

الفصل الأول

عملية الإدارة الاستراتيجية

The Strategic Management Process

ما سوف تتعلم :

- أهمية الاستراتيجية ولماذا تعتبر مهمة للمنظمات .
- الأدوار الأساسية للرؤية ، خلق القيمة ، التخطيط والشئون الإدارية ، الوعي بالعولمة ، التكنولوجيات ذات القوة الرافعة، وأصحاب المصلحة .
- المراحل الأربع لعملية الإدارة الاستراتيجية .
- مفهوم تحليل SWOT (حالات القوة ، حالات الضعف ، الفرص ، والتهديدات) .
- مفاهيم استراتيجيات الشركة ودوائر الأعمال .
- الدور المركزي للأخلاق في الاستراتيجية .
- أصحاب المصلحة المختلفون في المنظمات

لقطة استراتيجية

(١)

تطور صناعة المطاعم

بصفة عامة ، يوجد تقسيمان أساسيان في صناعة المطاعم . مطاعم الخدمة الكاملة ومطاعم الوجبات السريعة . في عام ٢٠٠٤ ، كان من المتوقع أن ينفق الأمريكيان ما قيمته ٤٤٠ بليون دولار على الأكل . تستخدم صناعة المطاعم عدداً ضخماً من الأفراد . ١٢ مليون . أكثر من أي صناعة أخرى . باستثناء الحكومة الفيدرالية . دعنا نلقي نظرة فاحصة على بعض التطورات حول جانب مطاعم الوجبات السريعة في هذه الصناعة .

منذ أن اشترى Ray Kroc امتيازات استخدام فكرة إخوان "ماكدونالدز" خدمة " الهامبورجر " سريع التجهيز ، منخفض التكلفة ، المقلبات الفرنسية ، والشيكولاتة المخفوقة ، وتقديمها كوجبة سريعة للعملاء في عام ١٩٥٥ ، لم تعد صناعة المطاعم أبداً كما كانت عليه من قبل . منذ ذلك التاريخ قد نمت سلسلة مطاعم ماكدونالدز لتصبح دائرة عمل ذات ١٧ بليون دولار (مبيعات السلسلة ٢٠٠٣) ، وسوف تحيي ذكراها السنوية الخمسين في عام ٢٠٠٥ . مداخلها الذهبية المقوسة ذات المظهر المشهور عبر الولايات المتحدة الأمريكية وبصورة متزايدة في كثير من بلدان العالم تجذب أبصار العملاء وغير العملاء . وبعبارة أكثر عمومية ، قد أصبح مطعم الوجبات الجاهزة يمثل في حد ذاته صناعة شديدة التعقيد . شركات مثل : McDonald's, Burger King, Wendy's, Taco Bell, and Domino's Pizza هي الآن شركات أمريكية مشهورة وذات علامات تجارية عالمية . تستهدف مثل هذه الشركات عملاء مستعدين للدفع من أجل وجبات سريعة منخفضة التكاليف وذات حد أدنى من الخدمة ، وحد أعلى من الملاءمة .

بيئة مطعم الوجبات السريعة

على الرغم من النمو المرتفع بصورة متزايدة ، فإن المنافسة في صناعة مطعم الوجبات السريعة تبقى عنيفة ، حيث يدخل منافسون جدد الصورة لكي يقدموا المذاقات القائمة ، ويركبوا موجة ظهور التقسيمات الجديدة . على سبيل المثال ، تحاول سلسلة مطاعم مثل : Bennigan's, Brinker International and TGI Friday ، أن تجذب العملاء الذين يريدون هامبورجر فاخراً من حيث الصنف والتذوق مع طاولة مخدمة وقائمة طعام أكثر تنوعاً . إن تقديماتها مختلفة بشكل لافت (وأكثر تكلفة) من تلك التي تقدمها McDonald's, Burger King and Wendy's التي يتنافس كل منها بشراسة في تقسيم وجبة الهامبورجر السريعة في صناعة المطاعم .

سلسلة الهامبورجر المحلية التي تقدم الهامبورجر عالي الجودة في ترتيبات الوجبة السريعة تتحرك فيما وراء مواقعها التقليدية في " الوسط الغربي " لتتوسع جنوباً . تحاول شركات أخرى مثل : Cracker Barrel, KFC, Pizza Hut, Domino's Pizza, Papa John's International. تأخذ مكانة في الصناعة في تقسيم آخر غير تصنيف الهامبورجر ، بحيث لا تدخل في منافسة مباشرة مع عمالقة الصناعة مثل ماكدونالدز وسلاسل الهامبورجر " الأخرى ذات المكانة التسويقية المستثمرة منذ فترة طويلة .

يقف خلف الارتفاع المتواصل بسرعة في عدد مطاعم الوجبات السريعة بعض الاتجاهات المهمة التي قد تغير الطريقة التي تتنافس بها الصناعة . يوجد عاملان أساسيان على نطاق اقتصادي شامل يعيدان تشكيل هذه الصناعة . أصبح الناس أكثر وعياً صحياً وانتقائيين حول ما يأكلونه وكيف يأكلونه . في أساليب الطهي الخاصة بالأحدث والبعيدة عن مسببات التخمرة والترهل والتي تركز على نظام التغذية المتوازن والمذاق الجيد تغير

المطاعم الآن بصورة جذرية طريقة إعداد وتسويق مأكولاتها . جيل الأطفال الذي نشأ بعد الحرب العالمية الثانية دعم بقوة النمو الضخم لشركة مكدونالدز وبعض مشروعات الهامبورجر المشتركة الأخرى . عندما أصبح هذا الجيل أكبر سناً تحول على نحو متزايد بعيداً عن الهامبورجر وفي اتجاه نظم التغذية الأكثر صحة . أيضاً ، الكثير من هؤلاء الأفراد يختارون الأطعمة العرقية مثل الصيني ، الإيطالي ، أو العربي . حتى مكدونالدز قد بدأ يقدم أنواعاً من السلطات إدراكاً لتأثير هذا الاتجاه على تقديماته الجوهرية المتمثلة في الهامبورجر .

الاتجاه الأساسي الثاني الذي يعيد تشكيل هذه الصناعة يأتي من أن الأسرة الأمريكية المتوسطة مستمرة في تناول نصف وجباتها خارج المنزل . اتجاه مستمر وأصبح شائعاً أثناء عقد التسعينيات (١٩٩٠) . على الرغم من أن هذا التطور قد يبدو أنه يفترض أن صناعة المطاعم يمكن أن تستمر في النمو بإيقاع سريع ، فإن الأمريكان قد أصبحوا أكثر وأكثر انتقائية حول ما يريدون أن يأكلوه . بصفة عامة ، ليس فقط أن الناس يصبحون الآن أكثر وعياً صحياً ، ولكنهم يبحثون أيضاً عن القيمة في وجباتهم الغذائية . قد أصبح هذا أكثر وضوحاً مع حالة الإنكماش الاقتصادي في الفترة ٢٠٠١ . ٢٠٠٢ .

استجابة لهذه التغيرات الأوسع في ديمغرافية السكان ، وأنماط الإنفاق الاقتصادي ، قد تابرت سلاسل الأغذية السريعة الأكثر تقليدية في محاولة فهم " الوجبات ذات القيمة " الجديدة أو " تسعير القيمة " سعياً إلى تجميع أنواع تقديمات الأغذية المختلفة في فئة واحدة منخفضة السعر . في نفس الوقت ، قدمت المطاعم اختياراً جديداً على قائمتها التي تحدد معالم البنود التي تقرر أنها " صحية للقلب " أو أطعمة غير دسمة " لأولئك الذين

يراقبون أوزانهم . تجد سلاسل المطاعم التي دخلت السوق حديثاً وتلك القائمة أن هذه التغيرات في الطلب والتذوق تمثل فرصة ، لأن المزيد من العملاء الأكثر وعياً بالصحة والقيمة يكونون على استعداد لتجربة أنواع الأغذية الخفيفة مثل الفراخ المشوية بدلاً من المقلية . ومن ثم ، فإن التغيرات العديدة في طريقة اختيار الناس لوجباتهم لها تأثير لافت على كيف تشكل هذه المطاعم استراتيجياتها وتتنافس مع الشركات القائمة في صناعتها .

عينة من المنافسين

دعنا الآن نتناول بالدراسة ثلاثة منافسين مختلفين في صناعة مطاعم الوجبات السريعة ، وكيف تتعامل مع كل من منافسيها والتغيرات الأكبر التي تحدث بين عملائها .

ماكدونالدز . إحدى الشركات الأقدم وربما الأكثر شهرة بين كل شركات مطاعم الأغذية السريعة . بعض تقديماتها من الأغذية الأكثر شعبية تمتد من وجبات هامبورجر الصغيرة ، إلى مقلباتها الفرنسية الأعظم مذاقاً مثل Big Mac, Quarter Pounder ، وشيكولاتاتها المخفوقة باللبن الدسمة . في السنوات الأخيرة أجرت تجارب مع بنود قائمة أطعمة أكثر صحية متنوعة ، بما في ذلك خط إنتاج السلطات الحديث . من زوايا كثيرة ، تعتبر ماكدونالدز رائد الصناعة بسبب رقعتها الممتدة الضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية وحول العالم . يرى كثير من المحللين في مجلة Wall Street ماكدونالدز بصفتها الوكيل عن كل صناعة المطاعم ، لأنه ينظر إليها على أنها "قائدة السعر" في تحديد القيمة للمستهلكين . عندما تقدم ماكدونالدز ترويجاً خاصاً يجب أن تستجيب كل الشركات المنافسة بمسايرة السعر المنخفض .

تنافس ماكدونالدز نفس الأنواع الأساسية من الأغذية المقدمة في كل مطاعمها ، وكلها معدة بنفس المواصفات الدقيقة من حيث الحرارة ، الوقت ، الوزن ، الحجم ، والتقديم . عندما يطلب من كل مطعم من مطاعمها أن يتبع الإجراءات المعيارية في طهي الطعام وخدمة العملاء ، تستطيع ماكدونالدز أن تضمن مستوى متماسكاً من الجودة والخدمة في كل أرجاء نظامها . يحدد دليل عمليات التشغيل بالشركة كل خطوة وكل عملية داخل كل مطعم يحمل إسمها . حتى كمية الوقت الدقيقة اللازمة لتسوية حجم معين من الهامبورجر مقرر في دليل عمليات التشغيل لضمان التناسق في التدفق . قد ساعدت هذه التعليمات والارشادات الشركة أيضاً على أن يصبح انتاجها منخفض التكاليف، حيث أن كل مطعم غير مطلوب منه أن يتعلم من جديد كيفية طهي طعامه ، وخدمة عملائه . عملياً ، الإجراءات والقوائم الأساسية المستخدمة في كل مطاعم ماكدونالدز قابلة للتداول مع منافذ التوزيع في أجزاء أخرى من البلد . ومن ثم ، العميل الذي يأكل هامبورجر لدى مطعم ماكدونالدز في ولاية سان فرانسيسكو سوف لا يجد فرقاً يذكر مقارنة بالهامبورجر الذي تقدمه ماكدونالدز في نيويورك أو أي مكان آخر .

لكي تتنافس ضد شركات مثل : Burger King, Jack in The Box and Wend's، تركز ماكدونالدز على توفير خدمة سريعة ، جودة متماسكة وأسعار منخفضة بصفة عامة . هذه الصيغ والنظم الإدارية جعلت من ماكدونالدز المورد الأكبر للأغذية السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية . ومع ذلك ، أدركت ماكدونالدز أنها لا يمكن أن تنمي دائرة عملها في صناعة الهامبورجر بنفس معدلات الرقم المضاعف في السنوات السابقة . في عام ٢٠٠٠ أرادت ماكدونالدز أن تتوسع عن طريق شراء : Chipotle Mexican Grill, Boston Market, Donatos Pizza، لكي

تستولي على النمو في الأسواق الجديدة . بعد ثلاث سنوات من النتائج المخبية للأمال قررت مكدونالدز بيع حصتها في هذه المطاعم غير الهامبورجرية .

Brinker العالمية . Brinker العالمية تأخذ شرتها من نمو مطاعمها المتنوعة التي تتولى تشغيلها ، بما في ذلك ، على سبيل المثال لا الحصر : Chili's Bar & Grill, Romano's Macaroni, Corner Rockfish ,Seafood Bakery Cafe', Big Bowl Asian and On The Border ومع ذلك ، يعتبر Chili's سلسلة المطاعم الأكبر تحت إدارة Brinker ، تصل حصتها إلى ٧٠ في المائة من أرباح الشركة ، و ٦٥ في المائة من عدد مطاعمها البالغ تقريباً ١.٥٠٠ مطعماً . من المحتمل أن شهرتها الأكثر ذيوعاً تقوم على الهامبورجر الفاخر الذي تقدمه ، وبالتأكيد تتنافس بطريقة مختلفة جداً عن مكدونالدز في محاولتها كسب العملاء . بدلاً من نسخ صيغة ومنهج مكدونالدز من حيث الأسعار المنخفضة ، الأطعمة المعيارية ، مع عدم وجود طاولات خدمة ، قد اتخذت Chili's منهجاً مختلفاً . بعد أن أسسها أسطورة المطاعم Norman Brinker تم تصميم Chili's لجعل تناول الوجبات خارج المنزل معيشة للبهجة والدفء . على الرغم من أن الناس تدفع أكثر لكي تأكل لدى Chili's ، فإنهم يحصلون على خدمة طاولاة بصورة ودية ، مع قائمة طعام تظهر الطرق المختلفة التي يمكن أن يعد الهامبورجر على أساسها ويقدم . يتوج شهرتها الخبرة المتميزة في اختيار الهامبورجر وتقديمه مع أنواع متنوعة من الجبن ، عشب الغراب ، التوابل ، والخدمات السخية من المقلبات الفرنسية ، وإضافات أخرى لخلق وجبة متميزة ، مرضية ، وبسعر معقول .

على الرغم من أن تقديمها عالي الجودة ، Chili's ليست فقط مطعماً للهامبورجر . لا يقتصر اختيار العميل على الهامبورجر فقط ؛ يوجد أيضاً ،

السَّلَاطَات الملائمة ، شرائح اللحم الصغيرة ، أطباق الفراخ المشوية ، أطعمة بحرية ، أطباق مكرونة ، كما توجد متطلبات استقبال الأطفال الرضع والعمل على راحتهم أثناء وجود آبائهم . هذه التقديمات من أجل العملاء الذين يرغبون في متعة الأكل لدى Chili's دون أسعار عالية أو محتويات دسمة من الهامبورجر . أيضاً ، إذا شعر العملاء بأنهم في حاجة إلى تحلية ، تقدم نسب سخية من الحلوى لكي تصبح الوجبة مكتملة . تعمل Chili's على جعل العملاء يشعرون بأن تناول وجبات خارج المنزل يمكن أن يمثل تجربة تتسم بالبهجة والاسترخاء . تركز الشركة على خدمة العميل عن طريق تدريب أفرادها لكي يكونوا في أقصى درجات الاستجابة لحاجات العملاء ، وأن يعملوا على معرفة عملائهم المنتظمين بصورة أفضل .

Yum ! Brands . كانت شركة Yum ! Brands معروفة سابقاً باسم مطاعم Tricon Global . قبل تغيير اسمها ، كانت Yum ! Brands أكثر شهرة بالنسبة لسلاسل مطاعمها الجوهريّة الثلاث : بيتزا هت ، KFC (سابقاً كنتاكي) ، و Taco Bell . كانت Yum سابقاً جزءاً من شركة بيبسي كولا (أصبحت حينئذ Tricon) ، ثم تحولت إلى شركة مستقلة في عام ١٩٩٧ ، عندما قررت شركة بيبسي أن تخرج من المنافسة في صناعة المطاعم . على الرغم من أن Yum ! Brands ليس اسماً مشهوراً لدى معظم العملاء ، فإن مطاعمها كانت مشهورة بالتأكيد . كان لكل وحداتها الثلاث عقود من الخبرة في المنافسة مع مكدونالدز وسلاسل المطاعم العملاقة الأخرى . بدلاً من المنافسة المباشرة مع مكدونالدز أو Chili's ، فإن دوائر أعمالها المختلفة الثلاث تستهدف ثلاثة أقسام لا تعمل في مجال الهامبورجر داخل صناعة المطاعم .

على سبيل المثال ، تقدم KFC وصفاتها في الطهي التقليدية للفراخ

المقلية ذات المذاق المتميز ، مع فراخها الذهبية المشوية لخدمة كل من الوجبات السريعة التقليدية ، وأقسام الوعي الصحي المتنامي . على الرغم من أن KFC رائدة في قسم الفراخ في صناعة المطاعم ، فإنها تواجه باستمرار منافسة شرسة من Popeye's , Chick-Fil-A, Church's ، وبعض مطاعم الفراخ الأصغر . لمواجهة هذه التهديدات التنافسية ، قد بدأت KFC الآن في تقديم وجبات ذات أسعار تعتمد على القيمة التي تأخذ في اعتبارها الفراخ المقلية مع بطاطس مهروسة بأسعار جديدة منخفضة . في عام ٢٠٠٣ ، بدأت KFC تقدم فراخاً مشوية مخلية من العظم . إنها تقدم أيضاً على فترات منتجات جديدة من الوجبات التي تعتمد على الفراخ ؛ مثل فراخ بالفشار ، أجنحة متبلّة (التوابل) ، وبنود أخرى مماثلة .

تسعى سلاسل Taco Bell إلى أن تحجز لها مركزاً لافتاً في قسم الأطعمة السريعة النامية والتي يطلق عليها Tex-Mex . قد ساهم النمو السكاني المتزايد في الجنوب الغربي وفي Sunbelt على جعل الأطعمة السريعة Tex-Mex أكثر شعبية عبر الولايات المتحدة الأمريكية . في المقابل ، قد استفادت Taco Bell بتقديم أنواع مختلفة من سندوتشات Taco أو الكعكة المحشوة باللحم والجبن ، وغيرها من الأطعمة المماثلة من منافذ توزيعها التقليدية . تتنافس Taco Bell مع سلاسل أطعمة مكسيكية أخرى مثل Taco Bueno ، وسلاسل متعددة من المطاعم الصغيرة المكسيكية الموجودة في الجنوب الغربي . في معظم عقد التسعينيات (١٩٩٠) كانت Taco Bell واحدة من سلاسل Yum ! Brands الأسرع نمواً والأكثر ربحية بين دوائر الأعمال ، على الرغم من أنه في السنوات الأخيرة تراجع نموها بشكل ملحوظ حيث أصبحت المافسة في هذا السوق كثيفة وعنيفة جداً .

نأتي إلى سلاسل " بيتزا هت " التي تتنافس تقليدياً بتقديم مطعم

وجبات الجلوس والطعام الأكثر تميزاً الذي تقدمه بيتزا هت يتمثل في صينية البيتزا التي لها مذاق وخليط خاص . في السنوات الأخيرة ، قد كانت بيتزا هت السلسلة ذات الأداء الأقوى لكل من المالك السابق شركة بيبسي ، والمالك الحالي Yum ! Brands . في الواقع ، تجرى بيتزا هت الآن تجاريتها مع أنواع مختلفة من البيتزا في أجزاء مختلفة في U.S ، لكي ترضي الأذواق الأكثر محلية . على الرغم من أن بيتزا هت تحتفظ بأكبر حصة سوق في هذا القسم ، فإنها تواجه منافسة شرسة من شركات جديدة مثل Domino Pizza وشركة Little Caesar's . في السنوات الأخيرة ، يبدو أن المنافسة الأكثر شراسة تأتي إلى بيتزا هت من Papa John's العالمية ، تلك الشركة الصغيرة التي قد نمت بسرعة خلال العقد الماضي . يحاول كل منافسي بيتزا هت تقديم منهج مختلف إلى العملاء . لكي تأخذ مكانتها في السوق تنافس Domino's Pizza ضد بيتزا هت بتقديم بيتزا توصيل المنازل فقط بدلاً من خدمة الجلوس . على الجانب الآخر تتنافس Little Caesar's أساساً من خلال الإعلانات المبتكرة ، والبيتزا ذات الأسعار الخاصة لكل من يأخذها معه أو تصله إلى البيت ؛ إنها لا تقدم خدمة الجلوس أيضاً . تقدم Papa John's العالمية التوصيل إلى المنازل وتعلن بكثافة، وتدعى أنها تستخدم فقط المكونات الطازجة . لمواجهة هذه التحديات التنافسية، أعادت بيتزا هت تركيزها على عملياتها التشغيلية أكثر على خدمة التوصيل إلى المنازل، وتقدم السلّطات وحتى المشروبات الخفيفة لكي تكسب المزيد من العملاء . لقد أخذت بيتزا هت شركة Papa John's إلى المحكمة في عام ١٩٩٩ ، وعام ٢٠٠٠ في نزاع حول إدعاءات الطعام وأغواء أصحاب الامتياز في المطاعم القائمة لترك بيتزا هت والتعاقد مع Papa John's .

قد استمرت Yum ! Brands في النمو خلال السنوات القليلة

الماضية . تحت إدارة المدير العام التنفيذي David Novad تدفع الشركة المطاعم إلى تحسين جودة الأطعمة وخدمة المعاملات . يقيم العاملون الآن على مدى جودة معاملاتهم مع العملاء ، ومن المتوقع أن يحضروا برامج تدريبية أربع مرات في السنة . أيضاً توسعت Yum ! Brands فيما وراء سلاسل مطاعمها الثلاث الجوهريّة عندما اشترت مطاعم Long John Silver's ، وأيضاً A & W All-Americans .

