

البدائل الاستراتيجية

I. البدائل (الخيارات) الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل: بعد استكمال الخطوات السابقة للتخطيط تنتقل

المؤسسة لتحديد البديل (الخيار) الاستراتيجي المناسب، ويقع أمامها ثلاث أنواع رئيسية من البدائل تتمثل فيما يلي:

1. استراتيجيات النمو: تتبنى المؤسسات هذه الاستراتيجيات إذا ما توافقت نقاط قوتها مع الفرص المتاحة في البيئة

الخارجية، ولقد قدم إيغور أنصوف Igor Ansoff أربع بدائل يمكن للمؤسسات الاختيار من بينها إذا ما

أرادت النمو في المستقبل وذلك بناء على المنتجات والأسواق، وتمثل المصفوفة الموالية هذه البدائل:

الشكل رقم (01): مصفوفة النمو لإيغور أنصوف



أ. استراتيجية تطوير المنتج: تركز المؤسسة التي تتبنى هذا الخيار الاستراتيجي على بيع منتجات جديدة في أسواقها الحالية التي تعمل

بها. وتصلح هذه الاستراتيجية إذا كان السوق الحالي للمؤسسة قادر على استيعاب أنواع جديدة من المنتجات مما يمكن المؤسسة

من إعادة بيع منتجاتها الجديدة لعملائك الحاليين). ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة أن:

✓ القيام تحليل ودراسة عميقة لأذواق العملاء وتوجهاتهم الجديدة نحو الشراء والاستهلاك.

✓ جمع اقتراحات العملاء حول المنتجات الحالية واكتشاف فرص التطوير للمنتجات الحالية أو تطوير

منتجات جديدة كلياً.

✓ وضع خطة واضحة لمسار التطوير في المنتجات الجديدة تكون قائمة على احتياج العملاء مباشرة ووفق خطة مسبقة ومدروسة.

✓ لا ينصح بطرح منتجات جديدة تخالف القيمة الرئيسية لمنتجاتك في نظر العميل، فعلى سبيل المثال طرحت شركة سيارات فولفو Volvo سيارة رياضية جديدة تسمى GLT 850، لا أظن أنك سمعت بها سابقاً لأنها فعلياً فشلت ولم تلقى نجاحاً لدى عملاء سيارات فولفو التي تتميز بالأمان. هكذا ينظر إليها العملاء، لذا لم تجد القيمة الجديدة (رياضية) صدى في نفوس وأذهان العملاء. بينما نجحت شركة كتريلر CAT التي تصنع الآلات الثقيلة في طرح منتج بعيد جداً عن الآلات الثقيلة وهو أحذية رجالية ونجح هذا المنتج الجديد لأنه حافظ على نفس القيمة الذهنية في نظر العميل لشركة CAT وهي (المتانة والقوة).

مثال: قرار التوسع الذي اتخذته شركات الاتصالات بطرحها لخدمة الإنترنت لزبائنها الحاليين.

ب. استراتيجية اختراق السوق: تركز المؤسسة في ظل هذا الخيار على تحقيق مبيعات أكثر لمنتجاتها الحالية في سوقها الحالي لزيادة حصتها السوقية. وهذا يعني المزيد من الجهد الإعلاني والتسويقي لتتمكن من الاستحواذ على نسبة أكبر من الحصة السوقية وتوسيع قاعدة عملائها ومحاولة الاستفادة القصوى من طاقات سوقها الحالي بمنتجاتها الحالية. ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة أن:

- ✓ العمل على تكثيف الحملات الإشهارية لنفس السوق الحالي.
- ✓ تقديم منتجات تتميز بالجودة الأعلى أو الخدمة المتميزة أو السعر الأقل مقارنة بالمنافسين.
- ✓ تحفيز المبيعات من خلال العروض الترويجية المختلفة.

