



قيمة للاستشارات
QEEMA CONSULTING

قراءة في مقال ما الإستراتيجية لمايكل بورتر

لا تُخطئ الأذن كثرة تردد مصطلح الاستراتيجية بين الناس، وإن كان للأمر محامد،
ولكن له مفاسد أيضًا، حيث كثرة ذكره في مواضع وسياقات مختلفة يؤدي إلى



2021 May

قراءة في مقال ما الإستراتيجية لمايكل بورتر

إعداد | مبشر شيبون

لا تُخطئ الأذن كثرة تردد مصطلح الاستراتيجية بين الناس، وإن كان للأمر محامد، ولكن له مفاصد أيضاً، حيث كثرة ذكره في مواضع وسياقات مختلفة يؤدي إلى إختلال في فهمه وإتساع مدلولاته، حتى يُضحى العقل عاجزاً في أحيان كثيرة عن حده بحد مانع جامع. وهذا هو الأمر الذي سنحاول التطرق له في هذا المقال، حيث سنحاول الوقوف على جانب من جوانب المفهوم ومعناه وأدواته، بمصاحبة ما كتبه واضع أسس الاستراتيجية الحديثة وأحد أكثر المفكرين نفوذاً في العالم في مجال التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية، مايكل بورتر.

«تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية «ستراوس **stratos**» التي معناها الجيش، و«آجين **agein**» التي معناها قيادة، أي أن معنى الاستراتيجية هو قيادة الجيش»¹.

فلفظ الاستراتيجية في أصله متعلق بالحروب وكيفية إخضاع العدو، لذلك أقدم مخطط يصنف في الاستراتيجية هو كتاب «فن الحرب» للجنرال الصيني «سن تزو». ومن ثم حديثاً إنتقل المفهوم من حرب الجيوش إلى حرب روؤس الأموال، ولا غرابة في ذلك فكلاهما يُحمى وطيسه، ويُسعى في

كليهما لإخضاع الآخر والتفوق عليه، خلا أن لكل منهما قوانينه. ف«ظهرت أولى الأعمال الخاصة باستراتيجية الشركة في نهاية الخمسينيات وبداية ستينيات القرن العشرين، ومن أهم الأعمال التي ميّزت تلك الفترة أعمال شاندر وكتابه «الاستراتيجية والهيكل التنظيمي» عام ١٩٦٢، والذي عرّف فيه الاستراتيجية على أنها: تحديد الغايات والأهداف الأساسية بعيدة المدى، ثم اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات»².

في أكتوبر من عام ١٩٩٦، نشر مايكل بورتر مقال ذاع صيته عنونه ب«ما الاستراتيجية **what is strategy**»، ويبدو جلياً من العنوان أنه يريد أن يبيّن سوء فهم ويزيح القلق عن المفهوم. فيبدأ المقال بقوله: «الفاعلية التشغيلية ليست إستراتيجية **operational effectiveness is not strategy**»، لبيّن أن السعي لزيادة الإنتاجية والجودة والسرعة، ليس هو مقصود الإستراتيجية، ولا هو ما سيحقق الربح الدائم كما يبدو لأول وهلة، بل أن هذا «السعي لزيادة الإنتاجية والجودة والسرعة أوجد عدداً ملحوظاً من أدوات الإدارة والتقنيات، مثل: إدارة الجودة الشاملة، ووضع المعايير، والمنافسة المعتمدة على الوقت، والاستعانة بمصادر خارجية، وإقامة الشراكات، وإعادة الهيكلة، وتغير الإدارة. وعلى الرغم من أن التحسينات غالباً ما تكون كبيرة، فإن كثيراً من الشركات أحبطت؛ بسبب عدم قدرتها على تحويل تلك المكاسب إلى ربحية مستدامة»³، لأنهم بذلك ينقلون المنافسة إلى حيّز الفاعلية التشغيلية ويؤدي ذلك لتقليل الأرباح لأنه سرعان ما ستتقارب الشركات من بعضها وتتشابه سياساتها، وتصبح المنافسة على الأسعار، ولو أستمر التنافس على هذا المنوال ربما تدمر الشركات نفسها، نتيجة لتقليل الأرباح في محاولتها البقاء في السوق.

