

# الفصل الاول

عملية الادارة الاستراتيجية

# الاستراتيجية

**مفهوم الاستراتيجية:** هي ما يقوم به المدير لتحقيق اهداف المنظمة حيث يكمن الهدف الأسمى بتحقيق اداء متفوق بالمقارنة مع المنافسين

**الاداء المتفوق والميزة التنافسية:** هو ما يشير الى ربحية الشركة مقارنة مع الشركات المنافسة والربحية تقاس بالعائد على راس المال المستثمر ويعتمد العائد على كفاءة استخدام الشركة لمواردها

الربحية واداء الشركة: تتحدد ربحية الشركة بالعائد على راس المال المستثمر وحسب الاستراتيجيات التي يضعها المدير، وبذلك فان الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية على منافسيها عندما تكون ارباحها اعلى من متوسط جميع منافسيها في الصناعة وتصبح ميزة تنافسية راسخة للشركة عندما تكون قادرة على الحفاظ على ربحية اعلى من المتوسط ولعدة سنوات

**المديرون الاستراتيجيون:** هم المديرون في مستوى المنظمة ومستوى النشاط ويختلف دورهم الاستراتيجي حسب مجال المسؤولية ويتمثل دورهم في وضع ومراقبة استراتيجيات المنظمة ككل ويشمل تحديد الرسالة، اهداف المنظمة، صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، تحديد الانشطة، توزيع الموارد

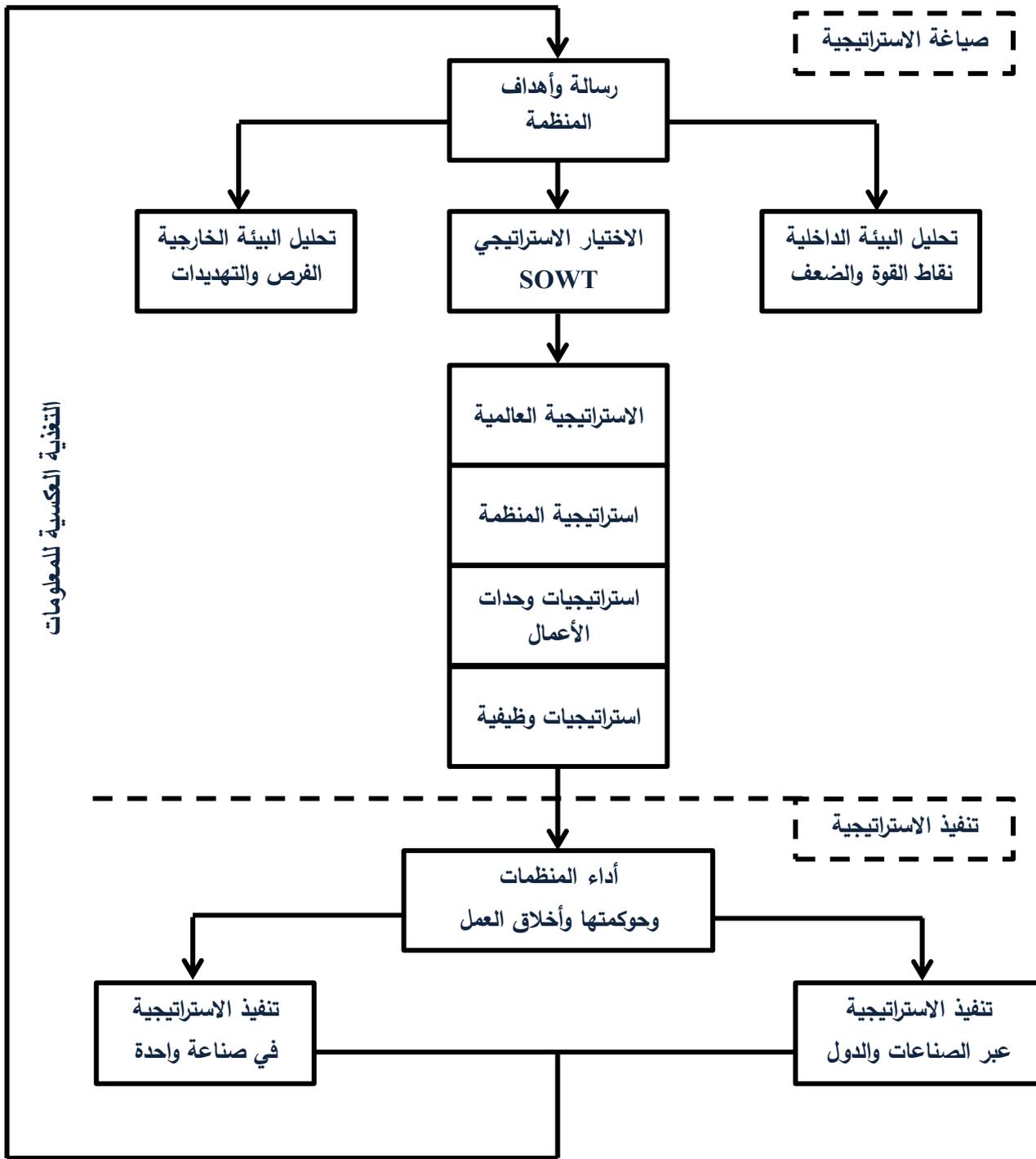
**مستويات مدراء الادارة:**

- ١- مستوى المنظمة
- ٢- مستوى النشاط (القطاع)
- ٣- المستوى الوظيفي

# التخطيط الاستراتيجي

- تعتبر الاستراتيجية نتاج لعملية التخطيط من قبل الادارة العليا ويمكن اعتبار التخطيط الرسمي العقلاني هو نقطة انطلاق لاستراتيجيات ناجحة
- نموذج عملية التخطيط الاستراتيجي:  
هناك خمس خطوات رئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي:
  - ١- اختيار رسالة المنظمة والاهداف الرئيسية لها
  - ٢- تحليل البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات
  - ٣- تحليل البيئة التشغيلية الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها
  - ٤- اختيار الاستراتيجيات المناسبة بالاعتماد على نقاط قوة المنظمة وتصحيح نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية
  - ٥- تنفيذ الاستراتيجية

المكونات الرئيسية  
لعملية التخطيط  
الاستراتيجي



صياغة الاستراتيجية

تحليل البيئة الداخلية  
نقاط القوة والضعف

رسالة وأهداف  
المنظمة

الاختيار الاستراتيجي  
SOWT

تحليل البيئة الخارجية  
الفرص والتهديدات

الاستراتيجية العالمية  
استراتيجية المنظمة  
استراتيجيات وحدات  
الأعمال  
استراتيجيات وظيفية

تنفيذ الاستراتيجية

أداء المنظمات  
وحوكمتها وأخلاق العمل

تنفيذ الاستراتيجية  
عبر الصناعات والدول

تنفيذ الاستراتيجية  
في صناعة واحدة

التغذية العكسية للمعلومات

# مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية

**أولاً: الرؤية والرسالة:** وهما المكون الأول للإدارة الاستراتيجية  
الرؤية: هي تصور مستقبلي للمنظمة ينطوي عليه التحديات للدور  
والغايات المستقبلية للمنظمة يتجاوز إلى حدود بيئتها ووضعها  
التنافسي

***What do we want to become?***

## الرسالة :

- هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات والذي يحدد مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها وهي السبب الجوهرى لوجودها وهويتها وعملياتها وممارستها.

***What is our business?***

- هي عبارة عن الاعلان الرسمي عن ما ترغب به المنظمة لتحقيقه في المدى المتوسط والبعيد وتهدف الرسالة لإيجاد قاعدة للتفكير الاستراتيجي.

## مكونات الرسالة:

١- بيان عن سبب وجود المنظمة

٢- بيان بالقيم والمعايير القيادية التي تشكل سلوك وتصرفات العاملين

٣- بيان بالغايات الرئيسة والاهداف

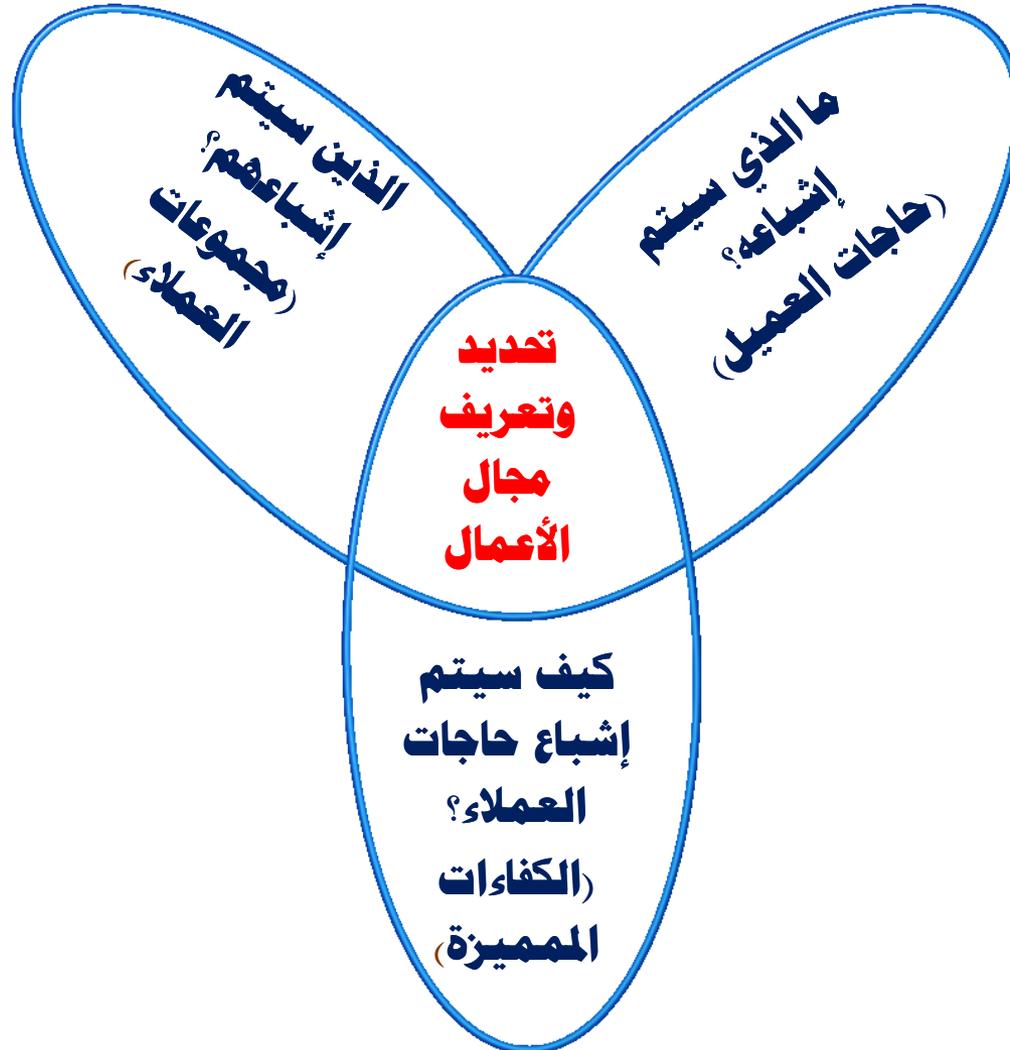
**١- صياغة الرسالة: يتطلب صياغة رسالة المنظمة تحديد وتعريف مجال عملها لذا يجب التوجه نحو العميل ومن خلال طرح الاسئلة التالية:**

أ- ما هو نشاط المنظمة (السلع والخدمات التي تقدمها)

ب- ماذا ستكون المنظمة عليه في المستقبل

ج- من هم عملاء المنظمة

الشكل المرفق يوضح ابعاد واطار شركة ابل الخاص بتحديد النشاط ومجال الاعمال



# عناصر رسالة المنظمة؟

العنصر	التساؤلات
١. العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
٢. المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
٣. الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟
٤. التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟
٥. البقاء/النمو/الربحية	ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
٦. الفلسفة والأيديولوجية	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟
٧. المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
٨. الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
٩. العاملين	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟



## تابع

**٢- القيم:** تحدد قيم المنظمة سلوك المديرين والعاملين وكيفية ادارة شؤون العمل بهدف تحقيق رسالة المنظمة، وتعتبر القيم اساس للثقافة التنظيمية

**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والعادات والمعايير التي تحكم اسلوب عمل العاملين في المنظمة لتحقيق رسالة واهداف المنظمة ومن الامثلة على القيم:

- أ- احترام اصحاب المصالح (حملة الاسهم، العملاء، الموردين، العاملين)
- ب- تشجيع المدراء على المبادأة
- ت- دعم جهود التغيير
- ث- دعم وتشجيع مديري الادارة الوسطى والادارة التشغيلية

## ٣- الغايات الرئيسية والاهداف

• **الهدف:** هو حالة مستقبلية مرغوبة او غرض تحاول الشركة تحقيقه

### الخصائص الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف:

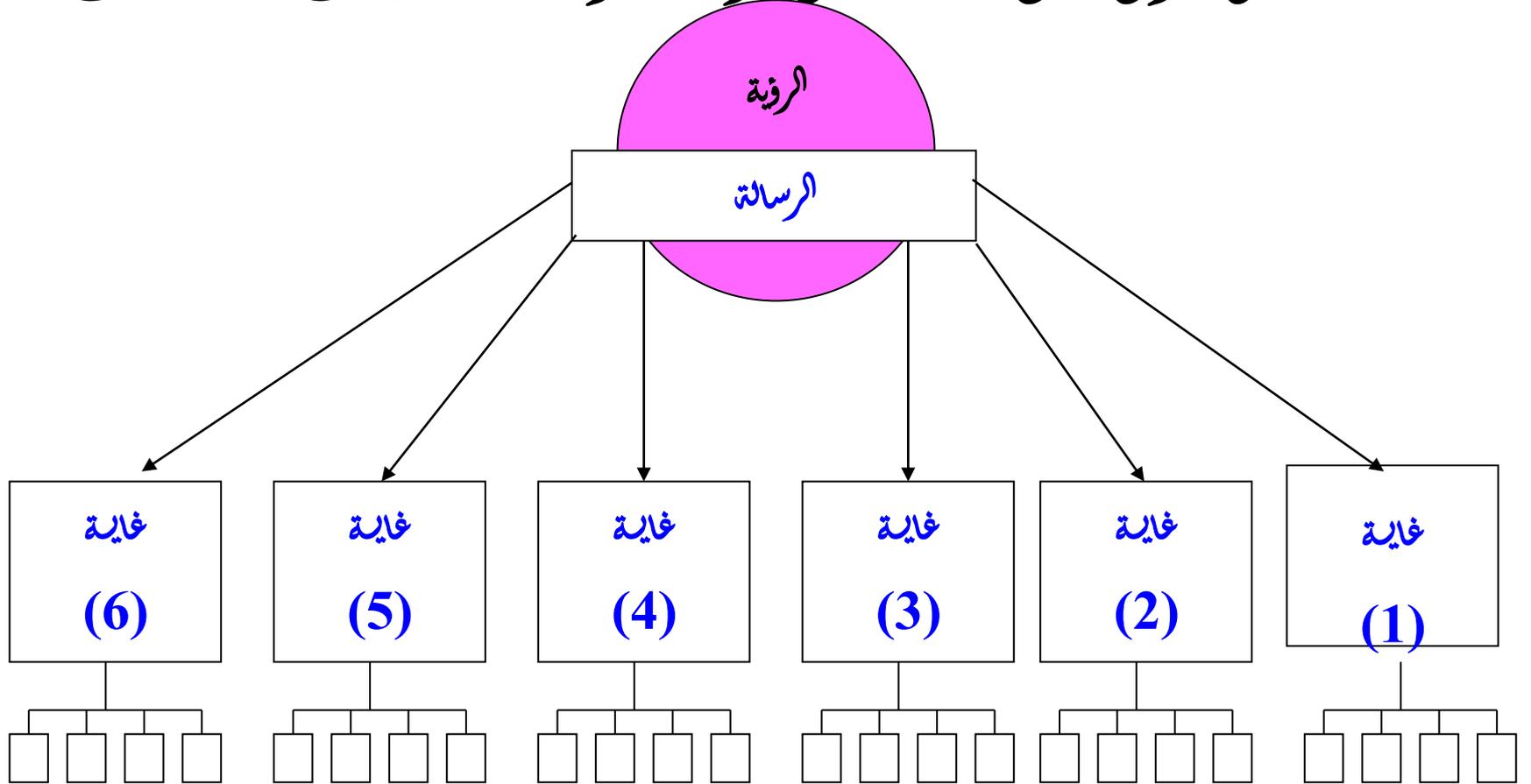
١. **ان تكون القابلية للقياس الكمي:** إذ يجب أن تخضع الأهداف إلي القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كان هناك بعض الأهداف من الصعب الوصول إليها، مثل تحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية.

٢. **ان تتسم بالوضوح والبساطة والقابلية للفهم:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

## تابع خصائص الاهداف

- ٣- ان تتسم بالتحدي والواقعية: يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق، وتمثل مصالح مشتركة لمختلف الأطراف، وتراعي مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير ... وهكذا.
- ٤- ان تكون محددة بفترة زمنية: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد محددة لها بداية ولها نهاية.

# الشكل المرفق يوضح العلاقة بين الرؤية والرسالة والغايات والأهداف



أهداف

# تحليل البيئة الخارجية والداخلية (تحليل سوات) SWOT

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية: تحليل الفرص والتهديدات

## External Environment

## تحليل البيئة الخارجية Analysis

يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، من خلال تحليل ثلاث بيئات متداخلة هي:

- **تحليل البيئة الصناعية:** يقصد به تقييم المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بمنافسيها، وتقييم تأثير العولمة على المنافسة داخل الصناعة.
- **تحليل البيئة الوطنية (الدولة):** يقصد به مدى قدرة بيئة الدولة على تحقيق مميزات (قدرات) تنافسية بالسوق العالمي، وإلا وجب على المنظمة تحويل نشاطها إلى دول أخرى.
- **تحليل البيئة الكلية:** يقصد بها العوامل الاقتصادية والتكنولوجية، والقانونية والتشريعية والاجتماعية، والديمقراطية المؤثرة على المنظمة.

## ثالثاً: تحليل البيئة الداخلية: تحليل نقاط القوة والضعف

### Internal Environment

### تحليل البيئة الداخلية

### Analysis

يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف بالمنظمة. فالأداء المتفوق يتطلب كفاءة متفوقة، وجودة متفوقة، وتحديثاً متفوقاً، واستجابة متفوقة للعميل بينما تؤدي القدرات غير الكفؤة إلى أداء ضعيف

## رابعاً: تحليل سوات ونموذج النشاط

- يتطلب التفكير الاستراتيجي استحداث سلسلة من البدائل والاختيارات الاستراتيجية التي يمكن تبنيها مستقبلاً
  - ويتطلب من المديرين تحديد وتعيين مجموعة الاستراتيجيات التي ستحافظ على الميزة التنافسية لنموذج النشاط:
- ١- استراتيجية المستوى الوظيفي: وهي موجهة إلى تحسين فعالية العمليات داخل الشركة مثل التصنيع والتسويق وإدارة الموارد وتطوير المنتج وخدمة العميل
  - ٢- استراتيجية مستوى النشاط: تشمل الموضوعات المرتبطة بالمنافسة بشكل عام والطريقة التي تضع الشركة نفسها في السوق لتحقيق ميزة تنافسية

٣- **الاستراتيجية العالمية:** وهي موجهة نحو توضيح كيفية توسيع العمليات خارج الدولة الام من اجل نمو وازدهار الشركة والمنافسة على المستوى العالمي

٤- **استراتيجية مستوى المنظمة:** تمثل الاستراتيجية الرئيسة على مستوى المنظمة ككل، اذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة الي اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في مراجعة الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها

٥- تنفيذ الاستراتيجية: على المديرين بعد اختيار مجموعة الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية وضع هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتم تقسيم مرحلة التنفيذ الى ثلاثة مكونات رئيسية:

أ- اداء المنظمة والحوكمة

ب- تنفيذ الاستراتيجية في صناعة واحدة

ج- تنفيذ الاستراتيجية عبر الصناعات وعبر الدول

٦- دورة التغذية العكسية: يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لا تنتهي، و بمجرد تنفيذ الاستراتيجية يجب مراقبة العمليات المرتبطة بتنفيذها لتحديد الى أي مدى تم انجاز الغايات والاهداف الاستراتيجية بشكل فعلي ومدى تحقيق ميزة تنافسية ، وبذلك تترد هذه المعلومات والمعرفة بطريقة التغذية العكسية الى مستوى الادارة العليا وتصبح مدخلات للمرحلة القادمة من صياغة الاستراتيجية

# الاستراتيجيات الطارئة

يفترض نموذج التخطيط الاساسي ان استراتيجية المنظمة ما هي الا نتيجة لخطة توضع بطريقة عقلانية ورشيدة ويتم تنسيقها وتوضيحها من قبل الادارة العليا ، وانتقد عدد من المختصين نموذج التخطيط الرسمي للأسباب التالية:

١- صياغة الاستراتيجية في عالم لا يمكن التنبؤ به (غياب المعلومات وغموض المستقبل)

٢- صياغة الاستراتيجية بواسطة مديري المستوى التشغيلي (الادنى)

٣- المصادفة الاستراتيجية: تفيد بعض الامثلة بان العديد من الاستراتيجيات الناجحة تكون نتاج خطط عادة ما تكون بالمصادفة وليست نتيجة التخطيط الاستراتيجي العقلاني الرشيد

٤- **الاستراتيجية المقصودة والطارئة:** طور هنري منتزبرج نموذج لتطوير الاستراتيجية لرؤية اكثر شمولية عن الجوهر الحقيقي للاستراتيجية، وفقا لهذا النموذج فان:

- **الاستراتيجية المقصودة:** تعتبر الاستراتيجية المحققة للشركة هي نتاج الاستراتيجية المقصودة

- **الاستراتيجية الطارئة:** هي استجابة غير مخططة بسبب الظروف غير المتوقعة ولا تعتبر هذه الاستراتيجيات هي نتاج لعملية التخطيط الرسمي

- **واقع استراتيجية معظم المنظمات في الحياة العملية:** من المحتمل ان تكون مزيج من الاستراتيجيات المخططة والطارئة، ويتم التخلص من الاستراتيجيات الطارئة غير الناجحة وتبني الجيد منها

# التخطيط الاستراتيجي في الممارسة العملية

## Scenario Planning

## سيناريو التخطيط

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مميزات تنافسية في البيئة المستقبلية، وليس الحالية فقط، من خلال التخطيط بالسيناريوهات لمختلف الاحتمالات الممكنة. وحيث يصعب التنبؤ بالمستقبل بدقة، توضع مجموعة سيناريوهات محتملة لمستقبل تطور المنافسة، بعضها متفائل، والآخر متشائم، ويتطلب من المديرين إعداد استراتيجيات محددة لكل سيناريو، وتوضع مجموعة مؤشرات خاصة بالصناعة، تستخدم للاستدلال عن اتجاه تطور الصناعة، لتحديد احتمالية وقوع كل سيناريو.

## مفهوم البرج العاجي في التخطيط:

يقصد بها اعتبار عملية التخطيط مسئولية الإدارة العليا فقط، وإن حدث فسيفسر عن خطط استراتيجيات غير واقعية، وبعيدة عن حقائق التشغيل التي يدركها مديرو الوظائف، لذا يجب مشاركة جميع المديرين في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يكون دور الإدارة العليا دعم ومساندة مديري الوظائف من خلال تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتوفير الموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

## الهدف الاستراتيجي Strategic Intent:

يقصد بها وضع أهداف طموحة، والبحث عن طرق لتنمية الموارد وتنمية القدرات لتحقيق تلك الأهداف، من خلال الحماس الشديد والتحفيز المستمر.

## التوافق الاستراتيجي:

التوافق الاستراتيجي للتخطيط ... يقصد به إحداث توافق بين الموارد والقدرات الحالية للمنظمة، وبين الفرص والتهديدات الحالية في بيئة الصناعة. فالاهتمام ينصب على مشكلات اليوم أكثر من الاهتمام بفرص الغد. لذا دائماً تفاجئ المنظمات المتبعة لهذا المنهج بصعود (منافسين) كانوا يبدو وكأنهم يفتقرون للموارد والقدرات اللازمة لصعودهم، مثل زيروكس (كانون)، وجنيرال موتورز (تويوتا)، وكاتربيلر (كوماتسو).

**القيادة الاستراتيجية واتخاذ القرار:** يفضل ان يستخدم المديرون الاستراتيجيون المعلومات المتوفرة لديهم بفعالية في اتخاذ القرارات وتجنب اتخاذ القرارات السيئة، وعليهم ادراك الكيفية التي تجعلهم قادة استراتيجيين وكيفية ادراك وفهم وادارة عواطفهم خلال عملية اتخاذ القرار

# القيادة الاستراتيجية والذكاء العاطفي

- ان احد الادوار الاستراتيجية للمديرين هو استخدام كل معارفهم وطاقاتهم لتوفير عنصر القيادة الاستراتيجية للمرؤوسين وتطوير اداء المنظمة
- تشير القيادة الاستراتيجية الى القدرة على رسم وتوضيح رؤية استراتيجية للمنظمة وتحفيز الاخرين على العمل في ظل هذه الرؤية، حدد العديد من الكتاب عدد من الخصائص الرئيسية للقادة المتميزة لتحقيق الاءاء العالي:

- ١- بعد النظر والفصاحة والاستقامة
- ٢- الالتزام
- ٣- الاحاطة والالمام الجيد بشؤون العمل
- ٤- الرغبة في التفويض والتمكين
- ٥- الاستخدام الذكي للقوة
- ٦- الذكاء العاطفي

# الذكاء العاطفي

• هو وصف لمجموعة من الخصائص السيكولوجية التي تظهرها القيادة الفعالة والتي تتضمن:

- ١- الوعي الذاتي
- ٢- الانضباط الذاتي
- ٣- التحفيز
- ٤- التقمص العاطفي
- ٥- المهارات الاجتماعية

# التحيز المعرفي وصناعة القرارات الاستراتيجية

**التحيز الاول: التحيز المعرفي Cognitive Biases:** يقصد به التحيز عند اتخاذ القرار بسبب وضع افتراضي مسبق ... فمتخذ القرار يكون لديه اعتقاد مسبق عن علاقة متغيرين، فيتخذ القرار على أساس هذا الاعتقاد، حتى لو ظهرت براهين تثبت خطأ هذا الاعتقاد.

**التحيز الثاني: الالتزام المتصاعد Escalating Commitment:** يقصد به الالتزام بتخصيص مزيد من الموارد لمشروع تحت التنفيذ تشير الدلائل إلى فشله، وذلك نتيجة الشعور بالمسئولية الشخصية تجاه المشروع بعد إقراره.

**التحيز الثالث: الاستنتاج بالتشابه الجزئي Reasoning by analogy:** يتضمن استخدام المتشابهات الجزئية البسيطة لتدبر المشكلات المعقدة والمشكلة مثل هذا العامل الموجه وهي ان التشابه الجزئي ربما يكون غير صحيح

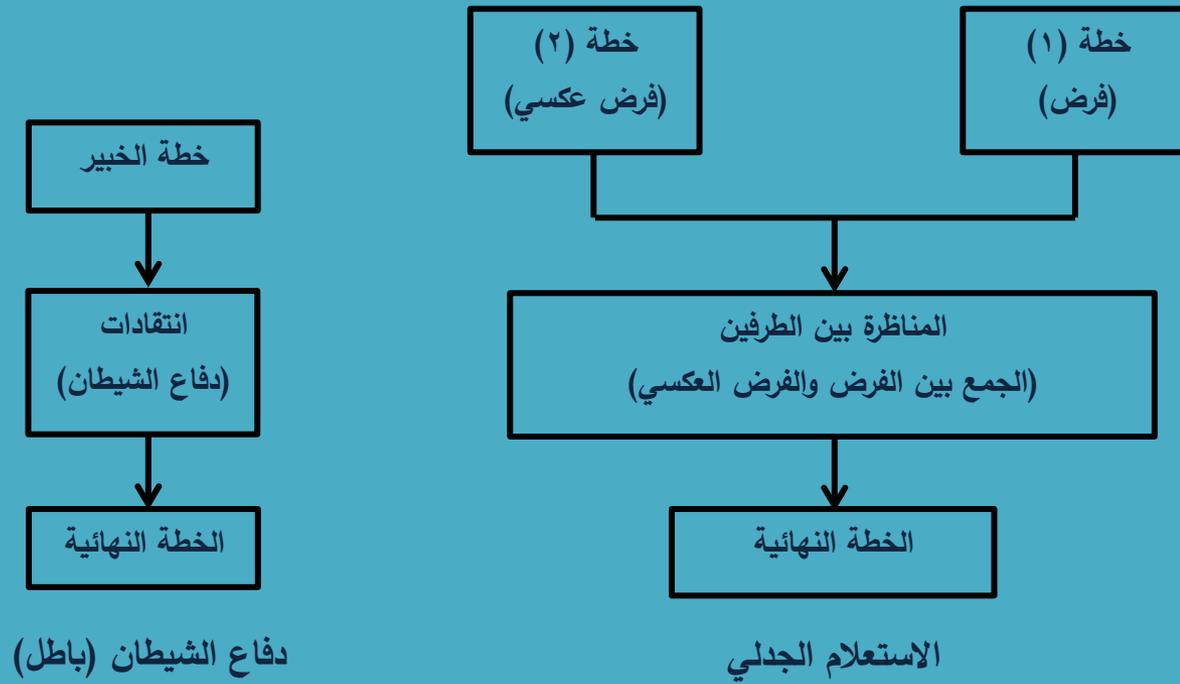
**التحيز الرابع: التحيز في التمثيل Representativeness:** يقصد به التعميم والاستنتاج الخاطئ من خلال دراسة عينة صغيرة غير ممثلة لمجتمع الدراسة.

**التحيز الخامس: الوهم او خدعة القدرة على السيطرة والتحكم Illusion of Control:** يقصد به ميل الفرد نحو المبالغة وخاصة في المستويات الإدارية العليا، في تقييم قدرته على السيطرة والتحكم (الثقة المفرطة).

# التفكير الجماعي ... والقرارات الاستراتيجية

معظم القرارات الاستراتيجية قرارات جماعية وليست فردية،  
نتيجة من تفكير جماعي Groupthink، غير أن الجماعة  
المتماسكة تصاب بمرض الحماية الرئيسي، حيث تعارض أي  
رأي مخالف لرأي الرئيس، وتمنع طرحه أو حتى مناقشته.

# أساليب تحسين عملية صنع القرارات



## الفصل الثانى

التحليل الخارجى : تحديد الفرص و التهديدات فى الصناعة

إعداد د . نعمات الفاضل على

# الفرص و التهديدات فى الصناعة

- **الفرص :** تنشأ الفرص من خلال قدرة الشركة على استغلال الإمكانيات والعناصر الإيجابية فى البيئة الخارجية لصياغة و تنفيذ الإستراتيجيات التى تجعل الشركة قادرة على تحقيق أرباح أكثر .
- **التهديدات :** تنشأ التهديدات عندما تتسبب أحوال البيئة الخارجية فى تعريض سلامة و ربحية الشركة للخطر .
- **تعريف الصناعة :** تُعرف الصناعة بأنها مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض حيث أن هذه المنتجات أو الخدمات تشبع الحاجات الأساسية لنفس العميل .  
و تمثل الصناعة جانب العرض من السوق بينما يمثل المستهلكون جانب الطلب من السوق .

## الفرق بين الصناعة و القطاع ، الصناعة و أقسام السوق

- التمييز بين الصناعة و القطاع : القطاع يمثل مجموعة الصناعات المرتبطة معاً الى حد بعيد ، و تعتبر الصناعة جزء من هذا القطاع .
- الفرق بين الصناعة و أقسام السوق : أقسام السوق هي مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما (الصناعة ) ، و يمكن تمييزها عن بعضها البعض على أساس خصائصهم المنفردة و مطالبهم المحددة .
- تغير حدود الصناعة : قد تتغير حدود الصناعة عبر الزمن مع تطور حاجات المستهلك أو بسبب ظهور تقنيات جديدة تمكن الشركات في الصناعات غير المرتبطة حتى وقت ظهور هذه التقنيات من إشباع حاجات المستهلك بطرق جديدة .

# نموذج القوى الخمس لبورتر

يركز نموذج بورتر على القوى الخمس التي تشكل المنافسة داخل صناعة ما و تتمثل هذه القوى في الآتي :

- ١- خطر دخول منافسين محتملين .
  - ٢- حدة المنافسة بين الشركات العاملة داخل الصناعة .
  - ٣- قوة المساومة عند المشتريين .
  - ٤- قوة المساومة عند الموردين .
  - ٥- مدى قرب البدائل من منتجات الصناعة المعينة .
- و يحاول بورتر أن يبرهن أنه كلما زادت قوة كل واحدة من هذه القوى كلما قلت بدرجة أكبر ، قدرة الشركات القائمة على رفع الأسعار و تحقيق أرباح أعظم . و بالتالي فإن قوة إى واحدة من هذه القوى التنافسية يمثل تهديد بينما ضعفها يمكن النظر اليه كفرصة .



فإذا تمكنت الشركات القائمة من بناء الولاء للماركة الخاصة بمنتجاتها ، و  
إمتلكت مزايا التكلفة المطلقة بالمقارنة مع المنافسين المحتملين ، و  
إستطاعت أن تحقق إقتصاديات حجم ذات قيمة ، و أصبحت هى المستفيدة  
من تكاليف تحول المستهلك العالية ، و تمتعت بحماية قانونية  
و نظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سيتقلص بشكل كبير .

**٢- المنافسة بين الشركات :** و المقصود بها كثافة و حدة المنافسة  
بين الشركات القائمة داخل الصناعة ، و تشير المنافسة الى  
الصراع التنافسى بين الشركات فى صناعة ما للفوز بحصة  
سوقية كل على حساب الأخرى و يمكن أن يتم الصراع بإستخدام  
السعر ، تصميم المنتج ، الإنفاق على الترويج ، جهود البيع  
المباشر و خدمة ما بعد البيع .

إن حدة المنافسة بين الشركات القائمة تشكل تهديداً قوياً للربحية لأنها تخفض الأسعار و تزيد النفقات .

تتأثر حدة المنافسة بين الشركات القائمة في صناعة ما بثلاثة عوامل هي :

**أ- الهيكل التنافسي للصناعة :** و يشير الى عدد و حجم التوزيع الخاص بالشركات القائمة في الصناعة ، و هنا يمكن التمييز بين الصناعة المجزأة و الصناعة المجمعمة .

**الصناعة المجزأة :** تتكون من عدد كبير من الشركات صغيرة و متوسطة الحجم ، و لا يوجد بينها من يتمتع بموقع يؤهله لتحديد السعر في الصناعة .

**الصناعة المجمعمة :** و يمكن أن يسيطر عليها عدد قليل من الشركات الكبرى و عادة ما تكون الشركات في وضع يسمح لها بتحديد الأسعار في الصناعة .

تتسم العديد من الصناعات المجزأة بإنخفاض عوائد الدخول و نمط من المنتجات التي يصعب تمييزها ، لذلك فإن هيكل الصناعة المجزأة يشكل تهديداً أكثر من أنه فرصة .  
و في الصناعات المجمعمة تكون بين الشركات علاقة إعتمادية و تبادلية حيث أن التحركات التنافسية لأي شركة تؤثر على الحصة السوقية لمنافسيها و بالتالى على ربحيتهم .

**ب- طلب الصناعة :** إن مستوى طلب الصناعة يعتبر المحدد الثاني لقوة المنافسة بين الشركات القائمة ، و أن نمو الطلب من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل العملاء الحاليين قد تؤدي الى منافسة معتدلة حيث أن كل الشركات يمكنها أن تحقق مزيداً من المبيعات دون أن تنال إحداها من الحصة السوقية للآخرين .  
و على النقيض من ذلك فإن تدهور الطلب يؤدي الى مزيد من المنافسة حيث تقاوم الشركات من أجل الإحتفاظ بنصيبها السوقي . لذلك فالطلب المتدهور يشكل تهديداً رئيسياً للشركات .

**ج- عوائق الخروج من الصناعة :** و تمثل المحدد الثالث لقوة المنافسة بين الشركات و هي عوائق إقتصادية ، إستراتيجية و عاطفية تمنع الشركة من الخروج من الصناعة . و كلما كانت إرتفعت عوائق الخروج قد تجد الشركات نفسها محتجزة داخل صناعة غير مربحة حيث يتسم الطلب الكلى بالثبات أو التدهور مما يؤدي الى منافسة أكثر حدة و منافسة سعرية .

و تتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعاً ما يلي :

١- الإستثمارات فى الأصول

٢- التكاليف الثابتة العالية للخروج

٣- الارتباط العاطفى بصناعة معينة

٤- الإعتماد الإقتصادى على الصناعة

٥- الحاجة الى الإبقاء على مجموعة من الأصول الغالية عند

أو أعلى من الحد الأدنى للمشاركة بفاعلية فى الصناعة .

٣- قوة المساومة عند المشتريين : و هى القوة الثالثة من نموذج بورتر التنافسى ، و المشتريين فى الصناعة قد يكونوا المستهلكون الأفراد أو الشركات التى توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين .

تشير قوة المساومة عند المشتريين الى قدرة المشتريين على المساومة لتخفيض الأسعار التى تفرضها الشركات فى الصناعة ، أو الى رفع التكاليف التى تتحملها الشركات من خلال طلبهم منتجاً أفضل جودة و خدمة . و بتخفيض الأسعار و زيادة التكاليف ، يمكن للمشتريين الأقوياء أن يعملوا على تقليص أرباح الصناعة (تهديد) . من ناحية أخرى عندما يكون المشترون فى موقف مساومة ضعيف ، فإن الشركات فى الصناعة يمكنها رفع الأسعار و ربما تقلص التكاليف بتخفيض جودة منتجاتها و الخدمة المرتبطة بها ، و بالتالى زيادة مستوى أرباح الصناعة .

حسب رؤية بورتر فإن المشتريين يكونوا أكثر قوة في الظروف التالية :

- ١- عندما تتكون الصناعة التي تعرض منتجاً أو خدمة معينة من العديد من الشركات الصغيرة بينما يكون المشترون قليلي العدد لكن حجمهم كبير و لذلك يمكنهم السيطرة على الشركات التي تعرض منتجاتها .
- ٢- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة حيث يستغلوا قوتهم الشرائية للمساومة على تخفيض السعر .
- ٣- عندما يعتمد العرض في الصناعة على المشتريين في نسبة كبيرة من إجمالي الطلبات .
- ٤- عندما يكون بمقدور المشتريين تمويل الطلبات من الشركات العارضة بتكلفة منخفضة .
- ٥- في حالة أن هنالك حدود اقتصادية للمشتريين لشراء المدخلات من شركات متعددة في آن واحد .
- ٦- عندما يكون بمقدور المشتريين التهديد بدخول الصناعة و إنتاج المنتج بأنفسهم .

## ٤- قوة المساومة عند الموردين : و هى القوة التنافسية الرابعة لنموذج

بورتر ، و تشير الى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات أو رفع تكاليف الصناعة بطرق أخرى . الموردون الأقوياء يمكن أن يخفضوا أرباح الصناعة من خلال رفع تكاليف الشركات فى الصناعة لذلك فهم يمثلون تهديداً ، من ناحية اخرى إذا كان الموردون ضعافاً يكون للشركات فى الصناعة فرصة لفرض تخفيض أسعار المدخلات و طلب مدخلات عالية الجودة .

و وفقاً لما حدده بورتر، فإن الموردون يكونون فى وضع أقوى فى المواقف التالية :

١- إذا كان المنتج الذى يبيعه الموردون له بدائل قليلة وهو حيوى و أساسى للشركات داخل الصناعة .

٢- إذا كانت الصناعة التى تنتمى إليها الشركة المشتريّة لا تمثل عميلاً مهماً للموردين و بالتالى لا تتأثر أرباحهم كثيراً بمشتريات الشركات فى هذه الصناعة .

- ٣- إذا كانت الشركات داخل الصناعة ستتحمل تكاليف تحول معتبرة في حالة تحولها الى منتج لمورد آخر .
- ٤- عندما يهدد الموردون بدخول صناعة عملائهم و استخدام مدخلاتهم لتصنيع المنتجات و التي يمكنها المنافسة مباشرة مع منتجات الشركات العاملة في الصناعة .
- ٥- عندما لا تستطيع الشركات داخل الصناعة التهديد بدخول صناعة مورديها و تصنيع مدخلاتهم الخاصة بأنفسهم .

**٥- المنتجات البديلة :** إن القوة الأخيرة لنموذج بورتر تتمثل في التهديد من قبل المنتجات البديلة ، و هي تلك المنتجات الخاصة بصناعات اخرى و التي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك .

إن وجود بدائل دقيقة و قوية يمثل تهديداً تنافسياً قوياً حيث يشكل قيد على السعر الذي يمكن للشركات العاملة في صناعة واحدة فرضه لمنتجاتها .

أما في حالة وجود بدائل قليلة قوية لمنتجات الصناعة ، فإن هذه البدائل تمثل قوة تنافسية ضعيفة .

## المجموعات الإستراتيجية داخل الصناعة :

المجموعة الإستراتيجية هي مجموعة الشركات داخل صناعة ما و التي تتبع نفس الإستراتيجية الأساسية المتعلقة بتمركز منتجاتها في السوق (قنوات التوزيع المستخدمة ، قطاعات السوق التي تخدمها ، جودة منتجاتها، سياسة التسعير..الخ)

و الإستراتيجية الأساسية لأي مجموعة إستراتيجية تختلف عن إستراتيجية الشركات في المجموعات الإستراتيجية الأخرى .

## المعاني الضمنية للمجموعات الإستراتيجية :

إن مفهوم المجموعات الإستراتيجية يحتوى على عدد من المعاني الضمنية لتحديد الفرص و التهديدات داخل الصناعة و التي تتلخص في الآتى :

**أولاً :** إن كل الشركات داخل المجموعة الإستراتيجية تتبنى نفس إستراتيجية التمركز في السوق ، لذلك يتجه المستهلكون للنظر الى منتجات هذه الشركات كبديل مباشرة لبعضها البعض . بذلك يصبح أقرب منافسي الشركة هم الذين يشاركونها المجموعة الإستراتيجية و من ثم فإن معظم التهديد المباشر لربحية الشركة يأتي من المنافسين داخل مجموعتها الإستراتيجية .

**ثانياً :** إن المجموعات الإستراتيجية المختلفة ، يمكن أن تتبنى مواقف تنافسية تختلف بالنظر لكل قوة من قوى المنافسة . و لذلك فإن كل مجموعة إستراتيجية ربما تواجه مجموعة مختلفة من الفرص و التهديدات .

## **دور عوائق الحركة :**

عوائق الحركة هي مجموعة من العوامل داخل الصناعة تكبح حرية الشركات للحركة بين المجموعات الإستراتيجية ، و تتضمن كلاً من عوائق الدخول الى المجموعة و عوائق الخروج من المجموعة التي تتواجد فيها الشركة .

## تحليل دورة حياة الصناعة

إن المحدد المهم لمدى قوة و شدة القوى التنافسية فى صناعة ما ،وبالتالى طبيعة الفرص و التهديدات ، هو التغييرات التى تطرأ على تلك الصناعة بمرور الوقت. قد يتغير الهيكل الإستراتيجى للمجموعة كما أن قوة و طبيعة كل قوة من قوى بورتر التنافسية قد تتغير مع تطور الصناعة .

يعتبر نموذج دورة حياة الصناعة أداة مفيدة فى تحليل آثار تطور الصناعة على القوى التنافسية ، و يعين هذا النموذج خمس مراحل متتابعة لتطور صناعة ما و هو ما يؤدى الى وجود خمسة أنواع متميزة لبيئة الصناعة هى :

- ١- بيئة صناعية ناشئة
- ٢- بيئة صناعية نامية
- ٣- بيئة صناعية متباطئة
- ٤- بيئة صناعية ناضجة
- ٥- بيئة صناعية متدهورة

# البيئة الكلية

تضم البيئة الكلية البيئة الإقتصادية ، التكنولوجية ، السكانية ، الإجتماعية و السياسية الأوسع و التي تكون الشركات و الصناعات جزءاً لا يتجزأ منها .

إن التغيرات التي تطرأ على القوى الموجودة في البيئة الكلية يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على واحد من أو كل القوى في نموذج بورتر ، و بالتالي تغيير القوة النسبية لتلك القوى و معها تغيير في جاذبية الصناعة .

إن الإهتمام بدراسة عوامل البيئة الكلية يعتبر أمراً مهماً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للشركة حيث تفيد نتائج هذه الدراسات في تحديد الفرص التي يمكن إقتناصها و المخاطر و التهديدات التي يجب على الشركة تجنبها أو علاجها .

**القوى الإقتصادية :** تؤثر القوى الإقتصادية على رفاهية الشعب أو الإقتصاد المحلي للمنظمة ، و هذا بدوره يؤثر على قدرة الشركة أو الصناعة على تحقيق معدل كاف على إستثماراتها . و أهم أربعة عوامل رئيسية في البيئة الكلية هي :

معدل النمو الإقتصادي ، معدلات الفائدة ، معدلات سعر الصرف و معدلات التضخم .

**القوى التكنولوجية :** يمكن للتغير التكنولوجي أن يحول منتجات راسخة الى منتجات متقدمة ، و فى نفس الوقت يمكنه أن يخلق إحتتمالات عديدة لظهور منتج جديد . و هكذا فإن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون مبدعاً و مدمراً معاً حيث يمثل فرصة و تهديد للشركة .

**القوى الديموغرافية :** تعتبر القوى الديموغرافية نتاج التغيرات التى تحدث فى خصائص السكان (العمر، النوع، الطبقة الإجتماعية .. الخ ) و مثل القوى الأخرى فى البيئة العامة ، فإن القوى الديموغرافية تظهر للمديرين الفرص و التهديدات كما تحمل معانى ضمنية رئيسية للمنظمات .

**القوى الإجتماعية :** تشير القوى الإجتماعية الى الطريقة التى تتغير بها الأخلاق و القيم الإجتماعية ، و تؤثر بها فى الصناعة . و التغيير الإجتماعى تنتج عنه فرص و تهديدات مثل غيره من قوى البيئة الكلية .

**القوى السياسية و القانونية :** القوى السياسية و القانونية هي حصيلة للتغيرات في القوانين و اللوائح المنظمة . و تنتج هذه التغيرات من التطورات السياسية و القانونية في المجتمع و التي تؤثر بشكل كبير على المديرين و الشركات و يمكن أن تخلق فرصاً و تهديدات .

# البيئات العالمية و الوطنية

إن الكثير من العمليات تتم على مستوى البيئات العالمية و الوطنية ، و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على هيكل المنافسة للصناعة . و هنا يمكن التركيز على اثنتين من هذه البيئات هما عولمة الإنتاج و الأسواق ، و الميزة التنافسية الوطنية .

**١- عولمة الإنتاج و الأسواق :** شهدت الخمسون عاماً الماضية إنخفاضاً كبيراً في عوائق التجارة و الإستثمار الدولية فقد هبط متوسط تعريفه الرسوم على السلع المصنعة المتداولة من الدول المتقدمة كما أن بعض الدول قامت بإزالة اللوائح التي تمنع الشركات الأجنبية من دخول الأسواق المحلية و إنشاء مصانع أو إكتساب شركات محلية . نتيجة لهذه التطورات ، كانت هناك طفرة في كل من حجم التجارة الدولية و قيمة الإستثمارات الأجنبية المباشرة .

و قد تزايدت عولمة الإنتاج مع تحقيق الشركات لميزة من وراء إنخفاض عوائق التجارة الدولية و الإستثمار حيث قامت بعض الشركات بنشر أجزاء مهمة من عملياتها الإنتاجية حول العالم مستفيدة من الفروق الوطنية في التكلفة و جودة عوامل الإنتاج .

أما بالنسبة لعولمة الأسواق ، فإن هنالك من يقول إننا بصدد الانتقال من نظام دولى تكون فيه الأسواق الوطنية كيانات متميزة و مستقلة ، منعزلة عن بعضها البعض بواسطة حواجز تجارية و عوائق له علاقة بالمسافات و الزمن و الثقافة الى نظام تندمج فيه الأسواق الوطنية فى سوق عالمى واحد ضخم .

### إن الإتجاه نحو عولمة الإنتاج و الأسواق له عدة معانٍ ضمنية متعلقة بالمنافسة داخل الصناعة تتلخص فى الآتى :

أولاً : إن حدود الصناعة لا تتوقف عند الحدود الوطنية و حيث أن كثير من الصناعات أصبحت عالمية فالمنافسون الفعليون و المحتملون يتواجدون ليس فقط فى السوق المحلى و إنما فى الأسواق الوطنية الأخرى أيضاً .

ثانياً : إن التحول من الأسواق الوطنية الى الأسواق العالمية قد أدى الى زيادة حدة المنافسة فى الصناعة .

ثالثاً : إنه كلما ازدادت حدة المنافسة زادت معها معدلات التجديد و الإبتكار حيث أن الشركات تكافح من أجل تحقيق أفضلية على منافسيها من خلال تقديم منتجات جديدة .

رابعاً : بالرغم من أن العولمة قد أدت الى زيادة حدة تهديد الدخول و كذلك زيادة حدة المنافسة داخل الكثير من الأسواق الوطنية لكنها خلقت فرصاً ضخمة للشركات العاملة فى هذه الأسواق .

## ٢ - الميزة التنافسية الوطنية :

بالرغم من عولمة الإنتاج و الأسواق ، إلا إن الكثير من الشركات الناجحة فى صناعات معينة ما زالت تتمركز فى عدد من الدول مثلاً العديد من الشركات الناجحة عالمياً فى مجال المكونات الالكترونية تستوطن اليابان . هذا يعنى أن حالة الدولة التى تستوطنها الشركة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الوضع التنافسى لتلك الشركة فى السوق العالمية .

تحتاج الشركات الى فهم كيفية تأثير العوامل الوطنية على الميزة التنافسية لكى تتمكن من تحديد و تعريف الآتى :

- من أين يمكن أن يأتى أكثر منافسيها أهمية ؟
- أين تريد توطين أنشطة إنتاجية معينة ؟

فى دراسة للميزة التنافسية الوطنية ، قام بورتر بتحديد أربع خواص للبيئة الوطنية و التى لها تأثير مهم على المنافسة العالمية للشركات التى تستوطن هذه الدولة وهى:

- ١- عامل الهبات أو المزايا الطبيعية ( وضع الدولة بالنسبة لعوامل الإنتاج ) .
- ٢- ظروف و أحوال الطلب (طبيعة الطلب المحلى على المنتج الصناعى أو الخدمة).
- ٣- الصناعات المرتبطة ذات العلاقة و الداعمة ، و تشير هذه الخاصية الى وجود أو غياب الصناعات المغذية و الصناعات المرتبطة ذات الصلة القادرة على المنافسة على المستوى العالمى .
- ٤- إستراتيجية الشركة و الهيكل و المنافسة ، هذه الخاصية تصف الظروف و الأحوال السائدة و التى تحكم الكيفية التى تنشأ بها الشركات ، و تنظيمها و إدارتها و طبيعة المنافسة المحلية .

**الإدارة الاستراتيجية**  
**مدخل متكامل**  
**إعداد د. على حامد الشحات**

**الفصل الثالث**  
**التحليل الداخلي**  
**الكفاءات المتميزة ...**  
**المزايا التنافسية والربحية**

# خطوات التحليل الداخلى

١- وعى المديرين بالعملية التى تحقق القيمة وإرباح الشركة ودور الموارد والقدرات فيها

٢- فهم وإدراك أهمية الكفاءات المتفوقة والتحديث والاستجابة للعميل

٣- القدرة على تحليل مصادر الميزة التنافسية لفهم فرص التحسين

ترتكز الميزة التنافسية على أربعة أركان، هي:  
الكفاءة، والتحديث، وسرعة الاستجابة للعميل،  
وجودة المنتج.

والشركة تمتلك ميزة تنافسية عندما يكون معدل  
ربحها أعلى من متوسط الصناعة التي تعمل بها،  
كما أنها تمتلك ميزة تنافسية راسخة عندما تحافظ  
على معدل ربحية أعلى من متوسط الصناعة لعدة  
سنوات متصلة.

# الاستراتيجية والكفاءات المتميزة والميزة التنافسية: الكفاءات المتميزة:

## Distinctive Competencies

هي نقاط قوة ذاتية للشركة، تساعد على تمييز منتجاتها، أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، مما يكسبها ميزة تنافسية. فمثلاً، تمتلك شركة تويوتا كفاءات متميزة في عمليات التشغيل وعمليات التطوير، فاستحدثت نظام المخزون الصفري، والإنتاج اللحظي (JIT) وخفض وقت إعداد الآلات، وغيرها. وساعدت هذه الكفاءات المتميزة مجتمعة على تحقق الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، وهما ركائز قاعدة التميز التنافسية لتويوتا في صناعة السيارات. وتنشأ الكفاءات المتميزة من مصدرين متكاملين هما: الموارد، والقدرات.

