الفصل الرابع: البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

وحدة الأعمال الاستراتيجية: هو كل ثنائية (منتج/ سوق) أي هو مجموعة المنتجات والخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، ويمكن أن تكون له إستراتيجية معينة. كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة وهو وحدة التحليل التي يعتمد عليها التفكير الإستراتيجي، ويرمز له:

Strategic Business Unit (**SBU**)

Domaine d'Activité Stratégique (**DAS**)

I. **الاستراتيجيات التنافسية (على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية):** ترتبط مفاهيم الميزة التنافسية واستراتيجية التسويق ارتباطًا جوهريًا. الميزة التنافسية هي عملية تحديد أساس جوهري ومستدام للمنافسة من خلاله. فاستراتيجية التسويق تهدف في النهاية إلى تقديم هذه الميزة في السوق (Drummond, John Ensor, & Ruth Ashford, Strategic Marketing: Planning and Control, 2008, p. 152).

اقترح بورتر Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس في صناعة معينة، وهذه الاستراتيجيات تسمى بالعامة لأنها تتبع بواسطة أي نوع أو حجم من المؤسسات وحيدة النشاط أو من طرف وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة لها، وحتى بواسطة المؤسسات غير الهادفة للربح. ويلخص الشكل التالي هذه الاستراتيجيات:

الشكل رقم (01): الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر

1. استراتيجية القيادة في التكاليف

ترتكز هذه الاستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة، فالتركيز في هذه الاستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفرات الحجم الكبير (ينتج عن توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج) أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تسمح بتخفيض التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع استراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

لكن يمكن أن تواجه المؤسسات صعوبات في الحفاظ على قيادة التكلفة. لأن النجاح يمكن أن يجتذب منافسين أكبر ويمتلكون أفضل الموارد. وإذا انخفضت الحصة السوقية، يصبح تحقيق وفورات الحجم أكثر صعوبة، ومن الصعب تعديل التكاليف الثابتة، مثل النفقات العامة، على المدى القصير إلى المتوسط. بالإضافة إلى أنه من المحتمل أن تنطوي قيادات التكلفة واستراتيجية الحجم الكبير على تكاليف استثمار أولية عالية وغالبًا ما ترتبط بمنتجات من نوع "السلع" حيث يشيع خصم الأسعار وحروب الأسعار.

وتجدر الإشارة هنا أن التكلفة المنخفضة لا تعني أن تحدد المؤسسة السعر المنخفض. فالمنتجات المقدمة بمتوسط سعر الصناعة أو أعلى منه (مع الحفاظ على الريادة في التكلفة) يمكن أن تحقق هوامش ربح أعلى من المتوسط (Drummond, John Ensor, & Ruth Ashford, Strategic Marketing: Planning and Control, 2008, p. 153).

توفر Ryanair و JetBlue رحلات طيران خالية من الرتوش بأقل الأسعار الممكنة. يعمل Burger King وTaco Bell على تسعير القيمة لتقديم الطعام بسرعة لأولئك الذين يريدون الراحة والسعر المنخفض. تتميز الإدارة في هذه المؤسسات بكونها جيدة جدًا في الحفاظ على التكاليف عند الحد الأدنى. وبالتالي يمكنهم الحفاظ على الأسعار منخفضة وجذب شريحة واسعة من السوق المهتمة بمنتج أو خدمة غير مكلفة (ENZ, 2010, p. 172).

عادةً ما تستخدم المؤسسات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة واحدًا أو أكثر من العوامل التالية لإنشاء مواقع منخفضة التكلفة:

- ✓ التنبؤ الدقيق بالطلب مقترنًا بالاستخدام الكثيف للسلعة.
- ✓ وفورات الحجم
- ✓ التقدم التكنولوجي
- ✓ تخريج الأنشطة
- ✓ تحقيق آثار التعلم / الخبرة

2. استراتيجية التميز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكّن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أمّا الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

عند إتباع المؤسسة لاستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التميز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود بالنفع على الأقل على مجموعة كبيرة من المستهلكين له.

في ظل هذه الاستراتيجية ينصب التركيز على خلق قيمة من خلال التميز، بدلاً من أقل تكلفة. غالبًا ما تكون خدمات الضيافة معقدة وتلبي احتياجات الهوية الذاتية والارتباط الاجتماعي، مما يخلق فرصًا هائلة للتمايز، وهو ما يفسر سبب شهرة هذه الاستراتيجية على مستوى الأعمال. على عكس المنتجات التي غالبًا ما تكون بسيطة وتتطلب أداءً وفقًا لمعيار تقني، فإن المنتجات السياحية، مثل الإجازة، لا تتوافق مع المعايير الفنية التفصيلية وتوفر فرصًا لا حدود لها للتمايز. قد تسمح تجارب الخدمة التي تكمل أنماط حياة المستهلكين والعلامات التجارية التي تنقل تطلعاتهم للشركات التي تبتكر هذه المنتجات والخدمات بفرض سعر أعلى. يعد السعر الأعلى ضروريًا لتغطية التكاليف الإضافية المتكبدة في تقديم التجربة الفريدة. لفهم استراتيجية التمايز والاستفادة منها، من المهم فهم أنماط حياة العملاء وتطلعاتهم حتى يتم تقييم العروض الفريدة من قبل العملاء (ENZ, 2010, p. 179).