موضوعات استراتيجية متعددة

كمثال حول بعض الموضوعات المختلفة التي تواجه كل نوع من الشركات ، يمكن أن نفحص كيف ينظر ويدير كبار المنافسين إلى عمليات تشغيل مطاعمها . بالنسبة لشركة ماكدونالدز ، وشركة Brinker International تتركز دائرة عمل كل منها الأساسية في المطاعم . ومع ذلك ، تختلف الشركتان في بعض الطرق المهمة . بصفة عامة ، تحدد ماكدونالدز دائرة عملها من خلال التقديمات إلى العملاء ذات التركيز على الهامبورجر ، مع تركيز خاص على تماسك القيمة الجيدة ، ومنهج معياري لإدارة عمليات التشغيل . بهذا المفهوم ، لدى ماكدونالدز منهج أكثر استهدافاً لتنمية دائرة عملها . ومع ذلك ، تدير Brinker عمليات تشغيل عدد من سلاسل المطاعم المختلفة كل منها تم تصميمه للوصول إلى أنواع مختلفة من العملاء الذين يرغبون في إشباع أنواع مختلفة من الوجبات أو التذوق المختلف . ما يريده الناس من Chili's قد يكون مختلفاً بحق عما يريده من Romano's Macaroni Grill وغيرها من سلاسل Brinker . لذلك ، يجب أن تضع الشركة القابضة Brinker استراتيجية لكل سلسلة من مطاعمها لكي تصل إلى أسواق متعددة .

عندما كانت Yum Brands جزءاً من شركة بيبسي ، كانت المطاعم مجرد نسبة بسيطة في شركة كبيرة ، والتي تتضمن أيضاً سلسلة الوجبات الخفيفة Frito-Lay، ومشروباتها التقليدية الخفيفة . ومن ثم ، لم تنافس شركة بيبسي فعلياً في صناعة المطاعم ؛ كانت الوحدات الملحقة بها هي التي تتنافس ، ومنها بيتزا هت . وبالتالي الموضوعات الاستراتيجية التي واجهت الإدارة العليا لدى بيبسي اختلفت عن تلك التي واجهت إدارة ماكدونالدز . كان أعضاء الإدارة العليا لدى بيبسي يتسائلون حول مدى جودة ملائمة دوائر أعمال مطاعمها المختلفة مع سلسلة الأطعمة الخفيفة الأخرى ووحدات المشروبات الخفيفة . واجهت إدارة بيبسي المهمة الإضافية لضمان أن دائرة عمل المطاعم تعمل بصورة جيدة مع مشروباتها (الكولا ، وغير الكولا) وأيضاً سلسلة الوجبات الخفيفة . خلال معظم عقد الثمانينيات (١٩٨٠) والتسعينيات (١٩٩٠) ، كانت دائرة عمل المطاعم تمثل جزءاً مهماً في الاستراتيجية الشاملة لشركة بيبسي . ومع ذلك ، ضغوط المنافسة المتزايدة ، والبطء في معدل النمو الشامل في صناعة الأطعمة جعل من الصعب على شركة بيبسي أن تنافس بفعالية في الصناعة . المزايا التنافسية التي قد وفرتها بيبسي في فترة ما لصناعة المطاعم . البراعة التسويقية ، مصدر للمشروبات منخفضة التكاليف ، المشاركة في نفقات الإعلان ، وفي الإدارة . أصبح من الصعب استدامتها ، عندما بدأت دائرة عمل مشروبات بيبسي تخسر حصة تسويقية لافتة لصالح منافستها الخطيرة شركة الكوكاكولا، وخاصة في الأسواق خارج U.S. . بحلول ما بعد منتصف التسعينيات (١٩٩٠) ، المنافسة القاسية وتدهور الهوامش الربحية في كلتا الجبهتين . المشروبات والمطاعم . جعل من الصعوبة بمكان أن تنافس بيبسي بفعالية في هاتين الجبهتين في نفس الوقت . عندما قررت إنها

تحتاج إلى شحذ تركيزها التنافسي ، وأن ترفع رأس المال في دائرة عمل مشروباتها، قررت الإدارة العليا أن تبيع عمليات تشغيل مطاعمها بطريقة للخروج من دائرة عمل المطاعم .

تظهر مكدونالدز على أنها تعيد تركيزها على جوهر دائرة عملها المتمثل في الهامبورجر . على الرغم من أنها حاولت أن تنقل معظم خبرتها القائمة على المطاعم إلى Chipotle, Boston Market, Donatos Pizza، فإنها واجهت صعوبة ضخمة في أن تفعل هذا . في نفس الوقت ، قد أهملت مكدونالدز نظامها المتسع في مطاعم الهامبورجر على مدى سنوات قليلة ، مما كلفها حصة تسويقية ذات قيمة عالية ، حيث تضرر العملاء من جودة الأطعمة والخدمة . عندما تحاول بيع حصتها في المطاعم : Chipotle, Boston Market, and Donatos Pizza، فإن مكدونالدز تواجه بعض الموضوعات الاستراتيجية التي تختلف كثيراً عن طريقة إدارتها السابقة لدائرة عملها ذات التركيز على الهامبورجر في السنوات الماضية .

المقدمة

كما توضح الأمثلة السابقة ، يجب أن تتنافس الشركات كل منها مع الأخرى للحصول على عملاء دائرة عملها . ومع ذلك ، ليس ضرورياً أن تتنافس الشركات معاً بنفس الطريقة . من المحتمل أن تضع كل شركة استراتيجيتها الخاصة للتعامل مع خصومها المتنافسين لخدمة قاعدة عملائها المتعاملين معها . ولكي تتناول التغيرات التي تؤثر على طريقة تشغيلها ، تحتاج كل

شركة إلى تطوير ميزة تنافسية في استراتيجيتها والتي تمكنها من المنافسة بفعالية .

تشير الاستراتيجية إلى الأفكار ، الخطط ، والتدعيم الذي تستخدمه الشركات للتنافس بنجاح ضد خصومها . تصمم الاستراتيجية لمساعدة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية . في المفهوم الأوسع ، الميزة التنافسية هي التي تسمح للشركة بأن تكون أفضل من خصومها . تمكن الميزة التنافسية الشركة أن ترتفع بمستوى أدائها على مدى فترة زمنية ممتدة . خلال مادة هذا الكتاب الذي يركز على مفاهيم الاستراتيجية والميزة التنافسية، سوف تتعلم كيف تطور الشركات من صناعات وأوضاع ومواقف ذات تنوع مختلف استراتيجياتها لتحقيق الميزة التنافسية . الأنشطة التي تتخذ لتحقيق هذه الغاية تشكل الأساس في عملية الإدارة الاستراتيجية .

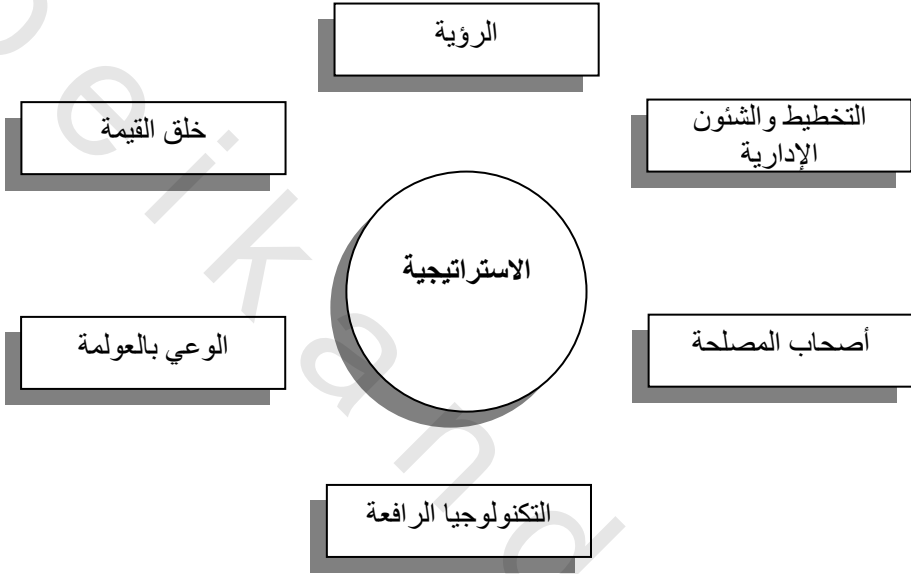
تميز الخصومة التنافسية النشاط الاقتصادي ليس فقط في بلدنا ولكن عبر العالم الحر أيضاً ، وأنها تحل بسرعة محل التخطيط الحكومي في معظم أرجاء الدنيا . معظم النشاط المنظم خارج نطاق دوائر الأعمال والتجارة هو أيضاً خاضع للتنافس . على سبيل المثال ، المشروعات غير الربحية مثل الجامعات ، الكنائس والمؤسسات الخيرية ، تواجه بصفة عامة العديد من المنافسة التي تسعى بشغف إلى جذب نفس الطلبة ، المتدربين والمساهمين . لأن التنافس وجه سائد في كثير من أنواع الأنشطة ، فإن المفاهيم التي يتم تطويرها في هذا الكتاب سوف تكون مفيدة للمديرين الذين يعملون في نطاق واسع من الأوضاع المختلفة . كيف تنشئ استراتيجية فعالة للتعامل مع الخصومة المتنافسة يمثل السؤال الجوهرى الذي يتناوله هذا المتن .

نحن نعتقد في كتابنا أن الأساس في وضع وتطبيق استراتيجية فعالة والتي تبني الميزة التنافسية تعتمد على اهتمام الشركة إلى مجموعة محورية من ستة أركان استراتيجية :

- الرؤية
- خلق القيمة
- التخطيط والشؤون الإدارية
- الوعي بالعلامة
- إدارة حاجات أصحاب
- التكنولوجيا ذات القوة الرافعة
- المصلحة

كل من هذه الأركان يساهم في استراتيجية المنظمة بطريقته الخاصة . ومع ذلك يجب أن تضمن المنظمات أن هذه الأركان الستة تعمل معاً لتشكل أساس استراتيجية فعالة ومتماسكة . بالنسبة لكل ركن استراتيجي ، مجموعة من الخصائص المميزة تحدد مساهمته في استراتيجية الشركة . لذلك ، يتطلب كل ركن استراتيجي تطوير جدارة استراتيجية مقابلة والتي تمثل ترابطاً من المهارات والأبعاد التي تمكن الشركة من بناء الاستراتيجية التي تركز على الميزة التنافسية . نحن نستخدم مصطلح " الجدارة الاستراتيجية " لأننا نعتقد بأن كل منظمة تستطيع أن تثري بصورة مستمرة قدراتها للمنافسة . يحدد الشكل ١ - ١ العديد من المهارات والزوايا المرتبطة بالجدارة الاستراتيجية . عملياً ، من الصعب الفصل بحيث تبدأ إحدى المبادرات الاستراتيجية وتنتهي أخرى . لا يمكن لأي منظمة أن تتجاهل أية واحدة منها ، أو أنها تستطيع أن تركز كل جهودها على واحدة أو اثنتين منها ، وتستبعد الأخريات . تخطيط إطار عام لهذه الجدارات الاستراتيجية عمل ذات قيمة عالية أساساً لمساعدتك على رؤية مدى التعقيد في مهمة تشكيل وتطبيق الاستراتيجية بالنسبة لأية منظمة . فيما بعد ، في هذا الفصل سوف نصف كل جدارة استراتيجية بمزيد من التفصيل .

الشكل ١ - ١ ستة أركان للاستراتيجية



يتطلب كل عنصر بدوره ، تطوير الجدارة الاستراتيجية

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| جدارة الوعي بالعولمة | جدارة الرؤية |
| • الفرص والتهديدات توجد في أي مكان | • الرؤية |
| • ممارسة دوائر أعمال مختلفة | • الرسالة |
| • الوعي الثقافي | • الأهداف العامة |
| جدارة التكنولوجيا الرافعة | جدارة خلق القيمة |
| • ابتكار وتحديد أسرع | • التركيز على العميل |
| • الشركات الكبيرة تفعل أصغر | • التركيز على المنافسين |
| • الشركات الصغيرة تفعل أكبر | جدارة التخطيط والشؤون الإدارية |
| جدارة أصحاب المصلحة | • لياقة النشاط |
| • المساهمون | • لياقة الشركة |

- لياقة الأفراد
- لياقة نظام المكافآت
- لياقة الاتصالات
- العملاء
- العاملون
- المجتمعات المحيطة
- أعضاء الإدارة العليا

مفهوم الاستراتيجية

The strategy Concept

من منظور تقليدي أو تاريخي يعكس مصطلح " استراتيجي " جذوراً عسكرية قوية . يستخدم القادة العسكريون الاستراتيجية في التعامل مع خصومهم . عبر سنوات التاريخ الإنساني ، قد فكر عدد كبير من أصحاب النظريات العسكرية ملياً بما في ذلك : Sun Tzu, Alexander the Great, Napoleon, Kar von Clausewitz, Stonewall Jackson and Douglas Mac Arthur . وكتبوا حول الاستراتيجية من زوايا مختلفة كثيرة ^(٢) . المقدمة المنطقية الأساسية في الاستراتيجية ، أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه . حتى إذا كان الأكبر والأكثر قوة . إذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة ، أو يشتبك على أرض مواتية لإمكانياته ومهاراته الذاتية .

في هذا الكتاب ، نستخدم مصطلح الجدارة المتميزة distinctive competence ، لوصف تلك القدرات الخاصة ، المعرفة ، المهارة ، والتكنولوجيات ، أو الموارد الأخرى التي تمكن الشركة من تمييز نفسها عن منافسيها وخلق ميزة تنافسية . نموذجياً ، تكون جدارة أو مهارة الشركة هكذا متميزة (أو حتى فريدة) عندما سوف يكون الآخرون غير قادرين على نسخها بسهولة . تتضمن القدرات والمهارات ذات القيمة في دوائر الأعمال أنشطة مثل تصميم مبتكر للمنتج ، تصنيع منخفض التكاليف ، تكنولوجيا معتمدة ، جودة عالية ، غرس ممارسات ثقافية ، التي تسهل الاستجابة

السريعة للتغير ، والتوزيع الأفضل . ومن ثم ، قد يكون لدى الشركة العديد من المهارات ، مجالات نشاط ، أو خصائص تنظيمية والتي تعمل بصورة ترادفية لخلق الميزة التنافسية . على سبيل المثال ، المنافسون في صناعة المطاعم يستخدمون طرقاً متنوعة لبناء الميزة التنافسية ، بما في ذلك الخدمة الودية والدافئة ، أو صفات طهي مملوكة بصفة خاصة (وحدات Brinker العالمية ، متضمنة Chili's) ، جودة متماسكة ، عمليات تشغيل منخفضة التكاليف (مكدونالدز) وتبني أقسام تسويقية جديدة (Yum Brands) .

يشير المجال أو الحقل terrain إلى الميدان البيئي الذي يحدث فيه اشتباك مع خصم منافس . في المجال العسكري ، قد يكون الميدان سهلاً ، غابة ، مستنقع ، بيئة حضرية أو جبال . تؤثر خصائص كل من هذه الميادين على ما يمكن استخدامه من أنواع القوات أو أساليب الانتشار بصورة أكثر فعالية . في دنيا الأعمال ، لا يواجه المتنافسون كل منهم الآخر مباشرة في ميدان قتال كما تفعل الجيوش . بدلاً من ذلك ، تتنافس الشركات كل منها مع الأخرى في بيئة صناعية عن طريق استهداف أقسام سوق معينة ومحاولة كسب العملاء . إنهم العملاء الذين يحددون . في كل عملية شراء يجرونها . أي المنافسين قد فاز وأيهم قد خسر . لذلك ، تشكل البيئة الصناعية الميدان الذي تحدث في إطاره منافسة دوائر الأعمال . انطلاقاً من هنا ، تحتاج كل شركة إلى تطوير مجموعتها الذاتية من القدرات الخاصة ، أو الجدارة المتميزة التي تمكنها من كسب العملاء في الصناعة وبيئة السوق (الميدان) الذي تختاره لأن معظم الصناعات تحتوي على عدد هائل من العملاء يظهرون حاجات مختلفة ، فإن لدى الشركات بصفة عامة ، ميادين متاحة مختلفة تختار منها ما تشاء . دعنا نتناول صناعة المطاعم ، على

سبيل المثال . إنها تحتوي على عدد من مجموعات العملاء المختلفة : أولئك الذين يريدون وجبات منخفضة التكاليف ، أفراد راغبون في هامبورجر متميز ، وأفراد يفضلون قائمة طعام عرقية (نسبة إلى أصولهم) أو ذات وعي صحي ، وأيضاً أولئك الذين يفضلون تجربة عشاء خاصة ، تشكل كل مجموعة قسماً أو ميداناً مختلفاً يتنافس فيه المتنافسون . يضاف إلى ذلك ، أنه يمكن تقسيم كل من هذه الفئات إلى مجموعات فرعية أصغر من العملاء ذات حاجات وخصائص أكثر تحديداً . على سبيل المثال ، تمتد الأطعمة العرقية على نطاق واسع من الصيني إلى الفرنسي إلى المكسيكي . لكل من هذه التقسيمات الفردية خصائص تنافسية مختلفة إلى حد ما والتي تحدد الميادين الفرعية .

أساس الاستراتيجية

يتمثل جوهر الاستراتيجية في مساهمة حالات القوة والجدارة المتميزة في الميدان بالطريقة التي تتمتع بها دائرة العمل الخاصة بميزة تنافسية على الخصوم المتنافسة في نفس الميدان . في المجال العسكري ، الأوامر الاستراتيجية للقادة أن يختاروا ميدان المعركة المواتي لحالات القوة والإمكانات الخاصة باستعداداتهم وغير المواتية للأعداء . على سبيل المثال، سلاح الفرسان أو القوات المدرعة سريعة الانتشار ، يجب أن تحاول الحرب على أرض مفتوحة ومنبسطة ، حيث يمكن وضع سرعتها وقدرتها على المناورة موضع الاستخدام الجيد . على العكس من هذا ، الوحدات الماهرة في أساليب حرب العصابات يجب أن تحاول ملاقات العدو في غابات كثيفة ، مناطق حضرية أو في الجبال . ميادين القتال المواتية لإمكانات الكر والفر . لذلك تهدف الاستراتيجية العسكرية مساهمة مواتية بين حالات القوة الداخلية

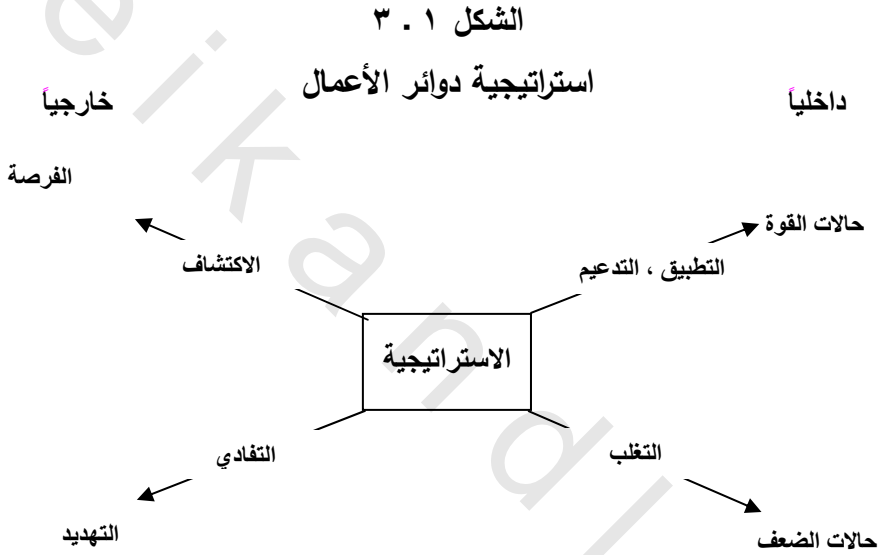
للقوات المسلحة والميدان الخارجي التي تجري في إطاره العمليات (انظر
الشكل ٢ . ١)

الشكل ٢ . ١ الاستراتيجية العسكرية



وبالمثل ، الاستراتيجية التنافسية بالنسبة للمنظمات تهدف إلى تحقيق مجارة مواتية بين الجدارة المتميزة للشركة والبيئة الخارجية التي تتنافس في إطارها . ومع ذلك ، طبيعة هذه المجارة ليس معقد في قطاع الأعمال . على خلاف الصراع العسكري ، التنافس في عالم دوائر الأعمال لا يؤدي دائماً إلى موقف المكسب . الخسارة . لدى المتنافسين في الصناعة بصورة متكررة الفرصة لتحسين أوضاعهم المتعلقة بحالات القوة أو المهارات عندما تكشف عنها المنافسة . يضاف إلى ذلك ، قيمة الجدارة المتميزة للشركة التي تؤدي إلى الميزة التنافسية يمكن أن تنهار بمضي الوقت كنتيجة للتغير البيئي . بسبب هذه الاحتمالات ، تتضمن الاستراتيجية التنافسية ليس فقط ضرورة واحدة ولكن ضرورات متعددة مختلفة . الأكثر أهمية بين هذه الضرورات اكتشاف الفرص الجديدة ، تفادي التهديدات المحتملة ، التغلب

على حالات الضعف القائمة ، استدامة حالات القوة المكتسبة ، وتطبيقها على الحقول الجديدة (انظر الشكل ٣ . ١)



تواجه كل شركة التعامل مع هذه الضرورات الاستراتيجية على أساس مستمر . ومع ذلك بعض الضرورات سوف تكون أكثر هيمنة في نقاط معينة ، استناداً إلى موقف معين في شركة معينة . قبل أن يكون في إمكان الشركة أن تحدد أي الضرورات أكثر أهمية ، يجب أن يكون لدى المديرين إحساس قوى حول كيف يمكن للشركة استخدام جدارتها المتميزة لبناء الميزة التنافسية للنجاح في أماكن السوق (انظر الشكل ٤ . ١)

الشكل ١ . ٤

عملية الإدارة الاستراتيجية

	التحليل	البيئة الخارجية	الفرص ، التهديدات
		البيئة الداخلية	حالات القوة ، حالات الضعف
	التشكيل	الرسالة	العملاء الذين يجب خدمتهم القدرات التي يجب تطويرها
		السياسات	الأهداف ، الخطوط الإرشادية للأنشطة الأساسية
	التطبيق		الهيكل التنظيمي، النظم، الثقافة ، إلخ .
	التعديل والتقييم		(عودة إلى الخطوات الأولى)

التحليل . تبدأ عملية الإدارة الاستراتيجية . بتحليل دقيق لحالات القوة والضعف الداخلية للشركة ، والفرص والتهديدات الخارجية . يشار عادة إلى هذا المجهود على أنه تحليل SWOT تستخدم مكدونالدز SWOT بانتظام لتقييم رغبة المستهلك في أنواع جديدة من الأطعمة . يحدد هذا التحليل رغبة المستهلك المتزايدة بالنسبة لأنواع الجديدة من الأطعمة والهامبورجر التي تكون " أكثر صحية " أو تحتوي على نسبة أقل من المواد الدهنية مقارنة بتقديمات مكدونالدز الحالية . يدرك أعضاء الإدارة العليا لدى مكدونالدز ارتفاع الوعي الصحي عند الجمهور الأمريكي كفرصة محتملة لتوسيع

خدمتها إلى العملاء . لاستغلال هذه الفرصة ، قد طورت ماكdonaldز ، واختبرت ثم سوّقت تقديمات جديدة متنوعة ، بما في ذلك ، في نقطة معينة ، هامبورجر خالي من الدهون ، ساندوتشات فراخ ، أنواع مختلفة من السلطات التي سوف تكون محورية في تلبية هذه الحاجة . في حالة عدم استمرار ماكdonaldز في بذل جهودها للاضطلاع بهذه التعديلات ، فإن مبيعاتها من المحتمل أنها يمكن أن تعاني نتيجة لذلك . أيضاً يمثل ارتفاع الوعي الصحي تهديداً لماكدونالدز ، كما أنه يمثل فرصة محتملة في نفس الوقت . الفشل في الاستجابة لهذا التطور سوف ينال بشدة من المركز التنافسي لماكدونالدز في الصناعة .