## الموارد:

## Resources

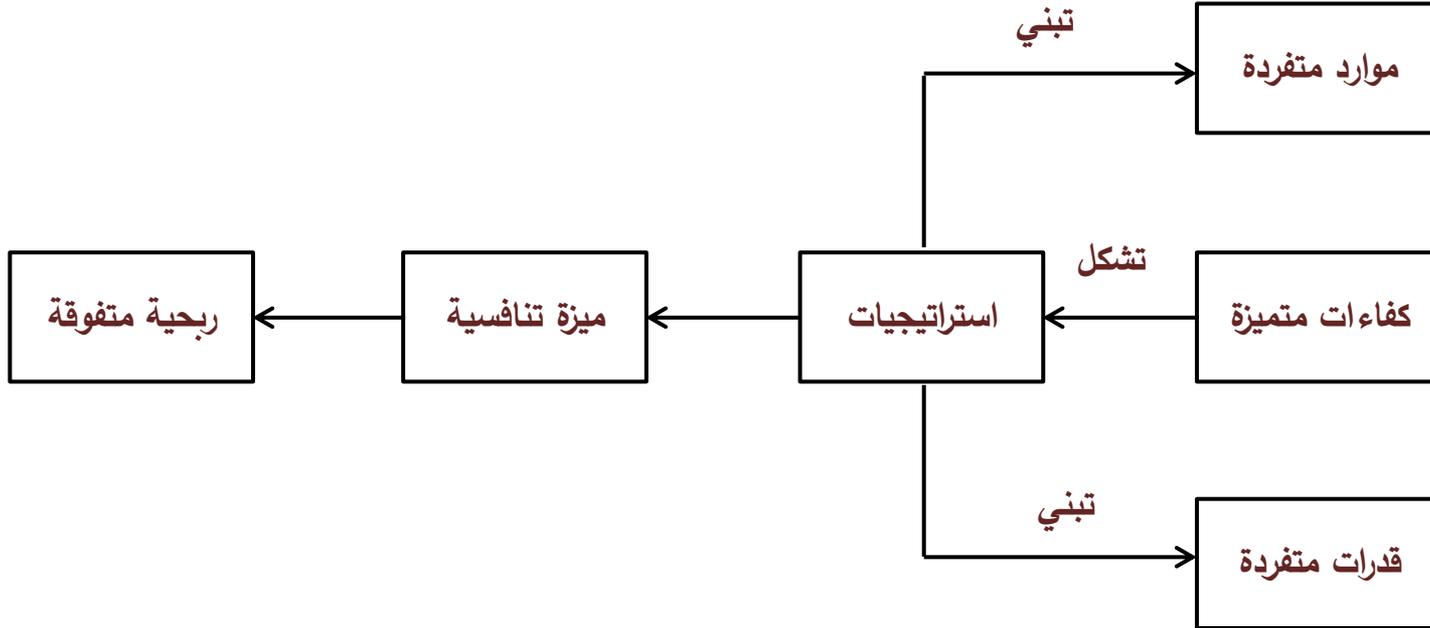
تشمل الإمكانيات المالية، والمادية، والبشرية. والتكنولوجية، وعامل التنظيم، والتي تساعد الشركة على خلق (توفير) قيمة للعملاء. والموارد قد تكون مادية ملموسة، أو غير مادية وغير ملموسة، مثل: الاسم التجاري، والشهرة، والمعرفة الفنية، وبراءات الاختراع.

القدرات:

## Capabilities

هي مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها وحسن استخدامها، وتكمن تلك المهارات في القواعد التنظيمية، وسياسات وإجراءات وقواعد العمل. فقدرات الشركة هي نتائج تفاعل هيكلها التنظيمي، وعملياتها، ونظم الرقابة بها، وهي بطبيعتها غير ملموسة.

# الكفاءة المتميزة = موارد متفردة × قدرات متفردة

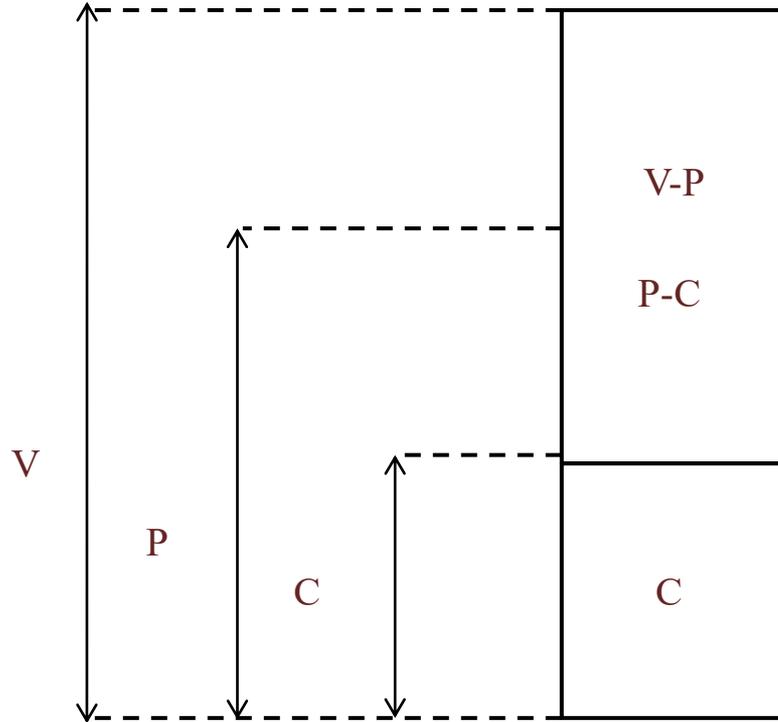


العلاقة بين الموارد والقدرات والكفاءات، والميزة التنافسية

تكون الكفاءة المتميزة (خفض التكلفة مثلاً) في أقوى حالاتها عندما تمتلك الشركة موارد متفردة ذات قيمة عالية وقدرات متفردة على إدارة تلك الموارد، وترتكز استراتيجيات الشركة على كفاءتها المتميزة، فتحقق لها مزايا تنافسية تعظم أرباحها، كما تبني لها موارد وقدرات جديد أو تدعم الحالي منها، مما يؤدي إلى تعزيز وتقوية كفاءات الشركة، وهكذا نجد أن الكفاءات المتميزة تشكل استراتيجيات فعالة تساعد على دعم وبناء كفاءات متميزة جديدة، فالاستراتيجيات الفعالة تبني موارد وقدرات جديدة.

## الميزة التنافسية وخيارات التسعير لتعظيم القيمة والربحية:

القيمة (Value V) هي أشياء ينسبها العميل للمنتج، وهي دالة لخصائص المنتج، مثل: الأداء، والجودة، وخدمة ما بعد البيع، ... وتسعى الشركات لتعظيم قيمة منتجاتها في عيون عملائها، ليتوفر أمامها خيارات سعرية كثيرة، والسعر (Price P) الذي تحدد الشركة يجب أن يكون أقل من قيمتها لدى العميل، حتى يتحقق ما يسمى بفائض المستهلك (V-P).



قيمة المنتج للمستهلك  $V$

السعر  $P$

تكلفة الوحدة  $C$

$V - P =$  فائض المستهلك

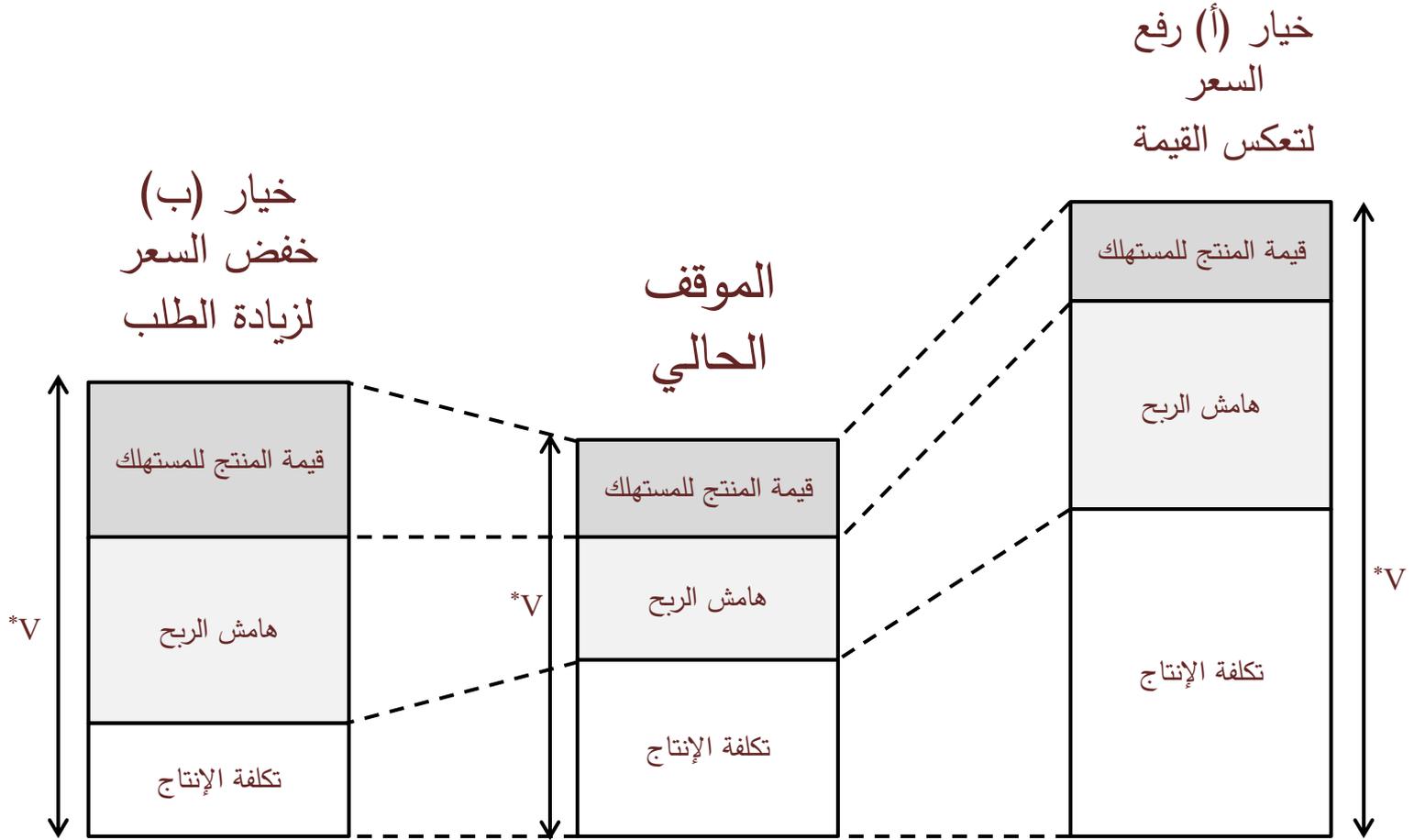
$P - C =$  هامش الربح

القيمة المحققة (المدركة)

$V - C =$

تتوقف ربحية الشركة على قيمة المنتج لدى العميل ( $V$ )، وسعر البيع ( $P$ )، وتكلفة الوحدة ( $C$ ).

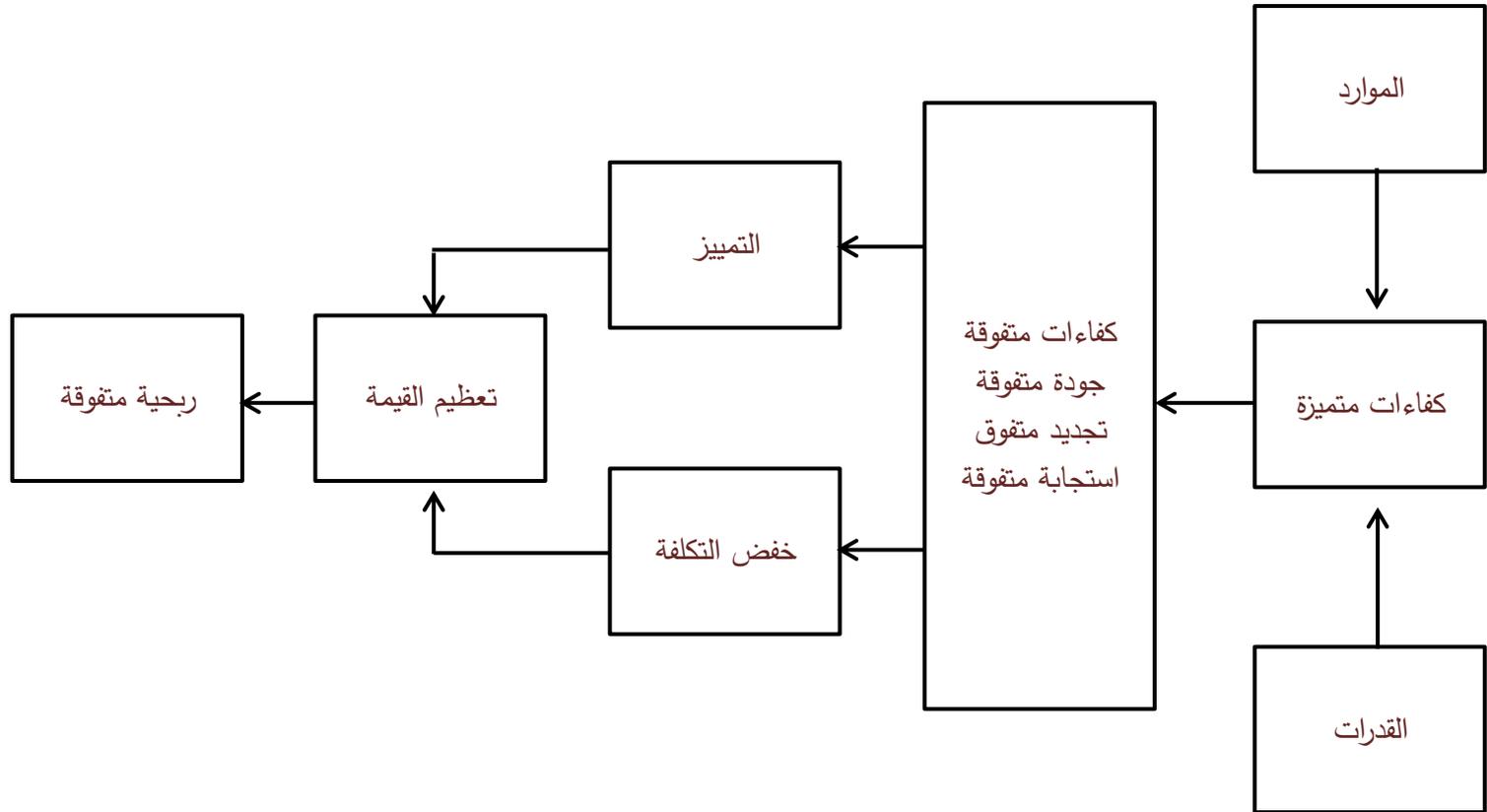
يلاحظ أن فائض المستهلك ( $V-P$ ) يتوقف جزئياً على شدة المنافسة، وكلما قلت المنافسة استطاعت الشركة تحديد سعر بيع أعلى.



## تعظيم القيمة والخيارات السعرية

يجب على المديرين إدراك العلاقة بين القيمة، والسعر، وحجم الطلب، والتكلفة عند اتخاذ القرارات لتعزيز الميزة التنافسية والربحية، وعليهم كذلك إدراك تأثير المتبادل بينهم.

## التميز وجذور الميزة التنافسية:

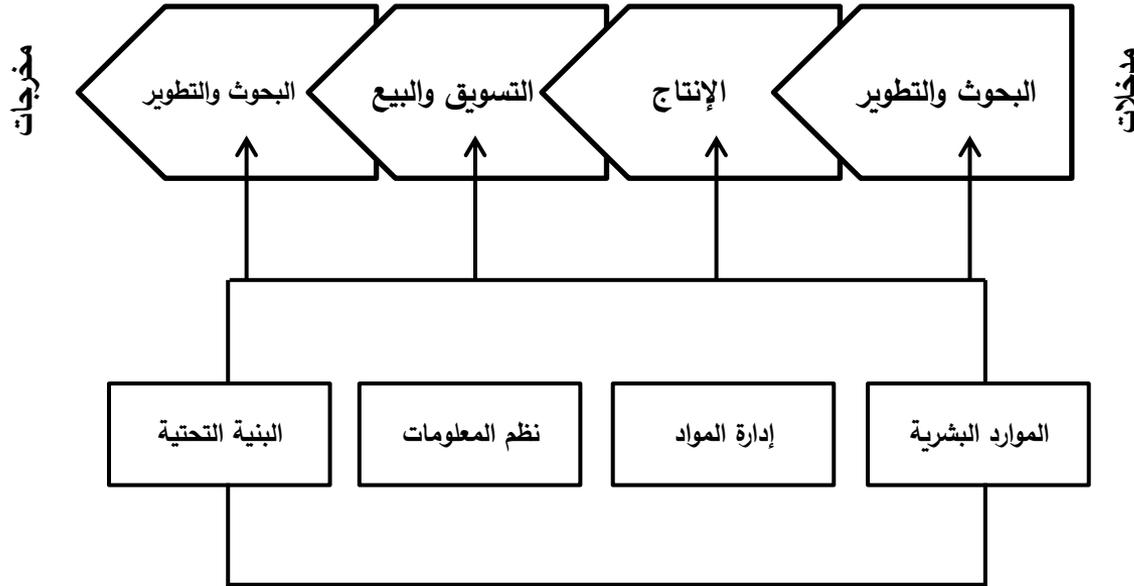


## سلسلة القيمة:

### The Value Chair

سلسلة القيمة، هي مجموعة الأنشطة الأساسية والخدمية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك.

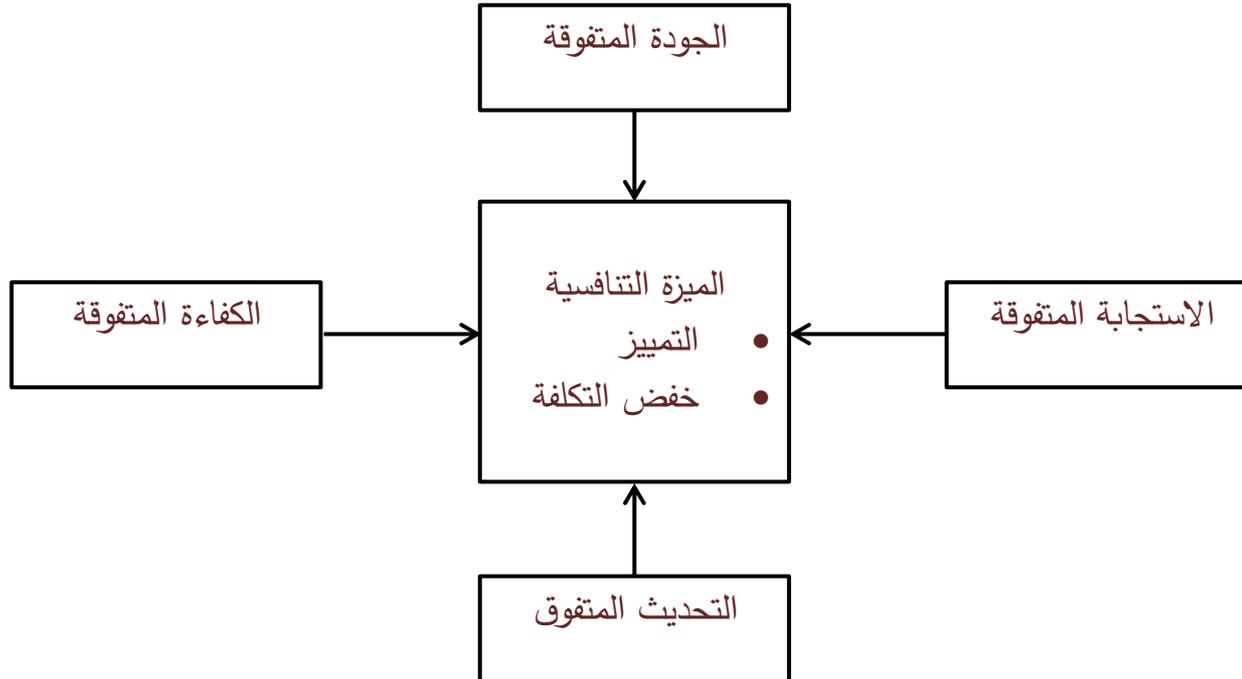
#### أنشطة أساسية



#### أنشطة خدمية

# Competitive Advantage

# أسس بناء الميزة التنافسية:



تتحقق الميزة التنافسية (التمييز - خفض التكلفة) من خلال أربعة عناصر:  
الكفاءة:

## Efficiency

هي تعبير عن مدى حسن استخدام الموارد المتاحة، ومنع الفاقد والضياع منها.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة الإنتاجية}$$

وكلما ارتفعت الكفاءة، انخفضت التكلفة. ومن أهم مؤشرات الكفاءة، إنتاجية عنصر العمل، وإنتاجية رأس المال المستثمر.

## الجودة:

### Quality

يقصد بالجودة، مدى مقابلة مواصفات المنتج لاحتياجات وتوقعات العميل. وتتحقق الجودة المتفوقة عندما يدرك العملاء أن مواصفات المنتج أكبر قيمة مقارنة بمنتجات المنافسين.

## الاعتمادية:

### Reliability

يعبر عن الاعتمادية بمدى قيام المنتج بأداء وإنجاز الوظيفة التي صمم من أجلها بثبات وبشكل جيد. والاعتمادية تعظم قيمة المنتج لدى العميل، مما يسمح بعرض سعر أعلى (ليكزس) للمنتج، كما يزيد من حجم الطلب وتحقيق وفورات الإنتاج الكبير، وخفض التكلفة وتعظيم هامش الربح، كما تقلل من تكلفة الإصلاح والصيانة، مما يؤدي لزيادة الإنتاجية.

## التحديث والتطوير والابتكار:

### Innovation

هو استحداث منتجات أو عمليات جديدة ... وتحديث المنتج هو تطوير منتجات موجودة بمواصفات متميزة، واستحداث منتجات جديدة. أما تحديث العمليات فهو تطوير عمليات إنتاج جديدة، لإنتاج منتجات أعلى جودة و/أو أقل تكلفة، مثل: الإنتاج اللحظي (JIT)، والمخزون الصفري، ونظام الإنتاج المرن، وفرق الإدارة الذاتية، ... والتحديث يميز الشركة عن منافسيها، ويزيد من قيمة المنتج لدى العميل، مما يزيد الطلب، ويخفض التكلفة، ويسمح بفرض سعر استثنائي.

## الاستجابة للعملاء:

### Responsiveness to Customers

يقصد بها: ١. تلبية مواصفات العميل (الإنتاج للطلب)، و/أو ٢. سرعة أداء الخدمة أو تقديم السلعة، و/أو ٣. الاستجابة للطلبات الطارئة الفجائية، و/أو ٤. الاستجابة للطلبات الصغيرة وكبيرة الحجم، و/أو ٥. القضاء على صفوف وقوائم الانتظار.

## بقاء واستمرار الميزة التنافسية:

# The Durability of Competitive Advantage

## Barriers of Imitation

## حواجز التقليد والمحاكاة:

إن أي كفاءة متميزة يمكن في النهاية تقليدها من قبل المنافسين، والوقت هو العامل الحاسم، فكلما طال تعاضمت فرصة الشركة لجني الأرباح وتقوية مركزها السوقي، وزادت تكلفة التقليد والمحاكاة على المنافسين، وكلما ارتفعت حواجز التقليد ترسخت الميزة التنافسية للشركة.

## Imitating Resources

## تقليد الموارد:

أسهل الكفاءات المتميزة الممكن تقليدها، هي الكفاءات المعتمدة على موارد مادية ملموسة، مثل المباني والمصنع والآلات، لأنها مرئية للمنافسين ويمكن شراؤها. أما الكفاءة المعتمدة على موارد معنوية غير ملموسة فيصعب محاكاتها، مثل اسم الماركة حيث تعتبر مرادفاً للجودة العالمية (كاتلربيلار - سوني). ويلاحظ أن انتقال العاملين بين الشركات قد خفض من حواجز التقليد، فخطط التسويق يتم تقليدها، و ٦٠% من براءات الاختراع يتم تقليده خلال ٤ سنوات من تقديم المنتج الجديد، فالكفاءة المعتمدة على المعرفة عمرها قصير.

## Imitating Capabilities

## تقليد القدرات:

يعصب تقليد القدرات، لأنها تعتمد على طريقة اتخاذ القرارات وأداء العمليات، ومتأصلة بعمق داخل الثقافة التنظيمية للشركة، كما أنها موزعة على عدد هائل من العاملين، ولا يحتكرها شخص واحد. يمكن استنجاؤه.

## Capability of Competitors

## قدرة المنافسين:

تتوقف قدرة المنافسين على التقليد على:

**الالتزام الاستراتيجي للمنافس:** وهو التزام المنافس بطريقة في أداء وتنفيذ الأعمال، اعتماداً على موارد وقدرات محددة يصعب تغييرها، وتحتاج لوقت طويل نسبياً لتعديلها ... ومثال لذلك تأخر صناعة السيارات الأمريكية في رد فعلها تجاه الكفاءة المتميزة لشركات السيارات اليابانية، مما أعطى الأخيرة الوقت الكافي لبناء مركزاً استراتيجياً بالسوق، وولاء للماركة، يصعب بعد ذلك النيل منها.

## قدرة المنافس على الاستيعاب والتطبيق:

تشير إلى قدرة المنافس على تحديد وتعيين وتقييم وفهم واستيعاب واستخدام المعارف والكفاءات الجديدة. فلقد احتاجت جنرال موتورز لسنوات طويلة كي تطبق نظم الإنتاج المرنة، والإنتاج اللحظي، والمخزون الصفري. فالكفاءة المستحدثة هدمت القواعد والأعراف السائدة

## Industry Dynamics

## في ديناميكية الصناعة:

صناعة السيارات.

بعض الصناعات بطبيعتها سريعة التغير (مثل صناعة الحاسبات والأسلحة والملابس الجاهزة)، مما يعني قصر دورة حياة المنتجات، وسرعة زوال الميزة التنافسية، بسبب التحديث والتطوير المستمر.

كلما انخفضت حواجز التقليد، وزادت قدرة المنافسين على التقليد، وزادت ديناميكية الصناعة، زالت المميزات التنافسية سريعاً.

## لماذا تفشل الشركة في حماية ميزاتها التنافسية؟

### القصور الذاتي:

### Inertia Dynamism

يحدث نتيجة عدم مواكبة التغيير، أو بسبب الاستغراق في الميزة التنافسية (التنوع) حتى تفقد قيمتها وتتحول إلى بلاء، أو الثقة المفرطة في النفس التي تدفع الشركة للإيمان بقدرتها على بيع أي شيء، فتهمل تطوير منتجاتها.

### الالتزامات الاستراتيجية:

إن الالتزام الاستراتيجي يحد من قدرة الشركة على تقليد منافسيها وتسبب قصوراً تنافسياً.

### The Icarus Paradox

### تناقض إيكاروس الظاهري:

تنبهر الشركة بنجاحها، وتمضي في السير على نفس الدرب، لضمان النجاح في المستقبل، كما نجحت في الماضي، وتغرق في التخصص، وتفقد رؤيتها للسوق، وتنكب داخلياً على نفسها، مما يؤدي إلى فشلها. إضافة لذلك فإن التغيير يواجه بمقاومة ممن يشعرون بتهديد من هذا التغيير، يمس مراكزهم أو سلطاتهم أو مسيرتهم، ومثال لذلك جمود الشركات العائلية بسبب كبر العائل.

## كيف تحمي الشركة ميزاتھا التنافسية؟

التركيز على الأركان الأربع لبناء الميزة التنافسية:

وتشمل: الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعملاء، وتطوير كفاءات متميزة لتحقيق أداء متفوق في تلك المجالات.

## التحسين والتعلم المستمر:

الشيء الوحيد الثابت هو التغيير، فالشركة يجب أن تستمر في تحسين كفاءتها، وجودتها، وتطوير نفسها، وسرعة الاستجابة لعملائها. كما عليها أن تتعلم من أخطائها السابقة ولا تكررھا، وتنقل الخبرات داخلھا.

## تتبع أفضل الممارسات واستخدام القياس المقارن:

ويعني تقليل الفجوة بين أداء الشركة وأداء أفضل نموذج بالعالم Benchmarking، ويكون مقياس النجاح هو الحد من الفجوة، وغلقتها إن أمكن.

## التغلب على القصور الذاتي: Overcome Inertia:

يقصد به التغلب على القوى الداخلية الراضية والمقاومة للتغيير داخل المنظمة.

## دور الحظ: The Role of Luck

الحظ قد يساعد مرة، ولكنه لن يساعد ألف مرة، فإذا أتى الحظ، فيجب ألا نضيع الفرصة.

# الفصل الرابع

بناء الميزة التنافسية  
من خلال استراتيجية المستوى الوظيفي

# نظرة عامة

- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: هي تلك الاستراتيجيات التي توجه لتحسين فعالية عمليات الشركة وقدرتها على تحقيق:

\* الكفاءة المتفوقة

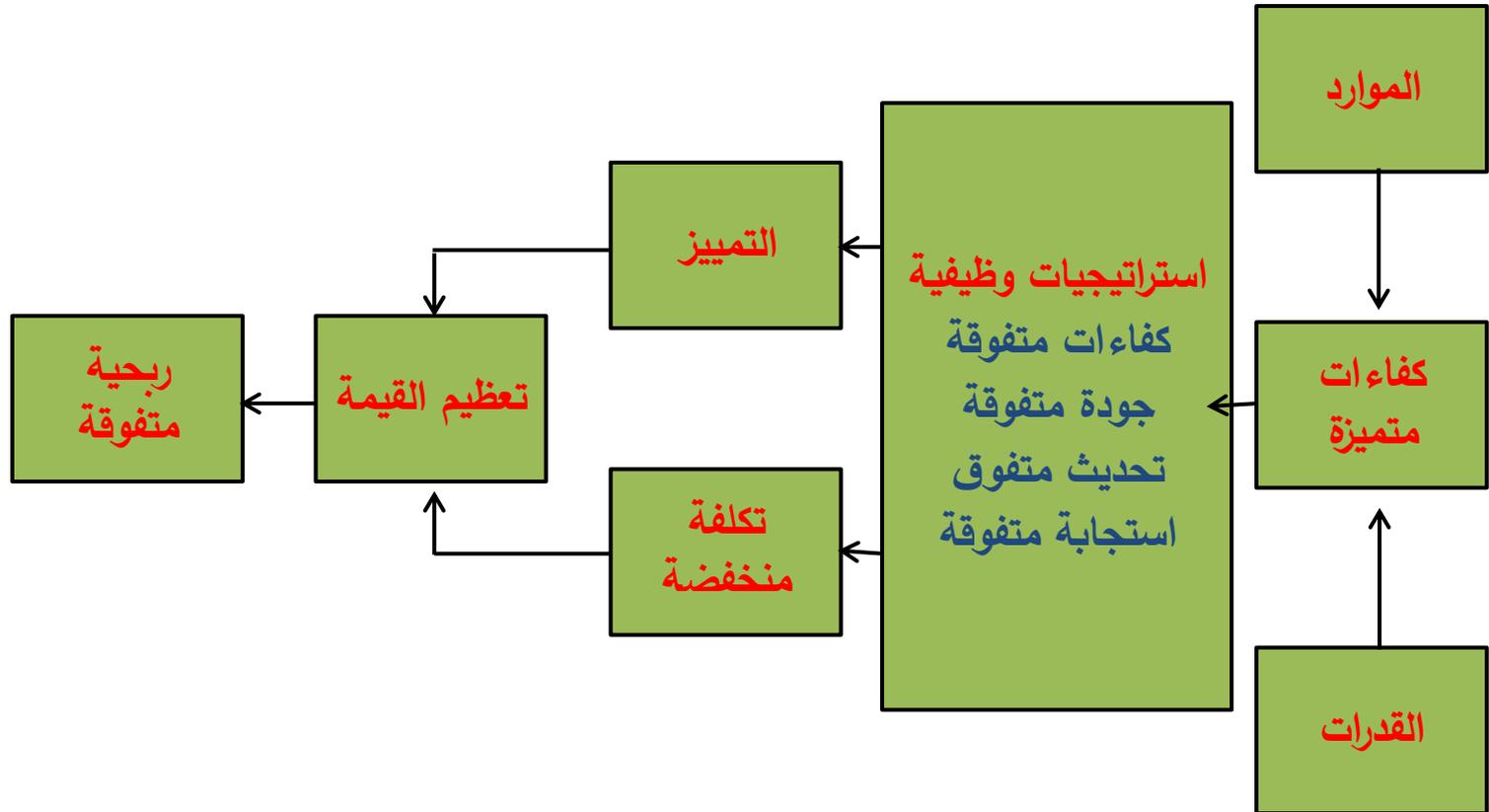
\* الجودة المتفوقة

\* التحديث المتفوق

\* الاستجابة المتفوقة

- من الأهمية ان نتذكر دائما طبيعة العلاقات بين الاستراتيجيات الوظيفية (الكفاءات المتميزة، التمييز، التكلفة المنخفضة، خلق القيمة) والربحية
- تهدف جميع الاستراتيجيات الوظيفية على تحسين عمليات التشغيل، لتوفير مزايا تنافسية للشركة، من خلال تحقيق الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، والتحديث المتفوق، وسرعة الاستجابة المتفوقة للعملاء، مما يعزز ويظهر تمييز المنتج عن منتجات المنافسين، ويخفض تكلفته وسعره، مما يعظم قيمته في نظر العملاء، فيقبلون عليه ويزيد الطلب، وتتحقق الربحية المتفوقة.

# جذور الميزة التنافسية



# الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي

Achieving Superior Efficiency

\* تحقيق الكفاءة المتفوقة

تعتبر الشركة مجرد أداة لتحويل مدخلات الانتاج إلى مخرجات، وارتفاع الكفاءة يعني ارتفاع الإنتاجية، مما يؤدي إلى خفض التكلفة.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة الإنتاجية}$$

**فالكفاءة:** هي تعبر عن مدى حسن استخدام الموارد المتاحة، ومنع الفاقد منها

# الخطوات التي يمكن ان تتخذها الشركات على المستوى الوظيفي لزيادة كفاءتها

## اولاً: الكفاءة واقتصاديات الحجم: Efficiency and Economies of Scale

يقصد باقتصاديات الحجم، الانخفاض في تكلفة الوحدة المرتبط بزيادة حجم الإنتاج، ويرجع هذا الانخفاض إلى ثلاثة أسباب، هي:

- انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة، والتي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج.
- التخصص وتقسيم العمل. ومع زيادة الطلب تستخدم الآلية في الإنتاج، وبالتالي التخصص وتقسيم العمل، ونتيجة لاكتساب المهارات ترتفع الإنتاجية. فمثلاً انخفضت تكلفة إنتاج السيارة الفورد من 3000 دولار عام ١٩٢٣ إلى 900 دولار عام ١٩٥٨.
- دمج العمليات أو الفروع أو إلغاء بعضها لتحقيق وفورات في التكلفة، مثل دمج فروع بنك وإلغاء البعض الآخر. إن وفورات الحجم تؤدي إلى انخفاض رأس المال المستثمر المطلوب لتحقيق دولار من المبيعات، مما يزيد من معدل دوران رأس المال المستثمر.

المبيعات

معدل دوران رأس المال =

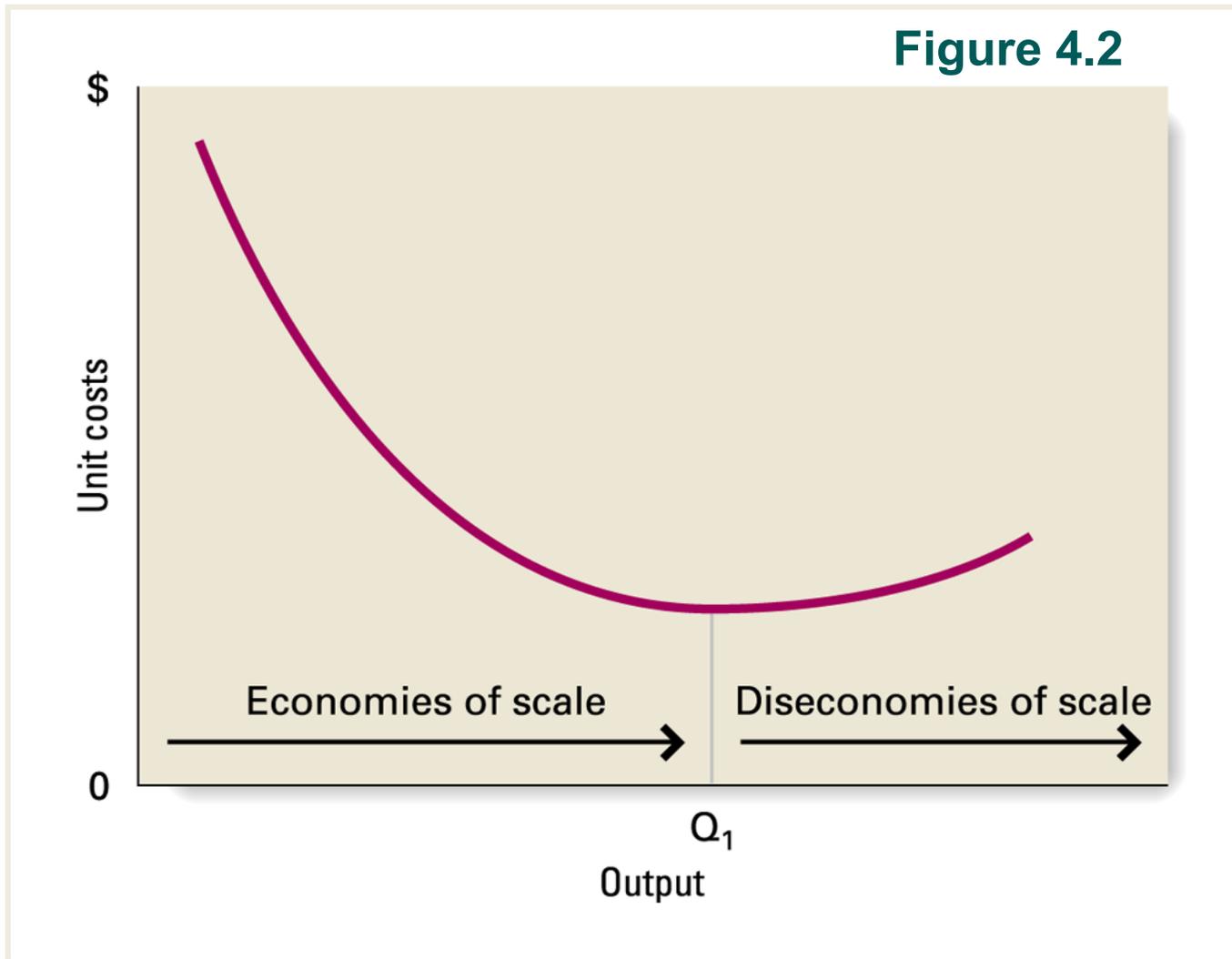
رأس المال المستثمر

## اقتصاديات اضرار اقتصاديات الحجم

- ان الاثار السلبية لعدم كفاءة اقتصاديات الحجم والتي تنتج بسبب التطورات التي تفوق المكاسب الاضافية لاقتصاديات الحجم
- تبدأ تكاليف الوحدة في الارتفاع مع التوسع في حجم المخرجات عند **Q1** وعلى المدراء ألا يكونوا على علم فقط بمدى ونطاق اقتصاديات الحجم ولكن عليهم ان يحددوا متى تبدأ مرحلة اللا اقتصاديات في الظهور والشكل 4.2 يوضح ذلك

**مأخذ وتجاوز الحجم الاقتصادي الأمثل:** لكل شركة حجم اقتصادي أمثل، فيه تتحقق أقل تكلفة لوحدة المنتج، وتجاوزه يؤدي إلى ارتفاع التكلفة، حيث تصل إلى ما يسمى الحجم غير الاقتصادي Diseconomies of Scale، بسبب عدم الكفاءة الإدارية ... حتى حجم الإنتاج Q يحقق وفورات اقتصادية مع كل زيادة للإنتاج، وبعد Q1 وحدة تبدأ تكلفة الوحدة في الارتفاع كلما زاد حجم الإنتاج.

# Economies/Diseconomies of Scale



تابع الخطوات التي تتخذها الشركات على  
المستوى الوظيفي لزيادة كفاءتها

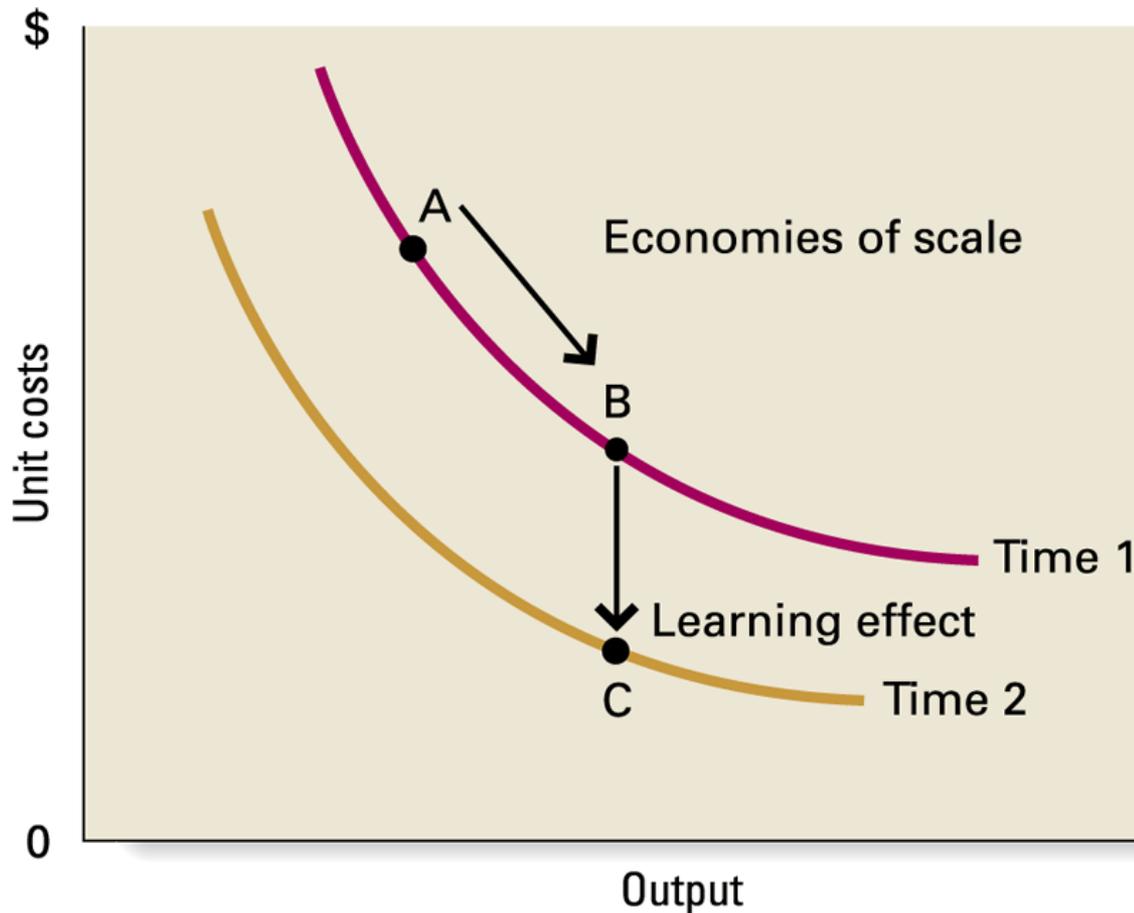
## Learning and Efficiency

## ثانياً: التعلم والكفاءة:

- يعتبر نتيجة التعلم بمثابة وفورات في التكاليف حيث يتعلم العاملون بطريقة التكرار وهي افضل طريقة لتنفيذ المهمة، وبذلك تزداد انتاجية العاملين على مدار الوقت وتنخفض تكاليف الوحدة كلما تعلم العاملون الطريقة الاكثر كفاءة لأداء مهمة معينة
- بزيادة الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدة من التكلفة A إلى التكلفة B ... ومع تكرار العمل والتخصص يتعلم العامل وترتفع إنتاجيته، فتتخفض تكلفة الوحدة من B إلى C، رغم عدم زيادة (اقتصاديات الحجم) حجم الإنتاج، مما يزيد من الأرباح، والعائد رأس المال المستثمر

# Impact of Learning & Scale on Unit Costs

Figure 4.3

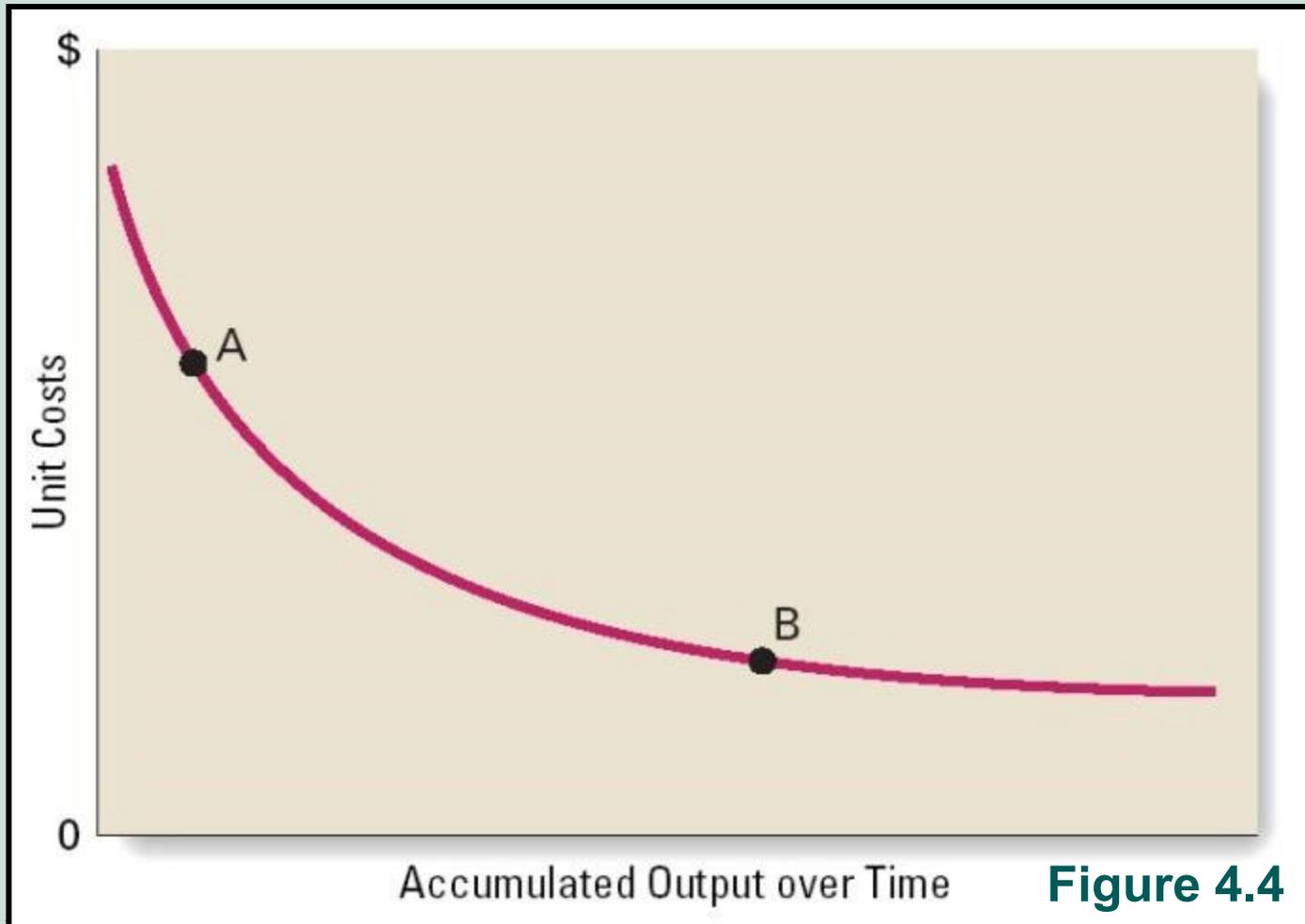


تابع الخطوات التي تتخذها الشركات على  
المستوى الوظيفي لزيادة كفاءتها

## ثالثا: الكفاءة ومنحنى الخبرة: Efficiency and the Experience Curve

- يشير منحنى الخبرة الى عملية التخفيض المنظم لهيكله التكاليف وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة الشكل رقم 4.4 يوضح ذلك
- في الإنتاج النمطي، يشير منحنى الخبرة إلى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة بنسبة معينة في كل مرة يتم فيها مضاعفة حجم الإنتاج ... فلقد لوحظ في صناعة الطائرات انخفاض تكلفة إنتاج الطائرة الرابعة بنسبة ٨٠% عن الطائرة الثانية، والثامنة تنخفض تكلفتها بنسبة ٨٠% عن الرابعة، وهكذا ... وكلما انخفضت تكلفة الوحدة، زادت الربحية، وتحسن المركز التنافسي للشركة
- وعلى الشركة الإسراع بالاستفادة من منحنى الخبرة، من خلال تبني استراتيجية تسويقية جريئة، تعمل على خفض الأسعار، وتنشيط الإعلان والترويج لدعم الطلب، وبالتالي زيادة حجم الإنتاج، فيتم تسريع آثار منحنى الخبرة،

# The Experience Curve



**Figure 4.4**

تابع الخطوات التي تتخذها الشركات على  
المستوى الوظيفي لزيادة كفاءتها

## رابعاً: تحقيق الكفاءة من خلال التصنيع المرن ... والإنتاج الكبير وفقاً لطلب العميل Achieving Efficiency Through Flexible Manufacturing, and Mass Customization

- وفقاً لاقتصاديات الإنتاج الكبير، ولتحقيق وفورات الحجم، يجب إنتاج تشكيلة محدودة جداً من الإنتاج – الترميط –، حيث ينتج من كل صنف منها بكميات كبيرة، مما يعني أن توسيع تشكيلة المنتجات يعمل ضد وفورات الحجم، ولن نستطيع تلبية طلب العميل إلا بتكلفة مرتفعة.
- ولقد أتاح التصنيع المرن من خلال الخلايا الآلية المرنة Flexible Machine Cells، توسيع تشكيلة المنتجات، والإنتاج وفقاً لطلب العميل مع خفض تكلفة إنتاج الوحدة. والشكل 4.5 يوضح ذلك

- **الخلية الآلية المرنة:** هي مجموعة مختلفة من الآلات مرتبطة بحاسب آلي يقوم بتشغيلها والتحكم فيها حيث تقوم بإنتاج مجموعة مترابطة ومتشابهة من أجزاء المنتجات، مما يتيح سرعة إنتاج كميات كبيرة من كل جزء، وتحقق وفورات الحجم.

