

اختيار الاستراتيجية المثلى من خلال استعمال برامجيات الاعمال

المدرس

عبد الكريم هادي شعبان

ماجستير ادارة اعمال

(بحوث عمليات)

جامعة الكوفة

المقدمة

من المعروف ان الاستراتيجية هي خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنشأة وتحديات البيئة وهي مصممة لتحقيق اهداف المنشأة ومن هنا تأتي اهمية عملية اختيار الاستراتيجية المثلى التي تضعها المنشآت لخطة عمل مستقبلية تعمل على وفق معطيات المنشأة وصولاً الى تحقيق اهدافها الاستراتيجية المثلى من المواضيع المهمة والصعبة والتي على ضوءها يتحدد مصير المنشآت فالعديد من المنشأة لم تحقق نجاحات في عملها وذل لعدم الدقة في اختيار الاستراتيجية المثلى . لذى تلجأ المنشآت الى استعمال العديد من الاساليب العلمية في عملية اختيار الاستراتيجية المثلى . من هذه الاهمية جاء هذا البحث لتحديد دور البرامجيات وبالذات برامجيات الاعمال في اختيار الاستراتيجية المثلى في المنشآت التي تعمل على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى بالاعتماد على التقنيات الحديثة والحواسيب وبرامجيات الاعمال . اسال الله ان اكون قد وفقت في استعراض هذا الموضوع خدمة للحركة العلمية واستمي القاريء العذر لما ورد في البحث من اخطاء فالله من وراء القصد .

الفصل الاول

منهيجة البحث

اهمية البحث :

تأتي اهمية هذا البحث على ضوء التطورات الناجمة في المجتمعات الحديثة وسبل الوصول الى الاستراتيجية المثلى باقصر الطرق وادق واقل التكاليف الناتجة عن ذلك لذا لا بد من وجود جدول زمني او دراسة جدوى او برنامج معتمد يتم الاعتماد عليه في اختيار الاستراتيجية المثلى من خلال استعمال برامجيات الاعمال في اختيار

الاستراتيجية المثلى التي تسعى المنشآت الى تقيقها اعتماداً على الطرق العلمية الحديثة والتقنيات المتطورة من خلال استعمال الاسوب والبرامجيات الجاهزة .
هد البحث :

ان الهدف من وراء هذا البحث وتطبيقه على برامج الحاسوب هو اختيار الاستراتيجية الملائمة من بين عدد من الاستراتيجيات المتاحة ضمن ظروف العمل الحالي لذا فهي تلعب دور مهم في حياة المنشأة وعلى وجه الخصوص على الزمن البعيد كون الاستراتيجية هي خطة عمل الامد البعيد أي عمل المنشأة لتحقيق اهدافها على الامد البعيد .

الفصل الثاني

الادارة الاستراتيجية

أولاً : مفهوم الاستراتيجية :

يعود اصل كلمة الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية (STRATEGOS) التي تعتمد فن قيادة القوات (ديري والايوبي : ١٩٨٠ : ص ٢١) . وتعني كلمة (STRATEGOS) اليونانية " جنرال " ، وتشير الى ما يهتم الادارة العليا للمنظمات (١١ : ١٩٨٦ : Stienen , et-al) . وقد استمر تعريف الاستراتيجية ضمن هذا المفهوم ، اذ اعتمدت التعاريف المبكرة قبل الحرب العالمية الثانية ، على التمركز حول كون الاستراتيجية فن استعمال مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق اهداف السياسة . وتعرف الموسوعة البريطانية الاستراتيجية في الحرب بانها فن استعمال كافة الموارد لتحقيق اهداف الحرب (٣٠٤ : ٩ : V . ١٩٨٥ : Encyclopaedia Britannica) وانتقل مفهوم الاستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية ، الى مجال ادارة الاعمال ، وتمركز حول كون الاستراتيجية خطة متكاملة يتم وضعها لتحقيق الاهداف الاساسية ، من هذه التعاريف تعريف "دركر" (Drucker) في الخمسينيات بانها "تحليل للموقف الحالي وتغييره اذا ما تطلب الامر ، بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد" (١ : ١٩٥٤ : Drucker) وبالتالي يبرز التحليل الاستراتيجي كبداية منطقية للتفكير الاستراتيجي ، كما يعرفها "شاندر" (Chandler) في الستينيات بانها " تحديد الاهداف الاساسية طويلة الامد للمنظمة واختيار طرائق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الاهداف" (١٣ : ١٩٦٢ : Chandler) ، وقد ركز "شاندر" على العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة ، وقام بالربط ما بين تحديد الاهداف طويلة الامد لها مع اختيار طرائق التصرف اللازمة لذلك .
وفي نهاية الستينيات برزت اهمية البيئة والعوامل التنافسية ، قدم "كانون" (Cannon) تعريفه للاستراتيجية على انها "القرارات الموجبة للتصرف والتي تحتاجها

