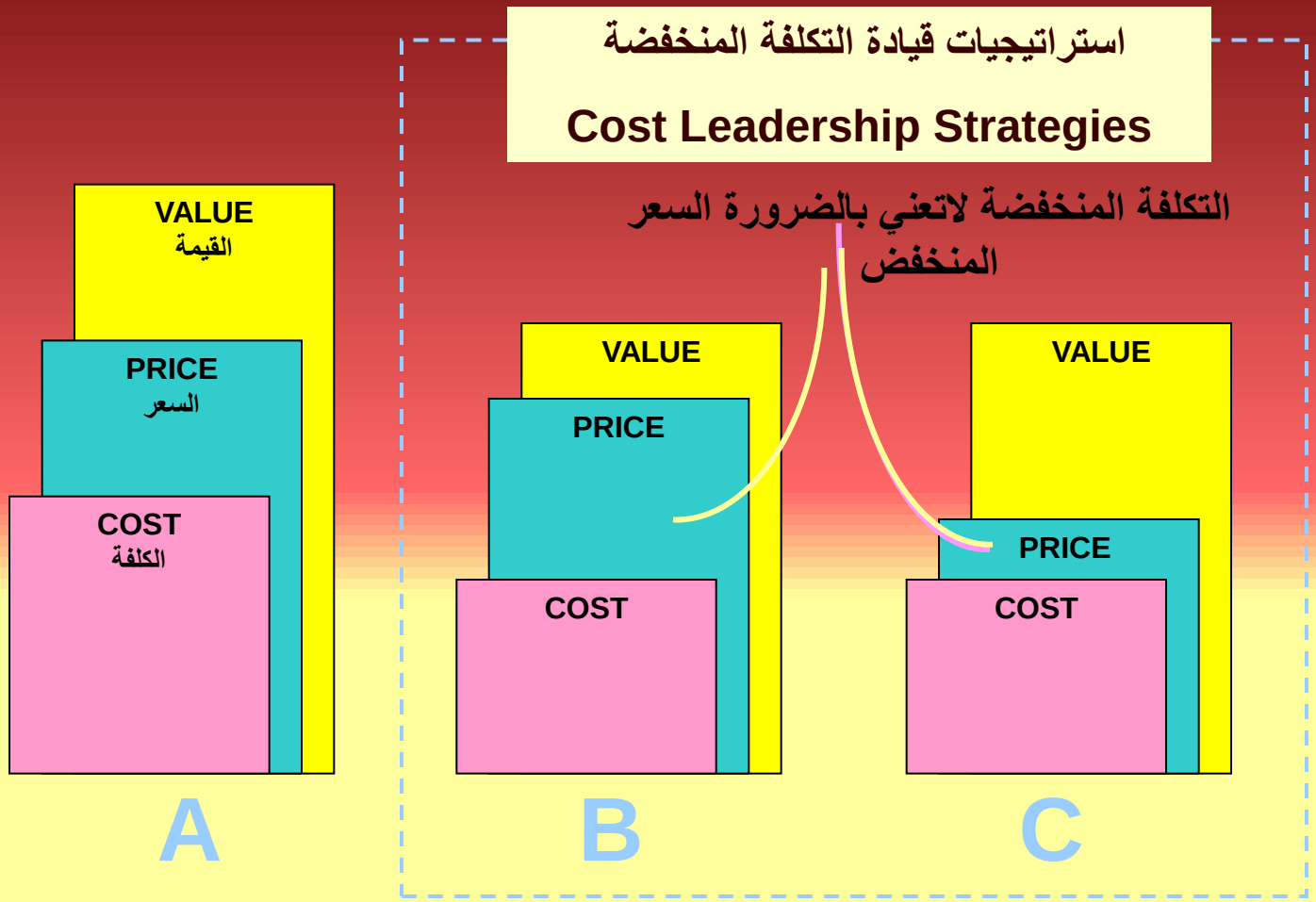
1- اختيار مواقع رخيصة نسبياً
2- تسهيلات أساسية فقط (بدون مطاعم أو بارات)
3- تصميم معماري نمطي بسيط
4- استخدام مواد رخيصة وتقنيات بناء رخيصة
5- فرش وديكور بسيطين

