

المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة

أولاً) مفهوم الخيارات الاستراتيجية :

الخيارات الاستراتيجية هي الاتجاهات والأساليب البديلة المتاحة لصياغة استراتيجية المنظمة، من الناحية النظرية، هناك عدد كبير جداً من الخيارات المتاحة لأي منظمة، وربما يفوق قدرتها على التعامل معها، فالخيارات هي بدائل ولكي تنجح أي منظمة من الضروري اتخاذ الخيارات الاستراتيجية الصحيحة.

ويمكن تعريف الخيارات الاستراتيجية (Strategic Options) على أنها مجموعة البدائل طويلة الأجل التي تتاح أمام المنظمة والتي يمكن أن تتخذها لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية في ظل الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها. تمثل هذه الخيارات القرارات الكبرى المتعلقة بتوجهات المنظمة المستقبلية مثل الدخول إلى أسواق جديدة، تطوير منتجات، تحالفات استراتيجية، تنوع الأنشطة، أو حتى الانسحاب من مجالات معينة.

ثانياً) مستويات الخيارات الاستراتيجية:

تواجه المنظمات العديد من الظروف والوضعيات التي تجعلها أمام بدائل عديدة من الخيارات الاستراتيجية، يمكن تلخيص أنواع الخيارات الاستراتيجية في الجدول التالي:

أساس التصنيف	الأنواع
المستويات الادارية للمنظمة	-مستوى المنظمة أو الشركة (Corporate Level) -مستوى وحدات الأعمال (Business Level) -المستوى الوظيفي (Functional Level)
مراحل دورة حياة الأعمال	-مرحلة الدخول/المقدمة: استراتيجية اختراق السوق -مرحلة النمو: استراتيجية النمو/التوسع -مرحلة النضج: استراتيجية الاستقرار -مرحلة التراجع: استراتيجية التقشف/التحول/ الحصاد
التوجه التنافسي	-الاستراتيجيات التنافسية: قيادة التكلفة، التميز، التركيز -استراتيجيات التعاون: المشروع المشترك، الاندماج والاستحواذ، التحالف الاستراتيجي

ثالثاً) أنواع الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تصنيف الاستراتيجيات المؤسسية التي يمكن للمنظمة اعتمادها إلى أربع فئات رئيسية: استراتيجية الاستقرار، استراتيجية النمو (التوسع)، استراتيجية التقليل، استراتيجية الدمج.

1) استراتيجية الاستقرار:

تهدف المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية لحماية مصالحها ونقاط قوتها الحالية من خلال السعي لتحقيق أهداف واضحة ومُجرّبة من قبل، مع الاستمرار في مسار النشاط الحالي، والحفاظ على الكفاءة التشغيلية بشكل مُستدام، ومحاولة ترسيخ المكانة الرائدة التي وصلت إليها المنظمة مع تحسين عوائد الموارد المُستثمرة في العمل.

تُواصل العمل في نفس الأسواق أو أسواق مُشابهة، وتُقدّم منتجات وخدمات مُماثلة.

يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية عند وصول المنتج إلى مرحلة النضج في دورة حياته، وعندما تكون البيئة التي تعمل فيها المنظمة مستقرة نسبياً، مع شعور الموظفين بالارتياح للوضع الراهن، إذ ينطوي على تغييرات ومخاطر أقل، أو بعد مرحلة التوسع السريع، قد ترغب الشركة في تحقيق الاستقرار وتوطيد نفسها.

وتعتبر استراتيجية الاستقرار استراتيجية آمنة تحافظ على نفس الأعمال، ونفس وضعية المنتج والسوق، ونفس مستوى الجهد المبذول حالياً. حيث لا تتطلب استثمارات جديدة كبيرة، عند اختيار هذه الاستراتيجية يمكن للمنظمة التركيز على مواردها وأعمالها/منتجاتها وأسواقها الحالية، مما يؤدي إلى بناء وتعزيز كفاءة أنشطتها الأساسية.

2) استراتيجية النمو (التوسع):

استراتيجية النمو هي أحد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات بهدف زيادة حجم أنشطتها، وتوسيع أسواقها، وتعزيز قدراتها التنافسية. وتمثل هذه الاستراتيجية خياراً طويلاً الأمد تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق التوسع سواء على مستوى المنتجات، الأسواق، أو القدرات التشغيلية.

تهدف هذه الاستراتيجية لإعادة تعريف الأنشطة من خلال توسيع نطاق أعمال المنظمة وزيادة الاستثمار فيها بشكل كبير، وتُعتبر ضرورية عندما تتطلب البيئة زيادة وتيرة النشاط أو عندما يشعر الاستراتيجيون بارتياح أكبر تجاه آفاق النمو الناتجة عن التوسع، كما يتم اللجوء إليها عندما يؤدي التوسع إلى سيطرة أكبر على السوق في مواجهة المنافسين، و عندما يمكن تحقيق مزايا من منحى الخبرة وحجم العمليات.

