

المحاضرة الأولى: مدخل للتحليل الاستراتيجي والتنافسي

مقدمة:

البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية تتسم بالديناميكية المستمرة؛ والمؤسسات التي تفضل البقاء ساكنة تفشل، وأما التي تبحث عن العوامل المسببة للتغير والتطور وترسم طريقها وفقا لذلك هي التي تنجح، فهذا ما يحدث في الأسواق الحرة. فعلى سبيل المثال ظهرت التكنولوجيا الرقمية التي إعادة صياغة نماذج الأعمال للكثير من المؤسسات فضلا عن ظهور مؤسسات تعتمد على التكنولوجيات بصفة مطلقة مثل المؤسسات التي تملك مواقع التواصل الاجتماعي والتي تقوم بتطوير البرامج الحاسوبية. فحسب إحدى مدارس الفكر الاستراتيجي، فإن البحث عن الموازنة بين قدرات المؤسسة والفرص البيئية المحيطة بها هي من أولويات الشركات التي ترغب في النمو أو على الأقل البقاء في السوق ومواجهة المنافسة القائمة.

إن نجاح ما يستلمه الجمهور هو نتيجة نجاح ما يصممه المدراء والإستراتيجيون داخل المؤسسة. وبقدر تعلق الموضوع بالتسويق، فإن هذه الوظيفة تعتمد لبنة أساسية في تنظيم المؤسسة، وأدوارها تمتد إلى أبعد من مجرد البيع والإعلان، فهي وظيفة تبدأ بالمستهلك وتنتهي به، حيث تدرس الحاجات غير المشبعة أو تؤثر في رغبات المستهلكين، ومن ثم تمر بمجموعة واسعة من العمليات إلى غاية الرقابة وتقييم النشاط التسويقي، ومن بينها معرفة مدى رضا المستهلكين بالمنتجات والعروض المقدمة بهدف تحقيق التحسين المستمر.

سنتطرق في هذه المحاضرة للنقاط التالية:

- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
- تعريف الاستراتيجية
- التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية
- المستويات الاستراتيجية الثلاثة
- مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق مستويات الاستراتيجية الثلاثة
- مصطلحات مهمة (الرسالة، الرؤية ...)

أولا- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

إن كلمة الإستراتيجية في اللغة مشتقة من كلمة اغريقية (Strategos) وتعني على وجه التحديد (القائد) والإستراتيجية عند الإغريق كانت تعني كل ما يفعله القائد، وإن الفعل (Stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو من خلال الإستخدام الفعال والمؤثر للموارد؛ إن الكلمة الإنجليزية (Strategy) التي نعربها بالإستراتيجية مأخوذة من الفرنسية عن اللاتينية من كلمتين (Stratos) أي الجيش و (Aga) أي يقود وأن الفعل (Stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو من خلال الإستخدام الفعال والمؤثر للموارد.

ويعد المفكر الصيني Sun Tzu من أبرز وأقدم المفكرين الذين استخدموا مفهوم الإستراتيجية في إدارة الحروب خلال 500 سنة قبل الميلاد، إذ أشار أن المعركة ليست ذروة البراعة، وإنما إخضاع العدو بدون قتال هو ذروة البراعة، وتناول العديد من الإستراتيجيات في مؤلفه فن الحرب The art of war؛

ترجع جذور الفكر الإستراتيجي إلى المحاضرات الأولى التي أقيمت في مقياس "السياسة العامة للمؤسسة" بجامعة هارفارد للأعمال Harvard Business School سنة 1911 من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، والتسويقية، والموارد البشرية والمالية). غير أن كون التخطيط آنذاك منحصرا في عملية التقدير بإعتباره لا يزال في مراحله الأولى من التطور، بقيت الإستراتيجية بدورها منحصرة في رسم التوجهات العامة للمؤسسة تحت تسمية "السياسة العامة"؛

ولم تشهد الإستراتيجية الظهور الفعلي لها في المؤسسة إلا بنقلها من الميدان العسكري إلى الميدان التسيري أين ظهر تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال بصورة واضحة في سنة 1944 على يد كل من Von Newman et Morgan أين درسا في كتابهما الإستراتيجيات من حيث التفاعل القراري وقد عرفا الإستراتيجية على أنها مجموع الأعمال أو الإجراءات التي تقررها المؤسسات إزاء وضع خاص وجاء بما يسمى نظرية الألعاب Theory of games¹.