ت. استراتيجية تطوير السوق: يركز هذا الخيار على بيع المؤسسة لمنتجاتها الحالية في أسواق جديدة، ففكرة التوسع في هذا الخيار هي في زيادة القطاعات السوقية التي تستهدفها مما سيزيد نمو مبيعاتها بشكل كبير جداً، والسبب يعود إلى أن فرص فتح أسواق جديدة بنفس المنتجات هي أعلى من فرص التركيز على سوق واحد. مثال: خطة توسع شركة مطاعم ماكدونالدز MacDonal'ds باستخدام خيار تطوير السوق على مستوى العالم حيث وصل عدد فروعها إلى أكثر من 36000 فرع في 118 دولة حول العالم. فهي تبيع نفس منتجاتها (مع تعديلات فنية بسيطة لتتماشى مع ثقافة وأديان العملاء في مختلف الأسواق) في أسواق جديدة. ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة أن:

- ✓ دراسة الأسواق الجديدة دراسة جيدة.
- ✓ محاولة إدخال تحسينات على المنتجات الحالية حتى تتناسب مع الأسواق الجديدة.
- ✓ فتح قنوات توزيع جديدة.

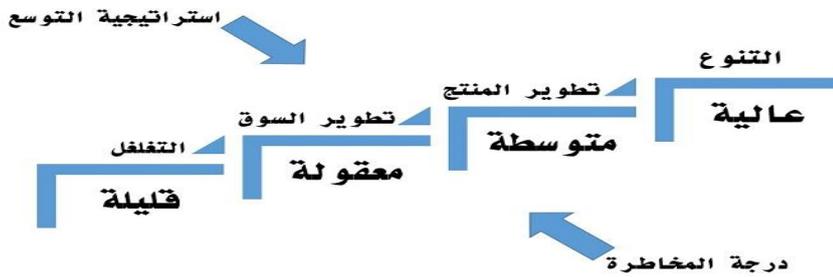
ث. استراتيجية التنويع: تركز المؤسسة التي تتبنى هذا الخيار الأخير والأخطر على بيع منتجات جديدة لم يسبق التعامل بها في أسواق جديدة لم يسبق العمل فيها. وهذه الاستراتيجية تتبع غالباً في المؤسسات الكبرى والعابرة للقارات، حيث تمتلك أدوات وعلاقات

وتمويل كافٍ لإجراء أبحاث تسويقية Marketing Research في أسواق جديدة لم يسبق العمل بها وليس لديها تجربة زمنية كافية فيها، وهي مستعدة لتنفيذ مخرجات هذه الأبحاث وما تقترحه عليها من منتجات جديدة لتنجح في الأسواق الجديدة والتي أجريت عليها الأبحاث والدراسات السابقة. وقد يكون التنوع مترابط وذلك عندما يكون هناك ترابط بين المنتجات الحالية والمنتجات السابقة ومثال ذلك دخول شركة Beiersdorf المنتجة لعلامة نيفيا Nivea لسوق الرجال وهو سوق جديد بمنتجات جديدة مخصصة للرجال، وهذه المنتجات تتعلق بالعناية بالبشرة وهو نفس المجال الذي كانت تعمل به، إذ كانت تقدم منتجات العناية بالبشرة والنظافة المخصصة للنساء. أما إذا كانت هذه المنتجات لا ترتبط بالمنتجات التي كانت تتعامل بها المؤسسة فنكون أمام التنوع غير المترابط ومثال ذلك هو شركة سامسونج، التي تعمل في تقديم منتجات مختلفة تتراوح من أجهزة الكمبيوتر والهواتف والثلاجات إلى المواد الكيميائية والتأمين وسلاسل الفنادق إلى أسواق مختلفة. ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة أن:

- ✓ دراسة مخاطر التوسع باستخدام استراتيجية التنوع جيداً وبكل مصداقية وشفافية.
- ✓ الاستعداد المالي الجيد والكافي لهذا النوع من التوسع المكلف بسبب الأبحاث العلمية المطلوبة وقلة الخبرة في كل من الأسواق والمنتجات الجديدة.
- ✓ وجود فرص كبيرة وكافية لتحفيز المؤسسة على للتوسع باستخدام الخيار الرابع والأكثر خطورة.
- ✓ وجود توازن بين تكلفة التوسع وحجم الأرباح المتوقعة.