فالفاعلية التشغيلية تعني «أداء الشركة لأنشطة

من العملاء». كاستهداف مجموعة «بيسمر ترست bessemer Trust» العملاء الأثرياء جداً فقط.

ج. «خدمة إحتياجات كثيرة لعدد كبير من العملاء في سوق ضيقة». كما تفعل سينما كارمك Carmike Cinemas» حيث تعمل فقط في المدن قليلة السكان.

فالإستراتيجية تسعى للبحث عن موقع فريد، وفراغ في السوق، حتى تتمكن من إستغلاله، وتحقيق أرباح أكبر.

٢. «يتطلب التموضع الإستراتيجي المستدام المفاضلات» 7.

فالمفاضلة تعني وجود خدمة على حساب خدمة أخرى، ليحدد موقع المنتج في السوق، كصابون نيوتروجينا، الذي يُعلن عنه كصابون خال من الرواسب، وذو درجة حموضة متوازنة، فشركة نيوتروجينا كوربوريشن تعين موقعه في المجال الطبي، فحصرت توزيعه على الصيدليات، وتجنبت توزيعه على المتاجر كأنواع الصابون الأخرى.

فالإستراتيجية تبين ما يجب القيام به، فهي بذات القدر من الأهمية تبين ما لا يجب القيام به.

٣. وجود التناسق والتوافق بين أنشطة الشركة، فالتوافق يحفز كلا من ميزتي التنافس والاستدامة.

وذكر أن التوافق يكون على ثلاثة درجات:

الدرجة الأولى: توافق الأنشطة مع الاستراتيجية.

الدرجة الثانية: التوافق بين الأنشطة في تعزيز بعضها بعضاً.

الدرجة الثالثة: التوافق بين الأنشطة لتعزيز الجهد.

فالإستراتيجية تسعى لخلق التوافق عبر أنشطة الشركة لتحقيق التميز والإستدامة، فترابط الأنشطة هو في حد ذاته ميزة تنافسية، يصعب على المنافسين المحتملين دخول السوق.

فمن المبادئ التي ذكرها يمكن نستخلاص تعريف

مماثلة على نحو أفضل من أداء المنافسين لها» بينما الإستراتيجية تسعى لخلق «ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحفاظ على ما هو مميّز للشركة، وهذا يعني أداء أنشطة مختلفة عمّا يقوم به المنافسون، أو أداء أنشطة مماثلة لها بطرق مختلفة»^٥. فهو يروم من هذا التوضيح الوصول إلى أن الإستراتيجية تهدف إلى خلق ميزة تنافسية، وأن زيادة الربحية يكون عبر خلق تلك الميزة، وليس زيادة الإنتاجية وسرعتها. ويضرب مثالا بالشركات اليابانية التي تقدمت على المنافسين بزيادة الفاعلية التشغيلية، وسرعان ما سلكت الشركات مسلكها، إلى أن أنتهى بهم المطاف في حدود الإنتاجية، وحينها يتقارب المتنافسون وتقل الأسعار وبالتالي تقل الأرباح.

ولا يفهم من هذا أن بورتري يقلل من قيمة الفاعلية التشغيلية ودورها، لكن يضعها في موضعها المناسب فتجده يقول: «إن التحسّن المستمر في الفاعلية التشغيلية ضروري لتحقيق الأرباح المرتفعة ومع ذلك فهو ليس كافي»⁵. أي أنها ضرورية ولكنها غير كافية للنجاح، لا بد لها من إستراتيجية تحدد وجهتها.

وبعدها أنقل لتوضيح أن الإستراتيجية تستند لأنشطة فريدة، مُشيراً إلى أن هنالك ثلاثة مبادئ رئيسية تكمن وراء التموضع الإستراتيجي:

١. إيجاد موقف فريد وقيم يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة، وينبثق التموضع الإستراتيجي من ثلاثة مصادر مختلفة:

أ. «يمكن أن تبنى على إنتاج مجموعة فرعية من المنتجات أو الخدمات الصناعية. وأنا أسمى هذه المواقع المواقع المستندة إلى التنوع، لأنها تختار صنف المنتج أو الخدمة بدلاً من شرائح العملاء، إذ يصبح لهذه المواقع منطوق اقتصادي عندما تستطيع شركة إنتاج أفضل المنتجات أو الخدمات باستخدام مجموعات مميّزة من الأنشطة»⁶.

