

# CHAPTER 1 الفصل الأول

What Is Strategy? ما هي الاستراتيجية؟

## Chapter Outline مخطط الفصل

1.1 ما هي الاستراتيجية: اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها

صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في شركة تسلا

ما هي الميزة التنافسية؟

1.2 استراتيجية أصحاب المصلحة والميزة التنافسية

خلق القيمة

تحليل تأثير أصحاب المصلحة

1.3 إطار استراتيجية التحليل والصياغة والتنفيذ (AFI)

المواضيع والأسئلة الرئيسية في إطار استراتيجية التحليل والصياغة والتنفيذ (AFI)

1.4 الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين

## Learning Objectives أهداف التعلم

الهدف التعليمي 1-1: شرح دور الاستراتيجية في سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية.

الهدف التعليمي 1-2: تعريف الميزة التنافسية،

الميزة التنافسية المستدامة،

العيب التنافسي،

والتكافؤ التنافسي.

الهدف التعليمي 1-3: تقييم العلاقة بين

استراتيجية أصحاب المصلحة والميزة التنافسية المستدامة.

الهدف التعليمي 1-4: إجراء تحليل لتأثير أصحاب المصلحة

الهدف التعليمي 1-5: تطبيق إطار استراتيجية التحليل والصياغة والتنفيذ (AFI).

بلغت القيمة السوقية لشركة تسلا، الشركة الأمريكية المصنعة للسيارات الكهربائية بالكامل، أكثر من تريليون دولار أمريكي في عام 2022، مسجلة ارتفاعاً بنسبة 50,000% مقارنةً بطرحها الأولي للاكتتاب العام في عام 2010. ولا تنضم إلى نادي الشركات التي تتجاوز قيمتها السوقية تريليون دولار سوى خمس شركات تقنية أخرى هي: ألفابت، وأمازون، وآبل، وميتا بلاتفورمز (فيسبوك سابقاً)، ومايكروسوفت. وبعد 18 عاماً فقط من تأسيسها، تُعدّ تسلا أصغر شركة تصل إلى هذا الإنجاز المهم. علاوة على ذلك، تُقدّر قيمة شركة السيارات الكهربائية، التي تتخذ من أوستن بولاية تكساس مقراً لها، بنحو ضعف قيمة خمس شركات سيارات كبرى مجتمعة: فورد، وجنرال موتورز، وستيلانتس (فيات كرايسلر سابقاً)، وتويوتا، وفولكس فاجن.

كيف تحولت تسلا من شركة ناشئة واعدة إلى عملاق تكنولوجي تبلغ قيمته تريليون دولار؟ الجواب: استراتيجية تسلا. في تدوينة نُشرت عام ٢٠٠٦، شرح إيلون ماسك، المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي لشركة تسلا، الخطة الرئيسية للشركة الناشئة:



١. بناء سيارة رياضية.
٢. استخدام هذا المبلغ لبناء سيارة بأسعار معقولة.
٣. استخدام هذا المبلغ لبناء سيارة بأسعار معقولة أكثر.
٤. مع القيام بما سبق، توفير خيارات لتوليد الطاقة الكهربائية عديمة الانبعاثات.

هل التزمت تسلا باستراتيجيتها؟ في عام ٢٠٠٨، طرحت تسلا سيارتها الأولى: رودستر، وهي سيارة كوبيه رياضية بسعر ١١٠,٠٠٠ دولار، تتميز بتسارع يفوق سيارات بورش وفيراري. كانت رودستر بمثابة نموذج أولي لإثبات أن السيارات الكهربائية يمكن أن تكون أكثر من مجرد عربات غولف. وبذلك، أنجزت تسلا المرحلة الأولى من خطتها الرئيسية.

في المرحلة الثانية، وبعد بيع 2500 سيارة رودستر، أوقفت تسلا إنتاجها في عام 2012 للتركيز على سيارتها التالية: موديل إس، وهي سيارة سيدان عائلية بأربعة أبواب بسعر أساسي مبدئي قدره 73500 دولار. وقد لاقت موديل إس، التي تستهدف شريحة أوسع من السوق، وبالتالي تسمح بزيادة الإنتاج لخفض تكاليف الوحدة، رواجًا كبيرًا في السوق.

حظيت السيارة باستقبال حافل. فقد نالت لقب سيارة العام من مجلة موتور تريند.

وحصلت على أعلى تقييم بين جميع السيارات التي اختبرتها مجلة كونسيومر ريبورتس (100/99). وتعدّ سيارة تسلا موديل إس بلايد المُحسّنة، التي طُرحت عام 2022، أسرع سيارة إنتاجية في العالم؛ إذ تتسارع من 0 إلى 60 ميلًا في الساعة خلال ثانيتين فقط. باعت تسلا أكثر من 300,000 سيارة من طراز موديل إس حول العالم. كما أنجزت تسلا المرحلة الثالثة من خطتها الرئيسية. ففي عام 2016، كشفت النقاب عن موديل 3، وهي سيارة سيدان فاخرة مدمجة تعمل بالكهرباء بالكامل، بسعر يبدأ من 35,000 دولار. وقف العديد من الراغبين في اقتناء موديل 3 الجديدة في طوابير طوال الليل، بانتظار فتح متاجر تسلا بفارغ الصبر لدفع عربونهم البالغ 1,000 دولار، وحجز مكان لهم في قائمة الانتظار لسيارة لم يسبق لهم رؤيتها، ناهيك عن تجربتها. نتيجةً لهذا الحماس الاستهلاكي، تلقت تسلا أكثر من 500 ألف طلب مسبق لسيارة موديل 3، بإجمالي 500 مليون دولار أمريكي كقروض بدون فوائد. وعلى الرغم من الصعوبات الأولية التي واجهتها تسلا في زيادة الإنتاج، بدأت عمليات تسليم سيارات موديل 3 في عام 2017. وفي عام 2019، أطلقت تسلا سيارة موديل Y، وهي سيارة رياضية متعددة الاستخدامات مدمجة، حيث يبدأ سعر النسخة الأساسية منها من 39 ألف دولار أمريكي (بمدي يصل إلى 230 ميلًا)، بينما يبدأ سعر النسخة عالية الأداء من 60 ألف دولار أمريكي (بمدي يصل إلى 280 ميلًا). كان طراز Model 3 و Model Y الأقل سعرًا حاسمين لشركة Tesla لدخول السوق الجماهيري.

في عام 2021، باعت Tesla ما يقارب مليون سيارة حول العالم، حيث شكل طراز Model 3 و Model Y نسبة 97% من المبيعات. مع خيارات الترقية، بلغ متوسط سعر البيع في عام 2021 حوالي 54,000 دولار أمريكي لطرز Model 3 و 68,000 دولار أمريكي لطرز Model Y. على الرغم من

سعره المرتفع، يُعد طراز Model Y السيارة الأكثر شعبية من Tesla عالميًا، وتعمل Tesla باستمرار على زيادة حجم الإنتاج لخفض التكاليف بشكل أكبر.

تهدف الخطوة الرابعة من خطة ماسك الرئيسية لشركة تسلا إلى توفير خيارات لتوليد الطاقة الكهربائية خالية من الانبعاثات. ولتحقيق هذا الهدف، استحوذت تسلا على شركة سولار سيتي، المتخصصة في الطاقة الشمسية، مقابل أكثر من ملياري دولار في عام ٢٠١٦. ويُعد دمج تسلا وسولار سيتي، الذي أسفر عن إنشاء أول شركة متكاملة بالكامل في مجال الطاقة النظيفة تجمع بين الطاقة الشمسية وتخزين الطاقة والنقل، بمثابة إتمام للخطوة الرابعة من خطة تسلا الرئيسية.

في عام 2016، وبعد عشر سنوات من وضع الخطة الرئيسية الأولية لشركة تسلا، كشف إيلون ماسك عن الجزء الثاني من استراتيجيته لمواصلة السعي لتحقيق رؤية تسلا "لتسريع ظهور الطاقة المستدامة". ومرة أخرى، فصل الرئيس التنفيذي ماسك مجموعة من الأهداف الطموحة:

١. تصميم أسطح شمسية مذهلة مع نظام تخزين بطاريات متكامل بسلاسة.
٢. توسيع خط إنتاج السيارات الكهربائية ليشمل جميع القطاعات الرئيسية.
٣. تطوير قدرة قيادة ذاتية أكثر أمانًا بعشر مرات من القيادة اليدوية من خلال التعلم الآلي الشامل لأسطول السيارات.

٤. تمكين سيارتك من تحقيق الربح لك عندما لا تستخدمها.

في الاستراتيجية المُحدّثة، تستفيد الخطوة الأولى من دمج شركة SolarCity. أصبحت تسلا الآن شركة طاقة مستدامة متكاملة تمامًا، تجمع بين توليد الطاقة وتخزينها. توفر الشركة الطاقة المُولّدة عبر أسطح شمسية تُشبه ألواح التسقيف العادية، لكنها تدوم لفترة أطول وتكلفتها أقل، مع الأخذ في الاعتبار جميع العوامل. كما تُقدّم تسلا أيضًا نظام Powerwall للمستهلكين السكنيين، مما يُتيح لهم تخزين الطاقة الشمسية المُجمّعة على أسطح منازلهم لاستخدامها لاحقًا. وبذلك، يُصبح توليد الطاقة لا مركزيًا. بفضل Powerwall، يُمكن للمستهلكين توليد الطاقة واستخدامها دون الاعتماد على شركات الكهرباء، كما يُمكنهم بيع فائض الطاقة لديهم لمزودي خدمات الكهرباء. في الواقع، يُمكن للمستهلكين توليد طاقة كافية لتشغيل سيارات تسلا الخاصة بهم، بالإضافة إلى منزلهم بالكامل. في حال انقطاع التيار الكهربائي،

توفر Powerwall الكهرباء لمنزل لمدة أسبوع، وذلك بفضل شبكة المرافق المركزية. في الخطوة الثانية، تخطط تسلا لتوسيع تشكيلة سياراتها الكهربائية لتشمل جميع قطاعات السوق الرئيسية. يتميز إيلون ماسك ببراعته في تطوير المنتجات، وقد طرحت تسلا العديد من المركبات الجديدة، بما في ذلك شاحنة بيك أب مستقبلية (سايبيرتراك، التي بدأ إنتاجها في عام 2023) وشاحنة نقل ثقيلة.

في الخطوة الثالثة، تعمل تسلا على تطوير قدرات القيادة الذاتية لمركباتها. الهدف هو جعل المركبات ذاتية القيادة أكثر أماناً بعشر مرات من السيارات التي تُقاد يدوياً، مما يزيد الطلب على السيارات ذاتية القيادة بالكامل. يتوقع العديد من مراقبي الصناعة أن تكون الشاحنات التجارية أولى المركبات ذاتية القيادة بالكامل، خاصة على الطرق السريعة بين الولايات. يمكن للشاحنات الكبيرة ذاتية القيادة أن تسير على الطريق على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، ولا تحتاج إلى التوقف إلا لإعادة شحن بطارياتها. تُعد قدرات القيادة الذاتية الكاملة ضرورية لكي تتمكن تسلا من تحقيق الخطوة الرابعة من خطتها الرئيسية الجديدة: تحويل سيارتك إلى أصل مُدر للدخل. الفكرة هي تقديم خدمة شبيهة بخدمة أوبر، تعتمد على سيارات تسلا ولكن بدون سائقين. في المتوسط، تُستخدم السيارات لأقل من ثلاث ساعات يومياً. الفكرة هي أن سيارتك تسلا ذاتية القيادة ستكون جزءاً من أسطول سيارات مشترك عندما لا تستخدمها. هذا النموذج التجاري الجديد يُقلل بشكل كبير من التكلفة الإجمالية لامتلاك سيارة تسلا. كما يُتيح لأي شخص ركوب سيارة تسلا بفضل اقتصاد المشاركة.

لماذا حققت تسلا هذا النجاح الباهر؟ على النقيض من نجاح تسلا، عانت شركات صناعة السيارات الأمريكية الثلاث الكبرى - فورد، وجنرال موتورز، وكرايسلر (التي تُعرف الآن باسم ستيلانتيس) - خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، حيث تقدمت كل من جنرال موتورز وكرايسلر بطلبات للحماية من الإفلاس.

لماذا تنجح بعض الشركات بينما تفشل أخرى؟ وماذا يمكنك، كقائد استراتيجي، أن تفعل حيال ذلك؟ هذه هي الأسئلة الجوهرية التي تُعرّف الإدارة الاستراتيجية. تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة دمج المعرفة التي اكتسبتها من دراستك لمختلف تخصصات الأعمال لفهم ما يؤدي إلى الأداء المتميز وكيف يمكنك مساعدة مؤسستك على تحقيقه.

الإدارة الاستراتيجية هي مجال إداري متكامل يجمع بين التحليل والصياغة والتنفيذ سعياً لتحقيق ميزة تنافسية. إتقان الإدارة الاستراتيجية يمكّنك من رؤية الشركة أو المؤسسة غير الربحية بكاملها، كما يتيح لك التفكير كمدير عام لمساعدة مؤسستك على تحقيق أداء متميز. يجسد إطار عمل استراتيجية معهد الإدارة الأمريكية هذا المنظور للإدارة الاستراتيجية، وسيكون دليلنا في استكشافنا للإدارة الاستراتيجية طوال هذا الكتاب.

## الإدارة الاستراتيجية

مجال إداري تكاملي يجمع بين التحليل والصياغة والتنفيذ في سبيل تحقيق ميزة تنافسية.

في هذا الفصل، نضع الأسس لدراسة الإدارة الاستراتيجية. نبدأ بعرض الأفكار الأساسية حول الاستراتيجية والميزة التنافسية. نتجاوز مفهوم الميزة التنافسية باعتباره أداءً ماليًا متميزًا فحسب، ونقدم مفهوم استراتيجية أصحاب المصلحة. إن فهم استراتيجية أصحاب المصلحة يُتيح لنا تقدير دور الأعمال في المجتمع بشكل أوسع. ثم نتناول مكونات إطار عمل AFI ونقدم نظرة عامة على عملية الإدارة الاستراتيجية بأكملها. نختم هذا الفصل التمهيدي، كما نختم جميع الفصول الأخرى في هذا الكتاب، بقسم بعنوان "الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين"، والذي يقدم تطبيقات عملية واعتبارات للمادة المطروحة في الفصل. فلنبدأ هذه الرحلة الشيقة التي تنتهي بفهم عميق للإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

### 1.1 ما هي الاستراتيجية: اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها

الاستراتيجية هي مجموعة من الإجراءات المتكاملة والهادفة التي تتخذها الشركة لتحقيق أداء متميز والحفاظ عليه مقارنةً بمنافسيها. الاستراتيجية هي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية. ولتحقيق أداء متميز، تتنافس الشركات على الموارد:

تتنافس المشاريع الجديدة على رأس المال المالي والبشري، وتتنافس الشركات القائمة على النمو المربح، وتتنافس المؤسسات الخيرية على التبرعات، وتتنافس الجامعات على أفضل الطلاب والأساتذة، وتتنافس الفرق الرياضية على البطولات، ويتنافس المشاهير على عقود الرعاية. وكما هو موضح في دراسة الحالة، تتنافس شركة تسلا، وهي شركة جديدة في صناعة السيارات، على العملاء مع شركات أمريكية

راسخة مثل جنرال موتورز وفورد، ومع شركات صناعة السيارات الأجنبية مثل تويوتا وهوندا ونيسان وهيونداي وفولكس فاجن وأودي وبورش ومرسيدس وبي إم دبليو، وغيرها.