- لقد أدى ظهور تقنيات التصنيع المرنة إلى ظهور تحديات أمام نظرية كفاءة الإنتاج وتساعد هذه التقنية على ما يلي:

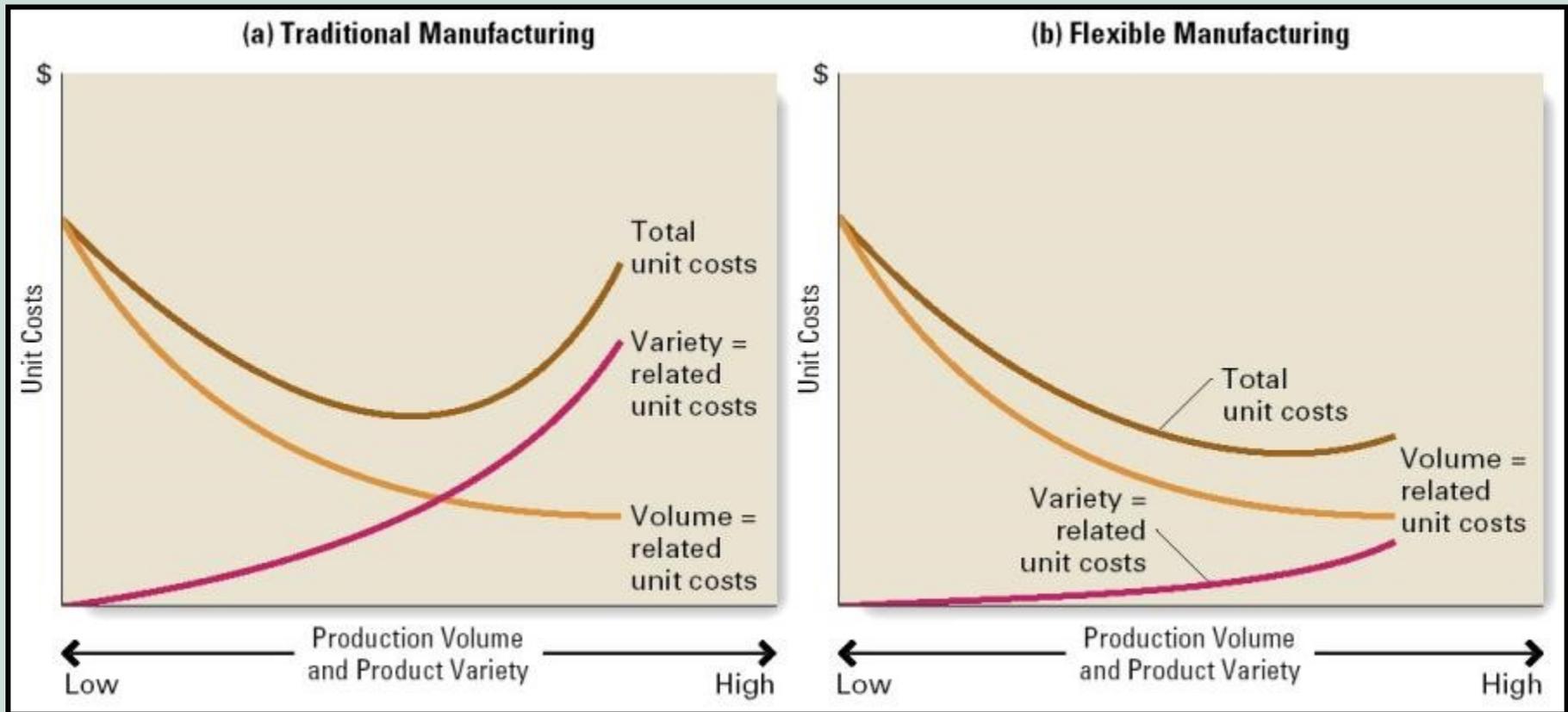
١- خفض اوقات تهيئة وتجهيز الآلات والمعدات

٢- زيادة معدل استخدام كل آلة مفردة من خلال نظام جدولة العمل والتخلص من نقاط الاختناق والحد من الفاقد

٣- تحسين عملية الرقابة على الجودة في كل مراحل عملية التصنيع وعلى المخزون بين المراحل

# Tradeoff Between Costs and Product Variety

Figure 4.5



تابع الخطوات التي تتخذها الشركات على  
المستوى الوظيفي لزيادة كفاءتها

## خامسا: التسويق والكفاءة

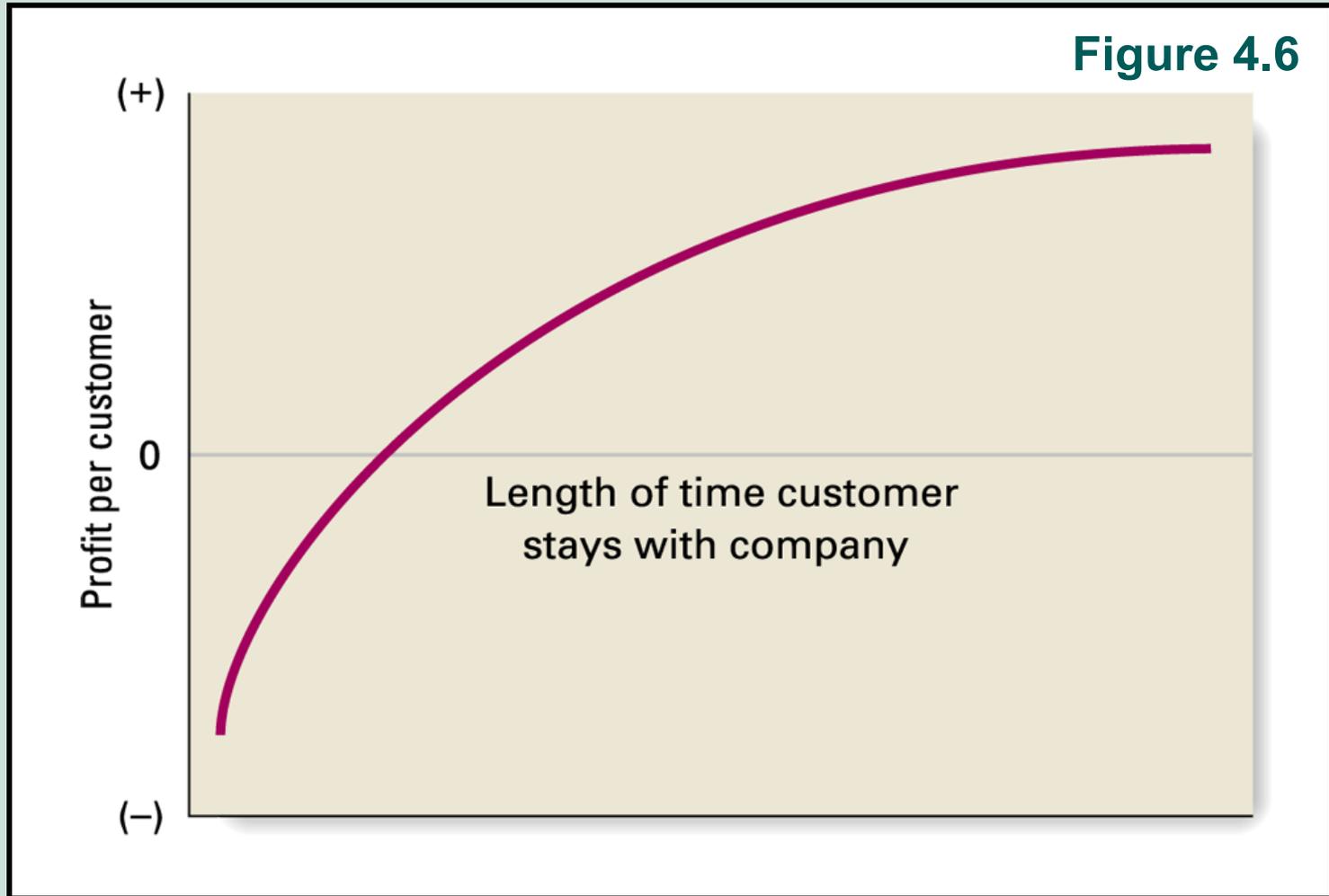
### أثر معدل تحول العملاء ودرجة الولاء على الكفاءة والتكلفة

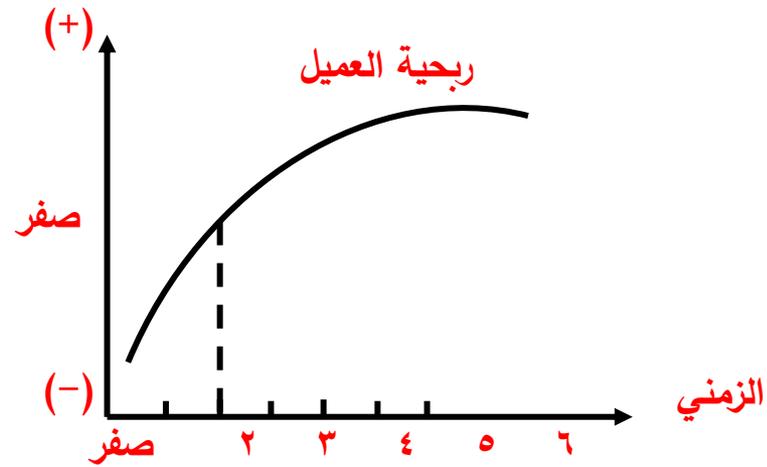
تؤثر استراتيجية التسويق على كفاءة وهيكل تكلفة المنظمة، حيث تتناول الاستراتيجية نظم التسعير والإعلان والترويج وتصميم المنتج وتوزيعه، والاستراتيجية الجريئة تستفيد من منحنى الخبرة لتخفض التكلفة ...

ويمكن من خلال خفض معدلات تحول العملاء Customer Defection Rates إلى منتجات المنافسين – والذي يعد دلالة على درجة ولاء العملاء – تخفيض جهود وتكلفة الإعلان والترويج والتكاليف الثابتة المرتبطة استقطاب عميل جديد حيث بلغ أكثر من ٥٠ دولار في بطاقات الائتمان يخسرها البنك بالكامل في السنة الأولى، في حين يكسب البنك ٤٤ دولار في السنة الثالثة، ٥٥ دولار في السنة السادسة، مما يعني أن فترة الاسترداد سنتين.

- كلما طالت فترة احتفاظ الشركة بالعميل زادت قيمة المبيعات للعميل، وزادت ربحيتها، لتوزيع التكاليف الثابتة المتعلقة بجذب العميل على عدد كبير من عمليات شراء. الشكل 4.6 يوضح ذلك
- إن خفض تسرب العملاء بنسبة ٥% يؤدي إلى زيادة نسبة الأرباح للعميل بنسبة ٧٥% في مجال البطاقات الائتمانية، و ٥٠% في مجال التأمين، و ٤٥% في صناعة التنظيف الجاف، و ٣٥% في مجال صناعة البرمجيات
- إن طول فترة ولاء العميل توفر للشركة إعلانات مجانية يقوم بها العميل، فـ **شركة ماركس أند سبنسر لا تقوم بأية حملات إعلانية في بريطانيا اعتماداً على عملائها**

# Relationship Between Customer Loyalty and Profit per Customer





العلاقة بين ولاء العميل ومعدل ربحية العميل

## سادسا: إدارة المواد ... الإنتاج اللحظي والمخزون الصفري ... والكفاءة Materials Management, Just-in-Time, Zero Inventory, and Efficiency

تهدف إدارة المواد إلى تأمين وانتظام تدفق المواد خلال جميع عمليات ومراحل التحول بالجودة المناسبة، وبالكمية المناسبة، وفي الوقت المناسب، وبالسعر المناسب، ومن مصدر التوريد المناسب، وذلك بأكبر كفاءة وفاعلية ممكنة. في المتوسط، تبلغ نسبة تكلفة المواد والنقل من ٥٠% إلى ٧٠% من قيمة المبيعات، وعلى ذلك فإن أي وفر في تكلفة المواد والنقل يحقق زيادة في الأرباح تعادل ١٠٠% من هذا الوفر.

ويمكن خفض تكلفة وظيفة إدارة المواد – أي تحسن كفاءتها – من خلال نظامي الإنتاج اللحظي، أي إنتاج المنتج وتوصيله للعملية التالية قبل الاحتياج إليه مباشرة، والمخزون الصفري، أي انتظام التوريد دون أي تأخير، مما يعني الاحتفاظ بمخزون قليل جداً يفي باحتياجات التشغيل لساعات محدودة.

وترتفع الكفاءة نتيجة انخفاض قيمة كل من رأس المال المستثمر في المخزون، ورأس المال العامل، وتكلفة التخزين، ومساحات المخازن، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران المخزون، ومعدل دوران رأس المال العامل، والعائد على رأس المال المستثمر. ويمكن مواجهة مخاطر نفاد المخزون من خلال تعدد مصادر التوريد، وحسن اختيار الموردين الأكفاء، والتصنيع الداخلي.

**لذا ظهر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد Supply Chain Management**، وتعني بإدارة تدفق وانسياب المواد من الموردين إلى عمليات الإنتاج، بهدف الاحتفاظ بالحد الأدنى للمخزون، وتعظيم معدل دورانه.

## سابعاً: استراتيجية البحوث والتطوير والكفاءة (R & D) Strategy and Efficiency

يمكن لوظيفتي البحوث والتطوير والإنتاج تخفيض التكلفة وزيادة الكفاءة من خلال طريقتين، هما:

١. خفض عدد أجزاء المنتج، وخفض وقت التصنيع والتجميع، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل، وخفض التكلفة وزيادة الإنتاج.

٢. تحديث وتطوير وتجديد عمليات التصنيع، بما يحسن من كفاءة العمليات وجعلها مصدراً للميزة التنافسية. فمثلاً تعد عمليات التصنيع المرنة لشركة تويوتا أحد أسسها التنافسية.

**ثامنا: استراتيجية الموارد البشرية والكفاءة Human Resource and Efficiency**  
من خلال التدريب، وفرق العمل، والتحفيز، والاختيار والتعيين (التوظيف) وفرق العمل، وربط الأجر بالإنتاج، يمكن لإدارة الموارد البشرية زيادة إنتاجية العاملين، وخفض التكلفة وزيادة الإيرادات والعائد على رأس المال المستثمر.

**تاسعا: استراتيجية التوظيف Hiring Strategy**  
يجب أن تتوافر في العاملين بأية شركة سمات وخصائص تتلاءم مع ثقافتها التنظيمية وأهدافها الاستراتيجية، مثل: ترشيد التكلفة، والجودة المتميزة، وتقدير قيمة المال، والعمل الجماعي، والجدية في العمل، والتفاني في الخدمة، والمشاركة، والثقة بالنفس، وحب التحدي، والتوجه نحو الأهداف وغيرها.

**عاشرا: تدريب العاملين Employee Training**  
يعتبر العاملين هم المدخلات الرئيسية للعملية الانتاجية فالعاملين ذوو المهارات العالية يمكنهم اداء اعمالهم بطرق اسرع واكثر دقة، ولديهم القدرة على تعلم المهام المعقدة والاساليب الانتاجية الحديثة، والتدريب يعمل على رفع مستوى مهارة العاملين ويحقق للشركة مكاسب في الكفاءة المرتبطة بالإنتاجية

## الحادي عشر: فرق العمل المدارة ذاتياً

### Self-Managing Teams

يتكون فريق الإدارة الذاتية من خمسة إلى خمسة عشر موظف يقومون بتنسيق انشطتهم بأنفسهم ويتعلم كل عضو كل مهام الفريق ويتناوبون على الوظائف ويعوضون غياب البعض منهم، ويقومون بتنظيم وتنسيق العمل والجدولة وطلب المواد، وتعيين أعضاء جدد وتدريبهم. وقد أدت هذه الفرق إلى ارتفاع الإنتاجية بنسبة ٣٠% أو أكثر، حيث بلغت ٢٥٠% بشركة جنرال إلكتريك، وتحسين مستوى الجودة، خاصة مع إحداث التكامل بين فرق العمل المدارة ذاتياً وخلايا التصنيع المرنة.

## الثاني عشر: الأجر مقابل الأداء

### Pay for Performance

يقصد به ربط قيمة أجر وحوافز فريق العمل بأهداف مرتبطة بكمية وجودة الإنتاج، حيث أن الحافز الفردي أقل فعالية من الجماعي.

## الثالث عشر: نظم المعلومات ... الإنترنت ... الكفاءة

### Information Systems, the Internet, and Efficiency

من خلال الحاسبات والإنترنت تمكنت وظيفة نظم المعلومات من أتمته كثير من عمليات الإنتاج وخدمة العملاء، مثل: إصدار طلبات الشراء، تلقي طلبات وشكاوى العملاء والرد عليها، تنفيذ عمليات البيع، إصدار حسابات العملاء، مما أمكن معه تخفيض عدد العاملين والتكلفة. فمثلاً، تبلغ متوسط تكلفة إنجاز المعاملة بالبنك 1.07 دولار - تحويل مبلغ من حساب لآخر-، في حين أداء نفس المعاملة عبر الإنترنت يكلف 0.01 دولار فقط. كما تضاعفت إنتاجية رجال البيع عبر الإنترنت مقارنة بزملائهم من رجال البيع المباشر بمعارض بيع السيارات المستعملة.

## الرابع عشر: البنية التحتية الأساسية والكفاءة

### Infrastructure and Efficiency

يقصد بالبنية التحتية الأساسية للشركة هيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية، ونظم الرقابة والتحكم، وقيادتها الاستراتيجية التي تصيغ الرؤية والرسالة لتحقيق الكفاءة المتفوقة، من خلال التنسيق والتعاون بين جميع الوظائف، وليس الإنتاج والتسويق فقط. وفيما يلي جدول يوضح دور الوظائف الأساسية بالمنظمة في تعظيم القيمة وتحقيق الكفاءة المتفوقة:

## الادوار الاساسية للوظائف في تعظيم القيمة وتحقيق الكفاءة المتفوقة

الوظائف الأساسية	الأدوار الأساسية
القيادة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. توفير التزام الشركة الواسع النطاق نحو الكفاءة.</li> <li>2. تسهيل التعاون بين الوظائف.</li> </ol>
الإنتاج	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تبني اقتصاديات الحجم، واقتصاديات التعلم.</li> <li>2. تطبيق نظم التصنيع المرنة.</li> </ol>
التسويق	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تبني مفهوم التسويق الهجومي للحاق بمنحنى الخبرة.</li> <li>2. خفض معدلات تسرب العملاء وبناء الولاء القوي للعلامة.</li> </ol>
الشراء والتخزين	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تطبيق نظم JIT للتوريد اللحظي.</li> <li>2. تطبيق المخزون الصفري.</li> </ol>
البحوث والتطوير	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تصميم منتجات يسهل تصنيعها.</li> <li>2. التحديث والتطوير المستمر.</li> </ol>
نظم المعلومات	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. استخدام نظم المعلومات لأتمتة العمليات.</li> <li>2. استخدام نظم المعلومات لخفض التكاليف.</li> </ol>
الموارد البشرية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التدريب المستمر لبناء المهارات.</li> <li>2. تعميم فرق الإدارة الذاتية.</li> <li>3. استخدام مفهوم الأجر مقابل الأداء.</li> </ol>

**تمنح الجودة المتفوقة ميزتين للشركة هما:**

١. السمعة القوية للجودة والتي تمكن الشركة من تمييزها عن منافسيها من خلال تحقيق قيمة أكبر لمنتجاتها في عيون عملائها، مما يمكنها من فرض أسعار استثنائية.

٢. العمل على التخلص من ازالة العيوب والاطء من العملية الانتاجية لخفض هيكل تكاليف الشركة وزيادة الكفاءة والربحية، بسبب سرعة اكتشاف ومعالجة العيوب والاطء والحد من الفاقد.

إن الجودة المتفوقة تتطلب تحقيق اعتمادية أو مصداقية المنتج، وتوفير خصائص وسمات متميزة بالمنتج يدركها العملاء

## تحقيق الاعتمادية المتفوقة

### Attaining Superior Reliability

يقصد بالاعتمادية المتفوقة: قدرة المنتج على أداء الوظيفة التي صمم من أجلها، وبشكل جيد دون عطل ولفترة محددة من الوقت.

وتعد إدارة الجودة الشاملة الأداة الرئيسية لتحقيق اعتمادية ومصداقية المنتج من خلال اعتناق فلسفة العيوب الصفرية، والتدريب المستمر للعاملين، ومشاركة العاملين والتزامهم بتحقيق الجودة المتفوقة، وتوفير بيئة عمل تشجع على اكتشاف العيوب، ووضع معايير تستهدف تحقيق العيوب الصفرية، وتحقيق الجودة الأفضل يعتمد على سلسلة تفاعلية من الخطوات لتحسين الجودة تؤدي الى:

١- تخفيض التكاليف

٢- تحسين الانتاجية

٣- الاستحواذ على حصة سوقية اعلى

٤- زيادة ربحية الشركة

٥- توفير فرص عمل اكثر

# تطبيق منهجيات تحسين الاعتمادية

## Implementing Reliability Improvement Methodologies

### ١. بناء وصياغة التزام التنظيمي اتجاة الجودة

#### Build Organizational Commitment to Quality

قامت شركة "زيروكس" بتدريب الإدارة العليا على تقنيات إدارة الجودة الشاملة، وقام كل عضو منها بتدريب مجموعة من رؤوسيه بالمستوى الثاني التنظيمي وهلم جرا، حتى أدنى مستوى بالمنظمة، حتى بلغ عدد المتدربين مائة ألف موظف. وبذلك أصبحت الجودة هدفاً عاماً للمنظمة.

#### Focus on the Customer

### ٢. التركيز على العميل

- تقوم إدارة التسويق بتحديد فجوة الجودة Quality Gap، وهي الفرق بين ما يريده العملاء من المنتج ومن تعاملهم مع الشركة، وبين ما يحصلون عليه بالفعل، ووضع خطة لسد هذه الفجوة بالتعاون مع الوظائف الأخرى

#### Find Ways to Measure Quality

### ٣. استحداث طرق لقياس الجودة

بعد تحديد ما الذي تعنيه الجودة من وجهة نظر العميل، يجب استحداث معايير كمية لقياس الجودة، حيث يسهل الأمر على الشركات الصناعية – حيث يمكن قياس الجودة بمعيار مثل عدد العيوب في كل مليون وحدة منتج، ولكنه يختلف نسبياً في المنظمات الخدمية ... ففي شركات الكهرباء يستخدم معدل استمرار فترة انقطاع التيار الكهربائي، وبالبنوك تستخدم نسبة تسرب العملاء، ونسبة أخطاء كشوف الحسابات لكل ألف عميل، وهكذا.

#### ٤. وضع أهداف طموحة ونظم تحفيز فعالة

تعتبر الإدارة العليا مسؤوله عن وضع أهداف للجودة تمثل تحدي حقيقي لها - مثل: خفض عدد الوحدات المعيبة من ٢٥ إلى ٥ آلاف في كل مليون وحدة - ثم ربط المكافآت والعلاوات وفرص الترقى بمدى تحقيق تلك الأهداف.

#### ٥. تشجيع العاملين على النقد البناء وطرح الأفكار

يعتبر العاملين أحد أهم مصادر المعلومات المتعلقة بأسباب ضعف الجودة، ومن خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً، يمكن دراسة ومعالجة مشكلات الجودة، بشرط حسن التعامل مع حاملي الأخبار السيئة

#### ٦. سرعة اكتشاف العيوب وتتبعها عند المصدر ومعالجتها

تقع على عاتق إدارة الإنتاج، وإدارة الخدمات مسئولية سرعة اكتشاف العيوب وأسبابها وعلاجها، ومن التقنيات المستخدمة في ذلك هو:

- خفض حجم الدفعة الإنتاجية
- خفض وقت دورة الإنتاج
- التصنيع المرن
- الإنتاج اللحظي "JIT"
- المخزون الصفري حيث لا يسمح بإنتاج كميات كبيرة من الأجزاء المعيبة وتخزينها لفترات طويلة، قبل دخولها عملية الإنتاج.

## ٧. توطيد وتنمية العلاقات مع الموردين

يتطلب تحقيق الجودة الشاملة، شراء واستخدام مواد ذات جودة مناسبة، وتلك مسئولية إدارة المواد من خلال حث الموردين على تطبيق الجودة الشاملة لديهم، لذلك يجب:

- أ- خفض عدد الموردين إلى المعدل الذي يمكن إدارته بسهولة.
- ب- بناء علاقات تعاون طويلة مع نخبة الموردين، وحثهم على الاستثمار في نظم الإنتاج الآني بشكل كامل اعتماداً على تلك العلاقات

## ٨. تصميم منتجات سهلة التصنيع Design for Ease of Manufacture

فكلما تعقد تصميم المنتج وزاد عدد أجزاءه، زاد احتمال و فرص حدوث أخطاء

## ٩. إزالة العوائق بين الوظائف Break Down Barriers Among Functions

وهي مسئولية الإدارة العليا، فلا بد من تعاون البحوث والتطوير والإنتاج لتصميم منتج يسهل تصنيعه، وتعاون التسويق والإنتاج والبحاث والتطوير لتحديد رغبات العملاء وسرعة وحل مشكلاتهم وتعاون الموارد البشرية مع كل الإدارات الأخرى لتوفير الكفاءات مناسبة ووضع برامج تدريبية تلبي الاحتياجات

# تطوير وتنمية سمات وخصائص متميزة

## Developing Superior Attributes

تتعدد السمات والخصائص المتميزة فنجد للمنتج:

الشكل، الأداء، المتانة. والطرز، والاعتمادية، وسهولة التركيب وللخدمة نجد سرعة التسليم، وإتاحة التدريب، وخدمات الصيانة، والاستشارة للعميل،  
**والعاملين نجد:** الكفاءة، والكياسة، والاعتمادية، وسرعة الاستجابة، قدرتهم على الاتصال ولتحقيق جودة المنتج يجب التفوق على المنافسين، **وأن يدرك العميل تلك الجودة من خلال:**

أ- تحديد الخصائص الأكثر أهمية للعميل (الذكاء التسويقي).

ب- تصميم منتجات وخدمات تحقق تلك الخصائص، وتوفير الموارد المادية والبشرية القادرة على ذلك.

ج- تركيز الرسالة الإعلانية والترويجية على خاصية أو خاصيتين – على الأكثر – حتى يمكن حفرها في عقول العملاء. فمثلاً **تركز شركة فولفو** على عنصرى الأمان والمتانة في سياراتها، و**تركز شركة بورش** على عنصرى الأداء والطرز، وكلا السيارتين تتميزان عن منافسيهما.

د- التحسين والتطوير المستمر للخصائص الهامة، واستحداث خصائص جديدة، خاصة في الصناعات التكنولوجية.

# \* تحقيق التحديت المتفوق

## Achieving Superior Innovation

يعتمد التحديت (التطوير) المتفوق على الكفاءات البشرية المتميزة، كما يعد المصدر الأكثر أهمية للميزة التنافسية **فالتحديت: يظهر منتجات جديدة،** ويطور القائمة منها، ويشبع حاجات العملاء بطريقة أفضل ويحسن خصائص المنتج، ويخفض التكلفة.

ولذلك فان القدرة على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة يعطي الشركة ميزة تنافسية تتيح لها:

١- تميز منتجاتها وفرض سعر اعلى

٢- تخفيض هيكل التكاليف اقل من مستوى المنافسين

وبسبب التقليد يجب أن يكون التطوير مستمراً، مثل تويوتا، "ودي بونت"، وسوني، وفايزر. إن ٥٠% من المنتجات الجديدة الناجحة تحقق عائداً على رأس المال المستثمر يزيد عن ٣٣%، وفترة استردادها سنتين أو أقل، وتستحوذ على ٣٥% على الأقل من النصيب السوقي.

# معدل الفشل العالي للتحديث (التطوير)

تشير الدراسات إلى أن ٢٠%-٣٠% فقط من مشروعات البحوث والتطوير تسفر عن منتجات أو عمليات تجارية، وأن ما بين ٣٣%-٦٠% من المنتجات التي تصل للسوق، تفشل في تحقيق عائد اقتصادي كافي. وهناك خمسة أسباب للفشل، هي:

## Uncertainty

### ١ - عدم التأكد

هناك تحديث واسع النطاق Quantum Innovation، ويختص بتقديم منتجات جديدة ولأول مرة - أول آلة الفاكس، وأول عدسات لاصقة -، وتحديث محدود النطاق، ويختص بتحسين منتجات قائمة بالأسواق. والتنبؤ بمعدلات الطلب في التحديث واسع النطاق يكون أكثر صعوبة ومخاطرة منه في حالة التحديث محدود النطاق، حيث أن الأخير له معدلات طلب ونمو تاريخية معروفة بدرجة تأكد عالية نسبياً.

### ٢ - ضعف الاستغلال التجاري

تحدث هذه الحالة عندما يكون هناك محدود على المنتج الجديد ولكنه لا يتوافق مع حاجات المستهلك لأسباب مثل ضعف التصميم وتدني مستوى الجودة

### ٣- استراتيجية تمرکز ضعيفة:

تنشأ استراتيجية التمرکز الهزيلة عندما تطرح الشركة منتجاً جديداً ذا جاذبية محتملة ولكنه فشل في تحقيق معدلات البيع المأمولة ونظراً لأنه قد تم تمركزه بشكل ضعيف في السوق ان استراتيجية التمرکز هي تلك المجموعة المعينة من الخيارات التي تتبناها الشركة لمنتج معين فيما يختص بأربعة ابعاد رئيسية لعملية التسويق وهي: السعر والتوزيع والترويج والاعلان وخصائص المنتج وبعيدا عن جودة المنتج المتواضعة

### ٤- قلة التمييز والقصور التقني:

السبب الاخر وراء فشل الكثير من المنتجات الجديدة يتمثل في ان الشركات كثيرا ما ترتكب اخطاء في تسويق التقنية الجديدة والتي لا يوجد عليها طلب كاف من العميل وتحدث قلة التمييز التقني

## ٥- البطء في دخول السوق:

اخيرا قد تفشل الشركات نظرا لأنها كانت بطيئة في تقديم وادخال منتجاتها الى السوق فكلما طالت الفجوة الزمنية بين عملية التطوير المبدئي وعملية التسويق النهائي- أي كلما كان «وقت الدورة» ابطا- كلما ازداد احتمال تعرض الشركة لضربة من شركة اخرى قد تأخذ بمبادرة السبق وتفوز بمزايا السوق مبكرا

# بناء الكفاءات في مجال التحديث

## Competencies in Innovation

### ١- بناء المهارات المرتبطة بالبحث العلمي الأساسي والتطبيقي

#### Basic and Applied Research

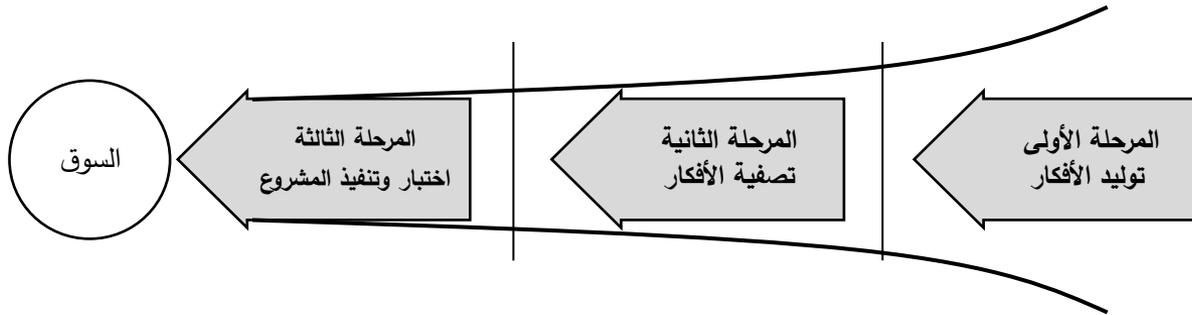
يتطلب ذلك توفير بيئة عمل تدعم الابتكار، وجذب العلماء والباحثين. فلقد سمحت شركة "3M" لباحثيها بقضاء ١٥% من وقت العمل لاستكشاف أفكارهم الخاصة، وبحث موضوعات تهمهم دون توقيع لوم أو عقاب في حالة الفشل.

### ٢- اختيار وتنفيذ المشروع

#### Project Selection and Implementation

تمر فكرة التحديث بثلاث مراحل عبر بوابتين للتصفية، حتى تتحول إلى منتج يصل للسوق:

بوابة تصفية رقم ١      بوابة تصفية رقم ٢



## مراحل تحديث الافكار

### المرحلة الاولى: تشجيع توليد الافكار

يتم تشجيع طرح الأفكار من العاملين والعملاء والموردين، وعند بوابة (١) يتم تنقيح الأفكار من فريق من المديرين ذوي الوظائف المتداخلة والمرتبطة بالفكرة، والذين لم يشاركوا في طرح الفكرة الأساسية، وهنا إما أن الفكرة غير ناضجة فتعاد للوراء لمزيد من التطوير، أو أنها تجاز.

**المرحلة الثانية: يتم دراسة الفكرة بالتفصيل:** من حيث تقدير الحصة السوقية والإيرادات والتكاليف، وكافة متطلبات تنفيذ المشروع، بما يساعد الإدارة العليا على تقييم المشروع ومقارنته بالمشروعات البديلة. وعند البوابة (٢) يتم تقييم المشروع من منظور استراتيجي، واختيار المشروع الذي يدعم ويبني ميزة تنافسية للشركة، ويحقق أهدافها الاستراتيجية، ويركز استخدام مواردها ولا يبعثرها، وله احتمالات نجاح عالية، ومخاطر مقبولة.

**المرحلة الثالثة: يرصد التمويل اللازم للمشروع** وتوفير فريق العمل المشرف على تنفيذه

### ٣- التكامل بين الوظائف المتداخلة **Cross-Functional Integration**

يساعد تكامل الوظائف المتداخلة بين البحوث والتطوير والإنتاج والتسويق في الشركة على ضمان ما يلي:

- أ- توجيه مشروعات تطوير المنتج التي تلبى حاجات وتوقعات العملاء
- ب- تصميم منتجات جديدة يسهل تصنيعها
- ت- الفحص الدائم لتكاليف التطوير
- ث- يقلل من وقت وصول المنتج الى السوق
- ج- تكامل بين عملية البحث والتطوير وعملية التسويق

## ٤. بناء فرق لتطوير المنتج

### Product Development Teams

تتكون فرق تطوير المنتج من ممثلي البحوث والتطوير والإنتاج والتسويق، وتتسم بما يلي:

- أ- يرأس الفريق شخصية ذات مكانة بالمنظمة، ويتمتع بالسلطات اللازمة، وشبه متفرغ للمشروع مؤمناً به، منسق ومحفز، يلعب دور محامي الفريق أمام الإدارة العليا.
- ب- يتكون الفريق مع أعضاء يمثلون الوظائف الرئيسية بالمنظمة، ذوي خبرة وظيفية، ومتفرغون تماماً للمشروع، ومتوافقون مع بعضهم البعض، ومحفزون.
- ج- يجب ان يكون اعضاء الفريق متوافقين
- د- ان يكون للفريق أهداف محددة، وخطة مجدولة، وموازنات مالية كافية.
- هـ وضع آلية وقواعد للعمل داخل الفريق. مثلاً: تحديد وقت محدد دوري لبحث وحل مشكلات العمل.



### عمليات تطوير متعاقبة

في العمليات المتعاقبة، قد يكتشف أن تكلفة إنتاج المنتج غير اقتصادية، وبالتالي تعاد عملية التصميم وعمليات الإنتاج، ويتأرجح المنتج بين المراحل ذهاباً وإياباً، ويتأخر طرح المنتج في السوق.

وفقاً لمفهوم التطوير المتوازي،

نبدأ في إنجاز الخطوة التالية قبل انتهاء

إنجاز الخطوة الحالية. فبينما يتم تصميم المنتج،

يتم بدء تركيب الآلات، وخلالها يقوم رجال التسويق بتخطيط

حملات التسويق والتوزيع. وهكذا يقل وقت الوصول للسوق وتنخفض التكاليف. الإنتاج والبيع

عمليات تطوير متوازية

## الأدوار الوظيفية لتحقيق التحديث المتفوق

الأدوار الأساسية	الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● إدارة والإشراف على مشروع التطوير.</li> <li>● تسهيل وتيسير التعاون بين الوظائف المتداخلة.</li> </ul>	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التعاون مع البحوث والتطوير في تصميم منتجات يسهل إنتاجها.</li> <li>● تقديم مقترحات لتطوير وتنمية عمليات التحديث.</li> </ul>	الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> <li>● توفير المعلومات التسويقية اللازمة.</li> <li>● تقديم مقترحات لتطوير المنتجات.</li> <li>● متابعة أنشطة ومنتجات المنافسين.</li> </ul>	التسويق
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تطوير المبيعات وعمليات الإنتاج.</li> <li>● التعاون مع إدارتي الإنتاج والتسويق.</li> </ul>	البحوث والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اقتراح استخدام مواد بديلة تحقق الغرض بتكلفة أقل.</li> <li>● استطلاع آراء الموردين في حل مشكلات استخدام المواد.</li> </ul>	إدارة المواد
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تبادل المعلومات والتنسيق بين الوظائف المعنية.</li> </ul>	نظم المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تدبير الكفاءات البشرية اللازمة.</li> </ul>	الموارد البشرية

## تحقيق الاستجابة المتفوقة للمستهلكين

### **Achieving Superior Responsiveness to Customers**

يقصد بالاستجابة المتفوقة، قدرة الشركة على إشباع حاجات العملاء، وقتما يريدون، بسعر هم مستعدون لدفعه. وتعد الاستجابة المتفوقة ميزة تنافسية تبني ولاء العميل، مما يتيح خيارات سعرية واسعة أعلى، كما أنها تتضمن تحقيق الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، والتحديث المتفوق. ويتطلب تحقيق الاستجابة المتفوقة شرطان هما:

#### **١- التركيز على العميل**

#### **٢- إشباع حاجاتهم**

### **Customer Focus**

#### **١. التركيز على العميل**

يجب تحفيز جميع العاملين على التركيز على العميل من خلال ثلاث وسائل، هي:

#### **أ. التزام القيادة**

إن التزام القيادة بالتركيز على العميل يعطي المثل والقوة، ويغير اتجاهات العاملين بالشركة، ويتبلور ذلك من رسالة الشركة، ومن تصرفات وأفعال الإدارة العليا، مثل انتظام زيارة منافذ البيع والتوزيع وسرعة حل شكاوى العملاء.

## ب. تدعيم الاتجاهات الإيجابية للعاملين

يجب تدريب العاملين على التركيز على العميل، وحثهم على أن يضعوا أنفسهم محل العملاء، وحسن الإنصات والحديث لهم، مع وضع نظام حوافز يكافئ العاملين على الوفاء بحاجات العملاء.

(مثال: حامل الحقائب بفندق الفور سيزونز)

## ج. جذب العملاء إلى الشركة

يقصد به جلب آراء العملاء من خلال المعلومات المرتدة منهم فيما يتعلق بمنتجات الشركة وآرائها، وبناء نظم معلومات فعالة لتوصيل تلك المعلومات لأصحاب القرار ... وتعد المعلومات المرتدة للعملاء مصدراً لتحسين وتطوير ورفع مستوى جودة السلع والخدمات وأداء الشركة ككل، وطرح أفكار جديدة.

## ٢. إشباع حاجات العملاء

### Satisfying Customer Needs

متى تم التركيز على العميل لمعرفة حاجاته، يجب العمل على إشباع تلك الحاجات، وتعد الكفاءة والجودة والتحديث متطلبات أساسية لتحقيق الإشباع. هذا، ويمكن من خلال تمييز المنتجات تحقيق مستويات أعلى من إشباع حاجات العملاء، من خلال:

### أ. تصميم المنتج وفقاً لطلب العميل

#### Customization

لقد ساعد التصنيع المرن على تنويع سمات وخصائص المنتجات لتتناسب مع الحاجات المتفردة للعملاء، دون زيادة التكلفة زيادة مانعة ... فمثلاً مع منافسة شركة ياماها اليابانية لشركة هوندا في سوق الدرجات البخارية، زادت الأخيرة موديلاتها من ٦٠ إلى ١١٣ موديل خلال ١٨ شهر، مما أطاح بالأولى خارج السوق.

### ب. خفض وقت الاستجابة

#### Reduce Responding Time

ليست العبرة بالاستجابة فقط، ولكن بسرعة الاستجابة لطلب العميل حتى تكون هناك ميزة تنافسية، وبناء ولاء للماركة، وفرض سعر أعلى. مثال لذلك البريد السريع، وشركة "كاتربيلار" التي تضمن توفير أي قطعة غيار لمعدات الثقيلة الخاصة بنقل التربة خلال ٢٤ ساعة إلى أي مكان في العالم، وبذلك واجهت استراتيجية خفض السعر لشركة كوماتسو ...

## الأدوار الأساسية لمختلف الوظائف في تحقيق الاستجابة المتفوقة

الوظيفة	الأدوار الأساسية
القيادة	• الالتزام بالتركيز والاستجابة للعميل، وإعطاء المثل والقُدوة.
التسويق	• التعرف على حاجات وتوقعات العملاء. • توصيل المعلومات المرتدة من العملاء لذوي الشأن.
الإنتاج	• تطبيق التصنيع المرن للإنتاج وفقاً لطلب العميل وسرعة الاستجابة له.
البحوث والتطوير	• الاسترشاد في التحديث والتطوير بالمعلومات المرتدة من العملاء.
إدارة المواد	• تطبيق نظام الإنتاج اللحظي والمخزون الصفري لدى الشركة ومورديها.
نظم المعلومات	• استخدام نظم المعلومات المرتدة على الإنترنت لزيادة الاستجابة للعملاء.
الموارد البشرية	• تطوير البرامج التدريبية لرفع كفاءة العاملين، وجعلهم يفكرون كما يفكر العملاء.

بناء الميزة التنافسية خلال  
استراتيجية مستوى النشاط  
إعداد د. نعمات الفاضل على

## الفصل الخامس

# نظرة عامة

- إستراتيجيات مستوى النشاط هي الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها الشركة لتتمكن من المنافسة بفاعلية في الصناعة و تحقيق الأداء المتفوق .
- الأنواع الأساسية لإستراتيجيات مستوى النشاط التي يمكن للمديرين الإختيار من بينها لتحقيق الميزة التنافسية :
- **قيادة التكلفة**
- **التميز**
- **قيادة التكلفة مع التميز**
- **التركيز على التميز**
- **التركيز على قيادة التكلفة**

ما المقصود باستراتيجية مستوى النشاط؟

## What is Business-Level Strategy?

- إن في جوهر استراتيجية مستوى النشاط يقع هدف تطوير نموذج نشاط عمل محدد للشركة، والتي ستيح لها اكتساب ميزة تنافسية عن منافسيها في السوق أو في الصناعة.
- إن الطريقة التي يعرف ويحدد بها المديرون الاستراتيجيون مجال نشاط الشركة، تعتبر الخطوة الأولى في تصميم استراتيجية مستوى النشاط.

ووفقاً لما قاله آبل Abell ، فإن عملية تعريف النشاط تستلزم اتخاذ قرارات حول :

حاجات المستهلكين، أو ما الذي يتعين إشباعه.

مجموعات المستهلكين، أو من الذي يتعين إشباعه.

الكفاءات المتميزة، أو كيف يمكن إشباع حاجات المستهلك.

وتمثل تلك القرارات الثلاثة الأساس لاختيار استراتيجية مستوى النشاط.

أولاً- حاجات المستهلك وتمييز المنتج:

## Customer Needs and Product Differentiation

- حاجات المستهلك Customer needs : هي الرغبات والتطلعات الملحة التي يمكن إشباعها بواسطة صفات أو خصائص متميزة لمنتج ما – سلعة أو خدمة.
- وهناك عاملان يحددان أي المنتجات سيختارها المستهلك لإشباع حاجاته:

سعر المنتج

الطريقة التي يتميز بها ذلك المنتج عن نظرائه من المنتجات الأخرى.

أولاً- حاجات المستهلك وتمييز المنتج:

## Customer Needs and Product Differentiation

تمييز المنتج : Product differentiation

هي عملية تصميم المنتجات لإشباع حاجات المستهلكين.

- وتحقق الشركة ميزة تنافسية عندما تستحدث وتصمم وتوفر المنتج بالطريقة التي تحقق إشباعاً أفضل للحاجات بالمقارنة بمنافسيها، وأن تختار الطريقة الصحيحة للتسعير – السعر الذي يحقق مستوى من الطلب يمكن من تحقيق ربحية مثالية.
- و لذلك فإن الطريقة التي تميز بها الشركات العاملة في صناعة أو نشاط ما من منتجاتها بهدف جذب المستهلكين ليست خياراً بلا حدود. إن المديرين الاستراتيجيين يحددون في ذلك الحاجة إلى الموازنة بين التمييز والتكلفة، (دائماً ما ينعكس في سعر المنتج).

أولاً- حاجات المستهلك وتمييز المنتج:

## Customer Needs and Product Differentiation

- إن الشركات التي تستطيع ان تخلق شيئاً متفرداً أو مختلفاً حول منتجاتها، والتي يمكنها إشباع حاجات مستهلكيها بطريقة لا تتيسر للمنتجات الأخرى، ستتمكن من فرض سعر عالي لمنتجاتها. فعلى سبيل المثال. فإن التصميم الرائع، والتقنية العالية تتيحان للشركات فرض سعر أعلى لمنتجاتها، وغالباً ما يكون المستهلكون على استعداد لدفع هذه الأسعار العالية.

أولاً- حاجات المستهلك وتمييز المنتج:

## Customer Needs and Product Differentiation

- إن التفرد يمكن تحقيقه بعدد لا يُحصى من الطرق، والذي يفسر أيضاً السبب في أن هناك الكثير جداً من الشركات تتنافس في صناعة ما.
- إن التميز أو التفرد يمكن ان يكون له علاقة بالخصائص الطبيعية للمنتج، مثل الجودة، أو المصداقية، أو قد يرتبط بالأداء. أو من الممكن أن يرتبط بجاذبية المنتج ووفائه بالاحتياجات النفسية للمستهلكين.

ثانياً- مجموعة المستهلكين وتجزئة السوق :

## Customer Groups and Market Segmentation

■ تجزئة السوق Market segmentation :

- هي الطريقة التي تحدد من خلالها الشركة مجموعات المستهلكين، اعتماداً على الفروق المهمة في حاجاتهم وتفضيلاتهم، وذلك بهدف اكتساب ميزة تنافسية.
- وإحدى الطرق الأساسية لتجزئة السوق، وتحديد مجموعات المستهلكين، تتمثل فيما يستطيع ويرغب المستهلك في دفعه، مقابل منتج محدد.
- وإذا ما تم الأخذ في الاعتبار عامل السعر، فإن الطريقة الأساسية الأخرى لتقسيم أو تجزئة المستهلكين ستكون وفقاً للأنواع المحددة من الحاجات التي ستشعب بمنتج معين.
- إن المديرين، مثل المصممين، والمهندسين يجب عليهم أن يفكروا استراتيجياً حول أي من القطاعات السوقية يتجهون للمسافة فيها، وبعدئذ كيف سيميزون منتجاتهم لكل قطاع سوقي. وبناء على نتيجة عملية الاختيار، سيتحدد خط أو سلسلة منتجات معينة للشركة.
- إن تجزئة السوق، عملية متطورة ومستمرة، وتقدم فرصاً لها وزنها للمديرين الاستراتيجيين.

## وعموماً فإن الشركة يمكن أن تتبنى ثلاثة بدائل استراتيجية تجاه عملية تجزئة السوق هي:

أولاً: تستطيع الشركة عدم الاعتراف بأن مجموعات المستهلكين المختلفة لديها حاجات مختلفة، وبدلاً من ذلك تتبنى اتجاهاً يقضي بخدمة المستهلك العادي المتوسط.

ثانياً: يمكن للشركة أن تختار أن تقسم سوقها إلى أجزاء أو قطاعات مختلفة مع تطوير منتج ليتوافق مع حاجات كل قطاع أو جزء من السوق.

ثالثاً: تستطيع الشركة أن تتبنى خياراً يعترف بأن السوق مجزأ، ولكنها ستركز فقط على خدمة شريحة واحدة فقط، أو قطاعات سوقية قليلة منه.

# Distinctive Competencies

## ثالثاً- الكفاءات المتميزة:

- إن القضية الثالثة المرتبطة باستراتيجية مستوى النشاط، تتجسد في تحديد أي الكفاءات المتميزة التي يتعين السعي إلى استحداثها وبنائها لتحقيق ميزة تنافسية في عملية إشباع حاجات معينة للمستهلكين، ومجموعاتهم.

وكما سبق واستعرضنا في الفصل الرابع، هناك أربع طرق يمكن للشركة أن تتبناها لتحقيق ميزة تنافسية وهي:



وعند اختيارهم لاستراتيجية مستوى النشاط ينبغي على المديرين الاستراتيجيين أن يقرروا ما هو نموذج نشاط العمل الذي يجب الانخراط فيه، والذي سيتيح لهم بشكل أفضل تنظيم ومزج كفاءاتهم المتميزة لاكتساب ميزة تنافسية.

ديناميكيات استراتيجية مستوى النشاط:

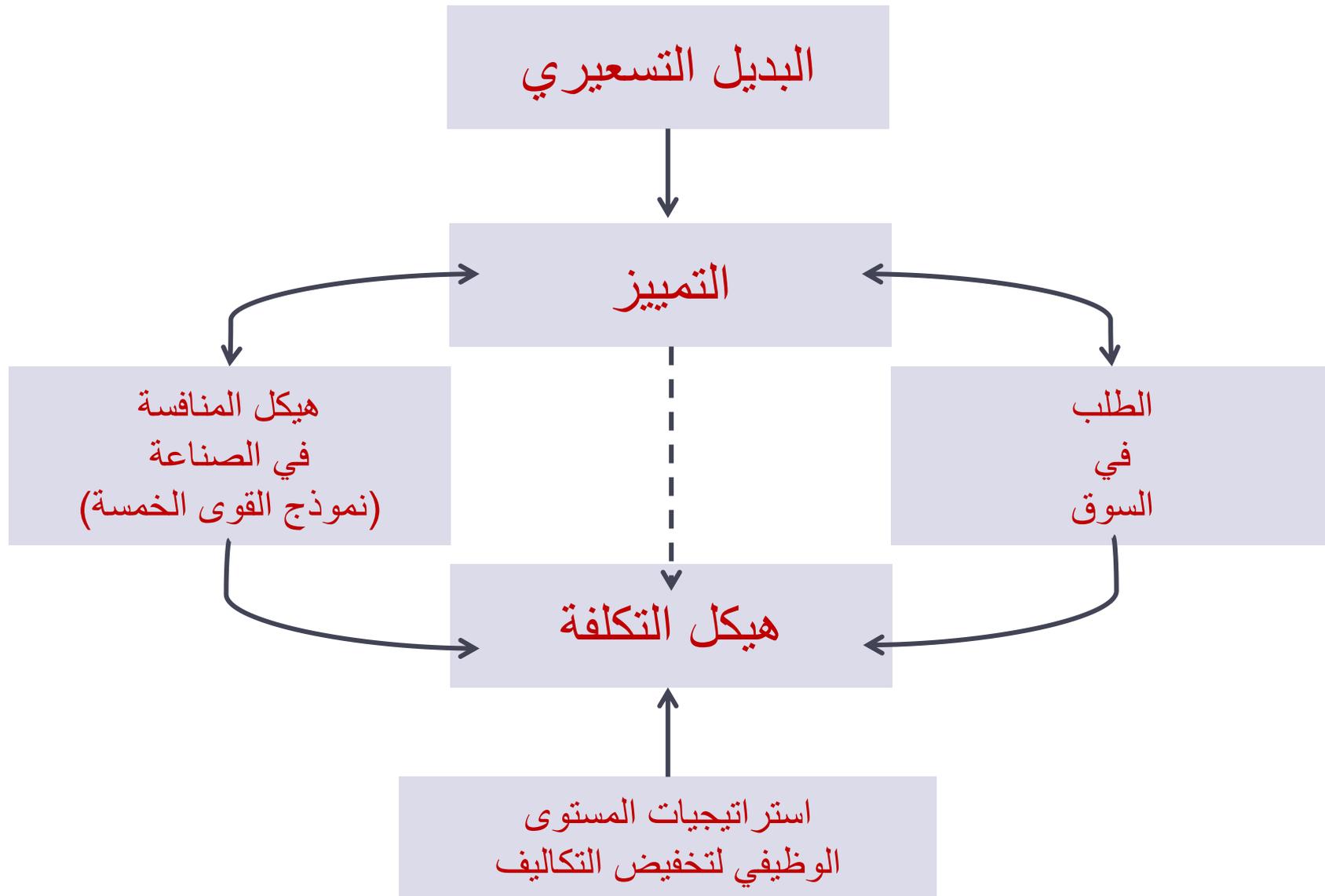
## The Dynamics of Business-Level Strategy

تتبنى الشركات استراتيجية مستوى النشاط لاكتساب ميزة تنافسية، والتي تتيح لها التفوق على منافسيها، وتحقيق ربحية أعلى من المتوسط السائد في الصناعة.

وعند تحديد الكيفية التي تحقق بها تلك الميزة التنافسية ، يجب على المديرين الاستراتيجيين القيام بمجموعة متناغمة أو متوافقة من الخيارات والتي تتعلق بـ :

- ١- الكيفية التي يتم بها تمييز وتسعير المنتج الخاص بهم.
- ٢- التوقيت والكيفية اللذين يتم بهما تجزئة السوق الخاص بهم لتعظيم الطلب.
- ٣- المجالات والكيفية التي يتم بها استثمار الأموال لتطوير كفاءات متميزة، والتي يمكن أن تستحدث القيمة الأعظم، مع المحافظة على هيكل تكلفة عملي وقابل للتطبيق.

- وهذه القرارات الثلاثة هي التي تحدد ماهية استراتيجية النشاط التي تتبناها الشركة.
- وهي أيضاً التي تفعل الاستراتيجيات المحددة للمستوى الوظيفي والتي تحتاجها الشركة لاستحداث التمييز والقيمة وهيكل التكلفة بالحالة التي يحتاجها تبني مثل هذه الاستراتيجية لمستوى النشاط.
- يوضح الشكل (٥-١) منهج التفكير حول علاقات هذه المتغيرات في نموذج نشاط أعمال الشركة.



شكل ( 1-5 ) | ديناميكيات استراتيجية مستوى النشاط

من خلال ما يوضحه الشكل رقم (5-1) يمكن إن نستخلص الآتى :

- إن القرار المتعلق بتمييز المنتج سيزيد من القيمة المدركة من قبل المستهلك ويترتب على ذلك زيادة في الطلب على المنتج. وفي المقابل، فإن الطلب المتزايد يقود إلى تحقيق اقتصاديات الحجم، والتي تخفض من هيكل التكلفة وتكاليف الوحدة. وهكذا، ومن وجهة النظر هذه، فإن التمييز يمكن أن يخفض تكاليف الوحدة، والتمييز أيضاً يتطلب إنفاقاً إضافياً على الموارد.
- فعلى سبيل المثال، يجب تحسين جودة المنتج أو ضمان ودعم مستوى عال من الخدمة، مما سيزيد من التمييز، وسيرتفع هيكل تكلفة الشركة، ويظهر أثر ذلك في ارتفاع تكلفة الوحدة.
- وحتى يتم تعظيم الربحية، ينبغي على المديرين اختيار البديل التسعيري الذي يمكن بواسطته استعاضة التكاليف الإضافية المصاحبة لعملية التمييز، والذي لا يعوق أو يعطل الزيادة المتوقعة في الطلب.
- وعلى المديرين أيضاً أن يبحثوا عن الأساليب الأخرى التي تمكنهم من تخفيض التكاليف. وبناء عليه تخفيض هيكل تكلفة الشركة، ولكن دون إلحاق الضرر بمستوى التمييز.

