

خامسا: أنواع الإستراتيجيات (الخيارات الإستراتيجية)

نتناول في هذا الإطار: الإستراتيجيات القاعدية (الشاملة)، الإستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة، الإستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة بالإضافة إلى إستراتيجيات أخرى.

1- الإستراتيجيات القاعدية (الشاملة): 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 المنتج 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- إستراتيجية 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 منتجاتها 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 تمييزها 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)، وبالإضافة إلى أن التمييز يسمح للمؤسسة بأخذ سعر فوقي فإنه يسمح لها بالحصول على مزايا مساوية لولاء واسع من الزبائن في فترات التقهقر أو نقص النشاط الفصلي.

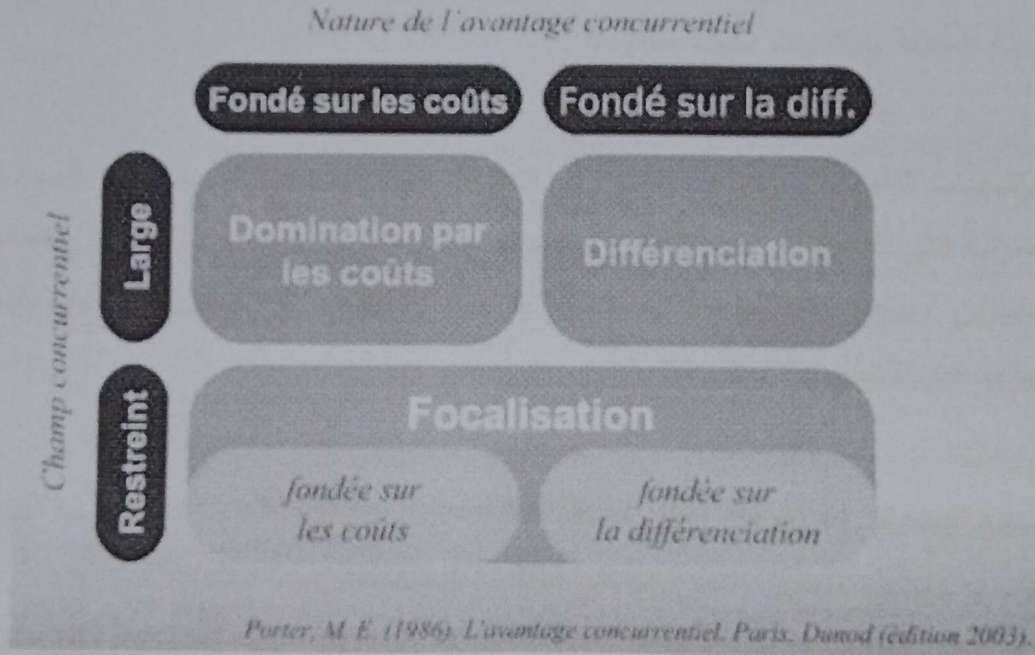
1-3- استراتيجية التركيز: تركز المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية على مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات في سوق جغرافية محددة، وإذا كانت إستراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز تواجه كل القطاع، فإن إستراتيجيات التركيز تهتم بفئة معينة من العملاء لتقديم الأفضل.

ونميز نوعين من هذه الإستراتيجية:¹

- 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.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات القاعدية في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الإستراتيجيات القاعدية لـ Porter



¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر، 2005، الأردن، ص148.

2- الإستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة: وتتمثل في إستراتيجيات التخصص -التنوع- التكامل - التدويل - التراجع.

1-2- إستراتيجيات التخصص: ¹ التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على المنتج أو سوق واحدة وغالبا ما يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة للمؤسسة. وتناسب هذه الإستراتيجية أكثر مرحلتي الإنطلاق والنمو من دورة الحياة أما في مرحلتي النضج والزوال تكون خطرا على المؤسسة.

من مزايا إستراتيجية التخصص:

- الاستفادة من أثر التجربة.
- تفادي تشتت الموارد
- ضمان تطور أسهل للمهنة مع إمكانيات أكبر للتحكم فيها.

من عيوب إستراتيجية التخصص:

- خطر زوال مجال النشاط الإستراتيجي أو الإخفاق فيه.
- تضعيف إمكانيات الإبداع (أعمال التخصص روتينية وبالتالي تنقص القدرة على الإبداع).
- مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة.