مخاطر استراتيجيات النمو: إتاحة 4 استراتيجيات أمام المؤسسة لا تعني قدرتها على تطبيقها جميعاً وفي آن واحد، فكل بديل منها يرتبط بدرجة معينة من المخاطرة. والشكل التالي يوضح تدرج الاستراتيجيات الأربعة من حيث درجة المخاطرة:

الشكل رقم (02): درجة المخاطرة لاستراتيجيات النمو



2. استراتيجيات الاستقرار: تتناسب هذه الاستراتيجيات مع المؤسسات ذات الأداء الناجح والتي تعمل في بيئة مستقرة نسبياً، لذلك فهي غير مضطرة إلى إجراء تعديلات كبيرة على الاستراتيجيات المتبعة حالياً. وهناك ثلاث بدائل ممكنة للاستقرار وهي:

أ. **استراتيجية الاستثمار بحذر:** هي فرصة للراحة قبل مواصلة استراتيجية الزيادة أو التخفيض. بل هي محاولة متعمدة جدا لإدخال تحسينات تدريجية معينة وتغييرات في الوضع البيئي. وعادة ما تصور على أنها استراتيجية مؤقتة لاستخدامها حتى تصبح البيئة أكثر ملاءمة أو لتمكين المؤسسة من تعزيز مواردها بعد النمو السريع لفترات طويلة.

ومثال ذلك: كانت هذه هي الاستراتيجية المتبعة في شركة ديل Dell بعد استراتيجية النمو التي أسفرت عن المزيد من النمو مما كان يمكن التعامل معها. وأوضح الرئيس التنفيذي مايكل ديل Michael Dell ، "أنه نمت الشركة بنسبة 285٪ في غضون عامين، وكان لديها بعض الآلام المتزايدة." بيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية عن طريق البريد مكن شركة ديل Dell أن تجعل السعر أقل من المنافسين، ولكن لا يمكن مواكبة احتياجات 2 مليار دولار، و 5600 موظف في الشركة لبيع أجهزة الكمبيوتر في 95 بلدا. لم تكن شركة ديل Dell تتخلى عن استراتيجية نموها. انها مجرد وضع مؤقت معلقا حتى تتمكن الشركة من توظيف المديرين الجدد، وتحسين الهيكلة، وبناء مرافق جديدة. وكانت هذه الاستراتيجية شائعة في أواخر عام 2008م خلال الأزمة المالية للولايات المتحدة عندما كانت البنوك تقوم بتجميد الإقراض وتنتظر خطة الإنقاذ من الحكومة الاتحادية.

ب. **استراتيجية عدم التغيير:** هو قرار بعدم القيام بشيء جديد أي اختيار مواصلة العمليات الإنتاجية والسياسات الحالية للتعامل مع المستقبل. ونادرا ما ينظر لهذه الاستراتيجية كاستراتيجية نهائية للمؤسسة، ونجاح استراتيجية عدم التغيير يعتمد على عدم وجود تغيير كبير في الوضع في المؤسسة. والاستقرار النسبي يتم في حالة الوضع التنافسي المتواضع للمؤسسة في صناعة تواجه نمو ضئيلا أو معدوما حيث يشجع المؤسسة على الاستمرار في مسارها الحالي، مما يجعل فقط وجود تعديلات صغيرة في المبيعات وأهداف الربح. ولا توجد فرصا واضحة أو تهديدات، وليس هناك الكثير من نقاط القوة أو الضعف كبيرة.

