

# المحور الحادي عشر

## اختيار الاستراتيجية و تقييم البدائل الإستراتيجية

الأهداف التعليمية :

بعد دراسة هذا المحور يجب أن يكون الطالب قادرا على الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما المقصود بتحليل الفجوة Gap Analyzing ؟
- ما هي فرص النمو المكثفة Intensive Growth Opportunities ؟
- ما هي فرص النمو المتكاملة ؟
- ما هي فرص النمو المتنوعة Diversification Growth Opportunities ؟
- ماهي الاستراتيجيات الهجومية لتأمين الميزة التنافسية ؟
- كيف تقييم البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives Evaluation ؟

## اختيار الاستراتيجية

بعد تحديد البدائل الاستراتيجية، تبدأ الإدارة باختيار الاستراتيجية التي تتمكن الشركة من خلالها من تحقيق أهدافها مستقبلاً، ويتطلب ذلك مراجعة كافة البدائل الاستراتيجية والعوامل البيئية المتوقعة مستقبلاً. فإذا تبين أنّ العوامل البيئية ستبقى على حالها مستقبلاً فإنه يتم الاستمرار بتطبيق الاستراتيجية الحالية. أما في حال وجدت الإدارة أن هناك تناقضاً بين مستويات الأهداف التي تتوقع تحقيقها مستقبلاً بموجب الاستراتيجية المعتمدة حالياً في الشركة ومستويات الأهداف التي ترغب بتحقيقها طبقاً للظروف المستجدة في البيئة الخارجية مستقبلاً، فإنّ ذلك يتطلب من إدارة الشركة تقليص هذا التناقض والذي يسمى بالفجوة الاستراتيجية Strategic Gap، وذلك من خلال تبني استراتيجيات جديدة.

### 1- تحليل الفجوة Gap Analyzing:

عرف (Harrison)<sup>(1)</sup> الفجوة بأنها «اختلال التوازن ما بين الموقع الاستراتيجي الحالي للمنظمة والموقع الاستراتيجي المرغوب به».

ويرى (حبتور)<sup>(2)</sup> أنّ أسلوب تحليل الفجوة هو «أسلوب للمقارنة بين الأهداف المختلفة ومستوى طموح المنظمة في المستقبل بغية تحديد الفجوة بينهما ورصدها بدقة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة وعلاج الموقف سواء بتطوير أو استبدال الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة ذلك الموقف».

ويمكن تعريف الفجوة الاستراتيجية بأنها: «مقارنة أهداف واستراتيجيات وموارد الشركة مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية». أو: «هي الحالة الناجمة عن عدم كفاية الموارد الذاتية للشركة لاستغلال الفرص السوقية وتجنب التهديدات المفروضة مستقبلاً».

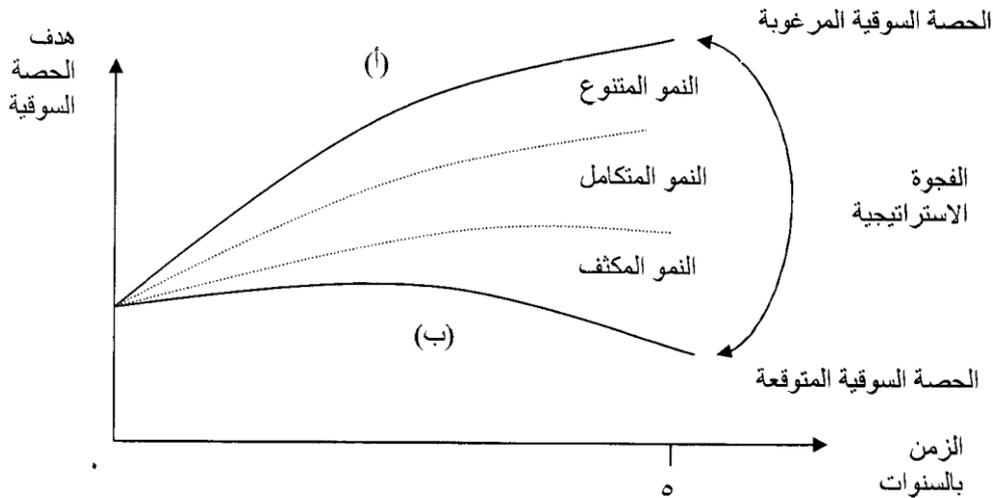
تتمكن الإدارة التسويقية من خلال استخدام أسلوب تحليل الفجوة من تحديد سعة الفجوة الاستراتيجية ويساعدها ذلك في تحديد مستويات كل من الأهداف التي ترغب بتحقيقها ومستويات الأهداف التي تتوقع تحقيقها في ضوء إمكاناتها المتاحة حالياً، أي المنتجات والأسواق التي تتعامل معها حالياً. ويمكن توضيح أسلوب تحليل الفجوة من خلال الشكل رقم (1)، حيث يعبر المحور العمودي عن مستويات الأهداف كالعائد على رأس المال المستثمر، الحصة السوقية. في حين يعبر المحور الأفقي عن الزمن. كما يمثل المنحنى (أ) مستوى الأهداف، على سبيل المثال هدف الحصة السوقية، الذي ترغب الإدارة التسويقية تحقيقه في السنوات الخمس القادمة، في حين يمثل المنحنى (ب) مستوى الحصة السوقية الذي تتوقع الإدارة تحقيقه في الفترة ذاتها، ومن خلال منتجتها