إجمالاً فإن المهمة التي تواجه المديرين الاستراتيجيين عند مستوى النشاط، تتمثل في أن ضرورة إدراك أن تمركز الشركة في السوق يرتبط بكل من التمييز وهيكلة التكلفة. وعلى سبيل المثال، فإن اختيار استراتيجية مستوى النشاط يدور حول:

١- كيفية تمييز المنتجات لاستحداث قيمة أكبر للمستهلكين، والذي يتيح الفرص لوضع بدائل سعرية متعددة.

٢- كيفية الاستثمار في أنشطة وظيفية للوصول إلى هيكل تكلفة يمنحها أيضاً نطاقاً واسعاً من البدائل السعرية.

إن تعظيم الربحية هو أمر يتعلق بالقيام بالخيارات الصحيحة فيما يتعلق باستحداث القيمة من خلال

التسعير

التكاليف

التمييز

مع الأخذ في الاعتبار أحوال الطلب في سوق الشركة، وكذلك أحوال المنافسة في الصناعة التي تعمل بها تلك الشركة.

## اختيار استراتيجية نشاط عامة:

# Choosing a Generic Business-Level Strategy

- لتطوير استراتيجية نشاط عامة، ونموذج نشاط أعمال، فعادة ما يؤكد المديرون الاستراتيجيون على واحدة من خمس استراتيجيات تنافسية عامة:

قيادة التكلفة مع التمييز

التمييز

قيادة التكلفة

التركيز على قيادة التكاليف

التركيز على التمييز

وتسمى هذه الاستراتيجيات **بالاستراتيجيات « العامة »** ، نظراً لأن كل الشركات أو مشروعات الأعمال تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية، أو خدمية، أو منشآت غير هادفة للربح.

- كما أن هذه الاستراتيجيات أيضاً عامة، بسبب أنه يمكن تبنيها في كل أنواع البيئات الصناعية.
- كل واحدة من هذه الإستراتيجيات هي نتيجة لتبنى الشركة خيارات متوافقة و مناسبة تتعلق بالمنتج ، و السوق ، و الكفاءات المتميزة . الجدول ( ٥-١ ) يوضح ذلك .

التركيز	التمييز	ريادة التكلفة	الخيارات
منخفض إلى عال (بالسعر أو التفرد)	عالي (أساساً بالتفرد)	منخفض (أساساً بالسعر)	تمييز المنتج
منخفض (قطاع أو قطاعات قليلة)	عالي (قطاعات سوقية كثيرة)	منخفض (السوق الكبير)	تجزئة السوق
أي نوع من الكفاءة المتميزة	البحوث والتطوير، والبيع والتسويق	التصنيع وإدارة الموارد	الكفاءة المتميزة

جدول ( 1-5 ) | خيارات المنتج/ السوق / الكفاءات المتميزة واستراتيجيات التنافس العامة

## استراتيجية قيادة التكلفة:

# Cost-Leadership Strategy

يعتمد نموذج نشاط الشركة في تبنيه استراتيجية قيادة التكلفة على إنجاز هدف التفوق على المنافسين، على أن تقوم بكل ما تستطيع للتوصل إلى هيكل تكلفة يتيح لها أن تنتج أو توفر سلعاً وبضائع بتكلفة أقل للوحدة من تكلفة المنافسين. إن هذه الاستراتيجية تدور أيضاً حول البحث عن الطرق والأساليب لتخفيض هيكل تكلفتها مع مراعاة خيارها من مستوى التمييز.

ويترتب على استراتيجية قيادة التكلفة ميزتان:

- **(أولاً)**، إذا ما اختار أقرب منافسيها في الصناعة، على سبيل المثال، أن يتنافسوا عند نفس نطاق السعر، أو نفس القطاع السوقي، محددتين أسعاراً مماثلة لمنتجاتهم، فإن قائد التكلفة يحقق ربحية متفوقة عن منافسيه بسبب تكاليفه المنخفضة.
- **(ثانياً)**، والأكثر شيوعاً، فإن قائد التكلفة ونظراً لهيكل تكاليفه المنخفض، يكون قادراً على فرض سعر أقل من منافسيه، وهذا يمنحهم ميزة تنافسية.

## كيف تصبح الشركة قائداً للتكلفة؟

- إنها تستطيع تحقيق ذلك المركز بوسائل متعددة يمكن للمديرين الاستراتيجيين استخدامها، وتتعلق تلك الوسائل بصنع خيارات متوافقة فيما يتعلق بالمنتج، والسوق، والكفاءات المتميزة، لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على التكاليف المنخفضة. ( انظر الجدول ٥-١ )

## الخيارات الاستراتيجية:

### Strategic Choices

#### (أ) فيما يتعلق بتمييز بالمنتجات:

- يختار قائد التكلفة مستوى من تميز المنتج يتراوح ما بين المعتدل (المتوسط) والمنخفض بالمقارنة مع منافسيه. إن عملية التمييز مكلفة، فكلما زاد إنفاق الشركة لمواردها لتجعل منتجها متفرداً، كلما ارتفعت تكاليفها. ويستهدف قائد التكلفة مستوى من التمييز لا يكون أدنى بشكل ملحوظ عن مستوى الشركة المتميزة، و لكن مستوى تمييز يمكن تحقيقه عند أقل تكلفة.

#### (ب) فيما يتعلق بتجزئة السوق:

- كثيراً ما يتجاهل قائد التكلفة القطاعات السوقية الكثيرة المختلفة في الصناعة، ويضع منتجاته في السوق لتجذب المستهلك «العادي»، والدافع وراء هذا الخيار يتمثل في أن تطوير أو بيع الكثير من المنتجات المختلفة والمصممة والمنتجة خصيصاً وفق حاجات قطاعات سوقية مختلفة يعتبر مسألة مكلفة.

## (ج) فيما يتعلق بالكفاءات المتميزة:

- وفي معرض تطوير الكفاءات المتميزة، فإن الهدف الأسمى لقائد التكلفة، يجب أن يتجسد في رفع معدلات كفاءته، وتخفيض هيكل تكلفته مقارنة بمنافسيه. وتعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في التصنيع، وإدارة الموارد، وتكنولوجيا المعلومات عنصراً محورياً مهماً في تحقيق هذا الهدف. وعلى سبيل المثال، تركز شركات التصنيع التي تتبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة، على القيام بكل ما في مقدورها لإدراك منحنى الخبرة حتى يمكنهم المحافظة على تكاليفهم المنخفضة. و يتطلب الوصول الى وضع التكلفة المنخفضة ، أن تقوم الشركة بتطوير مهارات ترتبط بعمليات التصنيع المرنة ، و تبني تقنيات خاصة بإدارة المواد تتسم بالكفاءة ، تسعى لزيادة معدل دوران المخزون ، و تخفيض تكاليف البضاعة المباعة .

## مزايا وعيوب استراتيجيات قيادة التكلفة:

### Advantages and Disadvantages

في ظل نموذج قوى بورتر :

- يجد قائد التكلفة أن الحماية من المنافسين تعني أيضاً أنه سيكون أقل تأثراً من منافسيه بارتفاع أسعار المدخلات إذا ما كان هناك موردون أقوياء، وسيكون أقل تأثراً بانخفاض الأسعار التي يمكن أن يفرضه لبيع منتجاتهم إذا ما كان هناك مشتررون أقوياء.
- بالإضافة إلى ذلك، وحيث إن قيادة التكلفة عادة ما تتطلب الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، لذا يقوم قائد التكلفة بشراء كميات كبيرة نسبياً، داعماً بذلك قوته التفاوضية في مواجهة الموردين.
- وإذا ما بدأت المنتجات البديلة في الظهور في السوق، يستطيع قائد التكلفة أن يخفض أسعاره ليتمكن من المنافسة معها، والاحتفاظ بحصته من السوق. وأخيراً فإن ميزة قائد التكلفة تشكل عائقاً للدخول، حيث تجد الشركات الأخرى نفسها غير قادرة على دخول الصناعة ومجاراته قائد التكلفة من حيث التكاليف والأسعار.
- وتكمن الأخطاء الرئيسية لمفهوم ومنهج قيادة التكلفة، في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل تمكنهم من خفض هياكل تكاليفهم، ومن ثم قهر قائد التكلفة في ملعبه.

## دلالات ضمنية:

## Impications

- ولتبنى استراتيجية قيادة تكلفة قوية، فإن المديرين الاستراتيجيين في حاجة إلى تكريس جهود ضخمة لإدخال كل التقنيات الحديثة المتعلقة بإدارة المعلومات، والمواد، والتصنيع في عملياتهم للتوصل إلى أساليب وطرق جديدة لخفض التكاليف.
- يتابع المديرون الاستراتيجيون في الشركات الأخرى العاملة بالصناعة قائد التكلفة، وسيتحركون بسرعة لتقليد التجديدات التي يقوم بها، وذلك بسبب أنهم يرغبون أيضاً في تخفيض تكاليفهم.
- لا تستطيع الشركات التي تتبنى استراتيجية التمييز، أن تدع قائد التكلفة يستفيد كثيراً من ميزة التكلفة المنخفضة بسبب أن هذا القائد للتكلفة يكون عندئذ قادراً على استخدام أرباحه العالية ليستثمر المزيد في عمليات تمييز المنتج، ومن ثم ضرب الشركات المميزة في ملعبها الخاص ويتنافس معها.
- ولكي ينجح ويزدهر على الأجل الطويل، فإن قائد التكلفة ينبغي أن يستجيب أيضاً لكل التحركات الاستراتيجية لمنافسيه من الشركات التي تتبنى استراتيجية التمييز، وعليه أن يرفع من مستوى جودة ومن خصائص وسمات منتجاته.

## استراتيجية التمييز:

# Differentiation Strategy

- يتجسد الهدف من استراتيجية التمييز العامة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال ابتكار منتج (سلعة أو خدمة) ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج مختلف أو متفرد بشكل ما. إن قدرة الشركة التي تقوم بالتمييز لإشباع حاجات العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، يعني أن الشركة تستطيع فرض سعر عال لمنتجها (سعر يعتبر أعلى من السعر الذي يفرض من قبل أقرب منافسيها). إن القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية (بدلاً من تخفيض التكاليف كما يفعل قائد التكلفة) يسمح للشركة التي تعتمد استراتيجية التمييز بالتفوق على منافسيها وتحقيق ربحية متفوقة.
- إن المستهلكين يدفعون سعراً أعلى، لأنهم يعتقدون أن جودة المنتج المتميز تستحق الزيادة في السعر. وبالتالي يجري تسعير المنتجات المتميزة وفقاً لطبيعة السوق وإمكاناته.

## الخيارات الاستراتيجية:

## Strategic Choices

- (أ) فيما يتعلق بتمييز المنتجات:
- كما يوضح الجدول (٥-١) تتجه الشركة المميزة إلى اختيار مستوى عالٍ من تمييز المنتج لاكتساب ميزة تنافسية. ويمكن تحقيق تمييز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية، ناقشناها بالتفصيل في الفصل الرابع وهي:
  - الجودة والتحديث والاستجابة لحاجات العميل.
  - ويعتبر التحديث المصدر الأكثر شيوعاً لتمييز المنتجات التي تتسم بالتعقيد التقني، ولا يمانع أفراد كثيرون في دفع سعر عالٍ للمنتجات الجديدة والمحدثة، مثل أجهزة الحاسب التي تتميز بسمات فنية عالية.
  - عندما يركز التمييز على عنصر الاستجابة للعملاء، فلا شك أن الشركة في هذه الحالة، تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع والشاملة لصيانة المنتج. وتلك أمور على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمنتجات المعقدة مثل السيارات والأجهزة المنزلية.
  - وأخيراً، يمكن أن ترتبط جاذبية المنتج بالرغبات النفسية للعملاء، وهذا يعتبر مصدراً للتمييز، وقد ترتبط الجاذبية بالهبة أو المكانة.

## الخيارات الاستراتيجية:

## Strategic Choices

### (ب) فيما يتعلق بتجزئة السوق:

- الشركة التي تفضل خيار التمييز، ينبغي أن تقسم سوقها إلى شرائح وقطاعات كثيرة، كما فعلت شركة تويوتا. ويدرك المديرون الاستراتيجيون أن القدرة على تعزيز وزيادة الإيرادات تتمثل في إمكانية جذب المزيد من المستهلكين الراغبين في دفع أسعار عالية في كل قطاع سوقي، حيث تعمل الشركة على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق. ولكن قد تختار الشركة ان تقدم خدماتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تمتلكه من مزايا خاصة بالتمييز.

## الخيارات الاستراتيجية:

## Strategic Choices

### (ج) فيما يتعلق بالكفاءات المتميزة:

- أخيراً، تقوم الشركة المتميزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التي من شأنها توفير مصدر ميزة التمييز بالنسبة للشركة. إن التمييز الذي يركز على قاعدة التحديث والكفاءة التقنية، يعتمد على وظيفة البحث والتطوير.
- وتعتمد الجهود الخاصة بتحسين مستوى خدمة العملاء على مدى جودة السياسات التي يتبناها قسم المبيعات، وبسبب أن تطوير الكفاءة المتميزة المطلوبة لتوفير ميزة التمييز غالباً ما يكون أمراً مكلفاً، فإن الشركة التي تنتهج استراتيجية التمييز يكون عادة لديها هيكل تكلفة أعلى مما لدى رائد التكلفة.
- إن بناء كفاءات جديدة في الوظائف التي تحافظ على جاذبية التمييز لدى الشركة، لا يعني بالضرورة أن الرقابة على التكاليف ليست أمراً مهماً بالنسبة للمنتج المتميز.
- فإن الشركة المتميزة تدرس الكيفية التي يعمل بها رائد التكلفة، وتحاول تقليد التحديثات المتعلقة بالوفر في التكاليف. مع المحافظة على مصدر ميزتها التنافسية.

## مزايا و عيوب استراتيجية التمييز:

### Advantages and Disadvantages

- لا شك أن التمييز يحمي الشركة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للماركة من قبل العملاء حيال منتجاتها. و يعتبر مبدأ الولاء للماركة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة، لأنه يوفر الحماية للشركة على كل الجهات. وأيضاً يستطيع المنتج المتميز تمرير الزيادات الطفيفة في اسعار مدخلاته إلى المستهلكين، حيث إنهم على استعداد لدفع أسعار أعلى.
- إلا أن المشكلة الرئيسية التي ترتبط باستراتيجية التمييز تتجسد في قدرة المديرين الاستراتيجيين على المدى الطويل في الاحتفاظ بتفرد المنتج في اعين العملاء.
- إن المنتجات التي تقترن ببراءة الاختراع، وكذلك المنتج الذي يقدم لأول مرة في الأسواق ، يمكن لها أن تستمر طويلاً في الأسواق، وكلما ارتفعت معدلات جودة المنتجات التي تطرحها كل الشركات، كلما أخذ عامل الولاء للماركة في التدهور.

## استراتيجية زيادة التكلفة والتميز:

# Cost Leadership and Differentiation Strategy

- لقد أدت التغييرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج – وخصوصاً التطور الذي طرأ على تقنيات التصنيع المرن، والتقنيات الرقمية الجديدة، والايكترونيات، وتقنيات المعلومات -إلى تراجع درجة وضوح الاختيار بين زيادة التكلفة واستراتيجيات التميز.
- بالنسبة للكثير من الشركات، فإن اختيار مدى تمييز منتجاتها، وقطاعاته السوقية، ودعم وزيادة كفاءتها المتميزة هو أمر يتعلق بتمركزهم السوقي مقارنة ببراءد التكلفة، أو الشركة الرائدة في عملية التميز. وجوهرياً، فإن الهدف هو البحث عن طريقة لتبني نماذج عمل أو نشاط رائد التكاليف بالإضافة إلى تبني استراتيجيات التميز في نفس الوقت.

## استراتيجية زيادة التكلفة والتمييز:

# Cost Leadership and Differentiation Strategy

- توفر التقنيات الحديثة الكثير من السبل التي يمكن للشركات المتبنية لاستراتيجية زيادة التكاليف أن تنتهجها لتمييز سلعتها وخدماتها بشكل كبير، بينما تحافظ على هيكل التكلفة المنخفض.
- وفي الوقت الحالي، فإن تقنيات التصنيع المرنة تمكن الشركات المتبنية لاستراتيجية التمييز من تصنيع سلسلة من المنتجات بتكلفة مساوية لتلك التي يتحملها رائد التكلفة.
- وهناك طريقة أخرى يمكن من خلالها للشركات التي تنتهج استراتيجية التمييز أن تدرك اقتصاديات حجم لها مغزاها من خلال تنميط الكثير من الأجزاء المكونة المستخدمة في منتجاتها النهائية.

## استراتيجيات التركيز .. التكلفة المنخفضة والتمييز:

### Focus Strategies: Low Cost and Differentiation

- إن الاستراتيجيات التنافسية العامة الأخيرة. هي استراتيجيات التركيز على التكلفة المنخفضة، التركيز على التمييز، والتي تكون موجهة لخدمة حاجات شريحة محددة أو خاصة من المستهلكين. وعموماً، فإن استراتيجيات التركيز، تمكن الشركة من أن تركز نفسها للتنافس على العملاء في شريحة سوقية معينة، والتي يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي، أو حسب نمط المستهلك، أو خط الإنتاج.
- وعقب اختيارها لشريحة السوق، تتجه الشركة التي تتبنى استراتيجيات التركيز، إلى أن تركز نفسها مستخدمة إما مدخل التمييز أو مدخل التكلفة المنخفضة. ويقارن الشكل ( 2-5 ) هذين المدخلين المختلفين من استراتيجيات التركيز ومقارنتهما باستراتيجيات زيادة التكلفة أو استراتيجيات التمييز المجردتين.

تقدم منتجات إلى أنواع عديدة من المستهلكين

تقدم منتجات إلى مجموعة واحدة من المستهلكين

استراتيجية زيادة التكلفة

استراتيجية التركيز على زيادة التكلفة

تقدم منتجات ذات سعر منخفض إلى المستهلكين

استراتيجية التمييز

استراتيجية التركيز على التمييز

تقدم منتجات متميزة إلى المستهلكين

شكل ( 2-5 ) | سبب اختلاف استراتيجيات التركيز

## الخيارات الاستراتيجية:

### Strategic Choices

- تتمثل الخيارات الاستراتيجية للشركة التي تتبنى استراتيجية التركيز والمتعلقة بمنتج محدد، وسوق محدد، والكفاءة المتميزة في الآتي :
- (أ) يمكن أن يكون مستوى التمييز عالياً أو منخفضاً، نظراً لأن الشركة يمكن أن تتبنى مدخل التكلفة المنخفضة أو مدخل التمييز.
- (ب) بالنسبة للمجموعات الاستهلاكية، بمقدور الشركة التي تتبنى استراتيجية التركيز أن تختار شرائح معينة تنافس فيها ، بدلاً من الانطلاق نحو كل شرائح السوق، كما يفعل رائد التكلفة، أو تنشط في عدد كبير من الشرائح كما تفعل الشركة التي تتوسع في التمييز .
- (ج) تستطيع الشركة التي تنتهج استراتيجية التركيز السعي وراء تبني أي كفاءة متميزة، إذ أنها تستطيع السعي وراء أي نوع من التمييز أو ميزة التكلفة المنخفضة.

## مزايا وعيوبا استراتيجية التركيز:

### Advantages and Disadvantages

- تنبثق المزايا التنافسية للشركة التي تتبنى استراتيجية التركيز من مصدر كفاءتها المتميزة: الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعميل. وتتمتع الشركة بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها.
- ومن المزايا الأخرى التي تنطوي عليها استراتيجية التركيز، أنها تسمح للشركة بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لحاجاتهم المتغيرة.
- وحيث إن تلك الشركة عادة ما تنتج حجماً صغيراً من المنتجات، نجد أن هيكل تكلفتها غالباً ما يتجاوز هيكل التكلفة الخاصة بالشركة منخفضة التكلفة. أيضاً قد تؤدي التكاليف العالية إلى تقليص الربحية إذا ما وجدت الشركة المتبنية للتركيز نفسها مرغمة على الاستثمار بمعدلات كبيرة في تطوير الكفاءة المتميزة.

## Stuck in the Middle

## شركات منطقة الوسط:

- يتطلب التمرکز التنافسي الناجح قيام الشركة باعتماد خيارات ثابتة ومتوافقة، فيما يختص بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة، وذلك بغرض إرساء المزايا التنافسية. بمعنى آخر، يتعين على الشركة تحقيق التوافق بين المكونات الثلاثة للاستراتيجية على مستوى النشاط، وذلك لاستحداث نموذج عمل أو نشاط يتيح للشركة ميزة تنافسية.
- إن الاختيار الناجح لاستراتيجية مستوى النشاط، يعني إعاره كل عناصر نموذج العمل أو النشاط اهتماماً جاداً ومميزاً ومستمرأً، وتتقاعس شركات كثيرة نتيجة الجهل أو الخطأ عن القيام بصياغة عملية التخطيط الضرورية للنجاح في مجال استراتيجيتهم المختارة. وهذه النوعية من الشركات يقال عنها إنها «شركات منطقة الوسط»، لأنها قد قامت بمباشرة الخيارات الخاصة بالمنتج أو السوق بطريقة لا تؤدي بهم إلى تحقيق أو المحافظة على ميزة تنافسية. ويترتب على ذلك افتقادهم إلى استراتيجية مستوى نشاط متوافقة وملائمة، وربحية أدنى من المعدل المتوسط، فضلاً عن معاناة شديدة إذا اشتدت المنافسة داخل الصناعة.

- **بصفة إجمالية،** نستطيع القول إن الإدارة الناجحة لاستراتيجية التنافس العامة، تتطلب وجود مديرين استراتيجيين لمتابعة موضوعين رئيسيين :
- **أولاً:** يحتاج هؤلاء المديرون إلى ضمان أن ما يتخذونه من قرارات خاصة بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة، سيترتب عليها استراتيجية مستوى النشاط، التي تحقق لهم ميزة تنافسية، ونموذج عمل تنتج عنه ربحية فائقة.
- **ثانياً:** لا شط أنهم يحتاجون لمراقبة البيئة المحيطة، والمنافسين، بشكل مستمر، المر الذي من شأنه أن يساعدهم في الحفاظ على مصادر الشركة الخاصة بالميزة التنافسية في حالة توافق وتناغم مع الفرص والتهديدات المتغيرة.

## التمركز التنافسي والاستراتيجية على مستوى النشاط:

### Competitive Positioning and Business-Level Strategy

- تحدد استراتيجية مستوى النشاط، الكيفية التي ستنافس بها الشركة حول المستهلكين في شريحة معينة من السوق أو الصناعة.
- وعادة، فإن شركات متعددة تتنافس حول نفس المجموعة من المستهلكين. وذلك يعني أن تصرفات وقرارات إحدى الشركات سيكون لها تأثيرها على الشركات الأخرى. ومع مرور الوقت، فإن الشركات التي تتنافس على نفس المستهلكين، ستصبح شركات منافسة تدخل في كفاح وصراع تنافسي لكي تكتسب ميزة تنافسية، وتحقق ربحية فوق المعدل المتوسط.
- هناك أدوات متعددة مفيدة تساعد المديرين على وضع شركاتهم بشكل يمكنها من المنافسة مع الأخذ في الاعتبار كلاً من المستهلك والمنافسين الآخرين.
- من هذه الأدوات: **تحليل المجموعة الاستراتيجية، تحليل الاستثمار، ونظرية المباريات.**

## ١ - تحليل المجموعة الاستراتيجية:

### Strategic Group Analysis

- يساعد تحليل المجموعة الاستراتيجية الشركة في تحديد وتعريف الاستراتيجيات التي يتبناها منافسوها داخل الصناعة.
- إن مفهوم المجموعات الاستراتيجية له العديد من الدلالات الضمنية لما يتعلق بنموذج العمل أو النشاط:
- **أولاً:** يمكن للمديرين الاستراتيجيين التعرف على منافسيهم وفقاً لخيارهم الخاص بالاستراتيجية العامة. إن التحليل الدقيق للمجموعة الاستراتيجية يتيح للمديرين الاستراتيجيين الكشف عن الأسس المهمة للمنافسة في الصناعة، وتعيين وتحديد المنتجات وشرائح السوق التي يمكنهم التنافس عليها بنجاح لتلبية حاجات المستهلكين، ومثل هذا التحليل أيضاً، يساعد في الكشف عن الكفاءات التي من المحتمل أن تكون أكثر قيمة في المستقبل.

## ١- تحليل المجموعة الاستراتيجية:

### Strategic Group Analysis

- **ثانياً:** إن أقرب منافسي الشركة الحاليين، هي تلك الشركات التي تتبنى نفس الاستراتيجية في المجموعة الاستراتيجية، وبذلك، فإن التهديد الرئيسي لربحية الشركة يمكن أن ينشأ من داخل مجموعتها الاستراتيجية.
- **ثالثاً:** قد يكون للمجموعات الاستراتيجية المختلفة موقف مختلف بالنظر إلى كل قوة من قوى «بورتر» التنافسية الخمس، نظراً لأن تلك القوى تؤثر على الشركات بطرق مختلفة.
- وتحدد الصعوبة النسبية لعوائق الحركة، الكيفية التي تتنافس من خلالها الشركات الناجحة في إحدى المجموعات مع شركات في مجموعة أخرى.
- شكلت الحاجة إلى السعي وراء تبني استراتيجية عالمية متزامنة من حيث المزاوجة بين استراتيجيتي التمييز والتكلفة المنخفضة، العامل الأساسي وراء موجة الاندماج التي شاعت بين شركات السيارات الكبرى.

## ٢- اختيار استراتيجية الاستثمار عند مستوى النشاط:

### Choosing an Investment Strategy at the Business Level

إن الخيار الرئيسي الثاني الذي يمكن تبنيه عند مستوى النشاط، هو الخيار الذي يرتبط باختيار نوع استراتيجية الاستثمار التي يتم تبنيها في مجال تدعيم الاستراتيجية التنافسية.

واستراتيجية الاستثمار هي المسؤولة عن تحديد كمية ونوعية المواد، التي يجب استثمارها لتعظيم ربحية الشركة على مدار الوقت.

وفي مجال اختيار استراتيجية الاستثمار المناسبة، يمكن للشركة أن تعمل على تقييم العوائد المحتملة (على رأس المال المستثمر) من الاستثمار في استراتيجية تنافسية عامة مقابل التكاليف.

## اختيار استراتيجية الاستثمار عند مستوى النشاط:

# Choosing an Investment Strategy at the Business Level

هناك عاملان حاسمان في اختيار استراتيجية الاستثمار وهما:

(أ) هناك سمتان مهمتان يمكن استخدامهما في تحديد مواطن القوة في الشركة بالنظر إلى مركزها التنافسي، هما الحصة السوقية للشركة، والكفاءات المتميزة.

(أولاً): كلما تعاظمت حصة الشركة من السوق، كلما ازداد مركزها التنافسي قوة، وكلما ارتفعت معدلات العوائد المحتملة من الاستثمارات المستقبلية. مما يوحي بأن الشركة قد اكتسبت ولاء للماركة.

(ثانياً): وإذا ما كانت هناك صعوبة أكثر في محاكاة وتقليد الكفاءات المتميزة للشركة، مثل خبرة الشركة في مجال البحوث والتطوير، ومهاراتها في التصنيع والتسويق، فلا شك أن المركز التنافسي لهذه الشركة يتسم بالقوة.

وبوجه عام نستطيع القول أن الشركات التي تستحوذ على حصة أكبر من السوق، وعلى الكفاءات المتميزة الأقوى، تكون في وضع أفضل لبناء وترسيخ مزاياها التنافسية.

اختيار استراتيجية الاستثمار عند مستوى النشاط:

## Choosing an Investment Strategy at the Business Level

(ب) إن العامل الرئيسي الثاني الذي يؤثر على جاذبية الاستثمار المرتبطة بالاستراتيجية العامة، هو مرحلة دورة حياة الصناعة. وكل مرحلة من دورة الحياة ترتبط ببيئة صناعية محددة ينشأ عنها فرص مواتية وتهديدات محتملة. لذا فإن لكل مرحلة تطبيقات مختلفة لاستثمار الموارد المطلوبة لتحقيق المزايا التنافسية.

الجدول ( 2-5 ) يلخص العلاقة بين مرحلة دورة الحياة والمركز التنافسي، واستراتيجية الاستثمار على مستوى النشاط.

مركز تنافسي ضعيف	مركز تنافسي قوي	مرحلة دورة حياة الصناعة
<p>بناء الحصاة</p> <p>التركيز في السوق</p> <p>التركيز في السوق أو الحصاد/ التصفية</p> <p>الحصاد أو التصفية/ التجرد</p> <p>التصفية أو التجرد، إعادة إنعاش</p>	<p>بناء الحصاة</p> <p>نمو</p> <p>زيادة الحصاة</p> <p>البقاء و المحافظة أو الربح</p> <p>التركيز في السوق أو الحصاد (تقليص الأصول)</p>	<p>مرحلة المهد</p> <p>مرحلة النمو</p> <p>مرحلة الانتقاء</p> <p>مرحلة النضوج</p> <p>مرحلة الهبوط</p>

جدول ( 2-5 ) | اختيار الاستراتيجية الاستثمارية عند مستوى النشاط

## Embryonic Strategy

### استراتيجية المهد:

في هذه المرحلة، تتجه كل الشركات الضعيفة منها والقوية، إلى التأكيد على ضرورة تطوير الكفاءة المتميزة، ونموذج العمل المرتبط بذلك، وتكون احتياجات الاستثمار كبيرة، لأنه يتعين على الشركة إرساء المزايا التنافسية. لذلك فإن الاستراتيجية الاستثمارية المناسبة على مستوى النشاط هي استراتيجية بناء حصة السوق.

# Growth Strategies

- المهمة التي تواجه الشركة في هذه المرحلة، تتجسد في تدعيم مركزها، وتهيئة القاعدة اللازمة لبقائها خلال المرحلة التالية، وهي مرحلة الانتقاء.
- استراتيجية الاستثمار المناسبة لهذه المرحلة هي استراتيجية النمو بهدف المحافظة على المركز التنافسي للشركة في سوق تتسم بسرعة التوسع.
- وفي هذه المرحلة يجب على الشركات أن تنفق الكثير من الأموال لمسايرة معدلات النمو في السوق، وإيجاد موارد إضافية لتطوير مهارات جديدة وكفاءات جديدة، وتعد تلك مهمة صعبة للمديرين الاستراتيجيين، وبالتالي تلجأ الشركات ذات المركز التنافسي الضعيف في هذه المرحلة، إلى الانخراط في استراتيجية التركيز على السوق، لتعزيز وتدعيم مركزها. فهم يسعون من أجل التخصص بشكل ما، وقد يتبنون استراتيجية تركيز، وينتقلون إلى مجموعة استراتيجية مركزة لتخفيض احتياجاتهم الاستثمارية. وإذا ما كانت تلك الشركات في مركز ضعيف، فقد تختار الخروج من الصناعة وبيع أنشطتها وكيانها لمنافس أقوى.

## Shakeout Strategies

## استراتيجيات الانتقاء (الغريزة) :

- تتزايد معدلات الطلب ببطء خلال هذه المرحلة، وتتميز المنافسة بالسعر أو بخصائص المنتج بالشدة. وتحتاج الشركات التي تتمتع بمركز تنافسي قوي إلى موارد لاستثمارها في استراتيجيات زيادة حجم حصتها من السوق.
- بالنسبة لرواد التكلفة، ونظراً لحرب الأسعار التي قد تنشب، فإن الاستثمار في مجال الرقابة على التكلفة يعتبر أمراً حيوياً، لذا يتعين عليهم بذل أقصى ما لديهم من جهود لخفض معدلات التكلفة.
- أما المنتجون المتميزون الذين يعانون مركزاً ضعيفاً تنافسياً، فإنهم يتجهون إلى استراتيجيات التركيز – استراتيجيات التركيز على السوق.
- بينما الشركات الضعيفة التي تضطر للخروج من الصناعة، فإنها تنخرط في استراتيجيات حصاد أو تصفية.

# Maturity Strategies

## استراتيجيات النضوج:

- بحلول هذه المرحلة، يظهر الهيكل المستقر نسبياً للمجموعة الاستراتيجية في الصناعة، وتكون الشركات قد تعلمت كيفية التنبؤ برد فعل المنافسين تجاه تحركاتها التنافسية.
- تأخذ معدلات نمو السوق في التباطؤ في مرحلة النضوج، و نجد أن الاستراتيجية الاستثمارية للشركة تعتمد على مستوى المنافسة في الصناعة وعلى مصدر الميزة التنافسية للشركة.
- في البيئات التي تتميز بحدة المنافسة يحتاج المديرون الاستراتيجيون إلى الاستمرار في الاستثمار بشكل مكثف للمحافظة على الميزة التنافسية للشركة. وتتبنى كل من الشركات منخفضة التكلفة والمنتجون المتميزون «استراتيجية البقاء والمحافظة» لدعم استراتيجيتهم العامة.

## Decline Strategies

## استراتيجيات الهبوط:

تبدأ هذه المرحلة مع هبوط الطلب على المنتج. ومن بين الأسباب الكثيرة المحتملة وراء هذا الهبوط، المنافسة الأجنبية، وفقدان الشركة للكفاءة المتميزة، مع دخول المنافسون إلى الصناعة مسلحين بتقنيات أكثر كفاءة.

إن الاستراتيجيات الأولية التي يمكن أن تتبناها الشركات هي استراتيجية التركيز على السوق، واستراتيجية تقليص الأصول الثابتة .

### ٣- استراتيجية مستوى النشاط ونظرية المباراة:

## Business- Level Strategy and Game Theory

- من منظور نظرية المباراة، فإنه يمكن النظر إلى الشركات في الصناعة كلاعبين يقومون وبشكل متزامن بعمل اختيارات حول ماهية الاستراتيجيات العامة التي يعتزمون تبنيها لتعظيم ربحيتهم. إن المشكلة التي تواجه المديرين تتمثل في أن الربحية المحتملة لكل استراتيجية تتفاوت اعتماداً على الاستراتيجية التي تختارها إحدى الشركات، وعلى الاستراتيجيات التي يختارها منافسوها. هناك نوعان أو نمطان أساسيان للمباراة:
- **مباريات الحركة المتتابعة، ومباريات الحركة المتزامنة.** وفي مباراة الحركة المتتابعة يتحرك اللاعبون بشكل دوري (على أساس دور لكل لاعب)، ويمكن للاعب واحد اختيار استراتيجية ليتبناها بعد أن يأخذ في اعتباره الخيار الاستراتيجي لمنافسه، أما في مباراة الحركة المتزامنة فإن اللاعبين يتحركون في نفس التوقيت، متجاهلين تصرفات منافسيهم الحالية.
- و المديرين الاستراتيجيين يناورون بكل من مباراة الحركة المتتابعة، أو مباراة الحركة المتتالية، من أجل المركز التنافسي داخل الصناعة.
- **من المبادئ الأساسية التي تشكل أساس نظرية المباراة :**

## -النظر للأمام والتفكير والاستنباط باتجاه معاكس:

- أن المديرين الاستراتيجيين في حاجة إلى التفكير استراتيجياً في طريقتين مترابطتين:
- (١) النظر للأمام، التفكير مقدماً، وتوقع الكيفية التي سيستجيب بها المنافسون لتحركاتهم الاستراتيجية أينما كانت، وكذلك،
  - (٢) التفكير في الاتجاه العكسي لتحديد التحركات الاستراتيجية التي يجب تبنيها اليوم بافتراض تقييمهم للكيفية التي سيستجيب بها المنافسون لمختلف التحركات الاستراتيجية في المستقبل.

-التعرف على المنافسين :  
و يتضمن إستراتيجيتين :

## الاستراتيجية المهيمنة الأعظم ربحية:

وهي تلك الاستراتيجية التي تجعلك في حال أفضل، مما لو قمت بتبني أي استراتيجية أخرى ، مهما كانت الاستراتيجية التي يستخدمها منافسك.

## الاستراتيجية تشكل هيكل مكسب المباراة:

أي يمكن للشركة أن تغير وتبدل هيكل مكسب المباراة التنافسية التي تلعبها في الصناعة من خلال خيارها الاستراتيجي .

# الفصل السادس

## استراتيجية التنافس والبيئة الصناعية

اسم المرجع: الادارة الاستراتيجية  
مدخل متكامل

تأليف شارلز هل & جارديث جونز  
نسخة مترجمة - 2010 دار المريخ  
اعداد الشرائح: د. على حامد الشحات

# الاستراتيجيات في الصناعات المجزأة

تتألف الصناعات المجزأة من عدد كبير من الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم مثل النوادي والمطاعم والخدمات القانونية وهناك أسباب كثيرة وراء شمول الصناعة على كثير من الشركات الصغيرة بدلا من عدد قليل من الشركات الكبيرة:

**أولاً:** تتسم الصناعات المجزأة بانخفاض عوائق دخول الشركات الصغيرة بسبب افتقادها إلى اقتصاديات الحجم الكبيرة

**ثانياً:** عدم الحاجة في بعض الصناعات لاقتصاديات الحجم الكبيرة ففي خدمات المطاعم حيث يفضل العملاء الطعام المتميز من المطعم المحلي بدلاً من السلاسل الوطنية

**ثالثاً:** عدم وجود عوائق لدخول شركات صغيرة مما يسمح بدخول شركات جديدة والدخول الجديد يبقى الصناعة مجزأة

**رابعاً:** قد تكون الصناعة مجزأة لأن حاجات العميل تتسم بالتخصص وبالتالي الاقتصار على إنتاج كميات صغيرة من المنتجات

- تساهم تلك العوامل في فرض الإستراتيجية التنافسية بالنسبة لبعض الصناعات المجزأة وتبرز إستراتيجية التركيز كاختيار أساسي

- تدرج كل أنواع المنتجات المصنعة بناء على طلب العميل مثل الملابس والأثاث وغيرها تحت هذه الفئة وكذلك الحال مع عمليات الخدمات الصغيرة التي تشبع حاجات معينة للمستهلكين مثل محلات التنظيف والمطاعم والأندية الصحية

• ولكي تتمكن هذه الشركات من النمو ودمج صناعاتها وكي تصبح من رواد الصناعة فإن عليها أن تبادر بتقديم نماذج عمل جديدة وأن تستخدم العديد من الاستراتيجيات المحددة التالية:

١- السلسلة

٢- الامتياز

٣- الاندماج الأفقي

٤- استخدام الانترنت وتكنولوجيا المعلومات

## ١ - السلسلة chain

- تتجه كثير من الشركات إلى إنشاء شبكات من المنافذ المترابطة بقوة حيث تعمل ككيان تجارى موحد
- إن القوة الشرائية المجمعة التي تمتلكها هذه الشركات من خلال سلسلة المتاجر المنتشرة تمنح تلك الشركات القدرة على التفاوض مع مورديهم من أجل الحصول على تخفيضات كبرى في الأسعار مما يعزز الميزة التنافسية

• وتتغلب هذه الشركات على عوائق تكاليف النقل العالية من خلال إنشاء مراكز توزيع متطورة مما يخفض من تكلفة المخزون وتعظيم مستوى الاستجابة للعملاء

• كما أدركت هذه الشركات اقتصاديات الحجم الكبير من خلال المشاركة في المهارات الإدارية عبر السلسلة ومن خلال الإعلان على المستوى القومي بدلاً من المحلي

## ٢- الامتياز franchising

- في مجال حق الامتياز يمنح صاحب الامتياز الشخص أو الكيان الممنوح له الامتياز الحق في استخدام اسم الأصل وسمعته ومهاراته العملية في منطقة معينة وعندما يقوم الشخص الممنوح له الامتياز ادارة النشاط فانه يجب تحفيزه بقوة لجعله نموذجي ويؤدي بفعالية ومن المهم للشركة أن تحافظ على تفردھا

• إن صعوبة استمرار التحكم في كثير من المنافذ الصغيرة يعد واحدا من الأسباب التي تؤدي إلى تجزئة الصناعات والتي يجب الحرص على تشغيلها وفي نفس الوقت الحفاظ على تفرد لها ولا شك أن الامتياز يحل هذه المشكلة كما انه يقلل من الأعباء المالية المرتبطة بالتوسع السريع مما يهيئ الأجواء لتحقيق نمو سريع للشركة

## ٣- الاندماج الأفقي horizontal merger

- اختارت شركات مثل بوش وبلوك باستر إستراتيجية مستوى النشاط: بدمج وتجميع صناعاتهم الخاصة وترتيب اندماج سلسلة من المتاجر الإقليمية من أجل تكوين شركة وطنية
- ومن خلال الاندماج الأفقي يكون في مقدور الشركات تحقيق اقتصاديات الحجم وتأمين سوق وطنية لمنتجاتهم وكذلك القدرة على تبني إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز أو كلاهما

## ٤ - استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة

### الانترنت using IT and the internet

- إن التوصل إلى تقنية جديدة كثيرا ما يعطى الشركة الفرصة لتطوير نماذج عمل أو تطوير نشاط جديد والتي يمكن أن تتسبب في تجميع ودمج صناعة مجزأة - مثل المزادات العلنية وبيع الكتب amazon.com ومن خلال استخدام وتسخير شبكة الانترنت يمكن للشراء الإلكتروني E. Buy . أن تطمئن وتقتنع البائعين بأنهم يحصلون على عرض واضح وأنهم سيحصلون على سعر أعلى لمنتجاتهم

• إن التحدي الذي يواجه الصناعات المجزأة يتمثل في تشكيل الإستراتيجية الأكثر ملاءمة وذلك للتغلب على السوق المجزأة حتى يمكن إدراك المزايا التنافسية المرتبطة باستراتيجيات مستوى النشاط العامة المختلفة ويبدو من الصعب التفكير في أي أنشطة خدمات رئيسية لأي شركات خدمية أو إنتاجية صغيرة دون أن يكون قد تم دمجها أو تجميعها من خلال شركات طورت نماذج عمل جديدة أو استخدمت حق الامتياز أو الاندماج الأفقي

## • الاستراتيجيات في الصناعات الوليدة والنامية

- **الصناعات الوليدة:** هي التي تكون في بداية عملية التطوير  
**أما الصناعات النامية:** فهي تلك الصناعات التي يزيد الطلب  
الأولي عليها بشكل سريع بسبب دخول الكثير من  
المستهلكين الجدد
- إن خصائص المستهلكين تتغير مع زيادة الطلب في السوق  
وهذا يؤثر على اختيار إستراتيجية مستوى النشاط

# الأسباب وراء النمو البطيء للطلب في السوق

- ١- عندما يكون الأداء محدود وعدم توفر جودة في المنتج الجديد الذي يقدم لأول مرة
- ٢- عدم تعود المستهلك بما يمكن ان يقدمه له المنتج الجديد
- ٣- ضعف قنوات توزيع وتوصيل المنتج
- ٤- الافتقار لوجود منتجات مكملة لزيادة قيمة المنتج الجديد لدى العميل
- ٥- تكاليف الإنتاج العالية بسبب حجم الإنتاج الصغير

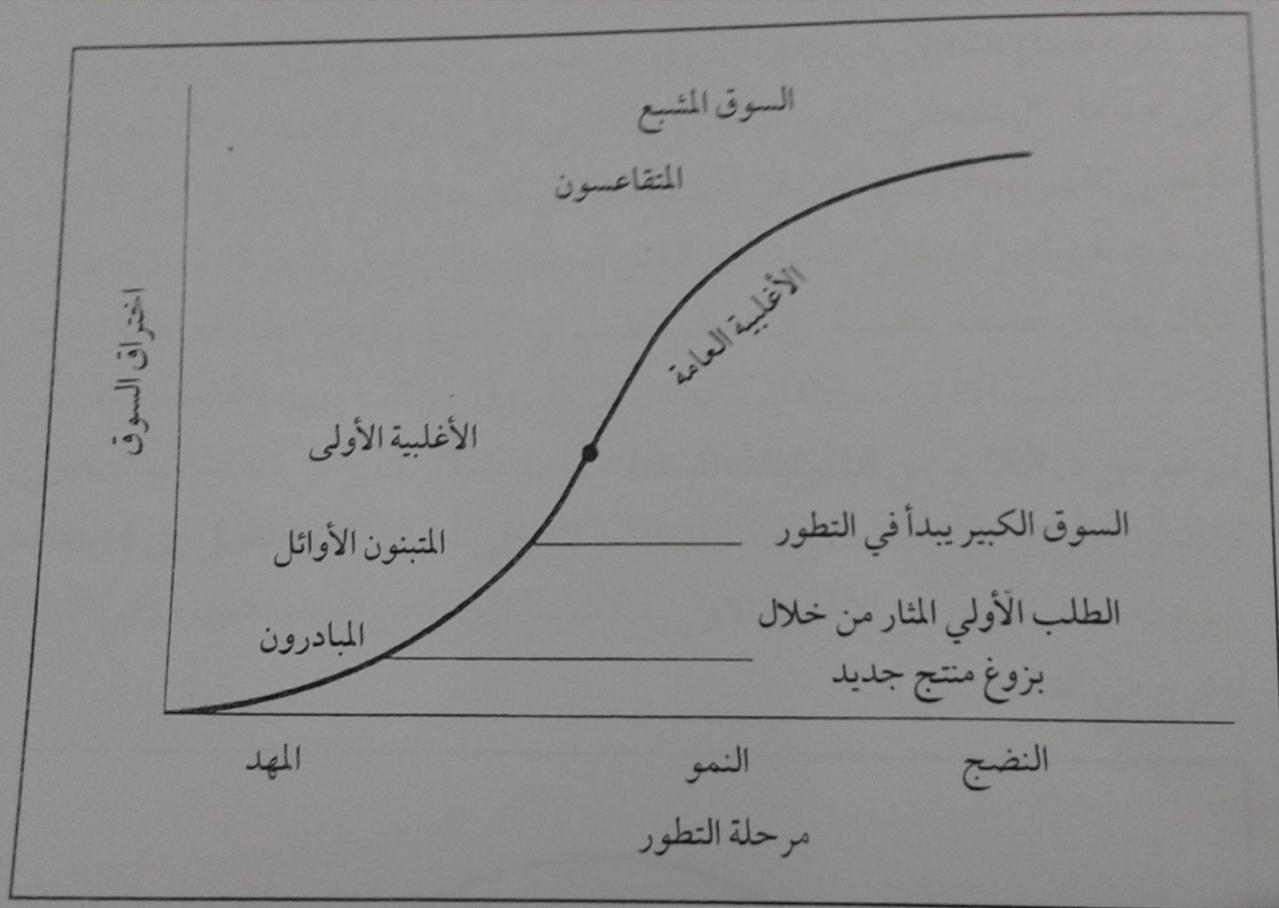
\* تنتقل الصناعة من مرحلة المهد الى مرحلة النمو عندما يبدأ السوق الكبير لمنتجات الصناعة في التطور وبذلك تبدأ الأسواق الكبيرة في التطور عند ظهور ثلاث أمور:

- ١- عندما تعمل التحديثات التقنية المستمرة من استخدام المنتج في رفع قيمة المنتج لدى المستهلك
- ٢- عندما يتم تطوير منتجات مكملة
- ٣- عندما تكافح الشركات داخل الصناعة لإيجاد طرق لتخفيض تكاليف الانتاج وتخفيض السعر وتحفيز الطلب

## الطبيعة المتغيرة للطلب في السوق

- يبدأ تطور معظم الاسواق عندما تنتقل مرحلة تطور السوق من مرحلة المهد الى النمو يتصاعد طلب المستهلك ثم تبدأ مرحلة التباطء مع اقتراب السوق من الاكتهاء، ويحصل بشكل فعلي عندما يشتروا معظم المستهلكين المنتج بالفعل ويكون الطلب استبداللي محدود وهنا تبدأ مرحلة النضوج والشكل (٦-١) يوضح ذلك

# الطبيعة المتغيرة للطلب في السوق



شكل (1-6) تطور السوق ومجموعات المستهلكين

## تطبيقات أو دلالات إستراتيجية عبور الفجوة

- يمثل المبادرون والمتبنون الأوائل الأفراد من ذوي الثقافة والتكنولوجيا ولديهم الاستعداد لقبول الشوائب الهندسية في المنتج
- يتم الوصول إلى المبادرين والمتبنين الأوائل من خلال قنوات توزيع متخصصة أو من خلال الكلمة المنطوقة (رجال البيع) أو حملات ترويج مركزة أما الوصول إلى الأغلبية الأولى فيتطلب قنوات توزيع كثيرة ومنتشرة وحملات إعلانية في وسائل جماهيرية واسعة الانتشار

- إن الكفاءات (الموارد والقدرات) المطلوبة في سوق جديد فيه المبادرون والمتبنون الأوائل تختلف عن الكفاءات المطلوبة للتنافس في سوق كبير مألوف بالأغلبية الأولى والتحول من السوق الوليد الكبير يحتاج مهارة شديدة ويمثل فجوة تنافسية
- كما أورد مور فإن كثيرا من الشركات لا تستطيع تطوير نموذج العمل الصحيح ويسقطون داخل هذه الفجوة ويخرجون من النشاط
- ينبغي على الشركات في أحوال كثيرة أن تبني كفاءات جديدة إذا رغبت في عبور الفجوة التنافسية

- ينبغي على المديرين أن يحددوا بشكل صحيح حاجات المستهلكين بالنسبة للموجة الأولى من مستخدمي الأغلبية الأولى وحتى في السوق التي ما زالت أغلبية المستهلكين يمثلون روادا ومتبنين أوائل فإن بعضا من أعضاء مجموعة الأغلبية الأولى يبدوون في دخول السوق وحالما استطاعت الشركات تحديد وتعيين حاجات المستهلكين ينبغي عليهم تعديل وتغيير نموذج عملهم من خلال تطوير كفاءات جديدة وإعادة تصميم المنتجات

## الدلالات الإستراتيجية لمعدلات نمو السوق

- إن المسألة المهمة التي ينبغي على المديرين الاستراتيجيين معرفتها في الصناعات الوليدة والنامية هي أن الأسواق المختلفة تتطور بمعدلات مختلفة ويمكن أن يحدد المعدل الذي يتطور به السوق من خلال معدل نمو تلك السوق والذي يقيس المعدل الذي ينتشر به منتج الصناعة في نطاق السوق

# العوامل المؤثرة فى معدلات نمو السوق

- ١- الميزة النسبية والاقتصادية أو الاجتماعية للمنتج الجديد
- ٢- أن المنتج الجديد يتناغم ويتناسق ويتوافق مع الحاجات الحالية والقيم الحالية للمتبنين المحتملين
- ٣- التعقيد وهو المدى الذى يدرك عنده أن المنتج الجديد ليس من اليسير استيعابه أو فهم طريقة استخدامه
- ٤- المدى الذى يمكن عنده اختبار وتجربة المنتج الجديد بمعرفة المستهلك
- ٥- المدى الذى يمكن عنده إدراك وفهم نتائج تبني واقتناء المنتج الجديد بوضوح وتقدير تلك النتائج بمعرفة الآخرين
- ٦- توافر منتجات مكملة عامل مهما لنمو الكثير من المنتجات الجديدة

