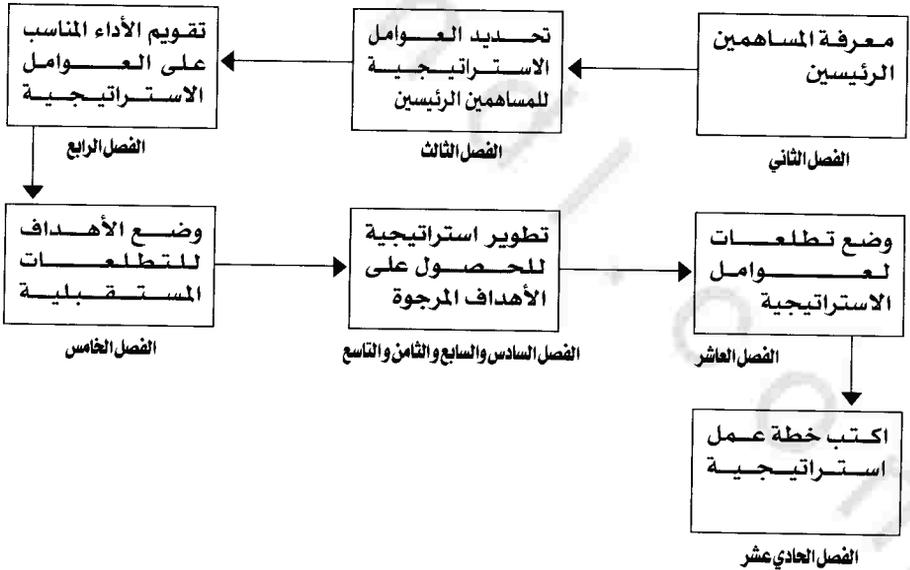


---

---

## الفصل التاسع

### تجنب الاستراتيجية الساذجة



obeikandi.com

كلنا سمعنا بمقولة: "اعمل بذكاء وليس بجد". وهذا القول ينطبق على الاستراتيجية.

التركيز في معظم المؤسسات على تطوير الاستراتيجية يكون في تحسين الأداء فيما يقومون بعمله في الوقت الحاضر. وهذا بالطبع يدعو إلى الإعجاب وقد يكون ناجحاً جداً - وخاصة إذا كانت الإرشادات في الفصل السابع، المخصصة لاستراتيجية القياس، قد اتبعت.

ولكن هذه المؤسسات ومديريها أضعوا فرصاً ذهبية لملاحقة النجاح. فهم يلقون بالأدوات في الوقت الذي يجب فيه أن يحرقوا، هم هنا سذج: فهم يعملون بجد وليس بذكاء.

من مصلحة المؤسسات أن تكون مأكرة قليلاً. مثلاً، أن تستقطب لما تريده أو تنشئ تحالفاً استراتيجياً قد يكون مناورات استراتيجية عالية الفعالية. ومع ذلك فإن الكثير يتراجع حياء من مثل هذه الخيارات؛ لأنهم عادة لا يفكرون فيها، أو لا يرونها كمجالهم الشرعي.

---

في هذا الفصل نبدد مثل هذه الأفكار ونحث المديرين على ألا تكون ساذجاً، واتبع جميع الخيارات الاستراتيجية.

---

يكونوا ساذجين. ولكن أن يهتموا

ويتبعوا، أين ما كانت فاعلة، واستراتيجية البنية.

استراتيجية البنية تهتم بالمناورة الذكية وليس تفوق الأداء في المنافسه، وتتعلق بالعوامل الاستراتيجية المختلفة والموجودة حالياً. بمعنى آخر، من الممكن تطبيق استراتيجية البنية للصناعة الموجودة لمؤسسة أو لصناعة والتي قد تعد من خلالها حركة مهمة.

