



المحاضرة السابعة

البدايل الاستراتيجية

-البدايل الاستراتيجية Strategic Alternatives

تنوّعت جهود الكتاب في محاولة تقديم الاستراتيجيات التي تستخدمها منظمات الأعمال، وفيما يلي عرض للاستراتيجيات الرئيسية (على مستوى المنظمة، وعلى مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، وعلى المستوى الوظيفي).

-♦الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Corporate Strategic:

يمكن تقسيم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بشكل عام إلى ثلاثة أنواع: هي استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو، استراتيجيات الانكماش.

-<استراتيجيات الاستقرار Stability Strategy

وتتضمن هذه المجموعة عدة استراتيجيات منها:

1- استراتيجية عدم إجراء أي تغيير No Change Strategy

تتطلب هذه الاستراتيجية الإبقاء على الأهداف القائمة والخطط الموضوعة، وعدم إجراء أي تغيير عليها، ولتنبئ منظمات الأعمال للاستراتيجية السابقة مبررات عديدة منها ما يلي:

- 1- قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.
- 2-عدم قدرة المنظمات على توفير الموارد الماديّة والماديّة والبشريّة لتحقيق النمو في أعمالها
- 3-توخي المخاطر الناجمة بسبب التوسع في أنشطة أعمال المنظمة.

2-استراتيجية الربح Profit Strategy

تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، فالمصاريف الحرجة تعرف بأنها تلك المصاريف التي تنفق الآن وتظهر آثارها في المستقبل. إنَّ هذا يعني أنَّ المصاريف الحرجة تتَّضمن الإنفاق على الجوانب ذات الصلة بالنمو المستقبلي كنفقات البحث والتطوير والصيانة والتدريب والتأهيل والدعاية والإعلان وغيرها من المصروفات ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المؤسسة. إنَّ النتيجة التي تتَّمخض عن استخدام هذه الاستراتيجية تظهر على شكل زيادة كبيرة في الأرباح السنويَّة الصافيَّة على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المؤسسة، وقد تناسب هذه الاستراتيجية مؤسسة تمر في ضائقة مالية مؤقتة تتبناها لحين تجاوز تلك الضائقة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي، وينصح عادةً ألاَّ تطول الفترة الزمنية التي تستغرقها هذه الاستراتيجية.

أو تناسب شركة تعتقد أنها في مأمن من الشركات الأخرى فتخفض مصاريفها الحرجة.

استراتيجيات النمو Growth Strategy

تتخذ استراتيجيات النمو أشكالاً متعددة وفيما يلي استراتيجيات النمو الرئيسيَّة:

1- استراتيجية التكامل الأفقي أو النمو الأفقي

Horizontal Integration or Horizontal Growth

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بإضافة وحدة أعمال استراتيجية أو أكثر تقوم بتصنيع نفس منتجات المنظمة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها ويزيد مبيعاتها وأرباحها ويغطي أسواق جغرافيَّة جديدة، ومن مزايا تطبيق هذه الاستراتيجية الحصول على حصص سوقية أكبر وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير. إلا أنَّ اتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من المخاطرة، حيث تكون المخاطرة نابعة من تركيز كل نشاط المنظمة في مجال عمل واحد.

2- استراتيجية التكامل العمودي Vertical Integration

تتمثل استراتيجية التكامل العمودي بنوعين رئيسيين هما: التكامل الرأسي الخلفي والتكامل الرأسي الأمامي.

فعندما تقوم المنظمة بإضافة مرحلة أو نشاط سابق لأنشطتها، فعندها يسمى التكامل بالتكامل الخلفي Backward Integration، أو مرحلة أو نشاط لاحق لأنشطة المنظمة وعندها يسمى التكامل الأمامي Forward Integration

ومن مزايا اتباع استراتيجية التكامل العمودي:

- التحكم وضمان جودة العمل في النشاط المتكامل. (فقد تكون الجهات المستقلة القائمة بالنشاط المتكامل غير قادرة على تلبية احتياجات المنظمة بالشكل المطلوب)

- تخفيض التكلفة من خلال توفير هوامش الربح الذي تأخذه الجهات المستقلة التي تقوم بالنشاط المتكامل. (طبعاً هذا في حال كانت المنظمة تقوم بالنشاط المتكامل بشكل أكثر كفاءة وفعالية من تلك الجهات)

غير أنَّ إتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من العيوب وأهم هذه العيوب ما يلي:

1- عندما تطرأ تغيُّرات سريعة على التكنولوجيا المتكاملة فإنَّ هذا يعرض منظمة الأعمال لأخطار التقنيَّة الأيلة للزوال.

