

الفصل السادس

الاختيار الإستراتيجي

Strategic Choice

الخيارات على مستوى المنظمة (الشامل):

Strategic Options at the Organization Level

1- إستراتيجيات الاستقرار والثبات Stability Strategies

تقوم هذه الإستراتيجيات على فلسفة عدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط المنظمة الحالية، وتطبق في البيئة التي تتصف بطابع الاستقرار النسبي، وعدم وجود مخاطر أو تهديدات كبيرة.

وقد أشار (غراب، 1995) إلى أن هذا الخيار من الإستراتيجيات يناسب المنظمات الناجحة في استخدام إستراتيجيتها الحالية والتي تقرر أن لا تفعل شيئاً جديداً، وتكتفي بالاعتماد على مصادر النجاح السابقة، من خلال قيام الإدارة بالقليل من التغييرات في خط المنتجات أو الأسواق أو منافذ التوزيع أو الطاقة الإنتاجية... الخ.

2- إستراتيجيات النمو والتوسع: Growth and Expansion Strategies

وفي ظل هذه الإستراتيجية تقدم المنظمة منتجات جديدة أو تدخل أسواق جديدة. وعلى الأغلب فإن بيئة المنظمات التي تتبنى هذا الخيار تكون بيئة حركية متغيرة متجهة للنمو من خلال الفرص التي تطرحها (Certo et al., 1990). وتنضوي تحت هذه الإستراتيجية مجموعة من البدائل هي:-

❖ إستراتيجية التركيز: Intensive Strategy

تسعى هذه الإستراتيجية إلى النمو من خلال استهداف سوق معين، أو شريحة معينة من المستهلكين، وتركيز نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي عليها، بأن تعطيها المنظمة كل اهتماماتها من أجل تسويق منتجها إليها.

❖ إستراتيجية التكامل: Integration Strategy

تستخدم المنظمة هذه الإستراتيجية عندما ترغب في الدخول في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها التي كانت تعتمد فيها على منظمات أخرى مستقلة (Wright et al., 1996).

❖ إستراتيجية التنوع: Diversification Strategy

يقصد بالتنوع الدخول لأسواق جديدة وبمنتجات جديدة، والتنوع يكون على نوعين (متربط وغير متربط). كما تعد إستراتيجية التنوع فرصة تسويقية رابحة، إذ يتطلب الأمر من

المنظمة التي تتخذ من هذه الإستراتيجية منهجاً لها أن تعمل على كيفية اختراق السوق وتثبيت موقع المنظمة بقوة وفاعلية، والعمل أيضاً على توسيع الحصة السوقية العالية في الأسواق الخارجية من جهة وإمكانية التوسع والدخول في أسواق جديدة عن طريق النجاح في تقديم تشكيلة متنوعة من السلع.

وينقسم التنوع إلى قسمين هما:

1- التنوع المترابط: Related Diversification

هو ذلك التنوع الذي يحدث عندما تقوم المنظمة بتطوير سلسلة من منتجاتها الحالية، إلى جديدة ذات قرابة أو تشابه أو تماثل للفرص التسويقية المناسبة الحالية والمستقبلية.

2- التنوع غير المترابط: Unrelated Diversification

وهو تنوع لا يرتبط بأي نوع من الأنواع السابقة لكنه يمتلك درجة من التداؤبية أو المطابقة مع الأعمال الأصلية للمنظمة. ويحدث عندما تطور المنظمة منتجات جديدة غير مقارنة لمنتجاتها الحالية.

❖ إستراتيجية الاندماج: Merger Strategy

تبنى هذه الإستراتيجية على اندماج أكثر من منظمة مع بعضها لتكون منظمة كبيرة ذات إمكانات قوية وواسعة، وبمسمى قانوني جديد وملكية مشتركة. ويكمن وراء هذه الإستراتيجية عدة أهداف منها: احتكار السوق، توسيع الأعمال، تقوية الإمكانات من أجل إنتاج سلع وخدمات جديدة...الخ.

❖ إستراتيجية التملك (الاكتساب أو الضم): Acquisition Strategy

يعرف (Hitt et al.,2007) التملك أو الاكتساب (الضم) بأنه (الإستراتيجية التي تقوم من خلالها إحدى المنظمات بشراء حصة أو جميع حصص منظمة أخرى بغية جعل المنظمة المكتسبة(التي تم ضمها) وحدة أعمال تابعة لها ضمن محفظتها، وفي هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة (المكتسبة) برفع التقارير إلى إدارة المنظمة (المكتسبة)، وفي حين أن معظم الاندماجات هي صفقات تجارية ودية، إلا إنَّ الاكتسابات قد تكون ودية أو غير ودية).

