

المحاضرة الخامسة

الفجوة التسويقية و البدائل الاستراتيجية

البدائل الاستراتيجية

البدائل الاستراتيجية

الفجوة الاستراتيجية

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند
المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات

استراتيجية النمو والتوسع

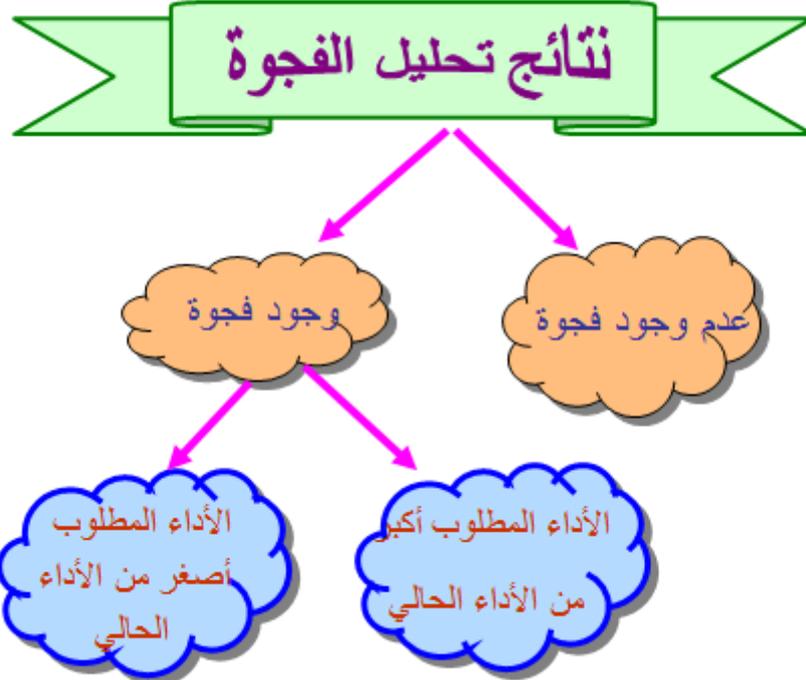
استراتيجية الإبقاء على الوضع الراهن

نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية

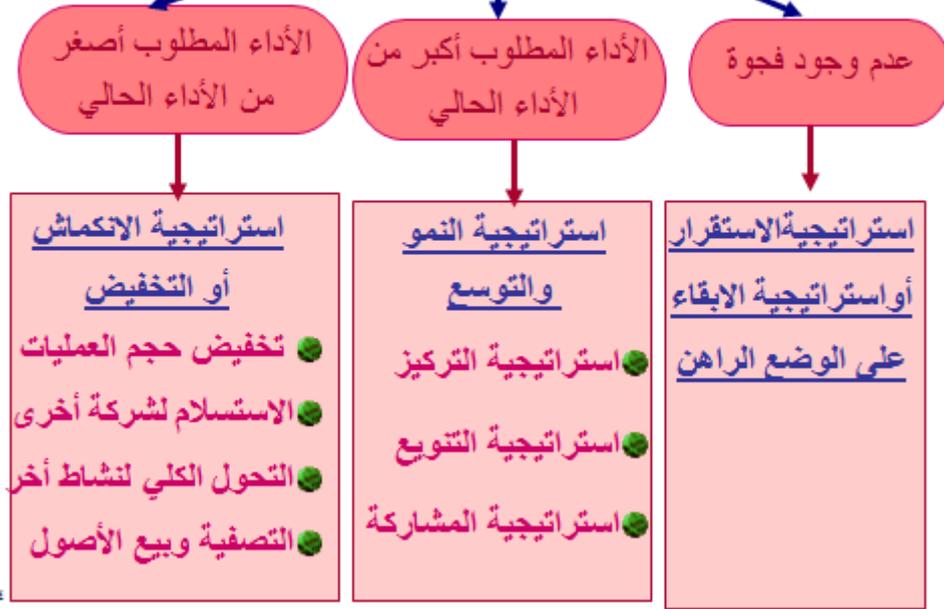
استراتيجية الانكماش

الفجوة الاستراتيجية

هي الفجوة القائمة بين أداء المنظمة في الفترة الحالية والأداء المطلوب مستقبلا في ضوء الأهداف التي حددتها، أي مقارنة الأداء من خلال البيانات التي تستخدم في مراجعة الأداء مع متطلبات تنفيذ الأهداف، أي ما هي المسافة التي تفصل بين الوضع الراهن والوضع المرغوب فيه، وهذا ما يعرف بتحليل الفجوة.



