

محاضرات
الإدارة الإستراتيجية
Strategic Management

7

المحاضرة

7

الفصل

استراتيجيات الأعمال
Business Strategies

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

- ☐ مقدمة الفصل
- ☐ المزايا النسبية المستدامة
- ☐ أنماط استراتيجيات التنويع

1

1- استراتيجيات التكلفة المنخفضة

☐ موجّهات التكلفة المنخفضة

- ☐ اقتصاد الحجم
- ☐ التعلم والخبرة
- ☐ اقتصاد المجال
- ☐ تقانة المنتج
- ☐ تصميم المنتج
- ☐ مزايا الموقع

2- استراتيجية التمايز

3- استراتيجية التركيز

2

☐ الإستراتيجيات التنافسية وهيكلية الصناعة

☐ مراحل تطور الصناعة

☐ خيارات استراتيجيات الأعمال

☐ مصفوفة خيارات الإستراتيجية الكبرى

☐ نموذج لمجموعة الإستراتيجية الكبرى

3

مقدمة الفصل

● يتم في هذا الفصل التطرق إلى كيفية اختيار المؤسسة لاستراتيجيتها في ظل قيامها بنشاط يتصف بـ:

- التفرد single في تصنيع منتج أو تقديم خدمة وحيدة
- الهيمنة أو السيطرة dominance على أسواق عدة.

● يطبق في هذه الحالة، مساران حرجان هما:

- سلسلة القيمة Value chain، من أجل تتبع نشاط المؤسسة
- مواءمة واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات الكبرى المبنية على مجارة العوامل البيئية للقدرات الداخلية internal capabilities للمؤسسة.

مقدمة الفصل

□ يرمي تحليل أنشطة سلسلة القيمة، في حالة النشاط منفرد المنتج/المهيمن، إلى:

○ تحديد الأنشطة القائمة

○ أو الأنشطة الكامنة

○ التي يمكن بواسطتها توليد مزايا تنافسية مستدامة.

□ ينظر إلى مصادر المزايا التنافسية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة سواء من:

○ التكلفة المنخفضة

○ التمايز

○ التركيز focusing على الأسواق الصغيرة ذات الكفاية والاستدامة

□ يؤدي ذلك إلى اختيار الاستراتيجية الكبرى التي تسهم في الاستخدام الأفضل للمزايا التنافسية، وإقرار المجال الذي يجب التنويع به.

المزايا النسبية المستدامة

Sustainable competitive advantage

● رأينا سابقاً أن التحليل الاستراتيجي والخيارات هما مرحلة في الإدارة الإستراتيجية، تساعد قيادي الأعمال في عملية تفحص واختيار استراتيجية الأعمال التي تسمح لأنشطة المؤسسة الديمومة أو توليد مزايا تنافسية مستدامة (Sustainable competitive advantage).

● إن نقطة الانطلاق هي تقييم وتحديد أي من المزايا التنافسية يمكن أن تسمح للمؤسسة بالتميز في ذهن المستهلك مقارنة بالبدائل الأخرى.

● الأعمال ذات المنتج أو الخدمة المهيمنة يجب أن تركز أيضاً على الاختيار بين مختلف الاستراتيجيات لتوجيه أنشطة المؤسسة، خاصة عندما يكون التوجه نحو التوسع بنشاط أبعد من النشاط الحالي للمؤسسة.

المزايا النسبية المستدامة

Sustainable competitive advantage

● إن تخصص المؤسسة بمنتج/خدمة منفردة أو مهيمنة شائع جداً.

● كمثال على ذلك: شركة Scania المتخصصة في إنتاج الشاحنات الكبيرة والباصات والمهيمنة على حوالي 10% من مبيعات العالم في أسواق أوروبا وأمريكا اللاتينية وآسيا. في حين لا تتجاوز حصة Mercedes 2.6%، و Volvo 2.5%.

● عدة مؤسسات حاولت التنويع ثم تراجعت مثل: Dell و Coca Cola وركزت على التوسع في أسواقها.

● مصدران أساسيان للمزايا التنافسية، يجب التركيز عليهما معاً هما:

● التكلفة المنخفضة Low cost

● القدرة على التمايز differentiation عن الآخرين.