تُمكن الاستراتيجية الجيدة الشركة من تحقيق أداء متميز وميزة تنافسية مستدامة مقارنةً بمنافسيها في أي بيئة تنافسية. تتكون الاستراتيجية الجيدة من ثلاثة عناصر أساسية تُشكل عملية الإدارة الاستراتيجية:

### الهدف التعليمي 1-1

اشرح دور الاستراتيجية في سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية.

الاستراتيجية: مجموعة الإجراءات المتكاملة والهادفة لتحقيق الأهداف التي تتخذها الشركة لاكتساب والحفاظ على أداء متميز مقارنةً بالمنافسين.

تُمكن الاستراتيجية الجيدة الشركة من تحقيق أداء متميز وميزة تنافسية مستدامة مقارنةً بمنافسيها. وهي نتاج عملية إدارة استراتيجية تتكون من ثلاثة عناصر: (1) تشخيص التحدي التنافسي؛ (2) سياسة توجيهية لمواجهة التحدي التنافسي؛ (3) مجموعة من الإجراءات المتناسقة لتنفيذ السياسة التوجيهية للشركة.

تُمكن الاستراتيجية الجيدة الشركة من تحقيق أداء متميز وميزة تنافسية مستدامة مقارنةً بمنافسيها في أي بيئة تنافسية. تتكون الاستراتيجية الجيدة من ثلاثة عناصر أساسية تُشكل عملية الإدارة الاستراتيجية:

1. تشخيص لتحديد التحدي التنافسي. يشمل التشخيص تحليل البيئة الخارجية والداخلية للشركة (الجزء الأول من إطار عمل AFI: التحليل).

2. سياسة توجيهية لمعالجة التحدي التنافسي من خلال صياغة الاستراتيجية. تُرسخ السياسة التوجيهية الأساس لصياغة استراتيجيات الشركة المؤسسية والتجارية والوظيفية (الجزء الثاني من إطار عمل AFI: الصياغة).

3. مجموعة من الإجراءات المتناسقة لتنفيذ السياسة التوجيهية للشركة (الجزء الثالث من إطار عمل AFI: التنفيذ).

صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في شركة تسلا

دعونا نعود إلى دراسة الحالة الأولى لنرى ما إذا كانت تسلا تتبع استراتيجية جيدة. تحقق تسلا أداءً جيدًا للغاية من حيث مؤشرات مثل ارتفاع قيمة أسهمها، حيث تتفوق على منافسيها بفارق كبير. ويشير ارتفاع قيمة أسهم تسلا بعد طرحها للاكتتاب العام الأولي إلى توقعات المستثمرين بالنمو المستقبلي. لكن من حيث معايير أخرى، مثل تحقيق الأرباح، فإن أداء تسلا أقل من أداء شركات السيارات الراسخة. في البداية، تتوقع الشركات الناشئة خسائر، خاصةً إذا تطلب العمل استثمارات أولية كبيرة مثل بناء مرافق تصنيع جديدة وتحديث المصانع القائمة، وهو ما كان مطلوبًا من تسلا. منذ عام 2020، تحقق تسلا صافي دخل إيجابي ومتزايد.

ما يمكننا قوله في هذه المرحلة هو أن تسلا تبدو وكأنها بدأت باستراتيجية واعدة، وهي في طور تحقيق أداء متميز مقارنةً بمنافسيها. ولكن هل تستطيع تسلا الحفاظ على هذا الأداء المتميز على المدى الطويل؟ دعونا نستخدم العناصر الثلاثة للاستراتيجية الجيدة لاستكشاف هذا السؤال.

تشخيص التحدي التنافسي. يجب أن تبدأ الاستراتيجية الجيدة بتشخيص دقيق وشامل للتحدي التنافسي. يصف إيلون ماسك، المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي لشركة تسلا، نفسه بأنه "مهندس ورائد أعمال يبني ويدير شركات لحل التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية تأسست تسلا برؤية "تسريع انتقال العالم إلى وسائل نقل مستدامة".

لإنجاز هذه المهمة، يجب على تسلا تصنيع سيارات كهربائية عديمة الانبعاثات، جذابة وبأسعار معقولة. وإلى جانب تحقيق ميزة تنافسية لتسلا، يعمل ماسك جاهدًا لوضع معيار جديد في تكنولوجيا السيارات. ويأمل أن تحل السيارات الكهربائية عديمة الانبعاثات يومًا ما محل السيارات التي تعمل بالبنزين.

يُعد التحدي التنافسي الذي يواجهه تسلا كبيرًا. وللنجاح، يجب عليها استخدام تقنياتها الجديدة لتصنيع سيارات جذابة وبأسعار معقولة، قادرة على منافسة السيارات التي تعمل بالبنزين. وللتغلب على "قلق مدى القيادة"، قامت تسلا بإنشاء شبكة من محطات الشحن. في الوقت الحالي، لا تستطيع السيارات الكهربائية

المخصصة للسوق الشامل قطع مسافة مماثلة للسيارات التي تعمل بالبنزين بخزان وقود ممتلئ. وتنتشر محطات الوقود في كل زاوية تقريبًا في المدن، وعلى مسافات قصيرة على الطرق السريعة. سياسة توجيهية. بعد تشخيص التحدي التنافسي، يجب على القادة الاستراتيجيين صياغة سياسة توجيهية فعالة للاستجابة له. يجب أن تكون الاستراتيجية المطورة متسقة على المدى الطويل، وغالبًا ما تُدعم بالتزامات استراتيجية. الالتزام الاستراتيجي، على سبيل المثال، هو استثمار كبير أو تغيير في نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة. تُعد الالتزامات الاستراتيجية (مثل مصانع تسلا العملاقة) استثمارات كبيرة تؤدي إلى تغييرات جوهرية في هيكل المنظمة. بشكل عام، تُمثل الالتزامات الاستراتيجية تغييرات كبيرة يصعب وتُكف الكثير للتراجع عنها.

بدون اتساق في السياسة التوجيهية للشركة، قد يحدث ارتباك بين الموظفين حول الأولويات التي يجب معالجتها. وبالتالي، تؤثر السياسة غير المتسقة سلبيًا على فعالية القرارات اليومية التي تدعم الاستراتيجية العامة. علاوة على ذلك، يشعر أصحاب المصلحة الآخرون، بما في ذلك المستثمرون والعملاء، بالإحباط إذا لم تكن لدى الشركة استراتيجية متسقة ومتناسكة على مر الزمن. تتمثل سياسة تسلا التوجيهية في تصنيع سيارات اقتصادية تنافسية موجهة للسوق الشامل، مثل طرازي 3 و 7. وتنسجم استراتيجيتها المُصاغة مع رسالتها والتحديات التنافسي الذي حددته. تطلبت هذه الاستراتيجية التزامات استراتيجية كبيرة، كما يتضح من استثمار تسلا 5 مليارات دولار في مصنع جديد لبطاريات الليثيوم أيون في نيفادا، يُعرف باسم "جيجا فاكثوري" أو "جيجا نيفادا". تُعدّ البطاريات المكون الأكثر أهمية في السيارات الكهربائية. ولإنشاء قسم تصنيع البطاريات في "جيجا فاكثوري"، تعاونت تسلا مع شركة باناسونيك اليابانية، الرائدة عالميًا في تكنولوجيا البطاريات.

بهدف توسيع الطاقة الإنتاجية العالمية بسرعة وخفض التكاليف، استثمرت تسلا مليارات الدولارات في العديد من مصانع تصنيع السيارات الكهربائية حول العالم. في عام 2019، أنجزت الشركة مصنعًا في شنغهاي، الصين. يُعدّ مصنع جيجا شنغهاي مصنعًا ضخمًا، يُعادل حجمه حجم مصنع تسلا لتصنيع السيارات في فريمونت، كاليفورنيا، بالإضافة إلى مصنعها العملاق في نيفادا. الهدف هو إنتاج البطاريات والسيارات على نطاق واسع وفي نفس الموقع.

يُمكن الحجم الكبير وتمركز المهام الحيوية شركة تسلا من خفض سعر طرازي 3 و Y بشكل أكبر. كان إنجاز مصنع جيجا شنغهاي في وقت قياسي يقل عن عام واحد بمثابة نقطة تحول لشركة تسلا، حيث كانت الشركة تواجه الإفلاس في عام 2018. كانت تكاليف تطوير وتصنيع طرازي S و X الفاخرين أعلى بكثير من المتوقع، مما أدى إلى خسائر فادحة.

يخدم مصنع جيجا شنغهاي السوق الأوروبية والسوق الصينية، التي تُعد أكبر سوق للسيارات الكهربائية على مستوى العالم. تُقدر تكلفة طرازي 3 و Y في جيجا شنغهاي بنحو 40% أقل من تكلفة تصنيعهما في الولايات المتحدة، دون أي انخفاض في الجودة.

ولزيادة الطاقة الإنتاجية، افتتحت تسلا في عام 2022 مصنع جيجا برلين، بتكلفة 7 مليارات دولار، ومصنع جيجا تكساس (بالقرب من أوستن)، باستثمار قدره 10 مليارات دولار. ورغم أن هذه الاستثمارات الضخمة في البداية غالبًا ما تؤدي إلى خسائر في السنوات الأولى، إلا أنها تُمثل التزامًا راسخًا وموثوقًا بأن تصبح تسلا منافسًا قويًا في سوق السيارات.

علاوة على ذلك، تُشكل هذه الاستثمارات رادعًا لدخول منافسين جدد محتملين إلى صناعة السيارات الكهربائية.

إجراءات متسقة. يُطبق القادة الاستراتيجيون سياسةً توجيهيةً من خلال إجراءات متسقة. يُطبق قادة تسلا الاستراتيجيون الاستراتيجية المُصاغة بأنشطة تتوافق مع تشخيصهم للتحدي التنافسي. ولإنتاج سيارة تنافسية من حيث التكلفة للسوق الشامل، يجب على تسلا الاستفادة من وفورات الحجم، مما يُقلل تكلفة السيارة الواحدة مع زيادة الإنتاج. ولتحقيق تخفيضات حاسمة في التكاليف، يجب على تسلا زيادة حجم إنتاجها. ويُعدّ قيام تسلا بإعادة تجهيز مصنعها في فريمونت، كاليفورنيا، للاعتماد بشكل أكبر على الروبوتات المتطورة، بالإضافة إلى استثمارها بمليارات الدولارات لتأمين إمداد مستمر من بطاريات الليثيوم أيون، مثالاً على الإجراءات المتسقة مع استراتيجية تسلا المُصاغة. وينطبق الأمر نفسه على استثماراتها في مصانع جيجا فاكنتوري في أوستن وبرلين وشنغهاي. وهناك مجموعة أخرى من الإجراءات المتسقة التي تُركّز على سيارات تسلا الأكثر مبيعًا، وهما طرازي 3 و Y. في عام 2021، ضاعفت شركة تسلا، المتخصصة في صناعة السيارات الكهربائية، حجم إنتاجها إلى ما يقارب مليون سيارة مقارنةً بعام 2020. وبذلك، حققت الشركة منذ عام 2015 زيادةً قدرها 20 ضعفًا في حجم الإنتاج، من 50 ألف

سيارة سنويًا. ويُعزى تركيز تسلا على طرازي 3 و Y إلى استحواذهما على 97% من إجمالي تسليمات سيارات تسلا في عام 2021. إضافةً إلى ذلك، ولزيادة الإنتاج وخفض التكاليف بشكل أكبر، أعلن إيلون ماسك في عام 2022 أن تسلا لن تُطلق أي سيارات جديدة في الوقت الراهن. كما أُجّل موعد بدء الإنتاج الضخم لشاحنة سايبيرتراك المنتظرة إلى عام 2023. وفي الوقت نفسه، تُوسّع تسلا شبكة محطات الشحن الخاصة بها في أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا. ولتمويل هذه المبادرة وتجنب الازدحام، أعلنت تسلا أنها لن تُتيح للمالكين الجدد استخدام شبكة الشحن الخاصة بها مجانًا. إضافةً إلى ذلك، ولتحقيق الهدف الطموح المتمثل في جعل المحركات الكهربائية عديمة الانبعاثات، بدلاً من محركات الاحتراق الداخلي، المعيار الجديد في تكنولوجيا السيارات،

قررت تسلا إتاحة بعض تقنياتها الخاصة للجمهور. ويأمل ماسك أن يُسهم نشر براءات اختراع تسلا في توسيع حجم سوق السيارات الكهربائية بشكل عام، مع استخدام شركات تصنيع أخرى لتقنية تسلا. تُظهر هذه الإجراءات المتناسقة التزام تسلا بتحقيق رسالتها في تسريع الانتقال إلى وسائل النقل المستدامة. باختصار، لصياغة استراتيجية جيدة، تُعدّ ثلاث خطوات أساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية:

■ يجب أن تُحدّد الاستراتيجية الجيدة التحدي التنافسي الذي تواجهه المنظمة من خلال تقييم نقدي وموضوعي للوضع الراهن.

■ تُقدّم الاستراتيجية الجيدة خطة عمل للتعامل مع التحدي التنافسي المُحدّد. تحتاج الشركة إلى سياسة توجيهية تُوفّر إرشادات واضحة لجميع الموظفين.

■ تتطلّب الاستراتيجية الجيدة تنفيذًا فعالاً من خلال مجموعة متماسكة ومتسقة من الإجراءات.

يتناول قسم "أبرز ملامح الاستراتيجية 1.1" شركة تويتر ويتساءل عما إذا كانت لدى شركة التواصل الاجتماعي هذه استراتيجية.

## تويتر بحاجة إلى استراتيجية



في أواخر عام 2021، أُقيل جاك دورسي، المؤسس المشارك لتويتر، من منصبه كرئيس تنفيذي للمرة الثانية. قاد دورسي تويتر منذ تأسيسه عام 2006 وحتى عام 2008، ثم عاد رئيسًا تنفيذيًا لفترة ثانية من عام 2015 حتى عام 2021. على الرغم من دوره البارز في الخطاب العام، فشل تويتر في تحقيق التوقعات. عند مقارنة معدل ارتفاع قيمة أسهم

تويتر بين طرحه الأولي للاكتتاب العام في عام 2013 و عام 2022، نلاحظ أن القيمة السوقية لتويتر لم ترتفع إلا بنسبة 25% فقط. خلال الفترة نفسها، ارتفعت القيمة السوقية لشركة ميتا (فيسبوك سابقًا) بأكثر من 620%. ما الخطأ الذي حدث؟ على الرغم من تعاقب خمسة رؤساء تنفيذيين على تويتر في تاريخه القصير، لم يكن لديه استراتيجية!

