

تمهيد

تعتمد المؤسسة على أنواع مختلفة من الاستراتيجيات حسب عدة مستويات، لذا سيتم دراسة الخطوات المتبعة لتحديد الخيارات الاستراتيجية وكذلك أهم أنواع هذه الخيارات، كما سيتم دراسة أنواع الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية بالنسبة للمؤسسة.

1.6. الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة

سيتم شرح أهم الخطوات المتبعة لتحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، كما سيتم التعرف على أنواع هذه الخيارات.

1.1.6. خطوات الاختيار الاستراتيجي

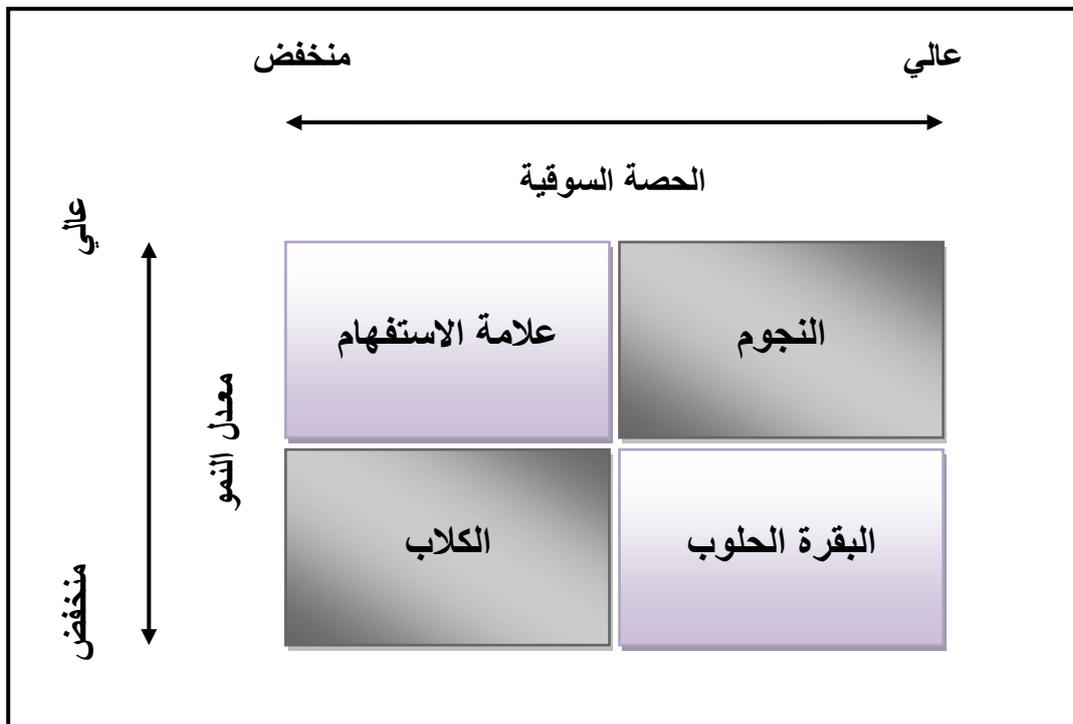
تقوم المؤسسة باعتماد عدة معايير للاختيار بين الاستراتيجيات، كما أن تحديد الخيار يتم من خلال عدة خطوات متتابعة يمكن توضيحها بشيء من الاختصار فيما يلي:

1. تقييم البدائل الاستراتيجية

توجد عدة أدوات يمكن استخدامها من أجل تقييم البدائل الاستراتيجية، إذ تقسم هذه الأدوات إلى نوعين هما: النوع الأول: على مستوى المؤسسة: والذي يطلق عليه تحليل المحافظ، ومن أهم هذه الأدوات:

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group (BCG)

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجاً لتحليل كل الأنشطة أو كل الاستثمارات مرة واحدة، أو حتى تحليل كل منها على حدى، ويعتمد التحليل على: حصة السوق ومعدل النمو. كما هو موضح بالشكل التالي: الشكل رقم (1.6): نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية



يتم تحليل محفظة النشاطات باستخدام هذه المصفوفة الموضحة بالشكل أعلاه عن طريق: تحديد حصة النشاط بالنسبة لأكبر منافس وتحديد ما إذا كانت هذه الحصة عالية أم منخفضة؛ تحديد معدل النمو في مبيعات الصناعة؛ إدماج الخطوتين السابقتين في شكل واحد؛ التعبير عن كل نشاط أو نوع من الأعمال في شكل واضح ويتم رسم دائرة في المكان المناسب لها في التحليل وبحجم معين فحجم الدائرة يعبر عن حجم النشاط. ويضمن الشكل ما يلي:

✓ **علامات الاستفهام:** وهي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو عالي، ووضع هذا الاستثمار يؤدي إلى التساؤل حول الإستراتيجية الملائمة، لأن تحديدها يعتمد بالدرجة الأولى على الظروف المحيطة وطريقة التعامل معها، وغالبا ما يكون هذا المربع في المنتجات الجديدة التي يبدو أن لها أمل في السوق. إن الاستثمار في هذه المنتجات يحتاج إلى تحسين تخصيص الموارد وبديل جهود التوزيع. أما إذا كانت المنتجات تواجه ظروف سيئة وأن إمكانيات النجاح ضعيفة إذ يفضل الانكماش والانسحاب من السوق؛

✓ **النجم الساطع:** هي وحدات وأنشطة لها حصة عالية في السوق، ومعدل عال للنمو في نشاط الأعمال، والإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في هاذ الاستثمار حتى تحافظ على مركزها التنافسي. فالمزيد من الاستثمار ستعطي نتائج جيدة، ويتم استخدام الترويج لتحديد من دخول منافسين جدد وخفض الأسعار للحفاظ على السوق؛

✓ **البقرة الحلوب:** تشير إلى أنشطة مدرة للنقدية، وتتصف بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، وهي أنشطة تدر دخلا وربحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية، ومركزها السوقي ثابت ومستقر إلى حد ما، الإستراتيجية الملائمة هنا الاستقرار والتركيز، وتستطيع المؤسسة أن تجني ثمار الاستثمار وتعظيم التدفق النقدي للمؤسسة؛

✓ **الكلب السعران:** هي أنشطة في تدهور إذ تملك حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف، ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار، وهو وضع غير سار، وبقاء الاستثمار يشبه الكلب السعران الذي ينبح دون جدوى. وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها، ويكون من الأفضل التخلص منها وتصفيها لذا الإستراتيجية الملائمة هي إستراتيجية الانكماش.

نموذج جنرال إلكتروك (GE) General Electric

ابتكرت شركة جنرال إلكتروك هذه الطريقة لتحسين نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، واستخدمت معيارين: قوة النشاط والأعمال؛ درجة جاذبية الصناعة. ومن خلال هذين المعيارين يمكن الحكم على محفظة الأنشطة الخاصة بالشركة وتم تقديم معيار ب 3 درجات هي: قوي، متوسط، ضعيف.

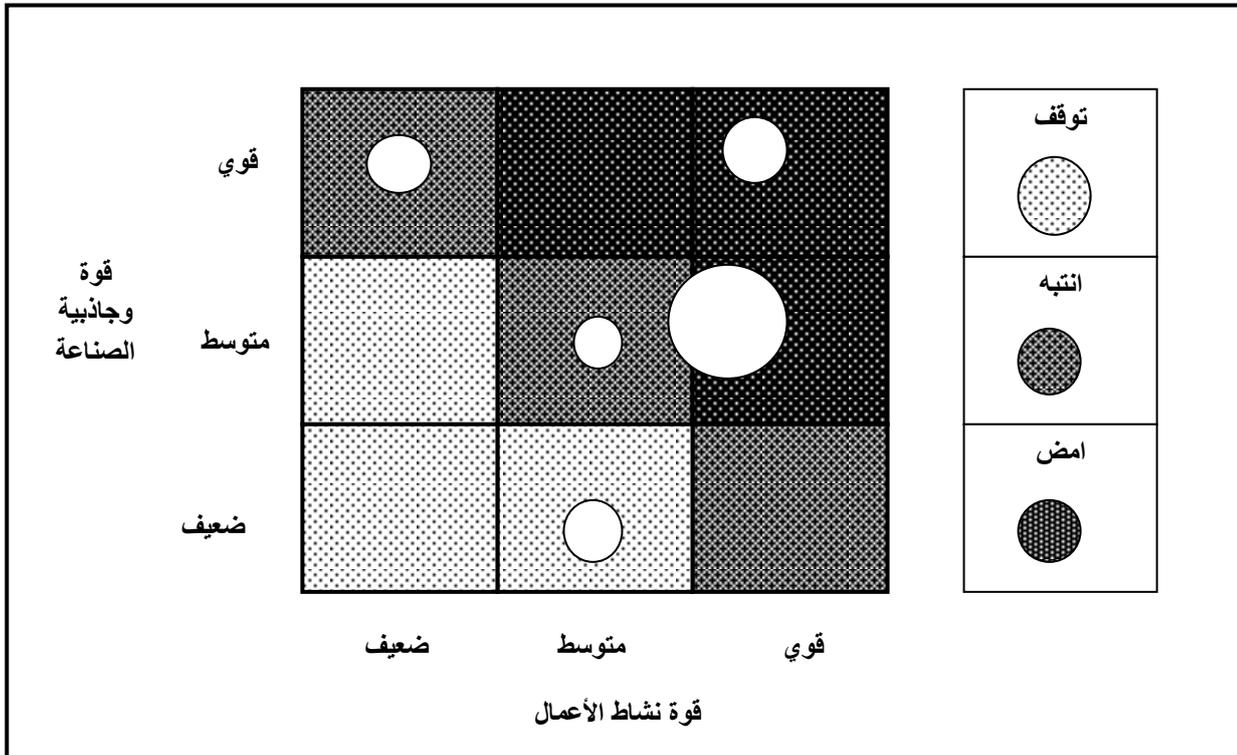
يتم تحديد قوة النشاط من خلال: حصة المنتج أو النشاط في السوق؛ موسمية مبيعات الشركة أو المنتج؛ نقاط القوة التي تتمتع بها الشركة مقارنة بمنافسيها؛ مدى استخدام الشركة للطاقة الإنتاجية؛ المهارات الفنية التي تملكها الشركة. إذ يتم تقييم هذه العناصر من خلال أهمية كل عنصر في مجال عمله وتقييم جودة العنصر حالياً.