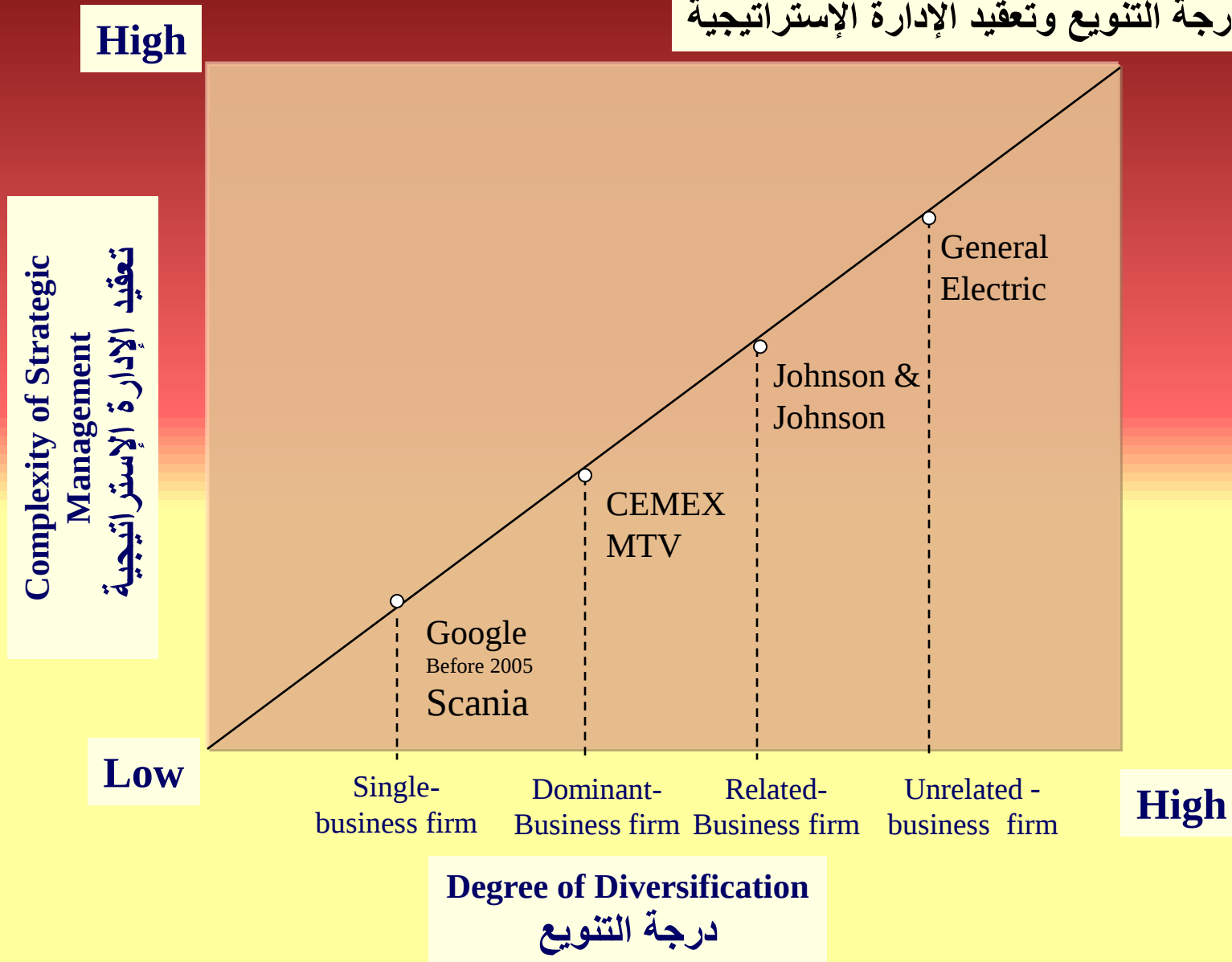
● مثال شركة Costco، التي تعتمد على بيع منتجات شائعة الاستهلاك لنخبة من الزبائن يتم انتقاؤها بعناية وبأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين الآخرين. تمتاز المؤسسة بأنها مكان توزيع يعتمد، إضافة للأسعار المخفضة، على بيع الكميات الكبيرة (الجملة) لمنتجات/خدمات موجهة للعائلات الكبيرة وأصحاب الأعمال الصغيرة.