وضرب مثال على ذلك شركة «جيفي لوب إنترناشيونال» المتخصصة في مواد تشحيم السيارات، إذ لا تقدم خدمة غير هذه الخدمة ولكنها تقدمها بشكل أسرع وكلفة أقل.

ب. «خدمة معظم أو جميع إحتياجات مجموعة معينة

الاقتصادية وممارسة الأعمال التجارية»¹¹.

وهذه الفجوة تعالج في حدود المستوى الثاني من مستويات الإستراتيجية.

ختامًا، فهذا المقال رام فيه بورتر بشكل أساسي إزالة الخلط -الذي وقع فيه الكثيرون- بين الإستراتيجية والفاعلية التشغيلية، بتبينه الهدف الأساسي للإستراتيجية، وبعض المبادئ التي تقوم عليها ليقطع جذور الخلط واللبس.

المراجع:

1. هارفارد بزنس ريفيو <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D8%81%D9%85%D9%84%D9%A7%D8%A5%D8%84%D9%A7%D8%85%8A%D9%D9%7A%D8%/A9%8A%D8%D9%B1%D8%A7%AF%D8%8D8%B1%AA%D8%D8%B3%D8%A7%D8%84%D9%7/A9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%D9%:A7%7>

2. نفس المصدر.

3. مايكل بورتر، «ما الإستراتيجية» 1996.

4. نفس المصدر.

5. نفس المصدر.

6. نفس المصدر.

7. نفس المصدر.

8. Johnson, Scholes & Whittington «Exploring Corporate Strategy». Eight edition 2008. ص 7

9. عنانة إبتسام، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة. 2012 ص 7

10. نفس المصدر. ص 7

11. MAGRETTA. Understanding Michael Porter. 2012. ص 13

للاستراتيجية بقولنا: أنها تهدف للبحث عن الميزة التنافسية، بالبحث عن موقع فريد، وتحديد موقع المنتج في السوق، وخلق ترابط وتوافق بين أنشطة الشركة مما يحقق التميز والإستدامة. وهو تعريفٌ للشئ بغايته، وهذا ما أتجه إليه بورتر.

ويختتم المقال منبهاً لفخ النمو، الذي يُوجّه كل نظره إلى التوسع الإنتاجي وزيادة الفاعلية التشغيلية التي مآلاها حرب في الأسعار وتقليل للأرباح، بينما يدعو إلى ربحية النمو التي تتحقق بالتعمق الإستراتيجي وخلق ميزة تنافسية مستدامة بتموضع فريد، يحقق أرباح طائلة.

ويبدو جلياً أن بورتر في هذا المقال يتحدث عن مستوى واحد للإستراتيجية وفق التقسيم الذي ذكره Gerry Johnson في كتابه «Exploring Corporate Strategy»، حيث أوضح أن هنالك ثلاثة مستويات للإستراتيجية:

1. إستراتيجية على مستوى العام للشركات.

2. إستراتيجية على مستوى وحدات العمل.

3. إستراتيجية على مستوى الوظيفي⁸.

فأما المستوى الأول «فتحدد فيه الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى»⁹، كالنظرة الكلية للمنشأة والغرض العام والرسالة وكيف سيتم إضافة القيمة، أما الثاني فهو يتعلق «بإدارة مجهودات وحدات الأعمال حتى يمكنها المنافسة بفعالية في مجال معين»¹⁰ في السوق، أما الثالث فيتعلق بكيفية وصول المستوى الأول والثاني من الإستراتيجية بكفاءة إلى أجزاء المنشأة من حيث الموارد والعمليات والأفراد.

فيتضح أن بورتر في هذا المقال يتحدث عن المستوى الثاني فقط من الإستراتيجية، مستوى الأعمال، حيث تركّز جُل حديثه عن المنافسة وخلق ميزة تنافسية، وقد يكون تعرض للمستويين الأول والثالث لماماً في ثايا الكلام، ولكن لم يكونا في دائرة التركيز. فحديثه كان عن الإستراتيجية في إطار ضيق ولم يتوسّع، ولعل ذلك لأنه كان يريد فقط أن يزيح الخلط بين الإستراتيجية والكفاءة التشغيلية. أو لأنه يهدف في أبحاثه لـ «سد الفجوة بين النظرية