❖ إستراتيجية المشروعات المشتركة: Joint Ventures Strategy

تظهر هذه الإستراتيجية من خلال قيام مجموعة من المنظمات بتكوين مشروع على شكل اتحاد مؤقت من اجل إنجاز عمل معين ولغرض محدد ويتوقع أن يؤدي ذلك إلى تحسين أوضاع المنظمات المشاركة وخلق التداؤبية (Synergy) بينها.

❖ إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية: Strategic Alliances Strategy

تتضمن إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية في ثناياها اشتراك منطمتين أو أكثر في الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية بغية إنجاز أهداف إستراتيجية مشتركة بين هذه المنظمات (عادة ما تتمثل برفع قيمة موارد المنطمتين).

❖ إستراتيجية الاستثمار: Investment Strategy

وهي الإستراتيجية التي تسمى أيضاً إستراتيجية النمو بغرض البيع، إذ تقوم على إنشاء منظمة ناجحة بغرض بيعها للغير في الوقت الذي تزداد فيه المنافسة بين المنظمات. ويتطلب المزيد من النمو التنازل عن السيطرة، وينظر إلى المنظمة في هذه الحالة على إنها استثمار ليس فقط من وجهة نظر المساهمين بل أيضاً من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة (ويلين وهنجر، 1990).

3- إستراتيجية الانكماش والتراجع (التخندق): Retrenchment Strategy

الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في اجتيازها، وإن نجاح المنظمة في البقاء يكون نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة. وتصنف إستراتيجيات الانكماش إلى الأنواع الآتية:-

❖ إستراتيجية التحول: Transformation Strategy

تحدث هذه الإستراتيجية عندما تقوم المنظمة بتغيير عملياتها والتحول إلى القيام بعمل في ميدان جديد من ميادين الأعمال بحسب ما يرى كل من (Kimberly and Miles) ولا يعني ذلك بالضرورة أن تتخلص المنظمة من ميدان العمل الذي تعمل به قبل إتباع هذه الإستراتيجية.

❖ إستراتيجية التجرد: Divestment Strategy

وتعني هذه الإستراتيجية لجوء المنظمة إلى استبعاد بعض الوحدات الضعيفة أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج وإعادة التركيز على الوحدات الناجحة أو بيع جزء أو قسم من المنظمة وتستخدم إستراتيجية التجرد عادة لجمع رأس المال اللازم لعمليات تنفيذ إستراتيجية أكبر أو عمليات استثمارية أكثر.

❖ إستراتيجية الشركة الأسيرة: Captive Company Strategy

وتشير هذه الإستراتيجية إلى قيام المنظمة ببيع منتجاتها إلى منظمة أخرى تمارس أنشطتها نيابةً عنها تكون كالأسيرة لديها. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المنظمة في تخفيض حجم أعمالها أو في تخفيض كلفة العمالة لديها فتقوم المنظمة ببيع منتجاتها كلها إلى منظمة أخرى تتولى القيام بعدد من الوظائف التي كان من المفترض أن تؤدي بوساطة المنظمة ذاتها.

❖ إستراتيجية الالتفاف (الإنقاذ): Turnaround Strategy

تتبع هذه الإستراتيجية عندما تحاول المنظمة تحسين الكفاءة التشغيلية وتكون مناسبة عندما تواجه المنظمة مشكلات عامة لم تصل فيها إلى المرحلة الحرجة. وتتم هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث مراحل تتضمن الأولى الانكماش الذي يهدف إلى إجراء تخفيضات ملموسة في كلفة العمليات وحجمها (Malos & Compion,2000). أما الثانية فتتمثل بمرحلة الدعم والاستقرار لوضع المنظمة الجديد، وإذا تمكنت المنظمة من تحقيق النجاح في هاتين المرحلتين فإنها تنتقل بذلك إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعادة البناء وفي هذه المرحلة تكون المنظمة قد تجاوزت مرحلة الأزمات والعودة إلى إستراتيجية التوسع مرة أخرى

❖ إستراتيجية التصفية (التسليم): Liquidation Strategy

وتعني إنهاء أعمال المنظمة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على أموال سائلة تسدد بها الديون المترتبة عليها وتوزيع الباقي على الملاك، وهذا يعني زوال المنظمة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح. ويؤكد (Thomas,1989) على أن إستراتيجية التصفية تمثل الخيار الأخير عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على الاستمرار في إتباع أي من الاستراتيجيات السابقة لذلك تلجأ إلى غلق وتصفية أعمالها.