تويتر موقع إخباري وتواصل اجتماعي على الإنترنت، يتيح لمستخدميه إرسال رسائل قصيرة ("تغريدات") لا تتجاوز 280 حرفًا إلى متابعيهم. ويمكن للأشخاص الذين يتابعون بعضهم البعض على تويتر رؤية التغريدات في صفحات بعضهم. ومن بين المستخدمين الأكثر متابعة الرئيس الأمريكي السابق باراك أوباما (131 مليون متابع)، وجاستن بيبير (114 مليون متابع)، وكاتي بيرري (109 ملايين متابع)، وريانا (104 ملايين متابع). يستخدم العديد من السياسيين، مثل أعضاء مجلس الشيوخ ومجلس النواب الأمريكيين، وقادة العالم مثل رئيس الوزراء الهندي ناريندرا مودي (75 مليون متابع)، تويتر للتواصل المباشر مع الجمهور، مما يسمح لهم بتجاوز وسائل الإعلام التقليدية. وبينما يشتهر تويتر بمحتواه الإخباري والإعلامي، فإن أهميته الثقافية ناتجة عن دوره المحوري خلال الربيع العربي. (2010-2012)، وفي حركة "حياة السود مهمة" (التي تأسست

عام 2013)، وفي تغطيتها الآنية للأخبار العاجلة، مثل مراهمة مجمع أسامة بن لادن في باكستان (2011) ومقتل جورج فلويد (2020). ولتعزيز الادعاء بأن تويتر لم يكن لديه استراتيجية، دعونا نطبق العناصر الثلاثة الحاسمة لاستراتيجية جيدة: تشخيص التحدي التنافسي، وصياغة

سياسة توجيهية، وتنفيذ مجموعة متماسكة من الإجراءات. تشخيص التحدي التنافسي: تويتر عبارة عن منصة أعمال ثنائية الجوانب، تربط المستخدمين بالمعلنين. هدف تويتر هو تنمية قاعدة مستخدميه وتعزيز التفاعل. يتيح جذب عدد كبير من المستخدمين واهتمامهم لتويتر تطوير ملفات تعريف دقيقة لكل مستخدم، مما يسمح له بدوره ببيع إعلانات مستهدفة تتناسب مع الملف التعريفي الفريد لكل مستخدم. يُعدّ اكتساب حصة سوقية في مجال الإعلانات الرقمية أمرًا بالغ الأهمية لتويتر لتحقيق نمو الإيرادات مستقبلاً، وهو ما يُعدّ ضروريًا لتمويل الابتكار المستمر في ميزات المنتجات والخدمات. في عام 2022، بلغ الإنفاق العالمي على الإعلانات الرقمية مبلغًا هائلًا قدره 525 مليار دولار. لكن قارن قاعدة مستخدمي تويتر بقاعدة مستخدمي منصة تواصل اجتماعي أخرى، وهي فيسبوك. يبلغ عدد مستخدمي تويتر 210 ملايين مستخدم يوميًا، مقارنةً بملياري مستخدم يوميًا على فيسبوك. نظرًا لصغر قاعدة مستخدمي تويتر، ينظر المعلنون إليه كتطبيق متخصص، وبالتالي يوجهون الجزء الأكبر من ميزانياتهم الإعلانية الرقمية إلى ثلاث منصات إعلانية رقمية رئيسية: فيسبوك (جزء من ميتا بلاتفورمز)، وجوجل (جزء من ألبابت)، وأمازون. تتيح هذه المنصات الإعلانية الرقمية للمعلنين استهداف إعلاناتهم بدقة عالية. تُغذي هذه المنصات خوارزميات الذكاء الاصطناعي الخاصة بها ببيانات مثل موقع المستخدم، وسجل تصفحه، ومعلوماته الديموغرافية (سنة الميلاد، والجامعة التي ينتمي إليها، وشبكة أصدقائه، واهتماماته، إلخ)، مما يسمح بعرض إعلانات مُستهدفة بدقة متناهية. في الوقت نفسه، خسرت تويتر أيضًا حصة كبيرة من سوق الإعلانات الرقمية خلال جائحة كوفيد-19. فقد ضخّ المعلنون مليارات الدولارات في مجال الإعلانات الرقمية للوصول إلى المستهلكين الذين بقوا في منازلهم خلال الجائحة. وتراجعت تويتر أكثر فأكثر عن عمالقة الإعلانات الرقمية والمنافسين الجدد في هذا المجال، مثل سناب شات وتيك توك. وقد ضاعف الوافدون الجدد إيراداتهم الرقمية خلال الجائحة. **سياسة توجيهية:** تتمثل السياسة التوجيهية لتويتر في "الحصول على أكبر جمهور في العالم"، وهي ليست استراتيجية جيدة. في الواقع، إنها ليست استراتيجية على الإطلاق. بل هي مجرد بيان رغبة.

**إجراءات متماسكة:** في سعي تويتر لجذب المزيد من المستخدمين، يواجه مفاضلات يصعب، بل ربما يستحيل، التوفيق بينها. تختلف احتياجات المستخدمين الأساسيين عن احتياجات الزوار العابرين أو المشاهدين السلبيين. ولتضييق هذه الفجوات، حاول تويتر أن يكون كل شيء للجميع، مما أدى إلى ارتباك استراتيجي. وكانت إحدى النتائج زيادة الإحباط بين المديرين والمهندسين، مما أدى إلى استقالة كوادر رئيسية. كما أدى انخفاض الروح المعنوية للموظفين وتدني جودة المنتجات والخدمات إلى وضع تنافسي غير مواتٍ. وقد تفاقت الاضطرابات الداخلية بسبب قرارات جاك دورسي المتعلقة بالموظفين، مثل ترقية أصدقائه المقربين إلى مناصب مهمة.

وداعًا يا جاك، أهلاً باراغ. منذ تأسيسها، تأثرت ثقافة تويتر بالصراعات الداخلية والمؤامرات العلنية لقاداتها. كما اتهم مُطلعون في تويتر ومحللون جاك دورسي بأنه "غائب عن المشهد" بصفته الرئيس التنفيذي، لأنه ركز على شركته للتكنولوجيا المالية سكوير (التي تُعرف الآن باسم بلوك) ولم يُخصص وقتًا كافيًا لتويتر. وبلغت الأمور ذروتها عندما أعلن دورسي، قبيل جائحة كوفيد-19، أنه سينتقل إلى أفريقيا. وأدت الاضطرابات في تويتر إلى استحواذ إيوت مانجمنت، وهي شركة استثمارية ناشطة، على حصة 9% في الشركة. وهددت إيوت بمعركة شرسة على التوكيلات في اجتماع المساهمين التالي، وقدمت لمجلس إدارة تويتر قائمة مطالب، من بينها تخلي دورسي عن منصب الرئيس التنفيذي ومغادرته تويتر. تم تعيين باراغ أغراوال، الرئيس التنفيذي السابق للتكنولوجيا في تويتر، رئيسًا تنفيذيًا في أواخر عام 2021. تحت قيادته، نجح تويتر في تنفيذ العديد من المبادرات الاستراتيجية. على سبيل المثال، قرر تويتر إيقاف تشغيل بنيته التحتية التقنية المصممة خصيصًا (والتي كانت تواجه باستمرار مشكلات أمنية وموثوقية وقابلية للتوسع) ونقل احتياجاته الحاسوبية الخلفية إلى خدمات أمازون السحابية (AWS)، أكبر مزود للحوسبة السحابية. يتيح استخدام AWS لتويتر أن يكون أكثر ابتكارًا وأن يقدم ميزات وخدمات جديدة بشكل أسرع. حتى أن جاك دورسي نفسه وصف تويتر بأنه "بطيء" و"غير مبتكر". كما ركز أغراوال على تحسين منصة إعلانات تويتر، مما يسمح لها بعرض الإعلانات لمستخدميها بدقة أعلى.

إحدى المشكلات الشائعة التي تواجه نمو قاعدة مستخدمي تويتر هي أن  
تويتر خدمة رسائل نصية قصيرة (SMS)، بينما تعتمد منصات منافسة أحدث مثل إنستغرام وتيك توك  
على الصور والفيديوهات. غالبية الناس يفضلون المحتوى المرئي على النصي. علاوة على ذلك، تتيح  
الصور والفيديوهات للمستخدمين الاسترخاء، مما يسهل التسوق عبر الإنترنت؛ أما تويتر، فهو بطبيعته  
منصة تنافسية. ومع ذلك، يُعد تويتر منبرًا للأخبار

التي تُنشر وتُصاغ وتُناقش، مما يعني أن الخدمات الجديدة ستجد صعوبة في إزاحته. ورغم التأثير الهائل  
لتويتر على الحياة الاجتماعية والثقافية، إلا أن قدرته على تحقيق الربح تبدو محدودة، نظرًا لطبيعة  
منتجه. أحد الخيارات لزيادة الإيرادات هو تطبيق الذكاء الاصطناعي على كم هائل من المعلومات الآنية  
المتوفرة على تويتر، وترخيص هذه البيانات لشركات الوساطة المالية، والبنوك الاستثمارية، وصناديق  
التحوط، وشركات الإعلام، وغيرها من شركات قائمة فورتشن 500، والحكومات. في عام 2021، كانت



إيرادات ترخيص البيانات لعملاء المؤسسات أقل من 15% من إيرادات تويتر. لذا،  
يبدو أن هناك مجالًا للنمو. بدلاً من حصر الشركة في التغييرات التكتيكية التي  
قادها أغراوال، احتاج الرئيس التنفيذي الجديد إلى استراتيجية! ومع استمرار  
انخفاض القيمة السوقية لتويتر (من ذروة بلغت 62 مليار دولار في مارس 2021  
إلى 29 مليار دولار في أوائل عام 2022 - أي خسارة تزيد عن 50%)، أصبحت  
هدفًا للاستحواذ.

شعر إيلون ماسك بنفس الشعور لأنه كشف (في ربيع 2022) عن استحواذه على حصة 9% في تويتر،  
مما جعله أكبر مساهم منفرد. وقد أبدى ماسك قلقه بشأن التزام تويتر بحرية التعبير. بعد شراء حصته في  
تويتر، غرد ماسك لأكثر من 100 مليون متابع له قائلاً: "حرية التعبير أساسية لديمقراطية فاعلة. هل  
تعتقدون أن تويتر يلتزم التزامًا صارمًا بهذا المبدأ؟" وأضاف في تغريدة لاحقة: "ستكون لنتائج هذا  
الاستطلاع أهمية بالغة. صوتوا من فضلكم."

بحرص. صوّت أكثر من 70% من متابعيه الذين شاركوا في الاستطلاع بـ"لا". بعد أسابيع قليلة، قدّم ماسك عرضاً لشراء تويتر مقابل 44 مليار دولار، ما أدى إلى تحويل الشركة إلى شركة خاصة. وأعلن عن تغييرات جذرية في الاستراتيجية. يرغب مالك تويتر الجديد في تقليل الاعتماد على الإعلانات، ويريد بدلاً من ذلك تطبيق نموذج قائم على الاشتراك. كما أشار ماسك إلى ضرورة التحقق من جميع المستخدمين الحقيقيين، وإزالة الحسابات الآلية والرسائل المزعجة وعمليات الاحتيال بشكل أكثر فعالية. ودعا أيضاً إلى تقليل الرقابة على المحتوى، إذ يرى أن حرية التعبير "هي حجر الزاوية للديمقراطية الفاعلة، وتويتر هو الساحة الرقمية التي تُناقش فيها القضايا الحيوية لمستقبل البشرية".

في صيف عام ٢٠٢٢، أعلن ماسك أنه سينسحب من صفقة شراء تويتر، بحجة أن شركة التواصل الاجتماعي لم تكن شفافة بما يكفي في تزويده بالبيانات المناسبة لتقييم مشكلة الحسابات الوهمية والروبوتات على الموقع. رد مجلس إدارة تويتر بأنه سيصر على إتمام الاتفاقية. رفعت تويتر دعوى قضائية ضد ماسك للوفاء بالتزامه بالاستحواذ على تويتر بالسعر الأعلى الذي عرضه في البداية. بعد بعض المفاوضات، تم إتمام عملية الاستحواذ في خريف عام ٢٠٢٢. أصبحت تويتر شركة خاصة مملوكة لإيلون ماسك، الذي يطبق استراتيجية جديدة. كان أول إجراء اتخذه في تويتر هو فصل عدد كبير من كبار المديرين التنفيذيين، بمن فيهم الرئيس التنفيذي، باراغ أغراوال.

## WHAT IS COMPETITIVE ADVANTAGE?

ما هي الميزة التنافسية؟

تتمتع الشركة ذات الأداء المتفوق مقارنةً بمنافسيها في نفس القطاع أو بمتوسط أداء القطاع بميزة تنافسية. الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة. لتقييم الميزة التنافسية، نقارن أداء الشركة بمعيار مرجعي، إما أداء الشركات الأخرى في نفس القطاع أو متوسط أداء القطاع. ارتفعت القيمة السوقية لشركة تسلا في السنوات الأخيرة بنسبة أكبر بكثير من القيمة السوقية لشركات صناعة السيارات الكبرى مجتمعة، وبالتالي تتمتع بميزة تنافسية، على الأقل في هذا البُعد.

تتمتع الشركة التي تتفوق على منافسيها أو على متوسط أداء القطاع لفترة طويلة بميزة تنافسية مستدامة. فعلى سبيل المثال، تمتعت شركة آبل بميزة تنافسية مستدامة على سامسونج في صناعة الهواتف الذكية منذ طرحها هاتف آيفون عام ٢٠٠٧. وتشمل العلامات التجارية ذات الحصة السوقية

الأصغر كلاً من إتش تي سي (هواتف جوجل بيكسل)، وإل جي، وموتورولا/لينوفو. وقد انسحبت شركات تصنيع هواتف أخرى، مثل مايكروسوفت (التي استحوزت على نوكيا) وبلاك بيري، من سوق الهواتف الذكية، بينما تكتسب شركات جديدة مثل أوبو، وشاومي، وزد تي إي الصينية زخماً متزايداً. إذا كان أداء شركة ما أقل من أداء منافسيها أو متوسط أداء القطاع، فإنها تواجه عيباً تنافسياً. على سبيل المثال، قد يبدو عائد 15% على رأس المال المستثمر أداءً متميزاً للشركة. ولكن في قطاع الاستشارات، حيث يتجاوز متوسط العائد على رأس المال المستثمر غالباً 20%، فإن هذا العائد يضع الشركة في وضع تنافسي غير موثوق. في المقابل، إذا كان عائد الشركة على رأس المال المستثمر 2% في قطاع متراجع مثل صناعة نشر الصحف، حيث بلغ متوسط القطاع -5% خلال السنوات القليلة الماضية، فإن الشركة تتمتع بميزة تنافسية. عندما يكون أداء شركتين أو أكثر متساوياً، فإنهما تتمتعان بتكافؤ تنافسي. في الفصل الخامس، نناقش بمزيد من التفصيل كيفية تقييم الميزة التنافسية وأداء الشركة.

تُشكل استراتيجيتان متميزتان أساس الميزة التنافسية:

- أن تُقدم الشركة سلعةً أو خدمات يُقدرها المستهلكون أكثر من عروض منافسيها، ولكن بتكلفة مماثلة (استراتيجية التمايز)، أو
- أن تُقدم الشركة سلعةً وخدمات مماثلة لتلك التي يُقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل (استراتيجية قيادة التكلفة).

LO 1–2 Define competitive advantage, sustainable competitive advantage, competitive disadvantage, and competitive parity.