مثال: اتبعت العديد من المؤسسات في الجزائر هذه الاستراتيجية قبل أن تجربها المنافسة على التغيير أو الانسحاب، مثل الشركة الوطنية للأدوات الكهرومنزلية وغيرها.

ت. **استراتيجية الربح:** هي محاولة لدعم الأرباح المصطنعة عندما تنخفض مبيعات المؤسسة عن طريق الحد من الاستثمار والنفقات التقديرية القصيرة الأمد. وبدلا من الإعلان عن موقف المؤسسة الضعيف للمساهمين ومجتمع الاستثمار فالإدارة العليا قد تميل إلى اتباع هذه الاستراتيجية المغرية جدا. وإلقاء اللوم على مشاكل المؤسسة في البيئة المعادية (مثل مكافحة أعمال سياسات الحكومة، والمنافسين الغير أخلاقيين، والعملاء، و / أو المقرضين)، والإدارة ترجئ الاستثمارات و / أو تخفض النفقات (مثل البحث والتطوير، والصيانة، والإعلان) لتحقيق الاستقرار في الأرباح خلال هذه الفترة. حيث أنها قد تباع حتى واحدة من خطوط إنتاجها لتستفيد من التدفق النقدي. وهي مفيدة فقط لمساعدة المؤسسة على تخطي الصعوبة المؤقتة، وإذا استمرت لفترة طويلة فإن ذلك سيؤدي إلى تدهور خطير في موقف المؤسسة التنافسي.

3. **استراتيجيات الانسحاب أو الانكماش:** تعد استراتيجيات الانكماش البديل الثالث من البدائل الاستراتيجية

المتاحة، تقلل المؤسسات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ويمكن أن تأخذ درجة تخفيضها لأعمالها عن معدلها السابقة أحد الأشكال التالية:

أ. استراتيجية تخفيض حجم العمليات: تقوم المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الأنشطة أو أحد التوجهات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل في الأنشطة أو تقدم تنازلات معينة. مثال ذلك ما قامت به الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، حيث نتيجة للظروف الداخلية والخارجية السيئة التي مرت بها، قامت بتخفيض أنشطتها.

ب. استراتيجية الالتفاف: بموجب هذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ نفسها بأنها تعاني من التراجع. وذلك على مرحلتين: الأولى تتمثل في الانكماش بتقليص حجمها وحجم عملياتها كما فعلت شركة فورد في السنوات الأخيرة إذا قامت بغلق ست من مصانعها في أوروبا وتسريح 12 ألف من الموظفين، وذلك كجزء من خطتها لإعادة هيكلة وضعيتها في أوروبا. ومن ثم التقوية، وتنطوي على تنفيذ برنامجا لتحقيق الاستقرار في المؤسسة. ووضع خطط للحد من النفقات العامة غير الضرورية وتقديم أنشطة وظيفية لها ما يبررها من حيث التكلفة. وهذه الفترة هي فترة حاسمة بالنسبة للمنظمة.

ت. استراتيجية المؤسسة الأسيرة: يقصد بها قيام المؤسسة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد و يعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان. مثال ذلك تعتبر شركة سيمبسون Simpson المورد الوحيد لقطع غيار السيارات لشركة جنرال موتورز GM، وافقت على السماح لفريق خاص من جنرال موتورز GM بتفتيش أجزاء المحرك بمنشآتها ومقابلة موظفيها. وفي المقابل، تم بيع ما يقرب من 80% من إنتاج الشركة لجنرال موتورز GM من خلال عقود طويلة الأجل.

ث. استراتيجية التصفية: و هي الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس و هو من الخيارات الصعبة.