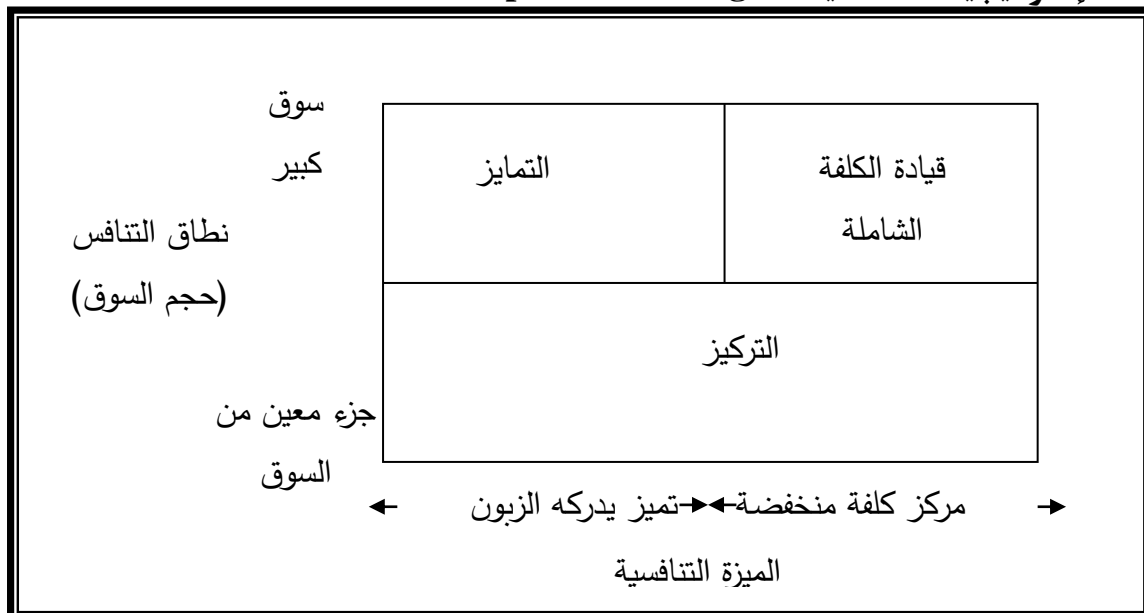
4- الإستراتيجيات المختلطة (المركبة): Combination Strategies

تشير التسمية إلى أن المنظمات وخاصة الكبيرة منها تلجأ إلى اعتماد خليط (مزيج) من الاستراتيجيات التي تم عرضها للاستفادة منها بهدف تحقيق أسبقيات تنافسية تعجل من قدرتها على تحقيق أهدافها.

ب- الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

Strategic Options at the Business Units Level

أولاً- الإستراتيجيات التنافسية: Competitive Strategies



1- إستراتيجية قيادة الكلفة: Cost Leadership Strategy

إستراتيجية قيادة الكلفة هي (مجموعة متكاملة من الأفعال المصممة للإنتاج أو إيصال السلع والخدمات بخصائص مقبولة من قبل الزبون وبأقل كلفة قياساً بالمنافسين) (Hitt et al., 2007). وقيادة الكلفة للسلع والخدمات يجب أن تمتلك مستويات تنافسية للتمايز. إذ إن التركيز على تخفيض الكلفة وتجاهل مستويات التمايز هو غير كافٍ. وأن التركيز على تخفيض الكلف فقط يمكن أن يؤدي إلى إنتاج منتجات يكون الزبون غير راغب بشرائها.

2- إستراتيجية التمايز: Differentiation Strategy

تستند إستراتيجية التمايز إلى قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة أو فريدة من نوعها (Unique) ويؤكد (David, 2009) على أن هذه الإستراتيجية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات تعدّ فريدة من نوعها في الصناعة وموجهة مباشرة إلى زبائن يتميزون بأنهم غير حساسين اتجاه الأسعار.

3- إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق): Focus Strategy

يعرف (Hitt et al., 2007) إستراتيجية التركيز بأنها (مجموعة متكاملة من الإجراءات المهمة لإنتاج أو توصيل الخدمات التي تخدم حاجات قطاع تنافسي معين). إن إستراتيجية التركيز الناجحة تعتمد على جزء من الصناعة والذي يكون كافياً من حيث الحجم وله إمكانية نمو جيدة وليس أساسياً لنجاح المنافسين الآخرين (David, 2009).

ج- الخيار الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

Strategic Options at the Functional Level

المستوى الثالث من مستويات الإستراتيجية هو المستوى الوظيفي، والذي يمثل نهاية المطاف من حيث عملية الصياغة التي تبدأ من الإستراتيجية على المستوى الشامل (الكلي) للمنظمة، إذ يبدأ التفاضل مروراً بإستراتيجية الأعمال وصولاً للوظائف لتبدأ عجلة التنفيذ بالدوران المعاكس لإحداث التكامل فعند تنفيذ إستراتيجية كل وظيفة نكون أنجزنا إستراتيجية وحدة الأعمال في منظمة من هذا النوع أما بالنسبة للمنظمات التي تؤدي عملاً وحيداً فيتم الانتقال من إستراتيجية الوظيفة مباشرة إلى الإستراتيجية الشاملة. والاستراتيجيات الوظيفية هي:

1- إستراتيجية الموارد البشرية: Human Resources Strategy

ترتبط إدارة الموارد البشرية بإدارة أصول المنظمة الأكثر قيمة – أي الأفراد الذين يعملون هناك، والذين يساهمون بشكل انفرادي وجماعي في إنجاز أهدافها (Armstrong, 2009).

2- إستراتيجية التمويل Financial Strategy:

تهتم إستراتيجية التمويل بالخيارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المالية لكل من إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال.

3- إستراتيجية العمليات Operations Strategy:

يمكن تحديد ملامح إستراتيجيات العمليات في أية منظمة على وفق اتجاهين، الأول، يرى أن إستراتيجية العمليات هي مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي يقصد منها تحقيق الأهداف المنشودة من إستراتيجية الأعمال. والثاني، يرى أن إستراتيجية العمليات تمثل في حقيقتها مجموعة من المراحل أو الخطوات التي من شأنها أن توفر الإطار الذي تتخذ ضمن نطاقه قرارات الإنتاج .

4- إستراتيجية التسويق Marketing Strategy:

إن إستراتيجية التسويق هي منطق التسويق الذي تأمل من خلاله وحدات الأعمال أن تحقق أهدافها، حيث إنها تحتوي على خطط محددة تجاه الأسواق، المواقع، خليط التسويق، ومستويات الأنفاق. وهي تتطلب أن تحدد نوع الأسواق التي تستهدفها وهذه المواصفات تختلف من ناحية الحاجات والرغبات والتجاوب مع التسويق وإمكانية تحقيق الأرباح، فالمنظمة يجب أن تكون مرنة لتضع جهودها وطاقتها تجاه تلك الأسواق وتجنبها وجهات النظر المنافسة وبعدها تطور إستراتيجية تسويق لكل صنف مستهدف (Kotler & Armstrong, 2008).

5- إستراتيجية البحث والتطوير Research & Development Strategy:

تمارس إستراتيجية البحث والتطوير دوراً متميزاً ومضاعفاً في مساعدة الشركة على تحقيق كفاءة أكبر، وتخفيض هيكل التكلفة، وذلك عن طريق اتجاهين، الأول، يمكن لوظيفة البحث والتطوير أن ترفع الكفاءة من خلال تصميم المنتجات التي يمكن تصنيعها بسهولة. وذلك بتقليل الأجزاء المكونة للمنتج، كما يمكن للبحوث والتطوير أن تخفض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بشكل مثير، والذي يترجم إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكلفة أقل لإنتاج الوحدة، وربحية أعلى. والثاني، الذي تستطيع وظيفة البحوث والتطوير أن تسهم من خلاله في تخفيض هيكل التكلفة، يتمثل في أن تكون المنظمة رائدة في عملية التحديث فيما يتعلق بعمليات التصنيع.

6- إستراتيجية إدارة المعرفة Knowledge Management Strategy:

إن إستراتيجية إدارة المعرفة من شأنها أن تساعد المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية الشاملة وتحقيق الأهداف، ولذلك يجب تأصيل إستراتيجية إدارة المعرفة قبل إستراتيجية المنظمة. لكن مما قد يثير الدهشة أن الحوار الذي تديره إدارة المعرفة قد تكتشف معه ضرورة تغيير إستراتيجية المنظمة بأكملها.