البدائل الاستراتيجية



مفهوم البدائل الاستراتيجية وأهميتها :

بعد وضع الاهداف الاستراتيجية و تحديد رسالة المنظمة، وما شُخص من عوامل بيئية وتحديد الفرص و التهديدات، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية و دراستها لاختيار البديل المناسب. على سبيل المثال، شركة تعمل في مجال بيع الاجهزة الكهربائية مثل الكاميرات و الموبايلات وغيرها، ومن خلال دراسة السوق و المنافسين لاحظت ضعف قدرتها على المنافسة في مجال بيع الكاميرات، وتبين لها أن هناك اجيالا جديدة من الموبايلات التي قد تحل محل الكاميرات التقليدية، هذه الشركة قد تدرس بدائل استراتيجية مثل:

- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في مجال بيع الموبايلات عن طريق تقديم خدمة فنية عالية و الإبقاء على الكاميرات.

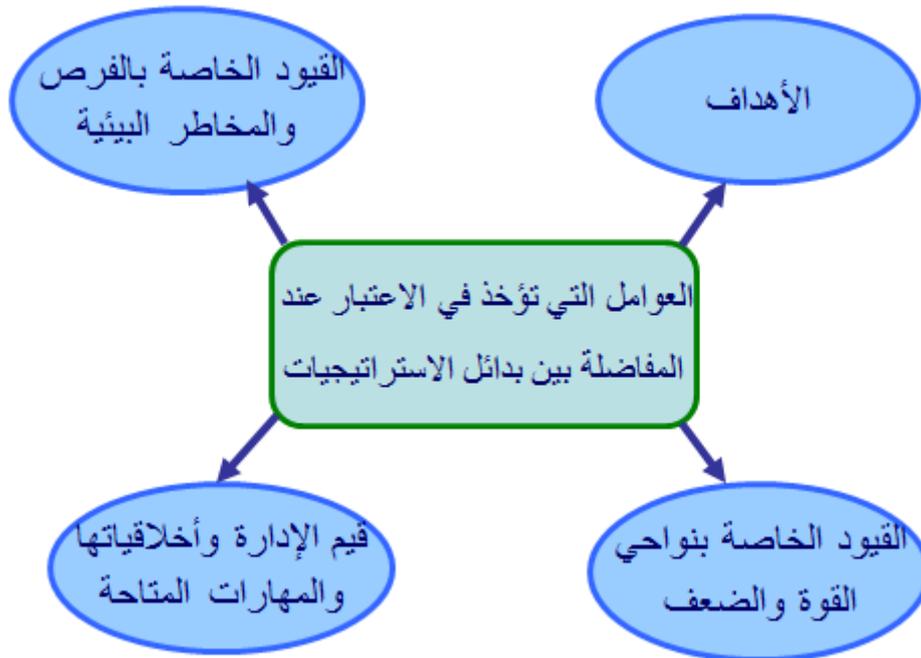
- ترك تجارة الكاميرات و التخصص نهائيا في الموبايلات .

- الابقاء على الوضع الحالي .

الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة :

تقوم الادارة العليا في المنظمة بمناقشة البدائل المتاحة على المستوى الكلي بما يساعد على اختيار البديل الافضل، ويطلق على البدائل ايضا اسم استراتيجيات التوجه لانها تحدد اتجاه سير عمليات المنظمة و انشطتها. ولاختيار الاستراتيجية الانسب، ينبغي على المنظمة أن تجيب على عدد من التساؤلات منها :

- هل ستستمر المنظمة في نفس مجالات الاعمال الحالية أم انها ستتحول لأعمال أخرى كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع حصص في السوق ؟
- هل تتوافر أمام المنظمة الفرص المناسبة للتوسع و النمو أم أنها ستستمر بأعمالها كما هي دون تغيير ؟
- هل يجب أن تنمو من خلال التوسع في الاسواق أم المنتجات ؟
- هل يجب على المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة و فعالية في مجال الاعمال الحالية ؟



وبشكل عام، فإن الاستراتيجيات العامة للمنظمة تتألف من توجهات يطلق عليها أحيانا (الاستراتيجيات الكبرى) وهي :

أ- استراتيجية النمو والتوسع .

ب- استراتيجية التنوع .

ج- استراتيجية الاستقرار

د- استراتيجية الانكماش .

هـ - الاستراتيجية المركبة .



أ- استراتيجية النمو والتوسع :

ويتم ذلك عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق،

وتعد استراتيجية النمو من أكثر استراتيجيات التوجه من

حيث الاستخدام وخاصة في ظل اضطراب الصناعات المتسمة

بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الاستراتيجيات المستقرة خلالها، لذا فإن استراتيجيات النمو هي

السبيل الوحيد للبقاء .

ب- استراتيجية التنوع :

من خلال تقديم عدد من المنتجات / الخدمات الجديدة،

أو التوسع لأسواق جديدة إضافة للأسواق الحالية للمنظمة،

أو إضافة بعض عمليات الانتاج الجديدة ودخول المنظمة في بعض

مجالات الاعمال التي تختلف طبيعتها عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حاليا وزيادة انتشارها عما

هي عليه في الوضع الحالي .



ويمكن تصنيف استراتيجيات التنوع الى ثلاثة مجموعات أساسية هي :

- التنوع المترابط و التنوع غير المترابط .

- التنوع الداخلي و التنوع الخارجي .

- التنوع الافقي و التنوع الرأسي .



١- التنوع المترابط و التنوع غير المترابط :

- عندما تتوسع المنظمة و عملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنوع المترابط ، (كأن تقوم منظمة تعمل في مجال الالبسة بإنتاج الاحذية) مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والامكانيات و التكنولوجيا، و الاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة كتوزيع المخاطر و تنوع مصادر الدخل . / إلا أنه يعاب عليها عدم توافر القدرات و المهارات الفنية و الادارية في بعض الاحيان، و عدم ملاءمة الاسواق و التكنولوجيا المتاحة / .
- أما التنوع غير المترابط فإنه يحدث عندما تتحول المنظمة الى مجالات و أنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، و من أمثلة ذلك قيام Microsoft لصناعة البرمجيات بالدخول الى سوق العاب الفيديو من خلال منتجها (X – box) و قيام شركة Disney لافلام الكرتون بالدخول الى سوق الالعاب. و قد تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية لعدم توافر امكانية التوسع في خطوط انتاجها الحالية بسبب تراجع الطلب على منتجاتها و للاستفادة من مواردها المالية و سمعتها و مركزها التسويقي و لتحسين ربحيتها و كسب العملاء الجدد. إلا أنه يعاب عليها التشتت الذي قد تنسم به عمليات و أنشطة المنظمة .

٢- التنوع الداخلي و التنوع الخارجي :

- التنوع الداخلي :

تقوم استراتيجية التنوع الداخلي على دخول المنظمة في بعض مجالات الاعمال الجديدة و التي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات عملها الحالية و ذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها و باعتمادها على مواردها الخاصة. كالتوسع في المنتجات وذلك بتقديم المنظمة منتجات جديدة الى جانب منتجاتها القديمة بحيث تستفيد من سمعتها، ومنم منافذ التوزيع المتوافرة لديها في تسويق المنتجات الجديدة، و على التوسع في الاسواق الذي يتحقق عن طريق البحث عن مستهلكين جدد في السوق المحلي من خلال ايجاد استخدامات جديدة لنفس المنتج .