سانت ريجيس في نيويورك ، نيويورك ؛ الفينيقي في سكوتسديل بولاية أريزونا ؛ فندق Gritti Palace في البندقية ، إيطاليا ؛ وسانت ريجيس في بكين ، الصين ، هي أمثلة قليلة على الخصائص المميزة في محفظة ستاروود. يتم التعرف على العديد من فنادق العلامة التجارية باستمرار على أنها الأفضل من بين الأفضل من قبل قراء مجلة Cond é Nast Traveler ، حيث تقدم أعلى مستويات الجودة والخدمة. تضمنت الإصدارات الأخيرة من Cond é Nast Traveler أكثر من 35 منشأة تابعة لستاروود ضمن قائمتها الذهبية المرموقة. 28

يمكن تحقيق التفرد بعدد غير محدود من الطرق ، بما في ذلك (ENZ, 2010, p. 180):

- ✓ مواصفات المنتج.
- ✓ خدمات مجانية.
- ✓ التكنولوجيا المتجسدة في التصميم.
- ✓ موقعك.
- ✓ ابتكارات الخدمة.
- ✓ خدمة متفوقة.

- ✓ إعلان إبداعي.
- ✓ علاقات أفضل مع الموردين تؤدي إلى خدمات أفضل.

3. **استراتيجية التركيز:**

تعني استراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. و تسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ. ولكن استراتيجية التركيز التي تؤكد على أقل تكلفة ستكون صعبة في صناعة الضيافة لأنه من الصعب إرضاء شريحة ضيوف معينة دون أي شكل من أشكال التمايز.

يجب أن تكون الشركات التي تتبع استراتيجيات التركيز قادرة على تحديد قطاع السوق المستهدف وتقييم وتلبية احتياجات ورغبات المشترين في هذا القطاع بشكل أفضل من أي منافس آخر. قد تتبع الفنادق التي تقدم خدمات حصرية للضيوف الذين لديهم حيوانات أليفة استراتيجية تركيز، كما تركز Four Seasons على المستهلك الفاخر (ENZ, 2010, p. 188).

و هناك بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما :

أ- **التركيز بخفض التكلفة :** هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة. والمثال الجيد لهذه الاستراتيجية هو مؤسسة تكمن المزايا التنافسية لشركة Delta في قدرتها على الحفاظ باستمرار على هوامش ربح أعلى من منافسيها. تمتلك دلتا مصفاة مونرو ، مما يمنحها ميزة التكلفة بحوالي 5 سنتات للغالون الواحد على وقود الطائرات. كما أنها تركز بشكل كبير على جذب قطاع المسافرين من الشركات ، والذي يوفر مرة أخرى هوامش أعلى وأقل عرضة لتقلبات الأسعار. تساعد خدمة العملاء الرائدة في دلتا في الحفاظ على قاعدة عملائها وتنميتها في الولايات المتحدة وعلى الصعيد الدولي ، بينما تساعد شراكتهم مع أمريكان إكسبريس على غرس قيمة عالية لعملاء الشركات والتجزئة ، ومن المهم ملاحظة أن مطار أتلانتا ، أكبر مركز في العالم ، مهيمن بواسطة دلتا ايرلاينز. هذا المركز فعال بشكل لا يصدق ويقع على بعد ساعتين بالسيارة لـ 80٪ من سكان الولايات المتحدة. علاوة على ذلك ، تشتري دلتا العديد من طائراتها المستخدمة ، بينما يشتري منافسوها الرئيسيون معظم الطائرات الجديدة ، مما يمنح دلتا المرونة في تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة بسبب انخفاض سعر الشراء لهذه الطائرات. التكاليف الثابتة المنخفضة والتكاليف المتغيرة الأعلى تمكن شركة دلتا من زيادة أو خفض الطلب بسرعة وكفاءة ؛ هذه ميزة كبيرة في أوقات انخفاض حجم الركاب (https://smf.business.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/818/2018/02/DAL.pdf).

ب- **التركيز مع التميز** : هي استراتيجية تعتمد على التميز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم ،و حالة استخدام هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة. على سبيل المثال, يعتبر فندق برج العرب التابع لمجموعة Jumeirah، وهو فندق على شكل شراع تم بناؤه على جزيرة من صنع الإنسان، مثالاً صارخًا على خدمة النخبة المركزة.