أما درجة جاذبية الصناعة فيتم تحديدها من خلال: حجم السوق في الصناعة كلها؛ درجة الموسمية في نشاط الصناعة؛ درجة المنافسة في الصناعة؛ مدى استخدام الطاقة المتاحة في الصناعة؛ المهارات الفنية والتكنولوجية على مستوى الصناعة. ويتم تقييمها عن طريق بعد أهمية العنصر للصناعة وبعد تقييم جودة العنصر حالياً.

إن عملية تقييم كل من قوة النشاط وجاذبية الصناعة يتم التعبير عنها في شكل مصفوفة، ويتم استخدام دوائر للتعبير عن النشاط أو المنتج، وحجم الدائرة يعكس حجم حصة النشاط أو المنتج في الصناعة كلها.

يوضح الشكل التالي مثالا عن نموذج جنرال إلكتريك.

الشكل رقم (2.6): نموذج جنرال إلكتريك للإشارات الضوئية



النوع الثاني: على مستوى النشاط: ويعتمد على استخدام:

منحنى الخبرة Experience Curve

إذا كان مستوى النشاط أو المنتج أو الاستثمار له خبرة طويلة فيجب أن يجني ثمار ذلك. وهناك قاعدة تقول أنه عندما تزداد الخبرة تقل تكاليف الإنتاج والتسويق بنسبة قد تصل أحيانا إلى 30%.

حصة السوق Market Share

إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار ذو حصة سوقية كبيرة، فالمؤسسة لديها القدرة على أن تحقق تدفقا نقديا جيدا، والذي يمكن ان تستخدمه في بناء وتعزيز أنشطة جديدة ذات احتمالات قوية في النمو.

معدل النمو Growth Rate

إذا كان المنتج أو النشاط ذو معدل نمو مرتفع، فعلى المؤسسة محاولة الحصول على أكبر حصة من السوق لذا يتطلب منها إنفاق كبير على عدة أنشطة كالترويج لجذب المستهلكين، وقد ترى بعض المؤسسات أنها قد تقوم بتخفيض الأسعار من أجل الحصول على حصة أكبر في السوق

دورة حياة السلعة Product Life Cycle

تمر المنتجات بعدة مراحل خلال حياتها، تبدأ بمرحلة التقديم، ثم تنمو المبيعات شيئا فشيئا إلى أن تصل إلى مرحلة النضج، ثم تأتي مرحلة التشبع وبعدها مرحلة التدهور. ففي المرحلة التي تسبق بداية دورة حياة المنتج أي مرحلة تنمية الفكرة يجب الاهتمام بالبحث والتطوير، وفي مرحلة النمو لا بد بالاهتمام برفع كفاءة العمليات الإنتاجية والتسويقية، وإذ يتم الاعتماد على استراتيجيات التوسع، بينما في مرحلة النضج والتشبع فإن الاهتمام يكون عن طريق ولاء العملاء، ويتطلب ذلك الاهتمام بالتوزيع والترويج وخدمات ما بعد البيع، أي تبني استراتيجيات الاستقرار، أما في مرحلة التدهور فيتم استخدام استراتيجيات الانكماش المختلفة.