تهتم استراتيجية البنية بقلب العلاقات رأساً على عقب مراوحة بين هؤلاء الذين أسسهم المنافسون. الخيارات الاستراتيجية الأربعة الخاصة باستراتيجية البنية، والتي عرضت في الشكل 7.1، معروضة هنا مرة أخرى، وسوف نناقش كلاً منها في هذا الفصل.

❖ الاستقطاب.

❖ التحالف الاستراتيجي.

❖ السيطرة.

❖ الابتكار.

يدخل في استراتيجية البنية

ربط الأداء بالعوامل الاستراتيجية الحالية، كما يدخل التفوق الأدائي في المنافسة باستخدام أي من الطرق المذكورة.

### الاستقطاب

نحن نرى أول هذه الخيارات، الاستقطاب، يدور حولنا طوال الوقت. ولكنه نادراً ما يناقش في الكتب الموضوعة عن الاستراتيجية. انظر إلى ما حصلت عليه المؤسسات اليابانية التي عارضت التصدير المحتمل إلى اليابان.

الحواجز غير الجمركية التي أقامتها الحكومة اليابانية واستقطبت حولها المؤسسات اليابانية أبطت المصدرين المحتملين بعيداً عن اليابان وحيدت بنجاح أداء العديد من المنافسين مثل المصدرين الأمريكيين إلى اليابان. أو خذ الطريقة التي تكتل فيها المنتجون الرئيسيون الأمريكيين وحصلوا على مساندة وحماية الحكومة الأمريكية ضد المصدرين للبضائع الرئيسية من دول أخرى مثل أستراليا.

في هذه الأمثلة تغيرت القوانين وطبيعة اللعبة تفضل لاعباً على آخر. في حالة منتجي الأجهزة الكهربائية اليابانيين، الحواجز غير الجمركية تضمن عدم المطالبة بتغيير الأداء مع العوامل الاستراتيجية، والميزة التنافسية للمنتجين تضمنها القوانين.

وفي الوقت نفسه الحواجز غير الجمركية حيدت أداء المنافسين الأجانب إلى جانب العوامل الاستراتيجية نفسها. وأعاقت قدرة المنافسين على إيصال منتجاتهم إلى السوق اليابانية.

استخدام التعرف الجمركية في حالة المنتجين الرئيسيين الأوربيين مثال آخر على القوانين التي تفضل المنتجين المحليين على المنافسين العالميين. هذه القوانين جرى تشيبتها عن طريق الاستقطاب.

هذه الأمثلة للاستقطاب ذات علاقة بمؤسسات كبيرة تعمل على مقياس عالمي، والتي وكلاؤها حكومات وطنية. وعلى كل حال، فإن استراتيجية البنية تطبق بالكفاءة نفسها على الأعمال الصغيرة مثل محلات البقالة. قد تسأل، ماذا يمكن لمدير متجر محلي أن يعمل بخصوص الاستقطاب مما يوقف تأثير المنافسة؟

لنأخذ مثال العامل الاستراتيجي "الموقع". يستطيع المدير أن يستقطب السلطات المحلية المباشرة لوضع لوحات "ممنوع الوقوف" خارج المحلات القريبة، بحجة أنها تقع على طرق مزدحمة. إذا حدث هذا، فإن أي ميزة للموقع يحتلها المنافس لمحل البقالة هذا سوف يحد من شأنه. هنا المدير حصل على فائدة دون أن يحسن أداءه على عامل الموقع أو أي عامل آخر.

إن الشيء الجميل في مثال متجر البقالة أنه يؤكد كيف أن الاستقطاب غير محصور على المؤسسات الكبرى. من الممكن للأعمال الصغيرة أن تغير

القواعد على المستوى المحلي - ويظل التأثير على المنافسة كما هو. ونظراً لمرتبطين باستراتيجيته البنية من خلال الاستقطاب: تغيير أداء المنافسين على العوامل الاستراتيجية. الشيء الرائع في هذا النوع من استراتيجية البنية، كما رأينا في المثال، أنها لا تتطلب منا أن نغير أداءنا على العوامل الاستراتيجية ذاتها.