تأتي حالات القوة لدى ماكdonaldز من خدمتها السريعة والكفاء ، وعملياتها التشغيلية الأقل تكلفة . تعطي حالات القوة هذه الشركة الشهرة ، والسمعة الطيبة بين الكثير من تقسيمات السكان في U.S. . يضاف إلى هذا، تمتد ماكdonaldز عبر كل الأمة من خلال مباني مطاعمها المتميزة بأقواس مداخلها الذهبية ، بما يعطي كل منفذ حضوراً خاصاً ولافتاً . سياسات التسعير القائمة على القيمة والتي تتبناها ماكdonaldز منذ سنوات عديدة تقدم ترابطاً من السندوتشات الكبيرة ، المقلبات الفرنسية والمشروبات الخفيفة مقابل أسعار أكثر انخفاضاً عند شرائها كبنود فردية . هذه تم تصميمها للتغلب على حالة ضعف لدى العملاء الذين يدركون أن الوجبات لدى ماكdonaldز تصبح أكثر تكلفة بصورة متزايدة بمضي الوقت . مصادر القوة المتعددة هذه ، بالإضافة إلى التسعير الإقحامي يسمح لماكدونالدز بالمنافسة بفعالية مع سلاسل هامبورجر قومية أخرى مثل Burger King and Wendy's ، و منافذ توزيع هامبورجر محلية مثل Carl's Jr في كاليفورنيا و Sonic في الجنوب .

التشكيل . تستخدم المعلومات المشتقة من تحليل SWOT لبناء الاستراتيجية التي سوف تمكن الشركة من استخدام جدارتها المتميزة لبناء الميزة التنافسية . يجب تشكيل الاستراتيجية التي تجاري الفرص الخارجية التي توجد في البيئة مع حالات القوة الداخلية للشركة ، بالنسبة لكل شركة ، من المحتمل أن تكون هذه المجارة أو الترتيب المشترك مختلفاً . لكي تحصل على أقصى ميزة تنافسية ، تحتاج كل شركة إلى أن تحدد الأنشطة التي تؤديها بصورة أفضل، وتبحث عن طرق تطبيق هذه الحالات القوية بأقصى مجهود ممكن . يؤسس تشكيل الاستراتيجية الفعالة على تحديد واستخدام الجدارة المتميزة للشركة وحالات القوة بطرق لا تستطيع الشركات الأخرى نسخها . هذا جوهر في بناء الميزة التنافسية .

لقد أسست استراتيجية ماكدونالدز منذ وقت طويل على جدارتها المتميزة في تقديم وجبة جيدة إلى عملائها بأسعار معقولة . قد مكن هذا ماكدونالدز من أن تصبح لاعباً إلى درجة لافتة في صناعة المطاعم . على الجانب الآخر ، وحدة Chili's التابعة لشركة Brinker العالمية قد وضعت استراتيجياتها على أساس الخدمة الشخصية الدافئة عالية المستوى لكل عميل . يقوم منهجها على أن يمثل تناول أي وجبة تجربة قابلة للتذكر ، على أمل أن العملاء سوف يعودون إلى مطاعمها مراراً وتكراراً . ومع ذلك ، وجبة الجلوس لدى Chili's أكثر تكلفة منها في ماكدونالدز . ولكن ، كلتا الشركتين مزدهرتان في الصناعة بوضع استراتيجيات تستثمر نواحي القوة لدى كل منهما لاقتناص فرص مختلفة إلى حد ما في البيئة .

التطبيق . يجب أن تلزم أية منظمة نفسها بتطوير وتنقيح جدارتها وحالات قوتها المتميزة . عندما تتخذ منظمة ما مثل هذا الالتزام ، يجب حينئذ أن تتخذ الخطوات اللازمة لتطبيق هذا الاختيار . تتطلب إجراءات أو متطلبات

التطبيق تنظيم مهام المنظمة ، إدخال التكنولوجيات الحديثة لتحقيق مراقبة أفضل على أنشطة خلق القيمة ، تعيين الأفراد اللازمين لأداء الأنشطة المخططة ، تحميلهم مسؤوليات تنفيذ مثل هذه الأنشطة ، تدريبهم لأداء الأنشطة على الوجه الصحيح ، ومكافأتهم في حالة أدائهم المهام المكلفين بها بفعالية . في المكاتب المركزية لدى شركة مكدونالدز ، يتضمن التطبيق تحديد مثل هذه الموضوعات باعتبارها أتعاب حقوق الامتياز وسياسات الأجور لمطاعمها ، وتحديد سياسات التعيين التي سوف تستخدمها مطاعم مكدونالدز كل على حدة ، وأيضاً الهيكل التنظيمي الذي يسهل عمليات التشغيل الاقتصادية . في حالة مطاعم مكدونالدز الفردية داخل الشبكة يركز التطبيق على مثل هذه الموضوعات مثل عرض بنود قائمة الطعام الجديدة بسلسلة ، تعيين أفراد ذوي بنية قوية ، تدريب الأفراد على أداء مهام معينة ، تحفيز العاملين على أداء مهامهم على وجه صحيح ، ومعاملة العملاء بأدب وحيوية .

التعديل والتقييم . البيئة الصناعية التي تعمل شركات المطاعم في إطارها تتغير حتماً بمضي الوقت . أيضاً قد يتراجع أداء الشركة تحت المستويات المرغوبة . تجبر أي من هذه الوقائع الشركات على إعادة فحص منهجها القائم وإجراء التعديلات الضرورية لاستعادة أدائها المرتفع مرة أخرى . يجب وضع الآليات الصحيحة لمراقبة التغيرات البيئية المحتملة وتنبيه المديرين إلى التطورات التي تتطلب التغيير في الاستراتيجية أو ممارسات التطبيق .

على سبيل المثال ، قد تتغير المنافسة والنمو في صناعة المطاعم بصورة لافتة مع بؤادر حدوث كساد اقتصادي الذي يحد كثيراً من دخل الأفراد المتاح لمثل هذه المطاعم . على الرغم من أن المطاعم الفاخرة جداً احتمال معاناتها من موجة الكساد يكون أكبر من مكدونالدز ، فإن مثل هذا التغيير

سوف يؤثر أيضاً على ماكدونالدز ، ولو بطرق مختلفة . قد يميل كثير من الأفراد أساساً إلى تناول وجبات ماكدونالدز بسبب سياسات تسعيرها القائمة على القيمة . ومع ذلك ، الكساد الذي يستمر طويلاً قد يؤدي إلى التخفيض في الحجم بما يدفع ماكدونالدز إلى التراجع في معدلات التوسع في المطاعم الجديدة . سوف يؤدي هذا التطور بدوره إلى البطء في نمو إيرادات ماكدونالدز في المستقبل .

الموضوعات التي يواجهها المديرون عند تسييرهم عملية الإدارة الاستراتيجية سوف تختلف باختلاف البيئة التنافسية التي تواجهها شركاتهم ، حالات القوة والضعف الداخلية لديهم ، وعدد وحدات دوائر الأعمال الأخرى التي تشغلها شركاتهم . ومن ثم ، فإن كل شركة عليها أن تضع استراتيجياتها وعملية إدارتها طبقاً لظروفها الخاصة من حيث السياق والموقف . يضاف إلى ذلك ، الشركات التي تعمل في أكثر من صناعة واحدة تواجه موضوعات استراتيجية تتعدى ما تواجهه تلك الشركات التي تتنافس في صناعة واحدة فقط . يمكن أن تكون هذه الموضوعات عميقة التعقيد ، كما سوف نرى في الفصول التالية . لذلك ، تحتاج الشركات إلى أن تبقي متناغمة مع التطورات والتغيرات في البيئة التي قد تتطلب تعديلات أبعد في استراتيجياتها القائمة .

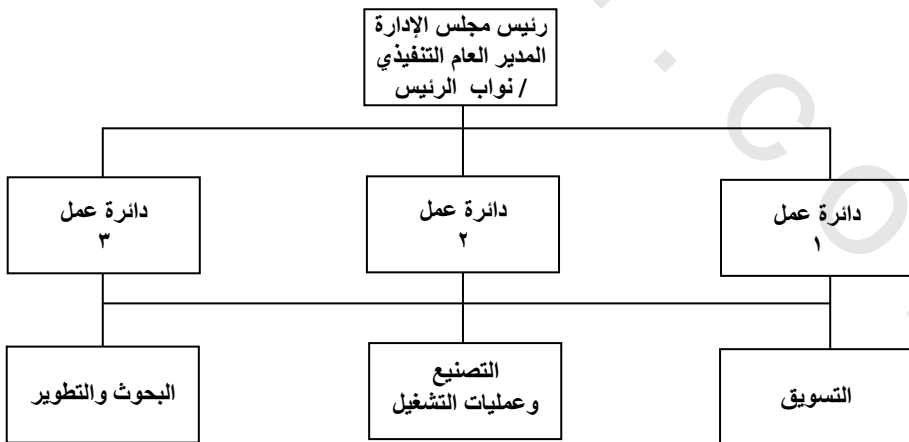
استراتيجيات الشركة ودوائر الأعمال

لتقدير شمولية المنهج التحليلي الذي سوف نستخدمه ، ادرس الهيكل التنظيمي في الشكل ١ . ه التالي . إنه يوضح الترتيبات التنظيمية المستخدمة في كثير من الشركات التي تعمل في دوائر أعمال متعددة على رقعة ممتدة من الصناعات المختلفة . على سبيل المثال ، تدير شركة جنرال

إليكترونيك (GE) دوائر أعمال في توليد الطاقة ، المعدات الطبية ، البلاستيك ، الإضاءة ، معالجة المياه ، الخدمات التمويلية ، الأجهزة المنزلية ، وصناعات النقل ، فقط على سبيل المثال وليس الحصر . يشار إلى مثل هذا النوع من الشركات على أنها شركة متنوعة أو متعددة دوائر الأعمال Diversified أو multibusiness firm . تدير الشركات متعددة دوائر الأعمال وتشغل دوائر أعمال في أكثر من صناعة . في المقابل شركات مثل : Domino Pizza and Papa John's ، يطلق عليها شركات وحيدة دائرة العمل أو غير متنوعة single – business or undiversified . تحد هذه الشركات من أنشطتها في إنتاج السلع والخدمات في صناعة واحدة . وكما يظهر من الشكل ١ . ٥ الوحدات التنظيمية الفرعية الكبيرة في الشركات متعددة دوائر الأعمال عبارة عن دوائر أعمال كاملة . كل وحدة تعمل بذاتها بصفة عامة في بيئة تنافسية محددة خاصة بها ، ومن ثم تتطلب استراتيجية أعمال منفصلة . تحاول استراتيجية دائرة العمل أن تجيب على سؤال " كيف نبني ميزة تنافسية لهذه الدائرة من الأعمال بذاتها ؟ " أو كيف يجب أن نتنافس .

الشكل ١ . ٥

المشروع متعدد دوائر الأعمال



على سبيل المثال ، استراتيجية الأعمال التي تتبناها KFC ، والتي تعتبر جزءاً من Yum Brand's ، من أجل توفير أنواع مختلفة من الأطعمة تؤسس على وصفات طهي دواجن مشهورة . بتقييد نفسها داخل دائرة وصفات تركز في تقديمها على الفراخ أساساً ، فإن KFC لا تنافس مباشرة مع مكدونالدز في صناعة المطاعم الأكبر . ومن ثم ، تستطيع هذه الوحدة تركيز جهودها على المنافسة في إطار قسم جذاب ولكنه منفصل والذي يجري جدارتها المتميزة . بعض الطرق التي تبني KFC ميزتها التنافسية تتضمن إعلانها العالي القابلية على التذكر ، وصفاتها الخاصة (الفراخ الذهبية الأصلية ، الأكثر فلفلة ، الخالية من الجلد ، المشوية) ، وقدرتها على المشاركة في تكاليف التسويق مع أخواتها من الوحدات مثلاً : Pizza Hut, Taco Bell .

تحتاج الشركات متعددة دوائر الأعمال أيضاً ، إلى استراتيجية ذات مستوى مرتفع التي تطبق على المنظمة ككل . يطلق على مثل هذه الاستراتيجية استراتيجية الشركة . تتناول استراتيجية الشركة السؤال " أي مجموعة من دوائر الأعمال أو الصناعات يجب أن تديرها المنظمة ؟ " على سبيل المثال ، عندما كانت شركة بيبسي تمتلك Taco Bell, Pizza Hut, KFC في معظم عقد الثمانينيات (١٩٨٠) والتسعينيات (١٩٩٠) . كان تخصيص الموارد والإدارة في سلاسل المطاعم جزءاً من موضوعات استراتيجية الشركة ككل . عندما قررت بيبسي في النهاية الخروج من صناعة المطاعم في عام ١٩٩٧ ، كان هذا القرار يمثل أيضاً أحد موضوعات استراتيجية الشركة . لذلك ، كان موضوع استراتيجية الشركة مهماً على أذهان الإدارة العليا في شركة بيبسي ، عندما تدرس وتتناول أسئلة مثل : هل

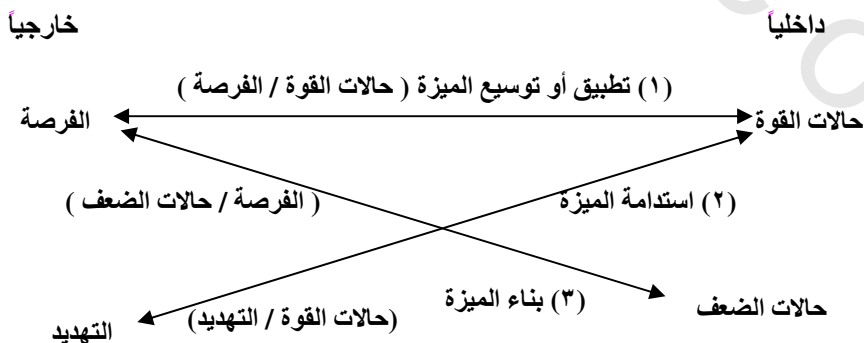
يجب على شركة بيبسي أن يكون لها حضور في صناعة المطاعم ؟ إذا كان كذلك ، ما هي دوائر أعمال المطاعم (أو أخرى) يجب أن تدخلها الشركة ؟ إذا لم يكن كذلك ، هل ينبغي على بيبسي أن تخرج من صناعة المطاعم لكي تشد تركيزها على مشروباتها الخفيفة ، ودوائر أعمال وحدات الوجبات الخفيفة Frito – Lay . لا يزال مديرو شركة بيبسي يطرحون على أنفسهم الكثير من نفس الأسئلة الاستراتيجية التي على مستوى الشركة ككل ، والتي ترتبط بدوائر أعمالهم الحالية : المشروبات الكربونية ، الأطعمة الخفيفة ، عصائر الفاكهة ، زجاجات المياه والمشروبات ، والحبوب التي تؤكل بذورها (البقوليات) . ما الموارد التي تشترك فيها بالكامل دوائر أعمال بيبسي المتنوعة لتطبيق واستدامة الميزة التنافسية ؟ كيف يمكن للمهارة التسويقية المتطورة لدى Frito – Lay ، على سبيل المثال ، أن تستخدم لمساعدة وحدة المشروبات الخفيفة والعكس أيضاً ؟

الضرورات الاستراتيجية

الشركات التي تواجه مواقف استراتيجية مختلفة ، يجب أن تتعامل بصفة عامة مع ضرورات استراتيجية مختلفة تماماً . يلخص الشكل ١ - ٦ التالي ثلاث مواقف استراتيجية ، وما يقابلها من الضرورات الاستراتيجية .

الشكل ١ - ٦

ضرورات استراتيجية مختلفة



تثبيت الميزة . في كثير من الصناعات تمتلك الشركات الكبيرة معرفة جوهرية، جدارة متميزة عالية التنقيح ، معرفة بحاجات عملائها ، ومعرفة لافتة في التنافس داخل صناعاتها وأقسامها الفردية المقابلة . ومع ذلك يمكن أن تمحو التغيرات في البيئة بصورة خطيرة هذه المزايا . نتيجة لذلك ، تمثل تغيرات البيئة تهديداً محتملاً للشركات القائمة . تتمثل الضرورة الاستراتيجية الكبيرة أمام هذه الشركات في تثبيت الميزة في مواجهة التهديد البيئي .

في السنوات الأخيرة ، كان على مكدونالدز وأيضاً منافسيها الأكبر مثل (Burger King and Wendy's) ، أن تتعامل مع هذا النوع من الضرورة الاستراتيجية . أولاً ، يعني نمو الوعي الصحي لدى المستهلك الأمريكي أن مكدونالدز لا تستطيع أن تعتمد بمفردها على قائمة طعامها التقليدية ذات التركيز على الهامبورجر من أجل النمو المستدام . ثانياً ، ظهور منافسين جدد تجعل توسع مكدونالدز صعباً بدون أخذ استجابة المستهلكين في الاعتبار . تجبر هذه التطورات مكدونالدز على ابتكار استراتيجيات بديلة لتدعيم الأداء المرتفع والربحية في صناعة مطاعم الوجبات السريعة . تتضمن هذه تقديم السلطات ووجبات ذات قيمة منخفضة الأسعار لوقف نزيف حصتها التسويقية .

بناء الميزة . موقف Chili's مختلف جداً بالنسبة لمكدونالدز . كمنافس أصغر كثيراً ، فإن هذه الوحدة تفتقر إلى ما تمتع به مكدونالدز من حجم ضخم ، حضور في السوق كاسح ، وخبرة تشغيلية مكثفة . تتمثل الضرورة الاستراتيجية التي تواجه Chili's في أن تبني ميزة للتغلب على هذه الحالات

الأساسية من الضعف . لتلبية هذه الضرورة ، يجب أن تبحث الوحدة بصفة عامة عن فرص سوق لا تجبرها على التنافس مباشرة مع منافسيها الأكبر والأقوى . إنها سوف تحتاج بصفة عامة إلى تحقيق بعض أنواع التميز في أعين العملاء عن طريق تقديم معالم منتج مبتكرة ، توفير خدمة متفوقة ، خلق معاشية خبرة فريدة ، استخدام قنوات توزيع غير مألوفة ، أو الترويج بصورة ذهنية غير عادية . قد يمكنها مثل هذا المنهج لإرضاء بعض العملاء دون استثارة حالة من الثأر لدى المنافسين الأكثر استقراراً . قد تبنت Chili's هذا المنهج بالتركيز على العملاء الحاليين الذين يريدون الخدمة المرحلة والودية ، والأطعمة الجيدة . على الرغم من أن قوائم مطعمها تركز أساساً على الهامبورجر ، تقدم Chili's الآن وجبات بديلة ، مثل الفراه المشوية السلطات وأطعمة أخرى . مصممة لإرضاء أصحاب التذوق المختلفين والمستهلكين ذوي الوعي الصحي . أيضاً ، قد ميزت Chili's نفسها عن مكدونالدز بتقديم خدمة متفوقة للعميل . تمكنها هذه التعديلات من العمل دون أن تضع نفسها في منافسة مع عملاء مكدونالدز الذين يريدون وجبات أساسها الهامبورجر . تنتج الميزة التنافسية القوية عندما تكون الشركات قادرة على وضع وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعل من الصعب على المنافسين تقليدها ونسخها .

توسيع الميزة . تكتشف بعض الشركات أن الإمكانيات التي طورته في إحدى دوائر أعمالها يمكن استخدامها في أخرى . الدخول في ميدان جديد يمكنها من توسيع الميزة إلى ما وراء مجالها الأصلي . وجدت شركة Yum Brands نفسها في هذا الموقف ، عندما استنتجت أن قدراتها المطورة في خط إنتاج البيتزا ، الأطعمة المكسيكية ، ومطاعم الفراه يمكن تطبيقها على مفاهيم مطاعم الوجبات السريعة الأخرى . تتضمن هذه القدرات معرفة مكثفة

عن عادات شراء المستهلك ، مهارات تقسيم السوق ، وبحوث السوق والبراءة الإعلانية . عملاً بهذا الاعتقاد ، تملك شركة Yum سلسلتين أخريين من مطاعم الوجبات السريعة : Long John Silver and A&W . يعطي هذا التحرك الاستراتيجي Yum Brands فرصة ضخمة لأن تصبح سلسلة المطاعم الأكبر ، بما يزيد على ٣٢.٠٠٠ موقع .