إستراتيجية التكلفة المنخفضة
Low Cost Strategy

ميزة تنافسية
Competitive Advantage

الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

الشكل 4



Generic Strategies الاستراتيجيات العامة

2- استراتيجية التمايز *differentiation*

- توليد وتسويق منتجات فريدة من نوعها لمجموعات (لزمر) من المستهلكين
- كسب ولاء المستهلك من خلال منتج متفوق بجودته
- ترجمة الجودة العالية إلى رفع السعر

يأخذ التمايز Differentiation أشكالاً مختلفة:

- الهيبة والمقام وصورة العلامة التجارية Prestige or brand image
- التقانة Technology
- الإبتكار Innovation
- خدمة المستهلك Customer service
- شبكة الموزع Dealer network

Generic Strategies الاستراتيجيات العامة

أشكال التمايز

إن التمعن في الجدول الآتي، يفيد بأن مصادر التمايز متنوعة وتحددها طبيعة أنشطة المؤسسات .كما يتبين أن التفرد سمة خاصة لبعض المؤسسات ولكن البعض الآخر يتشارك في المنتج بشكله العام، ولكنه يحاول التمايز بالتفاصيل بشكل خاص .

طبيعة التمايز	العلامة التجارية
المذاق الفريد: *Unique taste*	Dr. Pepper
أشكال متعددة : *Multiple features*	Microsoft Windows and Office
خيارات واسعة ومكان واحد للتسوق: *Wide selection and one-stop shopping*	Home Depot, Amazon.com
خدمة عالية: *Superior service*	FedEx, Ritz-Carlton
توافر قطع التبديل: *Spare parts availability*	Caterpillar
تصميم هندسي واداء: *Engineering design and performance*	Mercedes, BMW
هيبة (مقام): Prestige	Rolex
موثوقية المنتج: Product reliability	Johnson & Johnson
جودة التصنيع: Quality manufacture	Michelin, Toyota
القيادة التقانية: Technological leadership	3M Corporation
صورة المنتج رفيع المستوى: Top-of-line image	Ralph Lauren, Starbucks, Chanel

الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

الشكل 7

TRUMP
INTERNATIONAL
HOTEL & TOWER
ONE CENTRAL PARK WEST

البيئة الخارجية

مصادر المزايا

1- مواقع ممتازة بإطلالات جميلة
2- تصاميم معمارية تقليدية
3- مطاعم رفيعة
4- لوبيات وبارات رفيعة المستوى
5- غرف عالية المستوى
6- خدمات متعددة الأشكال
7- تدريبات عالية المستوى للعاملين

إستراتيجية التمايز
Differentiation Strategy

مزية تنافسية
Competitive Advantage

الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

3- استراتيجية التركيز Focus

- محاولة الوصول إلى جزئية من الأسواق عادة ما تكون مهملة من المسوقين الكبار
- التوجه إلى مجموعة أو أكثر من المستهلكين أو مشترين من الصناعة
- التركيز على التكلفة أو التمايز.
- خدمة مناطق معزولة جغرافياً
- ارضاء احتياجات المستهلك الذي لديه مصاعب خاصة مالية أو خدماتية أو توريدية.
- اختيار المؤسسة مجموعة أو جزئية من الأسواق وتعدّ استراتيجيتها لخدمتها.
- المثال الكلاسيكي في الغرب هو كابل التلفزيون. حيث استفادت بعض المؤسسات من المناطق الريفية النائية المهملة من خدمات المؤسسات الكبيرة لتكسب هذه الأسواق.

