

## المحاضرة 12 : الخيارات الاستراتيجية .

في موضوع الاستراتيجية نجد نوعين من الاستراتيجيات، استراتيجيات تخص وحدات الأعمال الاستراتيجية، و استراتيجيات تخص المؤسسة ككل، كم يمكن التكلم عن استراتيجيات الوظائف التي تتبلور من خلال التوجهين السابقين.

### 1-الخيارات الاستراتيجية لوحدات الأعمال الاستراتيجية ( استراتيجيات الأعمال) .

سوف نتناول الاستراتيجيات الجنيصة لبورتر كون أنها أهم ما تم تطويره في هذا الموضوع.

#### الاستراتيجيات الجنيصة لمايكل بورتر:

حسب بورتر فإن للميزة التنافسية مصدران أساسيان إما أن تكون التكلفة منخفضة، أو تكون ناجمة عن تميز في المنتج، كما أن الميزة يمكن أن تستهدف جزءاً كبيراً من السوق أو جزءاً ضيقاً من السوق.

و عليه يمكن رسم مصفوفة الاستراتيجيات الجنيصة لبورتر كما يلي:

شكل يوضح الاستراتيجيات الجنيصة لبورتر

		الميزة التنافسية	
		تكلفة منخفضة	تميز
حصة	من السوق واسع	استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف	استراتيجية التميز
	من السوق ضيق	استراتيجية التركيز ( على أساس التكاليف )	استراتيجية التركيز ( على أساس التميز )

#### تتمثل استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

في قيام المؤسسة بتعبئة كل مواردها ومهاراتها من أجل استغلال شتى الطرق الممكنة لتقليص تكاليفها مقارنة بتكاليف المنافسين .تستدعي استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف الإنتاج بالحجم

ولا يكون هذا ممكناً إلا في حالة المنتج المعياري ( standard

لا تليق إلا بالمؤسسات التي تستهدف من السوق جزءاً كبيراً حتى تتمكن من تسويق منتجاتها تتطلب استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف توفر شرطين أساسيين:

- الشرط الأول: أن يكون للمؤسسة حصة كبيرة من السوق
- الشرط الثاني: أن يكون مجال النشاط الاستراتيجي الذي اتبعت فيه هذه الاستراتيجية محل منافسة على الأسعار (أي غير قابل للتنوع الكبير)

#### بالنسبة لاستراتيجية التميز:

يقصد بالتميز في مجال الاستراتيجية جعل المنتج (أو الخدمة) مميّزا عن غيره من جوانب غير السعر أي جعله يتميز بخصائص تختلف عن خصائص المنتجات المنافسة والتي تجعل المستهلك يقبل على هذا المنتج.

تتمثل استراتيجية التميز في التوجه إلى سوق واسعة وبمنتجات مميزة.

للمؤسسة أن تميز منتجاتها في أي مجال استطاعت ، كالتصميم، والذوق، والجودة، والخدمة بعد البيع، الخ...

وقد يكون التميز فعليا أو مجرد تميز تجاري (التغليب والتغليب، الإعلان والترويج، ...) ومن الإيجابيات الكبرى لهذه الاستراتيجية أنها تدفع بالمؤسسة نحو البحث والتطوير والإبداع المستمر لأنها كاستراتيجية لا يمكن أن تظهر بدون إبداع.

فاستراتيجية التميز تحتاج إلى:

- أن تكون المؤسسة قادرة على الإبداع
- وأن توجه منتجاتها لجزء واسع من السوق.

### في استراتيجية التركيز:

تعتمد استراتيجية التركيز على سوق ضيقة أو شريحة ضيقة من السوق استراتيجية التركيز تختارها المؤسسة عندما:

- فتنخصص تتحكم في مهنة جيدا
  - أو عندما تريد تفادي المنافسة.
- استراتيجية التركيز تسمى أيضا استراتيجية الوكر.

