



المحاضرة الثامنة

البدائل الاستراتيجية

-استراتيجيات الخروج أو الانسحاب أو الإنكماش أو .. Retrenchment Strategy:

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الاستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل شعبية لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها. وفيما يلي الاستراتيجيات الرئيسية منها:

1- استراتيجية التجرّد Divestment Strategy

وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم.

2- استراتيجية البيع: Sale: وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية المشروع كله

(كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى بيع المشروع إلا في حال عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشترين المستعدين للدفع بسخاء، وهناك عدّة صور لبيع المشروع منها البيع نقداً، أو عن طريق سندات طويلة الأجل.

3- استراتيجية التصفية: Liquidation Strategy: هي نوع من خروج المشروع من

السوق وذلك بنقل ملكية وحدات المشروع وموارده كأجزاء إلى مشاريع أخرى، وبناءً على التصفية يتم إلغاء اسم منظمة الأعمال وينتهي الوجود القانوني للمشروع، وعند القيام بتصفية المشروع يجب تجزئة موارد المشروع في صورة قابلة للبيع (مثل سلع تامة الصنع، أجزاء نصف مصنعة، خامات ، آلات، مباني)، و كل جزء يباع على حدة في مرحلة التصفية، وهناك صور عديدة للتصفية منها (البيع بالمزاد العلني)، كما يجب أن تحدد المنظمة أسلوب إجراء التسوية المناسب لأصحاب المشروع

4- استراتيجية الحصاد: Harvest Strategy: أي تعليق الاستثمار في الوحدة قبل

تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها، ورغم أنّ هذه الاستراتيجية تبدو مقبولة نظرياً إلا أنّها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي، فعندما

يتضح أنّ الوحدة تتبنّى استراتيجية الحصاد فإنّ معنويات موظفي الوحدة وثقة عملائها ومورديها في استمرار عملياتها تبدأ في التدهور، وإذا ما حدث ذلك وهو ما يحدث غالباً فإن التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن أن يجعل الاستراتيجية غير مجدية .

الاستراتيجيات على مستوى وحدة العمل الاستراتيجية Strategic Business Unit:

في حين رأينا كيف أن الاستراتيجيات على مستوى المنظمة تتركز حول تحديد مجالات الأعمال، فإن الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال تتركز حول كيفية التنافس في (المنتج أو المنتجات، الخدمة أو الخدمات)، وفيما يلي عرض ل 1- لاستراتيجيات التنافسية العامة التي قدمها Michael porter:
2- الاستراتيجيات المكثفة (أهم التكتيكات التنافسية) التي قدمها أنسوف

أولاً: الاستراتيجيات التنافسية العامة التي قدمها Porter:

اقترح Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية عامة هي: ريادة التكلفة، التمييز، التركيز، ويمكن الجمع بينها بطرق مختلفة وتترتب كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات العامة نتيجة لتبني المنظمة لخيارات مناسبة تتعلق بتمييز المنتج وتجزئة السوق.

- استراتيجية ريادة التكلفة : Cost- Leadership Strategy

يتجسد هدف منظمة الأعمال في السعي وراء هذه الاستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين وغالباً ما يميل رائد التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج، لأنّ التمييز مكلف كما أنه يتجاهل شرائح السوق المختلفة ويضع منتجه في السوق مستهدفاً به المستهلك العادي. وعادةً ما يرتبط بنطاق محدد من شرائح السوق.

ولتبنّي استراتيجية ريادة التكلفة مزايا عدة منها:

1- نظراً لانخفاض التكاليف المرتبطة بها فإنّ المنظمة التي تتبنّاها قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح.

2- منظمة الأعمال ذات المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمّل المنافسة بشكل أفضل من منظمات الأعمال الأخرى نظراً لانخفاض تكاليفها.

أما بالنسبة للعيوب فإنّ الخطر الرئيسي المرتبط بمفهوم ريادة التكلفة يكمن في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل من المنظمات ذات المنتج الأقل تكلفة.

بعض الأساليب لتحقيق الريادة بالتكلفة:

1- يمكن شراء أو بناء تكنولوجيا حديثة تؤدي إلى خفض التكلفة

2- إعادة تصميم العمل بحيث يؤدي ذلك إلى تخفيض التكلفة

3- إعادة تصميم المنتج بحيث يحقق نفس الوظيفة لكن بتكلفة أقل.

.... الخ من طرق لتخفيض التكلفة.

استراتيجية التمييز - Differentiation - Strategy

يتجسد الهدف من استراتيجية التمييز العامة في تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد. ويتجه المنتج الذي يعتمد على سياسة التمييز إلى اختيار مستوى عالٍ من التمييز من المنتج لاكتساب مزايا تنافسية، وعادةً ما يتكبّد تكاليف أعلى مما يتحمّله رائد التكلفة، ولكن هذا لا يعني أنّ الرقابة على التكاليف ليست أمراً مهماً. كما أن المنظمة التي تفضل خيار التمييز يمكن أن تقسم سوقها إلى شرائح كثيرة، حيث تعمل على طرح منتج معين مصمّم لكل شريحة من شرائح السوق أوقد تختار المنظمة أن تقدّم منتج متميز للعملاء في تلك الشرائح

ويمكن تحقيق تميّز المنتج باستخدام عدة طرق وفيما يلي ثلاث طرق أساسية هي: الجودة المتفوقة، التطوير المتفوق، الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل. وفيما يلي تعريف هذه الطرق:

1- الجودة Quality:

إنّ المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها. وإنّ الجودة المتفوقة تمنح منظمة الأعمال ميزتين إذ أنّ تدعيم السمعة بالنظر إلى

الجودة يهيئ للمنظمة فرصة فرض سعر عالٍ على منتجاتها، كما أنّ العمل على سلامة العملية الإنتاجية من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم يخفّض التكاليف.