تعتقد مكدونالدز أيضاً أن إمكانياتها المنقحة بدرجة عالية لإدارة نظام مطاعم الهامبورجر على المستوى القومي والمنضبط إلى حد كبير سوف تمكنها من الدخول إلى مشروعات مطاعم جديدة . حالات شراء المطاعم التي وصل عددها إلى ٢٠٠٠ مطعمًا ، تضمنت شركات مثل Chipotle Mexican Grill, Donatos Pizza and Boston Market Co . كانت مصممة لتوسيع رقعة سوق مكدونالدز .

بمضي الوقت ، وكما هو الحال مع الكثير من الشركات الأخرى التي كانت تسعى إلى النمو بالتحرك إلى مجالات جديدة ، فقد اكتشفت مكدونالدز أن نقل المهارات من نموذج معين لأحد المطاعم إلى آخر مهمة تنظيمية معقدة جداً . لا تستطيع الإدارة العليا بصورة متكررة تطبيق المشاركة في المهارات أو الإمكانيات من خط دائرة عمل إلى دائرة عمل أخرى بفعالية أو بسرعة . التكاليف الاقتصادية والتنظيمية لإدارة وحدات دوائر عمل متعددة يمكن عادة أن تزيد على المزايا المحتملة . في السنوات الأخيرة عانت مكدونالدز من هذه الصعوبة . بحلول عام ٢٠٠٣ ، المنافسة المتزايدة في مجال صناعة الهامبورجر ألحقت الأذى بشركة مكدونالدز . تراجعت الإيرادات ، والإمكانيات وعمليات التشغيل التي تعمل جيداً في مجال الهامبورجر لم تطبق أيضاً على الأطعمة المكسيكية ، والأطعمة الأمريكية التي تحمل إلى

المنازل . بحلول شهر مارس ٢٠٠٣ ، كانت مكدونالدز تتخذ خطوات والتي سوف تسمح لها ببيع حصصها الضابطة في عمليات تشغيل مطاعمها من غير الهامبورجر .

نظرة شاملة على نص الكتاب :

التحدي الأساسي في الميزة التنافسية

توفر هذه التحديات الثلاثة إطاراً تنظيمياً أساسياً لهذا الكتاب . تطبق هذه الضرورات الاستراتيجية على كل الشركات في كل الصناعات . انظر إلى الشكل ١ - ٧ حيث يوجد ملخص لتوضيح كيف تتفق الفصول المختلفة في هذا الكتاب مع تحدي بناء الميزة التنافسية .

الشكل ١ - ٧

التركيز على بناء الميزة التنافسية (التحدي الاستراتيجي)

فصول الكتاب	موضوعات الإدارة الاستراتيجية الأساسية
الفصل الثاني	تقييم جاذبية الصناعة والبيئة المتنافسة
الفصل الثالث	مجاراة إمكانيات الشركة مع الفرص
الفصل الرابع	بناء الميزة التنافسية من خلال التميز
الفصل الخامس	الاستجابة إلى التحولات في الميزة التنافسية

في الفصل الثاني ، يبدأ بصفته أول الفصول الأربعة التي تركز على بناء الميزة التنافسية . إنه يفحص موضوع بيئة دائرة العمل . تتنافس الشركات في إطار نوعين أساسيين من البيئة : البيئة العامة والصناعة الأكثر تحدياً . البيئة التنافسية . نناقش القوى الأربعة التي تحدد هيكل الصناعة ، وكيف يؤثر ذلك الهيكل على احتمال الربحية .

في الفصل الثالث ، نقدم أدوات لتحليل حالات القوة وحالات الضعف الداخلية . نقدم مفهوم سلسلة القيمة ، ونناقش بعض القدرات العامة التي تستخدمها الشركات للتنافس في صناعتها .

في الفصل الرابع ، ندرس كيف تطور الشركات استراتيجياتها التنافسية . علي الرغم من أن كل شركة يجب أن تضع مجموعة استراتيجياتها التنافسية الخاصة التي تلائم بصورة أفضل موقفها ، فإن معظم دوائر الأعمال تستخدم أحد ثلاث استراتيجيات أساسية : قيادة التكلفة المنخفضة ، التمييز ، والتركيز . يتم أيضاً تقديم الدور المحوري للإنترنت ، وكيف تؤثر دورة حياة المنتج في السوق على هذه الاستراتيجيات التنافسية العامة .

الفصل الخامس ، يفحص تأثير التغيرات البيئية والقوى الدافعة على مصادر الميزة التنافسية . إن الميزة التنافسية التي يتم تطويرها في فترة زمنية معينة ، غالباً قد لا تكون بنفس القيمة في فترات زمنية تالية . تتطلب التغيرات المحتملة في التكنولوجيا ، قنوات التوزيع ، اللوائح الحكومية ، وعوامل أخرى ، أن تضع الشركات استراتيجياتها للتعامل مع هذه التغيرات .

دور الجدارات الاستراتيجية في إبداع استراتيجية فعالة

The Role Of Strategic Competencies In Crafting an Effective Strategy

في بداية هذا الفصل حددنا الجدارة الاستراتيجية على أنها تجميع معين لدمج المهارات والرؤى التي تمكن الشركة من إبداع استراتيجية تتفق بصورة أفضل مع حاجاتها الذاتية . بالنسبة لكل من المكونات الجوهرية الست للاستراتيجية الفعالة ، توجد جدارة استراتيجية مقابلة : الرؤية ، خلق القيمة ، التخطيط

والشئون الإدارية ، الوعي بالعلامة ، إدارة أصحاب المصلحة ، والتكنولوجيا ذات القوة الرافعة .

على الرغم من أن الجدارة الاستراتيجية قابلة للتطبيق على كل المنظمات ، فإن تركيبة كل جدارة وقابليتها للتطبيق متفرد لكل شركة على حدة . على سبيل المثال ، الطريقة التي تستخدم بها شركة لإنتاج السيارات أنواعاً جديدة من التكنولوجيا ذات القوة الرافعة لتحسين جودة وكفاءة وقود سياراتها سوف تكون مختلفة تماماً عن تلك التكنولوجيا التي يستخدمها المطعم لجعل الأطعمة ذات مذاق أفضل ، وأن تسرع إعدادها . على نفس المستوى من الأهمية ، بالنسبة لكل شركات إنتاج السيارات التي تتنافس في نفس الصناعة (على سبيل المثال ، جنرال موتورز ، تويوتا ، BMW ، هونداي) كيف تستخدم كل شركة التكنولوجيا ذات القوة الرافعة لخلق قيمة تنافسية لنفسها سوف يعتمد على عوامل محددة بالنسبة لكل شركة (على سبيل المثال ، الطريقة التي تطور بها منتجاتها ، الطريقة التي تعمل بها مع الموردين ، سمعتها لدى العملاء ، طريقة تدريب وتنظيم أفرادها ، القدرة على تعلم الإلكترونيات الجديدة بسرعة) .

سوف نفحص داخل كل فصل كيف قد سعت المنظمات داخل الصناعات المتنوعة لبناء الميزة التنافسية أو التعامل مع التحدي التنظيمي ، الاستراتيجي الأساسي عن طريق إدارة الموضوعات التي تحيط بجدارة استراتيجية معينة . يطلق على هذه الأقسام " جدارة استراتيجية تحت التنفيذ" . صورة توضيحية لكيف تغرس أو تستخدم الشركات المختلفة المهارات والرؤى المرتبطة بجدارة معطاة بطريقتها المتفردة الذاتية التي سوف تزودك بإحساس عن مدى التعقيد ، ومع ذلك ، بالدينامية التي يمكن أن تكون عليها الاستراتيجية في الواقع .

جدارة الرؤية : تحدد وتضع الأهداف الاستراتيجية

تحتاج كل منظمة إلى أن يكون لها غرض أساسي تخطط على أساسه مستقبلها . إذا كان على المنظمات أن تتنافس بفعالية وتخدم عملاءها بصورة جيدة ، فإنها تحتاج إلى إقامة سلسلة من العلامات الإرشادية التي تركز جهودها على مدى فترة زمنية ممتدة . سوف تساعد هذه العلامات الإرشادية الشركة على توضيح الغرض من وجودها ، إلى أين تذهب ، وأين تريد أن تكون . ليس من المحتمل أن تكون الاستراتيجيات فعالة بدون إحساس بالاتجاه .

الرؤية . ترتبط الرؤية بأهداف الشركة الأعرض والأكثر رغبة . تصف الرؤية تطلعات الشركة إلى ما ترغب حقيقة في أن تكونه . الرؤى مهمة لأنها مصممة لتوظيف خيال أفراد الشركة ، وتحريك طاقاتهم لتحقيق غرض ، سبب أو غاية أعلى . تتمثل بعض الرؤى الأكثر فعالية في تلك التي تسعى الشركة من خلالها للسعي نحو التميز أو القيادة في بعض الأنشطة التي تربط كل أفرادها معاً في غرض عام . يجب أن يكون للرؤى جاذبية انفعالية قوية التي تشجع الأفراد على توظيف كل طاقاتهم وأذهانهم لتحقيق هذه الغاية . يمكن للرؤية القوية ، إذا تم تبنيها وتنفيذها بالكامل أن تضع المنظمة في مركز القيادة على مستوى الصناعة . في بعض الحالات ، قد تمكن الرؤية الشركة من " تغيير القواعد " في الصناعة لصالحها .

أمثلة الرؤى القوية التي غيرت وأعدت تحديد صناعات بكاملها تتضمن تلك الخاصة بشركة (CNN) Cable News Network ، الآن جزء من Time Warner . أسست في عام ١٩٨١ لتوفير تغطية إخبارية

على مدى ٢٤ ساعة يوميا . ازدهرت CNN من خلال مجازفتها في دفع شكل تليفزيونها الجديد إلى الأمام والذي سوف يصبح في النهاية مصدر الأخبار الأسرع للشركات وحتى الحكومات القومية . وحتى بعد إعادة هيكلة Time Warner حديثاً تبقى رؤية CNN الأفضل والأكثر اعتماداً عليها كمصدر للأخبار حول أي موضوع ، في أي مكان ، في أي وقت . على سبيل المثال ، أثناء " حرب الخليج الأولى " ١٩٩٠ . ١٩٩١ ، تشير التقارير على أن زعماء العالم بما فيهم صدام حسين ضبطوا مؤشراتهم على CNN لاستقبال التغطية السريعة والأحدث " لعمليات عاصفة الصحراء " .

في مثال صناعة المطاعم ، قد ازدهرت مكدونالدز وشركة Brinker العالمية بتوظيف رؤياهما الذاتية لما تعتقدانه فيما يجب أن تقدمه صناعة المطاعم إلى العملاء . ارتقى Ray Kroc مؤسس شركة مكدونالدز بفكرتها باعتبارها المورد القائد للأطعمة الجيدة ذات الأسعار المعتدلة لأي فرد في أي مكان . على الجانب الآخر ، Brinker العالمية ، قد ازدهرت بدفعها إلى الأمام رؤية مختلفة حول خدمة المطاعم ؛ إنها تعتقد أن كل وجبة يجب أن تكون تجربة مرحة ومثيرة .

في صناعة المشروبات الخفيفة لدى شركة الكوكاكولا رؤية قوية قد دعمت جهود الشركة في تحديد الكثير من المشروبات وصناعة المشروبات الخفيفة . تريد الشركة أن تتأكد من أن " مشروب الكوكا في متناول اليد " لأي عميل بصرف النظر عن مكان وجوده في أي مكان في العالم . هذه الرؤية البسيطة ولكنها قوية قد حددت جوهر غرض واستراتيجية الكوكاكولا في دخول وخدمة الكثير من الأسواق حول العالم . لا يوجد سوق مهما كان صغيراً بالنسبة لشركة كوكاكولا لا ينفذ رؤيتها .

في صناعة الاتصالات عن بعد وصناعة تشبيك أجهزة الكمبيوتر ، تقود شركة نظم Cisco تطوير حالة الفن التقني القائمة ، للمعدات التي تجعل " الإنترنت " تحت أصابع كل فرد . دوائر الأعمال ، الحكومات ، المنظمات الكبيرة ، والمستهلكين في منازلهم . نظم Cisco ، تلك الشركة التي لا يزيد عمرها عن عشرين عاماً ، قد نمت إلى أن أصبحت واحدة من الشركات الأمريكية الرائدة في مجال التكنولوجيا والأعلى قيمة في صناعتها . تحت قيادة مديرها العام التنفيذي John Chambers ، لدى نظم Cisco رؤية بأن كل الأنشطة العالمية سوف تتأثر بقوة بالإنترنت . على مدى السنوات القليلة القادمة ترى Cisco أن معظم تعاملات دوائر الأعمال سوف تتم عبر الإنترنت ، وأيضاً جزء كبير من تدريب وتعليم الوظيفة ، تجارة الأسهم واستثمارات الأفراد ، وحتى الرعاية الصحية خلال العلاج عن بُعد . يمكن تلخيص رؤية Cisco حول الإنترنت بإعلاناتها التي تتكرر كثيراً . هل أنت مستعد ؟ لوضع رؤيتها موضع التنفيذ ، قد كانت Cisco اقتحامية إلى حد كبير في تنمية دوائر أعمالها ، وخاصة عن طريق تملك عدد كبير من الشركات المبتدئة الواعدة التي تطور تكنولوجيا متميزة في صناعتها .

رؤى الشركة عادة عالية المقام ، وعادة تحاط بمستوى مرتفع من المثالية أو الرومانسية . إنها توفر تناغماً في الغرض الذي يعطي المنظمة السبب في وجودها . ومع ذلك ، لا تلغي الرؤى الخطوات الفعلية للاستراتيجية ، أو الطرق التي بواسطتها سوف تسعى إلى تحقيق غرضها . على الجانب الآخر ، تتجه رسالة الشركة إلى أساس تحقيق الرؤية .

الرسالة mission . تصف رسالة الشركة المنظمة في ضوء دائرة العمل التي تمارسه ، العملاء الذين تخدمهم ، المهارات التي تنوي تطويرها لتحقيق رؤيتها . الرؤى التي تتناول غرض وغايات الشركة تصبح أكثر تماسكاً و

"واقعية" في رسالة الشركة . بيان رسالة الشركات يكون أكثر تحديداً من الرؤى بمعنى أنه ينشئ الخطوط الإرشادية العريضة حول كيف تحقق أو تنجز الشركة رؤيتها على مدى فترة زمنية معينة . سوف تترجم الشركات رؤياها إلى بيان رسالة التي تبين حدود الشركة ، وتوفر إحساساً بالاتجاه . توضح بيانات الرسالة بصفة عامة بعض الأعمدة الأساسية في بناء الاستراتيجية . عملاء الشركة ، منتجات الشركة (السلع أو الخدمات) الأساسية ، والاتجاه الذي تنوي الشركة سلوكه عبر فترة زمنية في المستقبل .

على سبيل المثال ، يمكن تلخيص رسالة ماكdonaldز في أربعة حروف وصفها مؤسسها Ray Kroc في سنوات امتيازه الأكثر تبكيراً : QSCV (وهي الحروف الأولى من كلمات جودة ، خدمة ، نظافة وقيمة بالترتيب) . تتمثل رسالة ماكdonaldز (في المكاتب الرئيسة ، وفي مطاعمها الفردية) في تطبيق كل من هذه السياسات الأربع لإرضاء عملائها . أطعمة ذات جودة عالية ، خدمة سريعة وودية ، مطاعم نظيفة ، أسعار في متناول الأيدي ، تعبر عن أعمدة إرشادية التي تضع الأساس لاستراتيجيات شركة ماكdonaldز وممارساتها التنظيمية . بتنفيذ هذا البيان البسيط للرسالة تستطيع ماكdonaldز ترجمة رؤيتها إلى حقيقة على أرض الواقع .

الأهداف العامة والأهداف الفرعية . تصمم بيانات الرسالة لجعل رؤية المنظمة أكثر تماسكاً وواقعية بالنسبة لأفرادها . ومع ذلك ، لا تزال بيانات الرسالة لا تعبر عن الأهداف العامة أو الفرعية التي يجب تلبيتها لتحقيق الغرض الأوسع للشركة . لذلك ، الأهداف العامة والأهداف الفرعية مطلوبة لتوفير سلسلة من المهام المباشرة والقابلة للقياس والتي تساهم في رسالة المنظمة . الأهداف العامة والأهداف الفرعية عبارة عن النتائج المطلوب

تحقيقها داخل فترة زمنية محددة . على خلاف بيان الرسالة الذي يصف غرض الشركة بصورة أكثر عمومية ، فإن الأهداف تحدد الفترة الزمنية التي يتحقق خلالها إجراءات ونتائج معينة . تتضمن أمثلة الأهداف الآتي : تحقيق ٣٠ في المائة حصة تسويقية خلال سنتين ، مع زيادة الربحية بنسبة ١٥ في المائة خلال ثلاث سنوات ، وتطوير منتج جديد في ستة أشهر . الأهداف أدوات قوية لتجزئة بيان الرسالة إلى مهام محددة ، وما يترتب عليها من إجراءات ونتائج عبر أرجاء المنظمة ككل . من المحتمل أن كل جزء في المنظمة يخصص له مجموعة من الأهداف لإنجازها داخل فترة زمنية معينة . عندما توضع معاً ، يجب أن تؤتي رسالة المنظمة ثمارها في النهاية .

جدارة خلق القيمة : تحديد ما نفعه بصورة أفضل

من الأمور المحورية لوجود أية منظمة مدى جودة خلقها للقيمة في أماكن السوق . يجب أن تسلم المنظمات عملاءها قيمة اقتصادية جاذبة عن طريق إنتاج وتقديم سلع وخدمات مرغوبة . على نفس الدرجة من الأهمية ، تخلق المنظمات القيمة فقط إلى حد أن تميز جهودها عن تلك الجهود التي تبذلها المنظمات المنافسة . تكون استراتيجية الشركة على مستوى من القيمة فقط عند مستوى التميز الذي تحققه تلك الاستراتيجية .

التركيز على العميل . تخلق المنظمة ميزة تنافسية فقط عندما يكون العملاء على استعداد لدفع أسعار مقابل منتجاتها والتي تولد عائداً اقتصادياً يكون أعلى من تكلفة رأس المال . في الواقع ، لكي تكسب الأرباح اللازمة للبقاء في دائرة العمل ، يجب أن تحدد الشركات من هم العملاء الذين يمكنها أن تخدمهم بصورة أفضل ، وتركز جهودها على التطوير والتعامل في المنتجات والخدمات التي تلائمهم . تعني هذه الحقيقة القائمة على الربح أنه من غير

المحتمل إلى حد كبير أن تكون الشركة مورداً لكل الأشياء إلى كل العملاء . بدلاً من ذلك ، يجب على الشركة أن تطور اقتراح قيمة الذي يدرس ما يريده العملاء حقيقة ، وماهية المنتجات (أو الخدمات) التي سوف تقدمها الشركة بالأسعار المناسبة . تطوير وتطبيق اقتراح القيمة (عملاء مناسبون + منتجات (أو خدمات) مناسبة = عائد اقتصادي) يضع الأساس الاقتصادي لكل ميزة تنافسية في الشركة .

التركيز على المنافس . يتطلب بناء الميزة التنافسية أن تفعل المنظمات الأشياء بصورة تختلف عن الشركات المنافسة لها . عندما يقدم كل المنافسين في نفس الصناعة نفس المنتجات إلى نفس العملاء ، تختفي الأرباح . بدلاً من ذلك ، يجب أن تستمر المنظمات في البحث عن طرق لمنع الشركات المنافسة من تقليد جهودها لكي تصبح متميزة . يتطلب القيام بهذا ليس فقط فهم الصناعة ، ولكن أيضاً طبيعة المنافسة . تتوقع الاستراتيجية الفعالة إمكانية ، أو حتى احتمال دخول شركات منافسة جديدة إلى الصناعة . قد يؤدي المنافسون الجدد الأشياء بصورة مختلفة تماماً عن الشركات المنافسة القائمة . هذا هو السبب في أن فهم منافسيك فكرة محورية وراء الاستراتيجية .