المنظمة تنافسياً ، لتحقيق اغراضها (Cannon : ١٩٦٨ : ٩) ، وقد تأثر التعريف بازدياد النشاط التنافسي في تلك الفترة سواء داخل القطر الواحد على النطاق العالمي . وفي بداية السبعينيات عرف "لوجان ونيومان" (Logan and Newman) الاستراتيجية على إنها "الخطط التي ترنو نحو المستقبل، والتي تتوقع التغير وتنشئ التصرف اللازم لانتهاز الفرص المتضمنة في مهمة المنظمة" Logan and Newman: ١٩٧١:٧٠. وتبرز هنا النظرة إلى المستقبل وتوقع التغير في البيئة والتهيؤ لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة. وظهرت في السبعينيات تعاريف ركزت على مجموعة عوامل كالخطة والاهداف والقوى الداخلية والخارجية، والقدرة التنافسية للمنشأة. ومن هذه التعاريف تعريف "كليووك" (Gluck) للستراتيجية بأنها "خطة موحدة شاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المنظمة الأساسية (Gluck: ١٩٧٦:٣). إذ يشير التعريف إلى كون الاستراتيجية عبارة عن خطة تأخذ بنظر الاعتبار جوانب الشمول والتكامل بحيث تصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

أما "شتاينز وماينر" (Stiener and Miner) فقد عرفا الاستراتيجية بأنها "تلاحم المنظمة ووضع أهدافها في ضوء القوة الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق اللائم لتحقيق أغراض واهداف المنظمة" (Stiener and Miner: ١٩٧٧:١٩). وفي هذا التعريف إشارة واضحة إلى ان الاستراتيجية هي عملية تلاحم وتفاعل لمجموعة عوامل داخلية وخارجية تؤثر تأثيرا بالغاً في صياغة سياسات المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

وعرف "هوفر وشندل" (Hofer and Schendel) الاستراتيجية بأنها "التلميح الموجه للمنظمة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها بينما يستجيب للفرص والمخاطر في البيئة" (Hofer and Schendel: ١٩٧٨:٥١٦) وفي هذا التعريف تركيز واضح على الفرص المتاحة في البيئة والتهديدات الماثلة فيها للمنظمة.

ويعرف "برانندت" (Brandt) الاستراتيجية بأنها "بيان ملخص لكيفية السعي نحو الأهداف" (Brandt: ١٩٨١:٣)، أما اليباني "اوما" (Ohmae) فيركز على المنظوم التسويقي من خلال تعريفه للستراتيجية على إنها "ليست إلحاق الهزيمة بالمنافسين، بل إنها خدمة احتياجات الزبائن الفعلية" (Ohmae: ١٩٨٨:١٤٩)..

ويعود "كليووك" (Glueck) إلى تعريف الاستراتيجية بأنها "خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنشأة ومع تحديات البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنشأة" (Glueck: ١٩٨٠:٩)، ويبرز هنا التركيز على مزايا المنشأة والبيئة المتغيرة المواجهة لها ودور واضعوا الاستراتيجية في التوفيق بينها.

أما "جواد المؤمن" فيعرفان الاستراتيجية بأنها "الاتجاه العام الذي تسعى المنظمة إلى بلورته واقعياً (جواد والمؤمن: ١٩٩٠: ٣٠)، وإنها "الخط العام الذي ينتهج في ضوء خطط المنافسين واعتماداً على فلسفة المنظمة العامة، وبما يضمن بقاءها وديمومتها واستمرار عملها" (جواد والمؤمن: ١٩٩٠: ٣٩).