2. معايير الاختيار النهائي للاستراتيجيات

بعد تقييم البدائل الإستراتيجية من خلال استخدام أدوات مختلفة للتحليل، يتم إجراء تصفية نهائية ومراجعة نهائية للبدائل الإستراتيجية، وذلك من أجل الوصول إلى توليفة مثالية للاستراتيجيات. إذ تستخدم المؤسسة مجموعة من البدائل هي: الاستراتيجيات الماضية؛ مقدار القدرة على المخاطرة؛ التوقيت الملائم للإستراتيجية؛ الموارد المتاحة لدى المؤسسة؛ المشاكل الناتجة عن جوانب قصور في السياسة الداخلية للمؤسسة.

3. العوامل المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجيات

يساعد التحليل على تحديد جزء هام من الإستراتيجية، لكن الخيار الاستراتيجي قد يتأثر ببعض العوامل وهي: درجة الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلا؛ المخاطر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة مستقبلا؛ مقدار المبادأة من المديرين بتصرفات إيجابية؛ شكل الميزة التنافسية للمؤسسة مستقبلا.

2.1.6. البدائل الإستراتيجية

البدائل الإستراتيجية هي عبارة عن مختلف الخيارات المتاحة للمؤسسة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، إذ تقسم هذه البدائل إلى: استراتيجيات النمو؛ استراتيجيات الاستقرار؛ واستراتيجيات الانكماش.

1. استراتيجيات النمو Growth strategies

يقصد بإستراتيجية النمو زيادة وتطوير أعمال المؤسسة من حيث الكمية والنوعية، وذلك بالاعتماد على خصائص مواردها وقدراتها حتى تزيد دخل مبيعاتها وحجم أسواقها وعدد موظفيها بالإضافة إلى تحسينها لجودة منتجاتها وإحداث تحسينات في نوعية أعمالها. والهدف من النمو ليس الحصول على الفرص واغتنامها فقط ، بل يهدف النمو إلى التفوق على المنافسين، وقد تكون إستراتيجية النمو إما داخلية أو خارجية، فإستراتيجية النمو الداخلي عن طريق المحاولة النمو والتوسع في المجالات التشغيلية حتى تصمد أمام المنافسة، بينما إستراتيجية النمو الخارجي فتتم من خلال الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو الاندماج معها.

تتضمن إستراتيجية النمو عدة أنواع من الاستراتيجيات هي كالاتي:

✓ إستراتيجية التركيز Concentration Strategy

هي إحدى استراتيجيات النمو التي تلجأ فيها المؤسسة إلى التركيز على العملاء أو التركيز على المنتج أو التركيز على التكنولوجيا، ومن أهم مزايا هذه الإستراتيجية هو الحصول على التداؤب حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال. أما ما يعاب عليها هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانات المؤسسة.

✓ إستراتيجية التكامل Integration Strategy

تعتبر هذه الإستراتيجية إستراتيجية محبذة بمنظمات الأعمال لأنها تدر عليها أرباح إذا ما نفذت بطريقة فعالة وأنتت في إطار دراسات متكاملة، وهناك نوعين من التكامل هما:

• إستراتيجية التكامل العمودي Vertical Integration Strategy

تشير هذه الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المؤسسات تقتني هذه المدخلات من مؤسسات أخرى، وتظهر هذه الإستراتيجية من خلال السيطرة على المواد الأولية أو تسويق المنتجات تامة الصنع. ويوجد نوعين للتكامل العمودي هما:

إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي Forward-Vertical Integration Strategy

إذ يهدف هذا التكامل إلى الدخول في ميدان توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي Backward-Vertical Integration Strategy

ويقصد بهذه الإستراتيجية سيطرة المؤسسة على المواد الأولية، وهذا التكامل يمكن المؤسسة من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها.

• إستراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategy

يتم هذا النوع من التكامل عند دخول المؤسسة إلى ميادين أعمال جديدة، فتطرح منتجات جديدة إلى الأسواق نفسها أو تقوم ببيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة.

✓ إستراتيجية التنوع Diversification Strategy

يقصد بهذه الإستراتيجية أن تتوسع المؤسسة من خلال: تقديم منتجات جديدة؛ إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى العمليات الحالية. إذ تهدف المؤسسة إلى دخول مجالات أعمال معينة حتى يكون لها موقع تنافسي قوي. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختيار هذه الإستراتيجية: تنوع المخاطر؛ مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع؛ تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية؛ زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

• إستراتيجية التنوع المتمركز أو المتصل أو المترابط Related or Concentric Diversification Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المؤسسة الحالية في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق، إذ يسمح هذا النوع من الترابط إلى الاستفادة من التداؤب والتعاون بين مقومات الإنتاج، فمن خلال التنوع المترابط تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل على استقرار العائد والدخل.

• إستراتيجية التنوع غير المترابط Conglomerate Diversification Strategy

يحدث هذا النوع عندما تدخل المؤسسة إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية. وقد يعتمد على هذا النوع من التنوع للاستفادة من السمعة الحسنة للمؤسسة ومركزها التسويقي، وكذلك الاستفادة من مواردها المالية المتاحة.

