

المحور السادس : الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال

1

جامعة الجلفة



د. بن بولرباح سارة

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-التمييز بين الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
11	II-الاستراتيجية التنافسية: التمايز (Differentiation)
13	III-الاستراتيجية التنافسية الثالثة: استراتيجية التركيز (focus)
15	خاتمة
17	مراجع

وحدة

- بعد الانتهاء من هذا المحور ، يجب ان يكون الطالب على دراية بـ
- ـ تذكر مستويات الادارة الاستراتيجية
 - ـ القدرة على الفهم واستيعاب الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال
 - ـ القدرة على تحليل وتفسير الفروقات بين الاستراتيجيات التنافسية
 - ـ القدرة على التمييز بين هدف كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
 - ـ انشاء وتوظيف الخيار الاستراتيجي الامثل على مستوى المنظمة ووحدات الاعمال

مقدمة

تُعد الاستراتيجية الإدارية في عالم الأعمال الحديث حجر الأساس لتحقيق النجاح التنافسي المستدام، وتبرز أهمية التفاعل بين الاستراتيجية العامة للمنظمة ووحدات الأعمال المختلفة، فضلاً عن أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، كعامل حاسم في تحديد مسار الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

فالاستراتيجية تُحدد الرؤية والأهداف طويلة المدى، بينما تقوم وحدات الأعمال التنافسية باختيار وتنفيذ هذه الاستراتيجية في الواقع العملي . كما يلعب أصحاب المصلحة (المساهمين، العملاء، الموظفين، الحكومة، والمجتمع) دوراً محورياً في تشكيل الاستراتيجية وتقدير نتائجها، حيث تختلف توقعاتهم وتأثيرهم على القرارات الاستراتيجية.



فرنسية

التميز بين الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تتعلق الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال بكيفية بناء والحفاظ على ميزة تنافسية في كل من أسواقها أو أعمالها المنفصلة والقابلة للتحديد.¹ تختلف الاستراتيجية على مستوى المؤسسة (Corporate Level Strategy) عن الاستراتيجية على مستوى الأعمال (Business Level Strategy) حسب حدث هوفر وشيندل (1978، ص 27) أن: الاستراتيجية على مستوى المؤسسة تهتم بشكل أساسى بالإجابة على السؤال: "ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن نعمل بها؟". وبالتالي، فإن نطاق العمل وتوزيع الموارد بين مختلف الأعمال تُعد المكونات الأساسية للاستراتيجية المؤسسية.

أما الميزة التنافسية والتآزر (Synergy) فهي مهمة أيضًا للشركات متعددة الصناعات ذات المنتجات المرتبطة، ولكنها أقل أهمية بالنسبة للتكتلات (Conglomerates). فالتأزر على المستوى المؤسسي - إذا وجد من أجل أن - يهتم بكيفية تعزيز الأعمال المختلفة لبعضها البعض، كما يحدث عند مشاركة الموظفين على مستوى المؤسسة، أو الموارد المالية، أو مهارات الإدارة العليا.²



فرنسية

الاستراتيجية التنافسية: التمايز (Differentiation)

II

في استراتيجية التمايز، تسعى الشركة إلى تحقيق التفرد في مجالها الصناعي من خلال خصائص تُقدّرها قاعدة عريضة من العملاء. حيث:⁵⁵

1. اختيار سمات مميزة: تختر الشركة واحدة أو أكثر من الخصائص التي يراها العملاء مهمة في القطاع

2. تحديد موقف فريد: تضع الشركة نفسها بشكل مميز لتلبي هذه الاحتياجات الخاصة

3. مكافأة التفرد: يتم مكافأة هذا التميز من خلال القدرة على فرض أسعار أعلى من المنافسة
وسائل تحقيق التمايز:

تختلف أدوات التمايز باختلاف القطاعات، وقد تشمل:

٥ المنتج نفسه (مواصفات، جودة، تصميم)

٥ نظام التوزيع والتسلیم

٥ النهج التسويقي

٥ عوامل أخرى متعددة

أمثلة تطبيقية:

٥ في معدات البناء: تميز شركة كاتربيلر بعتمد على:

■ ممتازة المنتج

■ جودة الخدمة

■ توافر قطع الغيار

■ شبكة وكلاء ممتازة

٥ في صناعة مستحضرات التجميل: يعتمد التمايز على:

■ صورة المنتج

■ أماكن العرض في المتاجر

الركائز الأساسية:

٥ التفرد في جوانب يقدرها العملاء

٥ القدرة على فرض سعر أعلى مقابل القيمة المضافة

يعتمد تصميم وتنفيذ استراتيجية التمايز بنجاح على الشروط التالية:⁶⁶

ـ ولاء العملاء للتمايز: بعادةً ما يميل العملاء لشراء المنتجات بأقل سعر. ومع ذلك، فإنهم مستعدون لدفع سعر أعلى عندما:

• يتواافق تصميم المنتج مع تفضيلاتهم

• تناسب الخدمات المرتبطة بالمنتج مع احتياجاتهم

وبالتالي، يظل العملاء مخلصين للعلامة التجارية التي تلبي توقعاتهم. كلما زاد ولاء العملاء للعلامة التجارية:

• قلت حساسيتهم تجاه الأسعار

• انخفضت تأثيرات المنافسة السعرية

"هذه العلاقة بين الولاء للعلامة التجارية والحساسية للسعر تحمي الشركة من المنافسة الشرسة".