اشكال التنوع الداخلي :

- تقديم المنتج نفسه لنفس السوق .
- تقديم المنتج نفسه لاسواق جديدة .
- تقديم منتج جديد لنفس السوق .
- تقديم منتج جديد لاسواق جديدة، وهو الشكل الاقل استخداما نظرا لما يحيط به من مخاطر وما يتطلبه من امكانيات و استثمارات و جهود كبيرة .

- التنوع الخارجي :

أما التنوع الخارجي فهو يحدث عندما تقوم المنظمة بالدخول الى مجالات اعمال جديدة - عادة ما تكون مترابطة - ولكن عن طريق شراء بعض المنظمات الأخرى أو الاندماج معها.

اشكال التنوع الخارجي :

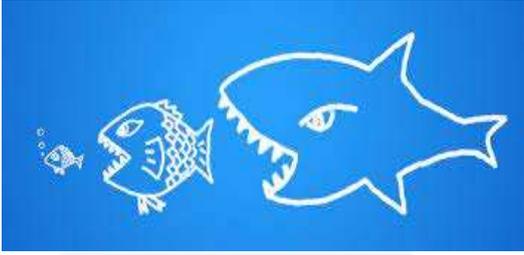
- الاندماج (Mergers) و الاستحواذ (Acquisition) :
ويحدث الاندماج (Mergers) عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتهما لتكون منظمة واحدة ، والتي قد تأخذ اسما جديدا قد يكون دمجا لإسميهما كما حدث عن اندماج شركتي Sony و Ericsson



Sony Ericsson

ليصبح اسم الشركة الجديدة SonyEricsson وعادة ما تكون المنظمات المندمجة مع بعضها ذات احجام متقاربة أو متشابهة .

- ويعد الاستحواذ (Acquisition) الشكل الثاني من أشكال التنوع الخارجي .
و يحدث هذا الشكل عندما تفقد المنظمة التي تم الاستحواذ عليها كيانها و تذوب في كيان الشركة المستحوذة التي قد تقوم بتحويل أصول المنظمة المستحوذ عليها الى وحدة عمل تابعة لها ، أو قد تحتفظ بها كوحدة استراتيجية مستقلة في اطار الشركة الام، و يحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم منظمة كبيرة بشراء منظمة أخرى صغيرة الحجم .



٣- التنوع الافقي و التنوع الرأسي :

- التنوع الرأسي :

عندما تقوم المنظمة بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذ توزيع تابعة لها . ومن هنا فالنمو الرأسي يتحقق من خلال ما يعرف بالتكامل الرأسي و الذي يأخذ أحد شكلين هما :

- أ- **التكامل الخلفي :** في حال امتلاك الشركة كل أو بعض مصادر التوريد التي تتعامل معها (كما تملك شركة تعمل في صناعة المشروبات الطبيعية لمزارع الفاكهة التي تحتاجها كمواد أولية لعملياتها، أو امتلاك شركة تعمل في مجال الالبان والاجبان لمزارع أبقار خاصة بها).
- ب- **التكامل الامامي :** في حال امتلاك كل أو بعض منافذ وقنوات التوزيع التي تستخدمها لتوزيع منتجاتها (كأن تقوم شركة تصنيع سيارات بشراء شركة معارض لبيع السيارات)

- التنوع الافقي :

فإنه يحدث من خلال امتداد منتجات المنظمة الى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة المنتجات و الخدمات التي تقدمها للأسواق الحالية ، مثال ذلك قيام شركة WorldCom التي كانت تعمل في خدمات التلفزيونات بين المدن ، بعملية تكامل أفقي ، حيث اشترت شركات اتصالات تعمل في خدمات الانترنت والاتصالات اللاسلكية والاتصالات الدولية .



المحاضرة السادسة

البدائل الاستراتيجية وأهميتها - ٢ - تابع



ج- استراتيجية الاستقرار:

وتسمى أيضا باستراتيجية النمو المحدود، وهي أفضل البدائل لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة غير مضطربة .