الهدف التعليمي 1-2: تعريف الميزة التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة، والعيب التنافسي، والتكافؤ التنافسي.

ميزة تنافسية: أداء متفوق مقارنة بالمنافسين الآخرين في نفس الصناعة أو متوسط الصناعة.

ميزة تنافسية مستدامة: التفوق على المنافسين أو متوسط القطاع على مدى فترة طويلة.

عيب تنافسي: ضعف الأداء مقارنةً بالمنافسين الآخرين في نفس القطاع أو متوسط القطاع.

تكافؤ تنافسي: أداء شركتين أو أكثر على نفس المستوى.

تتمثل مكافآت خلق القيمة المتميزة وتحقيقها في زيادة الربحية وتوسيع الحصة السوقية.

على سبيل المثال، أسس إيلون ماسك، الذي يحفزه التصدي لتغير المناخ، شركة تسلا لتصنيع سيارات كهربائية عديمة الانبعاثات. أما سارة بلاكلي، مؤسسة والرئيسة التنفيذية لشركة سبانكس، الرائدة عالمياً في صناعة الملابس الداخلية المشدودة، فتسعى جاهدة لتعزيز ثقة الناس بأنفسهم.

عندما أنشأ سام والتون شركة وول مارت، أكبر شركة تجزئة في العالم حالياً، كان دافعه تقديم قيمة مقبولة بتكلفة أقل من منافسيه. الشركات الناجحة تلبى حاجة ما، وتقدم منتجاً أو خدمة أو تجربة يرغب بها المستهلكون بسعر في متناولهم، مع تحقيق الربح في الوقت نفسه. بالنسبة لماسك وبلكلي والتون والعديد من رواد الأعمال الآخرين، فإن خلق قيمة للمساهمين وتحقيق الربح هو نتيجة للعمل الهادف.

يكن جوهر الأمر هنا في أن الاستراتيجية الجيدة تُحقق قيمة فائقة مع إدارة تكاليف إنشائها، أو من خلال تقديم قيمة مماثلة بتكلفة أقل. ويحقق المديرون هذه التوليفات من القيمة والتكلفة عبر التموضع الاستراتيجي. فهم يختارون موقعاً فريداً يسمح للشركة بتقديم قيمة للعملاء مع التحكم في التكاليف. وكلما زاد الفرق بين خلق القيمة والتكلفة، زادت المساهمة الاقتصادية للشركة، وازدادت احتمالية اكتساب ميزة تنافسية. إلا أن التموضع الاستراتيجي يتطلب مفاضلات. فشركة وول مارت، على سبيل المثال، تتمتع بملامح استراتيجية واضحة وتخدم شريحة سوقية محددة كمتجر تجزئة منخفض التكلفة. أما متجر نورديستروم الراقي، فقد بنى أيضاً ملامح استراتيجية واضحة، لكنها تكاد تكون عكس ملامح وول مارت: إذ يقدم نورديستروم خدمة عملاء متميزة لشريحة سوقية راقية وفاخرة. ورغم أن هاتين الشركتين تعملان في نفس القطاع، إلا أنهما ليستا منافستين مباشرتين نظراً لقلّة التداخل بين شرائح عملائهما. فقد اختارت كل من وول مارت ونورديستروم مواقع استراتيجية متميزة ومختلفة: زيادة التكلفة لوول مارت، والتميز لنورديستروم. يُجري قادة هذه الشركات الاستراتيجيون مفاضلات مدروسة تُساعد كل شركة على السعي لتحقيق ميزة تنافسية في قطاع التجزئة. تُقدم وول مارت خدمة مقبولة في متجرها الضخم بأسعار منخفضة يومياً، بينما تُقدم نورديستروم تجربة عملاء متميزة من خلال توظيف مندوبي مبيعات محترفين وتوفير بيئة فاخرة. يُتيح الملف الاستراتيجي الواضح لكل شركة - الذي يُحدد مستوى تمييز منتجاتها وخدمة عملائها وهيكل تكاليفها - تلبية احتياجات العملاء المحددة. الهدف هو خلق قيمة للعملاء (في

هذا المثال، من خلال أسعار أقل أو خدمة وخيارات أفضل). على الرغم من أن وول مارت ونوردستروم تتنافسان في نفس القطاع، إلا أنه يُمكن لكليهما تحقيق النجاح إذا حققنا موقعاً استراتيجياً واضحاً من خلال استراتيجية تنافسية مُحكمة التنفيذ. لذا، فإن الاستراتيجية ليست لعبة محصلتها صفر. يكمن مفتاح الاستراتيجية الناجحة في الجمع بين الأنشطة لتحقيق موقع استراتيجي فريد في القطاع. تأتي الميزة التنافسية من أداء أنشطة مختلفة أو أداء نفس الأنشطة بطريقة مختلفة عن المنافسين. من الناحية المثالية، تُعزز الأنشطة المتسقة والمتكاملة بعضها بعضاً بدلاً من خلق مفاضلات. فعلى سبيل المثال، تتضافر القرارات الاستراتيجية لشركة وول مارت لتعزيز مكانتها كشركة رائدة في خفض التكاليف. وتشمل العناصر الرئيسية لنجاح وول مارت متاجرها الكبيرة في المناطق الريفية، وقوتها الشرائية العالية للغاية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات المتطورة، ومراكز التوزيع الإقليمية الكبيرة، وانخفاض نفقاتها الإدارية، والأجور الأساسية الجيدة (أعلى بكثير من الحد الأدنى الفيدرالي) والرواتب، ومشاركة الموظفين في الأرباح، وموقعها الإلكتروني الفعال للغاية (walmart.com) الذي يوفر تجربة متعددة القنوات (الاستلام من المتجر/الرصيف أو التوصيل).

لأن تحديد الموقع الاستراتيجي الدقيق يتطلب مفاضلات، فإن الاستراتيجية لا تقل أهمية عن تحديد ما يجب فعله، فهي تتعلق بتحديد ما يجب تجنبه. <sup>16</sup> ونظراً لمحدودية الموارد، يجب على صناع القرار دراسة خياراتهم الاستراتيجية بعناية في سعيهم لتحقيق ميزة تنافسية. فمحاولة إرضاء جميع الأذواق ستؤدي على الأرجح إلى أداء متدنٍ. ومن الأمثلة البارزة على ذلك، سلسلة متاجر سيرز التي تأسست عام 1886، والتي لطالما اعتُبرت رائدة في مجال الابتكار. فعلى سبيل المثال، كانت سيرز رائدة في ابتكار كتالوج الطلب عبر البريد الشهير، الذي أتاح للعملاء في المناطق الريفية والناحية في الولايات المتحدة التسوق كما لو كانوا من سكان المدن. وكان كتالوج سيرز بمثابة نسخة مبكرة من موقع أمازون، وإن كان بتشكيلة أصغر ووقت توصيل أبطأ. ومع ذلك، ومع مرور الوقت، وفشل سيرز في التكيف مع التحديات التنافسية الجديدة، فقدت ميزتها التنافسية. وفي السنوات الأخيرة، لم يكن لدى سيرز موقع استراتيجي واضح، وحاولت أن تكون أكثر من اللازم لتلبية احتياجات أنواع كثيرة جداً من العملاء. نتيجةً لذلك، وبعد أكثر من 130 عاماً في مجال الأعمال، أعلنت سيرز إفلاسها عام 2018. ومن المهم أيضاً ملاحظة أن الكفاءة التشغيلية، ومهارات التسويق، والخبرات الوظيفية الأخرى تُعزز الموقع الاستراتيجي

التميز. مع ذلك، لا تُغني هذه القدرات عن الاستراتيجية التنافسية. فالتنافس على التشابه مع المنافس، مع التفوق عليه قليلاً، يُرَجَّح أن يُفضي إلى منافسة شرسة وأرباح ضئيلة. دعونا نُعمق هذه الفكرة من خلال تجربة فكرية سريعة: إذا سعت جميع الشركات في نفس القطاع إلى خفض التكاليف من خلال تطبيق معايير المقارنة التنافسية، فستكون جميعها ذات هيكل تكلفة متطابق. ولن تتمكن أي منها من اكتساب ميزة تنافسية. سيعمل الجميع بوتيرة أسرع، لكن لن يتغير شيء في مواقعها الاستراتيجية النسبية. تأثير الملكة الحمراء في المنافسة التجارية.

## THE RED QUEEN EFFECT IN BUSINESS COMPETITION .

يشير تأثير الملكة الحمراء إلى حالة يسعى فيها الجميع إلى بذل جهد أكبر دون أي تغيير في مواقعهم الاستراتيجية النسبية. أي أن دراسة المنافسة وتقليدها يؤدي إلى فشل الجهود المبذولة لاكتساب ميزة تنافسية. استُخدمت استعارة الملكة الحمراء في رواية لويس كارول "عبر المرأة"، حيث تقول الملكة الحمراء لأليس: "كما ترين، يتطلب الأمر منكِ بذل أقصى جهد ممكن للبقاء في مكانك. إذا أردتِ الوصول إلى مكان آخر، فعليكِ الركض بسرعة مضاعفة على الأقل!" إن تطبيق مفهوم "تأثير الملكة الحمراء" على المنافسة التجارية يعني أنه عندما يقلد المنافسون بعضهم بعضاً، سيزداد تسارع الجميع، لكن مواقعهم الاستراتيجية النسبية قد لا تتغير. والنتيجة هي منافسة محصلتها صفر، حيث لا تستطيع أي شركة كسب حصة سوقية إلا على حساب منافسيها. ومع تجلي "تأثير الملكة الحمراء"، يقلّ خلق القيمة للعملاء لأن الشركات لا تملك موارد للاستثمار في تحسين المنتجات والعمليات. علاوة على ذلك، سُنْجِر الشركات الأقل كفاءة على الخروج من السوق، مما يقلل من خيارات العملاء.

لفهم ماهية الاستراتيجية بشكل أعمق، من المفيد التفكير فيما لا يُعدّ استراتيجية. ١٩ انتبه إلى العلامات التحذيرية التالية التي تدل على أن الاستراتيجية ليست استراتيجية:

التصريحات الرنانة ليست استراتيجية. قد تسمع قادة يقولون: "استراتيجيتنا هي الفوز" أو "سنكون رقم 1". على سبيل المثال، أعلن تويتر أن "طموحه هو أن يكون لديه أكبر جمهور في العالم". هذه التصريحات الطموحة، في حد ذاتها، ليست استراتيجيات. فهي لا تقدم سوى القليل من التوجيه الإداري، وغالبًا ما تؤدي إلى تضارب الأهداف والارتباك. علاوة على ذلك، غالبًا ما يفشل هذا النوع من التفكير التمني في

معالجة الأسس الاقتصادية لخلق القيمة والتكلفة. يمكن لرؤية ورسالة مهتمين أن تضع الأساس لصياغة استراتيجية جيدة؛ ومع ذلك، يجب أن تعالج الإجراءات والالتزامات الاستراتيجية القائمة على الأسس الاقتصادية التحدي التنافسي المحدد.

إنّ التقاعس عن مواجهة التحديات التنافسية ليس استراتيجية. فإذا لم يحدد قادة الشركة تحديًا تنافسيًا واضحًا، فلن يكون لدى الموظفين أي وسيلة لتقييم مدى تقدمهم في معالجته. على سبيل المثال، فشل القادة الاستراتيجيون في سلسلة تأجير الفيديو "بلوكباستر" (التي أُغلقت لاحقًا) في مواجهة التحديات التنافسية التي فرضها لاعبون جدد، مثل "نتفليكس" و"ريدبوكس". وبالمثل، لم تتصدّ شركة "بلاك بيري ريم" للتحدي التنافسي الذي فرضه هاتف "آيفون" من "آبل". كما فشلت "مايكروسوفت" في البداية في مواكبة التحول نحو الحوسبة المتنقلة الذي ريات فيه أنظمة "أندرويد" من "جوجل" و"آي أو إس" من "آبل".

الفعالية التشغيلية، والمقارنة المعيارية التنافسية، وغيرها من الأدوات التكتيكية ليست استراتيجية. يشير الناس بشكل غير رسمي إلى مجموعة واسعة من السياسات والمبادرات المختلفة على أنها "استراتيجية": استراتيجية التسعير، استراتيجية الإنترنت، استراتيجية التحالفات، استراتيجية العمليات، استراتيجية الذكاء الاصطناعي، استراتيجية العلامة التجارية، استراتيجية التسويق، استراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية الصين، استراتيجية كوفيد-19، وما إلى ذلك. قد تكون هذه العناصر جزءًا ضروريًا من المبادرات الوظيفية والعالمية للشركة لدعم استراتيجيتها التنافسية. ومع ذلك، فهي غير كافية لتحقيق ميزة تنافسية. نحتفظ بمصطلح "استراتيجية" لوصف الجهود الشاملة التي تبذلها الشركة لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

## 1.2 Stakeholder Strategy and Competitive Advantage

### 1.2 استراتيجية أصحاب المصلحة والميزة التنافسية

#### VALUE CREATION خلق القيمة

شُساهم الشركات ذات الاستراتيجية الناجحة في خلق قيمة للمجتمع. فعندما تتنافس الشركات لتحقيق مصالحها الخاصة مع الالتزام بالقانون والتصرف بأخلاقيات المهنة، فإنها تُحقق في نهاية المطاف قيمة مضافة. ويتحقق خلق القيمة لأن الشركات ذات الاستراتيجية الناجحة تستطيع توفير المنتجات أو الخدمات للمستهلكين بأسعار معقولة مع التحكم في التكاليف، وبالتالي تحقيق الربح. ويستفيد كلا الطرفين

من هذه العملية، حيث يحصل كل منهما على جزء من القيمة المضافة. ونتيجة لذلك، يتحسن وضع المجتمع.

وهكذا، يُرسي خلق القيمة الأساس للفوائد المجتمعية التي تُقدمها الاقتصادات الناجحة، مثل التعليم، والبنية التحتية، والأمن العام، والرعاية الصحية، والمياه النظيفة، والهواء النقي، وغيرها. ويُمكن الأداء المتميز الشركة من إعادة استثمار جزء من أرباحها والنمو، مما يُوفر المزيد من فرص العمل والتطور الوظيفي للقوى العاملة. بدأت جوجل كمشروع بحثي في الدراسات العليا على يد لاري بيج وسيرجي برين. وبعد حوالي 25 عامًا، أصبحت واحدة من أعلى الشركات في العالم، برأسمال سوقي يبلغ 2 تريليون دولار أمريكي و160 ألف موظف. علاوة على ذلك، يعتمد مليارات الأشخاص حول العالم على جوجل لجمع المعلومات، وهي خدمة مجانية للمستخدم النهائي.

في المقابل، قد يكون الفشل الاستراتيجي مكلفاً. كانت شركة هيوليت-باكارد، التي كانت رائدة في مجال التكنولوجيا، معروفة بابتكاراتها التي أثمرت منتجات فائقة الجودة. وشملت "طريقة إدارة HP" التوظيف مدى الحياة، والمزايا السخية، والتوازن بين العمل والحياة، وحرية استكشاف الأفكار. <sup>23</sup> ومع ذلك، لم تتمكن HP من مواجهة التحديات التنافسية للحوسبة السحابية والمتنقلة، والذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي والمعزز، وأدت أخطاؤها الاستراتيجية إلى تدمير قيمة كبيرة للمساهمين. كما اضطرت الشركة إلى تسريح عشرات الآلاف من الموظفين. ولم يعد عملاؤها يتلقون المنتجات والخدمات المبتكرة التي اشتهرت بها HP. يوضح المثالان المتناقضان لجوجل وHP العلاقة بين الشركات الفردية، والميزة التنافسية، والمجتمع. فالشركات الناجحة تخلق في نهاية المطاف قيمة للمجتمع.