2- توسيع أنشطة منظمة الأعمال بما يحمل أعباء ومسؤوليَّات جديدة على الإدارة.

3- استراتيجية التنويع Diversification Strategy

يوجد نوعان للتنويع هما التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط:

التنويع المرتبط: Related Diversification Strategy

يقصد به التنويع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للمنظمة من خلال وجود أعمال مشتركة ذات قيمة بين النشاطين. وترتكز تلك الارتباطات بشكل رئيس على التصنيع، التسويق...

التنويع غير المرتبط: Conglomerate Diversification Strategy

هو تنويع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأية علاقة واضحة مع أنشطة المنظمة القائمة.

مزايا وسلبيات التنويع المرتبط وغير المرتبط:

يمكن للتنويع المرتبط أن يخلق القيمة من خلال تقاسم الموارد أو من خلال نقل الكفاءات بين الأنشطة، في حين أنه في التنويع غير المرتبط توزع المخاطر على أنشطة متنوعة غير مترابطة.

ويعتقد البعض أن التنويع المرتبط هو الأقل انطواءً للمخاطر، وذلك نظراً لأن المنظمة تتحرك في مجال نشاط لديها المعرفة حياله، وربما بسبب هذه الاعتبارات تفضل معظم منظمات الأعمال التنويع المرتبط.

إلا أن الأبحاث تشير إلى أن منظمة الأعمال التي تطبق التنويع المرتبط تحقق ربحاً أفضل بدرجة بسيطة مقارنة بمنظمة الأعمال التي تعتمد التنويع غير المرتبط. وذلك لأن منظمة الأعمال التي تنتهج التنويع المرتبط يتعين عليها تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط التابعة لها، إذا ما رغبت في تحقيق القيمة التي تنشأ عن نقل المهارات وتقاسم الموارد، وبالتالي يجب على منظمة الأعمال أن تتعامل مع التكاليف التي تنشأ عن كل من تعدد وحدات النشاط في محفظته، ومن التنسيق بين تلك الأنشطة بينما لا يتعين على منظمة الأعمال التي تنتهج التنويع غير المرتبط تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط، لكن يجب أن تتعامل مع التكاليف التي تنشأ عن تعدد الأنشطة في محفظتها، وهكذا نجد أنه على الرغم من الحقيقة المتمثلة في أن منظمات الأعمال التي تنتهج التنويع المرتبط يمكن أن تخلق القيمة بطرق متعددة مقارنة بمنظمات الأعمال التي تنتهج التنويع غير المرتبط، إلا أنه يتعين عليها تحمل تكاليف أعلى كي تتمكن من ذلك، وقد تقضي التكاليف العالية على المزايا العالية مما يجعل الاستراتيجية ليست أكثر ربحية من استراتيجية التنويع غير المرتبط.

أما بالنسبة للاستراتيجيات التي قد تتبعها المنظمة في الدخول إلى أنشطة أخرى فهناك عدة طرق منها:

1- استراتيجية المشروعات الداخلية:

يجري استخدام تلك المشروعات كاستراتيجية دخول إلى أنشطة أخرى. وكقاعدة عامة نجد أن منظمات الأعمال التي تقوم على قاعدة علمية والتي تستخدم التقنية لخلق فرص تسويقية في المجالات المرتبطة بنشاطها تميل إلى تفضيل المشروعات الداخلية كاستراتيجية دخول.

2- المشروعات المشتركة: Joint Venture Strategy

وهي إحدى أنواع التحالفات بين الشركات مثل (مالي، تطوير)، (تطوير، تسويق)، (تحالف تعاقد من الباطن)، مشاريع مشتركة، (الخ)، وتعرف المشروعات المشتركة بأنها قيام منطمتين أو أكثر من المنظمات بالاتفاق على شراكة فيما بينها

لإنجاز مشروع مشترك، وتتسم هذه المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمات السابقة، وعادةً تقدّم كل واحدة من المنظمات المشاركة أفضل ما لديها للمشروع للمشارك.

