المحاضرة الخامسة: الخيارات الاستراتيجية (أنواع الاستراتيجيات)

تنقسم الخيارات الإستراتيجية تنقسم إلى: استراتيجيات على مستوى المؤسسة واستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال واستراتيجيات على المستوى الوظيفي، وعلى ضوء ذلك سيتم التعرض للاستراتيجيات في كل مستوى من هذه المستويات.

أولا: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة (على المستوى العام):

قبل شروع المؤسسة في اختيار البديل الإستراتيجي المناسب، والذي يتوافق مع توجهاتها الأساسية، لا بد من تحديد الإتجاه الذي تسعى لسلوكه من خلال الإجابة عن العديد من الأسئلة ومنها:

- ما النشاط أو ميدان الأعمال التي ستمارسه؟
- هل تتوسع المؤسسة في نشاطها؟
- هل تبقى المؤسسة على نفس النشاط؟
- ما هي ظروف المنافسة؟

وبعد الإجابة عن هذه التساؤلات وتحديد الاتجاه العام الذي ستسلكه لابد وأن تختار واحدا أو أكثر من الإستراتيجيات البديلة التالية:

- إستراتيجية النمو والتوسع
- إستراتيجية الإستقرار والثبات
- إستراتيجية الانكماش والتراجع

1. إستراتيجية النمو والتوسع: ترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بتوسيع أعمالها ونشاطاتها الحالية وزيادة أسواقها ومبيعاتها وخلق أسواق جديدة وتقديم تشكيلات جديدة، توفر إستراتيجية النمو للمؤسسة أهداف عديدة منها:

- يوفر النمو مزايا إضافية لإدارة المنظمة العليا فكلما كانت المنظمة أكبر حجما حقق لها ذلك مزايا أفضل
- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق.
- منح المؤسسة فرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتغذية قدرتها التنافسية.
- تحسين حجم عوامل الإنتاج لزيادة التشغيل.

ويمكن تلخيص أنواع استراتيجيات النمو على النحو التالي:

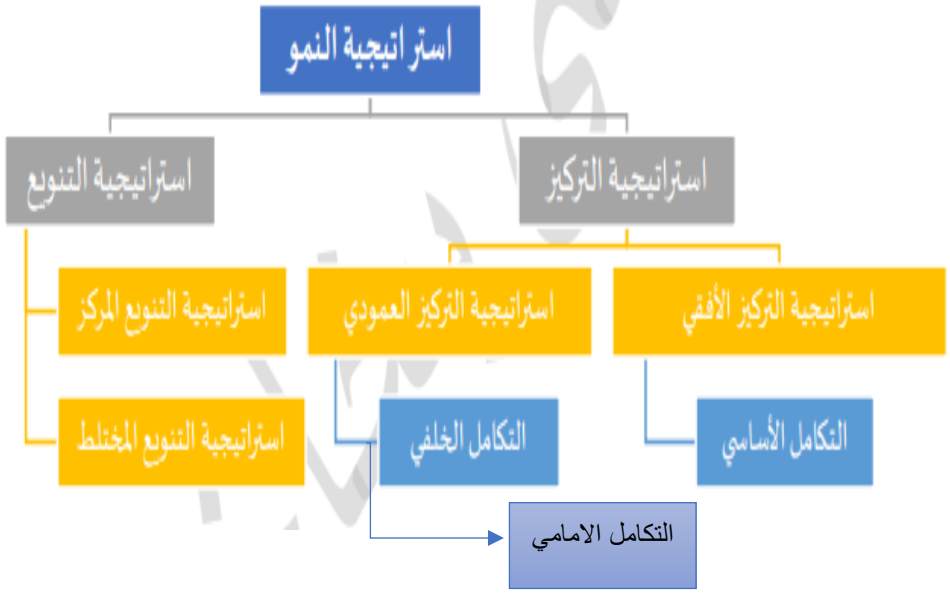
1.1: استراتيجية التركيز: وهنا تركز المؤسسة على تحقيق النمو من خلال تركيز مواردها في اتجاه واحد أو منتج واحد ويصاحب هذا النوع من الاستراتيجية الاعتماد على بديلين هما:

✓ **التركيز العمودي:** وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا بحيث تعتبر توجها طبيعيا (السلسلة التقنية أو التجارية للمنتوج).وهناك نوعين للتكامل العمودي هما:

– استراتيجية التكامل العمودي الأمامي: (الزبون) ويعني محاولة المؤسسة السيطرة على منافد التوزيع بالشراء أو بالإنتاج.

