

المحاضرة الثالثة: تقييم البدائل الإستراتيجية

بعد أن تكون المؤسسة مرت على التحليل الاستراتيجي بمراحلها و حددت:	وبعدما تكون المؤسسة قد مسحت جميع الاختيارات الإستراتيجية المتاحة المتمثلة في:
- الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف - الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة وقدراتها - اتجاهات عوامل البيئة - وجود السوق والمنافسة - محفظة وحدات الأعمال الإستراتيجية	- اختيارات التخصص أو التنوع - بدائل النمو - بدائل التعاون والندية مع المنافسين - مجالات التمييز والتفوق على المنافسين

تأتي مرحلة توظيف المعطيات السابقة بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتقييم الاستراتيجيات المتاحة والمفاضلة بينها.

أولاً: معايير المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية

1- معيار المناسبة Suitability: يتعلق هذا المعيار بتقييم مدى تجانس ومواءمة الإستراتيجية مع الوضعية الحالية للمؤسسة، أي إلى أي مدى يمكن اعتبار الاختيار الاستراتيجي المقترح مناسباً للمؤسسة؟.

يمكن الحكم على مناسبة البديل من خلال إحدى الطرق التالية:

أ- التقييم من خلال طرح مجموعة من الأسئلة:

المناسبة تعني مدى التوافق بين الإستراتيجية المقترحة و خلاصة التحليل الاستراتيجي المنجز الذي يشكل لنا صورة عن بيئة المؤسسة، هنا يجب أن نعرف هل سيتكامل هذا البديل مع هذه الصورة أم لا، وللحكم على المناسبة نختار مجموعة من التساؤلات كما يلي:

- هل تتوافق الإستراتيجية المقترحة مع الاتجاهات المستقبلية للبيئة؟

- هل تسمح الإستراتيجية المقترحة باستغلال إمكانيات المؤسسة وقدراتها؟ بمعنى آخر هل الإستراتيجية التي سنتبناها ستقوي مزايا المؤسسة التنافسية الحالية أو لا.

- هل تناسب الإستراتيجية المقترحة الزبائن؟ لأن الأمر يتعلق بالمزايا التنافسية والقيمة التي يدركها الزبائن، إذا كان إدراكهم قويا جدا ستكون الإستراتيجية مناسبة، أما إذا قدمت الإستراتيجية قيما لا يدركها الزبائن فلن يكون هناك إقبال إذا لا داعي لتبني هذه الإستراتيجية. يمثل هذه التساؤلات نستطيع الحكم على مناسبة البديل للمؤسسة:

- إذا كان مناسباً فسيكون متجانساً وموائماً للوضعية الحالية للمؤسسة، بحيث أن تبنيه سيدعم الوضعية الحالية للمؤسسة ويخلق أشياء إضافية جديدة و متميزة لها.

- إذا كان غير مناسب فلا داعي لحساب التكاليف ولا الأرباح ولا داعي للتفكير في إجراءات وآليات التنفيذ.

ب- تقييم المناسبة من خلال تحليل SWOT: لكي نقيم مناسبة البديل يمكن اللجوء إلى معلومات كثيرة، أهمها استغلال ما ورد في التحليل الاستراتيجي SWOT في المؤسسة، ويمكن ترتيب البدائل على أساسه كما يلي:

البديل	فرص	تهديدات	نقاط قوة	نقاط ضعف
الإستراتيجية رقم (1)
الإستراتيجية رقم (2)
الإستراتيجية رقم (3)

ج- التقييم بطرق ومعايير إضافية أخرى:

لأن البدائل تكون نسبية ولأن المعايير كثيرة ستكون المفاضلة نسبية، فنقوم بعملية الترتيب ونعطيها قيما معينة على أساس أننا سنرتبها حسب الأولويات، وحسب عدد الخيارات التي سنختارها واحدة أو اثنين أو أكثر، لذا يمكن أن:

- نضيف معايير إضافية.