### التحالف الاستراتيجي

طريقة أخرى لتغيير أداء المنافسين على العوامل الاستراتيجية هو عبر التحالف الاستراتيجي، وهذا يتطلب مؤسستين أو وحدتي عمل تتعاونان مع بعض الفوائد المتبادلة. ورأينا هذا في مثال مؤسسة سيمكو وتسيقات مشروعها المشترك. مثال آخر من الممكن أن يظهر في حالة مؤسسة إدارة الأمانة، التي تعتني بوصايا عملائها الأموات. من الممكن تبني تحالفاً مع المحامين وبذلك يوكل إليهم بعض عمل المؤتمن (مثل: نقل ملكية الممتلكات) وفي المقابل، يوكل المحامين إدارة العقار المعينة للمؤتمن. صياغة تحالف استراتيجي مثل هذا يضرب المنافسة لمصلحة الأعمال المتبادلة للمتحالفين.

عادة تتطلب التحالفات الاستراتيجية دمج القوى المتكاملة ونحن أمام عدد من الأمثلة عن ذلك. شركة بيبسكو، على سبيل المثال، بقوتها في السوق كمنتجة للمشروبات المعلبة، تشاركت مع شركة ليبتون، علامة شاي معروفة، لبيع الشاي المثلج معاً. ومطاعم كنتاكي فرايد تشيكن، اسم مشهور بمحل مصمم بطريقة معينة ومهارات تشغيلية، اشترك مع شركة ميتسوبيشي، والتي تكمن قوتها في سوق العقارات واختيار المواقع في اليابان لكي تؤسس سلسلة لمطاعم كنتاكي في ذلك البلد.

وكذلك مؤسسة سيمنز، والتي قوتها في نطاق تجارة الاتصالات الهاتفية في العالم وفي تصنيع الأسلاك، اشتركت مع شركة كورتنق، والتي قوتها في الألياف البصرية والنظارات الطبية، لإنتاج تجارة حزمة ألياف

بصرية. وشركة إريكسون، والتي قوتها تكمن في شبكات الاتصال العامة اشتركت مع هيوليت باكرد، والتي قوتها في الحاسبات، البرمجيات، والإلكترونيات، لإنتاج وتسويق نظام شبكة إدارية.

التحالفات الاستراتيجية هي فقط - تحالفات - ولا تستمر للأبد. تظهر لتغيير أداء المنافسين على العوامل الاستراتيجية بإيجاد ميزة تنافسية للمتحالفين. ومتى ما تم إيجاد هذه الميزة التنافسية فإنه من الممكن أن ينحل التحالف. فعمله انتهى: فكلما الطرفين أسسا مركزهما التجاري، وأبعدا المنافسين.

---

وحقيقة أن التحالفات ليست تشكيل التحالفات الاستراتيجية يضرب بتسويق أبدي هو إيجابي للتحالفات المنافسة لمصلحة طرفي التحالف. الاستراتيجية.

---

فإذا لم تسر الأمور كما ينبغي يستطيع الطرفان أن يحلوا التحالف. أو إذا حازا على هدفهما، يستطيع التحالف أن يستمر، وهذا لا ينطبق على الخيار التالي في استراتيجية البنية ألا وهو السيطرة.

### السيطرة:

هناك طريقة أبعد تستطيع بها المؤسسات أو وحدات العمل أن تغير فيها من أداء المنافسين على العوامل الاستراتيجية من خلال السيطرة. فكل مؤسسة قد تسيطر على ممولها أو المشتريين الحاليين في سلسلة توزيعها أو سلسلة منافسيها. وفي كل حالة من هذه الحالات، السيطرة تقود إلى تغير في أداء المنافسين.

كما أنه من الممكن أن تقوم السيطرة بتغيير بنية الصناعة. المنافسون بين المؤسسات الموجودة وقوة المساومة للمشتريين والممولين التي يمكن أن