– استراتيجية التكامل العمودي الخلفي: (الموردون) ويقصد بالتكامل الخلفي محاولة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الإندماج معها.

✓ **التركيز الأفقي:** يتمثل في دخول المؤسسة إلى مجالات مكملة ومنافسة في نفس الوقت لأنشطة المؤسسة كالصيانة بالنسبة لصانعي السيارات.



2.1: استراتيجية التنويع: تستهدف هذه الاستراتيجية دخول المؤسسة إلى قطاعات جديدة غير مألوفة سابقا وغير مرتبطة بنشاط المؤسسة الحالي، فضلا عن إضافة منتجات جديدة لها ارتباط بهوية ونشاط المؤسسة الأصلي، وهي بذلك تحاول توزيع مخاطرها ومناطق نفوذها وتحقيق أرباح عالية وتتبع في ذلك نمطين هما:

✓ التنويع المتمركز (المرتبط): يعني إضافة منتوج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتوج إضافي لتشكيلة المنتجات.

✓ التنويع الغير متمركز (الغير المرتبط، المختلط): ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم فيه الاعتماد على تكنولوجيا مختلفة ويشبع حاجات مختلفة، فهو يعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة (ربما تكون مكملة لصناعة الحالية).

ومن مبررات إتباع المؤسسة إستراتيجية التنويع هي:

– ضعف جاذبية قطاع الصناعة الحالي وضآلة فرصه، وهو ما يفرض على المؤسسة تطوير منتجات جديدة.

- رغبة المؤسسة في النمو والتوسع واختراق أسواق جديدة ذات ربحية.
- تحقيق استغلال أكبر للطاقة الكامنة في المؤسسة.
- رغبة المؤسسة في اكتساب خبرات ومهارات في مجالات أنشطة أخرى، لاسيما إذا كانت ذات صلة بمهنة المؤسسة.
- يؤدي التنويع إلى توزيع مخاطر الاستثمار على مجموعة من الأنشطة.

2. استراتيجية الاستقرار والثبات : تقوم هاته الاستراتيجية على فكرة الحفاظ والإبقاء على الوضع الحالي والنجاحات الحالية لاعتبارات تتعلق بالحفاظ على الأرباح المكتسبة والتواجد في الأسواق التقليدية لها ، إن هاته الاستراتيجية تحقق للمؤسسات مكاسب على المدى المتوسط، لكن قد تفقد حيويتها في المستقبل ويرجع اهتمام ودوافع المؤسسة لها لاعتبارات تتعلق بالاقتناع بالمستويات المتحققة في الأداء الحالي، فضلا عن تجنب المخاطر الناتجة عن التوسع وتوظيف فائض الموارد لتحسين وتجديد قدراتها التنظيمية التي تعتبر مصدرا مهما لمزاياها التنافسية.
وعموما فإن هاته الاستراتيجية تضم 03 استراتيجيات كما يلي:

- ✓ **استراتيجية عدم التغير**: وهي استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن واستمرار الشركة لخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعا في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء والأهداف تبقى نسبيا بلا تغيير.
- ✓ **استراتيجية التقدم بحذر**: وهي استراتيجية مؤقتة لمنظمة ترغب في الانتظار لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية ومعرفة ملائمة تلك البيئة لعملها.
- ✓ **استراتيجية الريح:** تنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو مستقبلا، فهي تحاول تحقيق مكاسب آنية من خلال الالتفات إلى الصفقات غير المجدية والتي تشكل تكاليف تعيق نمو المؤسسة في الأجل القصير وهي تحاول بذلك خلق موارد لوقت الحاجة لمواجهة تعقيدات البيئة الخارجية غير المستقرة والتي قد تكبح جماح نموها بالشكل المرغوب فيه مستقبلا.