2. استراتيجيات الاستقرار Stability Strategies

هذا النوع من الاستراتيجيات يستخدم إذا كانت المؤسسة تحقق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة، أو إذا كان الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة، وقد تعتمد المؤسسة هذا النوع من الاستراتيجيات إذا كانت لا تملك الموارد الكافية للتوسع في الأسواق، وتشمل استراتيجيات الاستقرار الأنواع التالية:

✓ إستراتيجية عدم التغيير No-Change Strategy

أي أن المؤسسة تقوم بتحقيق نفس معدلات النمو التي حققتها في السنوات السابقة، مع تكييف هذه الأهداف مع معدلات التضخم، وغالبا ما تركز المؤسسة على منبع واحد أو خط منتج واحد، تنمو ببطء ولكن عن طريق التغلغل في السوق والإضافة البطيئة لعدة منتجات أو إضافة أسواق جديدة. ويتم الاعتماد على هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها: إدراك الإدارة أن أداءها جيد، لذا تتبع نفس الأسلوب المستخدم في السنوات

السابقة، ولا تفكر في التغيير؛ قلة المخاطرة التي تتميز بها هذه الاستراتيجيات بسبب الخوف من الفشل عند إدخال تغييرات كبيرة.

✓ إستراتيجية النمو مع التآني Pause Strategy

بهذه الإستراتيجية تعمل المنظمات على تقليص مستوى أهدافها من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار حتى تركز على الكفاءة. إذ تعتمد على هذه الإستراتيجية عندما يرى المدراء أن المؤسسة تحتاج إلى فترة لالنتقاط الأنفاس وإعادة التوازن، ومن ثم الحاجة إلى ضبط والتحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة تمهيدا لإعادة النظر لوضع الإستراتيجية التي تساعد على فاعلية الأداء، كما قد تستخدم هذه الإستراتيجية لتقليل المخاطر الناتجة عن زيادة الضغط على المؤسسة، أو تستخدمها من أجل المحافظة على نصيبها في السوق.

✓ إستراتيجية الربح Profit Strategy

تنتهج المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف توليد النقدية، وقد استخدمت هذه الإستراتيجية مجموعة بوسطن الاستشارية. أي المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي تعتبر مصدرا للنقدية أكثر مما هي مستخدمة لها، وقد تقوم إدارة المؤسسة بالتضحية بالنصيب في السوق أو رفع الأسعار لتحقيق هذه الإستراتيجية. من خلال هذه الإستراتيجية يمكن تحويل بعض المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي كان ينظر لها على أنها متقدمة إلى منتجات ووحدات إنتاجية مربحة.

3. استراتيجيات الانكماش Retrenchment Strategies

تشير هذه الإستراتيجية إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه المؤسسة، إذ يتم إتباع هذا النوع من الاستراتيجيات عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، إذ تحاول الإدارة رفع الأداء من خلال تحقيق الكفاءة، كما تركز خياراتها على تحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي. إذ تهدف المرحلة الأولى من إستراتيجية الانكماش إلى خفض الحجم والكلف أما المرحلة الثانية فتهتم بدعم الاستقرار لضمان البقاء وتثبيت وضع المؤسسة عن طريق برامج التثبيت.

وتشمل إستراتيجية الانكماش عدة أشكال هي:

✓ إستراتيجية الالتفاف (التصويب) Turnaround Strategy

حسب هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتحسين كفاءة أداء عملياتها عندما تلاحظ اضطرابات، وتعتبر إستراتيجية مناسبة عندما تتعرض المؤسسة لمشكلات عامة كثيرة ومنتشرة ولكنها ليست خطيرة. إذ تتم هذه الإستراتيجية وفق خطوتين، الخطوة الأولى هي مرحلة الانكماش في النشاط من أجل تخفيض الحجم والتكاليف، بينما المرحلة الثانية هي التعزيز عن طريق وضع برنامج معين لتثبيت الاستقرار للمؤسسة في وضعها الجديد.

✓ إستراتيجية الشركة الأسيرة Captive Company Strategy

يقصد بهذه الإستراتيجية أن المؤسسة تباع معظم منتجاتها إلى زبون واحد. أي أنها تتخلى عن استقلالية التبادل بغرض تحقيق الأمان. فالمؤسسة الضعيفة لا تكون قادرة على القيام بإستراتيجية الالتفاف. تستطيع المؤسسة بهذه الإستراتيجية تخفيض نطاق أنشطتها الوظيفية مثل التسويق وبالتالي خفض التكاليف بشكل كبير.