# الدلالات الإستراتيجية للفوارق والاختلافات في معدلات النمو

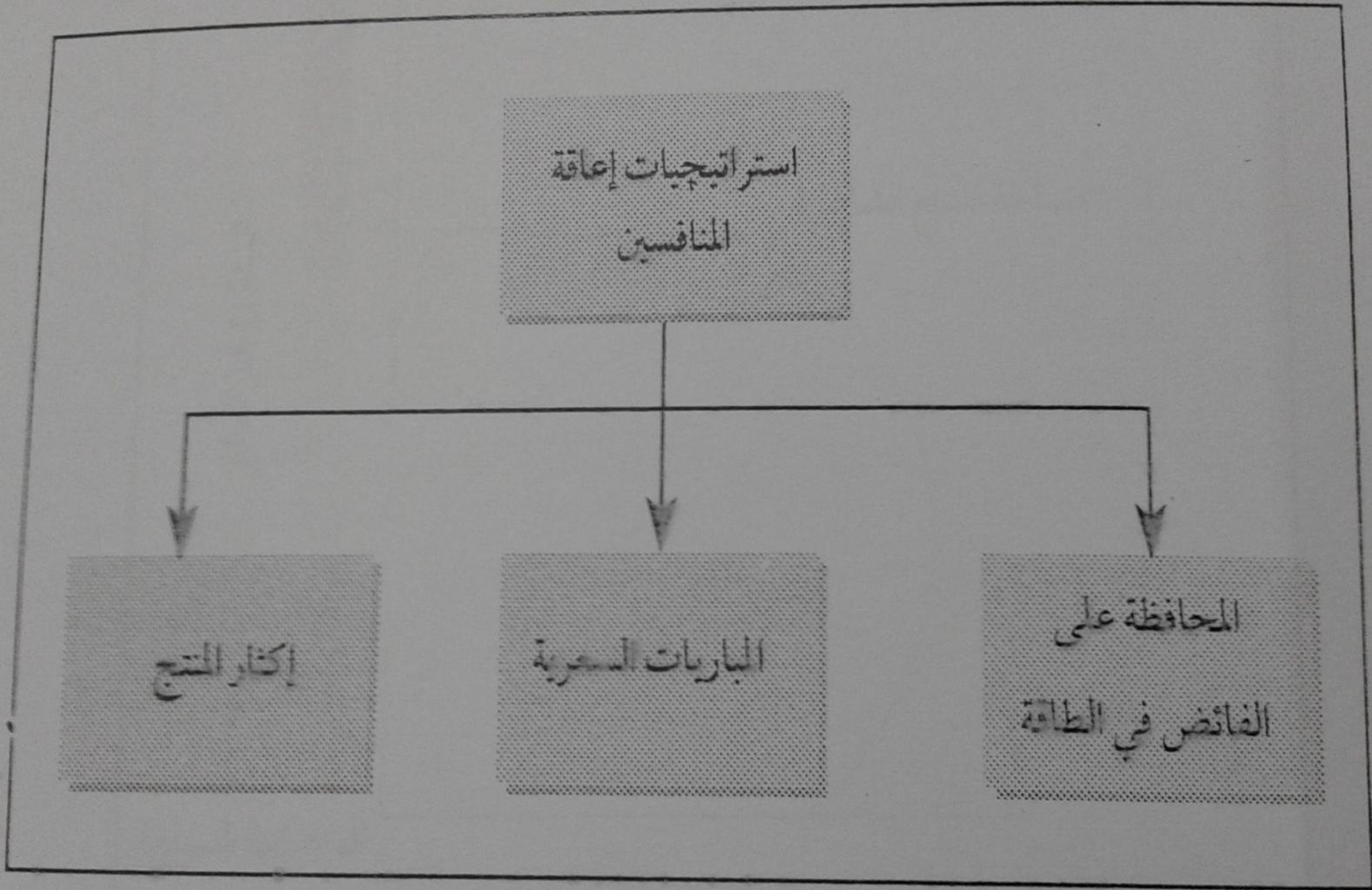
- ١- إن الكثير من الشركات التي أولت اهتماما للعوامل السابقة واستثمرت أموالا في عملية تطوير الأنواع الصحيحة من الكفاءات ، اكتسبت ميزة تنافسية وحصص سوقية في المقابل
- ٢- إن المنتجات الجديدة تنتشر بطريقة سريعة
- ٣- إن فهم واستيعاب ديناميكيات المنافسة في الصناعات الوليدة والنامية تعتبر قضية إستراتيجية مهمة وتعتبر الطريقة التي تنشأ وتتكون بها الأنواع المختلفة لمجموعات المستهلكين وتغير بها حاجات المستهلك محددات مهمة لإستراتيجية مستوى النشاط
- ٤- إن إدراك العوامل المؤثرة في معدلات نمو السوق يتيح للمديرين مواءمة نموذج عملهم مع البيئة الصناعية المتغيرة

# الاستراتيجية في الصناعات الناضجة

- إن الطريقة التي تغير بها شركة واحدة إستراتيجيتها تؤثر على الطريقة التي تتبنى بها الشركات الأخرى استراتيجياتها
- إن الموضوع الرئيسي الذي يواجه الشركات في مرحلة النضج هو تبنى إستراتيجية تنافسية تمكن وبشكل متزامن كل شركة مستقلة من تعظيم ربحيتها
- إن الإستراتيجية التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج تتمحور حول تفهم وإدراك كيفية قيام الشركات الكبيرة بمحاولات جماعية لتقليص قوة المنافسة في الصناعة من أجل المحافظة على معدلات الربحية لكل من الشركة والصناعة ككل

# تكتيكات منع الدخول فى الصناعة وتقليص مستوى التنافس

- توسعة نطاق المنتجات التي يصنعونها بغرض تغطية مجموعة واسعة من الشرائح السوقية أي تبنى خط الإنتاج الواسع
- المنافسة السعرية وذلك بتخفيض الأسعار في كل مرة تدخل فيها شركة جديدة وبعد ذلك يتم رفع الأسعار عندما تتسحب الشركة الجديدة من السوق ويجب أن تكون السياسة السعرية واضحة وذات مصداقية
- المحافظة على فائض في الطاقة والمحافظة على قدرات عادية لإنتاج المزيد من منتج معين يزيد حجمه عن معدلات الطلب الحالي للعملاء وذلك لمنع دخول منافسين محتملين



استراتيجيات إعاقة دخول المنافسين

شكل (5-6)

# استراتيجيات إدارة المنافسة

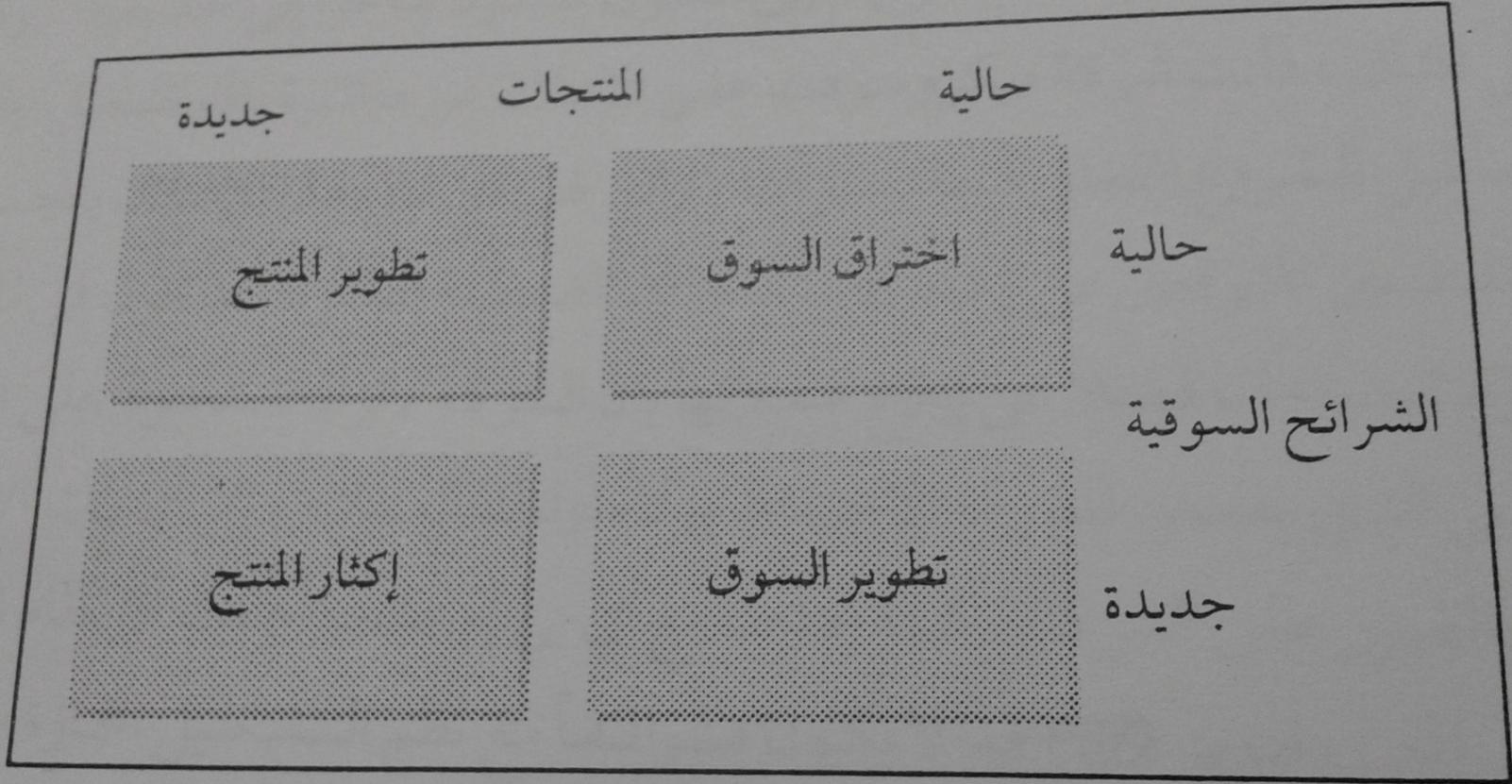
**أولاً: الاستراتيجية السعرية** للإعلان عن عزمها الرد بحسم على التحركات التنافسية العدائية التي تتطوي على تهديد لها ( إستراتيجية واحدة بوحدة )

**ثانياً: الريادة السعرية** أي تولى شركة واحدة مسئولية اختيار البديل السعري الذي يحقق مصالح صناعة معينة وذلك لتقليص المنافسة السعرية ودعم الربحية مع ملاحظة القوانين المانعة للاحتكار

**ثالثاً: المنافسة غير السعرية** وذلك للحيلولة دون نشوب حرب أسعار وذلك من خلال تمييز المنتج بسمات متفوقة وأساليب تسويق مختلفة وذلك لردع العملاء المحتملين وذلك من خلال الاستراتيجيات التالية:

- ١- اختراق السوق
- ٢- تطوير المنتج
- ٣- تطوير السوق
- ٤- زيادة المنتجات (اكثر المنتج)

# استراتيجيات التنافس غير السعرية الأربعة



استراتيجيات التنافس غير السعرية الأربعة

شكل (8-6)

# استراتيجيات التنافس غير السعرية

- **اختراق السوق:** من خلال حملة إعلانية مثلا لإيجاد سمعة طيبة للماركة والاسم التجاري
- **تطوير المنتج:** أي ابتكار منتجات جديدة أو محسنة لتحل محل المنتجات الحالية
- **تطوير السوق:** أي إيجاد شرائح جديدة من العملاء في السوق لمنتجات الشركة
- **إكثار المنتج:** أي امتلاك الشركات الكبيرة لمنتج في كل شريحة من شرائح السوق ودخول المنافسة مع المستهلكين حيث تستحوذ الشركة الرائدة في السوق على ميزة المبادرة صاحب السبق وسرعان ما تلحق به الشركات الأخرى مما يؤدي إلى استقرار المنافسة بعيدا عن السعر

## الرقابة على الطاقة الإنتاجية

- تشتعل حرب الأسعار بشكل دوري عندما يتراكم حجم كبير من فوائض الطاقة الإنتاجية ويصبح خفض الأسعار هو الوسيلة الوحيدة للتخلص حجم الانتاج

# العوامل المسببة لفائض الطاقة الإنتاجية

- ١- توفر تكنولوجيا متطورة في العمليات الإنتاجية حيث يتحقق معدل إنتاج عالي
- ٢- العوامل التنافسية داخل الصناعة مثل دخول الكوريين صناعة أشباه الموصلات
- ٣- عمر الشركة قد يكون سببا في فائض الطاقة الاستيعابية مثل صناعة الفنادق حيث ينصرف العملاء إلى فنادق أخرى بسبب السرعة التي يتدهور بها الفندق القائم على نظام الترخيص بالامتياز وبناء فنادق جديدة قد يسبب فوائض في الطاقة

عندما يزيد حجم الطاقة الاستيعابية فيكون أمام الشركات خياران هما:

**الخيار الاول:** محاولة استباق المنافسين وذلك بالتنبؤ بحدوث زيادة كبيرة في الطلب والتحرك سريعا على نطاق واسع لردع الشركات الأخرى وتحريك مزايا السبق وتحريك منحى الخبرة لأسفل وخفض التكاليف والأسعار وتحتوى هذه الإستراتيجية على مخاطر إذا لم تؤدى إلى ردع المنافسين وخاصة في حال امتلاك المنافسون إستراتيجية أقوى

**الخيار الثاني:** يجب على الشركات مجتمعة إيجاد وسائل غير مباشرة للتنسيق فيما بينها حتى يكونوا على معرفة بتأثيرات إجراءاتها المتبادلة

# إستراتيجية التوريد والتوزيع

تلجأ الشركات الناضجة إلى امتلاك عمليات التوريد أو التوزيع من خلال التكامل الرأسي للأمام أو التوريد الخارجي (التعهد) لسلسلة القيمة إذا ما أدى ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال مدخلين هما:

- **المدخل المجهول** أي العلاقة مع المورد في الأجل القصير بفحص الإمدادات وإرجاع المعيب وتجنب ردود الفعل العنيفة

- **مدخل العلاقات** مع الموردين وتطوير علاقات صحيحة طويلة الأجل وتأسيس التبادل على أساس الثقة وتلبية طلبات الشركة حسب التغيرات التي تطرأ على مواصفات المدخلات وضبط عمليات التوريد وفق نظام JIT

إن درجة تعقيد المنتج وكمية المعلومات عن عملية تشغيل المنتج وصيانتة يحددان استراتيجيات التوزيع المتبعة والتي قد تتضمن ما يلي:

- ١- إعطاء بعض الجهات حق الامتياز في التوزيع لجودة خدماتهم
- ٢- استخدام كبار صانعي الالكترونيات شبكات من الموزعين للتحكم في التوزيع وتعزيز الحصة السوقية
- ٣- البيع المباشرة لتاجر التجزئة لتفادي منح أرباح للموزع أو تاجر الجملة

إن اختيار الإستراتيجية المناسبة للحصول على المدخلات وتصريف المنتجات يمثل عنصرا مهما في الإستراتيجية التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضوج

# الاستراتيجيات المستخدمة في الصناعات المتدهورة

تبدأ الصناعات في التدهور لعدة أسباب :

١- بسبب التغيرات التقنية

٢- بسبب النزعات الاجتماعية

٣- التغيرات السكانية

# العوامل المؤثرة في تحديد حدة المنافسة الصناعات المتدهورة

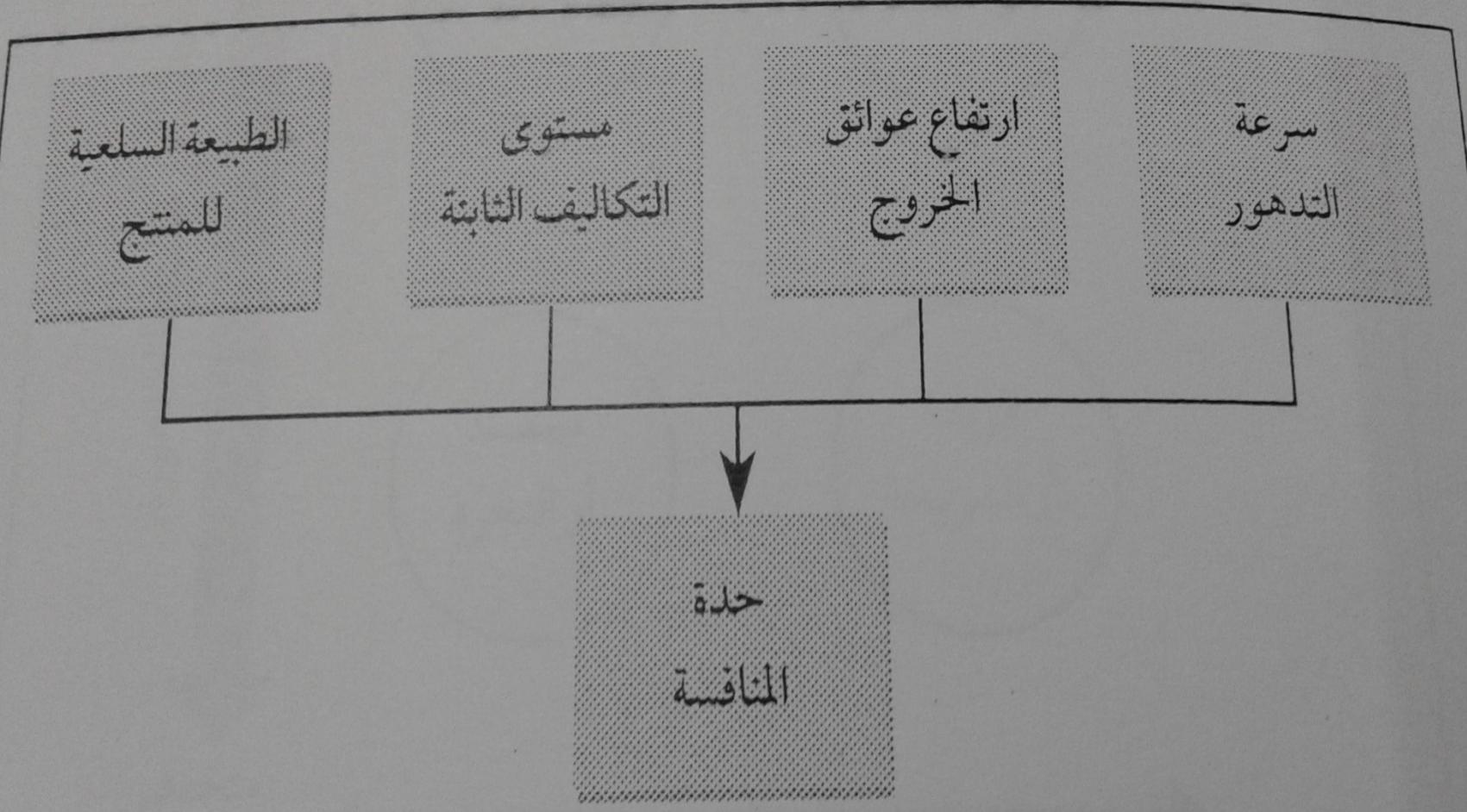
١- حدة المنافسة تكون أكبر في الشركات التي يكون  
التدهور فيها سريعا

٢- تكون حدة المنافسة أكبر في الصناعات المتدهورة التي  
تكون عوائق الخروج فيها عالية

٣- تكون حدة المنافسة أكبر في الصناعات المتدهورة التي  
تتميز بارتفاع تكاليفها الثابتة ( مثل صناعة الصلب )

٤- تشتد حدة المنافسة أكثر في حالة تكون طبيعة المنتجات التي ينظر  
فيها إلى المنتج على أنه سلعة وليس ماركة وذلك على عكس الصناعات  
التي يعطى فيها التمييز دورا مهما للماركة

• التدهور لا يحدث في كل شرائح الصناعة بنفس المعدل حيث يبقى  
الطلب قويا في بعض الشرائح ( مثل صناعة الصلب )



العوامل المؤثرة في تحديد حدة المنافسة في الصناعات المتدهورة **شكل (9-6)**

# الاستراتيجية في الصناعات المتدهورة

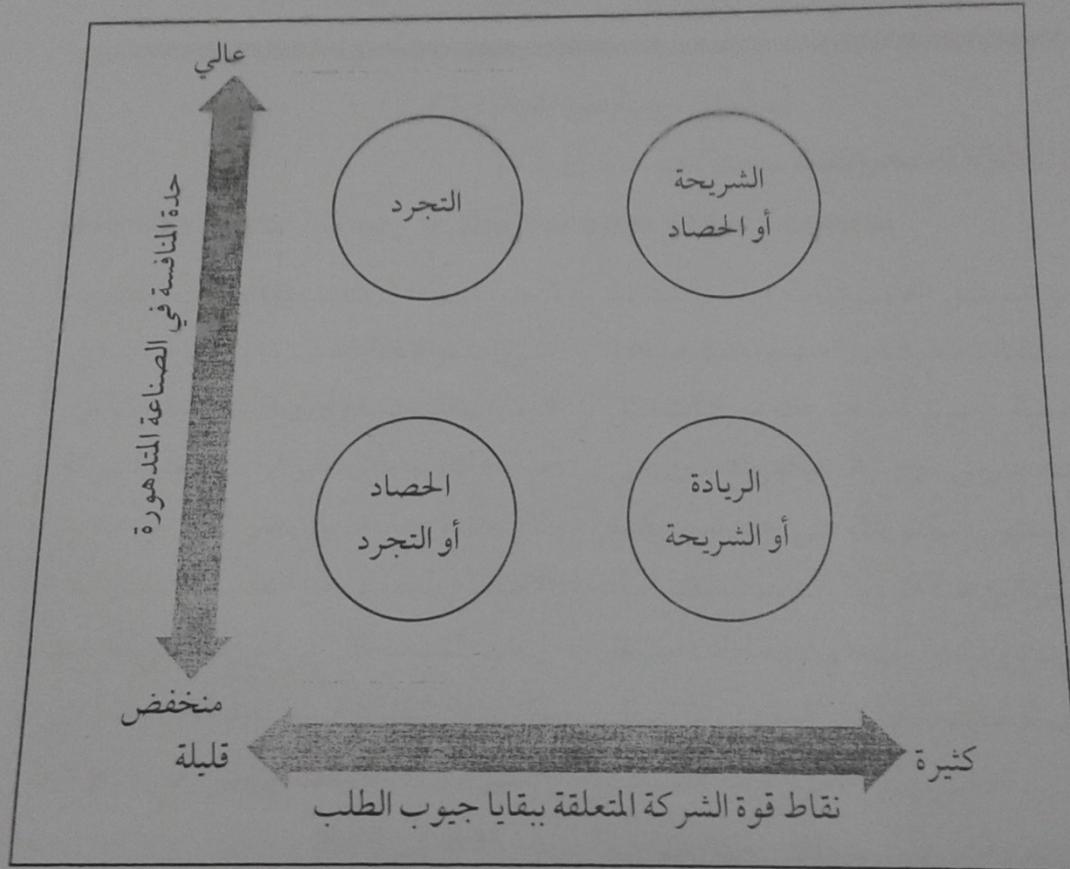
## اولا: استراتيجية الريادة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى نمو الصناعة المتدهورة من خلال الاستحواذ على حصص السوق الخاصة بالشركات التي قررت ترك الصناعة وتكون هذه الإستراتيجية فعالة عندما تمتلك الشركة مواطن القوة المتميزة للاستحواذ على حصص السوق المتدهورة وان تكون سرعة التدهور وحدة المنافسة في الصناعة معتدلين ويمكن إتباع سياسات تسعير وتسويق هجومية

## ثانيا: استراتيجية الشريحة

وتركز هذه الاستراتيجية على مواقع الطلب المتبقية داخل الصناعة حيث يستقر أو يتدهور الطلب في شريحة معينة بمعدل أقل بالمقارنة مع الصناعة ككل وتكتسب تلك الإستراتيجية بعدا ومعنى أعمق عندما تمتلك الشركة بعض نقاط ومواطن القوة المتفردة بالنسبة لتلك الشرائح التي يبقى الطلب فيها قويا بشكل نسبي

# اختيار الاستراتيجية في الصناعات المتدهورة



شكل (10-6) اختيار استراتيجية في مجال صناعي متدهور

## ثالثًا: استراتيجية الحصاد

وتقتضى هذه الاستراتيجية قيام الشركة بتخفيض كل الاستثمارات الجديدة في مجال التجهيزات الرأسمالية والإعلان والبحوث وما شابه ذلك وبذلك تفقد الشركة نصيبها في السوق ولكن نظرا لأنها لم تعد تستثمر في هذا المجال فان التدفق النقدي سوف يزداد بصورة إيجابية وتصلح هذه الإستراتيجية عندما تفتقر الشركة إلى نقاط القوة المرتبطة بتواجد جيوب باقية للطلب في الصناعة

## رابعاً: استراتيجية التجرد

وهي قيام الشركة بتعظيم صافي ما تسترده من استثماراتها في النشاط بواسطة المبادرة إلى بيع هذا النشاط قبل بلوغ الصناعة مرحلة التدهور وتناسب هذه الإستراتيجية عندما يتوقع وجود منافسة حادة في الصناعة المتدهورة وأفضل خيار في هذه الحالة قيام الشركة ببيع مشروعاتها إلى شركة أخرى تتبنى إستراتيجية الريادة ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على قدرة الشركة على تحديد نقطة بداية التدهور بشكل دقيق وإلى المبادرة بالبيع بينما أصول الشركة لا تزال محتفظة بقيمتها

# الفصل السابع

## الاستراتيجية في الصناعات التقنية المتطورة

اسم المرجع: الادارة الاستراتيجية

مدخل متكامل

تأليف شارلز هل & جارديث جونز

نسخة مترجمة – 2010 دار المريخ

اعداد الشرائح: د. فالح الخوالدة

# نظرة عامة

- سنتعرض في هذا الفصل لدراسة طبيعية المنافسة والاستراتيجية في اسواق الصناعات ذات القيمة المتطورة ويقصد بالصناعات ذات التقنية المتطورة: هي تلك الصناعات التي تستخدم الشركات العاملة فيها احدث المعارف العلمية وتطبيقاتها بسرعة في انتاج السلع والخدمات مما يؤدي الى تغيير خصائص ومواصفات تلك المنتجات بسرعة عالية.
- ويركز هذا الفصل على الصناعات المتطورة تقنيا لعدة اسباب اهمها:
  - اولا: انها مسؤولة عن جزء كبير من الانشطة الاقتصادية
  - ثانيا: انها كلما تطورت التقنية كلما زاد تطور الصناعات الاقل تطورا
  - ثالثا: ان التقنية فائقة التطور اصبحت الان تستخدم في العديد من الانشطة الاقتصادية
- وسيتم في هذا الفصل مناقشة خصائص المنافسة الموجودة في العديد من الصناعات المتطورة تقنيا وانواع الاستراتيجيات التي ينبغي على الشركات استخدامها وبنهاية الفصل ستكون لديك معرفة بطبيعة المنافسة في الصناعات المتطورة والاستراتيجيات التي تتبعها الشركات للنجاح في تلك الصناعات

## التنافس (الحرب) على المعايير الفنية والسيطرة عليها

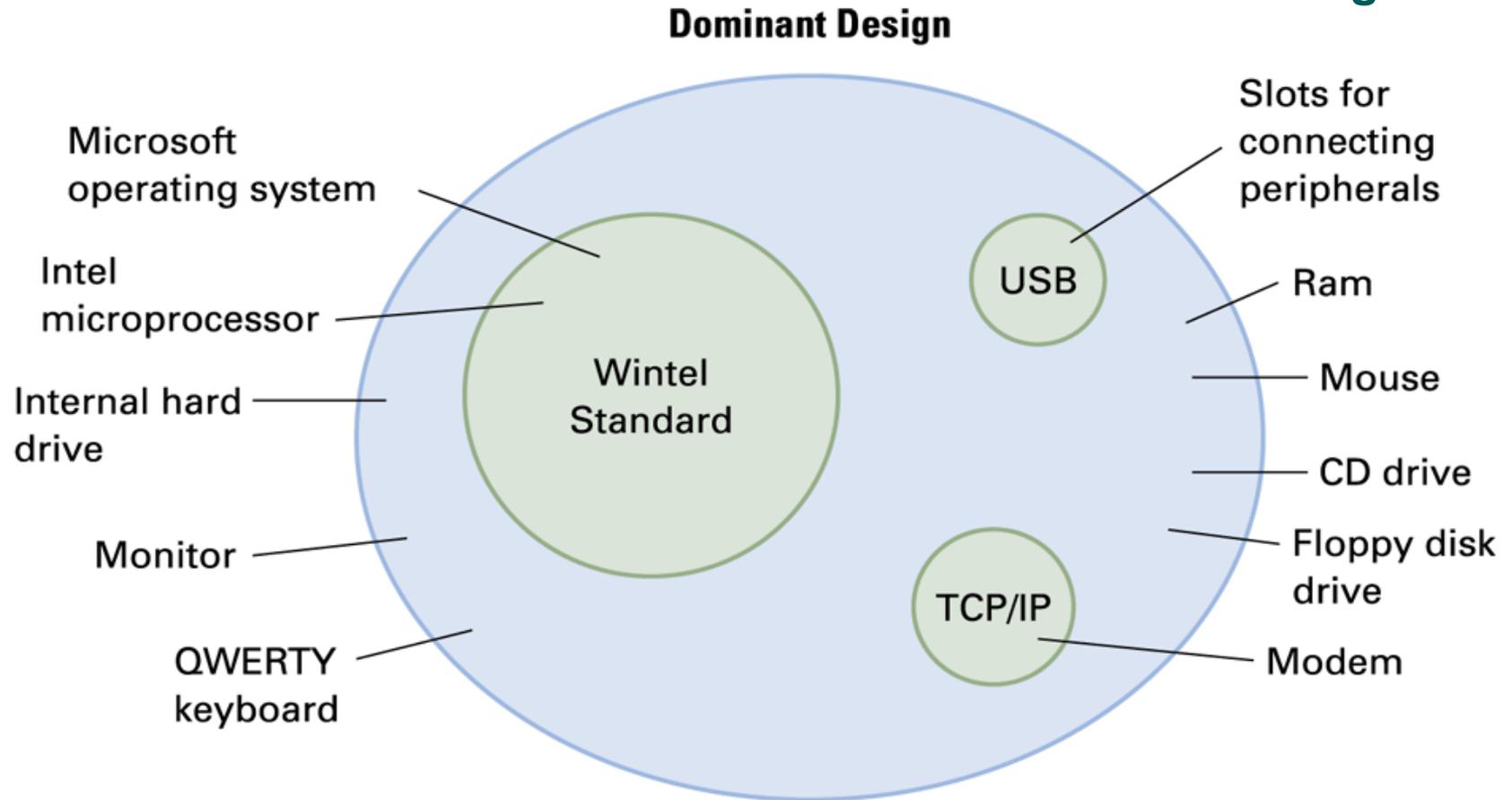
- من الممكن ان تكون ملكية المعايير الفنية مصدرا من مصادر المزايا التنافسية المهمة خاصة في الصناعات المتطورة تقنيا ويقصد بالمعايير الفنية: هي مجموعة من المواصفات والاجراءات التي يجب اتباعها عند صناعة بعض المنتجات او الاجزاء
- وتعرف الصراعات (المعارك) التي تدور حول وضع المعايير الفنية والسيطرة على تلك المعايير بانها حرب الاشكال والمعايير للسيطرة على مصادر التنويع

# امثلة للمعايير الفنية

- ١- من المعايير الشائعة هي طريقة صف الحروف على لوحة المفاتيح المصاحبة لجهاز الكمبيوتر
- ٢- ومن الامثلة الاخرى للمعايير الفنية النمطية الحاويات أي الصناديق التي تستخدم للشحن على السفن وعربات السكك الحديدية
- ٣- واخيرا التفكير في الحاسبات الشخصية التي يتقاسم معظمها مجموعة من الخصائص مع وجود معالجات انتل او تلك المتوافقة معها و الرامات ونظام الميكروسوفت للتشغيل

# Technical Standards for Personal Computers

Figure 7.1



# مزاي المعايير الفنية

- تظهر اهمية المعايير الفنية لارتباطها بعدد من المزايا الاقتصادية :
- **اولا:** ان وجود المعايير الفنية يتضمن التوافق بين المنتجات والمنتجات الاخرى المكملة لها
- **ثانيا:** ان وجود المعايير يقلل من الارتباك والشك لدى العملاء
- **ثالثا:** ان وجود المعايير الفنية قد تؤدي الى تخفيض تكاليف الانتاج وذلك بان وجود تلك المعايير قد يؤدي الى الانتاج بكميات كبيرة مما يؤدي الى تحقيق وفورات الانتاج الكبير
- **رابعا:** ان وجود المعايير يؤدي الى تقليل المخاطر المرتبطة بالمنتجات المتكاملة مع المنتج الاصلي

# انشاء المعايير

• تبرز اهمية المعايير في أي صناعة بطرق ثلاثة رئيسية:

الطريقة الاولى: هي ادراك العاملين في تلك الصناعة لمزايا المعايير  
فربما تضغط الشركات العاملة في صناعة ما على الحكومة لفرض  
معايير معينة على الصناعة

الطريقة الثانية: انتشار المعايير في الصناعة هو نتيجة التعاون بين  
العاملين في تلك الصناعة دون أي مساعدة من الحكومة، وعند وضع  
المعايير بواسطة الحكومة والشركات العاملة في الصناعة فان هذه  
المعايير تصبح ملكية عامة

الطريقة الثالثة: يتم انشاء المعايير عن طريق المنافسة وحجم الطلب في  
السوق وفي هذه الحالة فان الاستراتيجية ونموذج اداء الاعمال اللذين  
طورتهما الشركة لنشر معايير التقنية يكونان في مركز اهتمامها نظرا  
لان ملكية معايير صناعة ما يكون عن طريق الابتكارات وحقوق الملكية  
التي تمنع الشركات المنافسة من تقليدها وتكون مصدرا للمزايا التنافسية

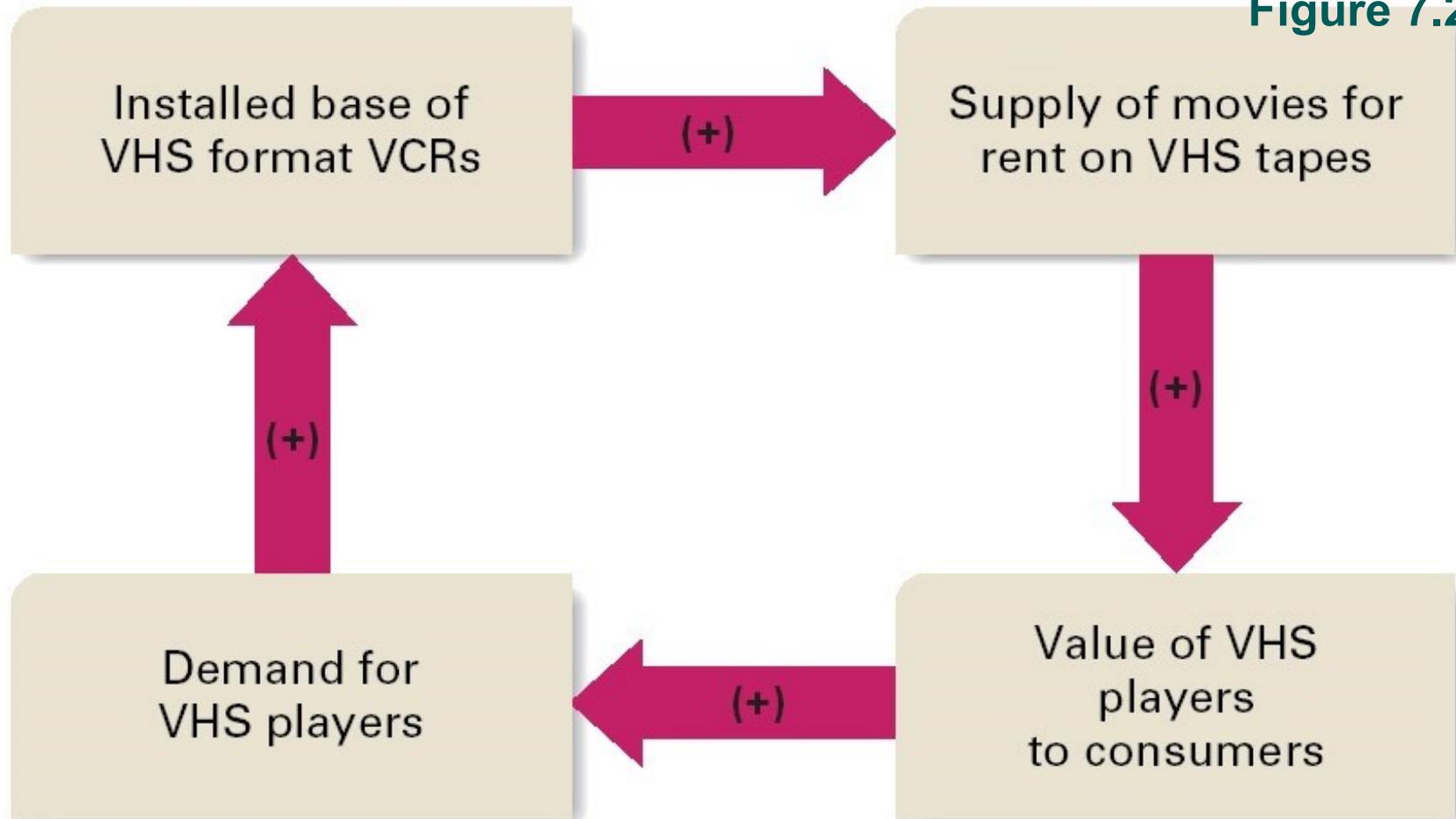
# تأثير شبكة العلاقات :

## ردود الفعل الايجابية وابعاد المنافسين

- هناك اعتراف متزايد بانه عندما يتم ارساء المعايير عن طريق قيام المنافسين بترويج المعايير الخاصة بهم
- فان تأثير شبكة العلاقات يكون هو المحدد الاساسي لكيفية انشاء المعيار
- وحتى تعرف اهمية تأثير شبكة العلاقات في ارساء المعايير فان علينا ان نفكر في المثال التقليدي الخاص بالحرب التي دارت بين شركتي سوني وماتسو شيتا حول رغبة كل منهما في تحقيق السيادة لتقنيتهما في مجال تقنية مسجلات الفيديو كاسيت وجعلها معيار للصناعة

# Positive Feedback in VCR Market

Figure 7.2



# استراتيجيات التفوق في حرب تصميم المعايير

- من وجهة نظر الشركات الرائدة في مجال اكتشاف التقنية والمعايير التكنولوجية الجديدة فان التأثير الايجابي لشبكة العلاقات ودورة المعلومات العكسية في التفوق ووضع المعايير

- والسؤال الاساسي هو: أي استراتيجية ينبغي استخدامها لتحقيق التفوق لمعيارنا وجعله المعيار السائد في الصناعة ؟

# ضمان توافر المنتجات المكملة للمنتج الاصيل

- من المهم ان تتأكد الشركة من توفر تقنياتها مع توفر معروض كاف من المنتجات المكملة لها
- فعلى سبيل المثال فان احدا لن يشتري سوني بلاي ستيشن ٢ مالم يتوفر عدد كاف من الالعاب التي تشغل بواسطة جهاز سوني
- فقد تقوم الشركات بتتويج منتجاتها وتتولى بنفسها انتاج السلع او المنتجات المكملة للمنتج الاساسي ثم تزويد السوق بعدد كاف لإشباع الطلب المتزايد بسرعة على منتجاتها ومكملاتها

# تبني تطبيقات جديدة وجذابة

- تقصد بالتطبيقات القاتلة الاستخدامات المغرية جدا للعملاء بتبني التقنية الجديدة المندفعة بسرعة وبذلك تنهي الطلب على التقنية السائدة في السوق القديمة
- وعادة ما تساعد التطبيقات المغرية على زيادة الطلب بسرعة على التقنية او النماذج الجديدة
- ومن الناحية المثالية فان الشركات التي تقوم بإنتاج التقنية الجديدة والتي ترغب في ان تتحقق لها السيادة هي التي تتولى تقديم تلك التطبيقات القاتلة للتقنية القديمة بمعنى ان تطور المنتجات والخدمات المكملة لتقنياتها

# الجرأة في التسعير والتسويق

- من الأساليب الشائعة لتنمية الطلب بسرعة هو اتباع استراتيجية منتج شركة جيليت من خلال صناعة المنتج ومكملاته
- حيث يتم تسعير المنتج بأسعار منخفضة لحث الطلب وزيادة عدد المصانع المنتجة له ثم محاولة تحقيق ارباح عالية من بيع المنتجات المكملة

# التعاون مع المنافسين

- قد تدرك الشركات الرائدة في صناعة ما، بأنها في طريقها الى ان تنتج تقنيات متوافقة او غير متوافقة مع بعضها في نفس الوقت
- وادراكا من هذه الشركات ان ذلك قد يؤدي الى ارباك العملاء ودفعتهم الى تأخير قراراتهم الخاصة بشراء تلك المنتجات
- فان بعض الشركات تعتمد الى التعاون معا في سبيل تطوير تقنية مشتركة تقضي على تلك الظروف المربكة للعملاء

# الترخيص باستخدام تقنية المعيار

(التقنية المعيارية)

- من الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات هو الترخيص لغيرها باستخدام تقنياتها حتى تنتج منتجات متوافقة معها وتحظى الشركة التي تبتكر التقنية المعيارية بالعائد النقدي من التراخيص ومن زيادة عرض المنتج الذي يمكن ان يحفز الطلب
- والاستراتيجية الصحيحة التي ينبغي ان تتبعها الشركة في ظل ظروف معينة هي ان تراجع الشركة الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة ثم تطبق ما يبدو انه اكثر تناسبا مع ظروفها مع الاخذ في عين الاعتبار ظروف المنافسة السائدة في الصناعة
- تطبيق الاستراتيجيات المحتمل ان يطبقها المنافسون
- فان من الواجب ان تضع الشركة باستمرار نصب عينها على الهدف الاساسي وهو زيادة عدد المنتجين لتقنياتها التي ترغب في ان تسود وتصبح معيارا في صناعتها
- وبذلك تزداد سرعة الطلب على منتجاتها ويتشجع العملاء او يجبروا على تحمل تكاليف التحول الى المعيار الجديد

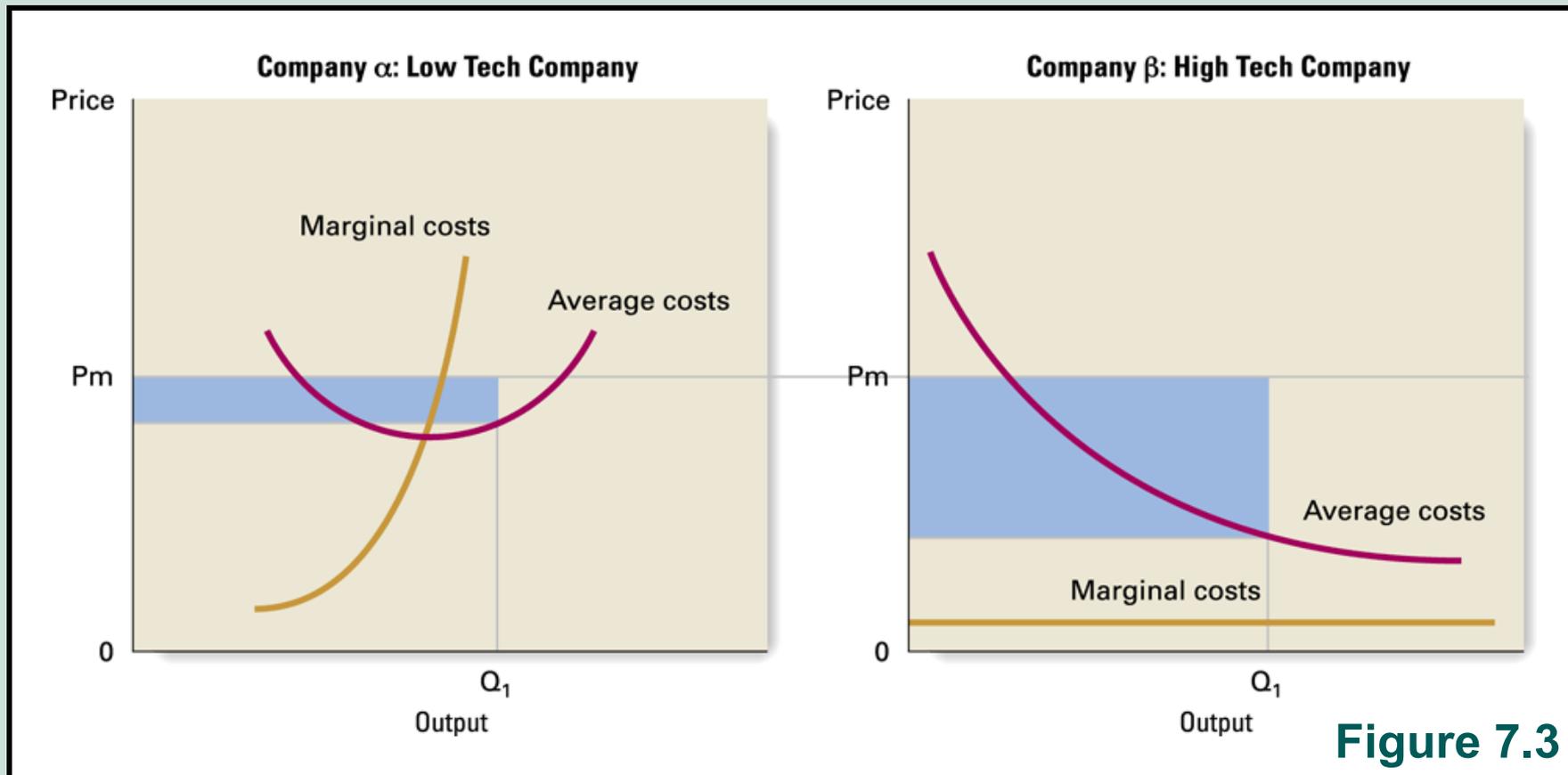
# دور التكاليف في الصناعات التقنية المتطورة

- من المعروف بان التكاليف الثابتة الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة مرتفعة جدا في العديد من الصناعات المتطورة
- ولكن تكاليف انتاج وحدة اضافية من تلك المنتجات تكون منخفضة جدا وهذه الحالة واضحة جدا في صناعة برامج الكمبيوتر
- ومن الممكن ان يوجد نفس النمط من التكاليف وهي **تكاليف ثابتة عالية جدا** بالنسبة للوحدة الاولى و**تكاليف حدية منخفضة جدا** بالنسبة لإنتاج وحدة اضافية في العديد من الصناعات التقنية المتطورة

# اقتصاديات التكاليف المقارنة

- حتى نفهم الأهمية الاستراتيجية لهيكل التكاليف فإن علينا ان نعرف ان التكاليف الحدية تزيد في العديد من الصناعات بعد حد معين
- وذلك لان الشركة تكون بحاجة الى اضافة عمالة والآت ومعدات ومصانع جديدة لإنتاج تلك الوحدات وهذا ما يسميه الاقتصاديون **قانون تناقص الغلة**
- بمعنى ان تكاليف انتاج وحدة جديدة تكون عالية بعد حد معين ولكن هذا لا يكون دقيق بالنسبة للعديد من انواع المنتجات التقنية المتطورة

# Cost Structures in High-Tech Industries



**Figure 7.3**

# الاهمية الاستراتيجية

- اذا استطاعت الشركة ان تحول هيكل تكاليفها من هيكل تتزايد فيه التكاليف الحدية الى هيكل تثبت فيه او تتناقص تلك التكاليف فان ارباحها تتزايد كثيرا
- منذ الثمانينيات بدأت الشركات في استخدام نظام التسجيل الرقمي بدلا من النظام التقليدي ومع مراعاة ان النظام الرقمي عبارة عن نظام يعتمد على البرامج فان هذا يعني انخفاض تكاليف انتاج أي وحدة اضافية
- ومازالت هذه العملية مستمرة فاخر تقنية لتسجيل تلك البرامج تعتمد على القدرة على تحميلها من على شبكة الانترنت مثلا وذلك بنقلها الى جهاز ال mp3 player
- ومن التطبيقات الاخرى لهيكل التكاليف في الشركات العاملة في مجال التقنية المتطورة هو التركيز على اختيار تخفيض التكلفة الحدية وذلك بهدف تخفيض الاسعار الذي يؤدي الى زيادة حجم المبيعات
- وسنرى ان متوسط التكاليف ينخفض بسرعة في شركات التقنية المتطورة مع زيادة حجم المبيعات

# ادارة حقوق الملكية الفكرية

- قد تؤدي ملكية الشركة للتقنية المتطورة الى حصولها على مزايا تنافسية طويلة الاجل
- خاصة اذا اتخذت هذه التقنية معيارا يحتذى به في الصناعة التي تعمل بها الشركة مثل ميكروسوفت وانتل في صناعة الحاسبات الشخصية

# حقوق الملكية الفكرية

- نظرا لان التقنية هي نتاج جهود فكرية ابتكارية فأنا نطلق عليها مليكة فكرية
- ويطلق تعبير الملكية الفكرية على مدى واسع من الابتكارات الفكرية مثل الموسيقى والافلام والكتب والرسوم وعلى انواع التقنية المختلفة وكمجتمع فأنا نثمن نتاج الجهود الفكرية الابتكارية
- وتعتبر الانشطة الفكرية الابتكارية مصدرا مهما من مصادر ثراء المجتمع تطوره الاقتصادي
- وحتى يتأكد المجتمع من ان ذلك لن يحدث، فانه يعطي المبتكر امتيازاً او حقا في استغلال ابتكاره عددا من السنوات ويمنع الاخرين من تهديده او الاستفادة من الابتكار دون ترخيص من مالكة
- ويأخذ هذا الحق شكلا قانونيا قد يتم في شكل حقوق الملكية الفكرية او العلامة التجارية او حقوق الطبع والهدف من ذلك اعطاء الشركات والافراد حافزا على تحمل المخاطر والتكاليف الباهظة المصاحبة للاستثمار في تلك الانشطة

# التقنية الرقمية ومعدلات القرصنة

- ازداد تعقد عمليات حماية الملكية الفكرية في العقود القليلة الماضية بسبب التحول الى التقنية الرقمية التي تعني تقديم الانتاج الفكري في صورة رقمية
- ويمكن ان يتم ذلك في الاعمال الموسيقية والافلام والكتب والصحف والدوريات وبرامج الكمبيوتر
- وقد ادت التقنية الرقمية الى تخفيض تكاليف نسخ وتوزيع الاعمال التي تستخدم تلك التقنية
- كما راينا فان التكلفة الحدية لعمل نسخة اضافية من برامج حاسب آلي لا تكاد تذكر ونفس الشيء تعتبر حقيقة بالنسبة لباقي الاعمال الاخرى التي سبق الاشارة اليها

# استراتيجيات ادارة حقوق الملكية الفكرية

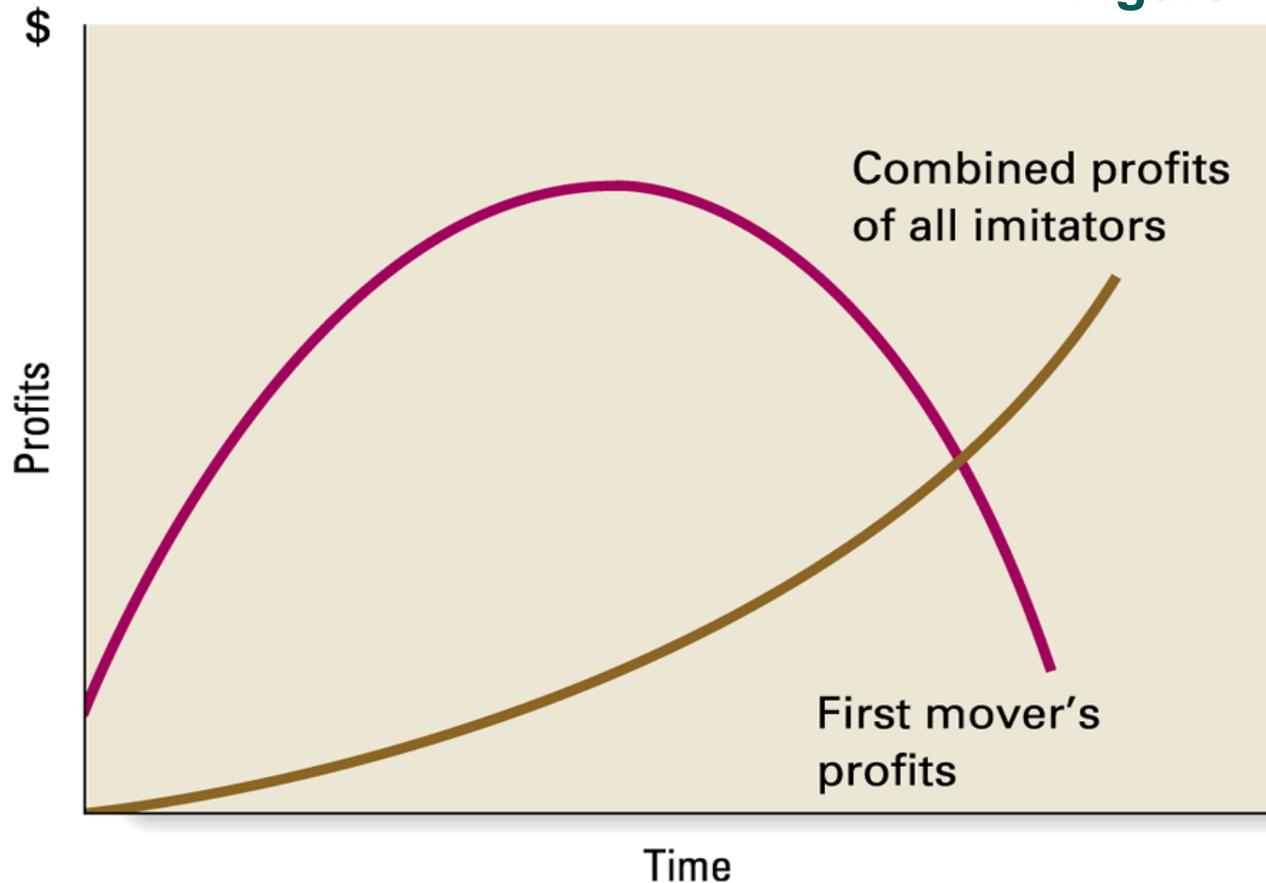
- احدى هذه الاستراتيجيات هي: التأكد من ان منع سرقة هذه الاعمال يعتبر مستحيل وبالتالي فان على الشركات ان تستخدم ذلك لمصلحتها
- ويعني ذلك ان على الشركات ان تبيع شيئاً رخيصاً جداً او مجاناً بهدف زيادة مبيعات المنتجات المتكاملة معها
- ومن الامثلة الواضحة في هذه المجال ما قامت به شركة ادوب عندما انتجت البرامج المعروفة ادوب اكروبات ريدر لقراء الوثائق المسجلة بنظام ب.د.اف PDF
- ومن الاستراتيجيات الاخرى لإدارة حقوق الملكية هي الاستفادة من انخفاض تكلفة نسخ وتوزيع تلك المنتجات بمعنى بيعها بأسعار رخيصة
- واذا ما استخدمت استراتيجية الحماية القانونية بكفاءة وحزم فان ذلك قد يؤدي الى تخفيض معدلات سرقة الملكية الفكرية