2-التطوير Development

يُمثّل التطوير أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجّهة بواسطة التطوير، ذلك لأنّ عمليات التطوير التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكّل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لأنها تمنح منظمة الأعمال شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التقرّد بإمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها، أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

3-الاستجابة لحاجات ورغبات العميل Customer Responsiveness

أي إعطاء العملاء ما يريدون (المنتج، وكيفية إيصاله، والوقت المناسب لهم،، وخدمات ما بعد البيع..)

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعيّن على منظمة الأعمال أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات ورغبات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها وهذا يمنح المنظمة القدرة على فرض أسعار عالية لمنتجاتها، أو حتى خفض تكاليفها. ملاحظة: تخفيض التكلفة والجودة والتطوير هي عوامل هامة أيضاً في مجال الاستجابة لحاجات العميل فمثلاً عملية تحسين الجودة يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل . ولتبنّي استراتيجية التمييز مزايا عدة منها:

1- يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار.

2- منظمة الأعمال ذات المنتج المتميز على تحمّل المنافسة بشكل أفضل من منظمات الأعمال الأخرى .

أما بالنسبة للعيوب فإنّ المشكلة الرئيسة التي تكتنف استراتيجية التمييز تتجسد في عدم قدرة منظمة الأعمال بالاحتفاظ بتميؤها في أعين العملاء على المدى الطويل، نتيجة لإمكانية تقليد المنظمات الأخرى

استراتيجية التركيز Focus Strategy

وهي ثالث استراتيجية تنافسية عامة، وتعني هذه الاستراتيجية التركيز على خدمة قسم خاص من السوق يمكن تحديده إما على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو حسب خط الإنتاج. وعقب اختيار منظمة الأعمال لهذا القسم تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة أو (الأسلوبين معاً) .

ومن أهم المزايا التي تتطوي عليها هذه الاستراتيجية أنها تسمح لمنظمة الأعمال بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة ومن العيوب التي تعترها: احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة منظمة الأعمال المتبنية لها بسبب بعض التغيرات كالتغيرات التي قد تطرأ على أذواق العملاء.

ملاحظة: كيف يمكن أن نحقق ريادة التكلفة والتمييز معاً؟

يمكن ذلك بعدة طرق منها: عن طريق تقنيات التصنيع المرن، وعن طريق تنميط الكثير من المكونات المستخدمة في المنتج النهائي

ثانياً الاستراتيجيات المكثفة (أهم التكتيكات التنافسية) التي قدمه أنسوف:

يشار إلى الاستراتيجيات الآتية: (اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج) على أنها استراتيجيات مكثفة، لأنها تتطلب جهوداً مكثفة إذا كان من المقرر تحسين الوضع التنافسي للشركة في منتجاتها الحالية.

1- استراتيجية اختراق السوق:

تعني تكثيف المنظمة للجهود التسويقية لزيادة حصتها في أسواقها الحالية من منتجاتها الحالية.

2- استراتيجية تطوير أو تنمية السوق:

أما استراتيجية تطوير السوق فتعني أن المنظمة تبدأ بالبحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال شرائح جديدة في السوق، سواء من خلال شرائح جديدة من الزبائن، أو من خلال البيع في مناطق جغرافية جديدة.

3- استراتيجية تطوير المنتج:

هي تحسين منتجات المنظمة وبيعها في نفس الأسواق الحالية.

الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies:

هي استراتيجيات الإدارات الوظيفية في المنظمة مثل استراتيجيات العمليات، التسويق، التمويل، البحوث والتطوير الخ.

ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات:

- **استراتيجيات الشراء: وكأمثلة عنها:**
 - استراتيجية الشراء حسب الحاجة: المنظمة قد تتبع استراتيجية الشراء عند الحاجة عندما تهدف إلى إلغاء أو الحد من الأنشطة غير المضافة للقيمة مثل الاستلام والفحص و التخزين، وهذا ما JIT , يسمى بمفهوم الشراء للاستخدام الفوري (الشراء اللحظي)
 - استراتيجية الشراء للتخزين: ويقصد بها شراء المنظمة لكميات أكبر من حاجتها الجارية، بحيث تغطي احتياجاتها عن فترة مقبلة.
- **استراتيجيات الإنتاج: وكأمثلة عنها**

استراتيجية الإنتاج حسب الطلب: يقصد بها إنتاج المنظمة المنتج حسب رغبات المستهلكين.

استراتيجية التجميع وفق الطلب: وتعتمد الشركات الصناعية استراتيجية الإنتاج للمكونات بغرض الخزن، ثم التجميع لهذه الأجزاء وفقاً للمواصفات التي يرغبها المستهلك.

- **استراتيجيات التسويق: وكأمثلة عنها**

ترتبط هذه الاستراتيجيات بالأنشطة التسويقية المختلفة. فعلى سبيل المثال:

هناك استراتيجيات خاصة بالتسعير: استراتيجية كشط السوق، استراتيجية التخفيض، استراتيجية التغلغل، استراتيجية إغراق السوق. الخ

وهناك استراتيجيات خاصة بالترويج: استراتيجية الدفع، استراتيجية الجذب، استراتيجية عنيفة، استراتيجية
لينية.