3. استراتيجية الانكماش: ملامح هذه الاستراتيجية يبرزها الموقف التنافسي للمؤسسة الضعيف الذي يترجم في ضعف الأداء وتدهور المبيعات وقلة الأرباح ،وتعبر استراتيجية الانكماش على أنها استراتيجية دفاعية تستخدمها المنظمة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيفا في بعض أو جميع خطوط منتجاتها والناتج عن الأداء الضعيف. وعموما فإن المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية يستقر بها الحال إلى عدة بدائل أو خيارات منها

- ✓ **استراتيجية الالتفاف** : تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وهو حال المؤسسات التي تعاني من ضغط التكاليف ووضع حد للنفقات العامة وإعادة تأهيل المؤسسة من جديد.

- ✓ **استراتيجية الشركة الأسيرة:** وتعني قيام المؤسسة على جعل نفسها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تنقذها من وضعها السلبي. فقد تتخلى المؤسسة عن بعض نشاطاتها التسويقية وتصبح معتمدة على مؤسسة أخرى للقيام بذلك أو التخلي عن

بعض الوظائف لصالح مؤسسات أخرى نتيجة لنقص مواردها المالية وهي نوع من الإنقاذ لها إلى حين استقرار وضعها الحالي بدل بيع أحد وحداتها.

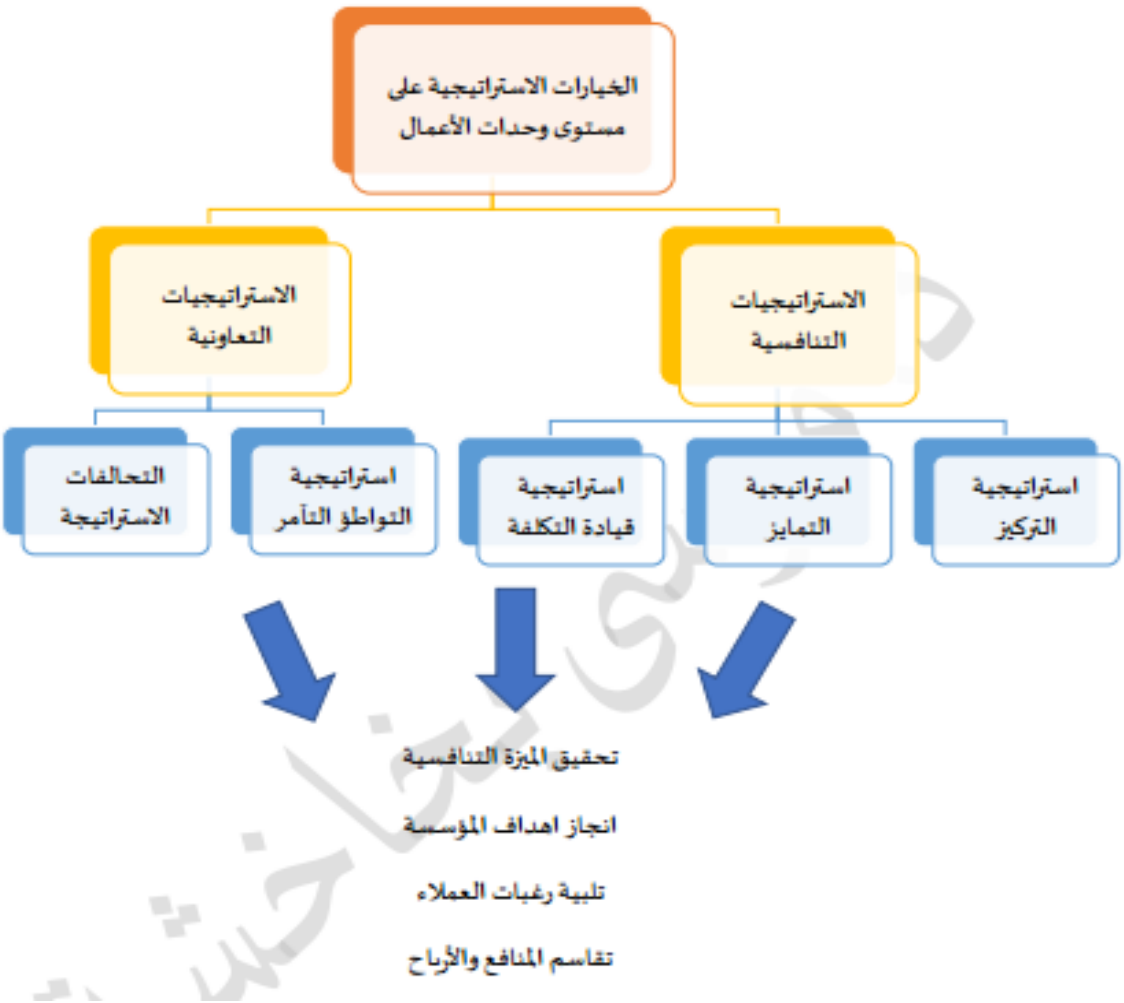
- ✓ **استراتيجية التصفية (البيع للغير):** وهي أحد القرارات السيئة للمؤسسة ذات الحجم الكبير فالتصفية المبكرة أحد أدوات انقاذ المؤسسة، وتلجأ إليها الشركات لبيع بعض الفروع أو وحداتها .
- ✓ **استراتيجية الإفلاس:** وهي آخر البدائل الاستراتيجية المكرهة للمؤسسة، وتعلن إشهار إفلاسها، وحقوق الأطراف الأخرى عليها، وتوزيع الأصول بطريقة نقدية على المساهمين والمالكين.