✓ إستراتيجية البيع للغير Sell-Out/ Divestment Strategy

عندما تفشل المؤسسة في استخدام الإستراتيجيتين السابقتين تلجأ إلى هذا الخيار وهو أن يتم بيعها وبالتالي ترك الصناعة. وإستراتيجية البيع قد تكون ذات دلالة عندما تتمكن إدارة المؤسسة من الحصول على سعر جيد لحملة الأسهم أو المستثمرين وذلك عن طريق بيع المؤسسة ككل إلى مؤسسة أخرى.

✓ إستراتيجية التصفية Liquidation Strategy

تتمثل هذه الإستراتيجية في آخر حل أمام المؤسسة، إذ عندما تجد نفسها في وضع تنافسي سيء وفي صناعة ذات عملاء قليلون ومستقبل سيء فإن الإدارة لا يبقى أمامها سوى إنهاء أعمالها.

2.6. استراتيجيات الأعمال في ميادين النشاط

تقسم استراتيجيات الأعمال إلى صنفين رئيسين من الاستراتيجيات، الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية، وستتم دراسة كل من النوعين على حدى.

1.2.6. الاستراتيجيات التنافسية

يمكن للمؤسسة أن تتبع عدة استراتيجيات وتعتمد في اختيار إستراتيجيتها على الميزة التنافسية التي تملكها وكذلك نطاق السوق الذي سيتم استهدافه، فالمؤسسة يمكن أن تكسب عوائد مالية في بعض الأسواق أو في بعض الحالات، كما قد لا تحقق نجاح كبيرا في أسواق أخرى، والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها.

الشكل رقم (3.6): الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

Competitive Advantage		الميزة التنافسية	
التمايز Differentiation	التكلفة الأقل Lower cost	سوق مستهدف واسع	نطاق التنافس Competitive Advantage
إستراتيجية التمايز Differentiation	إستراتيجية الريادة في التكلفة Cost Leadership		
إستراتيجية التركيز على التمايز Differentiation Focus	إستراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	سوق مستهدف ضيق	

حسب الشكل السابق تتمثل الاستراتيجيات التنافسية في الأنواع التالية:

✓ إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership

إستراتيجية القيادة بالتكلفة تركز على الكفاءة من خلال الإنتاج بكميات كبيرة ومنتجات موحدة الخصائص، أي تستفيد المؤسسة من وفورات الحجم الكبير وآثار منحنى الخبرة. فالمنتجات تنتج بتكاليف منخفضة حتى تستطيع المؤسسة توسيع قاعدة عملائها. إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم التحكم في التكاليف بطريقة مستمرة، بالإضافة إلى الاهتمام بإيجاد مزيج تسويقي يدعم هذه الإستراتيجية، كما على المؤسسة أن تصل إلى موارد ومدخلات تسمح لها بتخفيض تكلفة الإنتاج، وحتى تضمن المؤسسة التطبيق الجيد لهذه الإستراتيجية يمكنها الاستفادة أيضا من: الرقابة الشديدة على التكلفة أي ضبط التكلفة؛ تصميم منتجات سهلة الصنع؛ الاعتماد المستمر على رأس مال غير مكلف؛ تقديم الحوافر على أساس الأهداف الكمية وليس النوعية؛ التأكد الدائم على إبقاء التكاليف في أدنى مستوياتها.

✓ استراتيجية التمايز Differentiation Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على عرض المنتجات بأسعار أعلى بقليل من أدنى الأسعار المطبقة، وعرض منتجات عصرية وجذابة، والاعتماد على شد انتباه العملاء من خلال تطبيق مزيج ترويجي متميز. أي أن هذه الإستراتيجية تعمل باستمرار على تحديد الأسواق المستهدفة وتطبيق سياسات ترويجية حتى تؤثر على العملاء وتجعل منتجاتها تتطابق مع توقعاتهم. فهذا النوع من الاستراتيجيات يركز على النوعية أكثر من السعر فالمؤسسة تستطيع تحقيق التفوق على منافسيها من خلال استغلال ولاء العملاء للعلامة فهذا هو الشيء الوحيد الذي يعمل على تخفيف حساسيتهم اتجاه أسعار السلع المعروضة.