تتمثل أهداف الاستراتيجية الجيدة في خلق القيمة والاستفادة منها. وبالتالي، تخلق الاستراتيجية الجيدة صلة مباشرة بين الأعمال والمجتمع. جميع المنظمات جزء لا يتجزأ من شبكة علاقات تبادلية. لذلك، ولإدارة مجموعة متعددة الأوجه ومتنوعة من العلاقات بفعالية، تحتاج جميع المنظمات إلى استراتيجية لأصحاب المصلحة.

## STAKEHOLDER STRATEGY. استراتيجية أصحاب المصلحة.

أصحاب المصلحة هم منظمات وجماعات وأفراد يمكنهم التأثير على تصرفات الشركة أو التأثير بها. ولهم مصلحة مباشرة في أداء الشركة واستمرارها. يقدم أصحاب المصلحة مساهمات محددة للشركة، موفرين أنواعًا مختلفة من الفوائد لمختلف أصحاب المصلحة.

■ يساهم المساهمون برأس المال متوقعين الحصول على عائد على استثماراتهم من خلال ارتفاع قيمة الأسهم وتوزيعات الأرباح.

■ يُوفّر الدائنون، كحاملي السندات، التمويل للشركة.

■ يساهم الموظفون بوقتهم وجهودهم في الشركة، ويتقاضون أجورًا ورواتب في المقابل.

■ تُوفّر المجتمعات العقارات والبنية التحتية والأمن العام.

الهدف التعليمي 1-3: تقييم العلاقة بين استراتيجية أصحاب المصلحة والميزة التنافسية المستدامة

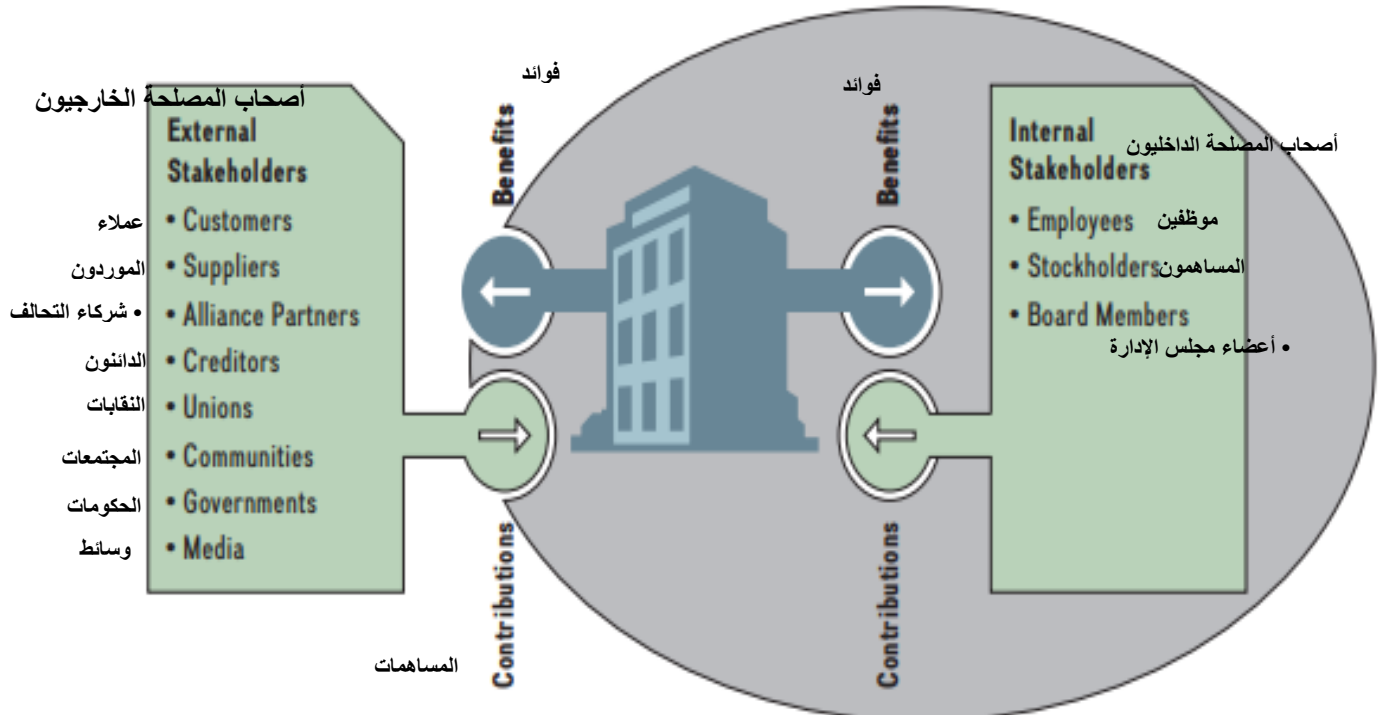
خلق القيمة: يحدث عندما تتمكن الشركات ذات الاستراتيجية الجيدة من توفير منتجات أو خدمات للمستهلكين بأسعار معقولة مع التحكم في التكاليف، وبالتالي تحقيق الربح. يستفيد كلا الطرفين من هذه العملية، حيث يحصل كل منهما على جزء من القيمة المُضافة.

أصحاب المصلحة: المنظمات والجماعات والأفراد الذين يمكنهم التأثير على تصرفات الشركة أو يتأثرون بها.

الملحق 1.1: أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في علاقة تبادل مع الشركة

### EXHIBIT 1.1

Internal and External Stakeholders in an Exchange Relationship with the Firm



في مقابل مساهماتهم المتنوعة، يتوقع أصحاب المصلحة من الشركات دفع رواتب تنافسية، وتوفير التأمين الصحي، ودفع حصتهم العادلة من الضرائب، وتوفير فرص عمل آمنة، وعدم تلويث البيئة. ولذلك، فإن الشركة جزء لا يتجزأ من شبكة علاقات تبادلية مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وكما هو موضح في الشكل 1.1، يشمل أصحاب المصلحة الداخليون الموظفين (المديرين التنفيذيين، والمديرين، والعمال)، والمساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة. أما أصحاب المصلحة الخارجيون فيشملون العملاء، والموردين، وشركاء التحالف، والدائنين، والنقابات، والمجتمعات المحلية، والحكومات على مختلف مستوياتها، ووسائل الإعلام. وإذا امتنع أي من أصحاب المصلحة عن المشاركة في علاقات التبادل الخاصة بالشركة، فقد يؤثر ذلك سلباً على أدائها.

ومن المبادئ الأساسية لاستراتيجية أصحاب المصلحة أن التركيز الأحادي على المساهمين يعرض الشركة لمخاطر غير مبررة. فوضع مصالح المساهمين فوق كل اعتبار قد يقوض الأداء الاقتصادي للشركة، بل ويهدد بقاءها. لذلك، يجب على القادة الاستراتيجيين فهم شبكة علاقات التبادل المعقدة بين مختلف أصحاب المصلحة. انطلاقاً من هذا الفهم، تستطيع الشركة توجيه مختلف العلاقات بشكل استباقي لتعظيم القيمة المشتركة المضافة، وإدارة توزيع هذه القيمة بشكل عادل وشفاف. تُجسد الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة كيف يُمكن للقادة الاستراتيجيين تحسين أداء الشركة، وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية وزيادة احتمالية استمرارها.

وقد قدّم باحثو الاستراتيجية العديد من الحجج التي تُبيّن كيف يُمكن للإدارة الفعّالة لأصحاب المصلحة أن تُحسّن أداء الشركة.

■ أصحاب المصلحة الراضون أكثر تعاوناً، وبالتالي أكثر ميلاً للكشف عن المعلومات التي يمكن أن تزيد من قيمة الشركة أو تخفض تكاليفها.

■ زيادة الثقة تُخفّض تكاليف المعاملات التجارية للشركات.

■ الإدارة الفعّالة لشبكة أصحاب المصلحة المعقدة تُؤدي إلى قدرة أكبر على التكيف والمرونة التنظيمية.

- يمكن تقليل احتمالية النتائج السلبية، مما يؤدي إلى عوائد أكثر استقرارًا وقابلية للتنبؤ.
- تستطيع الشركات بناء سمعة قوية تكافأ من قبل شركاء العمل والموظفين، وعملائها. يهتم معظم القادة الاستراتيجيين بالصورة العامة للشركة، و تحتفل الشركات وتُعلن عن إدراجها في تصنيفات مرموقة مثل تصنيف "الشركات الأكثر إعجابًا في العالم" الصادر عن مجلة فورتشن سنويًا. في عام 2021، تصدرت شركات آبل، وأمازون، ومايكروسوفت، وديزني، وستاربكس قائمة أفضل خمس شركات في هذا التصنيف. وبفضل ابتكاراتها المستمرة في المنتجات والخدمات والتوصيل، حافظت آبل على مكانتها كأكثر الشركات إعجابًا في العالم وفقًا لتصنيف فورتشن على مدى السنوات الأربع عشرة الماضية.

### تحليل تأثير أصحاب المصلحة STAKEHOLDER IMPACT ANALYSIS

يُكمن التحدي الأهم في استراتيجية أصحاب المصلحة في تحقيق التوازن الفعال بين احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، والتي قد تتعارض بعضها. فعلى القادة الاستراتيجيين ضمان تحقيق المساهمين للعائد المرجو على استثماراتهم. وفي الوقت نفسه، يتعين على الشركة مراعاة ومعالجة مخاوف أصحاب المصلحة الآخرين - من موظفين وموردين وعملاء ومجتمعات - بطريقة أخلاقية وعادلة، بما يضمن رضاهم. يبدو هذا النهج في استراتيجية أصحاب المصلحة مثاليًا من الناحية النظرية، ولكن كيف يمكن للقادة الاستراتيجيين تطبيقه عمليًا؟

يوفر تحليل تأثير أصحاب المصلحة أداةً لاتخاذ القرارات، تُساعد القادة الاستراتيجيين على تحديد احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، وترتيب أولوياتها، ومعالجتها. كما يُساعد الشركة على تحقيق ميزة تنافسية، مع الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية. يأخذ تحليل تأثير أصحاب المصلحة القادة الاستراتيجيين في رحلة عبر خمس خطوات لتحديد وتقييم مطالب أصحاب المصلحة. ويجب أن تُركز كل خطوة على ثلاث سمات أساسية لأصحاب المصلحة: القوة، والشرعية، والإلحاح.

■ يمتلك صاحب المصلحة سلطة على الشركة عندما يستطيع حثها على القيام بشيء ما ما كانت لتفعله لولا ذلك.

■ عندما يُنظر إلى مطالبة صاحب المصلحة على أنها صحيحة قانونيًا أو مناسبة، فإن لصاحب المصلحة مطالبة مشروعة.

■ يكون لصاحب المصلحة مطالبة عاجلة عندما تتطلب اهتمامًا واستجابة فورية من الشركة.

الهدف التعليمي 1-4: إجراء تحليل لأثر أصحاب المصلحة.

تحليل أثر أصحاب المصلحة: أداة لاتخاذ القرارات تمكّن المديرين من تحديد احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، وترتيب أولوياتها، وتلبيتها، مما يتيح للشركة تحقيق ميزة تنافسية مع الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية.

يوضح الشكل 1.2 الخطوات الخمس في تحليل تأثير أصحاب المصلحة والسؤال المحوري المقابل. دعونا نلقي نظرة على كل خطوة بالتفصيل.



الخطوة الأولى: تحديد أصحاب المصلحة. في هذه الخطوة، يسأل القادة الاستراتيجيون: "من هم أصحاب المصلحة لدينا؟" ويركزون على أصحاب المصلحة الذين لهم حاليًا أو يُحتمل أن يكون لهم تأثير ملموس على الشركة. تُحدد هذه الأولوية أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الأكثر نفوذًا واحتياجاتهم. بالنسبة للشركات المساهمة العامة، يُعد المساهمون وممولو رأس المال الآخرون من أصحاب المصلحة الرئيسيين. إذا لم يكن المساهمون راضين عن عوائد استثماراتهم، فسيبيعون أسهمهم، مما يؤدي إلى انخفاض قيمتها السوقية. إذا استمرت هذه العملية، فقد تصبح الشركة هدفًا للاستحواذ أو تقع في حلقة مفرغة من التراجع المستمر.

تشمل المجموعة الثانية من أصحاب المصلحة العملاء والموردين والنقابات. كما تُعد المجتمعات المحلية ووسائل الإعلام من أصحاب المصلحة المؤثرين الذين يمكنهم التأثير على سير عمل الشركة بسلاسة. إذا لم تُلبَّ احتياجاتهم، فيمكن لأي من هذه المجموعات أن تؤثر بشكل ملموس على عمليات الشركة.

الخطوة الثانية: تحديد مصالح أصحاب المصلحة. في هذه الخطوة، يسأل القادة الاستراتيجيون: "ما هي مصالح أصحاب المصلحة لدينا ومطالبهم؟" يهدف هذا إلى تحديد وتقييم مصالح ومطالب أصحاب المصلحة المعنيين باستخدام معايير القوة والشرعية والإلحاح التي تم تقديمها سابقًا.

بصفتهم المالكين القانونيين للشركة، يتمتع المساهمون بأكبر قدر من الشرعية في أرباحها. مع ذلك، فإن الفصل بين مطالبات الملكية (للمساهمين) ومطالبات الإدارة (للموظفين) آخذ في التلاشي. تحفز العديد من الشركات كبار المديرين التنفيذيين من خلال دفع جزء من إجمالي تعويضاتهم في صورة خيارات أسهم. كما تحول الموظفين إلى مساهمين من خلال خطط ملكية أسهم الموظفين (ESOPs)، التي تتيح لهم شراء الأسهم بسعر مخفض أو استخدامها كأداة استثمارية لمدخرات التقاعد. على سبيل المثال، تقدم شركات ألفابت، وكوكاكولا، وميتا (الشركة الأم لفيسبوك)، ومايكروسوفت، وساوث ويست إيرلاينز، وستاربكس، وول مارت خطط ملكية أسهم الموظفين. تختلف مطالب ومصالح أصحاب المصلحة العاملين في الشركة والذين يعتمدون عليها في رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الأخرى، مثل الرعاية الصحية، عن تلك الخاصة

بأصحاب المصلحة الذين يمتلكون أسهمًا فقط. أما الفئة الأخيرة من المستثمرين فهم مهتمون في المقام الأول بتوزيعات الأرباح وزيادة قيمة أسهمهم. بينما يميل الموظفون إلى الاهتمام أكثر بفرص التطور الوظيفي، والأمان الوظيفي، والرعاية الصحية التي يوفرها صاحب العمل، والإجازات المدفوعة، وغيرها من المزايا.