(1) Harrison, (1989), The concept of strateic gap, Journal of General management, pp58.

(2) حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 290.

وأسواقها الحالية. والفرق بين مستوى الحصة السوقية (أ) و(ب) يمثل الفجوة الاستراتيجية التي ينبغي على الإدارة التسويقية سدها من خلال البدائل الاستراتيجية.

### الشكل رقم 32: الفجوة الاستراتيجية



المصدر: رامز واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، (1997)، ص 289.

وتتمكن الإدارة الاستراتيجية من سد الفجوة الاستراتيجية من خلال تبني الخيارات الاستراتيجية التالية:

(3)

#### الخيار الأول: فرص النمو المكثفة Intensive Growth Opportunities

ويتمثل تحديد الإدارة لفرص زيادة مستوى الأهداف المرغوب في تحقيقها، كالحصة السوقية من خلال إجراء تغييرات في المنتجات أو الأسواق الحالية للشركة، ويتطلب ذلك قيام الإدارة بمراجعة المنتجات والأسواق الحالية للشركة، املاً في إيجاد فرصة لتحسين فاعلية أدائها. وتتمكن الإدارة من زيادة مستوى الأهداف المتوقعة، كالحصة السوقية من خلال تبنيها أحد الخيارات الاستراتيجية التالية:

#### أ- استراتيجية التغلغل في السوق Market Penetration Strategy

تقوم على تحديد سعر منخفض للسلعة لتحقيق حجم كبير من المبيعات<sup>(4)</sup>.

حيث تركز الإدارة الاستراتيجية جهودها في البحث عن الوسائل التي تكفل لها زيادة مستوى حصة منتجاتها الحالية في أجزاء السوق الحالية، ويتم ذلك من خلال إجراء التغييرات في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي، على سبيل المثال، تكثيف الجهود البيعية، الإعلان، تخفيض السعر، حيث تتمكن الشركة من زيادة

(3) Philip Kotler, (1994), Marketing management, 8th edition, Op.cit, p67.

-Philip Kotler, (2002), Marketing Management, Millennium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall, p45.

(4) المصطفى سامر، استراتيجية التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 426.

مشتريات العملاء الحاليين من المنتج أو تشجيع عملاء الشركات المنافسة على التحول إلى منتجات الشركة، وصولاً إلى زيادة مستوى الحصة السوقية للمنتج.

ب- استراتيجية تطوير السوق Market Development Strategy:

حيث تحاول الشركة إيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية من خلال خلق استعمالات جديدة للمنتج في الأسواق التقليدية، أو الدخول في أسواق لم تتعامل معها سابقاً.

ج- استراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy:

وفقاً لهذه الاستراتيجية تتجه الشركة إلى إنتاج نماذج جديدة من المنتج لتحل محل النماذج القديمة في الأسواق الحالية، كأن يتم تغيير شكل المنتج، أو زيادة عدد الوظائف التي يؤديها. فعلى سبيل المثال قامت إحدى الشركات المنتجة للملابس الجاهزة بتقديم بنطلون لا يتجمع كما قامت شركة أخرى بتقديم بنطال طويل ولكنه يمكن أن يتحول إلى بنطلون قصير وبالعكس<sup>(5)</sup>.