ثانيا: الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال

استخدم مصطلح وحدات الأعمال لأول مرة في شركة جنرال الكتريك التي كانت تضم 200 وحدة لكل منها سوق معينة واستراتيجية خاصة بها. تشكل هاته الخيارات دعما كثيرا لتنافسية المؤسسة في السوق وتعمل مجتمعة على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو قطاع سوقتي معين، ويقصد بالخيار الاستراتيجي على مستوى وحدات العمل شكل الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات وليس الشركة الأم التي تتكون من عدة وحدات، وكذلك ليست استراتيجيات الوظائف التي تتعلق بوظائف المؤسسة .

ويعد تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسية وتصنف إلى صنفين: الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الخيارات الاستراتيجية حسب مستوى وحدات الاعمال



1: الاستراتيجيات التنافسية: يرى porter أن المزايا التنافسية تتحقق لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين وأن الطريقة لخلق هذه القيمة تتجسد في خفض معدلات التكلفة أو تمييز المنتوج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى إعطائه مزيدا من القيمة وبالتالي استعدادهم للشراء، أو بالتركيز على شريحة معينة من المستهلكين وتعتبر استراتيجية التركيز نتيجة المزج بين الإستراتيجيتين السابقتين، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1.1: استراتيجية التكلفة الأقل: تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال استراتيجية التكلفة الأقل، وتتحقق هذه الأخيرة إذا زاولت المؤسسة أنشطتها المنتجة للقيمة بتكلفة أقل من تكاليف منافسيها، وبذلك تكون قادرة على تخفيض أسعار منتوجاتها مقارنة بمنافسيها وبالتالي تحفيز المستهلكين على اقتنائها ومنع دخول منافسين جدد في نفس القطاع، غير أن الوصول إلى استراتيجية التكلفة الأقل يتطلب معرفة وضعية المؤسسة من خلال تحليل تكاليف كل أنشطتها بالإعتماد على سلسلة القيم، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحديد العوامل أو المصادر المؤدية إلى انخفاض أو ارتفاع التكلفة في الأنشطة التي تزاولها المؤسسة، كما يساهم معرفة بعض

المعلومات عن سلاسل قيم المنافسين في معرفة مصادر تخفيض التكلفة لديهم، ومقارنتها بنظيرتها لدى المؤسسة.