حتى داخل مجموعات أصحاب المصلحة، قد يتباين نفوذ الأفراد بشكل كبير. فعلى سبيل المثال، تُولي الشركات المساهمة العامة اهتمامًا أكبر للمستثمرين الكبار مقارنةً بملايين المستثمرين الأفراد الصغار. يقوم نشطاء حقوق المساهمين، مثل صناديق التحوط وأفراد مثل إلبوت مانجمنت، وبيل أكرمان (بيرشينغ سكوير)، وكارل إيكان، ودانيال لوب (ثيرد بوينت)، ونيلسون بيلتز (تريان)، بشراء حصص في الشركات التي يرونها ضعيفة الأداء. ثم يضغطون على الشركة لتغيير استراتيجيتها، على سبيل المثال من خلال حملة إعلامية وقرارات المساهمين في الاجتماعات السنوية. ومن أمثلة أنشطة النشطاء معركة الاستحواذ على شركة ديل للكمبيوتر (التي حوّلها مؤسسها مايكل ديل لاحقًا إلى شركة خاصة قبل أن يعيد طرحها للاكتتاب العام بعد بضع سنوات)، والضغط على شركة بيبسيكو لفصل علامتها التجارية فريتو-لاي، والضغط على ياهو لبيع نفسها لشركة فيريزون، وهو ما فعلته. حتى الشركات ذات الأداء المتميز ليست بمنأى عن ضغوط المساهمين الناشطين. <sup>30</sup> ونتيجةً لميزة تنافسية مستدامة على مدى العقد الماضي، أصبحت آبل أول شركة تتجاوز قيمتها السوقية تريليون دولار (في عام 2018)، وجمعت 200 مليار دولار نقدًا خلال هذه العملية. واجه الرئيس التنفيذي لشركة آبل، تيم كوك، ضغوطًا كبيرة من كارل إيكان، الذي كان يمتلك أسهمًا في آبل بقيمة تقارب 4 مليارات دولار، لإعادة شراء المزيد من أسهم الشركة وبالتالي رفع سعر سهمها. استجاب كوك، وقامت آبل بإعادة شراء كمية كبيرة من الأسهم، مستخدمةً سيولتها النقدية لتعزيز سعر سهمها.

على الرغم من أن المستثمرين الأفراد والناشطين قد يدعون نفس شرعية المساهمين، إلا أن المساهمين الناشطين يتمتعون بنفوذ أكبر على الشركة. إذ يمكنهم شراء وبيع عدد كبير من الأسهم دفعة واحدة أو ممارسة حقوق التصويت الجماعي في عملية حوكمة الشركات (والتي نناقشها بالتفصيل في الفصل 12). كما يطالب المساهمون الناشطون في كثير من الأحيان بمقاعد في مجلس إدارة الشركة للتأثير بشكل

مباشر على حوكمة الشركة واستراتيجيتها. على سبيل المثال، جاءت إقالة جاك دورسي من منصب الرئيس التنفيذي لشركة تويتر (النقطة الاستراتيجية 1.1) بمبادرة من المستثمرين الناشطين إيلون مانجمنت وسيلفر ليك. وبامتلاكهم مجتمعين أسهماً في تويتر بقيمة ملياري دولار، ضمن كلٌّ من المستثمرين الناشطين مقعداً في مجلس إدارة تويتر، ما منحهم نفوذاً مباشراً على تعيينات الرؤساء التنفيذيين واستراتيجية الشركة. هذه القدرات تجعل المستثمرين الناشطين أصحاب مصالح مؤثرين، ولهم مطالب ملحة ومشروعة.

الخطوة الثالثة: تحديد الفرص والتهديدات. في هذه الخطوة، يسأل القادة الاستراتيجيون: "ما الفرص والتهديدات التي يمثلها أصحاب المصلحة لدينا؟" على سبيل المثال، يمكن أن تشكل مقاطعة المستهلكين تهديداً قوياً أو قوة مؤثرة على سلوك الشركة. على سبيل المثال:

- واجهت شركة بريتيش بتروليوم مقاطعةً بسبب دورها في كارثة تسرب النفط في خليج المكسيك عام ٢٠١٠، والتي أسفرت عن أضرار بيئية.
- قاطع المستهلكون شركة نستله ردًا على تسويقها العدواني لحليب الأطفال في الدول النامية. وأشار المقاطعون تحديداً إلى أن بعض هذه الدول تفتقر إلى مصادر مياه نظيفة موثوقة، والتي يجب خلطها مع الحليب؛ ما أدى إلى ارتفاع معدل وفيات الرضع نتيجة تلوث المياه. كما انتقد المقاطعون ارتفاع سعر الحليب، الذي قد يستنزف ما يصل إلى ٣٠٪ من دخل الأسرة المتاح.
- ودعت منظمة بيتا ٣١ إلى مقاطعة ماكدونالدز بسبب انتهاكات مزعومة لحقوق الحيوان.

في أفضل الأحوال، يحوّل القادة الاستراتيجيون هذه التهديدات إلى فرص. وهذا ما فعلته شركة سوني اليابانية. فخلال موسم الأعياد، منعت الحكومة الهولندية شحنات سوني الكاملة من أجهزة ألعاب بلاي ستيشن، التي تُقدّر قيمتها بنحو 500 مليون دولار، إلى الاتحاد الأوروبي، وذلك بسبب اكتشاف كمية ضئيلة، ولكنها غير مقبولة قانوناً، من الكاديوم السام في أحد كابلات الجهاز. وأدى هذا الحادث إلى تحقيق استمر 18 شهراً، قامت خلاله سوني بتفتيش أكثر من 6000 مصنع من مصانع الموردين حول

العالم لتحديد مصدر المشكلة. وقد مكّنت النتائج سوني من إعادة تصميم وتطوير نظام متطور لإدارة الموردين يلتزم بمعايير صارمة.

الخطوة الرابعة: تحديد المسؤوليات الاجتماعية. في هذه الخطوة، يتساءل القادة الاستراتيجيون: "ما هي مسؤولياتنا الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية تجاه أصحاب المصلحة؟" ولتحديد هذه المسؤوليات بشكل أكثر فعالية، طوّر الباحثون مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) لمساعدة الشركات على إدراك توقعات المجتمع من المؤسسة التجارية وتلبيتها.<sup>33</sup> وفقاً لمنظور المسؤولية الاجتماعية للشركات، يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى إدراك أن المجتمع يمنح المساهمين الحق والامتياز في إنشاء شركة مساهمة عامة. وبالتالي، فإن الشركة مدينة بشيء ما للمجتمع.<sup>34</sup> توفر المسؤولية الاجتماعية للشركات للقادة الاستراتيجيين نموذجاً مفاهيمياً يساعدهم على تحديد توقعات المجتمع ويوجه عملية صنع القرار الاستراتيجي. تتكون المسؤولية الاجتماعية للشركات من أربعة عناصر:

- Economic responsibilities
- Legal responsibilities
- Ethical responsibilities
- Philanthropic responsibilities
- المسؤوليات الاقتصادية
- المسؤوليات القانونية
- المسؤوليات الأخلاقية
- المسؤوليات الخيرية

المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) إطار عمل يساعد الشركات على إدراك ومعالجة التوقعات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والخيرية التي يضعها المجتمع على المؤسسة التجارية في وقت معين.

**المسؤوليات الاقتصادية:** وفقاً لمنظور المسؤولية الاجتماعية للشركات، تُعد المؤسسة التجارية في المقام الأول مؤسسة اقتصادية. يتوقع المستثمرون عائداً مناسباً مقابل المخاطر التي يتحملونها. ويتوقع الدائنون من الشركة سداد ديونها مع الفوائد. ويتوقع المستهلكون منتجات وخدمات آمنة بأسعار معقولة وجودة مقبولة. ويتوقع الموردون الحصول على مستحقاتهم كاملةً وفي الوقت المحدد. وتتوقع الحكومات من الشركة دفع حصتها العادلة من الضرائب وإدارة الموارد الطبيعية كالهواء والماء. ولتلبية كل هذه التوقعات، يجب على الشركات الالتزام بالقانون والتصرف بأخلاقية في سعيها لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

**المسؤوليات القانونية:** تُجسد القوانين واللوائح مفاهيم المجتمع عن الصواب والخطأ، كما أنها تُرسخ قواعد العمل. فعلى سبيل المثال، تستطيع الشركات العمل بفضل وجود حقوق الملكية وإمكانية إنفاذ العقود في المحاكم. ويجب على القادة الاستراتيجيين ضمان التزام شركاتهم بجميع القوانين واللوائح، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، قوانين العمل وحماية المستهلك والبيئة.

**المسؤوليات القانونية:** يُعد قانون حماية المرضى والرعاية الصحية الميسرة (PPACA)، المعروف باسم قانون الرعاية الصحية الميسرة (ACA)، الذي أُقر عام (2010)، أحد أهم التشريعات الأمريكية ذات التأثير الواسع على قطاع الأعمال. ينص أحد بنود قانون الرعاية الصحية الميسرة على عدم جواز رفض شركات التأمين الصحي تغطية الحالات الطبية السابقة. ونتيجةً لذلك، ارتفعت أقساط التأمين الصحي، التي غالباً ما يتقاسم تكلفتها أصحاب العمل والموظفون، نظراً لتراجع الصحة العامة بين المؤمن عليهم.

**المسؤوليات الأخلاقية:** غالباً ما تحدد المسؤوليات القانونية الحد الأدنى من المعايير المقبولة لسلوك الشركات. وكثيراً ما يُطلب من القادة الاستراتيجيين تجاوز هذه المتطلبات القانونية. لا يمكن لنص القانون وحده أن يُغطي أو يتوقع جميع المواقف التجارية المحتملة والمخاوف المستجدة، مثل خصوصية الإنترنت أو التطورات في الذكاء الاصطناعي، واختبارات الحمض النووي، والهندسة الوراثية، وأبحاث الخلايا الجذعية. لذا، تتجاوز المسؤوليات الأخلاقية للشركة مسؤولياتها القانونية لتشمل النطاق الكامل لتوقعات أصحاب المصلحة ومعاييرهم وقيمهم. يُطلب من القادة الاستراتيجيين فعل ما يعتبره المجتمع عادلاً ومنصفاً.

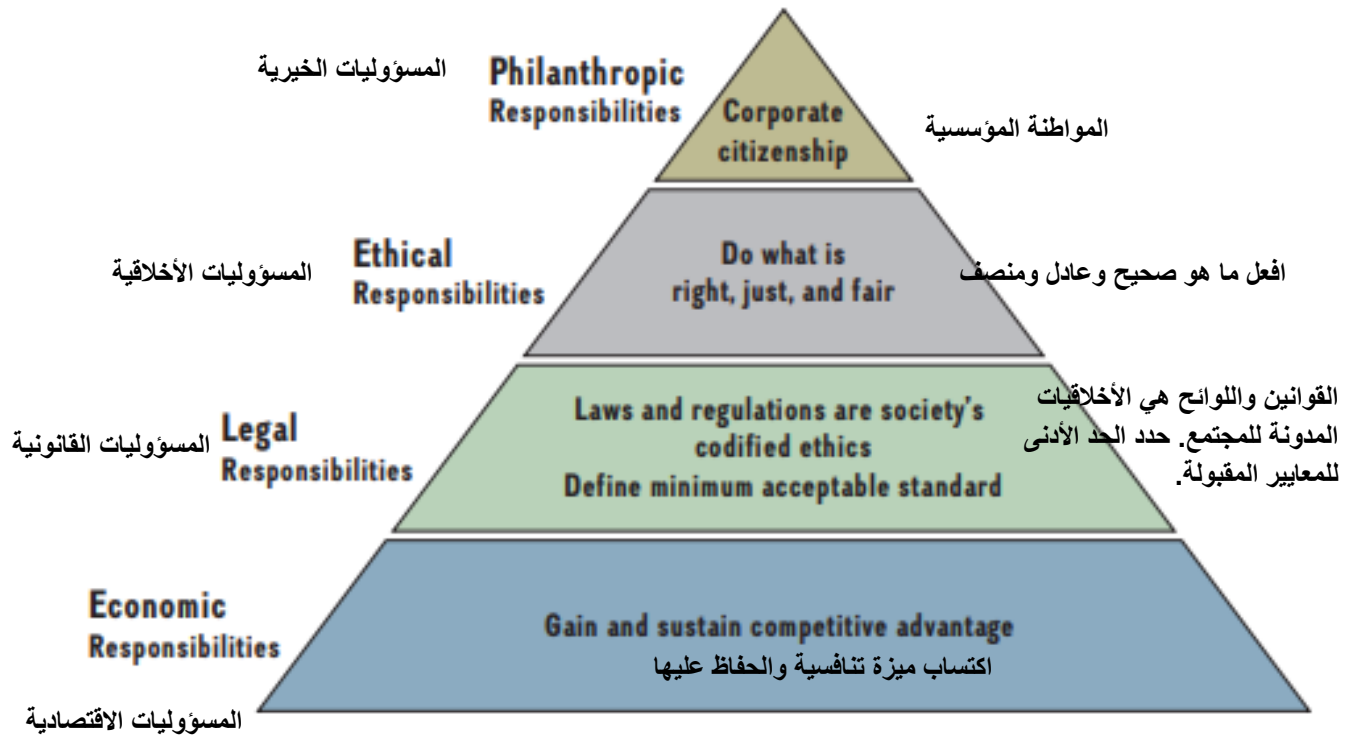
لنأخذ مثالاً حديثاً. تعرّضت سلسلة مقاهي ستاربكس لانتقادات لاذعة من جهات معنية متعددة (عام ٢٠١٨). وانتشرت دعوات مقاطعة ستاربكس على نطاق واسع في وسائل التواصل الاجتماعي. وكان سبب هذه العاصفة هو اعتقال رجلين من ذوي البشرة السمراء في أحد فروعها في فيلادلفيا. أشارت التقارير إلى أن الرجلين دخلا المقهى وطلبا من أحد الموظفين استخدام دورة المياه. رفض الموظف السماح لهما بذلك لأنهما لم يشتريا شيئاً بعد. جلس الرجلان بعد ذلك، وقالوا إنهما سيقابلان زميلاً لهما في اجتماع عمل، وأنهما سيطلبان مشروباتهما عند وصوله. بعد ذلك بوقت قصير، طلب من الرجلين مغادرة المقهى. استدعى مدير المقهى الشرطة، التي ألقت القبض عليهما بتهمة التعدي على ممتلكات الغير. قام أحد الزبائن بتصوير المشهد كاملاً ونشره على تويتر؛ ومنذ ذلك الحين، شوهد أكثر من ١١ مليون مرة وأُعيد تغريده أكثر من ١٥٠ ألف مرة. في الفيديو، يظهر ضباط الشرطة وهم يقيدون الرجلين بالأصفاد، بينما يسأل أحد المارة المذهولين والغاضب الشرطة مراراً وتكراراً: "لكن ماذا فعلوا؟ ماذا فعلوا؟ أخبروني ماذا فعلوا."