2-2- إستراتيجيات التنوع: يستند هذا الاتجاه في النمو والتطور إلى تخلي المؤسسة عن السياسات السلعية والسوقية التي تتبعها لكي تقوم بتطوير منتجات جديدة تتناسب مع حاجات السوق وحاجات ورغبات المشتريين الحاليين والمرتقبين (تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة)، ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب الأشكال التالية:²

- **التنوع المتمركز (المرتبط):** يعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتج إضافي لتشكيلة المنتجات.
- **تنوع الغير متمركز (الغير المرتبط):** 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).

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص 362.

ومن مبررات إتباع المؤسسة إستراتيجية التنوع هي¹:

- 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 التنوع إلى توزيع مخاطر الاستثمار على مجموعة من الأنشطة، كما يجعل المؤسسة تسير محفظة منتجات ذات مراحل مختلفة في دورات حياتها، وهو ما يضمن لها تدفقات نقدية مستمرة من جهة، ويسمح لها بتغذية أنشطتها في حالة كساد أو تدهور، عن طريق أنشطة أخرى في حالة نمو أو ذات سوق رائجة.

2-3- إستراتيجيات التكامل: التكامل هو شكل من أشكال التنوع ويعني توسيع أنشطة المؤسسة إلى مجالات مكملة للأنشطة القائمة عموديا أو أفقيا، ويتخذ الأشكال التالية:

أ- إستراتيجية التكامل العمودي: وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا وهناك نوعان من التكامل العمودي هناك تكامل أمامي وتكامل خلفي.²

- التكامل باتجاه الخلف: ويعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها.
- التكامل باتجاه الأمام: يتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة العملاء، الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع،...إلخ.

ب- إستراتيجية التكامل الأفقي: يتمثل في دخول المؤسسة إلى مجالات مكملة ومنافسة في نفس الوقت لأنشطة المؤسسة كالصيانة بالنسبة لصانعي السيارات.

¹ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة-الجزائر، 2008، ص 143.

² عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق.

4-2- إستراتيجيات التدويل (أو العالمية): يقصد بالتدويل أو العالمية امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية للمؤسسة منها (استراتيجية التصدير والإستثمار الأجنبي المباشر) وتكون بفعل الدوافع التالية:¹

- البحث عن تصريفات جديدة للمنتجات.
- دورة حياة المنتج.
- الإقتراب من مصادر المواد الأولية.
- وجود المناطق المالية والجبائية الجذابة (مناطق التبادل الحر - عدم وجود عوائق جبائية أو مالية - تسهيل الإستثمار).

5-2- إستراتيجيات التراجع أو الإنكماش: يشكل الفشل الدافع لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل شعبية لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها. ومن الإستراتيجيات الرئيسية نذكر:²

أ- إستراتيجيات التخفيض: يقصد باستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته. ومن المبررات التي تدعو لاتباعها ما يأتي:

- تغيير الظروف الإقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.
- محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات الغير الضرورية.
- عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية عندها تلجأ إلى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.

ب- إستراتيجية الحصاد: أي تعليق الإستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها، ورغم أن هذه الإستراتيجية تبدو مقبولة نظريا لكنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي، فعندما يتضح أن الوحدة تتبنى إستراتيجية الحصاد فإن معنويات موظفي الوحدة وثقة عملائها ومورديها في استمرار عملياتها تبدأ في التدهور، وإذا ما حدث ذلك وهو ما يحدث غالبا فإن التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن أن يجعل الإستراتيجية غير مجدية.

¹ المرجع السابق.

² سوما على سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2006-2007.

ج- استراتيجية التجرد: وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم، وهناك ثلاثة أنواع من المستثمرين هم: المستثمرون المستقلون وعادة ما يشار للتخلص بالبيع من وحدة النشاط لهم بـ Spin off، ومنظمات الأعمال الأخرى وإدارة وحدة العمل المطلوب التخلص منها بالبيع ويشار للتخلص من الوحدة بيعها لإدارتها بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة.

د- استراتيجية البيع: وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى بيع المشروع إلا في حال عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء، وهناك عدة صور لبيع المشروع منها البيع عقداً، أو عن طريق سندات طويلة الأجل.

3- الإستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة: وتتمثل في إستراتيجيات النمو الداخلي- النمو الخارجي- التعاون.¹

3-1- إستراتيجيات النمو الداخلي: بالمنطق المالي يتمثل النمو الداخلي في إعادة توظيف الفوائد المالية التي تحققتها المؤسسة في نشاطها الإستغلالي أو الإستثماري أما بالمنطق الإستراتيجي فيتمثل في خلق المؤسسات لطاقت ذاتية جديدة تتعلق بالإنتاج أو التوزيع أو التمويل أو ذات طابع آخر كالبحث والتنمية، وهنا لا يشترط أن تكون عناصر النمو الداخلي من صنع المؤسسة نفسها وإنما يكفي أن تكون من تمويلها.