### الخيار الثاني: فرص النمو المتكاملة

يتضمن هذا الخيار تحديداً لفرص زيادة مستوى الأهداف بدرجة أعلى من الزيادة التي يحققها الخيار الأول، ويتضمن فرص النمو المتكاملة الخيارات الاستراتيجية التالية: <sup>(6)</sup>

أ- استراتيجية التكامل إلى الخلف Backward Integration Strategy

من خلال هذه الاستراتيجية تتجه الشركة إلى امتلاك مصادر توريد المواد الأولية، وبذلك فهي تحل محل الموردين لهذه الموارد، إضافة إلى استمرارها في عملية إنتاج المنتجات النهائية.

ب- استراتيجية التكامل إلى الأمام Forward Integration Strategy

وتتم من خلال توسيع مجال عمل الشركة ليشمل عملية توزيع المنتجات النهائية، كأن تقوم بامتلاك مؤسسات تجارة الجملة والتجزئة.. والمثال على ذلك ما قامت به شركة ملبوسات (400) السورية عندما انتقلت من مجال تصنيع الملابس الجاهزة وبيعها للوكلاء إلى البيع المباشر عبر متاجر الجملة ومتاجر التجزئة التي امتلكتها مؤخراً.

ج- استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategy:

<sup>(5)</sup> أبو جمعة نعيم حافظ، مهارات التسويق الابتكاري، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>(6)</sup> أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتدیان، القاهرة، 1993، ص 244.

-الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 221-227.

حيث تعمل الشركة على توسيع طاقتها الإنتاجية من المنتج النهائي من خلال امتلاكها الوحدات الإنتاجية للمنافسين. بحيث يساعدها ذلك على زيادة مبيعاتها وأرباحها وبممكنها من تغطية أسواق جغرافية جديدة. وتتطلب هذه الاستراتيجية امتلاك الشركة كل من رأس المال والموهبة البشرية المطلوبة لإدارة الشركة بعد التوسع بنجاح<sup>(7)</sup>.

ويتبين أن الشركة من خلال تبنيها لإحدى الاستراتيجيات السابقة، تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية التي هي: زيادة المبيعات والأرباح والسيطرة على سوق المنتج.

### الخيار الثالث: فرص النمو المتنوعة Diversification Growth Opportunities

تلجأ الإدارة إلى تبني هذا البديل في حال رغبتها بزيادة مستوى الحصة السوقية بدرجة أعلى مما يحققه البدائل السابقين، حيث تتجه الشركة إلى البحث عن فرص عمل جديدة لم تتعامل معها سابقاً، وتتخذ فرص النمو المتنوعة ثلاثة أنماط استراتيجية:

#### أ- استراتيجية التنوع المركز Concentrated Diversification Strategy:

تحاول الإدارة الاستفادة من خبرتها ومعرفتها التقنية التي تتوفر لديها حالياً في مجال الإنتاج والتسويق، في إنتاج منتج جديد وتسويقه في أجزاء جديدة من السوق. على سبيل المثال تتجه الشركة التي تختص بإنتاج الملابس النسائية الجاهزة في الوقت الحاضر إلى استغلال تقنياتها ومكانتها وعمالتها وتوجهها نحو إنتاج ملابس الأطفال مستقبلاً.

ومثال آخر ما قامت به شركة (Levi) في العام 1985 عندما أضافت إلى خط منتجاتها التقليدي (بنطال الجينز الخاص بفئة المراهقين)، بنطال القطن العادي المريح الذي استهدفت من خلاله الرجال البالغين، تحت اسم (Dockers)، وذلك بعد قيامها بنشاط تخطيطي واسع مبني على أسس استراتيجية، مما أدى إلى تحسين أدائها وزيادة أرباحها<sup>(8)</sup>.

#### ب- استراتيجية التنوع الأفقية Horizontal Diversification Strategy

تركز الشركة جهودها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأجزاء الحالية من السوق من خلال إنتاج منتجات جديدة ذات تقنية جديدة، فعلى سبيل المثال تتجه شركات إنتاج الطقم الرجالي نحو إنتاج البيجومات وتسويقها في أجزاء السوق الحالية. ومثال آخر شركة (Nike) التي استطاعت مضاعفة مبيعاتها خلال

(7) العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعملة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(8) Philip Kotler, (1999), Principles of Marketing, 2nd European, prentice Hall, p80

خمسة أعوام بدءاً من العام 1996 من خلال تبني خطة ركزت من خلالها على إنتاج وتسويق فئات جديدة من المنتجات (الملابس الرياضية) بعدما كان معظم اهتمامها منصباً على إنتاج الأحذية الرياضية<sup>(9)</sup>.