ومن التعاريف الحديث تعريف "هندرسن" (Henderson) للاستراتيجية بأنها "بحث مدروس متأن لخطّة عمل تؤدي إلى تطوير الفائدة التنافسية للمنشأة وتضاعفها (Henderson: ١٩٨٩: ١٤١) وينسجم هذا التعريف مع التركيز الحديث على ارتباط الاستراتيجية بمفهوم القدرة أو الميزة التنافسية للمنشأة، وهو ما ركز عليه "يورتر" (Porter) في كتبه الثلاثة حول الاستراتيجية التنافسية (١٩٨٠) والميزة التنافسية (١٩٨٥) والتنافسية الاممية (١٩٩٠).

توجب المنافسة الحادة وتغيرات البيئة المتسارعة على المنظمات البحث عن استراتيجية تمكنها من التكيف لعوامل المنافسة والعوامل البيئية، ضمن ما تسمح به إمكانياتها ومواردها.

وتعتمد أفضل استراتيجية لمنشأة ما على مصادرها ومهاراتها ومركزها في السوق والضغوط التنافسية الواقعة عليها، والفلسفة العامة للهمل التجاري (Hayses and Wheelwright: ١٩٧٩: ١٣٤).

لا يوجد تصنيف مقبول، بشكل عام، للاستراتيجيات، إلا أن محاولات بذلك لتكوين مجاميع للاستراتيجيات لتوضح أبعادها (Steiner, et.al: ١٩٨٦: ١١). فهناك التصنيف المعتمد على مجال الاستراتيجية، والذي يصنفها إلى:

١. الاستراتيجيات الكبرى (Grand Strategies).

٢. استراتيجيات البرامج (Program Strategies).

٣. الاستراتيجيات التفصيلية (Detailed Strategies).

وهناك التصنيف المعتمد على المستوى التنظيمي، والذي نجد فيه مستويين على الأقل هما:

١. استراتيجيات الشركة (المقر الرئيسي) (Corporate Headquarter Strategies).

٢. استراتيجيات الأقسام (Divisions Strategies).

كما يمكن تصنيف الاستراتيجيات على وفق الغرض والوظيفة، ومن ذلك:

١. الاستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategies).

٢. استراتيجيات (المنتوج - السوق) (Product- Market Strategies).

٣. الاستراتيجيات المالية (Financial Strategies).

كذلك يمكن تصنيف الاستراتيجيات الشخصية للمدراء، فهناك:

١. الاستراتيجيات الجزئية (Aggressive Strategies).

٢. الاستراتيجيات الهادئة (Mild Strategies).

يجب الانتباه إلى ان الاستراتيجية الناجحة ليست قرارا منفردا، بل نسيج من استراتيجيات و استراتيجيات وسياسات وتكتيكات متعلقة بعضها ببعض.

ثانياً: العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية:

تؤثر مجموعة من العوامل على صياغة الاستراتيجية منها:

أ- الافق الزمني (Time Horizon).

ب- التخصص (التركيز) (Focus).

ج- التقييم (Evaluationcy).

د- الاتساق (Consistency).

أ- الافق الزمني

وهو الفترة المطلوبة للاستراتيجية لتحقيق آثارها، وتنقسم إلى:

١. قصير الأمد: وهي القرارات التي يمكن قياس تأثيرها بالأيام أو حتى الساعات،

كقرارات التشغيل، وتشمل القرارات المتعلقة بالشراء، الإنتاج، الأفراد وسياسات السيطرة على النوعية، والصيانة.

٢. متوسط الأمد: وهي القرارات التي يمكن قياس تأثيرها بالأسابيع والشهور،

كقرارات التشغيل متوسطة الأمد، والتي تشمل التنبؤ بالطلب، قرارات التخطيط،

تحديد حجم قوة العمل وخليط قوة العمل، والقرارات التي تخص توزيع السلع من

خلال قنوات التوزيع القائمة، ووضع أهداف المنشأة لمستويات الخزين والخدمات.