التخطيط والشئون الإدارية : جعل كل شيء ملائماً

يمكن أن توفر الرؤية القوية واقتراح القيمة الجذاب عناصر أساسية لاستراتيجية الشركة . ومع ذلك ، سوف لا تحقق الاستراتيجية أداءً عالياً ونتائج مرغوبة أخرى ، إذا لم تعمل كل الأطراف معاً بصورة جيدة للتحرك في اتجاه موحد . تركز الجدارة الأوسع للتخطيط والشئون الإدارية على موضوع تحقيق ترتيب الوقوف صفاً واحداً ، أو بعبارة بسيطة ، يجب أن يضمن

المديرون الأكفاء أن كل الأطراف في المنظمة يتناغمون معاً لتدعيم الاستراتيجية . بعض المصادر الأكثر أهمية للتناغم :

تناغم النشاط . يمكن القول ببساطة ، هل لدينا كل الموارد الملائمة لأداء الأنشطة اللازمة لخلق وتسليم اقتراح القيمة الصادر عن المنظمة ؟ هل التنظيم على مستوى المهمة ؟ هل معامل البحوث والتطوير (R&D) تعمل على المشروعات الصحيحة التي سوف تطور منتجات مربحة وتحسن عمليات الإنتاج ؟ هل المصانع تنتج السلع ذات الجودة الأفضل إمكانية مستخدمة المواد الصحيحة والعمليات الصحيحة ؟ هل يضع التسويق الرسالة الأفضل للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين ؟ هل نحن نزود عملائنا بمستوى ونوع الخدمة التي يتوقعونها ؟ هل نحن نقوم بأداء بعض الأنشطة التي قد يؤديها موردنا لنا على نحو أفضل ؟

تناغم الشركة . بالنسبة للشركات التي تعمل على خطوط دوائر أعمال متعددة، هذه مسألة محورية . كيف يمكن أن نصل بوحدةنا التنظيمية للعمل معاً ؟ ما نوع الأنشطة التي يجب أن تشترك فيها معاً دوائر أعمالنا ؟ كيف ننقل الموارد بين وحدات دوائر الأعمال ؟ هل يمكن أن نخفض التكاليف بدمج أنشطة معينة من وحدات دوائر أعمال مختلفة ؟ كيف ندعم اقتراحنا للقيمة بأداء أنشطة من دوائر أعمال مختلفة معاً ؟

تناغم التحالف . إذا كنا نعمل معاً مع شركات أخرى ، هل لدينا شركاء ملائمون ؟ هل استراتيجياتهم تتفق معنا ؟ هل هذه المشاركة تساعدنا على التعلم وأداء الأشياء بصورة أفضل ؟

تناغم الأفراد . هل أفرادنا مديرون ومهرة لأداء المهام المطلوب إنجازها ؟ هل نعين الأفراد الملائمين لمنظمتنا ؟ هل ننمي أفرادنا لكي يتحسن أدائهم ؟

تناغم نظم المكافآت . هل يكافأ أفرادنا إلى حد كاف ومناسب على جهودهم ومخرجاتهم ؟ هل نشجع أفرادنا على بذلك أفضل ما لديهم ؟

تناغم " الاتصالات " . هل تجري اتصالاً واضحاً وأميناً بين أفرادنا ؟ هل يفهم الأفراد الغرض من استراتيجياتنا ؟ هل اتصالاتنا مع عملائنا فعالة ؟ هل نتعلم منهم ؟ على نفس المستوى من الأهمية ، هل ننصت وننخرط مع القاعدة العريضة من أصحاب المصلحة لدى منظمتنا ، بما في ذلك الأعضاء البارزين في المجتمع الذي نخدمه ؟

الجدارة الاستراتيجية : تحت التنفيذ

التخطيط والشئون الإدارية^(٣) : Charles Schwab

في عام ٢٠٠٠ ، اشترت شركة Charles Schwab ، أحد بيوت القطع (الخصم) الرائدة في مجال السمسرة الشركة المالية U.S. Trust مقابل ٣.٢ بليون دولار لتمديد ذراعها إلى مجموعة جديدة من العملاء . شركة U.S. Trust واحدة من أكبر الشركات الموردة لخدمات إدارة الأصول للمنظمات والأفراد القمم من الأغنياء ultra – rich . في مواجهة للمنظور بأن شركات السمسرة online بدأت تنال بشدة من مركز Schwab التنافسي (على سبيل المثال E.Trade, Ameritrade, T D Waterhouse) في خدمة السوق الجماهيري ، بدأت Schwab تتبع قاعدة العملاء الأكثر ثراءً . ومع ذلك ، كانت العلاقة بين عمليات Schwab لتشغيل السمسرة ، وشركة U.S. Trust ، قوية جداً منذ البداية .

أثناء عقد الثمانينيات (١٩٨٠) والتسعينيات (١٩٩٠) نمت شركة Schwab عن طريق تزويد المستثمرين بتسعير مخصص للتجارة في الأسهم وأدوات مالية أخرى . بتقديم فرصة للمستثمرين بأن يدفعوا مبلغاً قليلاً جداً على عملياتهم يصل إلى ٣٠ دولار فقط ، قد نمت قاعدة حساب

Schwab إلى الملايين من المستثمرين . لقد فضل المستثمرون الأفراد Schwab لأنها قدمت بعض نفس الخدمات التي تقدمها بيوت السمسرة ذات الخدمات المتكاملة (على سبيل المثال ، Merrill Lynch) بدون عمولات مرتفعة . ينتمي Schwab التقليدي إلى مجموعة " الأغنياء الجماهيريين " الذين يستثمر كل منهم ما بين ١٠٠.٠٠٠ إلى مليون دولار ، ويفضل أن يتخذ قراراته بنفسه حول كيف يستثمر .

عندما اشترت Schwab شركة U.S. Trust ، واجهت في الحال صعوبات في العمل والاتصال مع المستثمرين الماليين الذين أظهروا نوعاً مختلفاً تماماً من الخدمة المالية . متوسط حجم الحساب في شركة U.S. Trust حوالي ٧ مليون دولار . ومع ذلك ، اختلفت إدارة U.S. Trust جوهرياً عن منهج شركة Schwab ذات السوق الجماهيرية . أسس U.S. Trust في الخمسينيات (١٨٥٠) في القرن التاسع عشر كبار رجال الصناعة الأثرياء جداً ، واكتسبت الشركة ولاءً قوياً عبر الأجيال المتعددة ، حيث اعتمدت أسر الأعضاء المساهمين عليها لتقديم تشكيلة كاملة من الخدمات ، وحتى التخطيط المالي عندما تمر الأسرة بتغيرات معينة (على سبيل المثال ، حالات الانفصال ، أو مواليد جديدة) . العلاقة بين مستشار U.S. Trust علاقة طويلة الأجل وراسخة .

أرادت Schwab من كبار المستثمرين لديها أن ينقلوا أصولهم إلى U.S. Trust . ومع ذلك ، لأن الأخيرة تتقاضى أتعاباً سنوية مرتفعة على مبلغ الاستثمار ، فإن الكثير من عملاء Schwab عارضوا فكرة الدفع إلى شخص ما آخر لإدارة أموالهم . في نفس الوقت ، الكثير من الخبراء الاستشاريين لدى U.S. Trust لم تعجبهم فكرة تقديم خدماتهم إلى قاعدة من العملاء لديهم حسابات صغيرة نسبياً مقارنة بتلك التي لدى الأسر

الثرية .

بسبب التكاليف العالية لمستوى الخدمة الأساسي في شركة U.S. Trust ، ألغت Schwab المكافآت السنوية والمزايا النقدية التي تدفعها إلى كبار الخبراء الاستشاريين ومديري الحوافظ المالية . سادت حالة من عدم الثقة بين المديرين من U.S. Trust والمديرين من Schwab لأن الجانبين في الشركة كانا غير قادرين على التعاون . لم تساير الاستراتيجيات المطبقة في شركة Schwab على العملاء من الأثرياء الجماهيريين الحاجة المطلوبة للعملاء من U.S. Trust . الكثير من خبراء U.S. Trust الاستشاريين قد تركوا الشركة للالتحاق بشركات منافسة ، أو لكي يبدأوا شركاتهم الذاتية لإدارة أموال كبار الأثرياء . في نفس الوقت ، بدأت عمليا سمسة القطع (الخصم) الجوهرية لدى Schwab تنهار ، وبدأ عدد متزايد من العملاء نقل حساباتهم إلى المنافسين مثل Fidelity Investments . لوقف تدفق نزيف العملاء المنسحبين ، خفضت Schwab أتعاب تجارتها online بنسبة ٣٣ في المائة في يونيو ٢٠٠٤ . في نفس الوقت ، وحتى كتابة هذا المؤلف ، فإن مصير U.S. Trust معلق في الهواء على الرغم من أن Schwab تنكر وجود أي مصلحة لها في بيعها .

جدارة الوعي بالعولمة : المنافسة في عالم صغير

يوجد القليل من الشك حول أن كل شركة تتنافس في مكان سوق يتحول بصورة متزايدة إلى العالمية . لقد أصبح المستهلكون حول العالم أكثر ذكاءً وانتقائية حول ما يريدون شراءه . أسواق جديدة تفتح بسرعة في الصين والهند ؛ هذه البلدان هي أيضاً أماكن توالد شركات جديدة متنافسة بشراسة

في سلسلة واسعة من الصناعات . مع قليل من الاستثناءات تنهار بصورة متواصلة الحواجز التجارية بين البلدان والمناطق المختلفة . يفتح هذا الأبواب على مصراعيها أمام الشركات الأمريكية لكي تقتنص الفرص الضخمة لدخول أسواق لم يكن سهلاً الوصول إليها سابقاً . تجري الشركات حالات اندماج عبر الحدود القومية لتشكل مشروعات متعددة الجنسيات عملياً . على سبيل المثال نتج عن الاندماجات ، التملكات والمشروعات المشتركة عبر الحدود عمالقة مشهورة في دنيا الشركات مثل ؛ في دنيا صناعة الأدوية : Glaxo ، وفي صناعة السيارات : Daimler Chrysler and Renault / Nissan ؛ وفي الفضاء Airbus ؛ وفي الإعلان WPP Group . على الرغم من أن المديرين يحتاجون إلى الوعي بالتطورات العالمية في ميادين متنوعة (على سبيل المثال ، السياسة ، الدبلوماسية ، التنافس على مستوى المناطق الجغرافية) ، فإن تركيزنا يتناول ثلاث أوجه مختلفة :

الفرص والتهديدات توجد في كل مكان . تقدم العولمة سلاحاً ذو حدين . على أحد الجوانب ، التصنع السريع ، ودخول عشرات الملايين من الأفراد إلى الطبقة المتوسطة كل عام ، يقدم فرصاً ربحية أمام الشركات للوصول إلى عملاء جدد . على سبيل المثال ، الطلب الهائل على أنصاف الموصّلات semiconductors ، الصلب ، البلاستيك ، والآلات الصناعية في الصين يقدم فرصة غير مسبوقة أمام الشركات الأمريكية ، الأوروبية ، اليابانية ، وكوريا الجنوبية لخدمة هذا السوق الضخم . الأسعار في حالة ارتفاع حالياً بالنسبة للكثير من المنتجات والسلع التكنولوجية المطلوبة في الصين . في نفس الوقت ، النمو الهائل في الاقتصاد الصيني يجلب معه ازدهار آلاف الشركات المنافسة المحلية التي من المحتمل أنها سوف تتحدى بدورها

الشركات من البلدان المتقدمة على مدى العقد التالي . بدأنا بالفعل نشهد هذا الاتجاه ، حيث بدأت الصين تصدر أجهزة التلفزيون ، المنسوجات ، الساعات ، الأثاث ، وحتى بعض أنواع شبكات الكمبيوتر المتقدمة ، وأيضاً الدوائر المتكاملة .

في المفهوم الأكثر اتساعاً ، تعني العولمة أن تبقى الشركات يقظة لأنواع جديدة من الشركات المنافسة التي قد تقفز من أي منطقة من العالم . لقد شاهدنا بالفعل الظهور والنجاح السريع لمثل هذه الشركات المتنوعة كما في حالة Nokia (فنلندا) ، Ikea (السويد) ، تويوتا (اليابان) ، Samsung (كوريا الجنوبية) ، Wipro and Infosys Tech (الهند) ؛ Embracer (البرازيل) . قد بدأت هذه الشركات تتنافس من أجل حصة على مستوى السوق العالمي ، وفي نفس الوقت تتنافس مع الشركات الأخرى في أي مكان .

ممارسات مختلفة في دوائر الأعمال . الشركات الآتية من مناطق مختلفة من العالم تجلب معها توقعات مختلفة حول كيفية أداء الأعمال . في كثير من الحالات ، تأتي ومعها أيضاً مستويات متوقعة لخدمة العملاء ؛ وبعض المنتجات ذات القيمة الأعلى (على سبيل المثال ، خطوط طيران سنغافورا في خطوط الطيران ، BMW في صناعة السيارات ، Samsung في سلسلة الصوت . تنقيح نظام التخزين الأسطوري لدى تويوتا والذي يطلق عليه " في التوقيت المطلوب بالضبط Just in time " ، وأيضاً المنهج المميز لتحسين الجودة ، قد أصبح نموذجاً حقيقياً للدور بالنسبة لأي صناعة في أي مكان . ومع ذلك ، تعني العولمة أيضاً أنه يجب على الشركات أن تبقى حريصة من ممارسات دوائر الأعمال التي قد لا تكون مألوفة ، وفي بعض الحالات ، قد تكون غير مرغوبة (على سبيل المثال استخدام الرشوة للحصول على

معلومات داخلية في الشركات أو في الأسواق) . منهج حوكمة الشركات (محاكاتها للحكومات) . هذا المنهج الحديث نسبياً . يمكن أن يختلف على نطاق واسع باختلاف التقاليد والممارسات القانونية .

الوعي الثقافي . ليس هناك شك في أن خدمة العملاء في أسواق جديدة قومية أو محلية تتطلب تقييماً ذا كياسة للثقافات والحساسيات المحلية . لأن هذا الموضوع بمفرده يمكن أن يوفر الأساس لوضع كتاب كامل بذاته ، فإننا نقدم هنا توجيهها قليلاً مباشراً و متماسكاً . ومع ذلك ، الوعي الثقافي يمثل موضوعاً بارزاً جداً لأنه يرتبط بالعمل مع الموردين ، العملاء ، والشركاء المتحالفين من أجزاء مختلفة عبر العالم . أيضاً الوعي الثقافي موضوع ضخم ، حيث يرتبط بحالات الاندماج والتملك بين الشركات عبر الحدود . تقدير كيف يرى الأفراد من ثقافات قومية مختلفة الموضوعات الاستراتيجية المعقدة ، يمكن أن يوفر مصدراً حقيقياً للميزة التنافسية الخاصة بالمنظمات التي تسعى إلى توسيع نطاق معرفتها . تنمية التنوع الثقافي يمكن أن يساعد المنظمات على " رؤية " الفرص ، التحديات ، وموضوعات أخرى من " عدسات استراتيجية " متعددة .

الجدارة الاستراتيجية : تحت التنفيذ

التنافس في الأسواق العالمية^(٤) : Philips Electronics

شركة فيليبس للإلكترونيات واحدة من أكبر الشركات المنتجة على مستوى العالم للمعدات الطبية ، الإلكترونيات المنزلية ، شبه الموصلات ، تكنولوجيات الشاشة المسطحة ، والأجهزة المنزلية . فيليبس شركة أوربية تفتخر جداً بسجلها في التجديدات (لها ١٠٠.٠٠٠ براءة اختراع) ، لقد قادت فيليبس باستمرار العالم في تطوير الكثير من التكنولوجيات المهمة . على سبيل المثال ، كانت رائدة في تكنولوجيات أشعة × الطبية ، الكاسيت

المسموع ، ماكينة الحلاقة الكهربائية ، واليوم تكنولوجيا القرص المضغوط (بالاشتراك مع Sony اليابانية) . ومع ذلك ، بالنسبة لميولها الابتكارية داخل المعامل ، فإنها تناضل من أجل التنافس مع المنتجات المماثلة من ماتسوبيشي ، Sony ، وسامسونج في أماكن السوق .

العامل اللافت وراء تميز سجل فيليبس في التجديد أن الشركة قد شجعت منذ وقت طويل البحث العلمي والمشروعات الضخمة التي تنتج عائدات محتملة ضخمة . بينما تغرس التجديد ، قد سوقت فيليبس منتجاتها في أسواق مختلفة من العالم بصورة منفصلة . على الرغم من أن جذور فيليبس في هولندا ، فقد تطلعت الشركة تاريخياً إلى أسواق أكبر في U.S. ، أمريكا اللاتينية ، آسيا ، وباقي أوروبا من أجل نموها المتزايد . لأن هولندا بذاتها توفر سوقاً وطنية أصغر من أن تساعد على النمو ، فقد كانت فيليبس واحدة من الشركات الأولى التي تضع وتطبق استراتيجية على مستوى العالم، والتي شهدت النمو المتواصل والربحية على المستوى المحلي من عملياتها التشغيلية . جاء الكثير من تجديدات فيليبس من معاملها الضخمة في كل من U.S. ، أوروبا ، أستراليا ، وكندا . بمضي الوقت ، اعتمدت فيليبس بثقل كبير على شركاتها التابعة المحلية لتصنيع الكثير من منتجاتها المتميزة للبيع في الأسواق القومية والأكثر محلية .

نجحت هذه الاستراتيجية القائمة على التجديد مع فيليبس على مدى عقود من الزمن . في النهاية جاء تركيز فيليبس على تطوير المنتجات من أجل الأسواق المحلية تحت ضغوط اقتصادية شديدة من المنافسة اليابانية أثناء عقد الثمانينات (١٩٨٠) . اعتماداً على سوق محلي أكبر كثيراً لتوفير حجم حساس ، بدأت الشركات اليابانية المنافسة مثل ماتسوبيشي الكهربائية ، Sony ، JVC ، وتوشيبا إنتاج أجهزة إلكترونية منزلية ،

ومنتجات أخرى عالية التكنولوجيا بتكاليف منخفضة على مستوى الوحدة . على خلاف فيليبس، كانت الشركات اليابانية قادرة على إنشاء مصانع أكبر كثيراً والتي كانت فائقة الكفاءة . بمضي الوقت ، كانت هذه الشركات قادرة على تجاوز مكانة فيليبس في كثير من الأسواق من خلال الإنتاج عالي الجودة ومنخفض التكاليف ، على الرغم من أن معظم الإنتاج لا يزال يتم في اليابان . مقارنة مع Sony ، واجهت فيليبس أيضاً صعوبات كبيرة في بناء اسم علامة تجارية يمكن إدراكه بسهولة على النطاق العالمي .

انطلاقاً من إدراك هذا التحدي التنافسي ، قد حاولت فيليبس إعادة هيكلة عملياتها التشغيلية لكي تنافس بفعالية أكبر هذه الشركات على مدى العقدين الأخيرين . مديرها العام التنفيذي الحالي Gerard Kleisterlee يشرف على مشروع ضخم لإعادة تنظيم فيليبس بهدف الجمع بين العمليات التشغيلية والممارسات التنظيمية المتباينة في نظام أكثر تماسكاً . يريد المدير العام التنفيذي من فيليبس التي تفصل تقليدياً بين وحدات دوائر أعمالها أن تصل وتنسق أنشطتها لتحقيق وفورات لافته في التكاليف وتسليم منتجات ذات ميزة رائدة إلى السوق بسرعة . في نفس الوقت ، قد قررت الشركة أن تخصص الكثير من مواردها إلى فرص عالية النمو في دوائر أعمالها الجوهرية التي تتضمن الطبية ، الإلكترونية ، والشاشة المسطحة . تضم فيليبس أيضاً أنشطة تسويقها وتوزيعها شديدة التشتت للتخلص من حالات التكرار والتكاليف العالية . على المديرين الآن في كل مناطق فيليبس أن يحققوا وينسقوا استراتيجياتهم وأنشطتهم بصورة أكثر تكراراً .

يضاف إلى ذلك ، قد كونت فيليبس سلسلة واسعة من علاقات المشاركة التكنولوجية مع شركات من كل أنحاء U.S. والشرق الأقصى . مع مجموعة LG في كوريا الجنوبية شكلت فيليبس شركة منفصلة تحت اسم

LG Philips LCD ، والتي أصبحت ثاني أكبر منتج لسائل الكريستال الذي تصنع منه شاشات العرض التي توجد في التليفزيونات خلية التليفونات ، والكاميرات الرقمية . أيضاً ، كونت فيليبس حديثاً فريق عمل مع منتج صيني للمعدات الطبية ، معروفة شركته باسم Neusoft . الشركة المشكلة حديثاً تحت مسمى النظم الطبية Philips . NeuSoft سوف تنتج أجهزة تصوير طبية (على سبيل المثال ، أجهزة المسح CT ، وأجهزة أشعة ×) للاستخدام في الصين . في حقل الدوائر المتكاملة المتقدمة ، اشتركت فيليبس مع شركة تايوانية لتصنع شبه الموصلات للقيام بالتصميم المشترك والإنتاج المشترك للشرائح عالية التميز التي سوف تدعم أجهزة الجيل الثاني والإلكترونيات المنزلية . إنها تعمل أيضاً مع Samsung في كوريا لإنتاج أحدث تكنولوجيايات التليفونات الرقمية التي سوف تسمح للناس بإجراء تعاملات مالية وغيرها مؤمنة خلال محفظة إلكترونية . لدى فيليبس أيضاً طموحات كبيرة في أن تكون مورداً مهماً للتكنولوجيايات الرقمية الجديدة كمراكز ترفية منزلية في المستقبل . على سبيل المثال ، تأمل فيليبس أن تبني شرائح Chips ، أجهزة العرض الجماهيرية المسطحة ، نظم الصوت ، ومكونات حساسة أخرى والتي سوف تحول الطريقة التي يتمتع الناس من خلالها بوقت فراغهم في حجرات المعيشة . من المحتمل أن أجهزة المنزل في المستقبل سوف يرتبط كل منها بالأخرى من خلال تكنولوجيايات تشبه الإنترنت التي تقدم سهولة وملاءمة أكبر في الاستخدام .