وعلى عكس استراتيجية الاستقرار التي تكون فيها الأرباح محدودة، فإن استراتيجية تكون عالية الأرباح. كما أنهما متضادان فيما يتعلق بالمخاطر، وتسهل هذه الاستراتيجية نمو الأعمال وعملية تجديد المنظمة من خلال استثمارات جديدة وأعمال /منتجات

/أسواق جديدة، وهي استراتيجية متعددة الاستخدامات يمكن للمنظمة التي تختارها أن تُنشئ العديد من البدائل ضمن الاستراتيجية من خلال تغيير مقترحاتها المتعلقة بالمنتجات والأسواق والوظائف واختيار الأنسب لها.

1-2: دو افع تبني استراتيجية النمو (التوسع):

- تحقيق وفورات الحجم
- زيادة الحصة السوقية والهيمنة التنافسية.
- الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- رفع قيمة المؤسسة السوقية.
- تحقيق عوائد أكبر للمساهمين.
- تجنب مخاطر الركود أو التراجع.

2-2: أنواع استراتيجية النمو (التوسع) :

يمكن للمنظمة تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال توجيهين:

أ: استراتيجيات النمو (التوسع) الداخلي: هي استراتيجية تعتمد على الإمكانيات الذاتية للمنظمة لتحقيق التوسع، دون الحاجة إلى الاندماج أو الاستحواذ أو الشراكة مع كيانات خارجية، يتم النمو هنا من خلال الاستثمار في الموارد الداخلية مثل الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، وتوسيع قاعدة العملاء، يمكن تحقيق النمو الداخلي عبر خيارين هما:

❖ النمو من خلال التكتيف: هو نوع من النمو يتحقق من خلال تعميق وجود المنظمة داخل أنشطتها وأسواقها الحالية، أي من خلال استغلال الموارد والفرص القائمة دون تغيير جوهري في طبيعة الأعمال، وينقسم حسب مصفوفة أنسو إلى:

1. اختراق السوق (Market Penetration): زيادة الحصة السوقية من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية.

2. تطوير السوق (Market Development): تقديم المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة جغرافية أو ديموغرافية.

3. تطوير المنتج (Product Development): تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية.

❖ النمو من خلال التنوع: هي استراتيجية نمو تعتمد على دخول المنظمة في إلى أنشطة أو أسواق جديدة من خلال التكامل الأفقي أو التكامل العمودي في بعض الأنشطة سواء كانت ذات صلة بها (تنوع مرتبط) أو أسواق جديدة تختلف عن نشاطها الأساسي (تنوع غير مرتبط). بهدف تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على منتج أو سوق واحد.

أ: استراتيجيات النمو (التوسع) الخارجي:

عندما تُفكر المنظمة في التنوع من خلال التحالف مع جهات خارجية، بدلاً من النمو الداخلي، يُطلق على ذلك اسم النمو الخارجي، وهي أحد المسارات التي تتبعها المنظمات لتحقيق التوسع السريع من خلال التفاعل مع كيانات خارجية ويمكن تصنيفها كما:

❖ التوسع من خلال عمليات الاندماج: هو توحيد شركتين أو أكثر لتشكيل كيان اقتصادي وتنظيمي جديد بغرض تحقيق

وفورات الحجم وتوسيع الحصة السوقية وتقليل المنافسة، وتتمثل أنواعه في:

- الاندماج الأفقي: يخص اندماج منظمة تعمل في نفس القطاع مع منافس مباشر
- الاندماج الرأسي هو اندماج منطمتين تعملان في نفس الصناعة، ولكن في مراحل مختلفة من نظام الإنتاج أو التوزيع .
- الاندماج المشترك: ترتبط منطمتان أو أكثر بشكل أو بآخر بعمليات الإنتاج
- الاندماج التكتلي: اندماج يحدث بين منظمات تنتمي إلى قطاعات اقتصادية غير متشابهة، ويهدف إلى تنويع الأنشطة وتقليل المخاطر.

❖ التوسع من خلال التحالفات الاستراتيجية: التحالف الاستراتيجي هو علاقة بين شركتين أو أكثر يُمكن لكل منهما من تحقيق

أهداف استراتيجية محددة لا يمكن لأي منهما تحقيقها بمفرده، حيث حافظ الشركاء الاستراتيجيون على وضعهم ككيانات مستقلة ومنفصلة، ويتشاركون المنافع والسيطرة على الشراكة، كما يتشاركون المخاطر ويواصلون تقديم مساهماتهم للتحالف حتى إنهائه، وغالبًا ما تُنشأ التحالفات الاستراتيجية في السوق العالمية بين شركات مقرها في مناطق مختلفة من العالم.

3) استراتيجية الانكماش (التقليص): استراتيجية الانكماش هي نهج تتبناه المنظمات عندما تواجه مشكلات داخلية أو خارجية

تهدد استمراريتهما أو ربحيتهما، وتتمثل في تقليص حجم العمليات، أو تخفيض التكاليف، أو الانسحاب من أسواق أو أنشطة معينة بهدف إعادة التوازن وتحقيق الاستقرار، وتُعد استراتيجية دفاعية تُستخدم في مراحل الأزمات أو الانكماش الاقتصادي أو ضعف الأداء المؤسسي،