٣. طويلة الأمد: وهي القرارات التي يمكن قياس تأثيرها بسنة أو أكثر كقرارات

استراتيجية طويلة الأمد وتمثل باختيار توقيت وموقع وحجم تشييد المرافق

الإنتاجية الجديدة. ويتطلب اتخاذ مثل هذه القرارات معلومات حول التنبؤ

للمنتوجات الجديدة والقائمة والخصائص المتغيرة للسوق، وتغيرات الكلفة وتوفير

الموارد.

ب- التخصص (التركيز) :

تؤشر دراسات عديدة إلى ان الشركات المتخصصة غالباً ما تكون أكثر نجاحاً، وقد

بينت دراسات هايس وويلرايت (Hayes and Wheelwright) ان الشركات

التي تقوم بانتاج منتجات اقل تكون غالباً أكثر ربحاً (Nahmias: ١٩٨٩:٤).

وهناك خصائص رئيسة للمعمل المتخصص، من أهمها تقنيات طرائق الإنتاج، وطلب

السوق، وحجم الإنتاج، والنوعية، والمهام الإنتاجية، ويكون السعي إلى استخدام خطوط

الإنتاج في المعمل المتخصص بشكل متوازن ومتناسب مع طاقتها بحيث يمكن استثمارها

بشكل افضل، وان يكون مستوى ونوعية السلع المنتجة متشابهة بحيث يتمكن العمل من تثبيت مستوى سيطرة نوعية ثابتة.

أما العمل الذي يقوم بإنتاج تشكيلة واسعة، فإن إنتاجيته تتأثر بسبب التوقفات الضرورية لاعادة ترتيب الخطوط الإنتاجية.

ج- التقييم:

يتم تقييم الاستراتيجية على وفق أبعاد عديدة أهمها:

١. الكلفة.

٢. النوعية.

٣. الربحية.

١. الكلفة: تعد كلفة المنتج المجهز إلى المستهلك، والتي يتحدد في ضوئها سعر البيع في السوق، الوسيلة الرئيسة لتقييم الاستراتيجية. وبسبب صعوبة التأكد من مدة الاستفادة من الطرائق الجديدة، تكون الكلف الثابتة لها هي الأكثر صعوبة في التقييم.

٢. النوعية: يتم تقييم الاستراتيجية وفق بعد النوعية حيثما تكون نوعية المنتج محدد رئيسي لنجاحه في السوق وتعد نوعية المنتج هي الوسيلة الأولى لتقييم أداء الإنتاج في الدول المتقدمة ومنها اليابان، إذ تصل أهمية النوعية إلى ان يعلن نائب رئيس شركة تويوتا السابق "تايشي اونو" انه "مهمل يعتقد المدير ما هو مقدار خسارته بسبب النوعية الرديئة، فان الخسارة في الواقع هي ست أضعاف ما يعتقد". (Taguchi and Clausing: ١٩٩٠: ٦٥).

٣. الربحية: تعد ربحية خط المنتج المحدد لنجاح الاستراتيجية إلا ان تعظيم الأرباح في الأمد القصير قد تكون استراتيجية ضعيفة المنشأ، إذا ما تطلبت تخفيض في الاستثمار في طاقة وتكنولوجيا جديدة، أي لا تكون الاستراتيجيات التي تحقق ربحاً قصيراً الأمد بالضرورة افضل لمصلحة المنشأة في المدى الطويل (Nahmias: ١٩٨٩: ٥).

د- التوافق (الاتساق):

قد تضحي الاستراتيجية خليط كافة سياسات الشركة التي تؤثر على الإنتاج فقد يتم تصميم سياسات الأفراد والأجور لتشجيع الكفاية وتحسين الإنتاجية، وتوجه الرقابة والسيطرة على الخزين والجدولة وخطط الإنتاج نحو تقليل كلف الإنتاج وتحسين المعايير، ويوجه تصميم طريقة العمل نحو إنتاج منتجات ذات نوعية عالية، وكل من هذه السياسات تعظم هدف معين مختلف.