استجابةً للاستياء الشعبي من تصرفات المتجر والمخاوف البالغة التي أعرب عنها أصحاب المصلحة، أصدر الرئيس التنفيذي لشركة ستاربكس آنذاك، كيفن جونسون، اعتذاراً رسمياً أعرب فيه عن أسفه للنتيجة "المشينة" للموقف، وذكر أن تصرفات الموظفين "لا تمثل رسالة ستاربكس وقيمها". بعد أسابيع قليلة من الحادثة، أغلقت ستاربكس أكثر من 8000 متجر لها في الولايات المتحدة ليوم كامل، وخصصت ذلك اليوم لتدريب جميع الموظفين على التنوع. لم يكن إغلاق المتاجر لتقديم التدريب إجراءً ملزماً قانوناً لستاربكس، وقد كلف الشركة مبالغ طائلة، لكن ستاربكس شعرت بالتزام أخلاقي تجاهه.

**المسؤوليات الخيرية:** غالباً ما تُدمج المسؤوليات الخيرية ضمن مفهوم المواطنة المؤسسية، وهو مفهوم

مفاده أن على الشركات أن تُساهم طواعيةً في خدمة المجتمع. على مر السنين، تبرع برنامج مايكروسوفت الخيري للشركات بأكثر من 3 مليارات دولار نقدًا وبرامج حاسوبية للأشخاص الذين لا يملكون إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا الحاسوب.

المسؤوليات الخيرية: غالباً ما تُدمج المسؤوليات الخيرية ضمن مفهوم المواطنة المؤسسية، وهو مفهوم يُلزم الشركات برد الجميل للمجتمع طواعيةً. يلخص الهرم في الشكل 1.3 المكونات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للشركات. تُعدّ المسؤوليات الاقتصادية حجر الأساس، تليها المسؤوليات القانونية، والأخلاقية، والخيرية. تجدر الإشارة إلى أن المجتمع والمساهمين يطالبون بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية. أما المسؤوليات الأخلاقية والخيرية فتنبع من توقعات المجتمع من الشركات. يرمز الهرم إلى ضرورة أن توازن الشركات مسؤولياتها الاجتماعية بدقة. ويضمن ذلك ليس فقط التنفيذ الفعال للاستراتيجية، بل أيضاً الاستدامة على المدى الطويل.



**الخطوة الخامسة:** معالجة مخاوف أصحاب المصلحة. في الخطوة الخامسة والأخيرة، تسأل الشركة: "ما الذي ينبغي علينا فعله لمعالجة مخاوف أصحاب المصلحة بفعالية؟" في هذه الخطوة الأخيرة من تحليل تأثير أصحاب المصلحة، يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى تحديد مسار العمل المناسب للشركة، مع الأخذ في الاعتبار جميع العوامل السابقة. يساعد التفكير في سمات القوة والشرعية والإلحاح الشركات على تحديد أولويات المطالبات المشروعة ومعالجتها وفقاً لذلك. يصف ملخص الاستراتيجية 1.2 استراتيجية ميرك لأصحاب المصلحة، والتي تركز على القيم الأخلاقية الأساسية. ويوضح كيف نظرت ميرك في مختلف المطالبات من مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، من بينهم المرضى الأكثر حرماناً الذين لا يستطيعون تحمل تكاليف الأدوية، وكيف تعاملت معها. كما يشرح خطأ جسيماً ارتكبه ميرك.

## 1.2 Strategy Highlight أبرز استراتيجية 1.2

### استراتيجية شركة ميرك لأصحاب المصلحة Merck's Stakeholder Strategy

تتمثل رؤية شركة ميرك في الحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها. ولا تزال كلمات مؤسسها جورج دبليو ميرك تُشكّل أساس قيم الشركة حتى اليوم: "تسعى جاهدين ألا ننسى أبداً أن الطب وُجد لخدمة الناس، وليس لتحقيق الأرباح. فالأرباح تأتي لاحقاً، وإذا تذكرنا ذلك، فإنها لم تتخلف عن الظهور قط".

القضاء على داء العمى النهري: أعلن راي فاجيلوس، العالم السابق في شركة ميرك والذي أصبح رئيساً تنفيذياً لها، في عام 1987 أن الشركة ستتبرع مجاناً بدوائها المُطوّر حديثاً، ميكتيزان، لعلاج داء العمى النهري. ولعدة قرون، عانى سكان المناطق النائية في أفريقيا ومناطق أخرى من العالم من داء العمى النهري، وهو مرض طفيلي يُسبب العمى. وشكّل مسؤولو شركة ميرك شراكة مبتكرة بين القطاعين العام والخاص، هي برنامج التبرع بميكتيزان (MDP)، لتوزيع الدواء في المناطق النائية التي غالباً ما تفتقر إلى الخدمات الصحية. وبعد جهد دام 35 عاماً، استفادت منه نحو 120 ألف مجتمع، وتم تقديم أكثر من مليار جرعة علاجية.

لقد نجحوا في القضاء على المرض بشكل فعال. وقد أعرب كينيث فريزر، الرئيس التنفيذي لشركة ميرك، عن امتنانه لنتيجة الإجراءات التي اتخذتها الشركة انطلاقاً من قيمها.



سحب دواء فيوكس: مثل برنامج تطوير الأدوية نقطة تحوّل إيجابية في نظرة الجمهور لشركة ميرك. في المقابل، كان لاستراتيجيتها التسويقية لدواء فيوكس أثر كارثي. فيوكس مسكن للألم طوّرته ميرك لتقليل الآثار الجانبية على الجهاز الهضمي مقارنةً بالأسبرين أو الإيبوبروفين. بعد

موافقة إدارة الغذاء والدواء الأمريكية على الدواء الجديد عام ١٩٩٩، انخرطت ميرك في ممارسات ترويجية نموذجية لشركات الأدوية الكبرى، بما في ذلك:

- حملات إعلانية مكثفة موجهة مباشرة للمستهلكين عبر التلفزيون ووسائل الإعلام الأخرى
- حوافز فاخرة للأطباء، تشمل عقود استشارات ورحلات استجمام مجانية في منتجعات فاخرة. حقق دواء فيوكس نجاحًا باهرًا، حيث بلغت إيراداته 2.5 مليار دولار سنويًا بحلول عام 2002، وشهد نموًا سريعًا. عندما بدأت تظهر أدلة على أن دواء فيوكس يسبب نوبات قلبية وسكتات دماغية، ادعى النقاد أن شركة ميرك أخفت أدلة من التجارب السريرية المبكرة حول الآثار الجانبية الخطيرة للدواء. في عام ٢٠٠٤، سحبت ميرك الدواء طواعيةً. وصف الرئيس التنفيذي لشركة ميرك آنذاك، ريموند جيلمارتن، الموقف بأنه نتاج معلومات تم اكتسابها بعد طرح الدواء في السوق. قال إنه تلقى مكالمات هاتفية من رئيس قسم الأبحاث: "أخبرني أن دراستنا طويلة الأمد حول سلامة دواء فيوكس أظهرت زيادة في خطر الإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية مقارنةً بالدواء الوهمي، وأن التجربة ستتوقف... بعد تحليل البيانات بشكل أعمق والتشاور مع خبراء خارجيين، أوصى علماء ميرك بسحب الدواء طواعيةً".
- أكد الانسحاب الطوعي مجددًا على القيمة الأساسية لشركة ميرك، وهي إعطاء الأولوية للمرضى على الأرباح. ومع ذلك، ألحقت حادثة فيوكس ضررًا بسمعة ميرك، وانخفض سهمها بنسبة تقارب 30%، مما أدى إلى خسارة 27 مليار دولار من قيمتها السوقية بين عشية وضحاها. علاوة على ذلك، واجهت ميرك دعاوى قضائية متعلقة بفيوكس منذ ذلك الحين، وبلغت التكاليف القانونية للشركة حتى الآن 30 مليار دولار. وبذلك، كانت خسارة القيمة البالغة 57 مليار دولار أكبر بكثير من صافي القيمة الحالية المقدرة لأرباح ميرك من استمرار مبيعات فيوكس.

بالإضافة إلى ذلك، يرى بعض خبراء المسؤولية الاجتماعية للشركات أن شركة ميرك ما كان ينبغي لها طرح دواء فيوكس في السوق من الأساس، أو على الأقل كان عليها تقديم تقييم واضح للمخاطر المرتبطة به مسبقاً.

5-1 O تطبيق إطار عمل استراتيجية التحليل والصياغة والتنفيذ (AFI).

3.1 إطار استراتيجية التحليل والصياغة والتنفيذ (AFI)

### 1.3 The Analysis, Formulation, Implementation (AFI) Strategy Framework

كيف يصوغ القادة استراتيجيةً وينفذونها لتعزيز فرصهم في تحقيق أداء متميز؟ نُفَصِّل الاستراتيجية الناجحة مجموعةً من الإجراءات التي يتخذها المديرون لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. وتنتج الإدارة الفعالة لعملية الاستراتيجية عن الخطوات التالية:

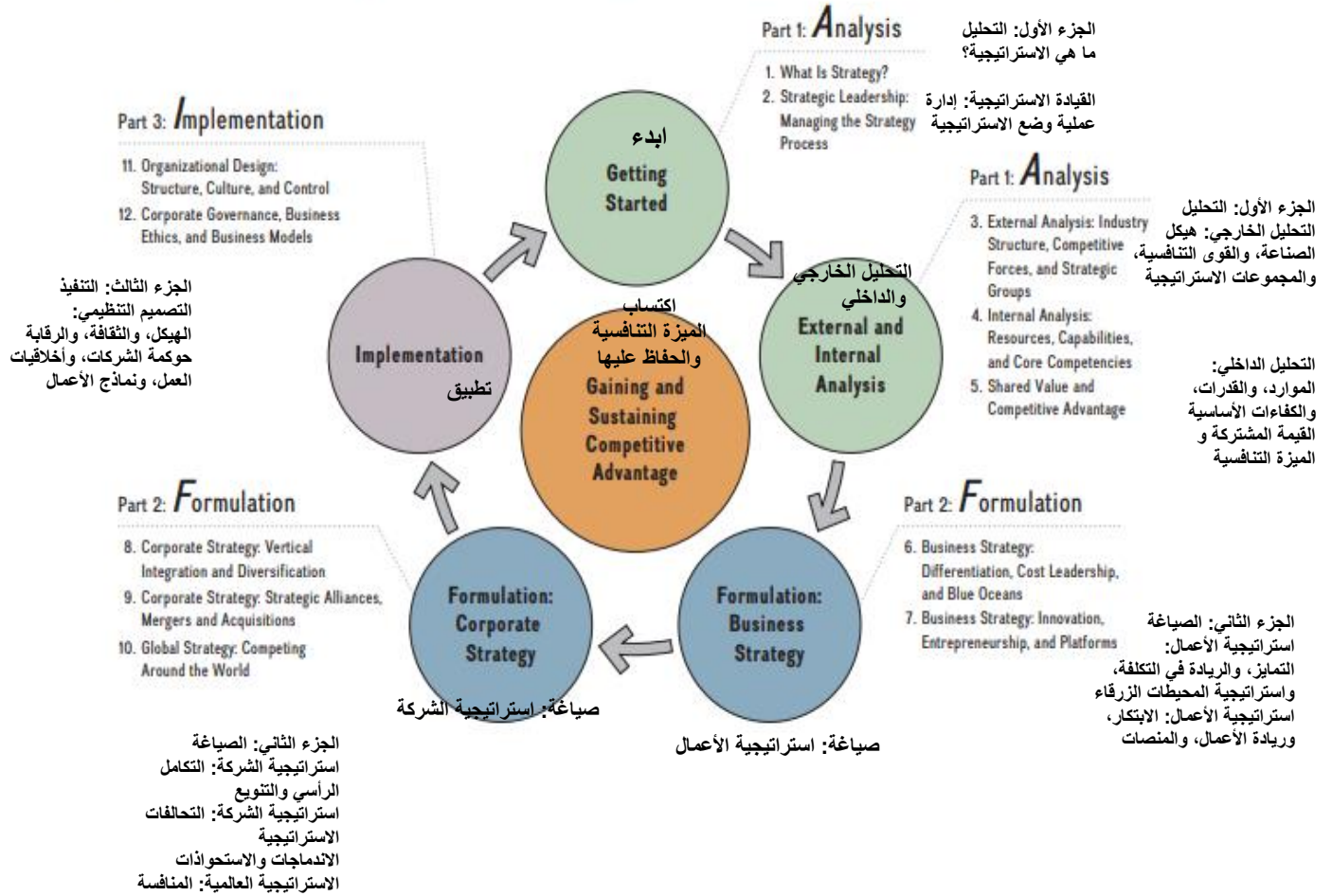
1. التحليل (A)

2. الصياغة (F)

3. التنفيذ (I)

تُشكّل هذه المهام الثلاث ركائز البحث والمعرفة في مجال الإدارة الاستراتيجية. ورغم أننا سندرس كل مهمة على حدة، إلا أنها مترابطة ترابطاً وثيقاً، وغالباً ما تحدث في آنٍ واحد. فالمديرون الأكفاء لا يصوغون استراتيجيةً دون التفكير في كيفية تنفيذها. وبالمثل، أثناء تنفيذ الاستراتيجية، يتكيف المديرون مع الظروف المتغيرة.

**EXHIBIT 1.4** The Analysis, Formulation, Implementation (AFI) Strategy Framework



لقد جسّدنا هذه العلاقات المتبادلة في إطار استراتيجية التحليل والصيغة والتنفيذ (AFI) الموضح في الشكل 1.4. يُفسّر هذا الإطار ما يلي:

1. الاختلافات في أداء الشركة ويتنبأ بها.

2. يُساعد القادة على صياغة استراتيجية وتنفيذها لتحقيق أداء متميز.

تثير كل مهمة استراتيجية عامة مواضيع وأسئلة محددة يجب على المديرين معالجتها. هذه الأسئلة والمواضيع مُدرجة في هذا القسم، كما أنها مُتناولة في الفصول المُحددة في الشكل 1.4. تتناول الفصول من 1 إلى 5 (الجزء 1) أسئلة التحليل، وتُغطي الفصول من 6 إلى 10 (الجزء 2) الصياغة، بينما يُغطي الفصلان 11 و12 (الجزء 3) التنفيذ.