ثم بعد ذلك دخل مفهوم الإستراتيجية إلى عدة مجالات أخرى؛ في التربية والاقتصاد والسياسة والاتصال والألعاب وغيره

ثانيا: تعريف الاستراتيجية

يقصد بالإستراتيجية بصفة عامة الكيفية التي من خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف المحددة في ظل الموارد المتوفرة، وتعتبر الإستراتيجية عن الأهداف الطويلة الأجل، وبالتالي فالإستراتيجية لا تعني التكتيك أو التنفيذ فقط، وإنما هذين مفهومين هما عمليات أخرى تضمن نجاح الإستراتيجية.

توجد العديد من التعاريف الخاصة بمصطلح الاستراتيجية نذكر منها:

يعرف (Chandler) سنة 1962 الاستراتيجية على أنها "تسطير الأهداف طويلة الأجل وتسخير الامكانيات الضرورية من أجل تحقيقها". لا يمكن هنا أن نتجاهل الأهداف الفرعية، لأنها ستوصلنا إلى الأهداف العامة، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا بتحقيق الأولى،

سعى مانتربارغ (Mintzberg 1978) إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من طروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف "بـ (Five Ps for strategy)، فالإستراتيجية عبارة عن خطة Plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف، وهي مناورة Ploy القصد منها خداع المنافسين والإلتفاف حولهم، وهي أنموذج Pattern متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد للوصول إلى مركز Position أو وضع مستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، وهي منظور Prespective يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة".²

أما (Porter 1996) فإنه يعرف الإستراتيجية بأنها "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة من أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسين"¹ ويؤكد على أنه لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل انصهاراً لأهداف ووسائل المؤسسة في إطار التواءم مع بيئتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية واستمرارية المؤسسة.

وعليه فالإستراتيجية هي التوجيه الطويل المدى لأنشطة المؤسسة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية انطلاقاً من تهيئة وإعداد موارد ووسائل المؤسسة وفقاً لتغيرات المحيط وعلى النحو الذي يستجيب لاحتياجات مختلف الأطراف الأخذة للقيمة في المؤسسة والسوق.

ثالثاً- مستويات الاستراتيجية أو مستويات القرارات الاستراتيجية

إن تعدد هذه المستويات يتوقف على حجم الشركة أو طبيعة وعدد المنتجات التي تسوقها، فمثلاً إذا كانت الشركة تقدم منتجاً واحداً (mono-produit) فسوف يكون لديها مستوى إستراتيجي واحد، بحيث تقوم في ذلك المستوى بجميع الأعمال المرتبطة بنجاح ذلك المنتج في السوق، وهذا ما يتطابق مع بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأما إذا كانت الشركة تعمل على تنوع منتجاتها (multi-produit) فيتطلب ذلك ظهور مستويات مختلفة في الإدارة وبالتالي مختلف في الإستراتيجية خاصة إذا كانت المنتجات غير متجانسة في طبيعتها فذلك يتطلب جهوداً إستراتيجية مختلفة، وفي كل مستوى يتخذ نوع من القرارات مختلف نسبياً عن المستوى الآخر، وهذا ما يتناسب مع تعدد وتنوع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها الشركات العملاقة.

1 الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل (Corporate Strategy)

يتم وضع في هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالشركة ككل، ويجب أن تعكس هذه الإستراتيجيات الاتجاهات العامة نحو نمو الشركة وإدارة تشكيلة أعمالها ومختلف خطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في محفظة أعمالها. الإستراتيجية على مستوى الشركة تحدد بصفة كبيرة علاقتها مع البيئة الخارجية، وتحدد نوع الأعمال التي يجب أن تركز عليها، وتحدد كيفية توزيع الموارد بين مختلف تلك الأعمال.

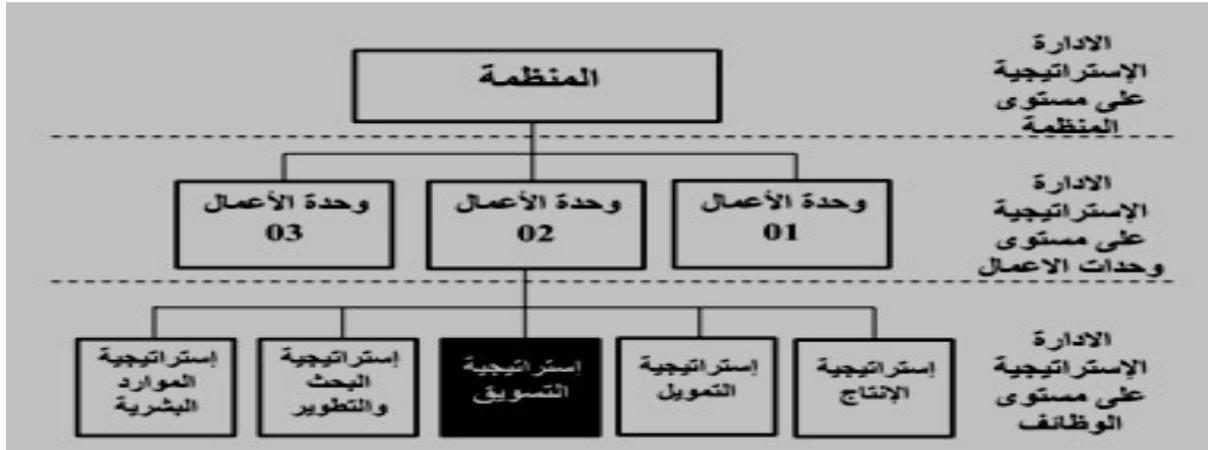
2 الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (Strategic Business Unit)

الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال يطلق عليها الإستراتيجية التنافسية، وهي توضع على المستوى كل وحدة من وحدات الأعمال التي تديرها الشركة. تركز الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على تحسين الموقف

التنافسي لمنتجات الشركة ضمن صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين. وتشتمل هذه الإستراتيجية الموضوعات المرتبطة بالمنافسة والطريقة التي تضع الشركة نفسها في السوق من أجل كسب ميزة تنافسية، والمداخل الرئيسة التي يجب إتباعها في كل مجال وظيفي (مثل: الإنتاج، التسويق، التمويل).
تتعامل الإدارة العليا بالنسبة للشركة الكبيرة مع هذه الوحدات الإستراتيجية على أساس أنها شركات شبه مستقلة، وتتيح لها احتمال لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها التي تتجانس مع نشاطها وسوقها، وذلك دائما ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي يتم وضعها على مستوى الشركة ككل.

3 الإستراتيجية على مستوى الوظائف (Functional Strategy)

في هذا المستوى يتم تطوير ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحسين الأداء التشغيلي في ظل القيود الداخلية المتاحة في كل وحدة من وحدات الأعمال، أين يتم بلورة بعض أشكال الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد البشرية والمالية والأنشطة والبرامج التسويقية وغيرها، وذلك في ظل الاستراتيجيات التي تم تطويرها على مستوى وحدات الأعمال.
تتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وقصير الأجل، كما أن تأثيرها لا يستمر لفترة طويلة، القرارات المرتبطة بإستراتيجية الموارد البشرية، والتسويق، والتمويل، أو الإنتاج تهدف إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الحاكمة.



تجدر الإشارة في هذه الفقرة أن الاستراتيجيات التسويقية يتم اختيارها على مستوى وظيفة التسويق، وليس على مستوى وحدات الأعمال أو المنظمة ككل. ويعمل التسويق الاستراتيجي كمجال حاسم في الشركة لأنه يحتل مكانة كبيرة في الإدارة الإستراتيجية، شأنه شأن الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى على غرار الإنتاج، التمويل، البحث والتطوير وغيرها، وبالتالي الاختيارات الإستراتيجية في التسويق تعكس تفكير رجل التسويق تجاه السوق والمنتجات التي يطرحها

رابعاً- الإدارة الاستراتيجية ومراحلها

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفعالية، ويتضمن ذلك وضع وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها بإعتبارها منهجية وأسلوب عمل تشمل الخطوات التشغيلية والوسائل لتوجيه الأنشطة المراد الوصول لها

- اختلف المختصون والباحثون في الادارة الاستراتيجية في تحديد مراحل الادارة الاستراتيجية حسب توجهاتهم والمدارس التي ينتمون اليها، لكن يمكن تلخيص مختلف هذه المراحل والتي فيها الكثير من الاتفاق كمايلي:
- المرحلة الأولى- التحليل الاستراتيجي: تتم في هذه المرحلة العمليات التالية:
- تحليل جوانب القوة والضعف في المؤسسة؛
 - تحليل فرص وتهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة؛
 - تحليل موقف أصحاب المصلحة.
- المرحلة الثانية- الاختيار الاستراتيجي: تتم في هذه المرحلة العمليات التالية:
- تحديد مختلف البدائل الاستراتيجية؛
 - تقييم البدائل الاستراتيجية؛
 - اختيار البديل الأمثل.
- المرحلة الثالثة: التنفيذ الاستراتيجي: يتم في هذه المرحلة القيام بالعمليات التالية:
- الهيكلة التنظيمية؛
 - توزيع الموارد والوسائل؛
 - إدارة التغيير.
- المرحلة الرابعة- التقييم والرقابة الاستراتيجية: يتم فيها:
- وضع المؤشرات المرجعية؛
 - وضع نظم الرقابة لتصحيح انحرافات الفجوة الاستراتيجية.