

استراتيجيات الأعمال
Business Strategy

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

- مقدمة الفصل
- المزايا النسبية المستدامة
- أنماط استراتيجيات التنويع

1

1- استراتيجيات التكلفة المنخفضة

- موجهات التكلفة المنخفضة
- اقتصاد الحجم
- التعلم والخبرة
- اقتصاد المجال
- تقانة المنتج
- تصميم المنتج
- مزايا الموقع

2

2- استراتيجيات التمايز

3- استراتيجيات التركيز

4- استراتيجيات السرعة

5- استراتيجيات التكلفة الأفضل

- 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
- **مواصفة واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات الكبرى** المبنية على **internal capabilities** للعوامل 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

• الإستجابة السريعة للقدرات الموجودة أو الكامنة.

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

مقدمة الفصل

ما يمكن تعلمه في هذا الفصل:

- تحديد كيفية اختيار المؤسسة بين التكلفة المنخفضة والتمايز، أو الإستراتيجية المبنية على السرعة
- شرح طبيعة وقيمة استراتيجية السرعة
- توضيح كيفية المتابعة المزدوجة للمؤسسة لإستراتيجيتي التكلفة والتمايز
- كيفية اختيار التوقيت المناسب لإطلاق عملية التنويع داخل المؤسسة.

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 مفردة أو مهيمنة شائع جداً.

• كمثال على ذلك : **Scania** المتخصصة في انتاج 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: **Coca Cola** و**Dell** وركزت على التوسع في أسواقها.

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

• **التكلفة القليلة Low cost**

• **القدرة على التمايز differentiation عن الآخرين.**

• مثال مؤسسة **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 المنخفضة، 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 مكّملة 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

1- استراتيجيات التكلفة المنخفضة

Low- Cost Strategies

موجّهات 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

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
- التخصيص في عمليات محددة للإنتاج
- إدارة جيدة للمخزون
- القوى الشرائية

بعض مصادر انعدام الإقتصاد

- البيروقراطية
- كلفة مرتفعة للأيدي العاملة
- عدم كفاية الإنتاج

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الإنتاج

تصميم المنتج

الموقع

الإدارة الإستراتيجية ، الفصل الثامن- المحاضرة الثامنة

موجّهات التكلفة المنخفضة

اختلاف التعلم عن اقتصاد الحجم

التكلفة تنخفض في:

كلما ارتفع الإنتاج خلال فترة زمنية معينة

اقتصاد الحجم

مع تراكم مستوى الإنتاج منذ بداية إنتاج الوحدة الأولى

منحنى التعلم

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الإنتاج

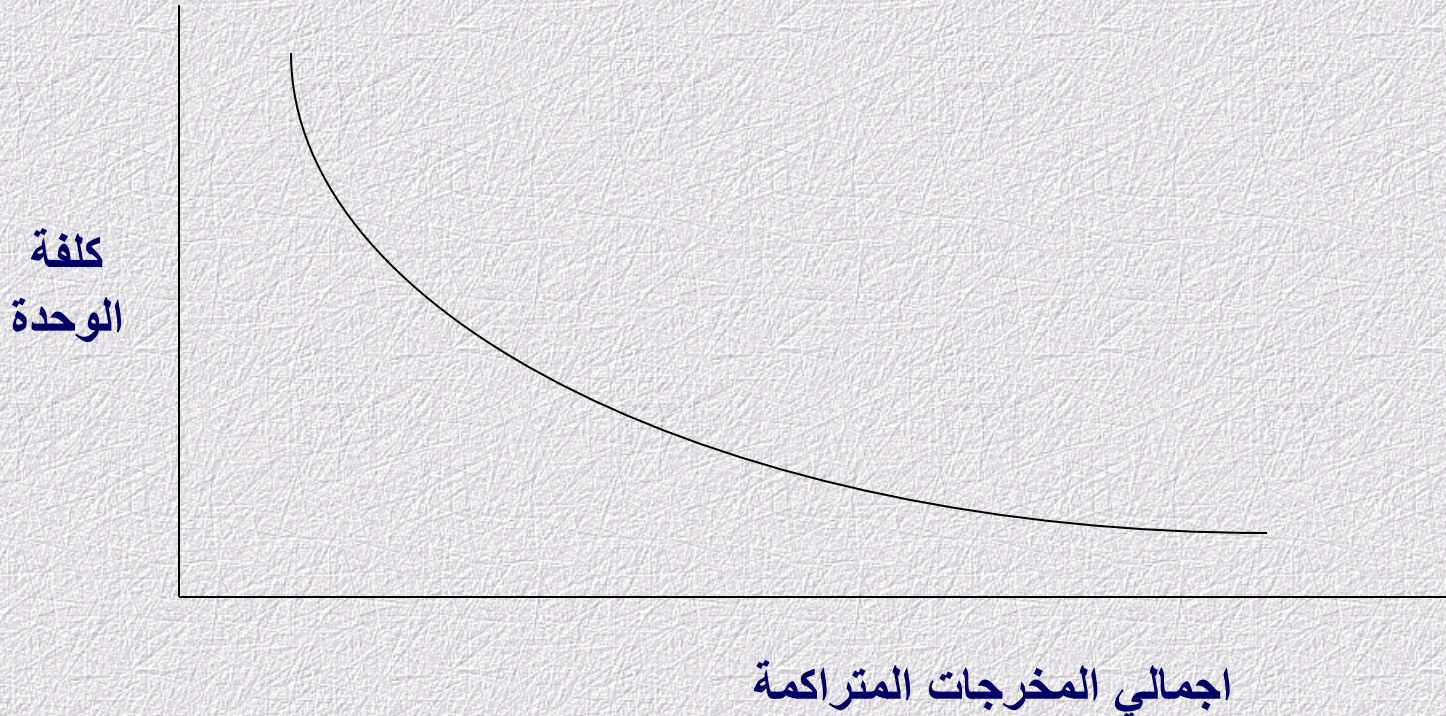
تصميم المنتج

الموقع

الإدارة الإستراتيجية ، الفصل الثامن- المحاضرة الثامنة

موجّهات التكلفة المنخفضة

انعكاسات منحنى التعلم Learning Curve Effects



موجّهات التكلفة المنخفضة

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.

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الانتاج

تصميم المنتج

الموقع

الإدارة الإستراتيجية ، الفصل الثامن- المحاضرة الثامنة

موجّهات مزايا التكلفة المنخفضة

• 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.

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الإنتاج

تصميم المنتج

الموقع

الإدارة الإستراتيجية ، الفصل الثامن- المحاضرة الثامنة

موجّهات مزايا التكلفة المنخفضة

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

(e.g., Canon vs. Xerox)

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الإنتاج

تصميم المنتج

الموقع

الإدارة الإستراتيجية ، الفصل الثامن - المحاضرة الثامنة

موجّهات مزايا التكلفة المنخفضة

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

اقتصاد الحجم

التعلم

اقتصاد المجال

تقانة الإنتاج

تصميم المنتج

الموقع

الإدارة الإستراتيجية ، الفصل الثامن- المحاضرة الثامنة

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- استراتيجية 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

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 الآخريين للتأكد من السوق.

4- الاستراتيجيات المبنية على السرعة

Speed-based strategies

1. تقوم الاستراتيجيات المبنية على السرعة على الإستجابة السريعة لـ:

- متطلبات المستهلك
- السوق
- التغيرات التكنولوجية.

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 استراتيجيات 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 استراتيجيات السرعة

- التطبيق دون تهيئة مسبقة تكون آثاره عكسية؛ إذ لا يمكن 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 ؛ أو هو معتاد أن يأخذ وقتاً طويلاً في عملية الشراء

5- استراتيجية التكلفة الأفضل

Best Cost

- هي مزيج من استراتيجيتي القيادة في التكلفة المنخفضة والتمايز؛
- وربما 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

- التركيز على 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 الأمانة
- عدم استخدام وكالات السفر من أجل خدمة الحجز

الإستراتيجيات التنافسية وهيكلية الصناعة

على الرغم من أن كل استراتيجية من استراتيجيات 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 **استراتيجية التركيز الأكثر مواءمة** من بين الاستراتيجيات الأخرى.

ومن ناحية أخرى فإن **استراتيجيات 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 استراتيجية 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 الإبتكار 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 الإجتماعي
- 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 تطورها 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 لاقتناع المستهلك** بشراء المنتج
- **صعوبة الحصول على المواد الأولية والمركبات الداخلة** في الصناعة.

مراحل تطور الصناعة

2) الصناعات المتنامية growing industries

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

3) الصناعات الناضجة mature industry environments

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

4) الصناعات المنحدرة declining industries

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 يستطيع 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 الواعدة:

(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.