### ج- استراتيجية التنوع المختلط Conglomerate Diversification Strategy

حيث تتجه الشركة إلى الدخول في فرص سوقية جديدة تختلف كلياً عن المنتجات التي تنتجها حالياً، وأجزاء السوق التي تخدمها حالياً، والتقنية التي تستخدمها حالياً. كأن تتجه الشركة من إنتاج الملابس الجاهزة إلى إنتاج المواد الغذائية المعلبة.

وتلجأ الشركة إلى اتباع هذه الاستراتيجية في ظل الظروف التالية<sup>(10)</sup>:

- عندما تمتلك الشركة رأس المال والمواهب الإدارية اللازمة للمنافسة بنجاح في صناعة جديدة.
- عندما تقابل الشركة فرصة شراء مشروع يمثل فرصة استثمارية جذابة.
- عندما تندهور المبيعات والأرباح السنوية للصناعة الأساسية التي تنتمي لها الشركة.

### الخيار الرابع: استخدام استراتيجيات هجومية لتأمين الميزة التنافسية: <sup>(11)</sup>

تساعد الاستراتيجيات الهجومية الناجحة في تحقيق ميزة تنافسية، وتتم من خلال المبادرات التي يتم تقديمها لإنتاج تكلفة أو ميزة تمييز أو ميزة موارد، ويمكن أن يكون حجم الميزة صغيراً (كما هو الحال بالنسبة للملابس، حيث يسهل تقليد التصميمات الجديدة الشائعة). وهناك خمسة أنواع أساسية لتحركات الاستراتيجية:

- مبادرات لمطابقة نقاط القوة لدى المنافس أو التفوق عليها.
- مبادرات لاستغلال نقاط الضعف لدى المنافس.
- تحركات هجومية مراوغة للانتقال إلى مجال تقل فيه حدة المنافسة.
- هجمات حرب العصابات.
- الهجمات الوقائية.

وبشكلٍ عام ينبغي على الإدارة اختيار البدائل الاستراتيجية الجديدة التي تتصف بعلاقتها القوية مع الاستراتيجية الحالية للشركة، وصولاً إلى تحقيق مستويات أعلى من الأهداف مقارنة بما حققته البدائل الاستراتيجية

(9) Op.cit, p26.

(10) العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 69.

(11) ارثر تومسون، ايه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والمجالات العملية، مرجع سبق ذكره، ص 197.

منفردة. أي ينبغي على الإدارة التسويقية عدم تبني استراتيجيات فرص النمو المتنوعة ما لم تستنفذ كافة البدائل الاستراتيجية لفرص النمو المكثفة والمتكاملة، لأن الرابط المشترك بينها وبين الاستراتيجية الحالية يكون ضعيفاً بالمقارنة مع فرص النمو الأخرى، ومن ثم يتطلب تنفيذها مهارة ومعرفة إدارية بخصائص المستهلكين وخصائص المنتج وتقنية الإنتاج والتي قد لا تتوفر لدى الشركة.

ومن أجل اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل، فإن ذلك يتطلب من الإدارة وضع معايير لتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة.

## 2- تقييم البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives Evaluation:

تتطلب عملية اختيار البديل الاستراتيجي تحديد بعض المعايير لتقييم البدائل الأكثر جدوى، ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل. ومن أجل مساعدة الإدارة في تحديد ضوابط للتقييم فقد حدد (Day) (و)توفيق) المعايير التالية: (12)

### 1- الملائمة Suitability:

حيث أنه يجب أن يوفر البديل الاستراتيجي للشركة شيئاً من التميز عن بقية المنافسين، بمعنى أنه إذا كان البديل لا يمنح الشركة الموقع التنافسي في السوق مستقبلاً أو أنه لا يتكيف مع القوى التنافسية التي تؤثر في موقع الشركة الحالي في السوق، فغنه لا بد من أن يتم وضع هذا البديل ضمن مجموعة البدائل غير المقنعة.

### 2- المصدقية Validity:

إنَّ نجاح الإدارة في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل يعتمد على مصداقية البيانات التقديرية في تمثيلها للتحويلات والتغيرات البيئية الحقيقية، مما يتطلب من الإدارة توخي الدقة في الحكم على مصداقية البيانات البيئية التقديرية، ويتطلب ذلك التمييز بين نوعين من البيانات البيئية:

• النوع الأول: البيانات التي تأتي امتداداً للتوجهات البيئية التاريخية أو الحالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الانحرافات البسيطة المتوقع حدوثها مستقبلاً. ويمكن الحكم على مصداقية هذا النوع من البيانات وفقاً لخبرة الإدارة ومعرفتها بالتوجهات البيئية.

