

## المحاضرة العاشرة: الخيارات الإستراتيجية

- الخيارات الإستراتيجية هي البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة في مجال الأعمال، حيث تستطيع المؤسسة أن تقوم بخيارات إستراتيجية عديدة جدا وفق معايير كثيرة مثل التخصص أو التنوع أو الشراكات أو التحالفات، النمو خارجي ونمو داخلي، الانسحاب، ومنها تلك التي طرحها مايكل بورتر كإستراتيجيات شاملة....، وذلك حسب ما تفرضه البيئة سعيا للحفاظ على الميزة التنافسية التي اكتسبتها أو خلق مزايا تنافسية جديدة.
- بعض الخيارات الإستراتيجية متكاملة، أي تتبنى المؤسسة مثلا إستراتيجية لتمييز المنتج وفي نفس الوقت إستراتيجية نمو خارجي، وبعض الخيارات متعارضة لا يمكن الجمع بينها في مؤسسة واحدة، فمثلا من الصعب جدا الجمع بين إستراتيجيتي التخصص والتنوع في نفس الوقت بسبب تعارضهما.
- بعض الخيارات الإستراتيجية تتعلق بالمؤسسة ككل مثل التنوع، وبعض الخيارات يتعلق بوحدة أعمال معينة دون أخرى.
- تصنف الخيارات تصنيفات عديدة وتنوعها يجعل المؤسسة تحاول تغطية مختلف المجالات التي تمسها مختلف الخيارات الإستراتيجية.

### إستراتيجيات التخصص

#### أولا: ماهية إستراتيجية التخصص

- عادة تتم التفرقة بين المؤسسات المتخصصة والمتنوعة وفق عدد وحدات الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات، إذا إستراتيجية التخصص هي تلك الإستراتيجية التي تركز فيها المؤسسة على وحدة أعمال واحدة أو سوق واحد أو منتجات من نفس التخصص، وكل مواردها وخصائصها تتجه نحو هذا النوع من الإستراتيجية.
- زمنيا التخصص يسبق التنوع، بالتالي إستراتيجية التخصص تناسب أكثر مرحلتي الانطلاق والنمو، والمؤسسات المتخصصة عادة ما يكون تنوعها فيما بعد من خلال الأسواق.
- المؤسسات المتخصصة يكون المجال الوحيد المتاح أمامها الذي يمكن أن تحقق فيه مزايا تنافسية معينة إما عامل التكاليف أو عامل التميز.

#### 1- متطلبات نجاح إستراتيجية التخصص: يتوقف نجاح إستراتيجية التخصص على:

- التحكم بالشكل الكافي والجيد جدا في تقنيات التصميم والإنتاج وكذا المهنة واكتساب الكفاءات والموارد الإستراتيجية التي يتطلبها النشاط، لأن عدم التحكم سيجعل الميزات التنافسية للمؤسسة هشة ومحدودة وقابلة للمهاجمة ما سيشكل خطرا كبيرا ومهددا على المؤسسة.
- الشركات المتخصصة يجب أن تصنع مفهوما قويا للمنتج في ذهن الزبون من خلال وظيفة التسويق، بالتالي بناء المفهوم القوي مهم جدا بهدف تعبئة كل الجهود لغزو السوق، لذا يجب على المؤسسة المتخصصة أن تروج صورة عن أن هذا هو فعلا مجال نشاطها وهي قوية فيه بشكل جيد، ففي بعض الأحيان يصاب النشاط الاقتصادي ببعض التذبذبات، وهنا يمكن للمؤسسة تفادي هذه الأزمات من خلال عراقة علامتها التجارية، وشهرتها الواسعة.
- حماية النشاط ببراءات الاختراع (حماية قانونية) أو بمعارف متميزة (تتحكم فيها المؤسسة ولا يتحكم المنافسون فيها) أو بالخبرة المتراكمة لها مع الزمن حتى تستفيد منها في مواجهة المنافسة، أو حماية تفرضها بالمهارات العالية والتميزة والتوفيق المناسبة بين السعر والجودة التي تقدمها للزبائن، وقد يساعد المؤسسة وجود أسواق محمية من خلال تدخلات الدولة بالتعريفات الجمركية.

## 2- مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص:

عيوب إستراتيجية التخصص	مزايا إستراتيجية التخصص
- خطر زوال مجال النشاط الإستراتيجي أو الإخفاق فيه بالتالي ستفلس المؤسسة وتفقد سوقها وقد تتهار.	- طبع صورة المؤسسة المتخصصة في أذهان الزبائن.
- ثقافة أحادية غير ثرية وغير متنوعة وغياب المنافسة لأن المؤسسة تقدم منتجا واحدا.	- تركيز كل الموارد على تحسين منتجات مجال النشاط الإستراتيجي الواحد، وبالتالي يستفاد منها لتنمية هذا المجال وبناء الميزات التنافسية فيه.
- تكرار العمليات في المؤسسة بنفس الروتين قد يصيب الموظف بالإحباط وبالتالي تراجع قدراته الإبداعية.	- بساطة القرارات الإستراتيجية لغياب العلاقات مع منتجات أخرى.
- لا تستطيع المؤسسة التغيير أو التكيف مع الظروف بالذهاب إلى مجالات ثانية إذا اقتضت الضرورة ذلك إذا كان لديها مجال واحد فقط.	- الاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم على اعتبار أن كل تركيزها ومواردها على منتج واحد.
- فقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة منتجات واسعة.	- بساطة الهياكل التنظيمية وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية.