4- الاستراتيجيات المبنية على السرعة
Speed-based strategies

1. تقوم الاستراتيجيات المبنية على السرعة على الإستجابة السريعة لـ:
   - متطلبات المستهلك
   - السوق
   - التغيرات التقانية.
2. تبنى استراتيجيات السرعة حول القدرات الوظيفية والأنشطة التي تتيح للمؤسسة تلبية احتياجات المستهلك مباشرة وبسرعة تفوق المؤسسات المنافسة.
3. أصبحت استراتيجيات السرعة المصدر الأساسي للمزايا التنافسية للعديد من المؤسسات العاملة على النطاق الكوني .
4. تشمل استراتيجية السرعة
   - تأمين طلب المستهلك بزمن قياسي (Caterpillar المتخصصة في معدات المكننة الزراعية والآلات الثقيلة، تضمن تسليم قطع الغيار في خلال 48 ساعة لأي عميل في أي مكان من العالم)
   - تسريع عملية تطوير منتج جديد أو تحسين القائم
   - تصحيح سريع للعملية الإنتاجية
   - اتخاذ القرارات بشكل سريع.

4- الاستراتيجيات المبنية على السرعة
Speed-based strategies

- كيفية توليد السرعة

يمكن اتباع الخطوات التالية لتوليد السرعة:

- حلقات تطوير المنتج
- تحسين المنتج أو الخدمة
- سرعة التوصيل أو التوزيع
- تقاسم المعلومات والتقانة

- المخاطر الناجمة عن تطبيق استراتيجية السرعة

- التطبيق دون تهيئة مسبقة تكون آثاره عكسية؛ إذ لايمكن تطبيق هذه الإستراتيجية إن لم تحصل تدريبات وإعادة هيكلة و/أو الهندسة العكسية
- بعض الصناعات لا تعنيها هذه الإستراتيجية ولا تقدم لها أية مزايا
- المستهلك ربما يفضل خفض السعر عوضاً عن الحصول السريع على المنتج ؛ أوهو معتاد أن يأخذ وقتاً طويلاً في عملية الشراء

4- الاستراتيجيات المبنية على السرعة
Speed-based strategies

من الأمثلة الحديثة لتطبيق استراتيجية السرعة:

- قيام شركة UberEATS، التي تأسست عام 2014 ضمن مجموعة UBER، باختصار الزمن اللازم للمطاعم التقليدية المتواجدة في منطقة معينة لتوصيل الوجبات إلى المنازل، بالاعتماد على الإنترنت لتحديد الطلب من قبل الزبون وتسديد ثمن الوجبة مسبقاً، ومن ثم يقوم سائق تابع للشركة بتوصيله خلال مدة لاتتجاوز عشر دقائق .

5- استراتيجية التكلفة الأفضل
Best Cost

- تجمع استراتيجية التكلفة الأفضل بين التركيز الاستراتيجي على التكلفة المنخفضة ورفع الحد الأدنى من الجودة أو الخدمة أو الميزات أو الأداء . والهدف من ذلك هو بناء ميزة تنافسية من خلال منح المشترين "قيمة " أكبر مقابل السعر المدفوع للسلعة أو الخدمة.
- هي الإستراتيجية الأكثر رواجاً بين المؤسسات الناجحة في وقتنا الحاضر
- يتوجب على المؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية:
  - المواءمة (التكيف) السريعة
  - الاعتراف بأن هذه الإستراتيجية تقوم على الحل الوسط
  - تكوين صورة واضحة لموارد المؤسسة التي تولد مزايا تنافسية.

5- استراتيجية التكلفة الأفضل
Best Cost

مثال : Southwest Airlines

التمايز Differentiation

- التركيزعلى ارضاء الزبون
- الاعتماد على حماسة الموظفين
- تقديم خدمات لرجال الأعمال المسافرين

التكلفة المنخفضة Low Cost

- استخدام طراز واحد من الطائرات
- استخدام المطارات الثانوية
- اعتماد خطوط طيران قصيرة
- عدم تقديم وجبات على متن الطائرات
- اختصار الوقت
- عدم حجز الأمكنة
- عدم استخدام وكالات السفر من أجل خدمة الحجز