• النوع الثاني: يعبر عن التحويلات البيئية التي من المتوقع أن تكون منحرفة بدرجة كبيرة عن التوجهات التاريخية أو الحالية، ويتطلب الحكم على مصداقية هذا النوع إخضاعه لاختبار المصدقية الذي يبنى

(12) George Day, (1984), Strategic Market analysis and Definition, Strategic market journal, N°2, p152.

على تحديد الافتراضات الكامنة وراء التحولات البيئية المتوقعة مستقبلاً، وتقييم البدائل التي تستند عليها هذه الافتراضات، والتأكد من دقة وسائل جمع البيانات .

### 3- القابلية للتطبيق Feasibility:

طبقاً لهذا المعيار، ومن أجل تنفيذ عملية تقييم البدائل الاستراتيجية ، فإنه ينبغي على الإدارة تحديد أهمية أكل عنصر من عناصر الموارد المتاحة، ومقدرة الشركة بالنسبة لكل بديل استراتيجي، والتي تتمثل بمواردها الحالية، ومقدرتها في الوصول إلى الأسواق من خلال قوتها البيعية وقنوات توزيعها والتقنية التي تستخدمها ومهارة المدراء والعاملين لديها.

### 4-التناسق الداخلي Internal Consistency:

إنّ عملية تقييم البدائل الاستراتيجية طبقاً لهذا المعيار يجب أن تشمل نوعين من الاختبارات، يتضمن الأول قياس مدى التناسق الداخلي للبدائل الاستراتيجية ذاته، من حيث تطوير المنتج، التسعير، التوزيع والترويج. في حين يغطي الاختبار الثاني فحص مدى انسجام البديل التسويقي الاستراتيجي مع الاستراتيجية الشاملة للشركة. وفي حال تأكد الإدارة من تناسق البديل الاستراتيجي وفقاً لهذين الاختبارين، فإنها عند ذلك تستطيع اعتباره بديلاً مقنعاً.

### 5-درجة المخاطرة Vulnerability:

قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطرة ، والتي تنشأ من مصدرين رئيسيين هما: البيئة الخارجية للشركة، وبيئتها الداخلية، وبالتالي فإنه ينبغي على الإدارة تقييم البدائل الاستراتيجية وترتيبها حسب درجة المخاطرة التي تصاحب كل بديل، ومن ثم استبعاد البدائل ذات درجة المخاطر العالية عن بقية البدائل، وتتمكن الإدارة من تحديد درجة المخاطرة التي تصاحب كل بديل استراتيجي في ضوء المؤشرين التاليين:

- المؤشر الأول: يعبر عن الأهمية الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر البيئة الداخلية والخارجية بالنسبة للبدائل الاستراتيجية ذاته.
- المؤشر الثاني: يبين مدى السيطرة التي من المتوقع أن تمارسها الشركة على كل عنصر من العناصر البيئية مستقبلاً.

### 6-المدى الزمني Time Horizon:

إنَّ اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الاستراتيجية يعتبر من المسائل المهمة، لذا فإنَّه ينبغي أن يبين البدين متى سوف يتم تحقيق الأهداف، وينبغي على الإدارة عند تقييم البدائل الاستراتيجية تجنب البدائل التي يتطلب تنفيذها فترة طويلة، لن البدائل التي يحتاج تنفيذها فترة زمنية طويلة قد تؤدي إلى فقدان الشركة الفرص السوقية المتاحة لها في بيئتها الخارجية.

#### 7- قابلية تحقيق الأهداف Workability:

بعد اجتياز البدائل الاستراتيجية للاختبارات التقييمية بموجب المعايير السابقة تبدأ الإدارة بعملية التقييم النهائية للبدائل، وصولاً إلى تبني واختيار البديل الأمثل الذي يحقق الفائدة المرجوة للشركة، وتستخدم الإدارة مجموعة من المؤشرات لقياس الفائدة المتوقعة من البديل، وهي:

أ- القيمة الاقتصادية المضافة.

ب- نمو المبيعات والربحية.

ج- الموقع التنافسي (مستوى الحصة السوقية، مستوى النوعية).

وبعد أن تقوم الشركة باختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، فعنه ينبغي عليها القيام بتنفيذ هذه البدائل من خلال تهيئة الظروف والمتطلبات اللازمة