ويمكننا إجمال أهم الأسباب التي تدعو المنظمات لإتباع استراتيجية المشروعات المشتركة بما يلي:

1- الدخول في أعمال لا تستطيع المنظمة في ظل إمكانياتها القيام بها.

2- اقتسام التكاليف والمخاطر والأرباح.

وبالطبع هناك بعض العيوب لهذه الاستراتيجية وأهمها:

1- منظمة الأعمال التي تدخل في مشروع مشترك عادةً ما تتحمل مخاطر التفريط بمهاراتها المعرفية لصالح شريكها الذي يمكن أن يستخدم تلك المهارات في التنافس مباشرة مع المنظمة في المستقبل.

2- يجب على الشركاء أن يقياسوا الرقابة والتحكّم، وإذا ما كان لكل شريك فلسفته الخاصة التي تختلف عن الآخر فيما يتعلق بإدارة المشروع فإنّه في هذه الحالة يمكن أن يبرز العديد من المشاكل، كما أنّ الصراعات حول كيفية إدارة المشروع المشترك قد يترتب عليها تمزّق وفشل المشروع.

3- استراتيجية الاندماج واستراتيجية الاستحواذ

Merger Strategy & Acquisition Strategy

يقصد بالاندماج: اتفاق بين شركتين أو أكثر لإعادة التنظيم، بحيث تصبحا منظمة أعمال واحدة. وأنواعه حسب النشاط:

اندماج أفقي: اندماج شركات تعمل في نفس النشاط.

اندماج رأسي: اندماج شركات تعمل في مجالات متكاملة.

اندماج متنوع: اندماج شركات تعمل في مجالات مختلفة مرتبطة أو غير مرتبطة.

أما الاستحواذ: فيعني أن تستحوذ منظمة الأعمال على منظمة أعمال قائمة، وتعتمد منظمة الأعمال على هاتين الاستراتيجيتين لدخول أنشطة أخرى لعدة أسباب منها:

عندما تنفقر إلى الموارد الضرورية المطلوبة للمنافسة في ذلك المجال، ولكنها تستطيع شراء منظمة أعمال قائمة تمتلك هذه الكفاءات كما تفضّل المنظمات الأعمال استراتيجيتي الاستحواذ والاندماج كأسلوب دخول إلى أعمال جديدة، عندما تستشعر الحاجة إلى ضرورة التحرك السريع على أسلوب المشروعات الداخلية الذي يتميز بالبطء النسبي، وغالباً ما ينظر لعملياتي الاكتساب والاندماج على أنّهما أقلّ مخاطرة مقارنة بالمشروعات الداخلية بسبب عدم التأكد. وأخيراً تُعد استراتيجية الاستحواذ والاندماج أسلوب الدخول المفضل عندما يكون المجال الصناعي المزمع الدخول إليه قائماً على أسس راسخة، وتتمتع المنشآت العاملة فيه بحماية من عوائق الدخول. بسبب المغريات السابقة وغيرها تعتبر كل من استراتيجية الاستحواذ والاندماج الوسيلة الشائعة لمد نطاق عمل المنظمة لأنشطة أخرى، ورغم هذا الشيعوع إلّا أنّ هناك أدلة دامغة على أنّ كثيراً من عمليات الاستحواذ والدمج تفشل في إضافة قيمة للمنظمة التي تنتهجها. وهناك ثلاثة أسباب رئيسية وراء ذلك هي:

1- غالباً ما تعاني منظمات الأعمال صعوبة في إحداث التكامل بين الثقافات المختلفة في الشركة.

2- الدراسة والمراجعة غير الكافية قبل عملية الاستحواذ أو الدمج.

3- إنّ الاستحواذ على منظمات الأعمال التي يتم تداول أسهمها بشكل عام يعد مكلفاً جداً.

ملاحظة:

الفرق الرئيسي بين الاندماج والاستحواذ: في الاندماج يحتفظ المساهمون في الشركات بأصصهم في الشركة الجديدة أي يتحولون إلى مساهمون في الشركة الجديدة، كما أن الاندماج يحدث بشكل اتفاق.

أما في الاستحواذ: فالمساهمون يتغيرون أي أن ملكية أسهم الشركة المستحوذ عليها تنتقل إلى الشركة المستحوذ، وهو قد يحدث بشكل ودي أو عدائي.