التحول الاستراتيجي لشركة فيليبس يتم تصميمه للتنافس بفعالية أكبر في أماكن سوق عالمي شديد الارتباط بصورة متزايدة . ومع ذلك ، تمثل عملية تغيير الممارسة التنظيمية في فيليبس مجهوداً طويلاً الأجل ومستمر ، الذي قد ساعد بالفعل الشركة على أن تصبح أكثر ربحية وأكثر سرعة في

جدارة التكنولوجيا ذات القوة الرافعة :

البقاء على الميزة الفاصلة

التكنولوجيات والتجديدات الحديثة تعيد تحديد تقريبا كل مصنع يمكن تخيله . التكنولوجيا بذاتها ليس لها قيمة كبيرة ؛ ومع ذلك ، تقدم التكنولوجيا قيمة وميزة تنافسية كبيرة للمنظمات التي يمكنها احتواءها واستخدامها بطرق متميزة . تحدث التطورات في التكنولوجيا كل يوم ، في كل مكان . الكثير من الناس يرتبط بالإنترنت من خلال تكنولوجيا متقدمة ، وتستخدمها دوائر الأعمال لتحويل عملياتها ، والطريقة التي تتفاعل بها مع عملائها ، مورديها والشركات الأخرى . ومع ذلك ، تذهب التكنولوجيا إلى ما وراء الإنترنت ، لكي تضم الطرق المتقدمة لتصنيع المنتجات بجودة محسنة وتكاليف منخفضة؛ طرق جديدة لعلاج المرضى بأقل ما يمكن من الألم ، المخاطر، والتكاليف المالية ؛ مصادر جديدة للبحوث ، المعلومات والمعرفة التي تمهد الطريق أمام أدوية متقدمة ، المواد البلاستيكية ، مواد صديقة للبيئة ، ومواد غذائية . تذكر أن التكنولوجيا تنتج فقط الميزة التنافسية إلى الحد الذي تكون المنظمة قادرة على رفع قوتها بطريقة متميزة . بعض التأثيرات الأكثر أهمية على الاستراتيجية الناتجة عن التكنولوجيا تتضمن الآتي :

التجديدات الأسرع . وصول قوة إجراء حساب رخيصة ، وجود الإنترنت في كل مكان ، والإمكانية الواسعة لتوفير الموهبة على مستوى العالم ، جعل من الممكن خلق ، اختبار ، وإنتاج ، وتسليم سلع وخدمات ذات تميز لاجباري مع سرعة وجودة غير مسبوقة .

الشركات الكبيرة تعمل ببطء ورشاقة . عندما تستخدم بصورة مبتكرة تستطيع التكنولوجيا أن تساعد الشركات الكبيرة على أن تصبح أكثر حيوية لكي

تنافس بفعالية أكبر . تستطيع التكنولوجيا مساعدة الشركات الكبيرة على التغلب على بعض العقبات التقليدية أمام التدفق السريع للمعلومات الذي يحدث أحيانا عندما تصبح العمليات كبيرة ومعقدة .

الشركات الصغيرة تنصرف كالكبيرة . وبالمثل عند استخدامها بصورة ابتكارية تستطيع التكنولوجيا مساعدة الشركات الصغيرة المبتدئة على اكتساب المزايا التي عادة مرتبطة بالشركات الضخمة . على سبيل المثال ، تمكن "الإنترنت" على نحو متزايد الشركات الصغيرة وحتى الأفراد من البيع مباشرة إلى الشركات الضخمة بحثاً عن أفضل سعر ممكن تقريباً لكل سلعة أو خدمة . على سبيل المثال ، eBay تزدهر بتقديم نظام تعامل في صفقات قائمة على المزادات العالمية online ، والتي تسمح لك لأي فرد بأن ينشئ متجرًا افتراضياً لبيع سلعة وخدماته بأقل ما يمكن من التكاليف العامة .

الجدارة الاستراتيجية : تحت التنفيذ

التجديد في شركة Sony^(٥)

شركة Sony واحدة من أكبر الشركات العالمية المجددة بنجاح في المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية . على مدى تاريخها قد أدهشت Sony وأبهجت بثبات العملاء بمنتجاتها رائعة التصميم ، صديقة المستخدم ، عالية التكنولوجيا ، وذلك سنة بعد أخرى . الكثير من ابتكاراتها الأسطورية . [الراديو الترانسسستور في حجم الجيب ، Walkman راديو كاسيت قابل للحمل ، (VCR) ، مسجل فيديو كاسيت ، جهاز تليفزيون ثالوثي النظام ، القرص المضغوط (CD) ، والأحدث في التكنولوجيا Mini Disc - قد حددت حالة فن الإلكترونيات الاستهلاكية من السبعينيات (١٩٧٠) وحتى التسعينيات (١٩٩٠) . ابتكاراتها الأكثر حداثة مثل سلسلة Play Station ٢ ، ٣ في نظام ألعاب الفيديو ، وأيضاً مسجل PS (قرص الفيديو الرقمي) ،

الكاميرات بدون أفلام الرقمية Mavica وذاكرة الإشارة الضوئية flash ، وأجهزة العزف الموسيقي MP3 ، وتليفزيونات الشاشة المسطحة المتقدمة ، وغيرها . تعتقد Sony أنك " لا تبحث عن الطلب ، ولكن أخلق الطلب" .

في الماضي ، قد استفادت Sony من التغيرات التكنولوجية وتلك المرتبطة بالسوق عن طريق التعلم والريادة ، بدلاً من تتبع المنافسين في سباق الابتكارات . تفضل Sony أن تنشر شجاعتها في التجديد والابتكار وفطنتها التسويقية إلى خلق طبقات جديدة تماماً من المنتجات والتكنولوجيات، التي حتى لم يتوقعها العملاء . عادة ، تختار Sony فرق عمل عديدة يتابع كل منها تكنولوجيا مختلفة ؛ لكي تعمل على نفس مشكلة التطوير . على سبيل المثال ، عملت خمسة فرق على CD الشركة لتشغيل الموسيقى في فترات مختلفة ، وحديثاً مشروع Mini Disk . بتشجيع المنافسة القوية بين الفرق ، ووحدات تطوير المنتج ، تزيد Sony من احتمال أن تنبثق تكنولوجيا محورية أو فكرة منتج باعتبارها رائدة . يضاف إلى ذلك ، يساعد العمل مع تكنولوجيا مختلفة Sony على تعلم أي المنتجات من المحتمل أن تكون الأكثر سهولة في تصنيعها والتحسين بمضي الوقت . بالعمل مع تصميمات مختلفة ، ورؤية كيف سوف يكون من المحتمل أن يستخدم العميل المنتج من زوايا مختلفة ، تستطيع Sony تحسين منتجاتها باستمرار بمضي الوقت بإضافة أوجه جديدة وتصميمات عصرية . هذا المنهج التجديدي يعطي Sony ميزة سوق على منافسيها .

منهج Sony المتميز في خلق منتجات وتكنولوجيا جديدة ، قد أحدث العجائب للشركة . ومع ذلك ، تفضل الشركة في أن تطور تكنولوجياها المبتكرة ذاتياً يعني أن Sony تواجه مخاطر كبيرة إذا لم تنجح فكرة المنتج . على سبيل المثال ، آلة العزف الموسيقي Apple iPod

MP3 قد كانت أساساً أكثر شعبية من Sony Walkman MP3 ، على الرغم من سعر iPod المرتفع . واجهت Sony صعوبات حتى في أعمال التليفزيون ، عندما هزمتها شركات أخرى منافسة مثل Samsung و Sharp في السوق في عام ٢٠٠٣ . تعتبر Sony أن استراتيجياتها في " خلق الطلب " تمثل ميزتها التنافسية . على الرغم من هذه النقائص . تتضمن آلات Sony الأحدث ، تكنولوجيا ذات مزايا فاصلة ، ومعالم من منتجات كانت يوماً ما منفصلة . على سبيل المثال شاشة Sony التليفزيونية الجديدة تسمح للمشاهدين بمراجعة القنوات من خلال عصا مفرحة صغيرة جداً ، وتتضمن نظام مكبر 3-D لتدعيم الصوت . لقد عمل فريق تطوير التليفزيون مع قسم مباريات الفيديو في Sony لإعطاء الجهاز إحساس بحرارة المباراة . الترجمات في المستقبل من أجهزة علامات Qualia and Wega التجارية سوف تتضمن تكنولوجيا تشغيل الصورة التي يمكن أن ترتقي بجودة الصورة من التليفزيون ذي المواصفات العادية إلى التليفزيون ذي الوضوح العالي ، بل والعالي جداً ultzahigh .

لا تزال Sony تعتقد أنه في إمكانها أن تخلق فرصاً للأعمال في المستقبل . إنها تتنافس باقتحام عنيف مع مايكروسوفت (نظم مباريات فيديو Xbox) ، وتعمل الآن على خلق " حجرة المعيشة الرقمية " . في سعيها من أجل السيطرة المستقبلية على معايير أجهزة ترفية الجيل التالي . تختبر Sony فئة جديدة تماماً من نظم التوضيح العالي جداً DVD باستخدام تكنولوجيا " الأشعة الزرقاء " . تقدم الأشعة الزرقاء طاقة تخزينية تصل إلى ١٦ ضعفاً طاقة تخزين DVD التقليدية ، على الرغم من أنه كان يجب على Sony أن تتنافس ضد المنتجات المماثلة في Toshiba و NEC التي تطور ترجمتها الخاصة من DVD . المبالغة المستمرة في تكلفة تطوير

التكنولوجيا أجبرت إدارة Sony على أن تعيد تفكيرها حول كيفية أن يكون لمنتجاتها الريادة المتميزة في السنوات الحديثة . ولأن Sony تحاول أن تكون الأسرع في التجديد والابتكار ، فإنها تسعى إلى شركاء تكنولوجيا وتسويق جدد مثل مايكروسوفت لتطوير منتجات جديدة بصورة مشتركة (على سبيل المثال ، آلات عزف موسيقي رقمية ، قابلة للحمل) . أيضاً تشجع Sony فرقها الداخلية لتطوير المنتج على العمل أكثر قرباً بعضهم من البعض الآخر عبر الوحدات التنظيمية المختلفة ، لضمان عدم ضياع الأفكار الجيدة .

حيث تتضمن المنتجات التكنولوجية من الجيل التالي أنصاف الموصلات ذات التميز القاطع ، وتكنولوجيات عرض أخرى ، تعمل Sony الآن مع توشيبا ، و IBM لتطوير أجهزة تشغيل متناهية الصغر والتي سوف تعمل كمخ إلكتروني بلوحة مفاتيح التحكم لألعاب الفيديو من Play Station 3 وتطبيقات أخرى . هذه الشريحة السيليكونية التي تعرف بالخلية " The cell " من المحتمل أنها سوف تجد استخدامها الأول في تكنولوجيا الكمبيوتر الجديدة التي سوف تدعم جذرياً بإحداث تأثير خاص والرسوم المتحركة بالنسبة لهوليوود . تصوير الملامح التي قد تغير الطريقة التي تلجأ إليها دائرة عمل السينما في Sony لاستخدام تكنولوجيا خلق الأفلام . قد تمكن أجهزة تليفزيون المستقبل المشاهدين في أن ينقل شخصية تليفزيونية ويدخلها في مباراة فيديو من خلال " The cell " الملحقة . على الأقل ، من المتوقع أن نفس هذه الشريحة تحسن تناول الحجم الضخم من تدفقات الفيديو والبيانات التي تشعها نظم القمر الصناعي والكابل إلى تليفزيونات الشاشة المسطحة .

جدارة أصحاب المصلحة: ما معايير القرارات المستخدمة ؟

يساعد مفهوم الاستراتيجية المديرين للتعامل مع الحقائق التنافسية . ومع ذلك، التنافس ليس هو العامل الوحيد الذي يجب أن يأخذه المديرون في الاعتبار . يجب أن يزنوا حاجات أصحاب المصلحة أيضاً عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية . في كل أرجاء هذا الكتاب سوف نكتشف بعض المعضلات التي يواجهها المديرون عند محاولة دراسة حاجات أصحاب المصلحة المتنوعة . عن طريق التقديم لهذه المادة ، دعنا نحدد بإيجاز أصحاب المصلحة الأساسيين في منظمات دوائر الأعمال ، والصعوبات التي يواجهها عادة أعضاء الإدارة العليا عند محاولة تلبية حاجات أصحاب المصلحة . من بين أصحاب المصلحة الأكثر أهمية في أية منظمة دوائر أعمال يوجد المساهمون، العملاء ، العاملون ، المجتمع الذي تعمل في إطاره الشركات ، والإدارة العليا ذاتها .

المساهمون . يوفر المساهمون رأس المال المملوك لتمويل عمليات الشركة . لذلك ، فإن لهم مصلحة محورية وكلمة مؤثرة في رفايتها . على الرغم من أن معظم المساهمين مهتمون بتحقيق عائد على استثماراتهم ، فإن المساهمين كأفراد قد يكون لهم تفضيلات مختلفة بالنسبة لتوقيت العائدات (البعض مهتمون بالمزايا المباشرة ، آخرون بالعائدات طويلة الأجل) ، وتحميلات مختلفة للمخاطر (البعض يفضل مخاطر محدودة إلى حد كبير ، آخرون يفترضون مخاطر أكبر في سبيل أن تكون عائداتهم المحتملة أكبر) ، وأيضاً حاجات مختلفة لتحقيق رقابة على الشركة . عادة ، سوف يكون للبدائل الاستراتيجية الملائمة تأثير على هذه الأبعاد المختلفة . يجب على

أعضاء الإدارة العليا الكفاح من أجل اختيار منهج يعكس الأهمية النسبية التي يضعها المساهمون لكل بُعد .

كيف يتعامل أعضاء الإدارة العليا مع اهتمامات المساهمين أصبحت تمثل إلى حد كبير أهمية لافتة لمصير الشركات والمسار المهني لأعضاء الإدارة العليا . عدد كبير من مديري العموم التنفيذيين CEOs فصلوا من وظائفهم في شركات رائدة في السنوات الأخيرة بسبب عدم قدرتهم على تحقيق عائدات كافية لمساهميهم . على سبيل المثال ، شركات مثل : General Motors , Ford Motor , 3M , Sears , Honey well , International , Procter & Gamble . قد بحثت عن CEOs جدد في السنوات الأخيرة الماضية للتعامل مع التحديات الجديدة التي تواجه شركاتهم . يمارس المساهمون سلطات مهمة ، تمكنهم من إجبار أعضاء الإدارة العليا على اتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق أو المحافظة على ربحية الشركات التي يديرونها . يتحمل أعضاء الإدارة العليا مسئولية أمانة الوكيل عن الأصيل أمام المساهمين في الشركة . يجب أن يعمل أعضاء الإدارة العليا . من هذا المنظور . في المصلحة المالية للمساهمين ، لأن المساهمين هم الذين يعينون أعضاء الإدارة العليا بالشركة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

في نفس الوقت ، يتحمل المساهمون بعض الأخطار المالية بالاستثمار في أسهم الشركة . على سبيل المثال ، أعلن عدد من الشركات المشهورة إفلاسها عند ظهور صعوبات اقتصادية خطيرة . شركات مثل Montgomery Ward (تجزئة) Finova (خدمات مالية) ، Tower Automotive (قطع غيار سيارات) و Global Crossing (اتصالات عن بعد) ، على سبيل المثال ، وليس الحصر قد عايشت جميعها موضوعات تنافسية مؤلمة .

العملاء . كما لوحظ سابقاً في مناقشة مفهوم الاستراتيجية ، تتضمن المنافسة أن تلبي الشركات حاجات العملاء أو تخرج من دائرة العمل . ومع ذلك ، لا تنتهي مسؤولية الشركة أمام العملاء وعند هذا الحد . غالباً ، يكون العملاء غير واعين بالكثير من أوجه السلع أو الخدمات التي يشترونها . جودة وتكامل وسلامة المنتج موضوعات جوهرية يجب أن يأخذها المديرون في اعتبارهم عند تصميم وبيع المنتجات أو الخدمات على الجمهور . الشركة التي تفشل في الاهتمام بهذه العوامل ، تفقد سمعتها ، واحتمال تتعرض لتشريعات شاقة ، ودعاوي التزامات مكلفة ، وحتى السجن للمديرين . لتفادي هذه المخاطر ، يجب أن يضع أعضاء الإدارة العليا مسؤولياتهم الواسعة تجاه العملاء في أذهانهم عند اتخاذهم القرارات الاستراتيجية .

العاملون . يسعى العاملون نمطياً إلى الحصول على تشكيلة واسعة من التعويضات يجب أن يأخذها المديرون في اعتبارهم عند اتخاذهم القرارات الاستراتيجية . هذه تتضمن مستويات عادلة ، مزايا ، ظروف عمل آمنة ، اعتراف بالإنجاز ، وفرص ترقية . يمكن أن يؤدي الاهتمام الدقيق بهذه الحاجات إلى نتائج لافتة . على سبيل المثال ، الشركات عالية التكنولوجيا الرائدة مثل : Cisco Systems , Apple Computer , Intel , Microsoft , Xerox , Dell , EMC..... تعامل أفرادها معاملة متميزة إلى حد كبير ، بإعطائهم مزايا سخية ، ساعات عمل مرنة ، وحتى يوم لرعاية أطفالهم . قد حققت هذه الشركات المتقدمة نجاحاً ملحوظاً في منتجات حالة الفن في التقنية ، وحلولاً للمشكلات التي تتفق مع الطلب العالي . على العكس من ذلك ، شركات الطيران الأمريكية (على سبيل المثال : Continental Air lines Delta Air Lines) قد عانت من علاقات صعبة مع أفرادها . تكاليف العمل العالية قد عملت على تآكل الربحية طويلة

الآجل تقريباً من كل شركات الطيران الأمريكية الكبيرة . بمضي الوقت ، مبادرات الإدارة لتخفيض التكاليف أدت إلى انخفاض معنويات العاملين ، خدمات رديئة ، علاقات الإدارة بالعاملين ضعيفة . أحدث العمال شللاً في بعض خطوط الطيران . وخاصة شركة Eastern Airlines أثناء أواخر عقد الثمانينات (١٩٨٠) . مع إضرابات طويلة كلفت الشركة ملايين الدولارات .

في كثير من الشركات يقوم العاملون بأداء الدور المزدوج للمساهمين . على سبيل المثال ، خطط اعتزال العمل (المعاشات) في كثير من الشركات تستخدم لتوفير وسيلة لكي يدخر العاملون من أجل مستقبلهم . ومع ذلك ، يحتوي الكثير من هذه الخطط على كمية غير قليلة من أسهم الشركة ، ولذلك ، يرتبط مصير العاملين مباشرة بمصير شركاتهم . ومع ذلك ، بمضي الوقت ، اللوائح الحكومية المتزايدة ، والتي انبثقت جزئياً نتيجة فضيحة Enron ، من المحتمل أنها سوف تسمح للعاملين بتخفيض المخاطر التي يمكن أن يتعرضوا لها عند بناء أصول اعتزالهم .

الجماعات أو المجتمعات المتأثرة . تعتمد الجماعات أو المجتمعات التي تعمل الشركات في إطارها على ضرائب الدخل ، أجور العاملين لتدعيم الاقتصاد المحلي ، والتمويل وتدعيمات أخرى للمنظمات الخيرية والمدنية . إنها أيضاً تتأثر بالسالب عندما تلوث الشركات الهواء ، يتراجع الأداء أو تغلق أبوابها . لذلك للمجتمعات المتأثرة مصلحة حيوية في صحة واستقامة الشركات التي تعمل في إطارها . لأن هذه المجتمعات تتمتع بسلطة تشريعية ، فإنها تكون في مركز قوة لفرض رغباتها . لذلك يجب على أعضاء الإدارة العليا أن يضعوا حاجات المجتمع في أذهانهم عند أعدادهم استراتيجية شركاتهم . شركة Cummins Engine ، منتج رائد لمحركات الديزل للجرارات ومعدات البناء ، قد أعطت حاجات المجتمع اهتماماً دقيقاً . لقد عملت عن قرب مع

مدينة كولومبس ، وأوهايو ؛ مواقع مكاتبها المركزية . إنها مساهم رائد للكثير من الأنشطة المدنية في هذه المدن . إنها أيضاً من الشركات القليلة التي لا تتفادى دفع مستوى عال من الضرائب إلى المدينة لتمويل برامج ضخمة تقوم بها البلدية . تعمل شركة آيس كريم Ben and Jerry مع المجتمعات المجاورة في ولايتها Vermont للارتقاء بنظافة البيئة والبرامج الاجتماعية . تعمل Eastern Kodak مع مسئول الحكومة في Rochester، نيويورك ، حيث مواقع مكاتب الشركة المركزية ، لتصميم برامج التحسين الذاتي للمجتمع التي تمكن الناس من تعلم مهارات أثناء الدراسة . غالباً ، تجتمع إدارة الشركة وإدارة المدينة معاً لمناقشة الموضوعات الاقتصادية والاجتماعية المهمة التي تؤثر على حاجات العاملين والناس في المجتمع الأكبر المحيط بالشركة .

أعضاء الإدارة العليا . لكي يقود أعضاء الإدارة العليا التنفيذيون منظماتهم ويطبقوا الاستراتيجية بفعالية ، يجب أن يكونوا بصفة شخصية أخلاقيين ، متحمسين ، وملتزمين باتجاه شركاتهم . غالباً يكون لدى المديرين تفضيلات مختلفة حول الأهداف مثل حجم الشركة (أكثر من ١٠٠ مليون دولار مبيعات سنوية) معدل النمو (على الأقل ٢٠ في المائة سنوياً) مجال تنافس الشركة (دائرة عمل عالية التكنولوجيا فقط) ، وموقع التسهيلات (عمليات تشغيل على مستوى العالم) . يحتاج أعضاء الإدارة العليا إلى دراسة مهاراتهم وخبراتهم الشخصية في وضع الاستراتيجيات ، حتى يمكنهم الشعور بالالتزام بالمسار الذي تنتهجه الشركة . فوق وقبل حاجاتهم الذاتية ، يجب أن تأتي حاجات المساهمين عند تقييم ووضع الاستراتيجيات التي تؤثر على القيمة طويلة الأجل للشركة .