أنماط استراتيجيات التنويع

- 1) استراتيجية النشاط المنفرد Single-business strategy
 - تقوم على تقديم عدد محدود من المنتجات أو الخدمات لسوق واحدة خاصة
- 2) استراتيجية النشاط المهيمن Dominant-business strategy
 - تقوم على تقديم منتجات أو خدمات لأجزاء عدة من الأسواق
- 3) استراتيجية النشاط المرتبط (المتشابه) Related-business strategy
 - تقوم على تقديم تشكيلة مكملّة من السلع و/أو الخدمات
- 4) استراتيجية النشاط غير المرتبط (غير المتشابه) Unrelated-business strategy
 - تقوم على تقديم تشكيلة واسعة من السلع و/أو الخدمات لأنماط مختلفة من الأسواق

أنماط استراتيجيات التنويع

الشكل 1- درجة التنويع وتعقيد الإدارة الإستراتيجية



Generic Strategies الاستراتيجيات العامة

1- استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة

موجهات التكلفة المنخفضة

- اقتصاد (وفورات) الحجم Economies of scale
- التعلم والخبرة Learning
- اقتصاد المجال (النطاق) Economies of scope
- تقانة المنتج Product technology
- تصميم المنتج Product design
- مزايا الموقع Location advantages

موجّهات التكلفة المنخفضة

■ يقصد باقتصاد (وفورات) الحجم: الخفض بعيد المدى لمتوسط التكلفة والهامش الحدي الناجم من جراء زيادة حجم الإنتاج لمصنع او وحدة انتاجية ما.

economies of scale :The reduction in long-run average and marginal costs arising from an increase in size of an operating unit (a factory or plant, for example).” Business Dictionary”

■ يتوجب مراجعة التكلفة لتقييم وجود اقتصاد الحجم وذلك بالرجوع إلى:

- الكلف الثابتة Fixed costs
- الكلف المتغيرة Variable costs
- التكلفة الحدية Marginal cost
- التكلفة الكلية Total cost
- متوسط التكلفة Average cost

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الانتاج

تصميم المنتج

الموقع

موجّهات التكلفة المنخفضة

الشكل 5

Long Run Total & Average Cost

Output per week	Total Cost per week	Average Cost
50	1000	20
100	1600	16

Economies of Scale

موجّهات التكلفة المنخفضة

بعض مصادر الإقتصاد

- انفاق البحث والتطوير R&D
- انفاق الإعلان
- التخصّص في عمليات محددة للإنتاج
- إدارة جيدة للمخزون
- القوى الشرائية

بعض مصادر انعدام الإقتصاد

- البيروقراطية
- كلفة مرتفعة للأيدي العاملة
- عدم كفاية الانتاج

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الانتاج

تصميم المنتج

الموقع

موجّهات التكلفة المنخفضة

اختلاف التعلم عن اقتصاد الحجم

التكلفة تنخفض في:

كلما ارتفع الإنتاج خلال فترة زمنية معينة

مع تراكم مستوى الإنتاج منذ بداية انتاج الوحدة الأولى

اقتصاد الحجم

منحنى التعلم

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الانتاج

تصميم المنتج

الموقع

موجّهات التكلفة المنخفضة

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الانتاج

تصميم المنتج

الموقع

في حال انتجت المؤسسة اثنتين أو أكثر من السلع،
يمكنها اقتسام مواردها فيما بينها: كآلات التصنيع.

يقصد باقتصاد المجال خفض كلفة الوحدة الواحدة من
خلال انتاج تشكيلة واسعة من المنتجات/الخدمات.

موجّهات التكلفة المنخفضة

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الإنتاج

تصميم المنتج

الموقع

• غالباً ما يتحدى المنافسون الجدد المؤسسات القائمة، التي تتميز عنهم بالتكلفة المنخفضة والخبرة.

• يتم هذا التحدي عن طريق **إدخال تقانات إنتاج جديدة** تحقق لهم مزايا تنافسية من خلال خفض التكلفة.

موجّهات التكلفة المنخفضة

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الإنتاج

تصميم المنتج

الموقع

غالباً ما يلجأ المتنافسون إلى إعادة
تصميم المنتج من أجل خفض التكلفة.