ووفقا لها تسعى المنظمة للاستقرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا،

من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية دون إحداث أي تغيير

جوهري في توجهها الاستراتيجي .

١- اسباب اتباع استراتيجية الاستقرار:

- رغبة اصحاب المنظمات الصغيرة الناتجة في النمو المتدرج حتى تتاح لها فرصة مراجعة و تقدير أعمالهم، حتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات .
- الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة .
- محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو .
- عدم توافر القدرات و المهارات الإدارية القادرة على قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع .

٢- مخاطر اتباع استراتيجية الاستقرار:

- احتمالات تغيير البيئة ، وحاجات و متطلبات المستهلكين .
- عدم قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المختلفة .
- احتمالات هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي بالمنظمة .

ومن استراتيجيات الاستقرار الأكثر استخداماً :

- استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن (استراتيجية عدم التغيير) :
تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها بخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء والأهداف تبقى نسبياً بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يبقى على مستواه السابق.

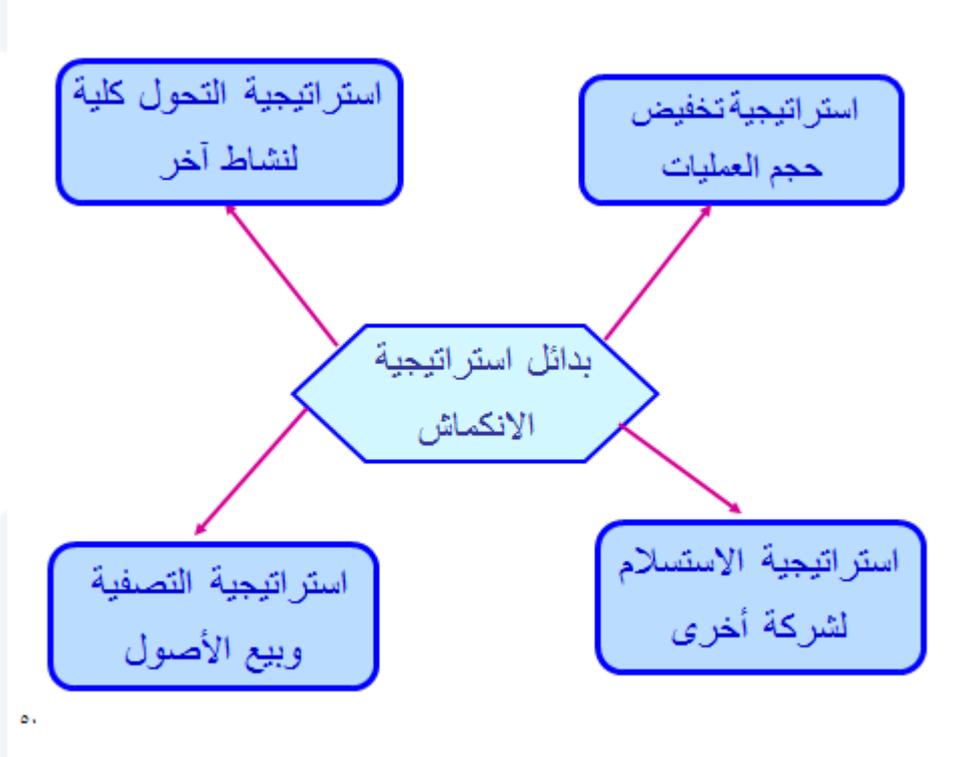
مخاطر اتباع استراتيجية الإبقاء على الوضع الراهن



د- استراتيجيات الانكماش :

عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً فلا بد من اتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات الى المخاطرة .





١- استراتيجية التخفيض:

تعمل المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية على إلغاء بعض الوحدات الانتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدل أقل .

ومن اهم العوامل التي تدفع المنظمات لاتباع استراتيجية التخفيض : كساد في السوق و انخفاض الطلب على المنتجات او تغير الانماط الاستهلاكية ، وعدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة بالسوق .