# الحصول على مزايا الدخول المبكر للسوق

- تتنافس الشركات العاملة في مجال التقنية المتطورة في ان تكون اول من طور وادخل التقنية الى السوق
- ومن المعروف بان اول من ادخل هذه التقنية الى السوق يكون في موقع المحتكر
- فاذا اشبع المنتج الجديد رغبة العملاء فان الشركة تحقق دخلا كبيرا وارباها ضخمة ويعطي ذلك مؤشرات واضحة للمنافسين ان في السوق ارباها جيدة يمكن تحقيقها عن طريق تقليد الشركة الرائدة
- وبالرغم من التقليد فان بعض الشركات الرائدة تحقق ارباها جيدة من ذلك الوضع وتستطيع رسملته ونقصد بذلك مزايا ابتكار التقنية المتطورة والدخول بها الى السوق اولا وذلك عن طريق تحويلها الى مزايا دائمة
- **ومن الواضح ان دخول السوق اولا لا يضمن النجاح بنفسه**
- وكما سنرى لاحقا فان الفرق بين الشركات التي حققت النجاح عن طريق الدخول الى السوق قبل الاخرى وتلك الشركات التي حالها الفشل يعود جزئيا الى الاستراتيجية التي اتبعتها الشركة

# Impact of Imitation on First Mover Profits

Figure 7.4



# مزاياء دخول السوق قبل المنافسين

• هناك خمسة مصادر للمزايا التي يمكن ان تحصل عليها الشركة نتيجة لدخولها السوق قبل منافسيها:

١- ان يكون لدى من دخل السوق قبل الاخرين ميزة الاستفادة من دائرة التأثير الايجابي وربط العملاء بتقنيته

٢- ان يكون قادرا على تنمية ولاء العملاء لعلامته التجارية وهي ميزة مكلفة ماديا لمن اراد الحصول عليها ممن دخل السوق لاحقا

٣- ان يكون بإمكان من دخل السوق اولا ان يزيد من مبيعاته **ويحقق المزايا الاقتصادية للحجم الكبير**

٤- انه قد يكون بإمكان من دخل السوق اولا ان يزيد تكلفة التحول الى المنتجات المنافسة بالنسبة للعملاء **وبذلك يجعل دخول المنافسين السوق والحصول على العملاء امرا صعبا**

٥- ان يكون بإمكان الشركات التي دخلت السوق اولا تجميع قدر كبير من المعارف الثمينة ذات ارتباط باحتياجات العملاء او بقنوات التوزيع او بتقنية المنتج او اجراءات الانتاج وما الى ذلك من المعارف المفيدة ويعطي هذا التراكم المعرفي في الشركة مزايا قد يكون من الصعب على المنافسين الحصول عليها

# المساوى التي يتعرض لها من يدخل السوق اولا

- تتوازن المزايا السابقة مع عدد من السلبيات التي تواجه من يدخل السوق اولا:

- ١- بان يتحمل تكاليف التطوير التي لا يتحملها من يدخل السوق في مراحل لاحقه ذلك ان المنتج الاول يتحمل تكاليف الابتكار وتطوير شبكة التسويق
- ٢- نظر لما يشوب السوق الجديد من وجود مخاطر مرتبطة بعدم التأكد وندرة المعلومات المؤثرة على قرارات الادارة في هذه السوق
- ٣- تعرضه للمخاطر الخاصة بتنمية القدرات والموارد غير المطلوبة نظر لتركيزها على فئة من العملاء لا تمثل السوق العام للشركة
- ٤- فان الشركة الرائدة تتعرض لمخاطر الاستثمار في تقنية اولية تتقدم بسرعة ويحدث هذه عندما تستثمر الشركات في تقنية تتطور وتتغير بسرعة

# الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من الاستفادة الكاملة من مزايا السبق الى السوق

- المهمة الصعبة التي تواجهها الشركات التي تدخل السوق قبل غيرها هي كيفية تعظيم الاستفادة من مزايا الدخول المبكر الى السوق وفي نفس الوقت تقليل المخاطر المرتبطة بذلك
- وهناك ثلاثة استراتيجيات اساسية يمكن ان تساعد الشركات على تحقيق ذلك الهدف هي :

- ١- تنمية وتسويق الابتكار بنفسها
- ٢- مشاركة الغير في تنمية وتطوير الابتكار عن طريق التحالفات الاستراتيجية والفروع المشتركة
- ٣- منح الاخرين تراخيص استخدام الابتكار وترك أنشطة تطوير السوق لهم

• ويرتبط الاختيار الامثل للاستراتيجية بإجابة الاسئلة الثلاثة الآتية:

١- هل يتوفر لدى الشركة صاحبة الابتكار الاصول اللازمة للاستفادة الكاملة من الابتكار ومن مزايا ريادة السوق

٢- ما هي مدى صعوبة تقليد ابتكار شركة ؟

٣- هل هناك منافسون اقوياء بإمكانهم ان يقلدوا الشركة بسرعة ؟

• **الاصول المكتملة (المطلوبة):** هي الاصول المطلوبة للاستفادة

الكاملة من الابتكار واكتساب ميزة تنافسية ومن تلك الاصول القدرات الانتاجية التي تمكن الشركة من الاستجابة للنمو السريع في طلب العملاء مع الاحتفاظ بجودة المنتجات

• وتضم الاصول المتكاملة مع الاستراتيجية: **المعارف التسويقية وتوفر قوة البيع الكافية**

• وقد تتطلب تنمية الاصول المتكاملة تكاليف كثيرة وغالبا ما تحتاج الشركات الى انفاق اموال طائلة لتحقيق هذه الغرض

• **القوة المانعة للتقليد:** ان موانع التقليد هي العوامل التي تمنع المنافسين من تقليد ابتكارات الشركة وقدراتها التنافسية ومع انه من الممكن تقليد أي ابتكار فانه من الممكن القول بانه كلما قويت موانع التقليد كلما كان التقليد صعبا

• **وجودة المنافسين البارعين:** يقصد بالمنافس البارع هي الشركة القادرة على التحرك بسرعة لتقليد الشركة المبتكرة

• **وتعتمد تلك القدرات على عاملين اساسيين هما :**

١- مهارات البحوث والتطوير التي يمتلكها المقلد

٢- توفر القدرة على توفير الاصول المكملة للاختراع او المتكاملة معه

• اما بالنسبة للأصول المتكاملة مع المنتج فان حصول المنافس على معارف التسويق والبيع وعلى القدرات الصناعية احد المحددات الأساسية لسرعة التقليد

• هناك ثلاث استراتيجيات للابتكار :

١- اعتماد الشركة على نفسها

٢- الدخول مع حليف استراتيجي

٣- استخدام منح التراخيص

• ويكون للاستراتيجية التي تعتمد فيها الشركة على نفسها في ابتكار وتسويق المنتج معنى عندما تتوافر الظروف الآتية :

١- عندما يتوافر لدى المبتكر الاصول اللازمة لتنمية الابتكار

٢- عندما تكون موانع تقليد الابتكار الجديد قوية

٣- عندما يكون عدد المنافسين الذين تتوافر لديهم القدرات المطلوبة محدودا

# Strategies for Profiting from Innovation

**Table 7.1**

<b>Strategy</b>	<b>Does the Innovator Have the Required Complementary Assets?</b>	<b>Likely Height of Barriers to Imitation</b>	<b>Number of Capable Competitors</b>
Going it alone	Yes	High	Very few
Entering into an alliance	No	High	Moderate number
License the innovation	No	Low	Many

• اما استراتيجية الابتكار وتسويقه عن طريق حليف استراتيجي او عن طريق فرع مشترك فأنها مفصلة في الظروف الآتية:

١- عدم توافر الأصول المكملة لدى المبتكر

٢- عندما تكون موانع الدخول قوية

٣- عندما يكون هناك عدد متوسط

• اما استراتيجية منح التراخيص فأنها تكون مفصلة عندما :

١- لا يتوافر لدى صاحب الابتكار الأصول المكملة

٢- عندما تكون موانع الدخول منخفضة او ضعيفة

٣- عندما يكون عدد المنافسين الأقوياء كبير ويعني امتزاج عاملي ضعف الموانع ووجود عدد كبير من المنافسين الأقوياء

# التحول الى نموذج تقني جديد

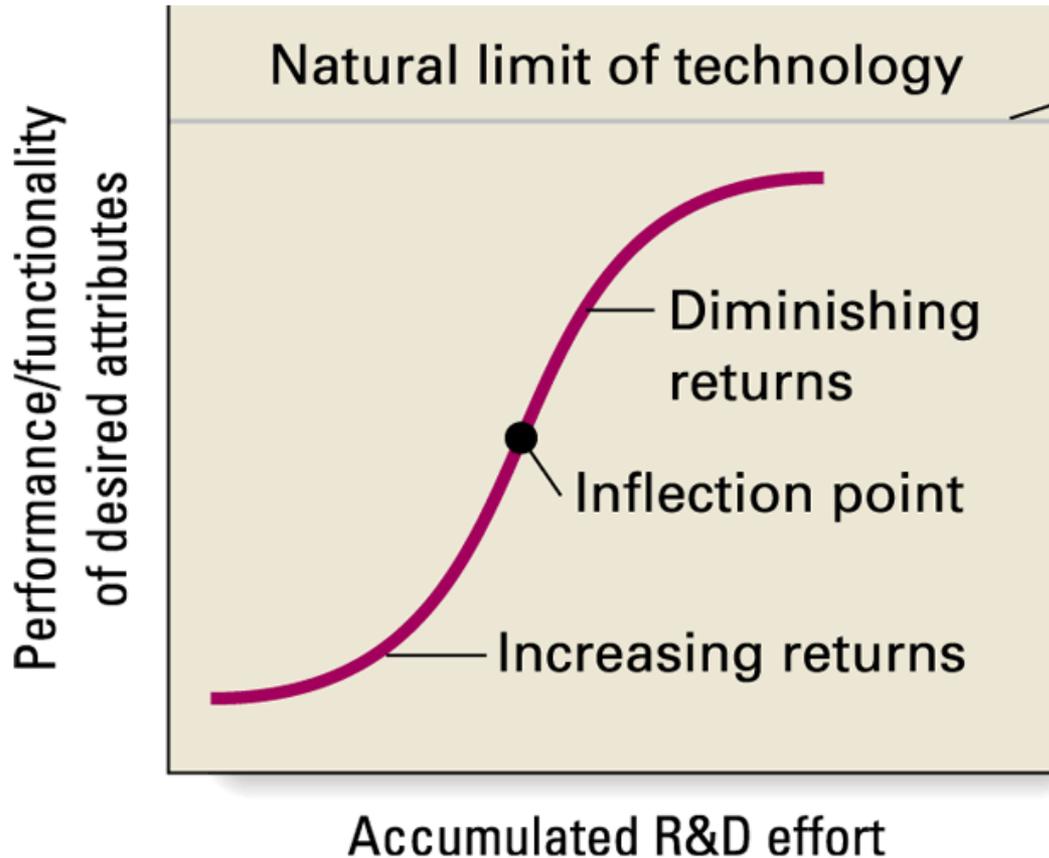
- يحدث التحول التقني عندما تظهر تقنية تحدث ثورة في هيكل الصناعة وتغيرا جذريا في طبيعة المنافسة ويجبر الشركات على تبني استراتيجيات جديدة من اجل البقاء
- ووضح مثال على التحول التقني ما يتم حاليا هو الانتقال من التقنية الكيميائية الى التقنية الرقمية في صناعة التصوير
- واذا ما تناقص حصة كوداك وفوجي من الصناعة الى حد كبير فلن يكون ذلك اول مرة تخرج فيها الشركات الكبرى من الصناعة نتيجة للتحول التقني

# التحول التقني وانهيار الشركات التي اسست التقنية

- يزيد احتمال وقوع التحول التقني عندما تتوافر احدى الحالتين او الحالتين الاتيتين :
- الحالة الاولى : عندما تصل التقنية المستقرة الى مرحلة النضج او تقترب من حدودها الطبيعية
- الحالة الثانية : عند دخول تقنية جديدة تحدث الفوضى في السوق بالاستقرار في قطاعات التي لا تخدمها بكفاءة الشركات العاملة حاليا في السوق
- الحدود الطبيعية للتقنية:
- قرر ريتشارد فوستر ان العلاقة بين اداء التقنية والوقت التي تكون في صورة منحنى يأخذ شكل حرف S
- ويوضح هذا المنحنى العلاقة بين الوقت الذي تتراكم فيه الاستثمارات في مجال البحوث والتطوير وبين الاداء الخاص بتقنية معينة

# Technology S-Curve

Figure 7.5



Probability of paradigm shift increases as technology approaches natural limit.

# التطبيقات الاستراتيجية المفيدة التي اسست التقنية

- مع ان كريستنسن قد كشف اتجاها مهما موجودا في الواقع فلا يعني ذلك انه قد حكم على كل الشركات المؤسسة للتقنية بالفشل عند مواجهتها للتطور التقني ومن الاستراتيجيات التطبيقية:
- **اولا** : الاستراتيجية التي يمكن ان تحدث ثورة في السوق ويعتبر ذلك في حد ذاته ثورة استراتيجية
- **ثانيا** : من الواضح انه من المهم للشركات المؤسسة للتقنية ان تستثمر بسخاء في التقنية التي يمكن ان تحدث ثورة في السوق وتصبح تقنية مدمرة ويعني ذلك ان على الشركات المستقرة ان تحمي نفسها من المخاطر التقنية المتوقعة

- ومع ذلك فقد اوضح كريستنن نقطة مهمة خلاصتها: انه حتى اذا ما ادركت الشركات المؤسسة للتقنية اهمية البحوث وانفقت على تطوير التقنية المدمرة وطورتها فأنها قد تفشل في ترويجها وتسويقها نظرا لوجود القوى الداخلية التي تعارض التغيير
- وبالإضافة الى ما تقدم فقد ادعى كريستنن ان النجاح في تسويق التقنية الجديدة يتطلب سلسلة من القيم وهياكل تكاليف مختلفة بالمرّة عن هذه الموجودة في الصناعات المستقرة
- ويمكن حل المشكلة السابقة في الفصل بين التقنيتين هو وضع التقنية الجديدة في مكان يكفل لها الاستقلال التام أي تكون في وحدة اعمال مستقلة

# التطبيقات الاستراتيجية المفيدة للشركات الجديدة

- يتضمن هذا السيل المتدفق من الاعمال وجود تطبيقات تفيد الشركات الجديدة
- والداخلون الجدد يتمتعون بعدد من المزايا بالمقارنة بالشركة المؤسسة للتقنية في السوق
- فالضغوط الخاصة بالاستمرار في استخدام نماذج العمل والادارة القديمين لا تؤثر عليها كما انهم لا يعيرون القضية الخاصة باستقطاب العملاء من المنتجات القديمة أي اهتمام
- ومن اهم القضايا التي تواجهها الشركات الجديدة هي اتخاذ قرار بشأن الاشتراك مع احدى الشركات المستقرة في تنمية وتطوير التقنية الجديدة وتسويقها او الانفراد بذلك

## الفصل الثامن

### الاستراتيجية في المجال الدولي

### Strategy in the Global Environment

اسم المرجع: الادارة الاستراتيجية

مدخل متكامل

تأليف شارلز هل & جارديث جونز

نسخة مترجمة – 2010 دار المريخ

إعداد الشرائح : د. نعمات الفاضل على

## نظرة عامة

- يتناول هذا الفصل الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها الشركات حتى تستطيع الحصول على مزايا تنافسية في السوق العالمي . كما أن هذا الفصل يحاول استكشاف قضيتين استراتيجيتين ذات الصلة بذلك و هما :
  - (١) كيف يختار المديرون السوق الذي يقررون دخوله، و متى يدخلون ذلك السوق ، و بأى مستوى أو حجم الانتاج يدخلونه .
  - (٢) ما هي الوسيلة التي يجب أن تستخدمها الشركة للتوسع عالمياً، و دخول كل سوق من الأسواق العالمية .

## زيادة الربحية نتيجة للعمل في السوق العالمي:

### Increasing Profitability Through Global Expansion

- يسمح التوسع في الأسواق العالمية للشركة بزيادة أرباحها بطرق غير متاحة لها في نشاطها في السوق المحلي.
- قد يكون بإمكان الشركات التي تنتج سلعها في الدول الأخرى:
  - ١- أن تخفض من هيكل تكاليفه
  - ٢- تنوع منتجاتها بطريقة أفضل.
  - ٣- بالإضافة إلى ذلك، فقد يكون بإمكان الشركة أن تزيد حجم مبيعاتها بسرعة، وبذلك تحصل على المزايا الاقتصادية للحجم الكبير.

## اولا: اقتصاديات الموقع:

## Location Economies

- يعني تعبير اقتصاديات الموقع مجموعة المنافع الاقتصادية التي تنتج عن أداء الأنشطة التي تخلق القيم في أفضل موقع لاداء ذلك النشاط في العالم، مع الأخذ في الاعتبار تكاليف النقل والعوائق التجارية.
- ومن الممكن أن يؤدي توطين الأنشطة التي تخلق القيم في أفضل موقع إلى أحد الأثرين الآتيين:
- (١) فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى تخفيض تكاليف خلق القيمة، ومساعدة الشركة على أن تكون المنتج ذا التكاليف المنخفضة-قائدة التكلفة
- (٢) مساعدة الشركة في تمييز منتجاتها، مما يمكن للشركة من تحميل العملاء أسعاراً أعلى من أسعار منافسيها، أو الاحتفاظ بالأسعار منخفضة والاستفادة بالتنوع والتمييز في زيادة حجم مبيعاتها.
- وبذلك فإن الجهود التي تبذلها الشركات لتحقيق اقتصاديات الموقع تتماشى مع الاستراتيجيات التي تضعها الشركات على مستوى النشاط، استراتيجية قيادة التكلفة و استراتيجية التمييز،
- ومن الناحية النظرية البحتة، فإن الشركة التي توزع أنشطة خلق القيم الخاصة بمنتجاتها على أفضل وجه في العالم تحقق ميزة تنافسية استراتيجية على الشركة التي تركز إنتاج هذه القيمة في مكان واحد.

## تابع اقتصاديات الموقع:

## Location Economies

- وتقدم لنا شركة جنرال موتورز مثلاً جيداً للشركات الكبرى التي استفادت من اقتصاديات الموقع. فمنتج الشركة من بونتياك لي مانز الذي يباع في السوق الأمريكية يصمم في ألمانيا، كما تصنع أهم أجزائه في اليابان، وتايوان وسنغافورة؛
- وذلك نظراً لأن انخفاض تكاليف العمالة الماهرة يعطي هذه المواقع ميزة تنافسية في الإنتاج. كما تم تجميع السيارة في كوريا الجنوبية بسبب اعتقاد جنرال موتورز أن تكاليف التجميع في كوريا هي الأدنى لانخفاض أجور العمالة فيها.
- ونتيجة ذلك النوع من التفكير الاستراتيجي على المديرين أن ينموا شبكة عالمية لأنشطة خلق القيمة يتم فيها وضع كل نشاط في أقل مواقع إنتاجه تكلفة.

## بعض التحذيرات:

## Some Caveats

- من الممكن أن تتعدد الصورة التي قدمناها سلفاً بإدخال تكاليف النقل والموانع التجارية. حيث أنه رغم أهمية مواقع أنشطة خلق القيمة، فإن إضافة تكاليف النقل والقيود التجارية قد يؤثر في تلك الأهمية.
- وهناك تحذير آخر **مرتبط بالمخاطر السياسية والاقتصادية** عند اتخاذ القرارات الخاصة بالموقع. فحتى إذا بدت الدولة جاذبة من حيث تكاليف أنشطة خلق القيمة وذلك بالنظر إلى ميزتي التكاليف والتنويع، فإذا كان نظام الحكم في هذه الدولة غير مستقر، أو دكتاتوري، فإن الشركات تنصح بعدم إقامة تسهيلات إنتاجية في هذه الدولة.

## ثانياً: منحنى الخبرة:

## The Experience Curve

- كما ورد في الفصل الرابع فإن تعبير منحنى التعلم يعني
- انخفاضاً منتظماً في تكاليف الإنتاج التي تحقق خلال مراحل حياة المنتج . ويتحقق أثر الخبرة نتيجة للتعلم، ولإقتصاديات الحجم الكبير. كما أن التحرك على منحنى الخبرة يسمح للشركات بتخفيض هيكل تكاليفها، وتحقيق مزايا التكاليف المنخفضة بالمقارنة بمناقسيها.
- ونظراً لأن السوق العالمي أوسع من السوق المحلي، فإن فرصة الشركات التي تنتج للسوق العالمي من موقع أو عدد من المواقع في بناء الحجم الاقتصادي بسرعة تكون أفضل من فرصة الشركات التي تركز على خدمة السوق المحلي، ومن تلك الشركات التي تركز على خدمة عدد من الأسواق من عدد من مواقع الإنتاج.
- وهناك نقطة أخرى يجب أخذها في الاعتبار، وهي أن تكاليف الحصول على مزايا منحنى الخبرة الناتجة عن خدمة السوق العالمي من موقع واحد أو عدد محدد من المواقع، سوف تحقق بصورة أفضل إذا تم اختيار أفضل المواقع لخلق القيمة، وتم انشاء تسهيلات الإنتاج بها. وسوف تتيح هذه الاستراتيجية للشركة أن تحصل على مزايا الحجم على مستوى المصنع، وعلى مزايا الموقع الأفضل في نفس الوقت.

## ثالثاً: الاستفادة من الكفاءات المميزة: Transferring Distinctive Competencies

- إن الكفاءات المميزة تعتبر حجر الأساس بالنسبة للمزايا التنافسية. وتمكن هذه المزايا الشركة من تخفيض هيكل تكاليفها، ومن أداء الأنشطة التي تخلق القيمة بطريقة تمكنها من تمييز منتجاتها وتحميل العملاء بأسعار مرتفعة، وبزيادة مستوى الطلب على المنتج.
- فعلى سبيل المثال، فإن المزايا التي تتمتع بها شركة تويوتا مكنتها من إنتاج منتجات عالية الجودة، ذات تصميم رائع، وبتكاليف منخفضة عن أي منتج مماثل لمنتجها في العالم كله.
- والتوسع في السوق العالمي هو:  
**أداة الشركات للاستفادة القصوى من كفاءاتها المميزة.**
- وبإمكان الشركات التي تتمتع بمزايا القيمة، أن تحصل منها على عائد كبير في أغلب الأحيان عن طريق استخدامها وبيع المنتجات التي تولدت عنها في الأسواق الدولية المختلفة، حيث لا يتمتع المنافسون المحليون بتلك المزايا، ولا ينتجون إنتاجاً مشابهاً لإنتاج الشركة التي تتمتع بها.

## رابعاً: الاستفادة من مهارات الفروع العالمية:

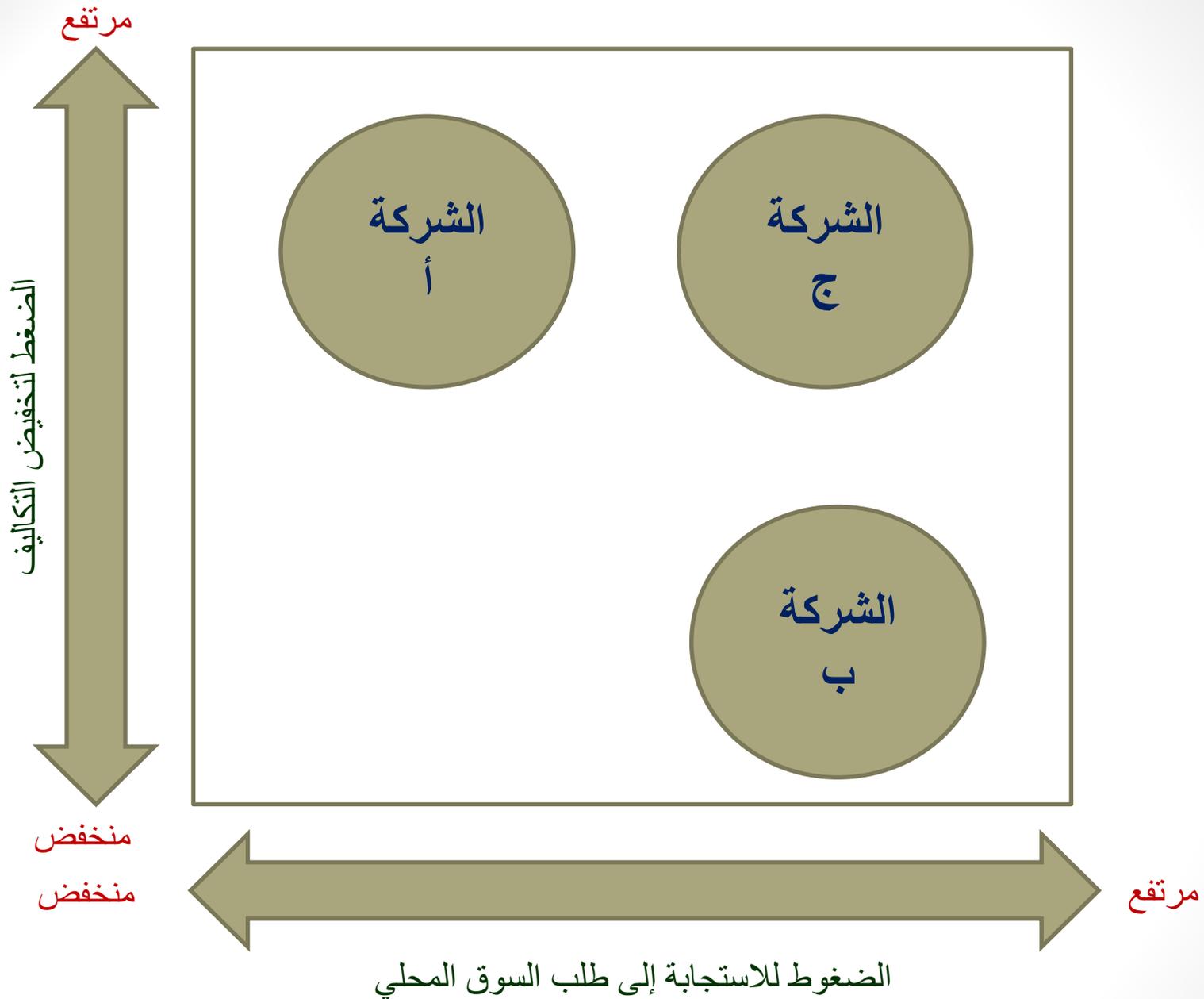
- القاعدة العامة هي أن العديد من الشركات العالمية تنمي العديد من المزايا التنافسية في الدولة الأم، ثم تنقلها لتستفيد بها في الفروع الأجنبية.
- ومع ذلك فقد بات واضحاً الآن أن الشركات التي تمتلك شبكة فروع أجنبية قوية تستطيع أن تنمي تلك القدرات في هذه الفروع أيضاً.
- وبالتأكيد حيث إنه من الممكن بناء القدرات في أي مكان يتاح للعاملين فيه الفرصة والحافز الذي يشجعهم على تجربة الطرق الجديدة لأداء النشاط.
- لذلك علينا أن ندرك أن القدرات التي أدت إلى تخفيض تكلفة الإنتاج، وتحسين القيمة والتي دعمت قدرة الشركة على تسعير منتجاتها بأسعار مرتفعة لم تكن حكرًا على المراكز الرئيسية للشركات.

## الضغوط من أجل تخفيض التكاليف والاستجابة للسوق المحلي :

- تواجه الشركات العاملة في السوق العالمي نوعين من ضغوط المنافسة : **اولا:**  
**الضغوط لتخفيض التكاليف**

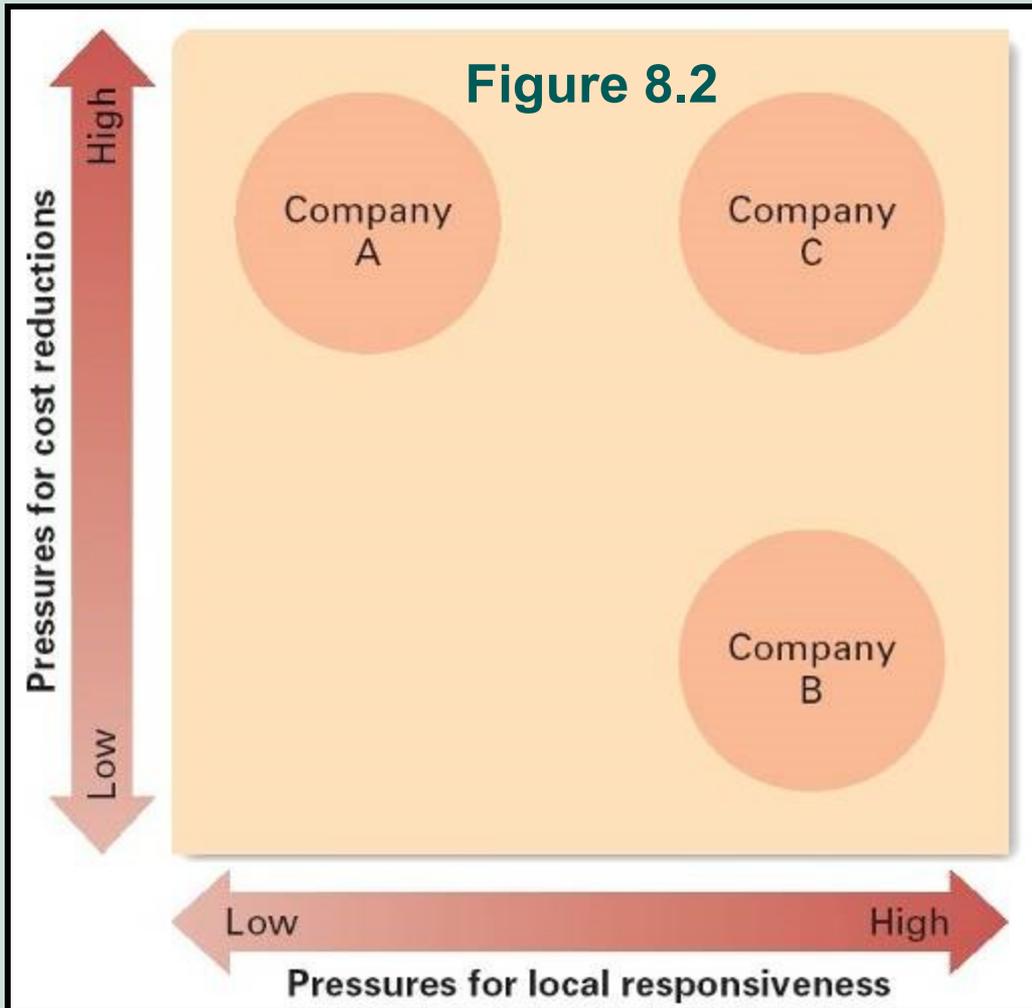
### ثانيا: الضغوط للاستجابة لطلبات السوق المحلي

- الشكل ( ٨-١ ) يوضح ذلك - ومن المفترض أن تواجه الإدارة ، هذه الضغوط المتعارضة وتتعامل معها بنجاح . ويتطلب النوع الأول من الإدارة أن تعمل جاهدة على تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة . و حتى تتمكن من تحقيق ذلك الهدف ، فقد تكون مضطرة إلى توظيف مصانعها في المواقع المفضلة في أي مكان بالعالم .
- كما أنه قد يكون عليها أن تقدم منتجاً نمطياً للسوق العالمي كله بسرعة حتى تستفيد من مزايا الخبرة التي تكتسبها بأسرع ما يمكن . و على الجانب الآخر، فإن الضغط الخاص بالاستجابة لاحتياجات السوق المحلي قد يتطلب تنوع منتجات الشركة ، واستراتيجياتها التسويقية لتناسب طلب كل سوق ، وهو الأمر الذي يتأثر بأذواق العملاء وتفضيلاتهم .



شكل ( ٨-١ ) | الضغوط لتخفيض التكاليف والاستجابة للسوق المحلي

# Pressures for Cost Reduction & Local Responsiveness



**Strategy depends on pressures:**

- **Cost Reductions or**
- **Local Responsiveness**

## أولاً: الضغوط لتخفيض التكاليف

### Pressures for Cost Reductions

- تتعرض الشركات العالمية إلى ضغوط متزايدة لتخفيض التكاليف، خاصة تلك الشركات التي تنتج السلع التي يصعب التمييز بينها، وتلك المنتجات التي تستخدم فيها المنافسة السعرية، وتعتبر الأسعار المنخفضة هي السلاح الأساسي للتغلب على المنافسين. وتعتبر المنتجات التي تشبع طلباً عالمياً من هذا النوع من المنتجات. ويوجد الطلب العالمي عندما يتشابه مذاق العملاء وتفضيلاتهم في عدد من دول العالم.
- ويزداد الضغط لتخفيض التكاليف في الصناعات التي يتوطن كبار المنتجين فيها في المواقع التي تتميز بانخفاض التكاليف، حيث توجد طاقات فائضة، تلك الصناعات التي يكون مركز العملاء فيها قوياً، وعندما تكون تكاليف التحول إلى منتجات أخرى منخفضة.

## ثانيا: الضغوط للاستجابة للسوق المحلي:

### Pressures for Local Responsiveness

- تتبع الضغوط الخاصة بالاستجابة لاحتياجات الأسواق المحلية من اختلاف أذواق العملاء وتفضيلاتهم، وعاداتهم، واختلاف قنوات التسويق والبنية الأساسية ومطالب الحكومات المضيفة.
- أن الاستجابة للاختلافات المحلية قد تستلزم تنويع المنتجات واستراتيجيات التسويق، وذلك بهدف تبني كل تلك الاختلافات، وهذا سيؤدي إلى ارتفاع هيكل التكاليف الخاص بالمنتج والشركة.
- إن الإختلافات في أذواق العملاء وتفضيلاتهم : تظهر الضغوط الخاصة بالاستجابة لاحتياجات السوق المحلي عندما تكون هناك اختلافات جوهرية بين أذواق العملاء في الدول المختلفة.
- وفي مثل هذه الظروف، فإن منتجات الشركات الدولية ورسائلها التسويقية يجب أن تشكل بحيث تتماشى مع تلك الاختلافات وتروق للعملاء، ويؤدي هذا إلى مزيد من الضغوط لتفويض مسؤوليات وأنشطة الإنتاج والتسويق لفروع الشركة في الخارج.

## الاختلافات في البنية الأساسية والتقاليد والعادات:

### Differences in Infrastructure and Traditional Practices

- تحدث الضغوط للاستجابة إلى السوق المحلي من اختلاف البنية الأساسية والتقاليد والعادات بين الدول، وتدفع تلك الضغوط الشركات إلى تعديل منتجاتها وفقاً لطلب العملاء، ورغباتهم. وقد يتطلب الوفاء بذلك تفويض الفروع الأجنبية في القيام بأعباء الإنتاج.
- الاختلافات في قنوات التوزيع: ربما كان من الواجب تعديل استراتيجيات التسويق لتتلاءم مع نظم التوزيع في الدول المختلفة. وقد يفرض هذا على الشركات الدولية أن تفوض فروعها في القيام بأنشطة التسويق.
- متطلبات الحكومة المضيفة: ربما تستدعي المتطلبات السياسية والاقتصادية للحكومات المضيفة اتباع استراتيجية التنويع للاستجابة لتلك المتطلبات.

## اختيار الاستراتيجية العالمية : Choosing a Global Strategy

- قد توحى الضغوط الخاصة بالاستجابة لاحتياجات الأسواق المحلية، بأنه من الصعب على الشركات الدولية أن تحصل على المزايا الكاملة من منحى الخبرة أو من الموقع الأفضل. فعلى سبيل المثال:  
فإن الشركة قد لا تستطيع خدمة السوق العالمي كله من موقع واحد يتميز بانخفاض التكاليف عن باقي المواقع، حيث أن الحاجة إلى تعديل المنتجات لتلائم مع الطلب المحلي قد تحول بين الشركة وبين اتباع هذه الاستراتيجية.
- وبالإضافة إلى ما تقدم، فإن الضغوط للاستجابة الى الطلب المحلي تعني أنه قد لا يكون بإمكان الشركة الاستفادة من المهارات والمنتجات المرتبطة بقدرات الشركة المتميزة في مجال تجارة الجملة، وذلك لعدم القدرة على نقلها من دولة لأخرى.

• مع الأخذ في الاعتبار أن الشركات بحاجة الى تحقيق التوازن بين الحاجة إلى التنميط للإستفادة من إنخفاض التكاليف، والتنويع استجابة للاحتياجات المحلية، فإن السؤال هو: **كيف تؤثر الفروق في قوة الضغوط المذكورة على إختيار الشركة لإستراتيجيتها.**

• وبداية، فإن الشركة تختار من بين أربعة بدائل إستراتيجية متاحة لها لدخول السوق العالمي هي:

١- الاستراتيجية الدولية

٢- الاستراتيجية متعددة المحليات

٣- الاستراتيجية العالمية

٤- الاستراتيجية عابرة الدول

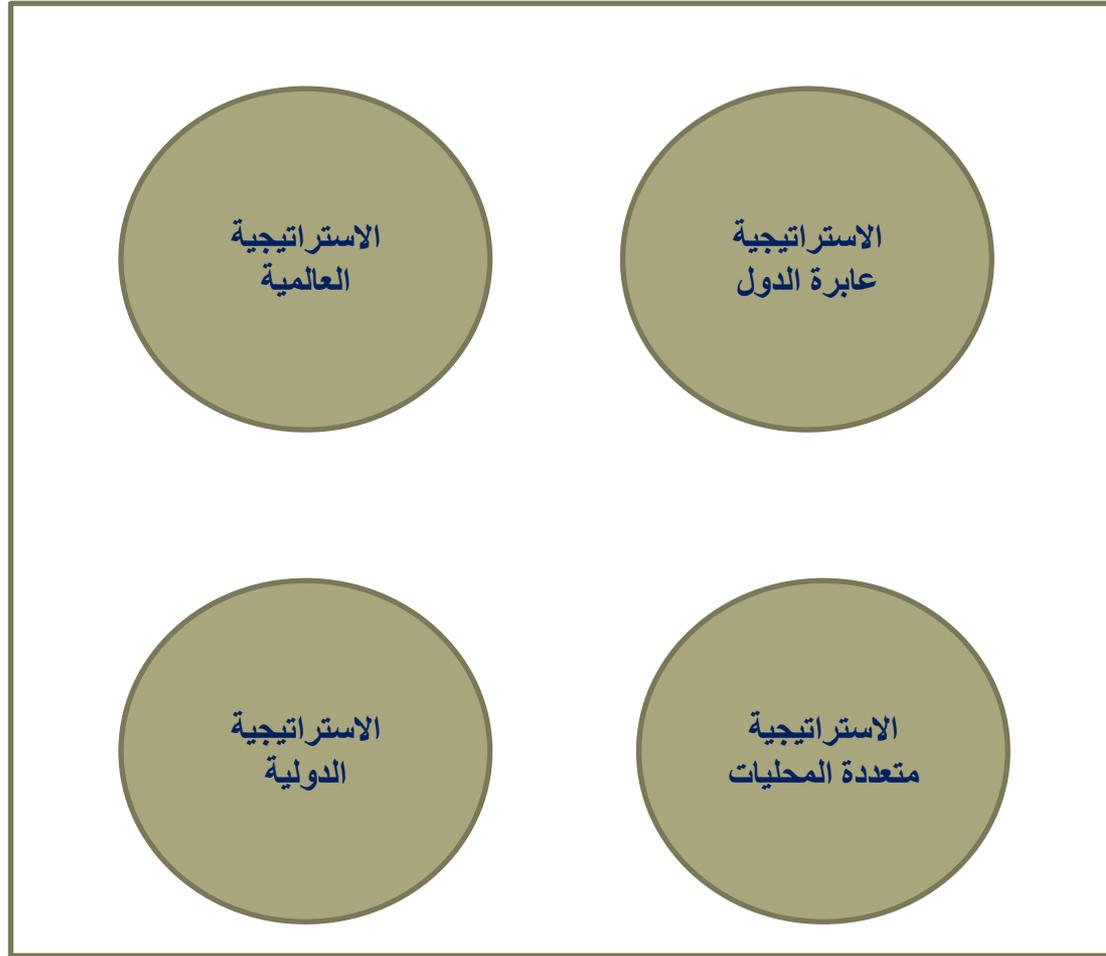
ويوضح الشكل ( ٨-٢ ) الظروف الأنسب لإستخدام كل من هذه الاستراتيجيات الأربع .

مرتفع

الضغوط لتخفيض التكاليف

منخفض

منخفض



الضغوط للاستجابة إلى طلب السوق المحلي

شكل ( ٨-٢ ) | الاستراتيجيات الأربعة

# Four Basic Strategies

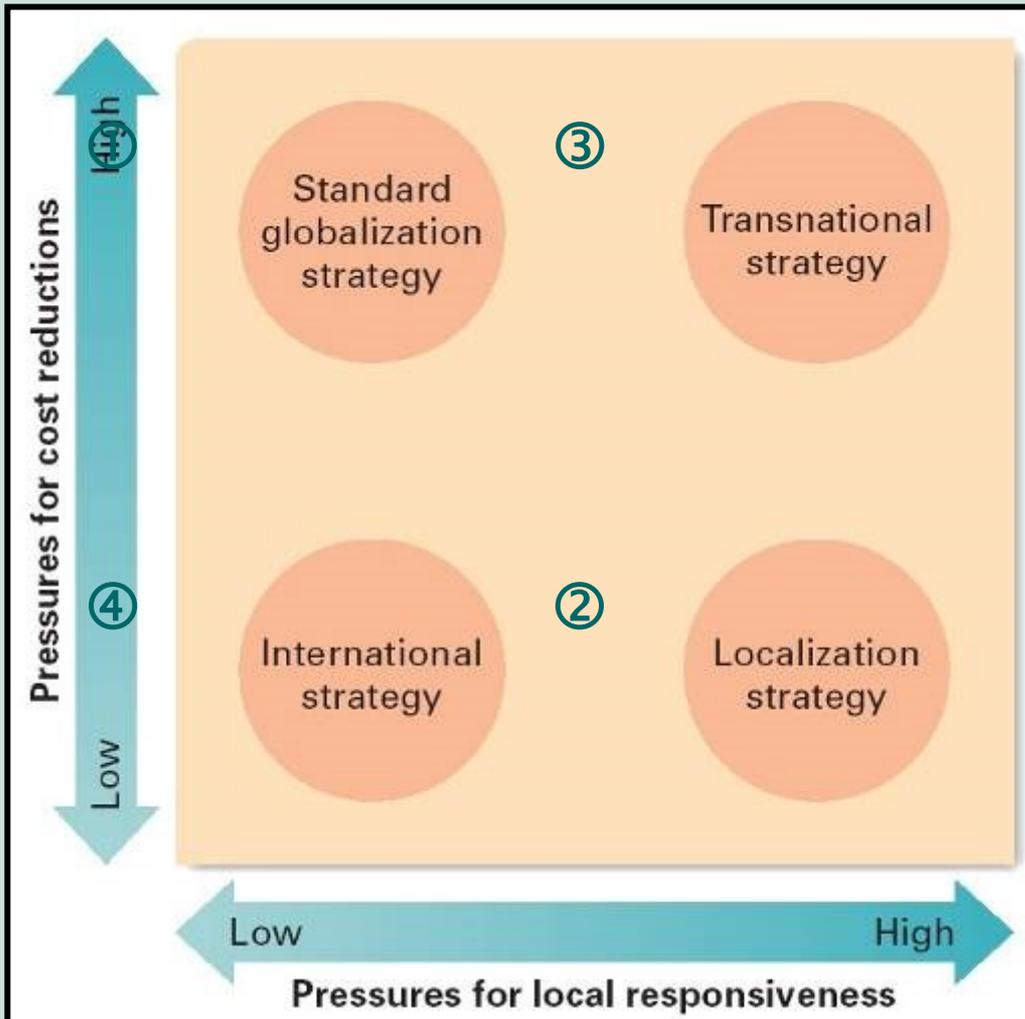


Figure 8.3

# International Strategy

## ١- الاستراتيجية الدولية:

- تحاول الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية أن تنمي نفسها عن طريق نقل قدراتها التنافسية ومنتجاتها إلى الأسواق الأجنبية التي لا يتوفر لدى المنافسين فيها تلك المنتجات أو القدرات.
- وقد نمت معظم الشركات الدولية القيمة المذكورة نتيجة لنقلها منتجاتها المتميزة التي تم تطويرها محلياً إلى الأسواق الأجنبية . ولذلك فإن هذه الشركات تميل إلى أن تتبع المركزية في أداء وظائف تنمية المنتجات مثل وظائف البحوث والتطوير – بمعنى أداء هذه الوظائف في الدولة التي يوجد بها مركز الشركة الرئيسي.
- كما تتبع هذه الشركات سياسة اللامركزية عند أداء وظائف الإنتاج والتسويق. بمعنى أنها تنشئ تسهيلات إنتاجية، وتنمي استراتيجية تسويقية خاصة بكل سوق رئيسي تمارس فيه أنشطتها.
- ومع أن هذه الشركات تعدل منتجاتها واستراتيجياتها لتناسب كل سوق محلي، إلا أن المراكز الرئيسية لكل الشركات الدولية تحتفظ برقابة صارمة على أنشطة واستراتيجيات الإنتاج والتسويق.

## ٢- الاستراتيجية متعددة المحليات

- تنمي الشركات التي تتبنى تعدد الاستراتيجيات في كل سوق من أسواقها نموذج إدارة يسمح لها بالاستجابة القصوى لاحتياجات السوق المحلي.
- وأهم ما يميز الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية ، أنها تعدل منتجاتها واستراتيجيتها التسويقية إلى أقصى حد ممكن لتلائم ظروف العملاء في كل دولة.
- ويتمشى مع هذه الاستراتيجية، أن هذه الشركات قد تسعى لإنشاء مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تساعد على خلق القيم في كل دولة من الدول. وتضم هذه الأنشطة الإنتاج، والتسويق، والبحوث والتطوير، وغيرها. ونتيجة لذلك، فإن هذه الشركات لا تستطيع الاستفادة بمزايا منحنى الخبرة، ولا من اقتصاديات الموقع. ونتيجة لذلك، فإن الكثير من الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية ذات هيكل تكاليف مرتفع. وأخيراً فإن قدرة هذه الشركات على الانتفاع بقدراتها التنافسية في مناطق سوقها المختلفة محدودة.
- ويكون لهذه الاستراتيجية معنى عندما تكون الضغوط للاستجابة للسوق المحلي عالية، وعندما تكون الضغوط لتخفيض التكاليف محدودة.
- هذه الاستراتيجية غير مناسبة للشركات التي تعمل في الصناعات التي تشتد فيها الضغوط لخفض التكاليف، وذلك نظراً للتكاليف المرتفعة التي تتحملها هذه الشركات نتيجة لتكرار وسائل الإنتاج في كل دولة من الدول التي تعمل فيها الشركة.

- تركز الشركات التي تتبع الإستراتيجية العالمية على زيادة أرباحها عن طريق الحصول على مزايا منحني الخبرة في شكل تخفيض تكاليف الإنتاج ، والحصول كذلك على مزايا الموقع الاقتصادي .
- وتتبنى هذه الشركات نموذجاً إدارياً يقوم على استراتيجية قيادة التكاليف على مستوى العالم .
- و وفقاً لهذه الاستراتيجية ، فإن أنشطة الإنتاج والتسويق والبحوث والتطوير التي تقوم بها شركة تتبع هذه الاستراتيجية ، يتم توظيفها في عدد محدود من المواقع المتميزة لتخدم العالم كله .
- وتحاول الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية ألا تعدل إنتاجها واستراتيجياتها لتناسب ظروف العملاء في كل دولة نظراً لأن ذلك يؤدي الى ارتفاع التكاليف .
- ويكون لهذه الاستراتيجية معنى عندما تكون الضغوط السعرية عالية ، وعندما تكون الضغوط للاستجابة للاختلافات المحلية محدودة .

## Transnational Strategy

### ٤- الاستراتيجية عابرة الدول :

- للإستراتيجيات التي ناقشناها حتى الآن مساوئ ، فمن النادر أن تكون الاستراتيجية متعددة المحليات مربحة في الوقت الحاضر،
- ومن الممكن أن تؤدي الاستراتيجية الدولية إلى زيادة التكاليف ، و وقوع الشركة تحت تهديد الشركات المنافسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية ،
- أما الاستراتيجية العالمية، فإنها قد تؤدي إلى تحقيق ميزة التكاليف المنخفضة ، ولكنها قد لا تفيد الشركة، إذا لم يقدر العملاء مزايا التتميط على مستوى العالم، وإذا أدت هذه الاستراتيجية إلى تحول العملاء إلى المنافسين الذين ينوعون منتجاتهم .
- إذن: ما هي الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها الشركة في ظل هذه الظروف؟ هذا السؤال من أكثر الأسئلة التي يمكن أن تواجهها الشركات العالمية تعقيداً .

## Transnational Strategy

تابع الاستراتيجية عابرة الدول:

- لقد قدم الباحثان كريستوفر بارتليت ، و سوماتر غوشال إرشادات للشركات التي تود تحسين أدائها في السوق الدولي منها :

١- أن تفعل كل ما في وسعها لتخفيض تكاليفها، وتعديل منتجاتها لتلائم احتياجات العملاء في كل دولة. وعلى هذه الشركات في نفس الوقت أن تحقق أقصى استفادة من منحنى التعلم والخبرة، ومن اقتصاديات الموقع، وأن تستفيد من المزايا التي حققتها في كل فروع الشركة،

٢- إن المزايا التنافسية لا تنمى في السوق المحلي فقط ، بل إنه من الممكن أن يتم تنميتها وتطويرها في أي مكان تعمل فيه الشركة . لذلك فإن انسياب المهارات والمنتجات لا ينبغي أن يأخذ اتجاها واحداً هو التحرك من الدولة الأم إلى الفروع ، بل من الواجب أن يتم هذا الانسياب بين الفروع و الدولة الأم ، وبين الفروع الأجنبية بعضها البعض .

٣- استخدم الباحثان تعبير الاستراتيجية عابرة الدول ليصفا الاستراتيجية التي يتم فيها تخفيض التكاليف، والاستجابة للسوق المحلي، ونقل القدرات التي تمتلكها الشركة بطريقة تتلاءم مع مفهوم التعلم العالمي .

يمكن تلخيص مزايا، و عيوب كل من الاستراتيجيات الأربع السابقة في الجدول (1-8):

العيوب	المزايا	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم القدرة على الاستجابة لاحتياجات السوق المحلي</li> <li>• عدم القدرة على جنى اقتصاديات الموقع</li> <li>• عدم القدرة على تحقيق مزايا منحني التعلم</li> </ul>	نقل المزايا الخاصة بالشركة على الأسواق الأجنبية	الاستراتيجية الدولية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم القدرة على تحقيق مزايا الموقع</li> <li>• عدم القدرة على نقل المزايا التي تتمتع بها الشركة إلى الدول الأجنبية</li> </ul>	القدرة على تعديل المنتجات لتناسب الطلب المحلي	الاستراتيجية متعددة المحليات
عدم القدرة على الاستجابة على احتياجات الأسواق المحلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على الاستفادة من تأثير منحني الخبرة والتعلم</li> <li>• القدرة على الاستفادة من اقتصاديات الموقع الأفضل</li> </ul>	الاستراتيجية العالمية
مصاعب التطبيق بسبب المشاكل التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على الاستفادة من تأثير منحني الخبرة</li> <li>• القدرة على الاستفادة من اقتصاديات الموقع المفضل</li> <li>• القدرة على تعديل المنتجات واستراتيجيات التسويق لتتلاءم مع السوق المحلي</li> <li>• الحصول على مزايا التعليم العالمي</li> </ul>	الاستراتيجية عابرة الدول

القرارات الأساسية المرتبطة بدخول الأسواق الدولية:

## Basic Entry Decisions

• على الشركات التي تفكر في دخول الأسواق العالمية أن تتخذ القرارات الأساسية الآتية :

اولا: ماهي الأسواق التي ستدخلها؟

ثانيا: ومتى ستدخل كل سوق من هذه الأسواق؟

ثالثا: وبأي حجم ستدخل كل منها؟

## أولاً : أي الأسواق ستدخل الشركة

من الواجب أن يتم اختيار الأسواق الأجنبية بناء على حجم الأرباح المتوقع أن تحصل عليها الشركة من كل سوق في الأجل الطويل . وتعتمد قوة جذب السوق الأجنبي على حجم الأرباح المتوقع الحصول عليه ، وعلى تكلفة الحصول على هذه الأرباح ، بالمقارنة بحجم المخاطر المرتبطة بالاستثمار في تلك الدولة . وترتبط المزايا الاقتصادية التي يمكن الحصول عليها من دولة معينة في الأجل الطويل، بحجم السوق في هذه الدولة (عدد السكان)، القوة الشرائية أو الدخل الحقيقي الذي يمتلكه العملاء حالياً ، ومستقبلاً. فبعض الأسواق ضخمة من حيث السكان، وذلك مثل أسواق الصين والهند، ولكننا إذا نظرنا إلى ما يمتلكه السكان من قوة شرائية ، فإننا قد نعتبرها أسواقاً صغيرة – أي من الناحية الاقتصادية .