✓ إستراتيجية التركيز Focus Strategy

تركز هذه الإستراتيجية على اختيار عدد قليل من الأسواق المستهدفة، كما يسمى هذا النوع من الاستراتيجيات بالإستراتيجية المتخصصة. فالمؤسسة تركز جهودها التسويقية على قطاع سوقي واحد أو اثنين بمزيج تسويقي متخصص لتلبية احتياجات العملاء بأفضل طريقة ممكنة. المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تركز على الفعالية بدل الاعتماد على الكفاءة، فالفعالية تكون مناسبة أكثر للمؤسسات الصغيرة نسبيا ويمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة. يمكن استخدام هذه الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التي لا تتوفر على بدائل كثيرة أو التي تتوفر على منافسة أضعف. إستراتيجية التركيز تهتم كثيرا بالشرائح المستهدفة وتختار طريقة استهداف السوق عن طريق نوعية المستهلك إذ تقوم بالمفاضلة بين التركيز مع التمايز أو التركيز مع تخفيض التكلفة.

ويتم تطبيق إستراتيجية التركيز من خلال استخدام أحد البديلين:

• **التركيز مع خفض التكلفة Cost Focus**

ويقصد بهذه الإستراتيجية الاعتماد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشتريين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع سوقي صغير وليس السوق ككل، فعند تبني هذه الإستراتيجية تعتمد المؤسسة على التكلفة المنخفضة.

• **التركيز مع التمايز Differentiation Focus**

وهي إستراتيجية تعتمد فيها المؤسسة على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم، فتعتمد المؤسسة على التمايز في منتجاتها من أجل خلق الولاء لعلامة منتجاتها.

2.3.6. الاستراتيجيات التعاونية

يتم استخدام الاستراتيجيات التعاونية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بالتعاون مع مؤسسات أخرى، ويتضمن هذا النوع من الاستراتيجيات يتضمن شكلين هما:

✓ **إستراتيجية التواطؤ أو التآمر Collusion**

يتمثل مضمون هذه الإستراتيجية في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض المنتجات المطروحة في السوق ورفع الأسعار بهدف زيادة الأرباح وفقاً للتحكم في آلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب، وقد يكون التعاون سري أو صريح. تكون هذه الإستراتيجية ناجحة بتوفر جملة من الشروط هي: توفر عدد صغير من المنافسين المعروفين؛ وجود مؤسسة واحد ترغب بأن تكون الرائدة في مجال السعر؛ وجود عوائق تمنع الدخول إلى هذه الصناعة؛ عدم اختلاف التكاليف بين المؤسسات.

✓ **التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances**

هو التحالف بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة. فقد تكون التحالفات لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة أو تمتد لأجل طويل، وقد ينتهي بالاندماج Merger بين المؤسسات. وتوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسات إلى إنشاء التحالفات الإستراتيجية من بين هذه الأسباب: الحصول على التكنولوجيا لتسهيل العملية الإنتاجية؛ الحصول على منافذ تسويقية جديدة؛ خفض المخاطر المالية؛ تحقيق المزايا التنافسية.

3.6. الاستراتيجيات الوظيفية

يتم تحديد الاستراتيجيات الوظيفية عبر الخطوات التالية: الاسترشاد بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة لتحديد المتطلبات الأساسية للإستراتيجية الوظيفية؛ تذكر الدور الرئيسي الذي ستؤديه كل إستراتيجية وظيفية حسب مجال

تخصصها في تحقيق الميزة التنافسية؛ الاسترشاد بإستراتيجية وحدة النشاط لتحديد المتطلبات الأساسية للإستراتيجية الوظيفية؛ تحديد المجالات الوظيفية الإستراتيجية محور الاهتمام؛ تفهم الاتجاهات الحرجة في الصناعة مواقع المنافسين الرئيسية حاليا ومستقبلا؛ جمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بكل وظيفة؛ اتخاذ مجموعة القرارات الإستراتيجية التي تساعد على بناء مهارات معينة في كل مجال وظيفي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية؛ إعداد برامج التصرف العريضة والمحددة، الموازنات ومؤشرات الأداء الإستراتيجي لكل وظيفة. ويمكن توضيح أنواع الإستراتيجيات الوظيفية كما يلي:

1. إستراتيجية التمويل Financial strategy

تشمل إستراتيجية التمويل اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها الكلية. ويمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمؤسسة ميزة من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، وكذلك المرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم الكافي الذي تحتاجه إستراتيجية الأعمال. فالهدف من الإستراتيجية المالية هو تعظيم القيمة المالية للمؤسسة وتحقيق التوازن في ميزانيتها والمحافظة على السيولة والتدفق النقدي للمؤسسة أو وحدة الأعمال.