## ثانياً: إستراتيجيات التخصص حسب PORTER (الإستراتيجيات الشاملة - الجنيصة، القاعدية-)

يمكن للمؤسسة تبني إحدى الإستراتيجيات الشاملة حسب بورتر الذي وضع سنة 1980 إطارا مصفوفيا تتحرك فيه الاختيارات الإستراتيجية، هذا الإطار يتمثل في محورين هما مصدر الميزة التنافسية في المؤسسة والسوق المستهدفة من جهة ثانية، وبتقاطع المحورين نخرج بثلاث خيارات إستراتيجية، كما يظهر في الشكل:

		الميزة التنافسية	
		تكاليف منخفضة	تميز
مجال المنافسة	من السوق جزء واسع	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	إستراتيجية التميز
	من السوق جزء ضيق	إستراتيجية تركيز النشاط (إستراتيجية الوكر) المقصود بها أن المؤسسة تختار مجالاً سوقي أضيقاً حتى تتحاشى المنافسة مع المؤسسات الكبيرة العاملة في نفس القطاع.	

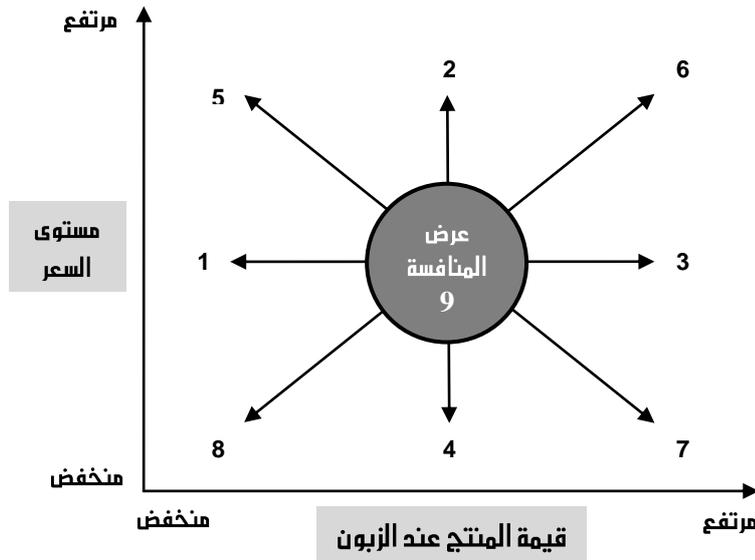
طور بورتر هذه المصفوفة فيما بعد مرتين، مرة في سنة 1985 والمرة الثانية في سنة 1998، وغير قناعاته بخصوص إمكانية تبني المؤسسة لاستراتيجياتي تخفيض التكاليف والتميز في نفس الوقت، حيث كان يعتبر أن المؤسسات التي تحاول القيام بهذا السلوك ستغرق في منتصف الطريق، ووفق هذا التغيير صارت المصفوفة السابقة كما يلي:

مصفوفة بورتر لسنة 1998				مصفوفة بورتر لسنة 1985			
		الميزة التنافسية				الميزة التنافسية	
		تكاليف منخفضة	تميز			تكاليف منخفضة	تميز
مجال المنافسة	من السوق جزء واسع	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	إستراتيجية التميز	مجال المنافسة	من السوق جزء واسع	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	إستراتيجية التميز
	إستراتيجية التميز للنكاليف المنخفضة والتميز	إستراتيجية التميز	من السوق جزء ضيق		إستراتيجية التركيز على أساس التكلفة	إستراتيجية التركيز على أساس التميز	