(e.g., Canon vs. Xerox)

موجّهات التكلفة المنخفضة

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الإنتاج

تصميم المنتج

الموقع

في بعض الأحيان، تنقل بعض المؤسسات أنشطتها إلى خارج حدود بلادها بغية خفض تكلفة الإنتاج

مثال على ذلك نقل إحدى الشركات الأمريكية إنتاجها للدراجات الهوائية إلى الصين وتايوان :

- *Pacific Cycle inc* (bicycle) manufactures in China and Taiwan to achieve lower costs
- than *Trek Bicycle Corporation* who manufactures in the US

2- استراتيجية التمايز

Differentiation

تقويم فرص التمايز

- يتطلب التمايز أن يكون لنشاط الأعمال مزايا مستدامة تتيح للمنتج تقديم سلعة للمستهلك ذات قيمة فريدة.
- عادة ما ينمو التمايز من نشاط أو أكثر ويولد قيمة فريدة من نوعها للمشتري
- يقوم الإستراتيجيون بتفحص موارد أنشطة المؤسسة وقدراتها من وجهة تقييم التمايز وديمومته بالجوء إلى:
- القياس والمقارنة benchmarking بالمؤسسات المنافسة الأخرى
- القوى الخمسة للتنافسية the 5 forces.

2- استراتيجيات التمايز

Differentiation

من خصائص التمايز:

⦿ التوكيد على:

⦿ الخرق العلمي scientific breakthroughs

⦿ الخرق التقني Technology breakthroughs

⦿ المرونة flexibility

⦿ الإستناد إلى:

⦿ الخواص الفيزيائية للمنتج product's physical characteristics

⦿ الجودة quality

⦿ التسويق marketing

⦿ الخدمة service

2- استراتيجية التمايز

Differentiation

مثال عن استراتيجية التمايز:

● شركة CNN تمتلك ميزة عن الشبكات الأخرى بالقدرة على تغطية أهم الأنباء بسرعة وشمول.

المخاطر الكبرى التي تحيط بالتمايز

● اقتناع المستهلك وإقراره بارتفاع تكلفة تفرد المنتج وربما العزوف عنه

● تعلم المنافسين تقليد المؤسسة المتمتعة بالتمايز وبالتالي فقدانها لهذه الميزة

● انصراف المستهلك عن "معنى التفرد" بعد فترة من الزمن

3- استراتيجية التركيز

Focus

- أهم أسباب التركيز على الفرص:

- إهمال المؤسسات الكبرى لجزئيات من الأسواق
- نقص في موارد المؤسسات الكبرى يحول دون دخولها المنافسة على نطاق واسع
- التركيز يجعل المؤسسات تكتسب خبرات واسعة في مناطق محددة

- المؤسسات المعنية بالتركيز:

● المؤسسات الصغيرة مؤهلة أكثر من غيرها لاتباع استراتيجية التركيز لأنها تعمل بالأصل في الأسواق الصغيرة

- مزايا التركيز على الأسواق: يتيح للمؤسسات الصغيرة منافسة المؤسسات الكبيرة من خلال جميع الإستراتيجيات العامة

- مخاطر استراتيجية التركيز: استقطاب العديد من المنافسين الذين ينتظرون الآخرين للتأكد من السوق.

الإستراتيجيات التنافسية وهيكلية الصناعة

على الرغم من أن كل إستراتيجية من إستراتيجيات Porter يمكن تطبيقها في صناعة محددة، إلا أن بعضاً منها تكون درجة نجاحها عالية في صناعة بالمقارنة مع غيرها من الصناعات.

ففي صناعة التجزئة المكونة من العديد من الشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة الحجم، تتنافس فيما بينها حول الحصة السوقية صغيرة الحجم نسبياً من السوق الكلي. تشكل إستراتيجية التركيز الأكثر مواءمة من بين الإستراتيجيات الأخرى.

ومن ناحية أخرى فإن إستراتيجيات التركيز قد تكون الأكثر مواءمة للعديد من المؤسسات التي تبدأ دورة حياتها الأولى بالتركيز على قطاعات محدودة متناثرة من السوق ثم تصبح غير ملائمة عندما تتزايد الحصة السوقية لهذه المؤسسات وتتحول إلى تسويق منتجاتها على مستوى السوق ككل حيث تتجه عندئذ إلى اتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة أو التمايز.