## KEY TOPICS AND QUESTIONS OF THE AFI STRATEGY FRAMEWORK

المواضيع والأسئلة الرئيسية في إطار استراتيجية معهد الفيلم الأمريكي

### التحليل (أ)

- القيادة الاستراتيجية وعملية وضع الاستراتيجية. ما هي أدوار القادة الاستراتيجيين، وكيف يساهمون في صياغة رؤية الشركة ورسالتها وقيمها؟ كيف تنشأ الاستراتيجية، وما هي العملية التي ينبغي على القادة الاستراتيجيين اتباعها لوضع الاستراتيجية؟ (الفصل الثاني)
- التحليل الخارجي. ما هي آثار قوى البيئة الخارجية على قدرة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها؟ وكيف ينبغي للشركة التعامل معها؟ (الفصل الثالث)

- التحليل الداخلي: كيف تؤثر الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية الداخلية على إمكانية الشركة في اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها؟ وكيف ينبغي للشركة استغلالها لتحقيق هذه الميزة؟ (الفصل 4)
- القيمة المشتركة والميزة التنافسية: كيف نخلق قيمة مشتركة؟ ما العلاقة بين الميزة التنافسية وأداء الشركة؟ (الفصل 5)

### الصياغة (ص)

- استراتيجية الأعمال: كيف ينبغي للشركة أن تنافس: الريادة في التكلفة، أم التمايز، أم ابتكار القيمة؟ (الفصلان 6 و7)
- استراتيجية الشركة: أين ينبغي للشركة أن تنافس من حيث الصناعة والأسواق والجغرافيا؟ (الفصلان 8 و9)
- الاستراتيجية العالمية: كيف وأين ينبغي للشركة أن تنافس: محلياً، إقليمياً، وطنياً، أم دولياً؟ (الفصل 10)

### التنفيذ (ع)

- التصميم التنظيمي: كيف ينبغي للشركة أن تنظم نفسها لترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى واقع ملموس؟ (الفصل 11)

■ حوكمة الشركات، وأخلاقيات العمل، ونماذج الأعمال. ما هو نوع حوكمة الشركات الأكثر فعالية؟ كيف تُرسخ الشركة قراراتها الاستراتيجية في أخلاقيات العمل؟ ما هو نموذج العمل الأمثل لتنفيذ الاستراتيجية؟ (الفصل 12)

يُعاد عرض إطار عمل استراتيجية AFI الموضح في الشكل 1.4 في بداية كل جزء من هذا النص للمساعدة في فهم سياق دراستنا لسعي الشركة لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. بالإضافة إلى ذلك، تُوضح خريطة عملية الإدارة الاستراتيجية لـ AFI، المعروضة في نهاية الفصل 1، خطوات إطار عمل AFI بمزيد من التفصيل. تُبرز هذه الخريطة مفاهيم وأطر الاستراتيجية الرئيسية التي نتناولها في كل فصل، كما تُعد بمثابة قائمة مرجعية لإجراء تحليل الإدارة الاستراتيجية. ننتقل الآن إلى الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين لتقديم تطبيقات عملية واعتبارات للمادة التي نوقشت في هذا الفصل.

## 1.4 Implications for Strategic Leaders

### 1.4 الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين

الاستراتيجية هي فن وعلم النجاح والفشل. ويكمن الفرق بينهما في استراتيجية المنظمة. تستند الاستراتيجية الجيدة إلى عملية إدارة استراتيجية تحدد التحدي التنافسي، وتوفر سياسة توجيهية، وتنفذ من خلال إجراءات متسقة. تعزز الاستراتيجية الجيدة فرص تحقيق ميزة تنافسية وأداء متميز. يدرك القادة الاستراتيجيون حقيقة أن المنافسة موجودة في كل مكان، لذا فهم بحاجة إلى استراتيجية فعالة للتعامل معها.

كما يحرص القادة الاستراتيجيون على مراعاة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للمنظمة، والذين لهم مصلحة مباشرة في أداء الشركة واستمرارها. يُمكن استخدام نهج استراتيجية أصحاب المصلحة القادة الاستراتيجيين من إدارة مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة بفعالية في سعيهم لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

يدرك القادة الاستراتيجيون أيضاً أن مبادئ الإدارة الاستراتيجية قابلة للتطبيق عالمياً على جميع المنظمات. فالاستراتيجية تحدد الأداء في المنظمات الكبيرة والصغيرة، والشركات متعددة الجنسيات المدرجة ضمن قائمة فورتشن 100، والمنظمات الربحية وغير الربحية؛ في القطاع الخاص والعام؛ وفي

الاقتصادات المتقدمة والناشئة على حد سواء. تزداد احتمالية نجاح الاستراتيجية عندما يطبق القادة الاستراتيجيون المهام الرئيسية الثلاث لإطار عمل استراتيجية AFI:

1. تحليل البيئتين الخارجية والداخلية

2. صياغة استراتيجية أعمال واستراتيجية مؤسسية مناسبة

3. تنفيذ الاستراتيجية المصاغة من خلال الهيكل والثقافة والضوابط

يجب الأخذ في الاعتبار أن القادة الاستراتيجيين يتخذون قراراتهم في ظل ظروف تتسم بالغموض والتعقيد. لذا، عليهم مراقبة وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية بدقة، وإجراء التعديلات اللازمة من خلال تحسين أي استراتيجية حسب الحاجة. سنتناول هذه المواضيع في الفصل التالي، حيث سنركز على القادة الاستراتيجيين وعملية الإدارة الاستراتيجية.

الفصل الأول - الحالة الأولى - الجزء الثاني

## CHAPTERCASE 1 Part II

على الرغم من الصعود الصاروخي لشركة تسلا، إلا أن قيمتها السوقية لا تزال شديدة التقلب، حيث تتذبذب بمئات المليارات من الدولارات في غضون أيام قليلة. وتُفسر عدة عوامل عدم وضوح مستقبل تسلا.

التحول إلى السيارات الكهربائية: يتساءل العديد من المراقبين عما إذا كان التحول إلى السيارات الكهربائية سيحدث ومتى سيحدث. ففي عام 2021، شكلت السيارات الكهربائية 14% من إجمالي السيارات الجديدة المسجلة في أوروبا و9% في الصين، بينما لم تتجاوز نسبتها 4% في الولايات المتحدة. ويشعر المستهلكون بالقلق حيال مدى سير السيارات الكهربائية، خشية أن تكون المسافة التي تقطعها قبل الحاجة إلى إعادة الشحن محدودة. علاوة على ذلك، لا تزال السيارات الكهربائية تُباع بأسعار أعلى من مثيلاتها التي تعمل بمحركات الاحتراق الداخلي، والتي يسهل إعادة تعبئتها في محطات الوقود المنتشرة في أنحاء البلاد.

المنافسة: على الرغم من تمتع تسلا بميزة الريادة، فقد خصصت شركات صناعة السيارات العريقة، مثل جنرال موتورز وفورد وفولكس فاجن، مليارات الدولارات لتطوير السيارات الكهربائية خلال العقد القادم. تواجه تسلا منافسة متزايدة من شركات ناشئة متخصصة في السيارات الكهربائية بالكامل، مثل ريفيان ولوسيد في الولايات المتحدة، ونيو وإكس بنغ ولي في الصين.

التوسع العالمي: لمواصلة خفض تكلفة إنتاج السيارة الواحدة وتلبية الطلب الذي يفوق العرض، يجب على تسلا مواصلة توسيع نطاق عملياتها عالمياً. تحتاج تسلا إلى مصانع متعددة في مختلف القارات لإنتاج أكثر من مليون سيارة سنوياً في كل مصنع. في عام 2020، بدأت تسلا إنتاج السيارات على نطاق واسع في مصنعها العملاق في شنغهاي، وهو أكثر مصانعها إنتاجية. وفي عام 2022، افتتحت تسلا مصانع عملاقة في برلين، ألمانيا، وأوستن، تكساس. ومع ذلك، لا تزال تسلا بحاجة إلى مساحة إنتاجية أكبر بكثير لتلبية الطلب العالمي.

علاوة على ذلك، ونظرًا لانقطاعات سلاسل التوريد في أعقاب جائحة كوفيد-19، تأثرت إنتاجية المصانع العملاقة سلبيًا. على سبيل المثال، تسبب نقص إمدادات البطاريات ورقائق الكمبيوتر في تباطؤ الإنتاج. أخيرًا، قد تضع التوترات الجيوسياسية بين الولايات المتحدة والصين تسلا في مرمى النيران، مع ما يترتب على ذلك من عواقب وخيمة محتملة.

الخلافة. على الرغم من أن إيلون ماسك قائدُ صاحب رؤية ثاقبة وقادر على تحقيق نتائج باهرة، إلا أن العديد من المراقبين يلاحظون أن شركة تسلا تفتقر إلى خطة لخلافة القيادة. ويتساءلون عما سيؤول إليه مصير الشركة إذا ما عجز قائدها المتقلب المزاج عن قيادة تسلا أو امتنع عن ذلك. ويؤكد مطلعون أن شغف ماسك الحقيقي يكمن في شركته لاستكشاف الفضاء والنقل، سبب إسكس، وأن إدارة تسلا ضرورية لتغطية نفقات الشركة. وأخيرًا، على الرغم من أن ماسك يجب أن يكون مسؤولاً، إلا أنه لا يرغب في منصب الرئيس التنفيذي. بل إنه غير لقبه الرسمي في تسلا إلى "ملك التكنولوجيا" في ملفٍ قديمٍ إلى هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية.

## الأسئلة

1. هل تتفق مع التقييم القائل بأن إيلون ماسك وشركة تسلا قد نجحا في تنفيذ الخطة الرئيسية الأولى المنشورة عام 2006؟ للإجابة على هذا السؤال، طبق عملية الخطوات الثلاث لوضع استراتيجية جيدة، الموضحة في القسم 1.1 (تشخيص التحدي التنافسي، ووضع سياسة توجيهية، وتنفيذ مجموعة من الإجراءات المتماسكة).
2. طبق مرة أخرى عملية الخطوات الثلاث لوضع استراتيجية جيدة (انظر القسم 1.1)، هذه المرة على كل عنصر من عناصر الخطة الرئيسية الجديدة. في أي خطوات من الخطة الرئيسية الجديدة أحرزت تسلا أكبر تقدم؟ ما هي الإجراءات التي ستكون الأصعب في التنفيذ؟ ولماذا؟
3. بشكل عام، هل لدى تسلا استراتيجية جيدة؟ ولماذا؟ كيف عرفت ذلك؟ اشرح.
4. من بين التهديدات المذكورة في الجزء الثاني من دراسة الحالة، أيها تعتبره الأكثر أهمية؟ كيف تنصح ماسك وتسلا بمعالجة كل من هذه التحديات؟

## TAKE-AWAY CONCEPTS المفاهيم الأساسية

قدم هذا الفصل مفهوم الاستراتيجية ودورها المحوري في نجاح المنظمة أو فشلها. وتعلمنا أن الاستراتيجية الجيدة تنبع من عملية إدارة استراتيجية تُحدّد التحدي التنافسي، وتوفّر سياسة توجيهية، وتنفذ من خلال إجراءات متسقة. تُحسّن الاستراتيجية الجيدة فرص تحقيق ميزة تنافسية وأداء متميز. كما يتناول الفصل العلاقة بين استراتيجية أصحاب المصلحة والميزة التنافسية المستدامة. وأخيراً، مهّد هذا الفصل الطريق لمزيد من الدراسة في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال تقديم إطار عمل استراتيجية AFI.

الهدف التعليمي 1-1: اشرح دور الاستراتيجية في سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية.

الاستراتيجية هي مجموعة الإجراءات الموجهة نحو تحقيق هدف محدد، والتي تتخذها الشركة لاكتساب أداء متميز والحفاظ عليه مقارنةً بمنافسيها.

تُمكن الاستراتيجية الجيدة الشركة من تحقيق أداء متميز.

وهي ناتجة عن ثلاثة عناصر:

1. تشخيص التحدي التنافسي
  2. سياسة توجيهية لمواجهة التحدي التنافسي
  3. مجموعة من الإجراءات المتמاسة لتنفيذ السياسة التوجيهية للشركة.
- تتطلب الاستراتيجية الناجحة ثلاث مهام إدارية متكاملة: التحليل، والصياغة، والتنفيذ.

الهدف التعليمي ١-٢ / عرّف الميزة التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة، والعيب التنافسي، والتكافؤ التنافسي.

- تُقاس الميزة التنافسية دائماً نسبةً إلى المنافسين الآخرين أو متوسط القطاع.
- لتحقيق ميزة تنافسية، يجب على الشركة إما خلق قيمة أكبر للعملاء مع الحفاظ على تكلفة مماثلة للمنافسين، أو تقديم قيمة مكافئة لقيمة منافسيها ولكن بتكلفة أقل.
- تتمتع الشركة التي تتفوق على منافسيها لفترات طويلة بميزة تنافسية مستدامة.
- تعاني الشركة التي يكون أداؤها أقل باستمرار من منافسيها أو متوسط القطاع من عيب تنافسي.
- تتمتع شركتان أو أكثر تؤديان بنفس المستوى بالتكافؤ التنافسي.
- تتطلب الاستراتيجية الفعالة إدراك المفاضلات الاستراتيجية ومعالجتها، على سبيل المثال، المفاضلة بين خلق القيمة وتكاليف خلقها.

الهدف التعليمي ١-٣ / تقييم العلاقة بين استراتيجية أصحاب المصلحة والميزة التنافسية المستدامة.

أصحاب المصلحة هم أفراد أو مجموعات لهم مصلحة في أداء الشركة واستمراريتها. يقدمون مساهمات محددة ويتوقعون مقابلها مكافآت.

أصحاب المصلحة الداخليون يشملون المساهمين والموظفين (مثل المديرين التنفيذيين والمديرين والعمال) وأعضاء مجلس الإدارة.

أصحاب المصلحة الخارجيون يشملون العملاء والموردين وشركاء التحالف والدائنين والنقابات والمجتمعات والحكومات على مختلف مستوياتها ووسائل الإعلام.

الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة ضرورية لضمان استمرارية الشركة والحفاظ على أي ميزة تنافسية. تتحقق هذه الأهداف من خلال استراتيجية أصحاب المصلحة.

#### 4-1 LO / إجراء تحليل لأثر أصحاب المصلحة.

■ يراعي تحليل أثر أصحاب المصلحة احتياجات

مختلف أصحاب المصلحة، مما يمكّن الشركة من الأداء الأمثل والوفاء بتوقعات المواطنين الصالحة.

■ في تحليل أثر أصحاب المصلحة، يولي المديرون اهتمامًا خاصًا لثلاث سمات مهمة لأصحاب المصلحة: القوة، والشرعية، والإلحاح.

■ تحليل أثر أصحاب المصلحة هو عملية من خمس خطوات تجيب على الأسئلة التالية للشركة:

1. من هم أصحاب المصلحة لدينا؟

2. ما هي مصالح أصحاب المصلحة لدينا ومطالبهم؟

3. ما هي الفرص والتهديدات التي يمثلها أصحاب المصلحة لدينا؟

4. ما هي مسؤولياتنا الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية تجاه أصحاب المصلحة لدينا؟

5. ما الذي ينبغي علينا فعله لمعالجة مخاوف أصحاب المصلحة بشكل فعال؟

5-1 LO / تطبيق إطار عمل استراتيجية التحليل والصياغة والتنفيذ (AFI).

- يُفسر إطار عمل استراتيجية التحليل والصياغة والتنفيذ (AFI) ويتنبأ بالاختلافات في أداء الشركة، ويساعد المديرين على صياغة وتنفيذ استراتيجية تُحقق أداءً متميزاً.
- تُعد الإدارة الفعالة لعملية الاستراتيجية نتاجاً لما يلي:

1. التحليل (A)

2. الصياغة (F)

3. التنفيذ (I)

### المصطلحات الرئيسية

- إطار استراتيجية التحليل والصياغة والتنفيذ (AFI) (ص ٢٣) الميزة التنافسية (ص ١٢)
- العيب التنافسي (ص ١٢) التكافؤ التنافسي (ص ١٢)
- المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) (ص ١٩) الاستراتيجية الجيدة (ص ٧) تأثير
- الملكة الحمراء (ص ١٤) تحليل تأثير أصحاب المصلحة (ص ١٧) استراتيجية أصحاب
- المصلحة (ص ١٦)
- أصحاب المصلحة (ص ١٥) الإدارة الاستراتيجية (ص ٦) الاستراتيجية (ص ٧) الميزة
- التنافسية المستدامة (ص ١٢) خلق القيمة (ص ١٥)