1.2:استراتيجية التمييز: تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال تميزها عن منافسيها عندما تعرض خدمة أو منتوجا فريدا وبسعر يتجاوز العرض العادي والذي يشتريه الزبائن لقاء القيمة، والمتمثلة في (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتوج، خدمات ما بعد البيع...إلخ).

1.3: استراتيجية التركيز: تركز المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية على مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات في سوق جغرافية محددة، وإذا كانت إستراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز تواجه كل القطاع، فإن إستراتيجيات التركيز تهتم بفئة معينة من العملاء لتقديم الأفضل، ونميز نوعين من هذه الإستراتيجية:

- ✓ **إستراتيجية التركيز على التكلفة:** وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق التكلفة في السوق المحددة وذلك بتركيز الجهود على فئة لها حاجات خاصة من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة.
- ✓ **إستراتيجية التركيز على التمييز:** عن طريق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها وعليه يجب خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع، واختيار فئة محددة تتفهم أبعاد هذا التمييز.

2: الاستراتيجيات التعاونية: تقوم هاته الاستراتيجيات على التعاون بين المنافسين وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق على باقي المنافسين.

1.2: استراتيجية التواطؤ والتآمر: تعني هذه الاستراتيجية التعاون الفعال ضمنيا أو صراحة لمجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار، وهي استراتيجيات مخالفة للقوانين وتتخذ هاته المؤمرات عدة أشكال فقد تكون صريحة وبشكل مباشر حول تخفيض مستويات الإنتاج والحد من المنافسة وقد تكون ضمنية لمراقبة تصرفات يتبعها المنافسون والتخفيض في الإنتاج و أسعار المنتجات.

2.2:استراتيجية التحالفات الاستراتيجية : وتعني التحالف بين شركتين لتحقيق أهداف استراتيجية ذات منفعة متفاوتة والمقصود بالتحالف التعاون بدل المنافسة التي تؤدي إلى إخراج أحد الأطراف من السوق فالتحالف عبارة عن تعاون بين طرفين على الأقل لتحقيق الأهداف بشكل أسرع وبكفاءة أكبر من تحقيقها بشكل منفرد. ويتم اللجوء إلى مثل هاته التحالفات للحصول على تكنولوجيا جديدة أو تقنيات تصنيع جديدة أو الحصول على منافذ لأسواق معينة وخفض المخاطر المالية، وتحقيق المزايا التنافسية ويأخذ التحالف مثلا مشاريع مشتركة، أو تراخيص لاستعمال حقوق الملكية الفكرية أو تراخيص امتياز أو تعاقد أو اندماج كلي فضلا عن

نمط الاكتساب والشراء وهي كلها أدوات ذات تأثير واضح على بناء المؤسسة لعلاقات وروابط تعاون على الأقل في المدى المتوسط لتحقيق أهداف مشتركة.

ثالثا: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

تخضع الخيارات على المستوى الوظيفي عادة لطبيعة نشاط المؤسسة ، وتشمل تلك الاستراتيجيات ما يلي:

1: استراتيجية الإنتاج: تستند هاته الاستراتيجية على طريقة إنتاج منتج أو خدمة معينة، وطريقة التصميم، والتحسين المستمر لأساليب الإنتاج. فاستراتيجية الإنتاج تطال أنظمة السيطرة وتخطيط المنتجات وأساليب التجهيز والإمداد، والتي أصبحت اليوم من أنظمة الجودة الشاملة.

2: استراتيجية التسويق: تمثل استراتيجية التسويقية جانب هام في اختيار الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها التسويقية التي تخص مختلف الزبائن والعملاء فالاستراتيجية التسويقية تدور حول استراتيجيات المنتج والتسعير والتوزيع والترويج أي ما يشكل المزيج التسويقي الكفء.

فالاستراتيجية التسويقية تكون أمام مجموعة خيارات توسيع السوق والدخول إلى أسواق جديدة أو الحفاظ على الأسواق الحالية من خلال زيادة الحصة السوقية من خلال الدخول إلى الأسواق الجديدة لمنتجات حالية أو تطوير منتجات جديدة والدخول بها لأسواق جديدة .

