

المحاضرة 03: ماهية استراتيجية المؤسسة (تابع)

2- خصائص استراتيجية المؤسسة:

تتميز الاستراتيجية كمطلق لإدارة الأعمال بالخصائص التالية:

- عمل فكري: تصدر العمليات و الإجراءات و القرارات في العمل الاستراتيجي من عمل فكري تحليل و تصورات ذهنية مدروسة لوضعيات معينة.
- تخصيص الموارد: يتطلب العمل الاستراتيجي توفير و تجنيد موارد مالية و بشرية و زمنية من أجل تحقيقه.
- التزام طويل المدى: هي اختيارا تتعلق بالمدى الطويل و حتى الطويل جدا، لذا من الصعب الرجوع عنها.
- تخص كل مساحة نشاط المؤسسة: تخص كل أنشطة المؤسسة أو جزء نهم منها.
- هدفها تحقيق الميزة التنافسية: لا معنى للاستراتيجية إذ لم تكن قادرة على صناعة و ضمان ميزة تنافسية.
- تخصص الإدارة العليا: يتم اعداد الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا و فقط .
- تتعلق الاستراتيجية بتفاعلات المؤسسة مع بيئتها الخارجية.

3- مستويات استراتيجية المؤسسة:

يمكن أن يكون للاستراتيجية ثلاث مستويات في المؤسسة الاقتصادية:

- استراتيجية المؤسسة: تخص التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات العامة للنمو، تحديد نوع الأنشطة، و نوع المنتجات و المحفظة الاستثمارية.
- استراتيجية الأعمال: المؤسسة التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال يوجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة.
- الاستراتيجيات الوظيفية: تقوم الأقسام الوظيفية باعداد استراتيجيات يتم من خلالها إدماج الأنشطة و القدرات معاً من أجل تحقيق التحسين في الأداء: التمويل - زيادة المبيعات.

4- المراحل الكبرى لوضع استراتيجية للمؤسسة: هناك شبه اتفاق حول المراحل الأساسية لوضع استراتيجية، و

يمكن تلخيصها في:

- اعداد وتصميم استراتيجية: و تعتبر هذه المرحلة الاصبغ، إذ يتم فيها التشخيص الاستراتيجي و التحليل الاستراتيجي ثم الاختيار الاستراتيجي.
- تنفيذ الاستراتيجية: و في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على تنفيذ القرارات الناتجة عن المرحلة السابقة مع التكيف المستمر مع التغيرات في المحيط.
- مراقبة الاستراتيجية : تتلزم الرقابة مع مرحلة الاعداد و مرحلة التنفيذ و هذا من أجل التأكد من صحة المسار و عدم الانحراف و الكشف عن الاخطاء قبل وقوعها.

5- أبعاد وضع استراتيجية : نموذج VIP

تحدد الاستراتيجية من خلال ثلاث أبعاد أساسية تتمثل في تحديد القيمة و مقاومة التقليد، ثم تحديد مجال

النشاط. و الابدع الثلاث يعبر عنها بنموذج VIP .

- القيمة : الهدف هو تحقيق فجوة مريحة بين التكلفة و القيمة V ، حيث تهدف الاستراتيجية المعتمدة لتحقيق ربح مستدام، لكي تتمكن من تمويل أنشطتها (اطلاق عروض جديدة، تعويض أصحاب المصالح، و العمال و المساهمين ...). و لا يمكن تحقيق الربح دون أن تكون قيمة العرض (المنتج أو الخدمة) في السوق أكبر من تكلفته : $V=C+P$ (C هي التكلفة، P هو الربح و V تمثل القيمة)، المعادلة تمثل النموذج الاقتصادي للأعمال و يتحقق من خلال نوعية جيدة، صورة و سمعة المؤسسة، و شبكة علاقاتها و غيرها.
- مقاومة التقليد: إذا كانت الاستراتيجية المعتمدة تشابه استراتيجية المنافسين، نعتبر المؤسسة لا تمتلك استراتيجية، حيث ستقع حرب أسعار و تتعرض هوامش الربح للخطر، و بالتالي على المؤسسة حماية نموذج الاقتصادي الذي تعمل وفقه، حمايته من التقليد لكي يكون لها ميزة مقارنة بمنافسيها. و من أجل تحقيق ذلك على المؤسسة وضع حواجز للدخول و بناء علاقة ولاء مع عملائها، أو امتلاك موارد منفردة، و في الغالب يتعلق الأمر بالقيام بعمل ما مختلف عن ما يقوم به المنافسون.
- تحديد جال النشاط:
بعد اعداد نموذج اقتصادي يصعب تقليده على المؤسسة أن تحدد الأسواق المستهدفة أي تحديد شريحة العملاء أو تحديد المنطقة الجغرافية المستهدفة. و يمكن تحديد مجال النشاط من خلال تحديد ما يجب استبعاده من نطاق نشاط المؤسسة للتركيز على مجال اهتمام و قدرة المؤسسة.
و بصفة عامة يقع القرار الاستراتيجي ضمن نطاق القيمة، مقاومة التقليد و تحديد مجال النشاط.