فمن أجل النجاح في تبني هاته الاستراتيجية لابد من توافر ما يلي:

- وجود خصائص مميزة يقدرها العملاء حقاً
- قدرة الشركة على الحفاظ على هذا التمايز باستمرار
- فهم عميق لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم
- بناء صورة ذهنية إيجابية للعلامة التجارية

كما ان نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب استثماراً مستمراً في الابتكار وخدمة العملاء للحفاظ على الميزة التنافسية.⁵



فرنسية



III

الاستراتيجية التنافسية

الثالثة: استراتيجية التركيز (focus)

تختلف هذه الاستراتيجية بشكل جذري عن غيرها، حيث تقوم على اختيار نطاق تنافسي ضيق ومحدد داخل الصناعة. في هذه الاستراتيجية:⁷

1. تحديد شريحة مستهدفة: يختار المُنفذ شريحة معينة أو مجموعة شرائح محددة ضمن القطاع الصناعي
2. تخصيص الاستراتيجية: يصمم استراتيجية بشكل خاص لخدمة هذه الشرائح المستهدفة فقط
3. إهمال الشرائح الأخرى: يعتمد استبعاد جميع الشرائح الأخرى غير المستهدفة

آلية التنفيذ:

من خلال تحسين وتكييف استراتيجيته خصيصاً للشريحة المستهدفة، يسعى المُنفذ إلى تحقيق:

- ميزة تنافسية في الشرائح التي يركز عليها

• تفوق نوعي في هذه المجالات المحددة

مميزات الاستراتيجية:

- تركيز عميق على احتياجات فئة محددة من العملاء
- تخصيص كامل للمنتجات والخدمات حسب متطلبات الشريحة المستهدفة
- التضحية بالحصة السوقية الكبيرة مقابل التميز في نطاق ضيق
- إمكانية تحقيق هامش ربح أعلى في القطاعات المستهدفة

أمثلة تطبيقية:

- شركات متخصصة في منتجات الرفاهية الفاخرة

• علامات تجارية تركز على فئة عمرية أو ديموغرافية محددة.

كما يمكنها التركيز على شريحة صغيرة من العملاء من خلال⁸

تقديم منتجات متميزة ومنفردة أو أقل سعراً لهاته الشريحة فقط، فكلاهما تستهدفان أسواقاً صغيرة، لكنهما تختلفان في فلسفة تقديم القيمة للعميل ونقطة التركيز التنافسية.⁸

الاستراتيجية التنافسية الثالثة: استراتيجية التركيز (focus)

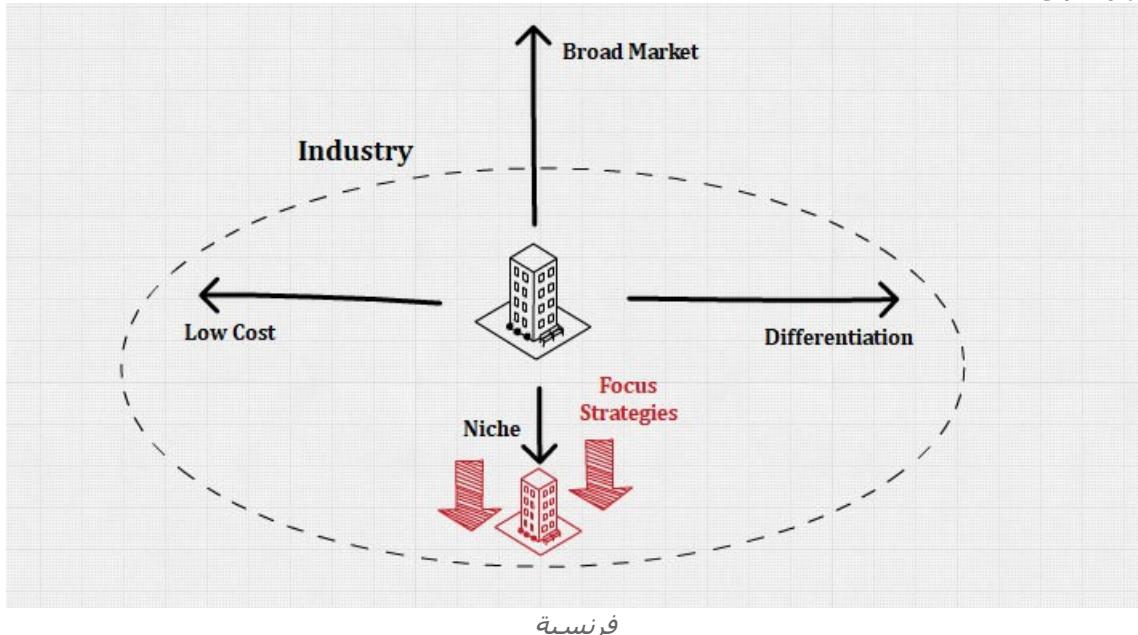


فرنسية



خاتمة

الاستراتيجية الفعالة الكلية للمنظمة لا تُبني بمفردها عن وحدات الأعمال وأصحاب المصلحة، بل تتطلب تكاملًاً وتوازنًاً بين مصالح جميع الأطراف. لذا، يجب على القيادات الإدارية أن تبني منهجاً شاملًا يضمن تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي، عمليات ووحدات الأعمال، وتوقعات أصحاب المصلحة لضمان النجاح والاستقرار في الأجلين القصير والطويل.



فرنسية

مراجع

Olivier furrer(2016), corporate level strategy, second edition, [1]
.Routledge, London and new York, p,2

Thomas L. Wheelen; J. David Hunger(2011) , strategic [2]
management and business policy toward global sustainability,
,thirteenth edition, pearson, p,218

Michael E. Porter (1985), op.cit, p.14 [5]

.SUBBA RAO(2020), op.cit, p.233 [6]

Michael E. Porter (1985), op.cit, p.15 [7]

Fred r. david(2011), strategic management concepts and cases, [8]
.13th ed, Pearson Education, p.151