على سبيل المثال : قامت شركة Honda بتخفيض انتاجها وعملت على تقليص تكاليفها بالحد الاقصى نتيجة للزلزال الذي أصاب اليابان وبسبب الاسباب الاخرى المذكورة اعلاه .



٢- استراتيجية التحول لنشاط آخر:

عندما يتراجع مجال الأعمال الذي تعمل به المنظمة بحيث لا يتيح لها تحقيق طموحاتها في الأرباح و التوسع، وعندما تجد المنظمة مجالاً آخر تتوافر فيه فرص جذابة بالنسبة لها ، فإنها تقوم بتغيير عملياتها و التحول للعمل في المجال الجديد إما كلياً او جزئياً بحيث تحتفظ بمجال عملها القديم و لكن بقدر محدود مع التركيز على العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسي لها .

مبدرات اتباع استراتيجية التحول كلية لنشاط آخر

- ♥ انخفاض عائد العمليات بصورة ملحوظة.
- ♥ وجود فرص متاحة في مجالات أخرى جذابة للمنظمة وتمثل وضعاً أفضل لها.
- ♥ تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات.
- ♥ عندما يتوافر لدى المنظمة فريق إداري يتمتع بالمرونة والكفاءة العالية يمكنها للتحول للأنشطة الجديدة.
- ♥ عندما يتوافر لدى المنظمة التمويل اللازم للقيام بعملية التحول.

٥٧



٣- استراتيجية التصفية و بيع الاصول:

تشير هذه الاستراتيجية الى انهاء اعمال المنظمة بحيث تغلق ابوابها و تصفي أعمالها و تباع أصولها، ويتم الغاء اسم الشركة وبالتالي ينتهي الوجود القانوني لها ، و عادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير امام المنظمة .

مبررات اتباع استراتيجية التصفية وبيع الأصول

- الخسائر المتتالية التي لحقت بالشركة.
- انسحاب شريك هام أو أكثر من المنظمة، وعدم قدرة الشركاء الآخرين شراء نصيبه في الشركة.
- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها.
- عندما تكون قيمة المنظمة أكبر عند خروجها من ميدان الأعمال عنه إذا استمرت في العمل.

٥٩

استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى

وتعني هذه الاستراتيجية قيام المنظمة ببيع كل منتجاتها لعميل أو مستهلك واحد يقوم هو بتسويقها، وبذلك تتخلص من تكاليف النشاط التسويقي، إذ تقل الحاجة إلى تكوين قوى بيعيه كبيرة الحجم، أو إلى الإتفاق على النشاط الإعلاني، فالعقد بينها وبين العميل الوحيد معد مقدما وقبل الانتاج مما يقلل الحاجة إلى النشاط البيعي أو التسويقي .

٥٣

مبررات اتباع استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى

- ضمان بيع المنتجات، وذلك من خلال العقد المبرم بين الشركتين.
- ضمان عمليات التمويل بالشركة المسيطرة التي تحتكر شراء منتجات الشركة تقدم لها التسهيلات المالية.
- تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين.
- المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو.

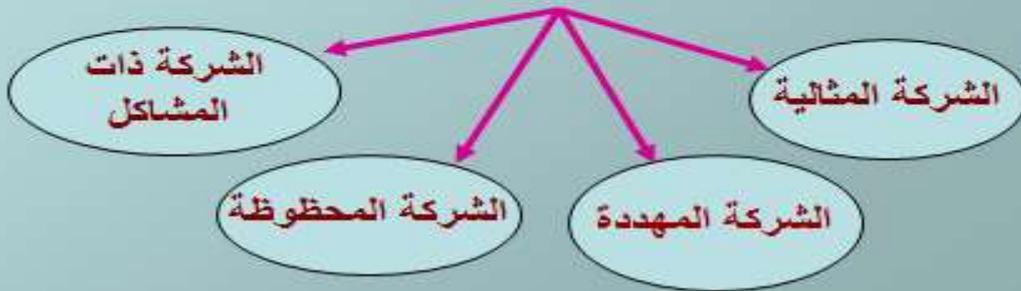
٥٤

هـ - الاستراتيجية المركبة :

تقوم المنظمة في بعض الاحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال التابعة لها او على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية، وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود .

نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية

هو شكل مقترح للجمع بين نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وأنواع الاستراتيجيات البديلة المتاحة أمام المنظمة بناءً على هذه النتائج. ومن هذا الشكل يتضح أن هناك أربعة أنواع من المنظمات وهي:



٦١

نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية

		الوضع البيئي للمنظمة		
		قوي	ضعيف	
الوضع الداخلي للمنظمة	قوي	(أ) الشركة المثالية - التركيز - التنوع الأفقي - التنوع الرأسي	(ب) الشركة المهددة - الإبقاء على الوضع الحالي. - التنوع المرتبط. - التنوع غير المرتبط. - التحول لنشاط آخر. - المشاركة.	قوي
	ضعيف	(ج) الشركة المحفوظة - تخفيض حجم العمليات - الاستسلام لشركة أخرى - الاندماج - التركيز - المشاركة - التصفية	(د) الشركة ذات المشاكل - تخفيض حجم العمليات. - الاستسلام لشركة أخرى. - التصفية. - الاندماج - المشاركة	ضعيف
		قوي	ضعيف	الوضع البيئي للمنظمة

٦٢

البدائل الاستراتيجية للتسويق الدولي :

تتعدد بدائل استراتيجية الدخول للأسواق الدولية، فكل بديل يرتبط بمزيج تسويقي يتفق و أهداف المنظمة . ونجد من أهم البدائل ما يلي :

١- استراتيجية الدخول الحذر:

تسعى المنشأة من خلال هذه الاستراتيجية لاختبار مدى قدرة منتجها على تحقيق إيرادات في وقت قصير و تكاليف منخفضة ، و بذلك تكون المخاطر في حدها الأدنى، و تعتمد على أحد الموزعين في السوق الخارجية للقيام بالمهام التسويقية للمنتج على ان يكون وكيلا للمنظمة خلال فترة التعاقد و تحمّل هذا الاخير لمصاريف الترويج و تحديد منافذ التوزيع .

وبناء على النتائج التي سيحققها هذا المنتج تستطيع المنظمة تقرير مدى قدرة المنتج على منافسة المنتجات الأخرى مستقبلا وذلك بتصميم مزيج تسويقي تتوخى فيه الحذر في بداية العرض و يكون السعر مرتفعا نسبيا و كذلك ميزانية الترويج و تكاليف التوزيع .

٢- استراتيجية اتباع القائد :

تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية عندما تكون غير قادرة على المنافسة و ذلك إما لضعف امكانياتها مقارنة بالمنافسين أو لتأكدها من أن منتجها لا يتمتع بميزة تنافسية. وفي هذه الحالة تصمم المنشأة مزيجها التسويقي بشكل يشابه المزيج التسويقي الذي تتبعه المنظمة القائدة في السوق الخارجية و السعر يكون نفس سعر المنظمة القائد او مقاربا له ، ويتم توزيع منتجها في نفس أماكن عرض المنظمة القائد و تستخدم نفس عناصر المزيج الترويجي لها .

٣- استراتيجية القائد الخاسر:

تدخل المنظمة في مواجهة مع المنافسين في السوق الخارجية منذ البداية و تعتمد على السعر فتحدد سعرا اقل من اسعار المنافسين مع احتفاظ منتجها بمستوى جودة لا يقل جودة عن منتجات المنافسين. ويتم توزيعه في المناطق التي يهملها المنافسون ، و يطلق على هذه الاستراتيجية القائد الخاسر ، لان المنشأة قد تعرض منتجاتها بسعر اقل فتكون خسائرها طويلة الاجل نسبيا فهي تسعى



الى خروج اكبر عدد من المنافسين من السوق حتى تضمن أكبر حصة سوقية، و ما ان تتأكد من ثبات حصتها حتى ترفع السعر الى المستوى الذي يعوض لها تلك الخسائر .