## ثانياً: تحديد الدخول

فور قيام الشركة بتحديد عدد الأسواق الدولية التي ستدخلها، فإنه من المهم لها أن تحدد الوقت الذي ستدخل فيه إلى هذه الأسواق - مبكراً قبل أن تدخل الشركات الدولية تلك الأسواق ، أو متأخرة عن الشركات الدولية الأخرى .

**هناك عدد من المزايا المرتبطة بالدخول المبكر للسوق هي :**

- ١- احتلال مركز جيد في هذه الأسواق قبل أن يطور المنافسون علاماتهم التجارية فيها ، ويحصلون على الجزء الأكبر من طلب عملائها .
- ٢- قدرة الشركة على تنمية نصيبها من الطلب ، ودخلها من المبيعات ونصيبها من السوق ، والعمل على الاستفادة من مزايا منحى الخبرة وتخفيض أسعارها.
- ٣- قدرة الشركات التي دخلت السوق قبل غيرها على خلق تكاليف تحويل عالية يتحملها العملاء الذين يتحولون عن شراء منتجاتها إلى منتجات منافسيها ، وبالتالي فإنه سيكون من الصعب على الشركات التي دخلت السوق بعدها أن تحصل على نصيب كبير من ذلك السوق .

## ثالثاً : اتخاذ قرار بشأن حجم الدخول ، و الالتزامات الاستراتيجية :

- القرار الأخير الذي ينبغي على الشركات عمله ، عندما تقرر الشركات دخول أحد الأسواق الأجنبية ، هو تحديد حجم الدخول . ذلك أن اتخاذ قرار بالدخول على نطاق كبير، يتطلب توفير قدر كبير من الموارد لتنفيذ هذا القرار .
- و قد لا تتوافر تلك الموارد لدى كل الشركات . بل إن كثيراً من الشركات الكبرى تفضل أن تبدأ نشاطها في الأسواق الأجنبية بحجم صغير، ثم تطور نشاطها وتوسعه طبقاً لمدى فهمها للسوق .
- وترتبط نتائج دخول السوق بحجم كبير بالالتزامات الاستراتيجية للشركة . ونقصد بالالتزامات الاستراتيجية تلك القرارات التي لها تأثير طويل الأجل ، والتي يكون من الصعب تغييرها أو التخلي عنها .
- ومن القرارات التي تترتب عليها التزامات طويلة الأجل قرارات دخول الأسواق الأجنبية بحجم كبير . ومن الممكن أن تؤثر الالتزامات الاستراتيجية على طبيعة المنافسة في السوق .

- بعد الانتهاء من اتخاذ قرارات بشأن متى تدخل الشركة السوق الأجنبي ، وبحجم الدخول إلى ذلك السوق ، فإن عليها اتخاذ قرار بشأن أفضل الطرق لدخول ذلك السوق .
- وهناك خمس طرق متاحة لدخول ذلك السوق و هي :
  ١. التصدير .
  ٢. منح التراخيص .
  ٣. الامتياز : أي منح حق للشركة الأجنبية باستخدام اسم الشركة وعلاماتها التجارية وغير ذلك من المعارف التي تتوافر لديها نظير مقابل مادي ، بالإضافة إلى حق الشركة في رقابة أداء الشركة الأجنبية للتأكد من التزامها بشروط الامتياز.
  ٤. الدخول في مشاريع مشتركة مع شريك أجنبي .
  ٥. بناء الشركة الفروع الخاصة بها في السوق الأجنبي .

## ١- التصدير : Exporting

- تبدأ معظم الشركات دخول الأسواق الأجنبية بالتصدير المباشر، ثم في مرحلة لاحقة تختار الشركة الأسلوب الذي تفضله لخدمة ذلك السوق ، وللتصدير ميزتان واضحتان هما :

١ - عدم تحمل تكاليف إنشاء تسهيلات إنتاجية في السوق الأجنبي، وهي تكاليف عادة ما تكون كبيرة .

٢- أن هذا الأسلوب قد يتماشى مع رغبة الشركة في تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، والموقع الاقتصادي المفضل بالنسبة للشركة . ومن المتوقع أن تحقق الشركة مزايا الإنتاج الكبير عندما تقوم بصناعة منتجاتها في مصنع مركزي ، ثم تقوم ببيع منتجاتها في السوق الأجنبي . وقد كان هذا هو وسيلة شركة سوني للسيطرة على سوق التليفزيون في العالم .

## تابع التصدير: Exporting

### • أهم السلبيات :

١. أن تصنيع المنتجات في السوق المحلي وتصديرها قد لا يكون مناسباً إذا كان هناك موقع مفضل للإنتاج في الخارج . بمعنى أنه بإمكان الشركة أن تحقق اقتصاديات الموقع إذا ما أنتجت في موقع آخر .
٢. أن تكاليف النقل قد تجعل التصدير غير اقتصادي .
٣. أن الجمارك تجعل التصدير من الدولة الأم غير اقتصادي ، أيضاً فإن تهديد الحكومات بفرض تعريفات حمائية ، قد تزيد مخاطر اتباع هذه الاستراتيجية .

## ٢- منح التراخيص : Licensing

- بمقتضى هذه الرخصة تحصل الشركة الأجنبية على حق إنتاج منتجات الشركة الدولية في مصانعها، نظير مبلغ سنوي يتفق عليه، و عادة ما يرتبط مقدار ذلك المبلغ بعدد الوحدات المباعة .
- **ومن مزايا هذه الاستراتيجية**، ان الشركة المانحة ليست مضطرة لتحمل تكاليف تنمية السوق ولا المخاطر المرتبطة بافتتاح الأسواق الأجنبية .
- **أهم العيوب :**
  ١. أنه لا يمكن للشركة صاحبة التراخيص فرض رقابة صارمة على أنشطة الإنتاج والتسويق والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى التي تتم في السوق الأجنبي
- مع أن الشركة المانحة للترخيص قد تكون بحاجة إلى ذلك للاستفادة من مزايا الخبرة وإنتاج الحجم الاقتصادي ، ومزايا الموقع .

## تابع منح التراخيص : Licensing

٢. أن ضرورة المنافسة قد تلزم الشركة بتنسيق تحركاتها الاستراتيجية بين الدول المختلفة ، وذلك لاستخدام الأرباح المحققة من أحد الأسواق لدعم الشركة في حربها التنافسية في سوق آخر .  
ومنح التراخيص يضعف قدرة الشركة على خدمة ذلك الهدف . فلن يسمح حامل الرخصة للشركة الدولية بأخذ أي مبالغ أكثر مما هو ملتزم بدفعه بموجب الحصول على التراخيص .

٣. منح التراخيص مرتبط بمنح التراخيص الخاصة بالتقنية ، والبراءة الفنية أو الادارية . ومن المقرر أن البراعة التقنية هي أساس مزايا الشركة التنافسية  
ولذلك فإن الشركة تريد دائماً الاحتفاظ برقابة صارمة على اوجه استخدامها. وإذا ما رخصت الشركة للآخرين باستخدام تقنياتها، فإنها تفقد السيطرة عليها بسرعة .

## ٣- حقوق الإمتياز: Franchising

- تعتبر حقوق الامتياز نوعا خاصا من التراخيص ، يبيع بمقتضاه مانح الامتياز إلى من يحصل عليه ملكية غير ملموسة -العلامة التجارية- كالتراخيص
- بالإضافة إلى إصراره على قبول حامل الإمتياز الالتزام بقواعد صارمة تتعلق بكيفية أدائه للنشاط . كذلك فإن مانح الإمتياز يساعد من يحصل عليه في إدارة نشاطه باستمرار، وكما هو الحال في التراخيص ، فإن مانح الإمتياز يحصل على مقابل نقدي يحدد في شكل نسبة من الدخل السنوي لمن حصل على الامتياز .
- ومن بين أوجه الاختلافات بين حقوق الإمتياز والتراخيص أن حقوق الإمتياز يترتب عليها التزامات طويلة الأجل بالمقارنة بالتراخيص ، وأن الشركات التي تحصل على التراخيص تعمل عادة في مجال الإنتاج الصناعي ، بينما تعمل الشركات التي تحصل على الإمتياز غالباً في مجال الخدمات .

## Franchising

## تابع حقوق الإمتياز:

### • مزايا الإمتياز:

إن مانح الإمتياز لا يتحمل تكاليف تنمية السوق الأجنبي ، ولا المخاطر المرتبطة بذلك . ويعني ذلك أن باستطاعة مانح الإمتياز بناء سوق أجنبي بسرعة وبتكلفة محدودة.

### • مساوئ منح الإمتياز:

أن مانح الإمتياز ليس بحاجة إلى تنسيق العمليات الصناعية للاستفادة من اقتصاديات الخبرة والحجم الاقتصادي ، ولا يحتاج أيضاً إلى البحث عن أفضل المواقع لاختيار الموقع الاقتصادي الأفضل الذي يمكنه من خدمة عدد من الأسواق الأجنبية .

## ٤- المشاريع المشتركة : Joint Ventures

- حظيت هذه الاستراتيجية على تقدير و احترام منذ أمد بعيد ، كأسلوب لدخول السوق الأجنبي .
- والترتيب الشائع أن يتم امتلاك هذه الفروع مناصفة بين الشركاء ، كما أن إدارته تتم بواسطة فريق معين من الشركتين لهذا الغرض . وترغب بعض الشركات في أن تكون لها السيطرة على الفروع المشتركة عن طريق امتلاك حصة أكبر من رأس مالها ( ٥١% أو أكثر) .

## Joint Ventures

## تابع المشاريع المشتركة:

### • وللمشاريع المشتركة عدد من المزايا :

١. أن الشركة العالمية قد تعتقد أن بإمكانها الاستفادة من معارف الشريك الأجنبي عن نمط وظروف المنافسة ، وعن الثقافة السائدة ، واللغة ، والنظام السياسي ، وعن نظم وظروف العمل الموجودة بدولته .
  ٢. أنه عندما تكون تكاليف تنمية تشغيل السوق الأجنبي عالية ، فربما تحقق الشركة مكاسب أفضل عن طريق تقاسم تلك التكاليف مع الشريك المحلي .
  ٣. أن النظام السياسي في بعض الدول يجعل الفروع المشتركة هي الأسلوب المجدي لدخول تلك الدولة .
- فعلى سبيل المثال، فإن الشركات الأمريكية وجدت خلال تاريخها في التعامل مع اليابان أنه من الأسهل لها الدخول إلى اليابان مع شريك ياباني عما إذا حاولت الدخول بمفردها .

## Joint Ventures

## تابع الفروع المشتركة:

- وعلى الرغم من هذه المزايا ، هناك مشكلتين رئيسيتين تكتنفان إنشاء وإدارة الفروع المشتركة :

١. مشكلة فقد سيطرتها على تقنياتها لمصلحة الشريك الأجنبي . وحتى تخفض الشركة هذه المخاطر ، فإنها قد تحاول الحصول على أكبر قدر من رأس مال الفروع .
٢. أن المشروعات المشتركة لا تمكّن الشركة من فرض سيطرتها الكاملة على الفروع التي تحتاجها للحصول على مزايا الانتاج الكبير الناتج عن الاستفادة بمنحنى الخبرة ، ولا بمزايا أفضل المواقع .

## ٥- الفروع المملوكة للشركات بالكامل :

- في حالة الفروع المملوكة بالكامل ، فإن الشركة الأم تمتلك ١٠٠% من اسهم الفرع . وحتى تتمكن الشركة من ذلك ، فإنها قد تنشئ منشآت جديدة خاصة بها في تلك الدولة ، أو تستحوذ على شركة موجودة بالفعل في ذلك السوق ، وتستخدمها لترويج منتجاتها في ذلك السوق .
- **وللفروع المملوكة بالكامل ثلاث مزايا هي :**
  ١. أنه عندما تعتمد المزايا التنافسية للشركة على السيطرة الكاملة على قدراتها التقنية ، فإن الفروع المملوكة بالكامل تقلل من أخطار تعرض الشركة لفقد هذه السيطرة .
  ٢. أن الفروع المملوكة بالكامل تمكن الشركات العالمية من فرض رقابتها الكاملة على الإنتاج والتسويق في الدول المختلفة ، و عندما تحتاج لذلك في حال رغبتها في إجراء التنسيق الاستراتيجي بين انشطتها في الأسواق المختلفة .

## تابع الفروع المملوكة للشركات بالكامل:

٣. قد يكون افضل وسيلة لتحقيق مزايا الموقع المفضل و منحى الخبرة والتعلم .

- وعلى الجانب الآخر، فإن هذه الاستراتيجية تعتبر أكثر الطرق لخدمة الأسواق الأجنبية تكلفة . فعلى الشركة الأم أن تتحمل تكاليف ومخاطر إنشاء وتشغيل الفروع الأجنبية . وذلك بالمقارنة بالفروع المشتركة التي يتم فيها تقاسم هذه التكاليف ، وبالمقارنة أيضاً بالتراخيص التي يتحمل فيها حامل التراخيص معظم التكاليف والمخاطر .
- و نقل المخاطر و التكاليف المرتبطتين بتعلم العمل فى سوق أجنبية ، و ثقافة مختلفة إذا قامت الشركة الأم بشراء شركة محلية .

## اختيار الطريقة المناسبة لدخول السوق الأجنبي :

- يلخص الجدول (٨-٢) مزايا وعيوب كل طريقة من طرق دخول السوق الأجنبي . وبالتأكيد ، فإن هناك مقايضة أو تبادلاً ( Trade-off ) بين المزايا والعيوب التي يتحملها ويحصل عليها من يفضل طريقة على أخرى .
- بمعنى أن هناك تضحيات تتحملها الشركة التي تختار أسلوباً معيناً من أساليب دخول أحد الأسواق الأجنبية مقابل المزايا التي تحصل عليها نتيجة لاستخدام هذه الطريقة .
- مثلاً عندما تقرر إحدى الشركات دخول أحد الأسواق التي ليس لها سابق خبرة بها، و لكن لهذه الدولة سجل بتأميم الممتلكات الأجنبية ،
- فإن الشركة قد تفضل المشروعات المشتركة على غيرها من الطرق لدخول تلك الدولة . ويقوم منطلق هذا القرار على أن الشريك المحلي سيساعد الشركة على العمل في سوق لا خبرة لها به ، كما أنه سيدافع عن المشروع ضد التأميم إذا زاد احتمال قيام الحكومة به .

العيوب	المزايا	طريقة الدخول
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكاليف نقل مرتفعة</li> <li>• المواقع التجارية</li> <li>• مشاكل مع الوكلاء المحليين</li> </ul>	<p>القدرة على تحقيق مزايا الموقع واقتصاديات الحجم الكبير</p>	<p><b>التصدير</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم القدرة على تحقيق مزايا الموقع، ومزايا الحجم الكبير، أو منحنى التعلم.</li> <li>• عدم القدرة على القيام بالتنسيق الاستراتيجي العالمي</li> <li>• عدم القدرة على فرض السيطرة الكاملة على التقنية التي تمتلكها الشركة</li> </ul>	<p>انخفاض تكاليف التطوير ومخاطر دخول السوق</p>	<p><b>التراخيص</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم القدرة على تحقيق التنسيق الاستراتيجي العالمي</li> <li>• عدم القدرة على السيطرة الكاملة على الجودة</li> </ul>	<p>انخفاض تكاليف ومخاطر تنمية الأسواق</p>	<p><b>منح الامتيازات</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم القدرة على تحقيق التنسيق الاستراتيجي</li> <li>• عدم القدرة على تحقيق اقتصاد الموقع، ومزايا الحجم الكبير، و منحنى التعلم</li> <li>• فقد الشركة لسيطرتها على تقنياتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وسيلة للحصول على المعلومات الخاصة بالسوق من الشريك المحلي</li> <li>• اقتسام التكاليف والمخاطر مع الشريك المحلي</li> <li>• التلاؤم مع الظروف السياسية</li> </ul>	<p><b>الفروع المشتركة</b></p>
<p>ارتفاع مستوى التكاليف و المخاطر</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حماية تقنية الشركة</li> <li>• القدرة على تحقيق التنسيق العالمي</li> <li>• تحقيق اقتصاديات الموقع، ومنحنى الخبرة</li> </ul>	<p><b>الفروع المملوكة بالكامل للشركة</b></p>

## علاقة طريقة الدخول بالقدرات التنافسية :

- عندما تتوسع الشركات في السوق العالمي بهدف تحقيق عائد أكبر من مزاياها التنافسية ، و بهدف نقل المهارات و المنتجات إلى الأسواق الأجنبية التي لا تستطيع شركاتها المحلية توفيرها ، فإننا نعتبر أن هذه الشركات تمارس استراتيجية دولية .
- ويعتمد اختيار هذه الشركات للطريقة المفضلة لديها لدخول الأسواق الأجنبية إلى حد كبير على المزايا التنافسية التي تمتلكها . و بالتحديد، فإننا بحاجة إلى التفرقة بين الشركات التي تتمتع بمزايا تنافسية في مجال المعارف الإدارية.
- فإذا كانت المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركات مستمدة من تفوقها وسيطرتها على المعارف التقنية ، فإن من الواجب تفادي دخول السوق الأجنبي عن طريق التراخيص و الفروع المشتركة خوفاً من مخاطر فقد السيطرة على التقنية ، وخسارة مزاياها التنافسية بالتالي. ويعني ذلك أن افضل الطرق للشركات التي ترغب في الاستفادة من مزاياها التنافسية هو إقامة فروع مملوكة لها بالكامل في الأسواق الدولية .

## تأثير الضغوط الخاصة بتخفيض التكاليف على اختيار طريقة دخول السوق الأجنبي :

- كلما زادت الضغوط لخفض التكاليف ، كلما زاد ميل الشركات لاتباع استراتيجية التصدير أو الفروع المملوكة لها بالكامل، لدخول الأسواق الأجنبية. فإذا قامت الشركة بالإنتاج في الدول أو الأقاليم التي تتمتع بمزايا المواقع المفضلة ، ثم صدرت تلك المنتجات لباقي الدول، فإنها قد تستطيع تحقيق مزايا الإنتاج الكبير، بالإضافة إلى مزايا الخبرة و الموقع المفضل . و قد تقوم الشركة بالإنتاج في أفضل المواقع، ثم تنقلها إلى الفروع المملوكة لها في الدول أو الأقاليم المختلفة لتسويقها أو الإشراف على توزيعها في سوق أو دولة معينة.
- وقد تفضل الشركات إنشاء فروع مملوكة لها بالكامل لتسويق منتجاتها في الدول الأجنبية ، لأن هذا يمكنها من فرض السيطرة التي تحتاج إليها على أنشطة التسويق لتحقيق التنسيق بين الفروع المكونة لسلسلة القيم الخاصة بها .

## التحالفات الاستراتيجية العالمية :

### Global Strategic Alliances

- التحالفات الاستراتيجية العالمية عبارة عن اتفاقات تعاون بين شركات من دول مختلفة ، بينها منافسة فعلاً أو من المتوقع أن يكون بينها تنافس في المستقبل .
- وتضم التحالفات الاستراتيجية مدى واسعاً من الاتفاقات تتراوح بين المشروعات المشتركة التي تنشئ فيها شركتان أو أكثر مشروعاً تتقاسمان أسهمه بالطريقة التي يتفقان عليها، إلى مجرد اتفاق مؤقت لمدة قصيرة أو بشأن مشكلة معينة مثل تنمية منتج جديد .

## مزايا التحالفات الاستراتيجية :

تدخل الشركات في التحالفات الاستراتيجية بهدف تحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية هي:

- **أولاً :** أن التحالفات الاستراتيجية قد تسهل لأحد الحليين أو لهما معاً دخول الأسواق الأجنبية.
- **ثانياً :** تقاسم التكاليف الثابتة والمخاطر المرتبطة بتنمية المنتجات ، أو تطوير إجراءات العمل الجديدة .
- **ثالثاً :** أنها قد تكون أفضل الوسائل لتجميع الأصول و المهارات المتكاملة المطلوبة لتحقيق النجاح ، و التي لن يستطيع أحد الحلفاء تجميعها بمفرده
- **رابعاً :** أنها قد تساعد على جعل تقنية الشركة معياراً تقنياً للصناعة التي تعمل فيها الشركة ، إذا كان ذلك مفيداً للشركة .

## مساوئ التحالفات الاستراتيجية :

- بالرغم من المزايا القوية للتحالفات الاستراتيجية ، لكن هذه المزايا لم تمنع بعض الكتاب من انتقادها، على اساس أنها تعطي المنافس أسلوباً منخفض التكلفة للحصول على المزايا التقنية، وإمكانية الدخول إلى الأسواق . فعلى سبيل المثال ، فإن روبرت ريك وإيريك مانكن ذكرا أن التحالفات الاستراتيجية بين الشركات الأمريكية واليابانية كانت جزءاً من استراتيجية يابانية خفية للاحتفاظ لليابانيين بالوظائف التي تدر دخلاً كبيراً لليابانيين، والحصول في نفس الوقت على التقنية .
- ويرى الكاتبان أنه رغم أن هذه التحالفات قد تساعد الشركات الأمريكية على تحقيق الأرباح في الأجل القصير، فإنها قد تؤدي في الأجل الطويل إلى تنازل الشركات الأمريكية عن مزايا التنافسية في السوق العالمي.

## أساليب تحسين أداء التحالفات الاستراتيجية :

- يعتبر معدل الفشل في التحالفات الاستراتيجية الدولية عالياً . فعلى سبيل المثال ، فإن أحد البحوث درست تسعة وأربعين تحالفاً استراتيجياً وجد أن ثلثي هذه التحالفات واجهت مشاكل إدارية ومالية صعبة خلال أول سنتين من عقدها.
- أن نجاح التحالفات الاستراتيجية مرتبط بثلاثة عوامل رئيسية هي :

طريقة إدارة التحالف

هيكل التحالف

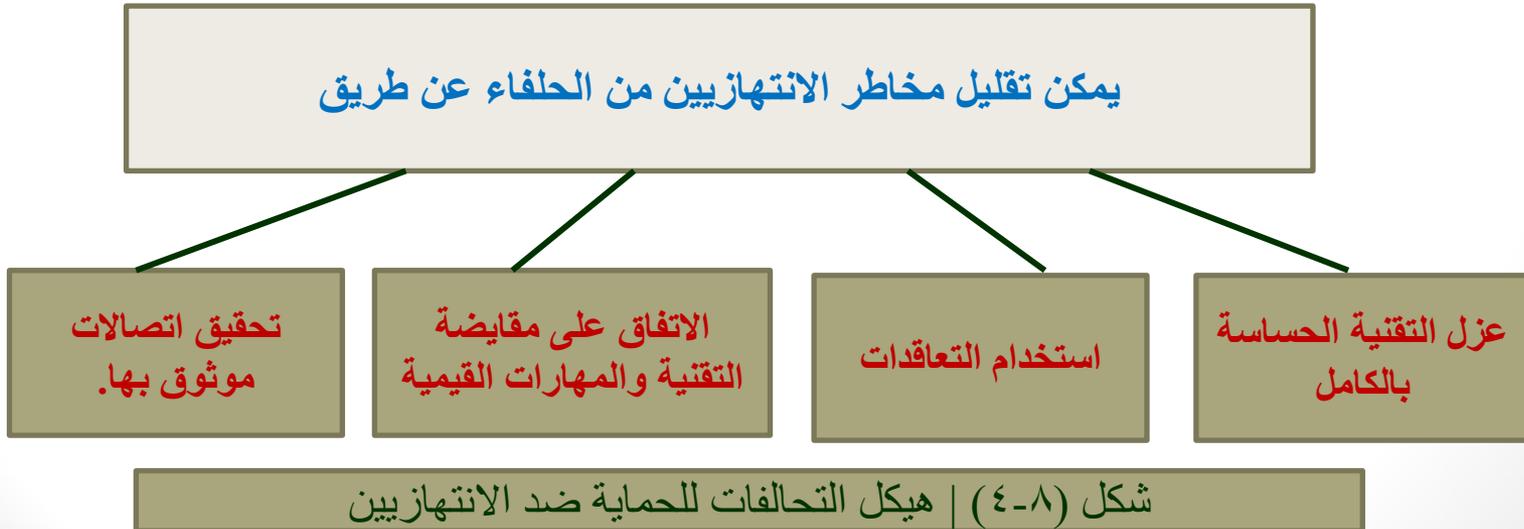
اختيار الحليف

## ١- اختيار الحليف :

- أحد مفاتيح نجاح التحالفات الاستراتيجية هو اختيار أفضل الشركاء . و للشريك المناسب ثلاث خصائص رئيسية هي :
  - ١- أن الشريك الجيد يساعد الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل الحصول على تسهيلات التسويق والتوزيع، والمساعدة في تحمل تكاليف تطوير وتنمية المنتجات الجديدة، أو الوصول إلى المزايا التنافسية.
  - ٢- أنه يشارك الشركة رؤيتها الإستراتيجية بشأن أهداف الإتحاد .
  - ٣- أنه لن يحاول أن يأخذ فرصاً من الإتحاد و يستثمرها لمصلحته الشخصية

## هيكل التحالف :

- بعد اختيار الشريك، فإن من الواجب هيكلة التحالف حتى يتم تخفيض مخاطر استغلال أحد الأطراف للاتحاد – تحقيق استفادة أكبر بكثير مما يقدمه للشريك – إلى أقل مستوى ممكن . ويوضح الشكل (٨-٤) أربع طرق يمكن استخدامها لتحقيق الحماية ضد مخاطر استغلال الشركاء في التحالف . ويشمل الاستغلال مخاطر سرقة التقنية أو السوق التي تحدث عنها ريك وما تكن .
- وأول طرق الحماية: تصميم التحالف بحيث يكون من الصعب إن لم يكن من المستحيل نقل التقنية التي لا يرغب صاحبها في انتقالها.



## تابع هيكل التحالف :

- والنوع الثاني من أنواع الحماية التي تستخدمها الشركات لحماية قدراتها التنافسية التي لا ترغب في تسربها لطفائها : هو تضمين عقد التحالف شروطاً تحول بين أعضاء التحالف وبين الاستغلال السيئ له .
- والأسلوب الثالث من اساليب الحماية: هو اتفاق الحلفاء مبكراً على تبادل المهارات و التقنية و بذلك يتأكد الحلفاء من تحقيق العدالة في الاستفادة من التحالف . و يمكن تحقيق تلك العدالة بأساليب منها تبادل التراخيص.
- والأسلوب الرابع من اساليب الحماية ضد مخاطر استغلال الحلفاء : هو توضيح التزامات الحلفاء بدقة مبكراً .

## إدارة التحالفات الاستراتيجية :

- بعد اختيار الحلفاء لهيكل التحالف المناسب ، فإن مهمة الشركة هي العمل على تعظيم المزايا التي تحصل عليها من التحالف . و أهم العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار ، هو مراعاة الاختلافات الثقافية بين الشركاء . ذلك أنه من الممكن رد الاختلافات في أنماط الإدارة بين الشركات المتحالفة إلى الاختلافات الثقافية ، و على المديرين أن يراعوا تلك الفروق عند التعامل مع حلفائهم و شركائهم .
- وبالإضافة إلى ما سبق ، فإن إدارة التحالف بنجاح تتطلب بناء علاقات شخصية بين المديرين من الشركات المختلفة خاصة من له صلة بإدارة التحالف .

الفصل التاسع  
الاستراتيجية على مستوى الشركة  
CORPORATE STRATEGY  
التكامل الأفقي والرأسي

اسم المرجع: الادارة الاستراتيجية  
مدخل متكامل

تأليف شارلز هل & جارديث جونز  
نسخة مترجمة – 2010 دار المريخ  
اعداد الشرائح: د. على حامد الشحات

# نظرة عامة

- يناقش هذا الفصل الاستراتيجية على مستوى الشركة والاهمية الاساسية لهذه الاستراتيجية في تحديد الانشطة التي ستعمل بها الشركة وتحديد افضل الوسائل للتوسع في تلك الانشطة
- ومن هذه الانشطة الاندماج والاستحواذ والاعتماد على التعاقد مع الشركات الاخرى او التخلص من بعض الانشطة عن طريق البيع والهدف النهائي لجميع الانشطة هو تعظيم العائد على الشركة
- سيتم مناقشة استراتيجية التنويع والوسائل المختلفة التي تستخدم لتنفيذ استراتيجيتها مثل التكامل الافقي والرأسي والاستحواذ والاندماج

**التكامل الأفقي:** القيام بشراء الشركات المنافسة العاملة في نفس الصناعة سعياً وراء الحصول على المزايا التنافسية التي قد تتحقق نتيجة لكبر حجم الشركة أو القدرة على تغطية السوق **ومن أشكال التكامل الأفقي:**

**١- الاستحواذ:** فإنه يتحقق عندما تستخدم الشركة مواردها الرأسمالية مثل الأسهم والسندات والنقدية في شراء الشركات الأخرى

**٢- الاندماج:** فإنه عبارة عن الاتفاق بين شركتين أو أكثر لتجميع أنشطتها وتكوين شخصية اعتبارية أو شركة جديدة

- **التكامل الرأسي:** من الممكن أن توسع الشركة نشاطها عن طريق **التكامل الرأسي إلى الخلف:** إذا ما قامت الشركة بمد نشاطها إلى أنشطة مورديها **والتكامل إلى الأمام هو:** إذا مدت الشركة أنشطتها إلى النشاط الذي يقوم به موزعو منتجاتها

- **وتعتبر شركة IBM مثالا للشركات التي تكاملت رأسيًا إلى الخلف فأنتجت مشغلات الاسطوانات الضوئية كما تكاملت للأمام عن طريق الدخول في مجال استشارات الحاسبات الآلية**

أما إستراتيجية الاعتماد على الموردين المستقلين فهي  
تعنى:

الحصول على احتياجات الشركة من هذه المنتجات  
عن طريق شبكة مستقلة أو تكوين شبكة مستقلة  
لإنتاج هذه المنتجات بدلا من كونها جزءا أو نشاطا  
من أنشطة الشركة

# التكامل الأفقي

## HORIZONTAL INTEGRATION

أصبح التكامل الأفقي إستراتيجية بين الشركات لمدة تزيد على عقد من الزمن مثل اندماج شركتي كراسلر مرسيدس وقد بلغت حركة الاندماجات والشراء ذروتها عام ٢٠٠٠ حوالي ١١٠٠ اندماج بحوالي ١.٦ تريليون دولار كان أكثر من ٧٠% منها اندماجات أفقية

وقد أدت هذه الاندماجات إلى زيادة التركيز في عدد كبير من الصناعات وحلت بذلك احتكارات القلة محل الوحدات الصغيرة التي كانت تسود فيها مثل صناعة قنوات التليفزيون المشفرة

## مزايا التكامل الأفقي

١- تخفيض التكاليف وذلك لأنه وسيلة للحصول على مزايا الحجم الاقتصادي الكبير على سبيل المثال شركة فايزر عند شرائها لشركة وارنر كانت تهدف إلى الاستفادة بالكامل من طاقة بائعيها

كما يتحقق خفض التكاليف نتيجة القضاء على التكرار في عمل الشركتين كمصروفات المباني الإدارية

**٢- زيادة قيمة منتجات الشركة** حيث يؤدي الاندماج إلى وجود حزمة أكبر من المنتجات التي تعرضها الشركة في صفقة واحدة وهذا ما يفضله العملاء وهو مزايا التنويع ويشبه ذلك إستراتيجية تقديم الحلول الكاملة كما تزيد قيمة ما تقدمه الشركات من خلال تنمية علاقات الشركات مع العملاء الذين يفضلون الحصول على خدماتهم المالية مثلا من شركة واحدة مما أدى إلى العديد من الاندماجات

**٣- إدارة المنافسة الموجودة بالصناعة** إن الاستحواذ على المنافس أو الاندماج معه مطلوب للتخلص من الطاقة الفائضة في الصناعة حتى لا تحدث حرب أسعار بينهم

كما يؤدي تخفيض عدد المنافسين بالاندماج إلى تحقيق تنسيق ضمني بين المتنافسين دون أي اتصال ويؤدي تقليل عدد المنافسين إلى احتكار قلة وجعل التنسيق ممكنا

٤- زيادة قدرة الشركة على فرض شروطها على الموردين والعملاء حيث يكون الشراء هنا من المورد بكميات كبيرة مما يؤدي في النهاية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق ربح أكبر أي زيادة قوة الشركة السوقية وقوة الاحتكار

## سلبيات ومحددات التكامل الأفقي

مع ان للتكامل الافقي مزايا واضحة فان هناك عددا من المشاكل والمحددات المصاحبة لتطبيق التكامل الافقي ان البيانات الكثيرة المتوافرة تؤكد ان هذه الاستراتيجية لا تؤدي إلى زيادة القيمة بل الى تدمير القيمة، حيث أن تطبيق استراتيجية التكامل الأفقي بنجاح ليس عملا سهلا

## قد يفشل الاندماج في تحقيق الأهداف للأسباب الآتية:

١- بسبب مشاكل مرتبطة بدمج الثقافات المتعددة للشركات المندمجة

٢- زيادة معدلات ترك الخدمة

٣- ميل المديرين لتقليل تقديراتهم لمصروفات الأنشطة للاستفادة من الحجم الاقتصادي

٤- ميل المديرين الى تعظيم المزايا التي سيحصلون عليها مما يؤدي الى قيامهم بدفع أسعار أعلى للأصول التي تمتلكها الشركات التي سيندمجون معها

هذه الإستراتيجية قد تضع الشركة في مواجهة السلطات الحكومية الخاصة بمقاومة الاحتكار

# التكامل الرأسي

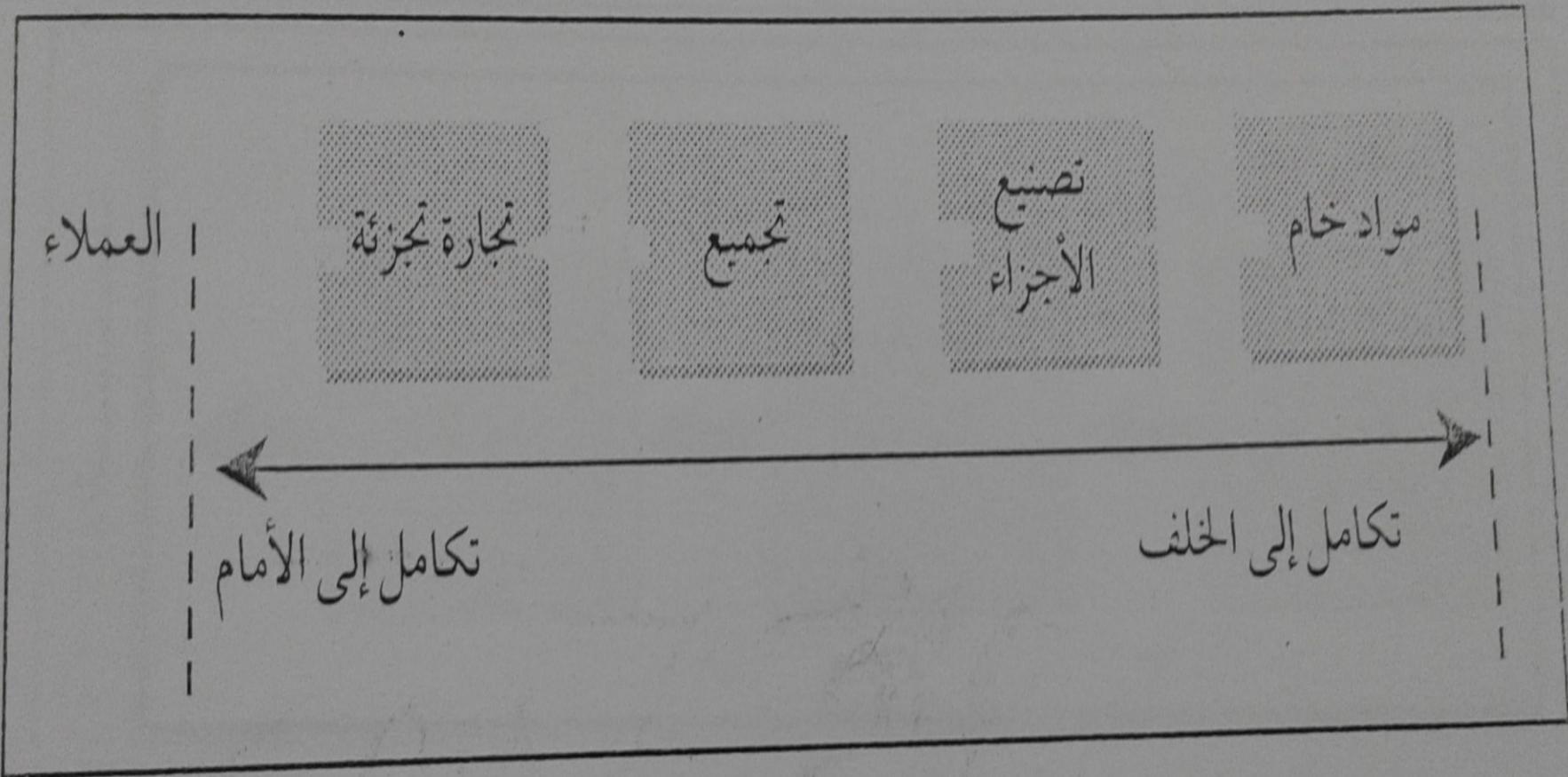
## VERTICAL INTEGRATION

يعنى التكامل الرأسي أن تقوم الشركة بأنشطة مورديها أو موزعيها أو بهما معا

مثل شراء شركة الحديد لأحد المناجم للحصول على احتياجاتها من خام الحديد وهى فى نفس الوقت تمثل التكامل الرأسي للخلف كما تمثل الشركة المنتجة للحاسبات الشخصية التي تقوم ببيع حاسباتها لعملائها التكامل الرأسي الأمامي

ومن المهم أن نلاحظ أن المنتج في كل مرحلة من المراحل السابقة يعتبر صناعة مستقلة

وأنه يوجد بكل صناعة سلسلة قيم تضم الأنشطة التي تؤدي إلى إيجاد للقيم من خلال مراحل التحول من المواد الخام إلى منتج تام الصنع ثم بيعها إلى العملاء

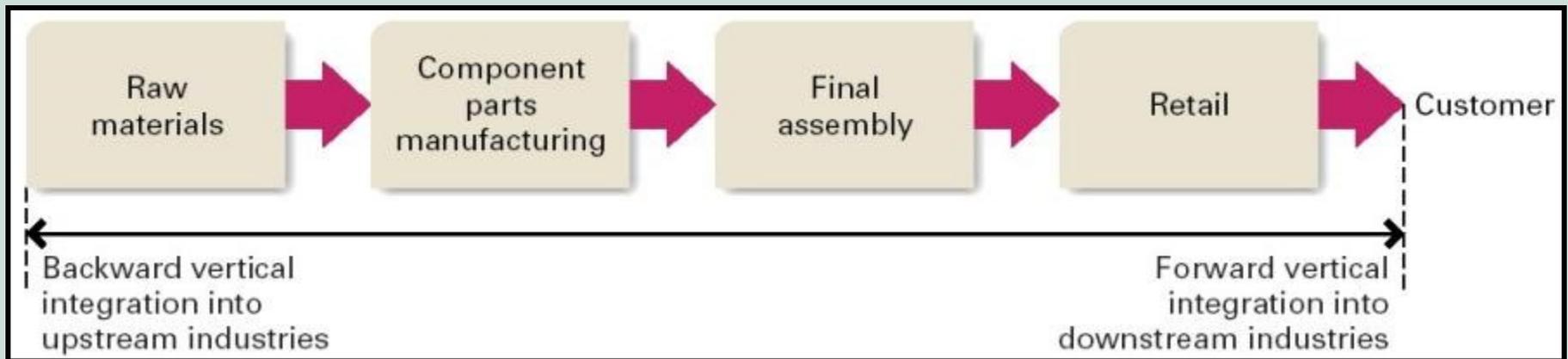


مراحل التكامل من شركة منتجة للمواد الخام إلى شركة توزيع منتجاتها إلى العملاء

حل (9-1)

# Stages in Raw-Materials-to-Customer Value-Added Chain

Figure 9.1



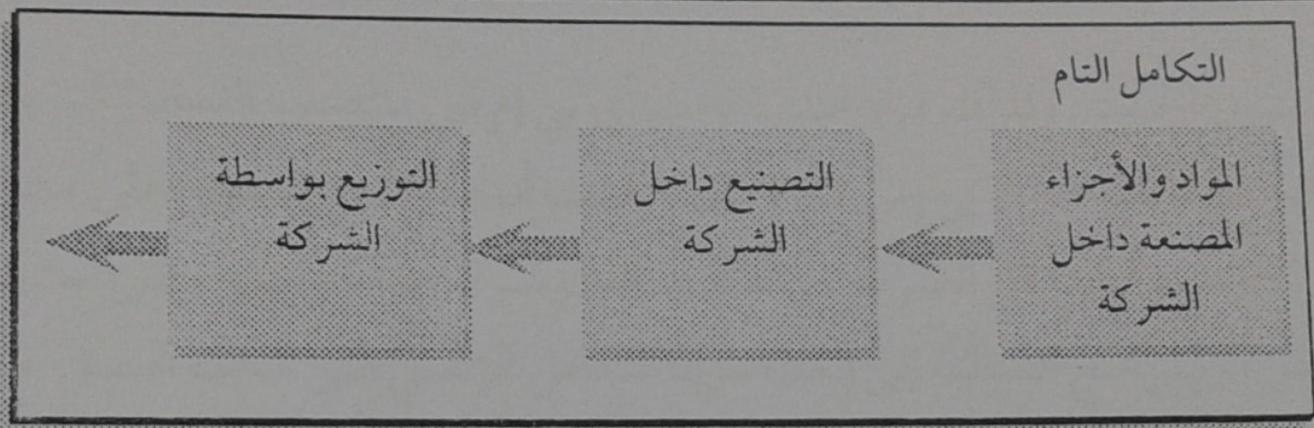
## التكامل الرأسي التام:

وهي ان تقوم الشركة بإنتاج كل مستلزمات عمليات الإنتاج والتوزيع بالكامل

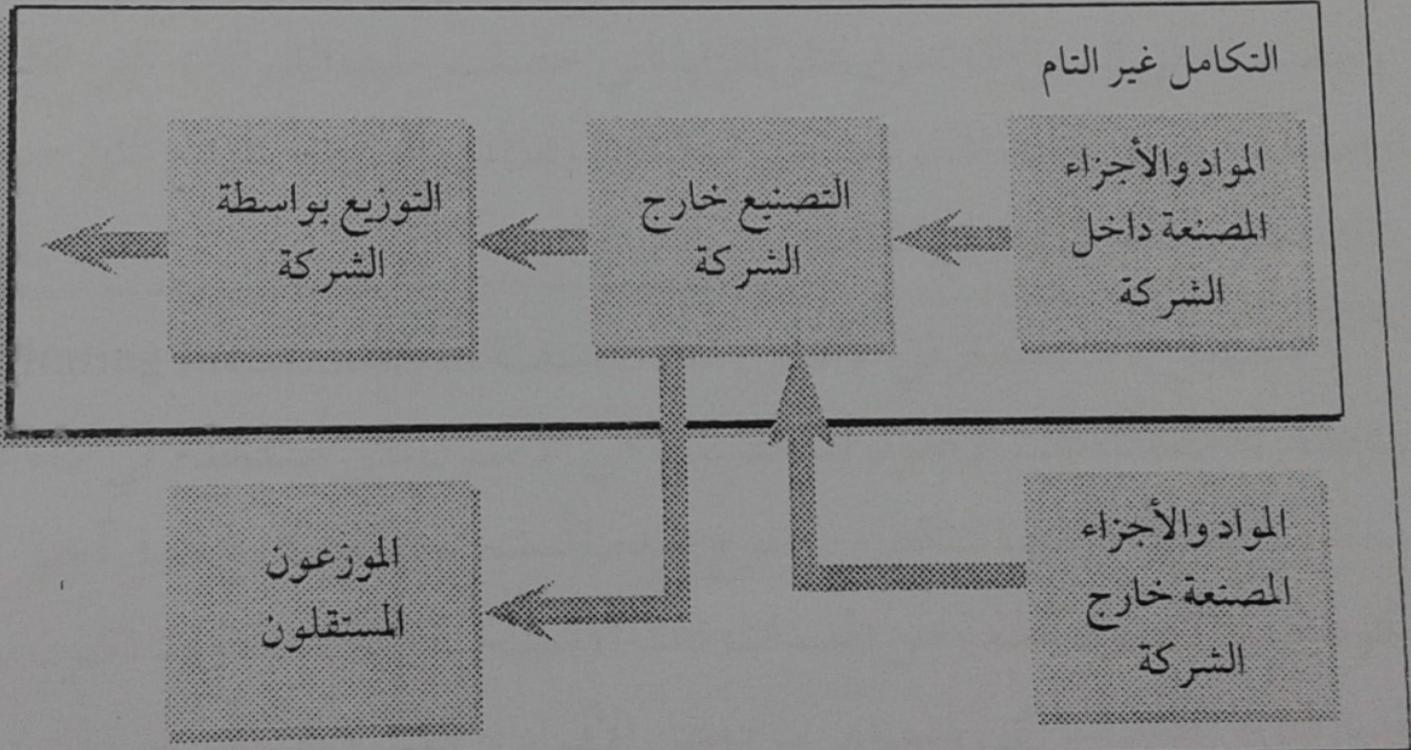
## أما النوع الثاني التكامل الرأسي غير التام:

وهي ان تقوم الشركة بالاعتماد على غيرها من الشركات المستقلة الأخرى فى بعض عمليات إنتاج المستلزمات وتوزيع المنتجات

العملاء

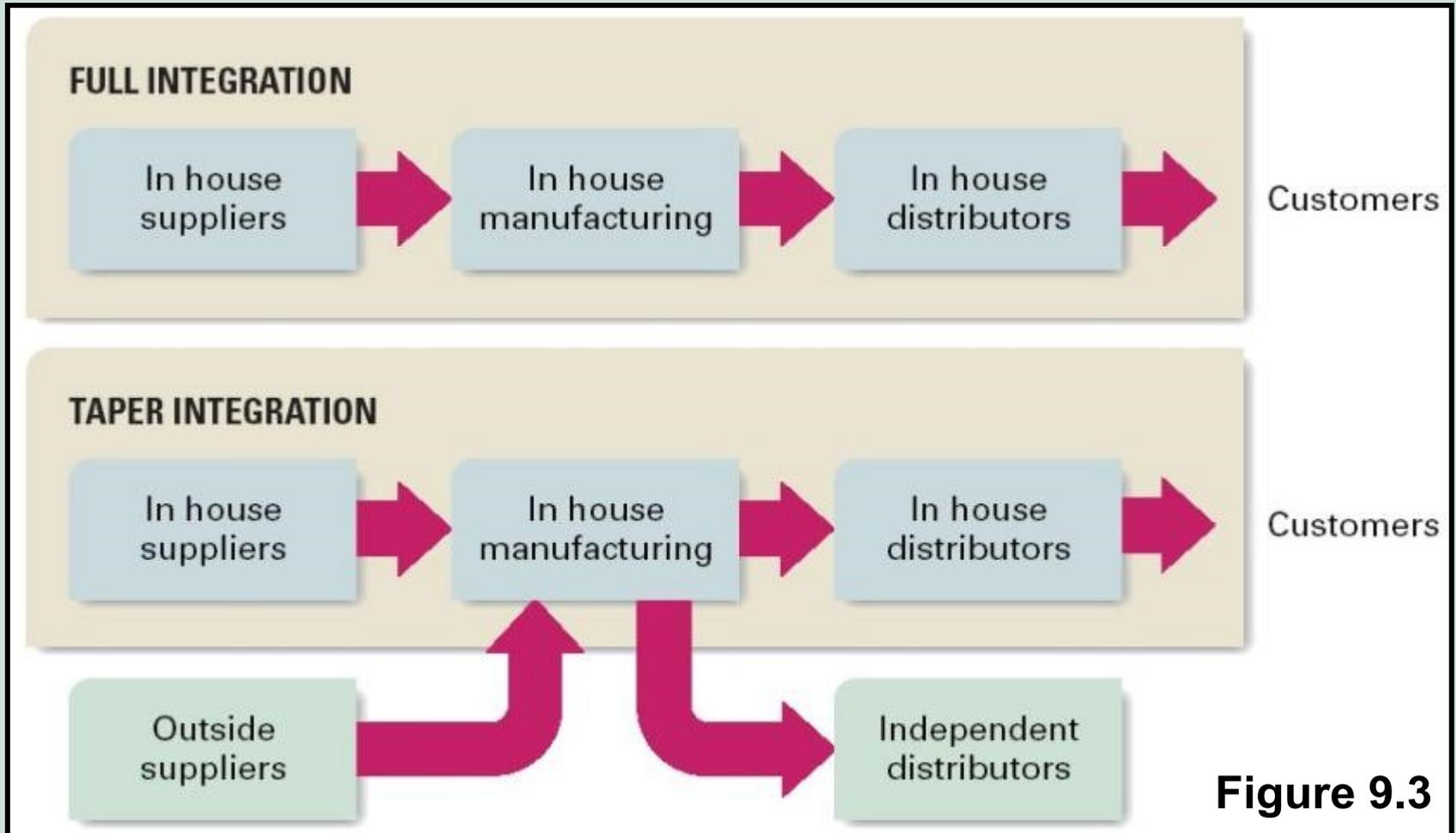


العملاء



شكل (3-9) التكامل الرأسي التام وغير التام

# Strategic Outsourcing of Primary Value Creation Functions



**Figure 9.3**

يتم زيادة الأرباح عن طريق التكامل الرأسى من خلال:

١- وضع عراقيل تعوق لدخول المنافسين فى الصناعة وذلك بالسيطرة على عوامل الإنتاج الأساسية ( الخلفى ) والسيطرة على توزيع المنتج ( الأمامى )

٢- تسهيل الاستثمار فى الأصول المتخصصة التى تستخدم فى أداء عمل محدد كالمعدات والمهارات التى يتمتع بها بعض الأفراد نتيجة التدريب والتطوير مما يدعم الشركة فى تخفيض تكاليفها وتمييز منتجاتها وزيادة أسعارها

المشكلة فى وجود حالة من عدم الثقة فى حالة الاعتماد المتبادل على الاستثمار فى الأصول المتخصصة

والقاعدة العامة في التكامل الرأسي:

بان حصول الشركة على مزايا تنافسية يتطلب قيام الشركة بالاستثمار في أصول متخصصة

ولذلك فإن المخاطر والخوف من قدرة أحد الطرفين على السيطرة على الآخر للحصول على مزايا غير مبررة يؤدي إلى عدم القيام بذلك الاستثمار

وبالتالي فإن فرصة الحصول على أرباح عالية نتيجة التخصص قد تضيع وحتى تتوقف الشركات عن هذه الخسائر فإنها تلجأ إلى التكامل الرأسي في المراحل المتتالية من سلسلة القيم

### ٣- حماية جودة المنتجات

حيث تصبح الشركة لاعبا متميزا في الصناعة التي تعمل بها بامتلاك مصادر التوريد مما يتيح لها خيارات أفضل في مجال التسعير

### ٤- تحسين عمليات تخطيط وجدولة الإنتاج

وهو مهم للشركات التي تحاول الحصول على مزايا التوريد في الوقت المحدد دون الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون كما أن تحسين عمليات الجدولة تؤدي إلى تحسين قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات الطارئة في ظروف الطلب أو إلى طرح منتجاتها مبكرا في السوق قبل منافسيها

## العيوب الموجهة ضد التكامل الرأسي:

١- عيوب مرتبطة بالتكلفة : أي زيادة التكاليف عندما تلتزم الشركة بالاعتماد على مورد ما يفقد الشركة موردا آخر يكون اقل سعرا

## ٢- التغيير السريع في التقنية

والذي قد يجبر الشركة على الاستمرار في استخدام التقنية القديمة التي تمتلكها ( مثل صناعة الراديو مع ظهور الترانزستور ) مما يقلل من قدرة الشركة على تغيير مورديها لتتلاءم مع التطور الفني