<b>الإستراتيجيات الشاملة لبورتر</b>	
<b>إستراتيجية السيطرة بالتكاليف</b>	<p>تنجح هذه الإستراتيجية بمحاولة تقليص مختلف التكاليف أينما كانت سواء في إدارة المؤسسة أو في استخدام مواردها أو في العملية الصناعية في حد ذاتها، مثلا:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع حجم الإنتاج والاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم.</li> <li>- تخفيض تشكيلة المنتجات وتنميط المكونات.</li> <li>- تبسيط أسلوب الإنتاج وعصرنة التجهيزات، كي تستفيد منها في إنتاج كميات كبيرة جدا.</li> <li>- إخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن أو الدول ذات التكاليف المنخفضة.</li> <li>- البحث عن أحسن مصادر التمويل.</li> <li>- ربط السعر بالتكلفة مباشرة.</li> </ul>
<b>إستراتيجية التمييز</b>	<p>وفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة مجهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها يستطيع الزبون إدراكها بغض النظر عن السعر، شروط نجاح التمييز:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتماد على المهارات الأساسية للمؤسسة، لأن التمييز يقتضي الإبداع.</li> <li>- تمكين الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى.</li> <li>- ضرورة الضغط على التكاليف نسبيا للمحافظة على التوازن.</li> <li>- ضرورة الربط بين المنحة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية.</li> <li>- التحديد الدقيق لدائرة الزبائن المستهدفين والخصوصيات التي يتميزون بها.</li> <li>- ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية.</li> <li>- إضفاء الطابع الديناميكي على عنصر التمييز ليعبر دوما على خاصية الإبداع.</li> <li>- السهر على وضع العوائق الحمائية لعوامل التمييز.</li> </ul>
<b>إستراتيجية التركيز</b>	<p>وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمييز، وفي هذه الحالات لا يكون النصيب من السوق مرتفعا.</p> <p>* يفضل اللجوء إلى هذه الإستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عندما تتمكن المؤسسة من التحديد الدقيق للمهارات الأساسية التي تعتمد عليها للتمييز.</li> <li>- عندما يوجد في السوق جزء له احتياجات خاصة وفي نفس الوقت يفضل الأسعار المنخفضة.</li> <li>- عند محاولة الدخول إلى أسواق يوجد بها أصلا منافسون أقوياء وفي وضعيات حسنة، وبالتالي الابتعاد عن المنافسة.</li> </ul> <p>* إستراتيجيات التركيز لها بعض المخاطر، أي لها شروط يجب أخذها بعين الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يكون السوق المستهدف محدودا جدا، كي تستطيع المؤسسة أن تغطي التكلفة.</li> <li>- أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة هي الأخرى جدا خاصة.</li> <li>- التحديد الدقيق للزبائن المعنيين وقياس حجم السوق.</li> <li>- التمتع بإمكانيات التمييز الإضافية لأن مثل هذه الأجزاء تحفز الكثير من المؤسسات الصغيرة.</li> <li>- إمكانية الانتقال نحو الإستراتيجيات الشاملة الأخرى.</li> <li>- مراقبة إمكانيات إعادة تجزئة السوق بفعل التطورات التكنولوجية والتحولت في مواقف الزبائن.</li> </ul>

### ثالثا: نموذج الساعة الإستراتيجية

هو نموذج تكميلي لاستراتيجيات بورتر، ويعتمد هذا النموذج على مقارنة بين السعر والقيمة التي تمنحها المؤسسة لتقييم فعالية الخيار الإستراتيجي من خلال مقارنته مع المنافسين، حيث تتشكل لدينا عدة حالات من خلال هذا الجدول ويظهر نموذج الساعة الإستراتيجية على النحو التالي:



السعر			مستوى القيمة
أقل من سعر المنافسة	في مستوى سعر المنافسة	أكثر من سعر المنافسة	
الخيار خاسر -5	الخيار خاسر -1	إستراتيجية التمييز نحو الأسفل -8	
الخيار خاسر -2	لا توجد إستراتيجية	إستراتيجية السعر -4	في مستوى عرض المنافسة
إستراتيجية التفخيم مع زيادة السعر -6	إستراتيجية التفخيم دون زيادة السعر -3	إستراتيجية هجينة -7	أفضل من عرض المنافسة

- مثلا في حالة تقديم المؤسسة لمنتجات بسعر وقيمة أقل من المنافسين، هذه توافق الإستراتيجية رقم 8 في شكل الساعة وتسمى بالتمييز نحو الأسفل، بمعنى أننا قدمنا منتجات ذات جودة اقل وفي نفس الوقت بسعر أقل من المنافسين.
- الإستراتيجيات 1 و 5 و 2 تعتبر إستراتيجيات خاسرة بالنسبة للمؤسسة، لأن المؤسسة تقدم عرض أقل من المنافسة بنفس السعر أو تقدم عرض اقل من المنافسة وبسعر أعلى، وهذه الخيارات الثلاثة لا تعتبر رابحة بالنسبة للمؤسسة، الخيار 2 أيضا المؤسسة تقدم نفس القيمة بالنسبة للمنافسين لكن بسعر أكثر.
- في حالة كانت المؤسسة تقدم عرضا بنفس السعر والقيمة مثل المنافسة فلا توجد إستراتيجية لأن المؤسسة لم تقدم جديدا تميز به عن المنافسين.
- يظهر التمييز في حالة الأسعار الأفضل، في حالة الإستراتيجية 7 تقدم المؤسسة سعرا أقل من المنافسين ولكن عرض أفضل تسمى إستراتيجيات هجينة نحاول نعطي بعض الأشياء للزبائن بسعر أقل، إستراتيجية التفخيم دون زيادة في الأسعار أي تقديم عرض أفضل ولكن بسعر المنافسين، وهناك التمييز نحو الأعلى حيث تقدم المؤسسة عرضا أفضل وبأسعار أفضل.