3. الاستراتيجية المالية: تهدف هاته الاستراتيجية إلى طريقة تحقيق الموازنة في المؤسسة كما تكشف على استراتيجية التمويل وما إذا كانت تعتمد على هيكل التمويل الذاتي أو هيكل التمويل الخارجي الذي يزيد في حجم التدفقات المالية ومختلف القرارات المالية في المؤسسة، والتي لها انعكاس على الدورات الاستثمارية وعموما البحث عن الأموال من مختلف المصادر وبأقل التكاليف والتركيز أكثر على العائد والربحية، وتهتم الاستراتيجية المالية بفحص العديد من المؤشرات الخاصة بالمديونية، الربحية.. وتحليل المشاريع الاستثمارية وحساب الأرباح المتوقعة وتكلفة والمدة الزمنية اللازمة، وتوزيع الأرباح والأسهم وفي النهاية استخدام تلك الموارد في التمويل والاستثمار ومعرفة أفضل الطرق لاستغلالها لتعزيز الأداء وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

4: استراتيجية البحث والتطوير: تعد هاته الاستراتيجية مهمة جدا في الصناعات الحديثة القائمة على المعرفة والابتكار ، فالدورات الابتكارية تزيد من تنافسية المؤسسة في الأسواق أو القطاعات التي تنشط فيها، فنمو المؤسسة في سوق تنافسية يرتبط بمدى تقديمها لمنتجات جديدة من خلال تطوير وتحسين المنتجات من خلال استراتيجية البحث والتطوير سواء في المجال الإنتاجي أو مجال التصنيع أو في مجال التسويق، إن استراتيجية البحث والتطوير تقودنا إلى ما يلي:

– حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه من خلال المعارف المحصلة.

- تحسين نوعية المنتجات.
- تقليص تكاليف الإنتاج.
- تغير أو إحلال تقنيات تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد.

5: استراتيجية الموارد البشرية: إن نجاح وتفوق المؤسسة كثيرا ما يعود إلى حسن اختيار واستقطاب الكفاءات والعاملين فيها سواء من حيث المهارات أو طريقة إدارة هاته القوى، حيث تساهم في النهاية في تحسين مخرجات المؤسسة فالتطورات التكنولوجية، وتخفيض حجم العمالة، والنقل، والتدريب المستمر للعمالة، وتغيير أساليب العمل، كلها محاور لها تأثير على حاضر ومستقبل المؤسسة، فجوانب تطوير وتدريب وتصميم فرق العمل وزيادة مهارات العاملين تعتبر مفردات مهمة ضمن هذه الاستراتيجية، فعمليات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وترقية، وأنظمة الحوافز والتدريب كلها استراتيجيات تزيد من قدرة الإدارة على استغلال الموارد و تنفيذ الاستراتيجيات في المستوى الأعلى.

6:استراتيجية نظم المعلومات: وتهتم هاته الاستراتيجية بوضع نظام معلومات فعال يتيح ويوفر للمؤسسة كافة المعلومات داخليا وخارجيا وبالجودة اللازمة تخص بيئة المؤسسة خاصة الخارجية، فالمؤسسات الحديثة تعتمد على نظم المعلومات متطورة بفضل توظيف واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وهي توفر في ذلك بنية تحتية لشبكات الاتصال، تسمح بتدفق المعلومات على كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة مما يسمح باتخاذ قرارات دقيقة.

7. استراتيجية الشراء: تعتمد هذه الاستراتيجية إلى تنويع مصادر الشراء، والتوريد لمختلف العمليات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة وعدم الاكتفاء بمورد واحد أو مصدر واحد، فتنويع الشركاء يزيد من قدرة التفاوض حول عمليات الشراء المختلفة فاستراتيجية الشراء من مصدر واحد يتم اللجوء إليها لضمان الحصول على التجهيزات بالنوعية الأفضل.

الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