## ٣- عدم القدرة على التنبؤ بالطلب

تتطوي استراتيجية التكامل الرأسي على مخاطرة عندما يكون الطلب غير مستقر مما يصعب من التنسيق والجدولة بين الشركات المتكاملة

## تكاليف البيروقراطية كمحدد للتكامل الرأسي

وهذا ناتج عن البيروقراطية الإدارية المرتبطة بالتكامل الرأسي

وهي التكاليف التي تنتج عن تعقد المنظمات الناتج عن عدم كفاءة الإدارة مثل:

- مشاكل الحوافز
- قصور الدوافع لدى الموردين الداخليين للعمل على اكتشاف طرق تخفيض التكاليف
- وقصور المرونة الاستراتيجية في أوقات التغير التقني السريع

## بدائل للتكامل الرأسى

### ١- العلاقات التعاونية:

فى ظل ظروف معينة تستطيع الشركات الحصول على مزايا التكامل الرأسى دون تحمل مخاطرة وتكاليف بيروقراطية

وذلك إذا دخلت الشركات مع مورديها وموزعيها فى علاقات تعاونية طويلة الأجل أى تحالفات إستراتيجية

## ٢- العقود قصيرة الأجل والمناقصات التنافسية

تستخدم العديد من الشركات العقود قصيرة الأجل والتي تستمر لمدة سنة أو أقل للحصول على احتياجاته أو توزيع منتجاتها كما فعلت شركة جنرال موتورز للحصول على احتياجاتها من مكونات السيارات من الشركات المستقلة

وهي إستراتيجية تجبر الموردين على تخفيض أسعارهم ومن عيوبها تجعل الموردين مترددين في الاستثمار في الأصول المتخصصة التي تؤدي إلى جودة الإنتاج

## ٣- التحالفات الإستراتيجية والتعاقدات طويلة الأجل

هي عبارة عن علاقات تعاون طويلة الأجل بين الشركات حيث تتعهد إحدى الشركات بتوريد متطلبات شركة أخرى لفترة طويلة على أن تتعهد الشركة الأخرى بشراء احتياجاتها من المورد خلال نفس الفترة

ويتعهد الطرفان بالبحث معا عن طرق تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة

مما يسمح لهما بتقاسم المزايا وتجنب التكاليف البيروقراطية

## ٤- بناء علاقات تعاون طويلة الأجل

في ظل عدم وجود الثقة بين الشركات ومورديها تستطيع الشركات اتخاذ خطوات محددة للتأكد من أن العلاقة مع الطرف الآخر سوف تكون لصالحها وإحدى هذه الخطوات أن تطلب الشركة التي تستثمر في الأصول المتخصصة رهينة من شريكها ومن تلك الخطوات تقديم كلا الطرفين التزاما جديرا بالثقة ببناء علاقة ثقة طويلة الأجل ويتم من خلال اتباع ما يلي:

أ- سياسة الاحتفاظ برهائن بهدف التأكد من أن الشريك في علاقة التعاون طويلة الأجل سيؤدي ما عليه  
كما فعلت شركة نورثروب والتي تورد أجزاء الطائرات لشركة بوينج للطائرات

- ب- الاحتفاظ بالقدرة على ضبط السوق  
عند الشعور بان الشريك غير كفاء ولا يوجد لديه حافز  
لتخفيض تكاليفه وذلك من خلال :
- إعادة مناقشة التعاقدات طويلة الأجل  
بعد فترة دورية بين أربع أو خمس سنوات
  - أو اتباع سياسة التوريد المتوازي
- أي أن الشركة تدخل في عقدين طويلي الأجل مع  
موردين لنفس المكونات
- إن زيادة أهمية التوريد في وقت الحاجة المحدد لتحقيق  
الوفورات وتحسين الجودة قد أدى إلى اهتمام الشركات  
بعقد التحالفات طويلة الأجل مع مورديها

# إستراتيجية الاعتماد على الموردين الخارجيين

## STRATEGIC OUTSOURCING

تتضمن عملية انتاج بعض الأنشطة لإيجاد القيمة المشتركة للشركة وإسناد هذه الانشطة لموردين خارجيين متخصصين في أداء هذه الأنشطة

وبلغة أخرى فان الاعتماد على موردين خارجيين يتضمن العمل على تقليص حجم الشركة وتركيز أنشطتها على بعض الأنشطة الخاصة بإيجاد القيم اللازمة لنشاطها الرئيسي

وربما اشتملت الأنشطة التي يتم الاعتماد على الموردين الخارجيين في أدائها هي وظائف كاملة مثل:

**وظيفة الإنتاج** وربما تتضمن أداء جزء من إحدى الوظائف فعلى

سبيل المثال: فان بعض الشركات تعتمد على الشركات الأخرى

في إدارة صناديق المعاشات الخاصة بموظفيها بينما تقوم بنفسها

بأداء باقى وظائف إدارة الموارد البشرية

- وكذلك شركة نايك لا تصنع أحذية الجري كما أن شركة GAP لا تصنع البنطلونات الجينز
- وهما المنتجان التي تقوم الشركتان ببيعهما بل إن تلك المنتجات تصنع في مناطق تتخفف فيها تكلفة الإنتاج ولا يعنى ما سبق كذلك أن الاعتماد على الموردين الخارجيين مقصور على العمليات الصناعية لان هناك العديد من الأنشطة الأخرى يتم إسنادها لهم
- فشركة مايكروسوفت وشركة دل اعتادت منذ وقت طويل على إسناد عمليات الدعم الفني التي تحتاجهما إلى موردين خارجيين
- كما حصلت شركة اكسولت على عقد بمقدار 101 بليون دولار نظير قيامها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية للعاملين في بنك اوف امريكا وعددهم 150,000 لمدة عشر سنوات

• وتتبنى الشركات إستراتيجية الاعتماد على الموردين الخارجيين لاعتقادها بان ذلك يمكنها من أداء أنشطتها بطريقة أفضل وأن ذلك يؤدي في النهاية إلى زيادة أرباحها

• وعندما تقرر الشركات إتباع هذه الإستراتيجية فإنها تبدأ بتوصيف الأنشطة المختلفة التي تقوم بها وتؤدي إلى إيجاد القيم المختلفة تلك التي تشكل الأساس التي تبنى عليه مزايها قدراتها التنافسية ثم تقوم بالاستمرار في أداء هذه الأنشطة داخليا

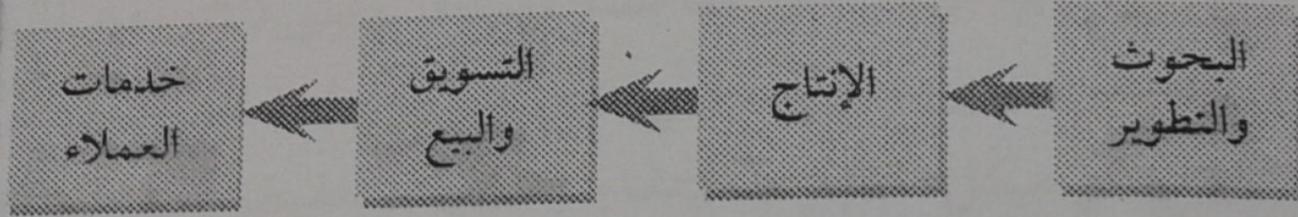
- وفي الخطوة الثانية تقوم الشركات بمراجعة باقي الأنشطة بهدف التعرف على الأنشطة التي يمكن الاعتماد على الموردين الخارجيين في الحصول عليها نظرا لأنهم يؤدونها بكفاءة أكثر من الشركة

- أو لأنهم يستطيعون أداءها بطريقة تساعد الشركة على تمييز منتجاتها بطريقة أفضل وبعد ذلك تسند الشركة لهؤلاء الموردين أداء هذه الأنشطة

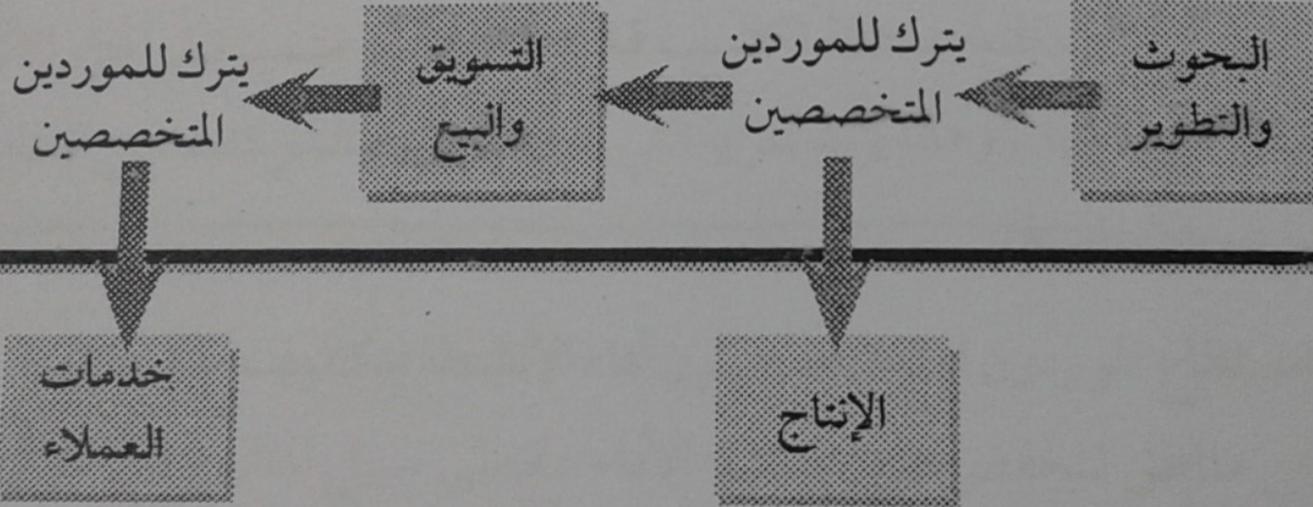
- وفور البدء في تنفيذ إستراتيجية الاعتماد على الموردین الخارجيين فان الشركة تبدأ في هيكلة العلاقة بينها وبين تلك الشركات المتخصصة لتصبح علاقة تعاون طويل الأجل

- وتبدأ المعلومات في الانسياب بغزارة بين الشركة والموردین التي أسندت لهم الشركة القيام بتلك الأنشطة واقامت معهم تلك ما يسمى **التعاون الواقعي** **VERTUAL COOPERATION** لوصف الشركات التي يكثر إتباعها لهذه الإستراتيجية بكثافة

حدود الشركة قبل اتباع الاستراتيجية



حدود الشركة بعد اتباع الاستراتيجية



استراتيجية الاعتماد على الموردين المتخصصين للحصول على الوظائف التي  
تخلق القيم الأساسية

شكل (4-9)

## مزايا إستراتيجية الاعتماد على الموردين الخارجيين

١- تخفيض التكاليف عن طريق الاعتماد على الموردين المستقلين وذلك بسبب قدرة الموردين على تحقيق مزايا الحجم الاقتصادي أو غير ذلك من أساليب الكفاءة التي قد لا تكون متاحة للشركة

٢- الحصول على بعض المزايا الناتجة عن سرعة التعلم - منحني التعلم - ذلك أنه كلما ازدادت سرعة تجميع الشركة للأنشطة التي تؤديها للشركات الأخرى كلما زادت الوفورات التي يمكن الحصول عليها نتيجة لزيادة سرعة التعلم كثيرا عنها لو اعتمدت الشركة على نفسها في اكتساب تلك الخبرة

٣- وربما استطاع الموردون المتخصصون أداء الأنشطة بتكاليف منخفضة نظرا لوجودهم في مناطق تنخفض فيها تكاليف الأداء

فعلى سبيل المثال فان شركة نايك تسند إنتاج الأحذية التي تبيعها إلى موردين الموجودين في الصين نظرا لانخفاض الأجور كثيرا في الصين بالمقارنة بأمريكا

## ٤- التركيز عن طريق إسناد الأنشطة غير الأساسية لموردين متخصصين

حيث يسمح للإدارة بتركيز اهتمامها وموارد الشركة على أداء الأنشطة الأكثر أهمية لسلسلة إيجاد القيمة الخاصة بالشركة وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإن هذا يسمح لإدارة الشركة باختيار القدرات التي تميزها عن غيرها ثم التركيز على تطوير هذه القدرات

فعلى سبيل المثال فإن شركة سيسكو قد اختارت التركيز على وظائف خدمة العملاء والتسويق والبيع ولكنها لم تصنع المفاتيح والمحولات التي تصممها وتبيعها نظرا لأنها كانت ترسل من المنتجين المتخصصين إلى العملاء مباشرة

## تحديد مخاطر الاعتماد على الموردين المستقلين

• رغم حصول الشركة على المزايا التي سبق ذكرها إلا أن هذا الاعتماد على الموردين الخارجيين يحمل في طياته بعض المخاطر التي قد تتبع من:-

- ١- سيطرة الموردين وسوء استغلالهم للشركة
- ٢- أو الخوف من فقد الشركة لسيطرتها على وظائف التخطيط والجدولة
- ٣- أو تسرب بعض المعلومات التي لا ترغب الشركة أن يطلع عليها أحد

## ١- سيطرة الموردين وسوء استغلالهم للشركة

- قد يستغل هؤلاء الموردون هذه الظروف ويحملون الشركة أسعارا أعلى من الأسعار التي يتفق عليها سلفا

- ومن الممكن تخفيض مخاطر الاعتماد على الموردين بإتباع سياسة التوريد المتوازي التي سبق شرحها

- فان مجرد التهديد بعدم تجديد العقد يحمى الشركة من ابتزاز المورد وتحميلها أسعارا عالية مستغلا قدرته على الإضرار بها

## ٢- الخوف من فقد الشركة لسيطرتها على وظائف التخطيط والجدولة

- أي أنه إذا لم تكن الشركة حريصة وواعية جدا فإن الإشارات التي ترسل خلال سلسلة التوريد قد لا يتم الاستفادة منها

- وذلك عندما يتبع الموردون للأجزاء أسلوب الحجز المزدوج أي حجز مستلزمات إنتاج أكثر بكثير من احتياجات الطلب خوفا من عدم قدرتهم على الحصول على تلك المستلزمات بسرعة

• وفى بعض الأوقات التي يزداد فيها الطلب فان الموردين المتخصصين قد يحاولون الحصول على جزء كبير من مستلزمات الشركة

• ولذلك فانهم يحجزون كميات كبيرة من مستلزمات الإنتاج المهمة المطلوبة لإنتاج احتياجات الشركة عندما تسند ذلك إليهم

• وعادة ما يكون ذلك أكثر مما هو مطلوب وقد يكون ذلك مصدر مشاكل كبيرة عندما لا يتوفر لموردي الأجزاء وسائل تمكنهم من التعرف على الطلب الحقيقي للشركة الموجودة في نهاية سلسلة التوريد وقد يؤدي هذا إلى ظهور **مشكلة المخزون الراكد**

### ٣- تسرب بعض المعلومات التي لا ترغب الشركة بأن يطلع عليها أحد

- فقد يؤدي الاعتماد على الموردين المتخصصين إلى فقد الشركة للسيطرة على المعلومات المهمة إذا لم تكن إدارة الشركة على درجة عالية من الوعي والحرص
  - مثل فقدان شركات الكمبيوتر لاتصالات مهمة مع العملاء وللمعلومات العكسية التي تأتي منهم حيث أن الشكاوى قد تكون مصدرا جيدا للمعلومات المفيدة مستقبلا
  - تلك المعلومات التي تأتي عن طريق الموردين المتخصصين فهي دعوة للتأكيد من وجود انسياب جيد للمعلومات بين الشركة والموردين لاحتياجاتها
- مثال على ذلك: ما تفعله شركة دل حيث تطلب من الموردين جمع المعلومات الخاصة بفشل المنتجات لتصميم منتجات أفضل**

## الفصل العاشر

الاستراتيجية على مستوى الشركة: التنويع  
والاستحواذ واقامة المشروعات الجديدة

اسم المرجع: الادارة الاستراتيجية

مدخل متكامل

تأليف شارلز هل & جارديث جونز

نسخة مترجمة - 2010 دار المريخ

اعداد الشرائح: د. فالح الخوالدة

# نظرة عامة

- يواصل هذا الفصل شرح الاستراتيجية على مستوى الشركة وهو ما بدأناه في الفصل التاسع
- ونبدأ الفصل بالقاء نظرة تفصيلية على استراتيجية التنويع التي هي عبارة عن اضافة أنشطة جديدة مختلفة عن الأنشطة التي تقوم بها الشركة
- والشركة متنوعة النشاط هي الشركة التي تعمل في مجالين او اكثر من مجالات النشاط التجاري المتميزة
- وبعد الانتهاء من شرح التنويع فأنا سنتحول الى شرح الطرق المختلفة التي تستخدمها الشركات لتنفيذ استراتيجية التنويع

• وهناك ثلاث طرق لتنفيذ استراتيجية التنويع:

١- اعتماد الشركة على نفسها - من خلال النمو الداخلي بأنشطة جديدة

٢- الاستحواذ: يعني شراء شركة قائمة فعلا

٣- المشروعات المشتركة وذلك بإنشاء المشروعات الجديدة بدء من الصفر او بمشاركة شركة اخرى

• وسنلقي بعد ذلك نظرة على الاستراتيجية التي يطلق عليها **اعادة الهيكلة** والتي يقصد بها تقليص أنشطة الشركة والخروج من بعض الأنشطة التي تعمل فيها الشركة نتيجة لاتباعها استراتيجية التنويع في فترة زمنية سابقة

# استراتيجية التنويع

- دور الاستراتيجية على مستوى الشركة هو تحديد الأنشطة التي يجب ان تعمل فيها الشركة لتعظيم ارباحها في المدى الطويل
- والخيار الاستراتيجي هو التركيز في نشاط او سوق واحد وقد يكون الخيار الافضل بالنسبة للعديد من الشركات مثل تركيز شركة وول- مارت على متاجر التجزئة العالمية ذات الخصم العالي
- ومن مزايا التركيز على نشاط واحد:  
اولا: يتيح للشركة ان تركز قدراتها المالية والتقنية والوظيفية لتنافس بنجاح وتتفوق على غيرها في ذلك السوق

- **ثانياً: والميزة الثانية للتركيز على نشاط واحد هو استمرار الشركة في ان تقوم بأداء ما تعرفه وتتفوق فيه وبذلك تتجنب الأخطاء المترتبة على الدخول في صناعات تضيف فيها مواردها التي تستخدم في تلك الصناعات فوائد محدودة**
- **وكما ناقش الفصل السابق فان بإمكان الشركات التي تقرر البقاء في صناعة واحدة ان تتبع استراتيجية التكامل الأفقي او الاعتماد على الموردين المتخصصين لدعم مركزها التنافسي**
- **وبإمكان هذه الشركات أيضاً اتباع استراتيجية التكامل الرأسي والدخول في المراحل المتتالية لسلسلة ايجاد القيمة**
- **فان الشركات التي تركز استثماراتها في مجال واحد قد تفوتها فرصة تحويل قدراتها الى الصناعات الأخرى والاستفادة من فرص النمو الموجودة في هذه الصناعات**

# الشركة كمحفظة مهارات متميزة

- طور جيري هامل وبراها لاد نموذجاً يساعد المديرين على تحديد الوقت أو الظروف التي ينبغي عليهم عند توافرها السعي إلى دخول أسواق أو صناعات جديدة
- وطبقاً للمؤلفين فإن النظر إلى الشركة على أنها محفظة تضم مجموعة من القدرات المتميزة بدلاً من النظر إليها على أنها محفظة تضم مجموعة من المنتجات
- يعتبر مدخلا جيداً لتحديد كيفية استخدام هذه القدرات لتطوير فرص نشاط (عمل) في الصناعات الجديدة

- وقد اكد المؤلفان ان **الخطوة الاولى** التي ينبغي ان تقوم بها الشركة التي ترغب في التعرف على فرص التنويع المتاحة لها والاستفادة من تلك الفرص **هي التعرف على مجموعة المهارات أو القدرات المتميزة التي تتمتع بها حاليا**
- وبعد تحديد الشركة لقدراتها فإن بإمكانها استخدام مصفوفة مثل تلك الموجودة بالشكل (١٠-١) لوضع جدول عمل (خطة)
- وتضم كل خلية من خلايا المصفوفة الاربع التي نتج عنها استخدام البعدين السابقين:

**اولا: استراتيجية مل الفراغات الموجودة في السوق الحالي :** تمثل الخلية الموجودة في الجانب الايمن اسفل محفظة الاعمال الحالية للشركة وفي الصناعات التي تعمل فيها ففي بداية التسعينات امتلكت شركة كانون قدرات متميزة في الآلات الميكانيكية الدقيقة والبصريات عالية الجودة والدقة والالكترونيات الصغيرة جدا

**ثانيا: استراتيجية المساحات البيضاء:** تمثل الخلية الموجودة في اسفل من الجهة اليسرى هذه الاستراتيجية وقد استخدم تعبير المساحات البيضاء لان القضية الاساسية التي تنافس في هذه الاستراتيجية هي البحث عن افضل اسلوب لملء المساحات البيضاء(الاخري التي تحتاج الى اشباع في سوق الشركة الحالي) عن طريق جميع القدرات التي تمتلكها الشركة واعادة توظيفها بطريقة مبتكرة لتقديم منتج جديد يشبعها

**ثالثا: الشركة الاولى خلال ١٠ سنوات مقبلة:** تمثل الخلية العليا في الجانب الايمن من المصفوفة الشركات التي تعمل على اكتساب قدرات جديدة للاستفادة منها في تحقيق التفوق مستقبلا في الصناعات التي تعمل فيها

**رابعا: الفرص الضخمة :** تمثل تلك الفرص في الخلية الموجودة في اعلى الجانب الايسر من المصفوفة السابقة والفرص الجديدة التي لا تتداخل مع الصناعات التي تعمل فيها الشركة حاليا

# جدول عمل للاستفادة من قدرات الشركة الأساسية الشكل (1-10) الصناعة

الحالية

الجديدة

<p>رابعاً: الفرص الضخمة</p> <p>ماهي القدرات التي ستحتاجها لدخول افضل الصناعات مستقبلا لدعم مركزنا</p>	<p>ثالثاً: الشركة الاولى خلال ١٠ سنوات مقبلة</p> <p>ما هي القدرات الجديدة التي ستحتاجها لبناء وحماية نشاطنا في الصناعة</p>
<p>ثانياً: استراتيجية المساحات البيضاء</p> <p>ما هي المنتجات والخدمات الجديدة التي نستطيع ايجادها وتقديمها للسوق الحالي عن طريق اعادة تجميع واطلاق قدراتنا الحالية بطريقة افضل</p>	<p>اولاً: استراتيجية مل الفراغات في السوق الحالي</p> <p>ماهي فرصتنا لتحسين وضعنا في الصناعة الحالية ودعم قدراتنا التنافسية الحالية</p>

الجديدة

القدرات

الحالية

# استراتيجية تعدد الأنشطة

- يساعد التركيز على استخدام المهارات الحالية او اعادة مزجها او بناء مهارات جديدة لدخول قطاعات سوقية جديدة المديرين على التفكير بشكل استراتيجي حول كيفية تغير حدود الصناعة التي تعمل بها شركاتهم عبر الزمن
- وفور اتخاذ الادارة قرارا بالعمل في اكثر من نشاط والدخول في صناعات اخرى فأنها تصبح بحاجة الى وضع استراتيجية لنشاطها على مستويين:
- المستوى الاول: استراتيجية على مستوى كل نشاط او صناعة تعمل فيها

- ومثال على ذلك: شركة جنرال اليكتريك تتبع استراتيجية بيع الأجهزة الرأسمالية المكلفة بأسعار منخفضة ثم تعوض هذه التضحية عن طريق تحقيق أرباح كافية على الخدمات التي تقدمها باستمرار لتلك المعدات عن طريق عقود طويلة الأجل مع الشركات المشتريّة
- فان الشركة لا تحقق ارباحا من بيع المحركات التي تباع بسعر التكلفة بل من عقود الخدمات طويلة الأجل لهذه المحركات
- وبالإضافة الى قيام الشركة بتتمية استراتيجية مناسبة لكل نشاط تنافس فيه فان على ادارة الشركة متعددة النشاط أن تنمي استراتيجية اخرى أعلى تناسب الأنشطة المتعددة تبرر الدخول في تلك الأنشطة .

المستوى الثاني: فان هذه الاستراتيجية ستوضح كيف ولماذا سيؤدي نقل واستخدام تلك القدرات بين الوحدات والانشطة المختلفة التي تؤديها الشركة الى زيادة العائد على استثمارات الشركة وينبغي ان توضح الاستراتيجية العامة ايضا كيف ستؤدي الى ايجاد القيمة عن طريق اختيار الاستراتيجيات المختلفة على مستوى الشركة ككل

# زيادة الأرباح عن طريق التنويع

- التنويع عبارة عن قيام الشركة بالدخول في أنشطة جديدة ومتميزة عن الأنشطة التي تؤديها حالياً
- والشركة المتنوعة الأنشطة هي تلك التي تعمل في صناعتين مختلفتين أو أكثر
- فحتى تنجح استراتيجية التنويع في زيادة أرباح الشركة فإنها يجب ان تمكن الشركة أو بعض الوحدات الاستراتيجية (الأنشطة التي تؤديها) من:

- ١- تخفيض تكاليف ايجاد احدى او عدد من القيم التي تنميتها
- ٢- ان يؤدي التنويع الى تمييز منتجات الشركة بطريقة تمكنها من فرض اسعار اعلى لتلك المنتجات
- ٣- تمكينها من ادارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل

• ومن الممكن للمديرين ان يعظموا الارباح في الشركات ذات  
الانشطة المتعددة باستخدام **خمس طرق رئيسية هي :**

١- تدوير القدرات التي تمتلكها الشركة بين الانشطة الحالية

٢- تفعيل القدرات لتكوين انشطة جديدة

٣- استخدام نفس الموارد (القدرات) في اكثر من نشاط لتحقيق  
اقتصاديات العمل في نفس المجال

٤- استخدام التنويع لإدارة المنافسة في صناعة أو أكثر بطريقة افضل

٥- الاستفادة بالمهارات الادارية العامة التي تمتلكها الشركة لتحسين  
اداء كل الوحدات او الانشطة التي تمتلكها الشركة

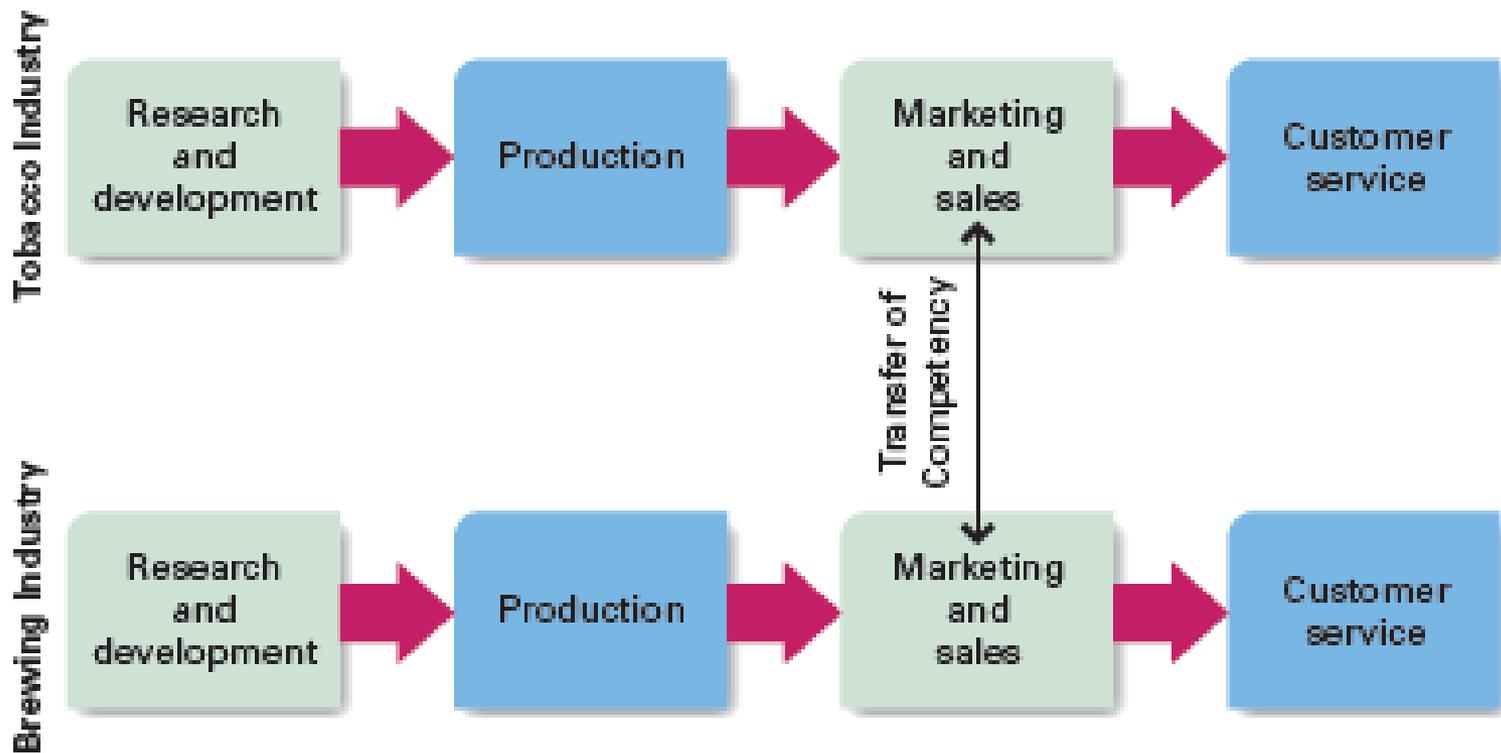
# نقل القدرات التنافسية من نشاط لأخر

- يتضمن استخدام هذه الطريقة استخدام القدرات التي نمتها الشركة في احد انشطتها الحالية الى وحدة اخرى تمتلكها الشركة وتعمل في صناعة اخرى
- مثال شركة فيليب مورس نقلت قدراتها المتميزة في مجالات تنمية المنتجات وفي خدمة المستهلكين
- ولكي تنجح هذه الاستراتيجية فلا بد ان تشمل القدرات المنقولة قدرات مهمة لتنمية قدرات تنافسية للوحدات التي يتم النقل اليها

# Transfer of Competencies at Philip Morris

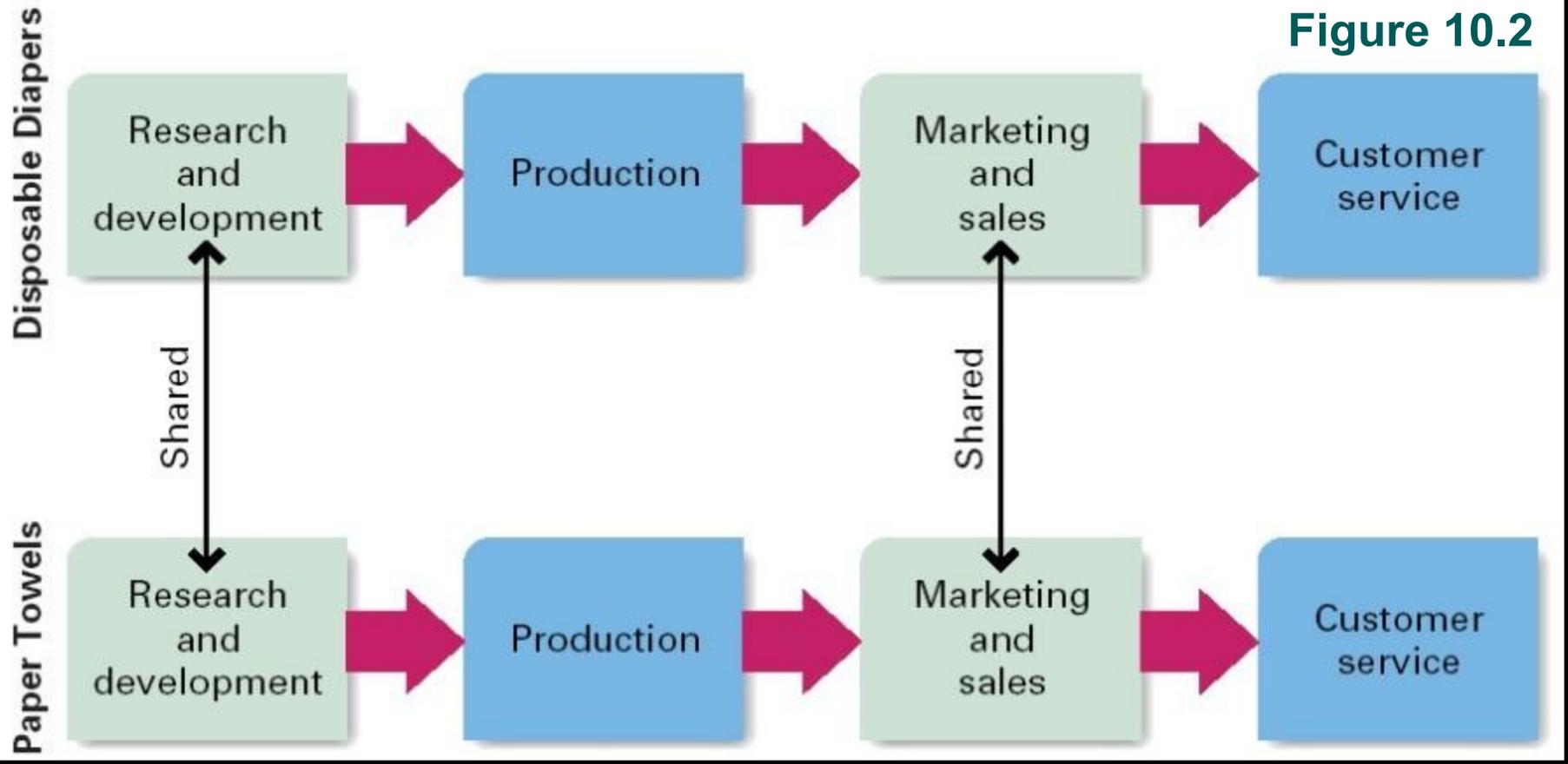
**Figure 10.1** Transfer of Competencies at Philip Morris

**Figure 10.1**



# Sharing Resources at Procter & Gamble

Figure 10.2



# تفعيل القدرات

- يتضمن تفعيل القدرات استخدام ميزة تنافسية نمتها الشركة في نشاط معين لإيجاد نشاط جديد في صناعة اخرى والفكرة الاساسية هي ان القدرات التي تعتبر مصدرا للمزايا التنافسية في صناعة معينة
- قد تستخدم للحصول على فوائد التمييز او تخفيض تكاليف نشاط جديد في صناعة غير تلك التي تعمل فيها الشركة
- والفرق بين نقل القدرات وتفعيلها – أي بين الاستراتيجية وما قبلها- ان نقل القدرات يتم بين أنشطة موجودة فعلا بينما يتضمن تفعيل القدرات استخدام القدرات في انشاء وتطوير نشاط جديد

# مشاركة الموارد للحصول على وفورات العمل في نفس المجال

- عندما تتقاسم وحدتان او اكثر في صناعات مختلفة الموارد الاقتصادية مثل وسائل الانتاج وقنوات التسويق وحملات الترويج أو تكاليف البحوث والتطوير
- فان هذه الوحدات قد تكون قادرة على تحقيق وفورات العمل في نفس المجال والتي تعني تخفيض التكاليف المترتبة على استخدام تلك الاصول (الموارد) في عدد من الوحدات أو الأنشطة

• وهناك مصدران لهذه الوفورات:

**الاول:** ان الشركات التي تستثمر في الاصول التي يتم تقاسمها فهي تستثمر في هذه الاصول مبالغ اقل بالمقارنة بالشركات التي تستثمر في الاصول لا يتم فيها تقاسم الاصول

**الثاني:** يرجع المصدر الثاني للوفورات الى قدرة الشركات التي تستخدم مواردها في اكثر من نشاط على استخدام هذه الاصول بكثافة اكبر بالمقارنة بالشركات التي لا تتوافر لها تلك الامكانيات

وبذلك تستطيع تحقيق وفورات العمل في نفس المجال وهي اقتصاديات الحجم الكبير في جزء من مزايا العمل

# استغلال القدرات الادارية العامة للشركة

- يقصد **بالقدرات الادارية العامة** تلك القدرات الموجودة في المستويات الادارية العليا التي تستفيد منها الوحدات الاستراتيجية والمستويات الادارية والوظائف المختلفة بالشركة متعددة الانشطة وتساعد هذه القدرات كل وحدة من وحدات الشركة على تحقيق مستوى اداء افضل مما لو كانت كل وحدة منها شركة مستقلة تعمل بقدراتها الذاتية فقط
- ومن الممكن ان تأخذ **القدرات الادارية العامة** عددا من الاشكال تشمل:
  - ١- القدرة على تطوير هياكل تنظيمية وانظمة رقابة افضل
  - ٢- قدرة ابتكار افضل
  - ٣- قدرات استراتيجية افضل

# انماط التنويع

• هناك نوعان رئيسيان من التنويع هما :

١- التنويع بالدخول في صناعة ذات علاقة بصناعة الشركة الرئيسية  
ويسمى (التنويع المرتبط)

٢- التنويع في الدخول الى صناعات لا توجد بينها وبين صناعة الشركة  
الحالية أي علاقة (التنويع غير المرتبط)

• هل الافضل التنويع المرتبط ام غير المرتبط بأنشطة الشركة؟

• فرصة الشركة التي تتبع استراتيجية التنويع المرتبط بأنشطتها في  
تحسين ارباحها اكبر من فرصة الشركة التي تتبع استراتيجية التنويع  
غير المرتبط بأنشطتها

• وربما يعتقد المديرون لهذا السبب ان الاستراتيجية الاولى (التنويع  
المرتبط) افضل من الثانية ولكننا لاحظنا ان البحوث قد اوضحت ان  
متوسط الارباح في كلتا المجموعتين متقارب جدا

# استراتيجيات الدخول: الاستثمارات الداخلية للمشروعات

- هناك ثلاث طرق لدخول الشركات الى مجالات نشاط غير مجالات عملها الحالي هي:

١- الاستثمارات الداخلية للمشروعات

٢- المشروعات المشتركة

٣- الاستحواذ

# مزايا الاستثمارات الداخلية للمشروعات

- تستخدم الاستثمارات الداخلية لتنفيذ الاستراتيجية العامة للشركة عندما تمتلك عددا من القدرات ذات القيمة في نشاطها الحالي
- ومن الممكن تفعيلها او اعادة مزجها لدخول النشاط الجديد وكقاعدة عامة فان الشركات التي تعتمد في انشطتها على الانشطة والبحوث العلمية تستخدم قدراتها التقنية لإيجاد فرص سوقية في أنشطة مرتبطة بنشاطها الرئيسي
- ان الشركات التي تتجه نحو التنويع في مشروعاتها الاستثمارية الداخلية تميل الى تنفيذ استراتيجيتها عن طريق انشاء مشروعاتها بجهودها الذاتية

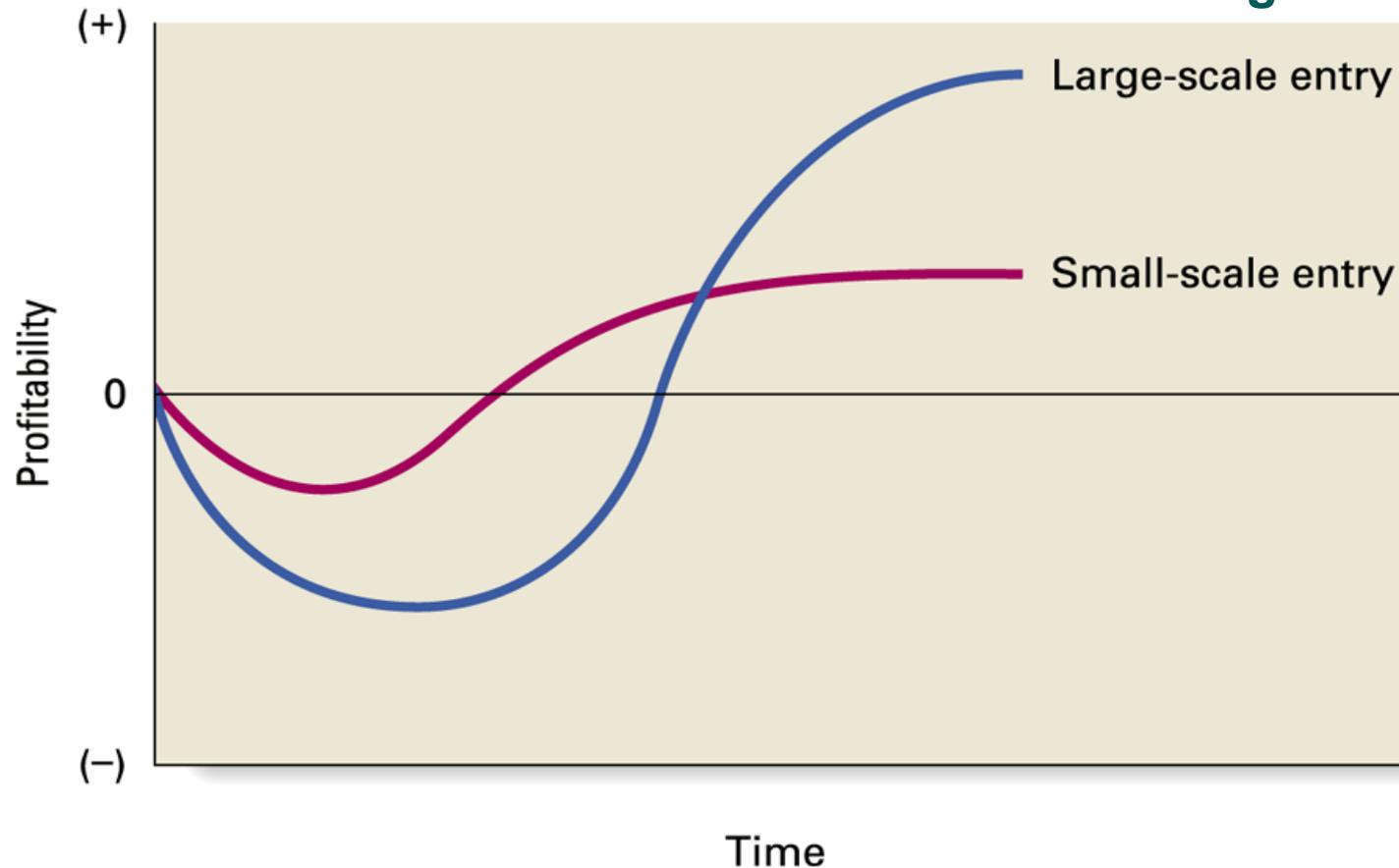
# سلابيات استراتيجية انشاء المشروعات الداخلية

- على الرغم من شهرة استراتيجية الاستثمارات الداخلية للمشروعات فان التقارير كثيرة تؤكد ان نسبة فشلها عالية
- يرجع سبب فشل هذه الاستراتيجية الى ان الاستثمار مرتبط في تقديم منتج للسوق
- تشير البحوث الى دخول السوق بحجم كبير شرط اساسي لتحقيق النجاح ومع ان دخول السوق بحجم كبير يعني تحمل تكاليف عالية وتحقق خسائر في الاجل القصير
- ويوضح الشكل (١٠ - ٦) العلاقة بين مستوى (حجم) الدخول ومستوى الارباح بالنسبة للمشروعات الكبرى والمشروعات الصغرى الجديدة

- ويوضح الشكل ان نجاح المشروعات الصغيرة يتحقق مع تحمل الشركة قدراً صغيراً من الخسائر ولكن الدخول بحجم كبير يؤدي الى تحقيق مستوى عال من الدخل والربح في الاجل الطويل ومع ذلك فان الشركات تفضل الدخول بحجم صغير ونظراً لتكاليف الدخول العالية وللخوف من تحمل الخسائر كبيرة في حالة الفشل

# Scale of Entry Versus Profitability

Figure 10.6



# استراتيجية الدخول الاستحواد

- يعتبر الاستحواد هو الأداة الرئيسية التي تستخدمها الشركات لتنفيذ استراتيجية التكامل الأفقي وبالإضافة الى ذلك فان الاستحواد يعتبر جزءا كبيرا من استراتيجية التكامل الرأسي و استراتيجية التنويع
- وتميل الشركات الى تفضيل الاستحواد على استثمارات المشروعات الداخلية لأن للإستحواد عددا من المزايا

# مزايا الاستحواذ

١- يعتبر الاستحواذ اداة الشركة لتنفيذ استراتيجية التكامل الافقي

٢- وفي حالة التكامل الرأسي والتنويع فان الشركة تلجأ الى الاستحواذ عندما لا تتوافر لديها القدرات والامكانيات المطلوبة للمنافسة بنجاح في تلك الصناعة

٣- كذلك فانه عادة ما ينظر الى الاستحواذ على انه اقل خطرا بالمقارنة بتطوير المشروعات الداخلية

# سلبيات الاستحواذ

- ١- يستخدم الاستحواذ كأداة لتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة منذ فترة طويلة وعلى الرغم من ذلك فان هناك عددا كبيرا من الأدلة يؤكد ان كثيرا من عمليات الاستحواذ قد فشلت في اضافة قيمة للشركة التي قامت بالاستحواذ
- ٢- هناك نسبة كبيرة من الاستحواذات قد فشلت في تحقيق الفوائد المرجوة منها ففي دراسة كبيرة قام بها ديفيد رافنزكرافت ومايك سكيرر ودرسا خلالها اداء الشركات التي قامت بالاستحواذ، **استنتج** من هذه الدراسة ان ارباح تلك الشركات وقيمة اسهمها غالبا ما **تنخفض** بعد الاستحواذ

• ويبدأ ان هناك اربعة اسباب ادت الى النتيجة السابقة وهي:

١- المصاعب الكبرى التي تواجهها الشركات عندما تحاول تحقيق التكامل بين الثقافات التنظيمية المتنافرة

٢- مبالغة الشركات في تقدير المزايا الاقتصادية للاستحواذ

٣- ارتفاع اسعار الشركات التي تم الاستحواذ عليها غالبا

٤- عدم نجاح الشركات في فحص وانتقاء الوحدات أو الشركات التي تستحوذ عليها

# ارشادات لتحقيق النجاح عند تطبيق استراتيجيه الاستحواذ

• حتى تتجنب الشركات سلبيات الاستحواذ فان عليها ان تتبع مدخلا محددًا مكونا من اربعة هي :

١- تحديد الشركة المستهدفة وفحصها بعناية قبل الاستحواذ: يؤدي الفحص المتعمق الدقيق للشركات المستهدفة الى زيادة معلومات الشركة التي ترغب في الاستحواذ على الشركات المستهدفة

٢- مسح جميع الشركات المرشحة للاستحواذ وفقا لمجموعة من الخصائص الاتية والحصول على معلومات تفصيلية عنها هذه الخصائص هي :

أ- المركز المالي د- مركز منتجاتها في السوق

ب- البيئة التنافسية هـ- قدرات الادارة

ج- الثقافة التنظيمية

٣- وضع استراتيجية خاصة بالمزايدات: حيث تهدف استراتيجية المزايدة (عروض الشراء) الى تخفيض اسعار الاستحواذات التي تقوم بها الشركة

٤- التكامل: على الرغم من الانتقاء الجيد ومع اتباع استراتيجية عروض الشراء السابق ذكرها فقد يفشل الاستحواذ مالم يتم اخذ خطوات ايجابية لدمج الوحدة المشتراة في الهيكل الاداري للشركة المشتريه وتحقيق التكامل بينهما بسرعة وينبغي ان يتركز التكامل على المزايا الاستراتيجية المتوقعة من الاستحواذ

فاذا كانت انواع الانشطة المختلفة ذات ارتباط قوي ببعضها فانه من الواجب تحقيق تكامل قوي بينهما

ومن الواضح ان شركة تايكو كانت تتحرك بسرعة لتحقيق التكامل بين الوحدات التي تشتريها وبين الشركة الام

٥- التعلم واكتساب الخبرة من الممارسة: هناك العديد من الادلة على ان معظم الاستحواذات تفشل في ايجاد وازافة قيمة الى الشركة المستحوذة الا ان الادلة تشير الى ان تكرار الاستحواذ من قبل الشركة تصبح اكثر خبرة وتكون اكثر نجاحا وتحصل على قيمة ضخمة من الاستحواذ وتكتسب خبرة في اجراءات الاستحواذ

# استراتيجية الدخول المشروعات المشتركة

- مع ان الاستراتيجية المشتركة لا تستخدم كثيرا مثل استراتيجية الاستحواذ في الدخول في الصناعات الجديدة فان هذه الاستراتيجية تكون لها معنى واهمية كبرى في بعض الظروف
- فقد تفضل الشركة اتباع استراتيجية المشروعات المشتركة لدخول سوق جديد ولكنها تتردد في اعطاء هذه المشروعات الدعم الكافي ونظرا للمخاطر والتكاليف المصاحبة لبناء المشروعات الجديدة من الاساس
- وهناك ثلاثة سلبيات للمشروعات المشتركة :

١- ان المشروع يؤدي الى تقاسم الأرباح في حالة النجاح- أي ان الشركة لا تستطيع الاستئثار بالأرباح لوحدتها

٢- ان الشريك يحصل بالضرورة على نصيب رقابة المشروع والسيطرة عليه مما يؤدي الى اختلاف الشركاء

٣- ان الشركة التي تدخل المشروعات المشتركة قد تضطر في النهاية الى اعطاء شريكها بعض معارفها ومهاراتها التي قد يستخدمها في منافستها بطريقة مباشرة في المستقبل

# إعادة الهيكلة

- ركزنا حتى الآن على توسيع مجال النشاط أو النشاط أو الأنشطة والصناعات التي تعمل فيها الشركات وعلى استراتيجيات العكسية أي استراتيجيات تقليص حجم الشركة والخروج من بعض الأنشطة التي تعمل فيها بالفعل
- وقد أصبحت استراتيجية تقليص مجال العمل استراتيجية شائعة بين الشركات

# لماذا تقوم الشركة بإعادة الهيكلة الآن ؟

• السبب الرئيسي لاتجاه الشركات التي سبق لها استخدام استراتيجية التنويع الى استراتيجية اعادة الهيكلة في السنوات الاخيرة هو:

١- ان سوق الاسهم قد خفض قيمة اسهم الشركات التي اتبعت استراتيجية التنويع ويعني خصم التنويع ان اسهم هذه الشركات تكون اقل جذبا للمستثمرين بالمقارنة باسهم الشركات التي تركز انشطتها في مجالات محدودة وهناك سببان لذلك:

اولا: ان المستثمرين يتجنبون القوائم المالية الموحدة للشركات متنوعة الانشطة نظرا لتعقيدها

**ثانياً:** ان المستثمرين تعلموا من خبرتهم ان الشركات تتبع استراتيجية التنويع لأسباب قد تكون خاطئة مثل النمو بهدف النمو فقط وليس بهدف زيادة الأرباح

٢- كذلك فان إعادة الهيكلة قد تكون نتيجة لقرار استحواذ خاطئ وهذه الوضع صادق بصرف النظر عما اذا كان الاستحواذ قد تم لدعم استراتيجية التكامل الرأسي أو التكامل الأفقي والتنويع

٣- وهناك سبب آخر لإتجاه الشركات حديثاً نحو إعادة الهيكلة هو ان الابتكارات الحديثة في اساليب الادارة قللت مزايا استراتيجية التكامل الرأسي والتنويع

# استراتيجيات الخروج من النشاط

- هناك استراتيجيات ثلاث متاحة للشركات في هذا المجال يمكنها اختيار احداها وهذه الاستراتيجيات:

١- **استراتيجية التجريد:** عادة ما تفضل هذه الاستراتيجية عن الاستراتيجيتين الاخرين وتعتبر هذه الاستراتيجية افضل الوسائل لاستعادة الشركة لاستثماراتها السابقة بسرعة وتقوم هذه الاستراتيجية على بيع وحدة الأعمال لأصحاب افضل العروض المتقدمين لشرائها

٢- **الحصاد:** بصفة عامة فان استراتيجية الحصاد اقل شأناً من استراتيجية التجريد نظرا لان الشركة تستطيع استيراد استثماراتها على الاقل عند اتباعها لاستراتيجية التجريد

• والسبب الثاني ان استراتيجية الحصاد تقوم على ايقاف ضخ الاستثمارات الى الوحدة وذلك بهدف تحسين التدفقات النقدية في الأجلين القصير والمتوسط قبل التصفية

٣- التصفية: ان التصفية هي اقل الاستراتيجيات جذبا وذلك نظرا لأن الشركات توقف استثماراتها في الوحدة أو تخفيضها الى حد كبير وغالبا ما تتحمل الشركات والوحدات في سبيل تكاليف باهظة ولكن هذه الاستراتيجية قد تكون الخيار الوحيد بالنسبة للوحدات ذات الاداء السيئ التي يتعذر بيعها لمستثمرين مستقلين او لفريق الادارة