### 2- استراتيجيات المؤسسة:

أما استراتيجية المؤسسة فإنها تخص مساحة نشاط المؤسسة بصفة عامة فهي تهتم بإدارة مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة وتخصيص الموارد لهذه المجالات الاستراتيجية إذا نظرنا إلى مساحة نشاط المؤسسة، يمكن الاعتبار أنه بإمكان المؤسسة أن تختار بين

- أن تكتفي بمجال نشاط استراتيجي واحد (أو حتى بمنتج واحد) مثل MICHELIN و ROLEX
- أو يكون لها أكثر من مجال نشاط استراتيجي مثل SAMSUNG و google

### في الحالة الأولى: استراتيجية التخصص

تكون المؤسسة قد اختارت أن تتخصص في مجال (أو منتج) وتسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية التخصص أو التخصص، في الغالب تكون المؤسسة تتقن هذه المهنة الذي تخصصت فيها، فتقوم بتركيز مواردها و مهاراتها في نشاط واحد واضح المعالم، الأهداف و المضمون. و لكن هذا يجعلها معرضة لخطر تدهور المجال كون أنها تعتمد عليه في المطلق.

### في الحالة الثانية: استراتيجية التنوع

فإذا فضلت أن تنوع نشاطها ، تسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية التنوع " أي يكون لها أكثر من مجال نشاط استراتيجي ، و الهدف من هذه الاستراتيجية هو التواجد في عدة أسواق و الانتشار و تعزيز و تقوية مكانتها السوقية، و كذا توزيع المخاطر لعدم الارتباط بنشاط واحد.

و يتم استراتيجية التنوع بعدة طرق نلخصها في مايلي:

تنوع دولي	تنوع التقوية		تنوع جوارى		التنوع الشامل	
	تنوع أفقي	تنوع عمودي				
تطوير النشاط الحالي للمؤسسة في سوق دولي خارجي.	دخول مجال نشاط جديد قد يكون ذو علاقة بالمهنة الأصلية للمؤسسة أو قد لا يكون. (شركة Nestlé تنج مؤخرًا أكل خاص بالحيوانات)	ادماج علوي أو ادماج خلفي ( أن تتوسع المؤسسة في نشاط يأتي قبل نشاطها الأصلي IKEA تستثمر في زراعة أشجار الانتاج الخشبو هي في أصل تصنع الأثاث)	ادماج سفلي أو ادماج أمامي ( أن تتوسع المؤسسة في أنشطة مكملة لنشاطها الأصلي أي تأتي بعد نشاطها)	منتجات جديدة في أسواق حالية (تنتج المؤسسة منتجات لنفس العملاء و لكن خارج مهنتها الأصلية: المراعي تنتج المأكولات البحرية المعلبة)	تطبيقات جديدة لتكنولة جيا متحكم فيها ( انتاج هاتف ذكي ثم صناعة ساعة ذكية )	منتجات جديدة في أسواق جديدة

### نموذج Ansoff لاستراتيجيات المؤسسة:

أربع توجهات استراتيجية للمؤسسات حسب Ansoff

نموذج Ansoff لاستراتيجيات المؤسسة

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	اختراق السوق	تطوير خدمات أو منتجات جديدة
	جديدة	تطوير السوق	تنوع (تنوع شامل)

### التوجه الأول (اختراق السوق)

عندما تريد المؤسسة البقاء على النشاط في سوقها الحالية وبوحداتها الاستراتيجية الحالية (أو بمنتجاتها الحالية) أي تقوم بتوسع حصتها يمكن من خلال تقديم عروض على منتجاتها.

**التوجه الثاني (تطوير السوق):** على المؤسسة أن تبحث عن سوق جديدة لمنتجاتها الحالية، وهذا المقصود بتطوير السوق في المصنوفة.

**التوجه الثالث (تطوير منتجات أو خدمات جديدة):** لتطوير منتجات جديدة، تحتاج المؤسسة إلى قدرة كبيرة على الإبداع وهذا ما يفرض عليها أن تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة البحث والتطوير.

**التوجه الرابع (التنوع):** ويقصد به تطوير المنتجات والأسواق في نفس الوقت