

المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

أولاً) مفهوم الاستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال:

يُقصد بوحدة الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Unit جزء من المنظمة يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية الإدارية ويقوم بإنتاج منتج/خدمة متميزة ويخدم سوقاً محدداً، تتكون المنظمات الكبرى غالباً من عدة وحدات أعمال.

الاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال تمثل الأطر التي تحدد كيف تسعى وحدة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة، وتختلف هذه الاستراتيجيات عن الاستراتيجيات على المستوى المؤسسي التي تُعنى بتخصيص الموارد بين وحدات الأعمال المتعددة، أما استراتيجيات وحدات الأعمال فهي تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تباع السلع والخدمات وليس للشركة الأم وليس للوظائف داخل المنظمة، ويطلق عليها الاستراتيجية التنافسية وتوضع عادة على مستوى وحدات الأعمال، حيث تركز على كيفية التنافس الفعال في سوق مستهدف محدد.

ثانياً) الاستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال

تنبثق الاستراتيجيات التنافسية لوحدة الأعمال من المدرسة الوضعية في الإدارة الاستراتيجية، وبوجه خاص من نموذج القوى الخمس لـ مايكل بورتر، والذي يرى أن نجاح وحدة الأعمال يعتمد على قدرتها على مواجهة قوى التنافس الخمسة (مثل تهديد الداخلين الجدد، وقوة الموردين، وقوة المشترين، وغيرها) من خلال بناء ميزة تنافسية، ووفقاً لبورتر، يمكن لوحدة الأعمال تبني ثلاث استراتيجيات رئيسية:

1- استراتيجية القيادة في التكلفة:

تسعى من خلالها وحدة الأعمال إلى تقديم المنتج الأقل تكلفة في الصناعة مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على جودة مقبولة، تتطلب هذه الاستراتيجية:

- كفاءة تشغيلية عالية.
- وفورات الحجم الكبير.
- رقابة صارمة على التكاليف.
- إدارة فعالة لسلسلة التوريد.

المزايا التنافسية:

- القدرة على تخفيض الأسعار.
- مقاومة لضغوط الموردين والعملاء بسبب القدرة على التحمل.

2- استراتيجية التمايز (التميز)

تركز هذه الاستراتيجية على تقديم منتج أو خدمة ذات سمات فريدة مقارنة بالمنافسين حيث يُقدّرهما العملاء ويكونون مستعدين لدفع سعر أعلى مقابلها.، يمكن لوحدة العمال التميز من خلال: الابتكار التكنولوجي، العلامة التجارية القوية، التصميم المتفوق، خدمة العملاء الممتازة، من مخاطر هذه الاستراتيجية تكلفة التمايز المرتفعة، تغير تفضيلات العملاء، فقدان التميز بسبب التقليد أو الابتكار المضاد.

من مزايا استراتيجية التمايز:

- تسعير أعلى: تسمح القيمة المدركة العالية بتسعير متميز، ما يزيد من هامش الربح.
- ولاء العملاء: يزيد من مقاومة العملاء للعروض المنافسة، ويقلل حساسيتهم للسعر.
- حواجز دخول مرتفعة: يصعب على المنافسين تقليد المنتج أو بناء صورة مشابهة.
- المرونة التنافسية: التمايز يتيح تعدد الطرق للتنافس بخلاف السعر.

3- استراتيجية التركيز:

استراتيجية التركيز هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية العامة على مستوى وحدات الأعمال، وتقوم على استهداف شريحة سوقية ضيقة أو محددة بدلاً من التنافس في السوق بالكامل، وتتبنى الشركة ضمن هذه الاستراتيجية إما استراتيجية القيادة في التكلفة أو التميز، لكن في نطاق محدود يستهدف فئة معينة من العملاء أو منطقة جغرافية محددة أو تخصص سوقى محدد. تختار وحدة الأعمال شريحة سوقية محددة (مثل منطقة جغرافية أو فئة ديموغرافية معينة)، وتخدمها بشكل أفضل من المنافسين إما عبر خفض التكاليف أو تقديم منتجات متميزة، وهناك نوعين من هذه الاستراتيجية:

- استراتيجية التركيز مع قيادة التكلفة: تقديم منتج بأقل سعر مقارنة بالمنافسين لشريحة سوقية متخصصة.
- استراتيجية التركيز مع التمايز: تقديم منتج مميز مقارنة بالمنافسين يتناسب مع حاجات شريحة معينة.

لكي تنجح استراتيجية التركيز، يجب أن تستوفي المؤسسة عدة شروط:

- وجود شريحة سوقية يمكن تمييزها بوضوح عن بقية السوق من حيث الاحتياجات.
- عدم اهتمام المنافسين الكبار بهذه الشريحة، إما لأنها صغيرة أو لا تحقق لهم أرباحاً كافية.
- القدرة على تقديم قيمة أعلى ضمن هذا النطاق بفضل التخصص والاقتراب من العملاء.

ومن مخاطر استراتيجية التركيز:

- ضيق حجم السوق: قد لا تتيح الشريحة الضيقة فرص نمو كافية.
- دخول المنافسين الكبار: إذا لاحظوا ربحية الشريحة، قد يوسعون نطاقهم ويهاجمونها.
- تغير احتياجات الشريحة: ما يجعل قيمة التركيز تتآكل بمرور الوقت.
- ارتفاع التكاليف النسبية: نظرًا لعدم وجود وفورات الحجم .