- نستخدم شجرة القرار التي تعطينا الوضع الأساسي ومختلف القرارات المتفرعة إلى أن نصل إلى القرارات الفرعية ومن خلالها نستطيع الحكم.
- نستخدم أسلوب السيناريوهات أي نبي سيناريو لكل اختيار استراتيجي متاح، حيث نرسم الأحداث ونحاول تخيل المخرجات التي ستكون بعد كم من سنة، وكيف سيكون وضع المؤسسة.

إذا يكون البديل الاستراتيجي مناسباً إذا كان يخلق للمؤسسة وضعاً أفضل من الوضع الحالي.

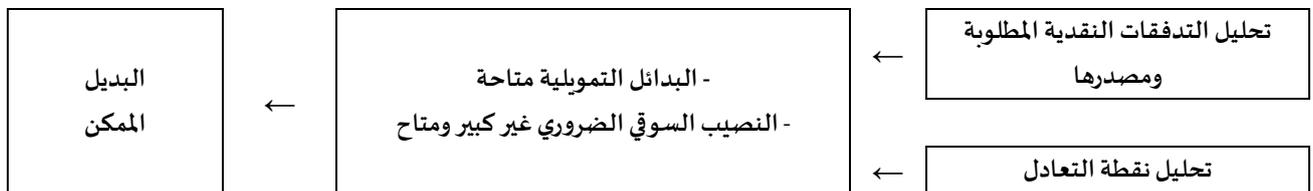
- 2 معيار القبول **Acceptability**: يتعلق بالأداء المنتظر خصوصاً، فبعد أن نتأكد فعلاً أن الاختيار الاستراتيجي مناسب للمؤسسة ويخلق مزايا تنافسية، نمر لمدى المقبولية: هل سيقبل أو لا؟ وهنا يمكن الحكم على مقبولية البديل من خلال ثلاث وجهات نظر، هل يمكن قبوله من منظور بعد ربحي ومن منظور الخطر، ومن منظور أصحاب المصلحة؟



إذا يكون البديل الاستراتيجي مقبولاً من خلال ما يتبعه من أرباح وتدفقات نقدية وما يكتنفه من مخاطر، ومن خلال ردود أفعال أصحاب المصلحة.

- 3 معيار التنفيذ: إذا كان هذا البديل مقبولاً هل يمكن تنفيذه أم لا؟ هنا يمكن الحكم على قابلية البديل للتنفيذ من خلال شيئين أساسيين:

- أ- تحليل التدفقات النقدية المطلوبة ومصدرها وتوفير الموارد المالية بهدف معرفة البدائل التمويلية المتاحة.
- ب- تحليل نقطة التعادل لمعرفة حجم السوق أو النصيب السوقي أو حجم المبيعات الضروري لاسترجاع التكاليف، وللحكم هل السوق يتسع لذلك أو لا يتسع، حيث نحسب كمية المبيعات التي يتحقق عندها التعادل ما بين العوائد والتكاليف لأنه عند هذه النقطة من المبيعات بالضبط تكون المؤسسة استرجعت تكاليفها الثابتة والمتغيرة والربح يساوي 0.



إذا يكون البديل الاستراتيجي قابلاً للتنفيذ إذا أتاح بدائل تمويلية كافية، وإذا أتاح النصيب السوقي الضروري غير الكبير.

ثانياً: حدود معايير التقييم

توجد بعض المميزات التي تعتبر حدوداً أو نقائص في استخدام هذه المعايير من بينها:
- تباين النتائج أحياناً - نقص المعلومات عن بعض البدائل - صعوبة الفصل بين الأبعاد الثلاثة - عدم تجانس البدائل فيما بينها مما يؤدي إلى صعوبة المقارنة - الفجوة بين التقديرات والواقع.
بالتالي تصبح عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي صعبة، لذلك لما نطبق هذه المعايير الثلاثة يجب أخذ هذه الصعوبات بعين الإعتبار، وعدم إصدار الأحكام المطلقة إلا بعد أن تتكون الصورة بشكل كامل، بالتالي تستطيع المؤسسة أن تحدد البديل المناسب لعملية التنفيذ.