الجدارة الاستراتيجية : تحت التنفيذ

التوازن بين أصحاب المصلحة^(٦) : IBM وخلق الوظيفة

في بداية عام ٢٠٠٤ ، أعلنت IBM أنها سوف تبدأ في زيادة حجم تطوير برامجها Soft ware وأعمال تكنولوجيا أخرى لكي تؤدي خارج U.S. تحت إغراء التكاليف المنخفضة لأجور العمل بصورة لافتة في كل من الصين ، البرازيل ، والهند ، اعتقدت IBM بأنها في حاجة إلى تعيين آلاف المهندسين والأفراد المهرة الآخرين في هذه المواقع لتخفيض التكاليف العامة لعملياتها التشغيلية . نتيجة لذلك ، الكثير من العمال الأمريكيين سوف يواجهون احتمال البطالة المتوقعة . على الرغم من أن العشرات من شركات U.S. الكبيرة لقد أنشأت مواقع لها عبر البحار في الماضي ، ما هو جدير بالملاحظة والانتباه في إعلان IBM بصفة خاصة يتمثل في طول الفترة التي عاشتها الإدارة العليا لإخفاء التأثير الكامل على الأفراد الأكثر تأثراً بهذا التحرك . في الماضي ، حصلت IBM على ثناء عظيم من أجل سياساتها الداخلية التي دعمت أجور مرتفعة وتوظف كامل كلما كان ذلك ممكناً .

في سلسلة من وثائق الشركة الداخلية التي كشفت عنها مجلة Wall street ، أفراد IBM المتأثرون بنقل تطوير البرامج إلى خارج U.S. سوف يجبرون على تدريب نفس الأفراد الذين سوف يحلون محلهم في النهاية . بعبارة أخرى ، المدير أو المهندس في IBM ذو المهارة العالية ، الذي يواجه احتمال البطالة ، سوف يواجه إهانة إضافية من تعليم شخص آخر كيف يؤدي وظيفته قبل أن يترك الشركة . أعضاء الإدارة العليا التنفيذيون إدراكاً منهم بالصعوبات المحتملة والطبيعة الحساسة لهذا الموقف ، أصدرت سلسلة من المذكرات إلى المديرين أن يكونوا حريصين في كيفية

وصفهم نقل العمل إلى المواقع الأجنبية . على سبيل المثال ، إذا سأل العاملون حول إمكانية تأثرهم بهذا النقل ، يجب على مديري IBM أن يستخدموا ردودهم بحرص شديد ، ويختارون كلماتهم بدقة عالية لتفادي المناقشة المباشرة للنقل . إذا طلب العاملون أي شيء كتابة ، فإن كل المكاتبات الخاصة بهذا الشأن يجب عرضها على إدارة الموارد البشرية قبل توصيلها إلى العامل .

القلق والجدل المحيط بقرار IBM خفض من معنويات نسبة كبيرة من القوة العاملة . يضاف إلى ذلك ، بالنسبة للشركة التي تمتعت طويلاً بتقليد أنها خارج سلطة الاتحاد العمال بدأت تنمو مصلحة العاملين في تشكيل اتحادات وانضمامهم إلى الاتحاد العمالي العام لكي يمثلهم أمام الإدارة . في خلال ستة أشهر سجل ١٠٠٠٠ عامل من IBM عضويتهم في تحالف تابع " لعمال الاتصالات الأمريكيان " . لدى IBM ١٤٠٠٠٠٠ عامل يعملون في U.S. ومع ذلك ، على مدى سنوات قليلة مضت ، قد خلقت IBM فقط 2,000 وظيفة سنوياً ، بينما ازدهر التعيين عبر البحار بمعدلات أكثر سرعة .

من منظور الشركة ، قد تفادت الشركة مناقشة هذا الموضوع صراحة مع العاملين . لوضع الأخبار السيئة تحت السجادة ، حاول أعضاء الإدارة التنفيذيون إغراق الموضوع في المكاتبات والمذكرات ولكن بلغة غامضة متعمدة . من منظور العامل ؛ قرار IBM ، وأيضاً تناولها للموضوع ولد عدم ثقة كبيرة في الشركة . كما أن طلب التدريب لمن يحل محل وظيفتك أضاف إلى خسارة فقط الكرامة الشخصية . ومع ذلك ، IBM ومعها شركات أمريكية كبيرة أخرى تشعر بأنه لم يكن أمامها اختيار آخر . إن الأجور في الصين أو الهند تمثل ربع الأجور في U.S. . الشركات المنافسة مثل : Intel

ازدهار وظائفها في بلدان الأجور المنخفضة لكي تبقى متنافسة على مدى السنوات العديدة الماضية . المساهمون والأسواق المالية بصفة عامة يطلبون أن تخفض الشركات من تكاليفها بقدر ما تستطيع لكي تتنافس عالمياً ، وتبقى مربحة .

مسئولية الإدارة الاستراتيجية

Responsibility For Strategic Management

العاملون في الوظائف الدنيا في المشروع عادة يمتلكون خبرة متخصصة مهمة حول موضوعات مثل التكنولوجيا ، العملاء والتسويق . يعطيهم هذا نقطة أفضلية ممتازة يستطيعون من خلالها تحديد الفرص والتهديدات وتقييم حالات القوة وحالات الضعف بالشركة . لذلك ، قد يتوقع المرء أن ينقل أعضاء الإدارة العليا إليهم مسئوليات كبيرة لتسيير عملية الإدارة الاستراتيجية . في الواقع ، يشارك أعضاء الإدارة العليا مثل هذه المسئوليات بالفعل مع العاملين ، على الأقل جزئياً . ومع ذلك ، يجب أن يلعب مديرو العموم التنفيذيون دوراً أساسياً بسبب النفقات المالية الضخمة المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية ، التأثير طويل الأجل لمثل هذه القرارات ، والجدل اللافت الذي تثيره غالباً مثل هذه القرارات . يجلب الكثير من القرارات الاستراتيجية أيضاً معها اختيارات صعبة حول كيف يمكن التوفيق بين حاجات أصحاب المصلحة المختلفين .

من هم المديرون الاستراتيجيون ؟

يوجد نوعان من مديري الإدارة العليا أكثر مسئولية بصورة مباشرة عن الاستراتيجية : مديرو الوحدات التنظيمية الأساسية ، والمديرون على مستوى الشركة . " مديرو الوحدات التنظيمية الأساسية " مسئولون عن دوائر الأعمال الفردية داخل المنظمة . في الشركة متعددة دوائر الأعمال المتنوعة (مثل IBM) ، فإن المديرين التنفيذيين المسؤولين عن دوائر الأعمال الفردية (مثل التجارة الإلكترونية ، شبه الموصلات ، نظم التشبيك ، نظم التخزين والاستشارات) هم مديرو وحدات تنظيمية أساسية . يطلق على مثل هؤلاء المديرين من أعضاء الإدارة العليا التنفيذية ألقاب متعددة متضمنة مدير دائرة عمل ، مدير عام ، مدير قسم ، ومدير وحدة أعمال استراتيجية . الشخص الذي يرأس مجلس إدارة مشروع أعمال فردي (على سبيل المثال : الدولي DominoPizza , Papa John's) هم أيضاً مديرو وحدة تنظيمية أساسية .

" المديرون على مستوى الشركة " مسئولون عن المحافظة المالية لدوائر أعمالهم . ومن ثم ، يوجد مثل هؤلاء المديرين فقط في شركات دوائر الأعمال المتعددة (على سبيل المثال : General Electric) . الأشخاص رؤساء مجالس الإدارات في الشركات متعددة دوائر الأعمال هم المديرون على مستوى الشركة . الشركات متعددة دوائر الأعمال والتي تحتوي على عدد كبير من هذه الدوائر عادة تعين المديرين التنفيذيين في منتصف الطريق بين دوائر الأعمال الفردية وأعضاء الإدارة العليا التنفيذيين . يشرف كل من هؤلاء الأفراد على مجموعة فرعية من إجمالي الحوافز المالية لإجمالي دوائر الأعمال . لأن كل من هؤلاء الأفراد يمارس مسئولية إشرافية بالنسبة لدوائر أعمال متعددة ، فإنهم يعتبرون مديرين على مستوى الشركة ، أيضاً . إن ألقابهم الوظيفية أيضاً متعددة : نائب رئيس مجلس الإدارة لمجموعة ما ،

المدير العام التنفيذي ونائب رئيس مجلس الإدارة ، المدير العام التنفيذي لقسم ما .

يقوم كل من مديري الوحدات التنظيمية الأساسية والمديرون على مستوى الشركة بأدوار محورية في عملية الإدارة الاستراتيجية . إنهم الأفراد القياديون الذين يحركون خيوط كل الأصول الأخرى لتؤدي مهمتها عند التنافس مع شركات أخرى . إنهم يمثلون أيضاً مستويات السلطة داخل المنظمة أو وحدة فرعية . نتيجة لذلك ، فإنهم يمارسون تأثيراً ضخماً على نفقات الشركة الرأسمالية لبناء مصانع جديدة ، أو شراء شركات أخرى ، يحددون اتجاه مستقبل نمو الشركة ، ويوجهون جهود الشركة في اتجاه فرص السوق المنبثقة . يقوم أعضاء الإدارة العليا غالباً بدور الأشخاص المتحدثين باسم شركاتهم عند التعامل مع وسائل الإعلام حول هذه الموضوعات ، مثل التكنولوجيات الاقتحامية ، النشر عن منتج جديد ، أو ادعاءات محتملة ضد الشركة من المساهمين أو العملاء أو المجتمعات المحيطة . ومن ثم ، فإن الإدارة العليا تؤدي وظائف متعددة على أعلى مستوى للمنظمة ، وتحمل أعلى مسؤولية عن استراتيجيات وأفعال شركتها . في نفس الوقت ، يعتمد العملاء ، المستثمرون ، العاملون ، وحتى الجمهور بصفة عامة على أحكام ، خبرة ومهارات هؤلاء المديرين لكي يتنافسوا على أساس عادل وفي إطار القانون . بالنسبة للأغلبية الساحقة من شركات U.S. يستمر أعضاء الإدارة العليا في العمل لساعات طويلة يضعون الاستراتيجيات وخطط الإجراءات التي تستهدف أرواح عملائهم ، مكافأة مستثمريهم ، تطوير أفرادهم وتدعيم إحساس أكبر بالثقة العامة . ومع ذلك ، ليست دوائر الأعمال محصنة ضد الفضائح والأعمال غير الأخلاقية ، التي يمكن أن تشوه سمعة الصناعات ككل على مدى فترة زمنية ممتدة .

خصائص القرارات الاستراتيجية

القرارات التي تصدر من خلال العملية الاستراتيجية ، غالباً تلزم الشركة بأموال استثمارية كبيرة . على سبيل المثال ، في صناعة أشباه الموصلات عالية التكنولوجيا (شرائح سيليكونية) ، قرار إنشاء مصنع يمكن أن يكلف الشركة مبلغاً قد يصل إلى ٣ بليون دولار . في عام ٢٠٠١ ، أنفقت Intel عملاقة U.S. في صناعة شبه الموصلات أكثر من ٧.٥ بليون دولار على النفقات الرأسمالية فقط . تنظر Intel إلى هذا الإنفاق الضخم على أنه وسيلة إلى التعلم وتطبيق أساليب صناعية ربما أكثر تعقيداً لتصميم شرائح أسرع وأكثر قوة من هذه الشرائح Chips . في السنوات القليلة التالية من المحتمل أن يكلف مصنع جديد للشرائح السيليكونية حتى ٥ بليون دولار . تستمر Intel في الإنفاق الذي لا يتراجع في أساليب تصنيع جديدة واختراقات علمية لتصميم شرائح دائمة المزيد من القوة . تواجه صناعات أخرى مواقف مماثلة حيث يكون الإنفاق الرأسمالي المرتفع مطلوباً للمنافسة في الصناعة . عندما قررت جنرال موتورز (GM) بناء مصنع Saturn في مدينة Tennessee أثناء التسعينيات (١٩٩٠) ألزمت الشركة بمبلغ ٥ بليون دولار كمعدات للمصنع على مدى عشر سنوات ، التدريب ، أدوات وصبغات جديدة ، أجهزة روبرت robotics ، وهكذا . الآن تحاول GM استخدام ما تعلمته من تجربة Saturn لإحداث ثورة صناعة السيارات في أقسامها الأخرى ؛ قد أصبح مصنع Saturn بالفعل المدرس الذي يوضح لأقسام GM الأخرى مثل " شيفورليه " و " بونتياك " كيف تصنع سيارات صغيرة بفعالية . يمكن أن يكلف نشر حملة إعلانية جديدة للترويج لعلامة تجارية لمنتج مبتزاً جديدة

لدى شركة بيتزا هت ما يزيد على ٣٠٠ مليون دولار على مدى عدة سنوات ، مع قليل من ضمان أن تكون تلك الحملة ناجحة . في صناعة الأدوية ، قرار تطوير عقار جديد يمثل ثورة في مكافحة مرض السرطان ، الإيدز ، القلب ، الدرن ، والعلل الجسدية المزمنة الأخرى ، يمكن أن يكلف بسهولة ابتداءً من ٢ بليون دولار فصاعداً . الكثير من الأدوية ذات التميز الزائد أخذت أكثر من ١٥ عاماً للتطوير قبل أن تعتبر آمنة وفعالة . يجب أن تستمر شركات الأدوية والتكنولوجيا الحيوية في الإنفاق في كثير من التكنولوجيات الحديثة لاكتشاف عقاقير ومكونات جديدة التي تتطلب باستمرار المزيد من الطرق والأساليب المعقدة . تعرض هذه النفقات صانع العقار أيضاً إلى مخاطر مالية كبيرة ، ومن المحتمل مخاطر قانونية . تتضمن قرارات بعض الشركات مثل Proctor & Gamble, Cisco Systems, Microsoft, American Express ، تطوير منتجات جديدة ، تدشين برامج إعلانية ، وتملك شركات أخرى غالباً تتطلب مبالغ ضخمة جداً . لذلك ، هذه موضوعات استراتيجية حساسة تقع في نطاق مهام الإدارة العليا .

التأثير طويل الأجل . القرارات التي تصل من خلال عملية الإدارة الاستراتيجية غالباً من الصعب نقضها . لذلك ، تلزم القرارات الإدارية المنظمات بإتباع سلسلة معينة من الإجراءات على مدى فترة زمنية ممتدة . على سبيل المثال ، يتضمن قرار بناء تسهيلات تصنيعية اختيارات حول الموقع ، الحجم ، تكنولوجيا التصنيع ، برامج التدريب ، واختيار الموردين . الكثير من العوامل من الصعب تغييرها بمجرد بناء مثل تلك التسهيلات . الاستثمار في أصول مادية كإقامة مصنع ، واحد من قرارات كثيرة التي لها تأثير طويل الأجل . تتضمن القرارات الأخرى التي من الصعب نقضها تملك شركة أخرى ، تشكيل تحالف استراتيجي ، خلق معايير تقنية على مستوى الصناعة بالنسبة

للمنتجات الجديدة ، والمبالغ التي تنفق على البحوث والتطوير لتدعيم التجديد والابتكار .

ومن ثم ، تتطلب كيفية تخصص الشركات لمواردها من أجل تقوية مركزها التنافسي حسن التقدير والتحليل المنضبط . عادة ، يحتاج إحداث التغيير إلى وقت ليس بالقصير ، أثناء الفترة قد لا تكون الشركة قادرة على الاستجابة إلى حاجات العملاء أو التحديات التي تفرضها التكنولوجيات الجديدة أو المنافسة . وبالمثل ، القرار الذي لا يتطلب استثماراً في بعض الأنشطة الرئيسية يمكن أيضاً أن يفرض مجموعة تكاليفه الذاتية . على سبيل المثال ، في أواخر عقد التسعينيات (١٩٩٠) عدم قدرة IBM لتوسيع طاقتها بسرعة جهاز الكمبيوتر الذي يطلق عليه المفكرة ThinkPad والأعلى شعبية أعطى للمنافسين اليابانيين الدخول السهل إلى هذا القسم ذي الربحية الالفة جداً . وبالمثل ، الصعوبة التي واجهت Eastman Kodak حيث ناضلت لكي تتحول إلى التصوير الرقمي ، يلقي الضوء على المخاطر المتأصلة التي تواجه أعضاء الإدارة العليا عند تخصيص الموارد إلى منتجات جديدة في بيئات سريعة التغير . في كثير من الصناعات ، الاستثمارات في الأصول الثابتة غالباً تعتبر غير قابلة للإلغاء . أيضاً التسهيلات غير المناسبة عادة تكون متخصصة جداً إلى حد أنه لا يمكن بيعها إلا بخسارة كبيرة . على سبيل المثال ، شركات النفط مثل : Chevron Texaco, Royal Dutch / Shell Group and ExxonMobil ، أرهقتها كثيراً عمليات التكرير التي أصبحت متقدمة بسرعة ، بسبب التكنولوجيا الجديدة ، وتشريعات البيئة المتعددة التي كانت تصدر باستمرار على مدى السنوات العشر الماضية . سوف يضيف تنظيف معامل التكرير هذه تكاليف ضخمة على هذه الشركات ، ومن ثم ، رفع أسعار البنزين على المستهلكين . على

الرغم من هذه الشركات قد ترغب في تسهيل بعض المرافق ، فإن هذا الاختيار قد يكون صعباً ، قليل من المشتريين هم الذين من المحتمل أن يكون لديهم اهتمام بهذه الأصول المتخصصة والتي تتقدم باستمرار . ليس كل القرارات الاستراتيجية غير قابلة للنقض ، ولكن معظمها يحدث تأثيراً طويلاً الأجل على المنظمة . لذلك ، يصبح أعضاء الإدارة العليا منخرطين في القرارات الاستراتيجية في مجهود لتفادي الأخطاء المكلفة ، ولكن لا يوجد ما يضمن نجاحهم .

الطبيعة المثيرة للجدل . عادة تثير القرارات الإدارية نوعاً من الجدل بين المديرين والعاملين بالشركة . ندرس قرار شركة Olympus Optical لتحويل مواصفات إنتاج الكاميرات طبقاً لرغبات العميل تلبية لاحتياجاته الشخصية . يرحب أفراد المبيعات بمثل هذه السياسة التي يطلق عليها Customization لأن إعطاء الأولوية للعميل في مواصفات المنتج يحسن قدرتهم على تلبية حاجات العميل ، ومن ثم ، زيادة حجم المبيعات . إنه سوف يمكن العملاء من شراء أنواع مختلفة من الكاميرات ، مع أنواع مختلفة من العدسات وأوجه أخرى طبقاً لمستوى خبرتهم ، ميزانياتهم الشخصية ، وتفضيلات اللون أو النموذج . من المحتمل أن أفراد التصنيع في الشركة سوف يقاومون هذا التحرك . لأن The Customization سوف تعقد مهمة الإنتاج إلى حد كبير ، ومن ثم ، زيادة تكاليف التصنيع . يجب على أعضاء الإدارة العليا أن يشرفوا ويديروا حالات الجدل من هذا النوع لمنع الخلافات قبل أن تتفاقم وتتحول إلى مناقشات مبددة للوقت ، ولضمان أن القرارات التي تصل في النهاية تكون معبرة عن حاجات المشروع ككل .

في السنوات الأخيرة ، قد دعت الإجراءات الاستراتيجية في بعض الشركات إلى التدقيق الشديد من الحكومة ، وأيضاً من المستثمرين الذين

يتشككون في كفاءة بعض المصروفات . على سبيل المثال ، تعرضت مايكروسوفت إلى تحقيق من " وزارة العدل " في U.S. والهيئات التشريعية في أوروبا في السنوات الأخيرة حول سلوكها الاقتصادي ومصروفاتها الضخمة للترويج لاستخدام Internet Explorer ، وأيضاً Microsoft Media Player كجزء من عروض شركة software إلى PCs . الشركات المنافسة مثل : Sun Microsystems, Time Warner وشركات صغيرة أخرى اتهمت مايكروسوفت بأنها تنفق مبالغ ضخمة عن عمد لتشجيع العملاء على الابتعاد عن المنتجات التي تقدمها الشركات المنافسة ، ولذلك خلقت حالة احتكار واقعية في أوجه أساسية في دائرة أعمال software .

وبالمثل ، قد تشكك كثير من الناس حول النفقات التسويقية اللافتة التي تضطلع بها شركات الأدوية الأمريكية للترويج لمنتجاتها والوعي بعلاماتها التجارية بين العملاء . بعض الأفراد في الكونجرس وأيضاً جماعات المصلحة العامة ، يتعجبون لماذا شركات مثل : Pfizer, Wyeth, Merck and Schering Plough تعلن عن منتجاتها بهذا المستوى من الاقتحام ، ومع ذلك ، لم تخفض أسعار أدويتها في نفس الوقت . إنها تقاوم بشدة الرقابة على الأسعار وفي نفس الوقت أيضاً تخشى شبح الزيادة في تشريعات التدخل الحكومي حيث تواجه هوامشها الربحية ضغوطاً مستمرة من منافسين جدد ، العقاقير الجنسية ، والتكاليف البحثية المتفاقمة .

في حقل آخر ، قد أصبح المستثمرون لهم صوت أعلى حول ما يجب أن تفعله الإدارة لبناء الميزة التنافسية . بصفة خاصة ، في السنوات القليلة الماضية ، يصبح المساهمون أكثر نشاطاً في التعبير عن آرائهم حول قرارات استراتيجية محورية . على سبيل المثال ، قد يعطي المساهمون إشاراتهم بالموافقة على عدم الموافقة على شراء شركة أخرى . لتدرس حالة

(HP) Hewlett – Packard في عام ٢٠٠١ . ٢٠٠٢ . كانت استجابة المستثمرين باردة تماماً عندما أعلنت HP أنها تريد أن تندمج مع Compaq Computer . اعتقاداً بأن الشركتين سوف لا يشكلان وضعاً ملائماً ، فقد باع المستثمرون حصصهم في HP ، ومن ثم ، كشفوا عن عدم تذوقهم للاندماج .