الإستراتيجيات التنافسية وهيكلية الصناعة

إضافة لما سبق، فقد أصبح مألوفاً في السنوات الأخيرة في العديد من الصناعات إتباع مزيج من استراتيجيتي خفض التكاليف والتمايز من جانب بعض المؤسسات (شركة Venus لمستحضرات التجميل) ، وإن كانت درجات هذا المزيج تتفاوت من صناعة لأخرى أو من وقت لآخر وذلك من جانب المؤسسات المتنافسة فلم يعد مضمون بالنسبة للمؤسسة ان تحصل على نصيب كبير من السوق من خلال الاهتمام فقط بخفض التكاليف وعرض منتجاتها بسعر أقل من المنافسين فالتمايز في الجودة وخدمة العملاء مثلاً أصبح مطلوباً في ضوء المنافسة وتوقعات العملاء .

مراحل تطور الصناعة

1) الصناعات الناهضة :emerging industries:

هي تلك المشكّلة حديثاً أو التي أعيد تشكيلها انطلاقاً من الابتكار التقني، والاحتياجات الجديدة للمستهلك، أو نتيجة تغيرات اقتصادية واجتماعية.

تتصف هذه الصناعة بنمو مبيعات المؤسسات العاملة فيها نتيجة زيادة الطلب على المنتجات الجديدة، والتقانات، والخدمات التي تولدها هذه الصناعات. أمثلة عن الصناعات الناهضة:

- الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي
- الأقمار الصناعية وتطبيقاتها
- الروبوتية الجراحية
- خدمات صناعية مباشرة عن طريق الإنترنت

مراحل تطور الصناعة

(1) الصناعات الناهضة emerging industries:

خصائص استراتيجيات الأعمال في هذه الصناعة:

- التقانات التي طورها المؤسسات الرائدة تنمو بسرعة في بيئة تشوبها الريبة
- عدم اليقين التنافسي بسبب عدم توفر معلومات صحيحة عن المنافسين والمستهلكين وتوفير الطلب
- تكلفة أولية مرتفعة ما تلبث أن تنخفض بسرعة والحاجة إلى رأسمال مرتفع الكلفة بسبب ارتفاع المخاطر
- حواجز دخول السوق ضعيفة
- جهود كبيرة يجب بذلها لإقناع المستهلك بشراء المنتج
- صعوبة الحصول على المواد الأولية والمركبات الداخلة في الصناعة.

مراحل تطور الصناعة

(2) **growing industries** الصناعات المتنامية

هي الأكثر ربحية بين المؤسسات الأخرى وتسهم في الصناعات النامية والأسواق سريعة التطور .

(3) **mature industry environments** الصناعات الناضجة

تلك التي تخضع لتغير معدل نمو أسواقها من سنة لأخرى ليقارب الصفر

(4) **declining industries** الصناعات المنحدرة

حيث تشكل اتجاهات البيع لجميع العاملين في هذه الصناعة هبوطاً ملحوظاً خلال السنوات القليلة السابقة.

مراحل تطور الصناعة

(5) الصناعات المتفرقة (المبعثرة) fragmented Industries

تكون حصص المؤسسات ضعيفة بشكل لا تستطيع التأثير على المخرجات ككل. أمثلة: المطاعم، كراجات إصلاح السيارات، المكتبات،..

(6) الصناعات الكونية global Industries

تتصف بأن المنافسة تتم عبر الحدود الوطنية.

خيارات استراتيجيات الأعمال

أدلة اختيار الإستراتيجية الواحدة:

1) مصفوفة اختيار الإستراتيجية الكبرى

متغيران يتحكمان في عملية الاختيار هما:

- الهدف الرئيسي للإستراتيجية الكبرى

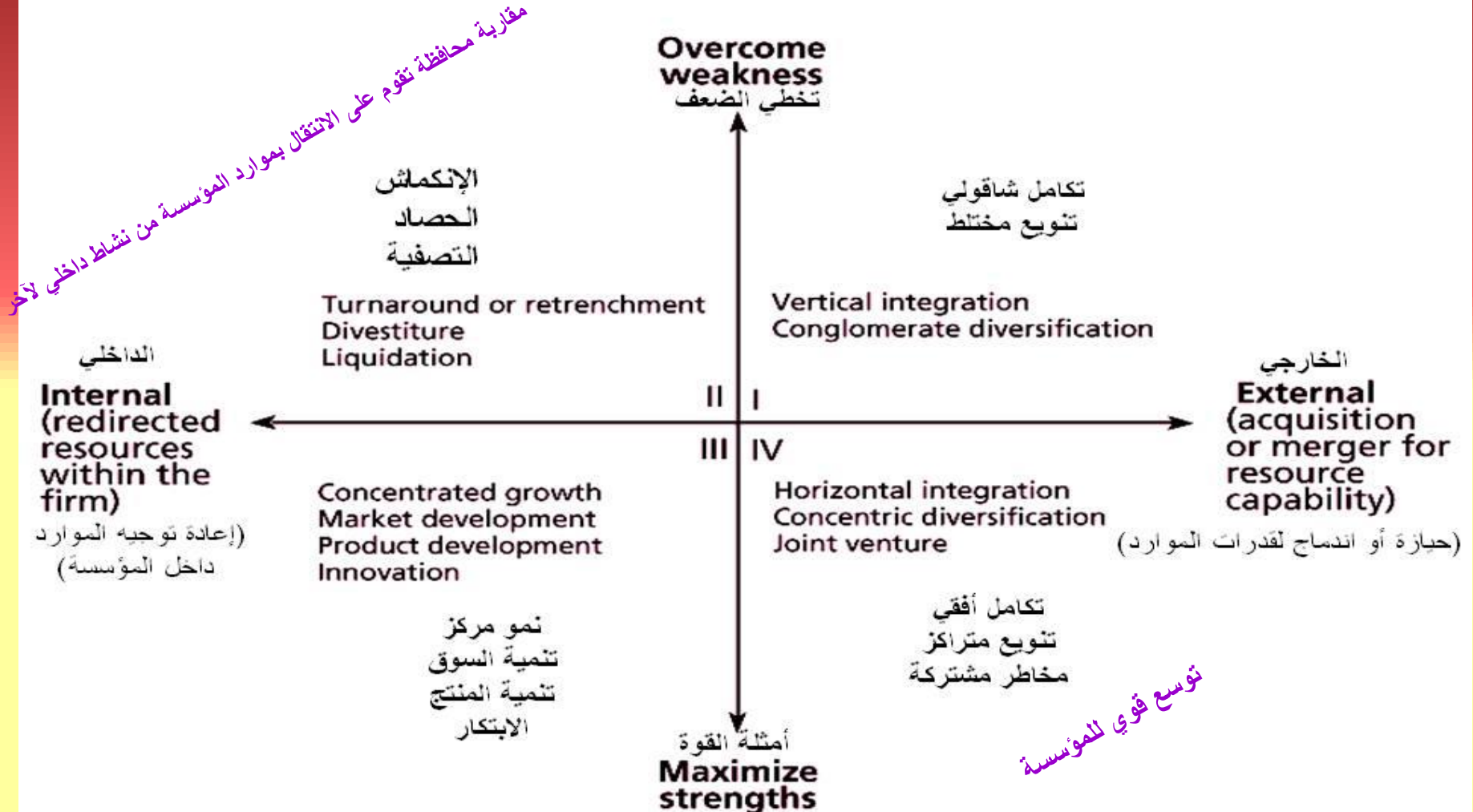
- الانتقال بين التركيز الداخلي أو الخارجي للنمو أو الربحية

2) نموذج لمجموعات الإستراتيجيات الكبرى

يحدد وضع النشاط من خلال معدل نمو السوق العام ووضعية المؤسسة التنافسية في السوق.