ج. استراتيجية التجريد: إذا كانت المؤسسة لديها وحدات أعمالا استراتيجية متعددة وتختار بيع الوحدات التي تتميز بإمكانيات النمو منخفضة، وهذا ما يسمى بسحب الاستثمارات (التجريد)، مثال ذلك كانت هذه الاستراتيجية المستخدمة في شركة فورد Ford عندما باعت وحدات جاكوار Jaguar ولاند روفر Land Rover المتعثرة لشركة تاتا موتورز Tata Motors في عام 2008م مقابل 2 مليار دولار. وكانت شركة فورد Ford قد أنفقت 10 مليارات دولار لتحاول الالتفاف لجاكوار Jaguar بعد أن أنفقت 2,5 مليار دولار لشرائه في عام 1990. وبالإضافة إلى ذلك، كانت شركة فورد Ford قد دفعت 2,8 مليار دولار في لاند روفر Land Rover في عام 2000م. وإدارة شركة فورد Ford تأمل في استخدام عائدات البيع لتكون الربحية في متناول الشركة في عام 2009م، واستخدمت إدارة شركة جنرال إلكتريك General Electric نفس المنطق عندما قررت بيع أو فصل الأجهزة الأعمال بطيئة النمو في عام 2008.

II. الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: اقترح بورتير Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس في صناعة معينة، وهذه الاستراتيجيات تسمى بالعامية لأنها تتبع بواسطة أي نوع أو حجم من المؤسسات ووحيدة النشاط أو من طرف وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة لها، وحتى بواسطة المؤسسات غير الهادفة للربح. ويلخص الجدول التالي هذه الاستراتيجيات:



1. استراتيجية القيادة في التكاليف

ترتكز هذه الاستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة، فالتركيز في هذه الاستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

فنحن نرى أن هذه الاستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع استراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

وبعض الشركات تتبع هذه الاستراتيجية بنجاح مثل McDonalds, Dell فامتلاك وضع التكلفة الأقل يعطي المؤسسة أو وحدة العمل أيضاً دفاع ضد المنافسين، فتكلفتها المنخفضة تسمح لها بالاستمرار في كسب الأرباح أثناء أوقات المنافسة الشديدة، وحصتها السوقية العالية تعني أنها سوف يكون لها قوة مساومة عالية بالنسبة لمورديها (لأنها تشتري كميات أكبر) وسعرها المنخفض سوف يعمل كحاجز للدخول بسبب أن عدد قليل من الداخلين سوف يكونون قادرين على تلبية ميزة قيادة التكلفة وكنتيجة لذلك فإن قادة التكلفة من المحتمل أن يكسبوا عوائد ذات متوسط مرتفع على الاستثمارات.

2. استراتيجية التميز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد

الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وهناك سبلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين

فعند إتباع المؤسسة لاستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التميز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها استراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ استراتيجية التمييز أشكال عدة منها :

- التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلاً).
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).
- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كارتبيلر Cartepiler لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

3. استراتيجية التركيز:

تعني استراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. و تسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ. وهناك بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما :

أ- **التركيز بخفض التكلفة** : هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الاستراتيجية يركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة. والمثال الجيد لهذه الاستراتيجية هو مؤسسة Potlach مصنعة مناديل الحمام في الولايات المتحدة الأمريكية، بدلاً من أن تنافس بشكل مباشر ضد Procter&Gamble ، فهي تحافظ على التكاليف المنخفضة عن طريق إلغاء مصروفات الترويج والاعلان، وكتيجة لذلك فإن Potlach تصنع 92% من مناديل الحمام الخاصة وثلث كل مناديل الحمام المباعة في محلات البقالة في غرب الولايات المتحدة الأمريكية.

ب- التركيز مع التميز : هي استراتيجية تعتمد على التميز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم ، و حالة استخدام هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة. على سبيل المثال, فإن شركة Orphagenix هي شركة أدوية تكنولوجيا حيوية صغيرة والتي تتجنب المنافسة رأساً برأس مع الشركات الكبيرة مثل AstraZenica and Merck عن طريق تطوير أدوية orphan لاستهداف الأمراض التي تؤثر على عدد أقل من 200000 مريض.