ومع ذلك ، أكملت HP في النهاية اندماجها مع Compaq ، وظل الكثير من المستثمرين متشككين في قدرة الشركة المنبثقة على المنافسة مع : Dell and IBM . المدير العام التنفيذي Carly Fiorina الذي كان رأس حربة الاندماج قد أصبح حديثاً تحت تدقيق ومساءلة شديدة من مجلس الإدارة، حيث تستمر HP في مواجهة صعوبة كبيرة في منافسة كمبيوتر Dell ومنافسين آخرين . بحلول شهر فبراير ٢٠٠٥ طلب المجلس من Fiorina أن يستقيل حيث تسعى الشركة إلى أن تأخذ اتجاهها جديداً لإحياء نموها . الكثير من المحللين في جريدة Wall Street الذين كانوا قد طعنوا في التشكك حول صحة الاندماج ، يطلبون بعد ذلك ، إعادة هيكلة كبيرة لعمليات تشغيل HP .

صعوبات التوفيق بين حاجات أصحاب المصلحة

توجد عوامل عديدة تعقد مهمة تلبية حاجات أصحاب المصلحة . أولاً ، لدى أصحاب المصلحة الكثير من الحاجات المعقدة . ثانياً ، غالباً ، من الصعب تحديد القوة النسبية لمثل هذه الحاجات . أيضاً ، من الصعب إلى حد كبير الحكم على مدى استعداد المساهمين لقبول المخاطرة . ثالثاً ، عادة توجد حاجات متصارعة لدى الأفراد أصحاب المصلحة داخل كل مجموعة على حدة . على سبيل المثال ، كما لوحظ سابقاً ، قد يكون لدى الأفراد

المساهمين مخاطر مختلفة تتعلق بتفضيلاتهم : البعض يرغب في استراتيجية خطيرة مع عائدات ذات احتمالات مرتفعة ، آخرون يفضلون منهجاً أكثر تحفظاً ، حتى لو قدم عائدات أكثر انخفاضاً . ربما الأكثر صعوبة من كل هذا يتمثل في الصراعات التي تنشأ بين مجموعات أصحاب المصلحة ذاتها . على سبيل المثال ، قد يؤيد المساهمون تخفيض نفقات التحكم في تلوث المياه لزيادة الربحية قصيرة الأجل ، بينما المجتمع الذي تعمل الشركة في إطاره لا يوافق على مثل هذه الخطوة بسبب مخاطره المتزايدة التي تترتب على تلوث المياه .

عادة ، يطلق على الصراعات التي من هذا النوع معضلات أخلاقية، لأنها تضحي بمصلحة مجموعة على حساب مجموعة أخرى . يمكن أن تحدث المعضلة الأخلاقية أثناء عملية الاختيار الاستراتيجي ، وي طرح بعض الموضوعات الاستراتيجية الأكثر إرباكاً للمديرين . لحل مثل هذه المعضلات يجب على المديرين أن يزنوا بعناية ادعاءات الأطراف المتصارعة ، وهذه مهمة معقدة ، تتطلب الكثير من الحساسية ، الإنصاف ، والتقدير . ليست رسالتها هنا أن نقدم توجيهها حاسماً في هذا المجال . ومع ذلك ، من المفيد ذكر ثلاثة معايير يجب أن يأخذها المديرون في اعتبارهم عند تقييم الحقوق المتصارعة لأصحاب المصلحة : الالتزامات القانونية ، توقعات المجتمع ومعايير السلوك الشخصية .

المعايير القانونية . يجب على المديرين ، كحد أدنى ، وضع الاستراتيجيات بحيث تكون في حدود القانون . الفشل في القيام بهذا يمكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة ، مثل الغرامات ، توجيه اللوم العام ، وحتى السجن . على سبيل المثال ، شركات السمسرة في السندات في العديد من الاستثمارات التي انخرطت فيها شركات الأوراق المالية والأعمال المصرفية في U.S. ، اليابان

، سنغافورة وفي أماكن أخرى كانت عبارة عن سلسلة واسعة من أنشطة المضاربات غير القانونية القصد منها تحجيم أسواق سلعية متعددة ومتنوعة أثناء التسعينيات (١٩٩٠) . مثل هذه التصرفات غير القانونية أدت إلى تكاليف باهظة على كل من الشركات والمديرين . بل ، إن الأكثر سوءاً تمثل في موجة من حالات الفساد في الشركات وقعت U.S. في حالة من الإزعاج على مدى السنوات القليلة الماضية .

لنتناول السلسلة الحديثة من الوقائع التي أحاطت بانهيار شركة Enron Corporation عملاقة الطاقة ، التي كان لديها طموحات ضخمة للتوسع إلى العديد من دوائر الأعمال . عندما أعلنت Enron إفلاسها في عام ٢٠٠١ ، لم تكف المستثمرين فقط مبلغاً ضخماً ، ولكنها وجهت ضربة مفاجئة للعاملين لديها . اعتقد هؤلاء الأفراد إنهم كانوا يعملون لدى شركة ذات مستقبل متألّق . الأكثر من هذا ، تقريباً كل العاملين كانت أصول نظام معاشاتهم (اعتزالهم) مرتبطاً بقيمة أسهم Enron ، ولقد منعوا من بيع أسهمهم في الأوقات الحرجة ، عندما كانت أموال الشركة تتدهور بسرعة . عندما انهارت Enron في النهاية واجه هؤلاء العاملون مستقبلاً مالياً كئيباً . في نفس الوقت ، الكثير من أعضاء الإدارة العليا التنفيذيين كانوا قادرين على بيع أسهمهم قبل أن يطفو على السطح عمق مأساة Enron المالية في الأخبار . وضعت مثل هذه الفضائح دوائر الأعمال الأمريكية في مواقف دفاعية ، لأن الجماهير أصبحت أكثر تشككاً ، بل ومتشائمين حول الدوافع (وحتى أمانة الإدارة العليا . أسماء مثل : Enron, WorldCom, Tyco , HealthSouth , International ، وغيرها قد أصبحت رديئة السمعة ، وعندما تذكر ، يذكر معها الطمع ، والاحتيال والسرقة . التأثير الكارثي الذي أحدثه فساد الشركات على المساهمين ، العاملين والمديرين أعضاء الإدارة

الوسطى فجّر التشريعات الحكومية المتزايدة لمنع التصرفات غير القانونية ،
وغير الأخلاقية إلى حد ما في المستقبل .

توقعات المجتمع . يجب أن يبذل المديرون قصارى جهودهم لتلبية توقعات
المجتمعات التي يعملون في إطارها ، حتى لا تكون مثل هذه التوقعات مقننة
تشريعياً . الفشل في القيام بهذا يمكن أن يؤدي إلى الكثير من حالات
التقاضي . لسوء الحظ ، قد اتخذت شركات كثيرة إجراءات كلفتها مصداقيتها
مع الجمهور . على سبيل المثال ، أقام آلاف المرضى دعاوي ضد شركة
الأدوية العملاقة المعروفة الآن باسم Wyeth استناداً إلى الظروف الصحية
التي نتجت عن استخدام أولئك المرضى لبعض أدوية " الرجيم " المثيرة للجدل
أثناء عقد التسعينيات (١٩٩٠) . الآن في عام ٢٠٠٥ بادر المرضى
والمساهمون برفع دعاوي قانونية ضد شركة الأدوية Merck التي طورت
Vioxx لعلاج آلام المفاصل . يدعي المحامون عن المرضى بأن Merck
قد سمحت باستمرار بقاء Vioxx في السوق رغم علمها بأن الدواء له
مخاطر نوبات القلب بالنسبة لبعض المرضى . بل أن ما يدعو للدهشة أكثر
تمثل في رفض شركات إنتاج التبغ المستمر في الاعتراف بأن هناك صلة
وثيقة بين التدخين ومرض السرطان . ومع ذلك ، في معظم سنوات
التسعينيات (١٩٩٠) ، دافع المديرون التنفيذيون من شركات التبغ بشدة
عن وجهات نظر شركاتهم بأن التدخين لم يكن العامل الأساسي المرتبط
بالنسب العالية لحالات سرطان الرئة . نتيجة لذلك ، بدأت الحكومات تتحرى
التسويق، تطوير المنتج ، ممارسات إعلان شركات التبغ ؛ باع الجمهور
حصتهم في صناديق أموال المعاشات والاعتزال في شركات التبغ كنوع من
الاحتجاج ؛ وبدأت كثير من الولايات الأمريكية وحتى بعض البلدان تقاضي
الشركات ومطالبتها بتعويضات عن التكاليف الصحية الناتجة عن التدخين .

بمضي الوقت ، أجبرت شركات التبغ على تغيير ممارساتها التسويقية ، ودفع مبالغ ضخمة إلى ولايات مختلفة في أمريكا كجزء من تسوية ضخمة ، والتي كلفت صناعة التبغ عشرات البلايين من الدولارات . ومع ذلك ، تواجه شركات التبغ صعوبات قانونية مستمرة حيث يقاضي بعض مرضى السرطان نفس الشركات في المحاكم . في بداية عقد التسعينيات (١٩٩٠) ، واجهت بعض الشركات عدداً من القضايا المختلفة المرتبطة بتوقعات المجتمع من سلوك الشركة . القضايا القانونية العديدة التي واجهت شركة Dow - Corning حول السلامة الصحية من السيليكون وتأثيراته على الصدر ، تؤكد لكل الشركات الأهمية الكبرى لموضوعات مثل السلامة ، الصحة ، وبذل الجهود المستحقة ، والمسئولية عن الموضوعات الاجتماعية الأخرى . في بداية التسعينيات أنفقت Dow - Corning مئات الملايين من الدولارات ، ووقتاً ثميناً في المحاكم دفاعاً عن سمعتها ، وممارسات السلامة المهنية ودفع الغرامات .

يلهم الفشل المتكرر لمواجهة توقعات المجتمع الجمهور إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية متمثلة في المزيد من التشريعات القانونية . في كثير من الحالات المتكررة ، تفرض مثل هذه القوانين أعباء أثقل على الشركات من تلك المسئولية اجتماعياً التي كانت قد فرضت من قبل . تعرض هذه القوانين الشركات إلى مزيد من متطلبات الكشف التفصيلي عن بياناتها ، أعمال ورقية مستهلكة للوقت ، الصرامة في سلامة المنتج ، وممارسات الاختبار والتفتيش .

المعايير الشخصية . يستطيع مديرو العموم التنفيذيون تطبيق الاستراتيجية بفعالية ، فقط في حالة شعورهم بالارتياح مع الإجراءات التي تقرها الاستراتيجية . المعيار النهائي للحكم على القرارات الاستراتيجية ، يتمثل لذلك

في معايير المديرين الشخصية للسلوك . تتأثر مثل هذه المعايير بصفة عامة بالقوانين وتوقعات المجتمعات التي تعمل المنظمات في إطارها ؛ ومع ذلك فإنها تعكس أيضاً الكثير من العوامل الشخصية مثل تنشئة المدير ، معتقداته الدينية ، القيم ، وتوقعات الحياة الشخصية . هذه أيضاً ، يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند صنع القرارات الاستراتيجية .

تتعد مهمة حل المعضلات الأخلاقية نتيجة التغيرات في المعايير الأخلاقية التي تحدث بمضي الوقت . على سبيل المثال ، التشريعات التي تحكم عمالة الأطفال ، السلامة والصحة المهنية ، التمييز في العمل ، قد تغيرت بصورة جذرية عبر السنوات ؛ ومعها التوقعات الاجتماعية حول موضوعات مثل تلوث الهواء والماء ، معاملة الأقليات ، والتحرش الجنسي . لتفادي تبني الإستراتيجيات التي سوف تتقادم حالاً ، يجب أن يتوقع المديرون ما يمكن أن يحدث بدلاً من ردود الأفعال لمثل هذه التغيرات .

تختلف المعايير الأخلاقية ، أيضاً على نطاق واسع عبر الحدود الجغرافية . على سبيل المثال ، يطلب القانون الألماني من الشركات وجود ممثلين عن العمال في مجالس الإدارة ، بينما لا تفرض القوانين الأمريكية مثل هذه الطلبات . متطلبات اختبار الأدوية التي تنتجها شركات الأدوية مرهقة جداً في U.S. ، ولكنها أقل صرامة في الكثير من البلدان الأخرى . نتيجة لذلك ، الأدوية التي لم تتقرر كفاءتها وسلامتها بالكامل طبقاً لمعايير U.S. ، يمكن أن تباع قانونياً في كثير من البلدان الأخرى . التعاملات التجارية مع المديرين وكبار المسؤولين الحكوميين غير قانوني في U.S. ، ولكنها ممارسات شائعة في كثير من البلدان الأخرى . يجب أن يقرر المديرون الذين يعملون في الخارج أي المعايير تطبق في حل المعضلات الأخلاقية : هل تلك السائدة في وطنهم الأم أم تلك التي في البلدان التي

يعملون في إطارها . سوف تكون الحاجة إلى أخذ هذه الاختلافات في الاعتبار أكثر حساسية على مدى العقد الزمني التالي حيث تصبح الشركات والصناعات تعمل في نطاق عالمي . سوف تكون مقابلة القوانين ، والتوقعات المجتمعية والتقاليد الثقافية للمناطق حول العالم لها نفس الأهمية لنجاح الشركات كما هي لمجتمعاتها الوطنية . لكي تكون منافساً ناجحاً على المستوى العالمي تجبر الشركات على التفكير بدقة حول تصرفاتها والسمعة التي تخطط لها في البلدان الأخرى .

لماذا ندرس الاستراتيجية ؟

Why Study Strategy ?

ما الميزة التي يمكن أن تستحقها من دراسة الإدارة الاستراتيجية ؟ إذا كنت حالياً في منصب أو عضوية الإدارة العليا ، الميزة واضحة " تستطيع تطبيق المعرفة التي سوف تحصل عليها في الحال . الأفراد الذين في طريقهم إلى عضوية الإدارة العليا سوف يستفيدون أيضاً . بالنسبة لكثير من القراء مع ذلك ، الطريق إلى هذه العضوية قد يكون طريقاً طويلاً إلى حد بعيد . ومع ذلك ، يوجد دوران سوف يفترضهما معظم القراء في الحال ومن أجلهما فإن فهم الإدارة الاستراتيجية يمكن أن يكون مفيداً : مرشح يسعى إلى التوظيف ، أو عامل أو مدير داخل منظمة .

مرشح يسعى إلى التوظيف

إن الشخص الذي يسعى إلى التوظيف يجب أن يقيم فرص المسار المهني طويلة الأجل التي يقدمها أصحاب الأعمال المحتملين . يمكن أن تساعد

الإدارة الاستراتيجية في هذه المهمة بتمكين المرشح من تقييم المركز التنافسي المحتمل لصاحب العمل ، سلامة استراتيجيته ، ومنظورها المستقبلي . يمكن أن تساعد هذه المعرفة المرشح على تفادي أصحاب الأعمال الذين قد يجبرون سريعاً إلى التوقع تحت ضغط الصعوبات التنافسية . يمكن أيضاً أن توفر ميزة في عملية الاستقطاب ؛ يستطيع المرشحون أن يميزوا أنفسهم من الآخرين بإظهار اهتمام وفهم عميقين لموقف الشركة الاستراتيجي . إظهار وعي بالديناميات التنافسية في الصناعة التي يعمل في إطارها صاحب العمل المرتقب ، التغيرات البيئية التي تؤثر على صناعته ، والتحديات التي تطرحها هذه التطورات يحسن من فرص المرشح للنجاح في التوظيف . وبالمثل ، من المهم أن العاملين المرتقبين ، وأيضاً المديرين والعاملين الحاليين ، يفهمون بعض العوامل الأساسية التي تحفز التنافس في صناعتهم . الوعي المتين بكيفية تنافس الشركات ، كيف تتغير التكنولوجيات ، والدور الحاسم للعملاء في تقرير مصير الشركات سوف يساعد كل الأفراد لكي يصبحوا أكثر حساسية حول كيف يساهمون في قيمة منتجات أصحاب أعمالهم . سوف يوفر هذا الكتاب الأساس في هذا النوع من الوعي .

العامل أو المدير

العاملون والمديرون الجدد أو في المستويات الدنيا غالباً يكونون أقرب إلى العمل في المجالات المتخصصة من أنشطة الشركة مقارنة بالمديرين أعضاء الإدارة العليا . ومن ثم ، يكونون في وضع أفضل لاكتشاف التطورات ذات المضامين المحتملة للاستراتيجية . بالتعايش مع مثل هذه الموضوعات ، يفهم مضامين التطورات الجديدة ، ويتوصل تقديراتهم إلى المستويات

الإدارية الأعلى ، فإن العاملين في المستويات الأقل يمكنهم تقديم خدمة قيمة إلى رؤسائهم المباشرين وأعضاء الإدارة العليا . سوف يساعد فهم الإدارة الاستراتيجية العاملين والمديرين في المستويات الأدنى على إنجاز هذا العمل .

يحتاج العاملون والمديرون في المستوى الأدنى إلى فهم الإدارة الاستراتيجية لسبب ثان مهم . إنهم مسئولون بصورة دقيقة عن تطبيق استراتيجية الشركة داخل مناطق النشاط الخاص بهم . على الرغم من أن الرؤساء سوف يزودونهم ببعض التوجيهات حول كيفية أداء المهام المطلوبة منهم ، فإن إرشاداتهم لا يمكن أن تتوقع كل حالة طوارئ ممكنة . لذلك ، سوف يكون على العاملين والمديرين في المستوى الأدنى أن يتخذوا الكثير من القرارات بأنفسهم ومن أنفسهم . للقيام بهذا بطريقة تدعم بدلاً من أن تقلل من شأن ما تحاول الإدارة العليا إنجازه ، فإن العاملين والمديرين في المستوى الأدنى يحتاجون إلى فهم استراتيجية الشركة وما تتطلب من التزامات في دائرة نشاطهم .

يمكن أن يساعد الوعي والتقدير المتنامي للتفكير الاستراتيجي كل العاملين على فهم كيف يمكن أن تؤثر التغيرات في البيئة الصناعية في النهاية على الوضع التنافسي لشركتهم . تصبح الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي المستمر معاً بصفة خاصة عندما تواجه كل منظمة في كل صناعة تحديات متنوعة كل يوم ، متضمنة تكنولوجيات جديدة ، أشكال منافسة جديدة ، تغيرات في اللوائح القانونية ، وتحول في حاجات العملاء . عندما يصبح المديرون والعاملون مندمجين بصورة أفضل في فهم تأثير استراتيجيات شركاتهم ، يمكن أن يؤديوا دوراً أقوى في المساعدة على تعلم ، وبناء واستدامة مصادر جديدة للميزة التنافسية . وبالمثل ، الألفة والراحة

المتنامية مع التفكير الاستراتيجي يمكن أن يساعد العاملين والمديرين على التقدم داخل مساراتهم المهنية . عندما يحقق المديرون والعاملون مستويات أعلى من المسؤولية والسلطة ، سوف يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على التفكير استراتيجيا ، لأنه يرتبط بتخصيص الموارد النادرة ، الأفراد والوقت لإنهاء مشروعاتهم ومهامهم . لذلك ، التفكير الاستراتيجي والمفاهيم الاستراتيجية تمثل بلا شك النطاق الوحيد لمهام الإدارة العليا على العكس تماما . أي فرد في أي وظيفة يمكن أن يستفيد من تعلم وتطبيق المبادئ الاستراتيجية على أدوارهم وحياتهم الذاتية .

التلخيص

- الاستراتيجية مفهوم قوي تعد خصيصاً لمساعدة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية على خصومها . إنها تتضمن اختيارين أساسيين : العملاء الذين سوف تخدمهم الشركة ، وحالات الجدارة والقوة التي سوف تطورها لخدمة العملاء بفعالية .
- يجب أن تعكس اختيارات الشركة حالات قوتها وحالات ضعفها مقارنة بالمنافسين ، والفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية . يشار إلى تحليل هذه العناصر الأربعة بتحليل SWOT .
- يجب على كل الشركات التعامل مع الضرورات الاستراتيجية التي تواجهها طبقاً لمواقفها الفردية الذاتية .
- يتم تصميم العملية الإدارية لتلبية الضرورات الاستراتيجية اللازمة لبناء الميزة التنافسية ، والتي يطلق عليها " عملية الإدارة الاستراتيجية " . إنها تتكون من أربع خطوات أساسية : التحليل ،

التشكيل ، التنفيذ ، والتعديل / التقييم . سوف تكون الموضوعات التي يواجهها المديرون عند تنفيذ هذه الخطوات فريدة بالنسبة لكل شركة ، استناداً إلى الضرورات والمواقف التي تواجهها .

- لأن الاختيارات الاستراتيجية تتضمن عادة مبالغ إنفاق ضخمة ، ولها تأثير طويل الأجل على المنظمات ، وتولد موضوعات جدلية لافتة على أعضاء المنظمات ، فإن أعلى مستوى في الإدارة أو أعضاء الإدارة العليا هم الذين يلعبون دوراً محورياً بصفة عامة في تحديد مثل هذه القرارات .

- تتمثل الإدارة التنفيذية الأكثر مسؤولية مباشرة بالنسبة للقرارات الاستراتيجية في مديري دوائر الأعمال والمديرين على مستوى الشركة ككل . مدير دوائر الأعمال مسئول عن دائرة العمل ككل ، المدير على مستوى الشركة يشرف على المحافظة المالية لكل دوائر الأعمال على مستوى الشركة .

- الميزة الاستراتيجية أحد المعايير المهمة ، يمكن استخدامها في تقييم القرارات الإدارية . إنها مع ذلك ، ليست المعيار الوحيد . يجب أن تلبي الحاجات العديدة والمتصارعة غالباً لأصحاب المصلحة : المساهمين ، العملاء ، العاملين ، المجتمعات التي تعمل المنظمات في إطارها ، وأعضاء الإدارة العليا .

- معرفة الإدارة الاستراتيجية مفيدة ليس فقط لأولئك الذين يشغلون حالياً ، أو سوف يشغلون حالياً مناصب الإدارة العليا ، ولكن أيضاً الأفراد الذين يسعون إلى التوظيف لدى المنظمات التي تعمل في بيئة متنافسة ، وأيضاً بالنسبة للأفراد في المستوى الأدنى الذين تستخدمهم مثل هذه المنظمات .