3-2- إستراتيجيات النمو الخارجي: يتمثل النمو الخارجي في تطوير المؤسسة لإمكانياتها وطاقاتها باللجوء إلى أعوان خارجيين بالإقتناء أو الاندماج أو الشراكة وتتم بين مؤسستين على الأقل وتتخذ الأشكال التالية:

- تحويل ملكية كيان قائم بالإبتلاع أو الاندماج.
- أخذ الرقابة بالمشاركة في رأس المال.

ويتم تنفيذ هذا الخيار بصيغة قانونية تتبعها اجراءات مالية، وتتمثل الصيغ القانونية في:

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق.

- الاندماج: يعني تشكيل مؤسسة جديدة من مؤسستين سابقتين، ويتم بين مؤسستين أو أكثر.
- الإبتلاع: ويتمثل في تحويل جميع أصول المؤسسة (أ) التي تنتهي تماما إلى المؤسسة (ب) التي تبقى قائمة وتصدر أسهما جديدة لمساهمي المؤسسة (أ).
- التحويل الجزئي للأصول.
- اتفاقيات التعاون التي قد تكون في شكل تعاون تجاري أو في مجال البحث والتنمية.
- تجمعات المصالح وهي كيانات تنشأ بين المؤسسات لرعاية مصالحها المشتركة.

3-3- إستراتيجيات التعاون: إن المؤسسات التي تقدم نفس المنتج أو تنتمي إلى نفس المجموعة الإستراتيجية يمكن أن تكون العلاقات التالية: منافسة، تعاون، أنشطة للمنافسة وأخرى للتعاون، تعاون في البحث والتطوير وتنافس في التسويق، تنافس في فترات التوسع وتعاون في فترات الأزمة. والهدف من هذه الإستراتيجيات هو الاستفادة من مزايا الاتفاق، من أجل تجميع الطاقات، الإستفادة من كفاءات ومجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف، وتحظى المشروعات المشتركة بشعبية كبيرة في مجال المشروعات الدولية بسبب التسهيلات المالية، السياسية والقانونية.

4- إستراتيجيات أخرى:

4-1- إستراتيجية العش Stratégie de Niche: تسمى أيضا La stratégie de focalisation ou de concentration تتخذ هذا النوع من الإستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تتوفر على إمكانيات للمنافسة في الأسواق الكبيرة. تعتمد هذه الإستراتيجية على إيجاد المؤسسة لحاجات غير مغطاة في سوق صغيرة أو معتبرة وتعمل على تلبية هذه الحاجات، أي إيجاد مجال نشاط إستراتيجي معين والتركيز عليه كما تتشبه هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التركيز وذلك بأنها تركز على شريحة معينة من المستهلكين.

4-2- إستراتيجية المقابضة الباطنية La sous-traitance: تنتهج هذه الإستراتيجية أيضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقوم على عقد بين المؤسسة الأمرة بالنشاط والمؤسسة المنفذة، حيث تعمل هذه الأخيرة على تنفيذ النشاط وفق شروط المؤسسة الأمرة.

4-3- إستراتيجية الأخرجة L'Externalisation: تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية الأخرجة عندما لا تستطيع التحكم في نشاط معين أو لا تتوفر على الإمكانيات المناسبة للحفاظ على خط إنتاجي معين أو منتج معين، حيث تعمل على إخراجها وإعطائه للمؤسسة التي تتوفر على إمكانيات وكفاءات أحسن منها والقدرة على تقديمه بشكل أفضل وفق شروط يتفق عليها الشريكان.

4-4- الإستراتيجيات الحديثة: تتمثل في الإستراتيجيات الإبداعية أين تخلق المؤسسات حاجات وخدمات ومنافع جديدة للزبائن وبالتالي تغير معالم المنافسة لصالحها، من بين هذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية المحيط الأزرق **Bleu Ocean Strategy** التي قدمها الباحثان **W.Chan Kim and Renée Mauborgne** سنة 2004 وتعني خلق سوق جديد للمؤسسة بحدود واسعة كالمحيط الأزرق، وعدم التنافس في قطاع مكتظ من المؤسسات المنافسة وهو ما يشكل فرصة حقيقية للمؤسسة لإبراز أدائها العالي.¹