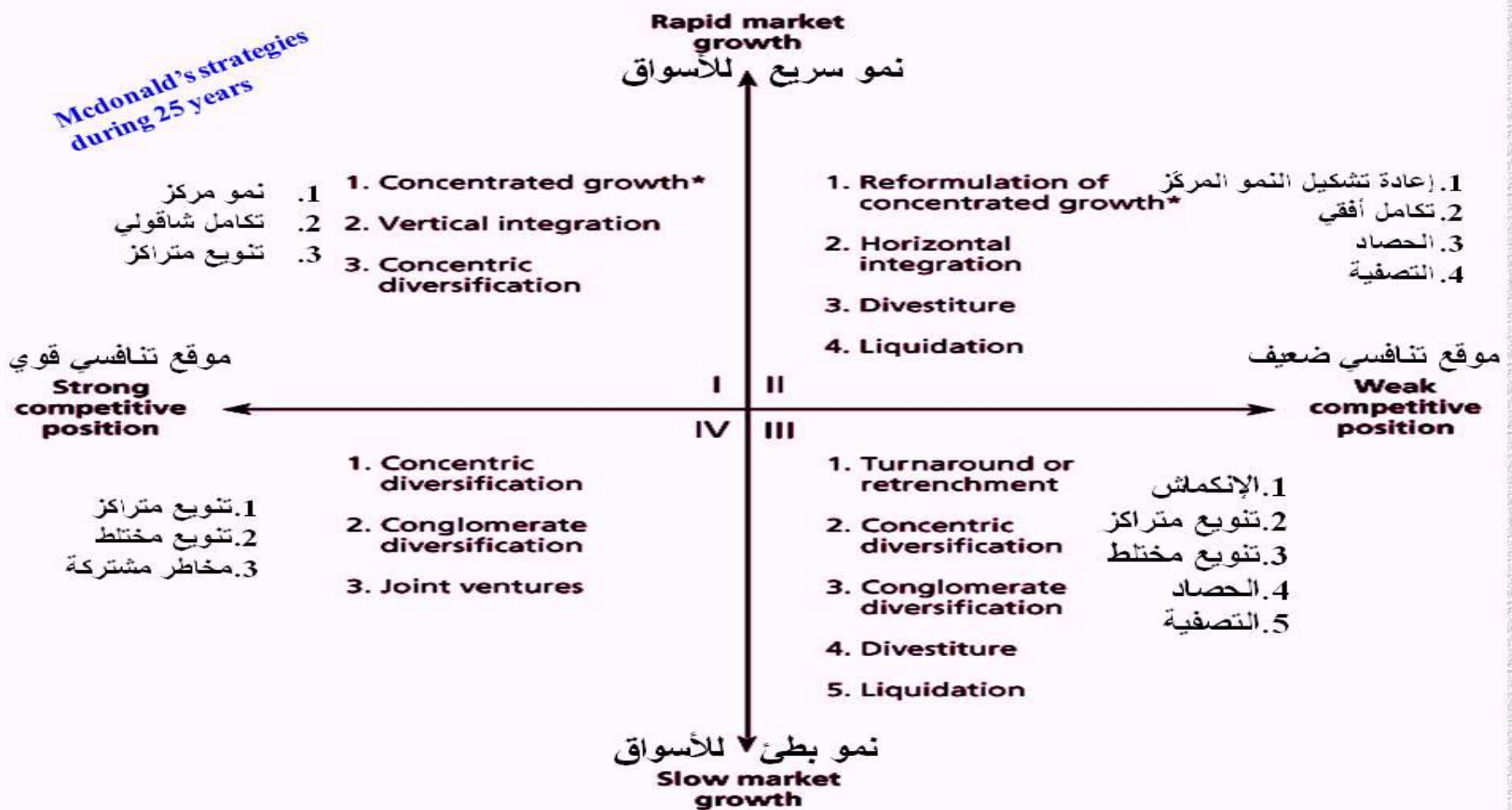
خيارات استراتيجيات الأعمال

مصفوفة اختيار الإستراتيجية الكبرى Grand Strategy Selection Matrix



خيارات استراتيجيات الأعمال

نموذج لمجموعات الاستراتيجيات الكبرى Model of Grand Strategy Clusters



*This is usually via market development, product development, or a combination of both.

خيارات استراتيجيات الأعمال

● نموذج لمجموعات الاستراتيجية الكبرى

المربع I: الوضع التنافسي للمؤسسة جيد. الاستراتيجية الكبرى الأفضل : استمرار التركيز في نشاطها القائم، واتباع استراتيجية النمو المركز، التكامل الأفقي، التنويع المتراكم .

المربع II: على المؤسسة تقويم مقاربته الحالية للأسواق؛ ثم اختيار واحدة من الاستراتيجيات الأربعة: إعادة تشكيل النمو المركز، التكامل الأفقي، الحصاد، التصفية.

المربع III: في حال استمرار النمو الضعيف للسوق وضعف الموقع التنافسي للمؤسسة، يجب محاولة تخفيض الموارد المسخرة لهذا النشاط والتراجع قليلاً عن طريق إحدى الاستراتيجيات الآتية: الإنكماش أو التشذيب، التنويع المتراكم، التنويع المختلط، الحصاد، التصفية.

المربع IV: يتمتع نشاط المؤسسة بقوة يتيح لها الفرصة للتنويع في أنشطة مزدهرة أخرى. تتبع إحدى الإستراتيجيات الآتية: التنويع المتراكم، التنويع المختلط، المخاطر المشتركة.