2. إستراتيجية البحث والتطوير Research & Development Strategy

يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على القضايا الخاصة بتحسين خصائص السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية. وتتعامل مع المزيج المناسب لأنواع المختلفة من البحوث والتطوير (أساسية خاصة بالمنتج خاصة بالعمليات الصناعية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، فتوقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة مهم جدا إذ يجب اختيار التوقيت المناسب. ومن أهم الاختيارات الإستراتيجية الهامة التي تقوم بها المؤسسة هنا هو هل تكون المؤسسة رائدة في التكنولوجيا Technological Leader، أي تقوم بإنتاج منتجات يصعب تقليدها من طرف المنافسين؟ أم تكون تابعة تكنولوجيا Technological Follower، أي تقوم بتقليد منتجات المنافسين؟

3. إستراتيجية الشراء Purchasing strategy

تركز هذه الإستراتيجية على الحصول على المواد الخام، والأدوات والتسهيلات اللازمة للعمليات الإنتاجية. كما يندرج ضمن هذه الإستراتيجية الاهتمام بمصادر التوريد من حيث الاختيار والعلاقة معهم والتفاوض معهم لتوفير احتياجات ومستلزمات العملية الإنتاجية بالموصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت والمكان المناسبين. ومن أهم الخيارات التي تدخل ضمن هذه الإستراتيجية كل ما يتعلق بالموردين من حيث الاعتماد على أكثر من مورد، أم مورد وحيد، أم التوريد المتوازي Parallel Sourcing.

4. إستراتيجية الموارد البشرية Human resource strategy

تعتبر هذه الإستراتيجية مهمة جدا ولا يمكن الاستغناء عنها، لأنها تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة. وتتمثل مساهمات هذه الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة بتوفير مهارات عالية وبتكلفة مناسبة. كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلا تشجيع فرق العمل الجماعية Work Teams لزيادة الإنتاجية والجودة. وبغرض تحقيق أهداف إستراتيجية الريادة بالتكلفة تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام العمالة المؤقتة. كما تهتم المؤسسات أيضا بالحصول على هيكل عمالة متنوع من حيث الخصائص الديموغرافية.

5. إستراتيجية نظم المعلومات Information Systems Strategy

بهذه الإستراتيجية تركز المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات، ومن ثم دعم الميزة التنافسية للمؤسسة. وفي الوقت الحاضر تستخدم نظم المعلومات على نطاق واسع في مجالات الإنتاج وخدمة العملاء والإدارة وكذلك الحفظ والتوثيق، والتنبؤ بالمبيعات، والرقابة على الجودة، وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها. فهذا النوع من الاستراتيجيات الوظيفية أصبح من ملامح التميز التنافسي للمؤسسات.

6. إستراتيجية التسويق Marketing strategy

تتمثل إستراتيجية التسويق في تحديد وتوقع وكذلك خلق منتجات لتلبية وإشباع حاجات العملاء، وذلك من خلال عدة وظائف هي: تحليل العملاء؛ بحوث التسويق؛ تحليل الفرص؛ تخطيط المنتجات؛ بيع المنتجات بالاعتماد على الترويج؛ التسعير؛ التوزيع. فالمؤسسة تقوم بتحليل عملائها لتحديد احتياجاتهم بطريقة دقيقة وقد تلجأ لبحوث التسويق لمعرفة هذه الحاجات، كما تقوم بتحديد الأسواق المستهدفة من خلال استخدام تجزئة السوق ثم استهداف الأسواق التي تراها مربحة لها وتحاول التموّج فيها. فالمؤسسات تقوم بتطوير منتجاتها من خلال التعرف على الحاجات الفعلية لعملائها ومعرفة توجهاتهم السلوكية، وتتبع سياسة التسعير التي تراها مناسبة فقط تعتمد سياسة التغلغل أو سياسة قشط السوق بحسب الأهداف التي تريد تحقيقها، كما تقوم بالاعتماد على المزيج الترويجي الذي يتناسب مع السوق المستهدف وتختار سياسة التوزيع المناسبة، إذ يمكن أن تعتمد على التوزيع المباشر لمنتجاتها أو تعتمد على وسطاء لتوزيع منتجاتها.

7. إستراتيجية العمليات الإنتاجية Operations Strategy

إن لتحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات يتوجب على مدير العمليات اتخاذ أنواع عديدة من القرارات التي تخدم أهداف المؤسسة الطويلة الأجل، وهذا ما يعرف بإستراتيجية العمليات والتي تمثل النمط الإجمالي للقرارات والأفعال التي تصوغ دور وأهداف ونشاطات العمليات بما يمكنها من تقديم الدعم والمساهمة لإستراتيجية الأعمال في المنظمة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية. وتشمل إستراتيجية العمليات الإنتاجية ما يلي: تحديد نوع عملية التحويل؛ تحديد الطاقة الإنتاجية بتحديد حجمها وتقدير موقعها؛ تحديد حجم المخزونات وتصميم نظام للتخزين؛ كذلك تخطيط الجودة ووضع معايير لها وتنظيم إدارة الجودة.