وتجدر الإشارة إلى ان هنالك مجموعة أسباب قد تدفع المنشآت إلى عدم انتهاج التوافق في صياغة استراتيجيات تتناسب مع مهماتها ورسالتها، منها:

١. الحرفية (الحرفانية):

يتأثر رسم استراتيجية المنشأة بمدى تطابق أو اختلاف أهداف وجهات نظر المدراء التنفيذيين المختصين كمدراء الإنتاج، والمبيعات، والمالية، والأفراد، فهؤلاء لا يقومون نحو تحقيق نفس الأهداف، إذ يحاول بعضهم تقليل الكلف، ويسعى الآخرون لتحسين نوعية محيط وظروف العمل، فيما يرغب غيرهم في تعظيم التدفق النقدي للمنشأة.

٢. التنويع:

بهدف تقليل الاستثمار في الطاقة الجديدة قد تسعى المنشأة إلى إنتاج منتوجات جديدة في المعامل القديمة، ومن وجهة نظر الإدارة فإن هذا الاجراء يخفض الكلف الثابتة، إلا انه قد ينتج عنه نوعية واطئة المنتج.

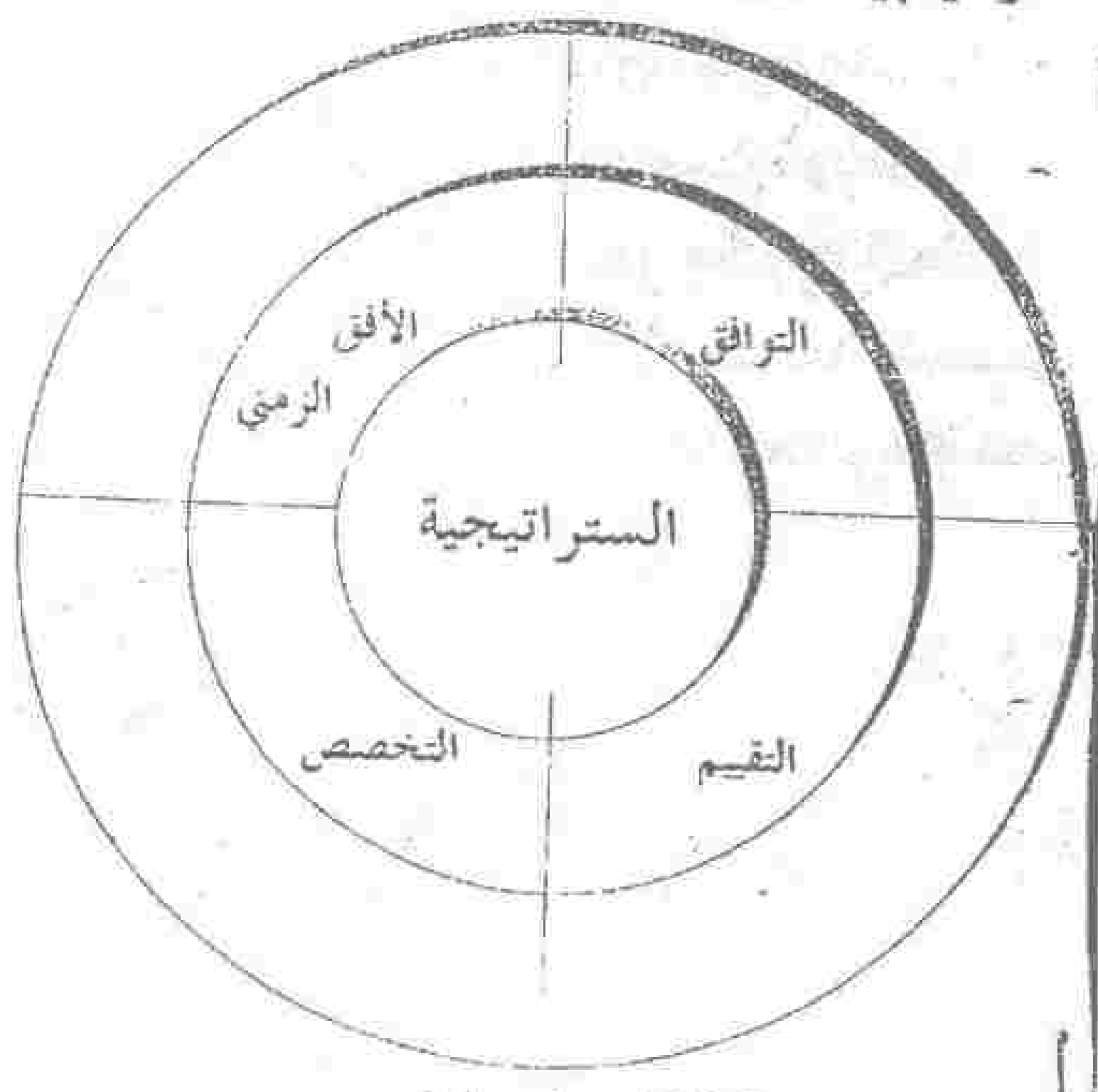
٣. التغيير في المهام الإنتاجية:

يتم اتخاذ قرار بإضافة طاقة إنتاجية في ضوء الطلب المتوقع في السوق، إلا ان السوق في تغير مستمر، وبالتالي يمكن ان تتغير وظيفة العمل، وبعد تغير وظيفة العمل، فإن الأهداف التي كانت تعد معقولة عند إنشاء العمل قد لا تعني شيئاً.

٤. الأهداف الصريحة:

يتوجب على الإدارة ان تستوعب كيفية ملائمة أهداف الإنتاج مع استراتيجية المنشأة ككل، لكي تكون هنالك سياسة ثابتة، فليس باستطاعة أقسام المالية والتسويق والإنتاج تطوير استراتيجية ثابتة ذات معنى بصورة ما لم تكن هنالك استراتيجية واضحة على مستوى المنشأة ككل (Nahmias: ١٩٨٩:٦).

ويمكن تصور العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية بعجلة ذات أربعة أركان رئيسية هي التقييم والتوافق والتخصص والافق الزمني، إذ ان كل منها يؤثر تائيراً مباشراً في صياغة الاستراتيجية، كما ان هناك عوامل فرعية تؤثر بشكل مباشر على تلك العوامل الرئيسية عند صياغة استراتيجية المنشأة.



الشكل رقم (١)

العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية

الستراتيجيات الأساسية للمنشأة

يعد تحديد رسالة المنشأة الخطوة الأساسية الأولى في الإدارة الاستراتيجية، التي تميزها من المنشآت الأخرى التي تتعامل بسلع وخدمات متشابهة (Thomas: ١٩٨٨: ٢٢) فبالإضافة إلى تحديد فلسفة المنشأة، تظهر رسالة المنشأة الصورة (Image) التي تبتغي المنشأة ان تظهر بها، والمنتوجات الرئيسية أو الأسواق المستهدفة، وتحدد الاحتياجات الأساسية التي تحاول المنشأة ارضاءها وتلبيتها (Thomas: ١٩٨٨: ٦). تعد رسالة المنشأة الغرض الرئيسي المنفرد الذي يميزها من المنشآت الأخرى من نوعها، ويحدد مجال عملياتها على وفق السلعة والسوق (Pearce II and Robinson: ١٩٨٨: ٥٢).

كذلك لا يمكن تجاهل الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية كمجالس الإدارة العليا، وملاك التخطيط، إذ يكون هؤلاء مسؤولين عن تحديد وتشخيص المعلومات ذات العلاقة بالبيئة، وتحديد المخاطر والفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتقييم تأثيرها المحتمل على المنشأة. تتألف البيئة العامة من عوامل تؤثر على عدد من المنشآت، والبيئة الخاصة من عوامل تتعلق بمنشأة بمفردها.

ويعد تقييم الخصائص الداخلية للمنشأة جزء مهما من أجزاء الإدارة الاستراتيجية وتظهر العوامل الداخلية نقاط ضعف المنشأة مجالات لمشكلات راهنة أو محتملة قد يتطلب الأمر تصحيحها أو تقليصها بـ"ستراتيجيات ملائمة" (Thomas: ١٩٨٨: ٢٤).

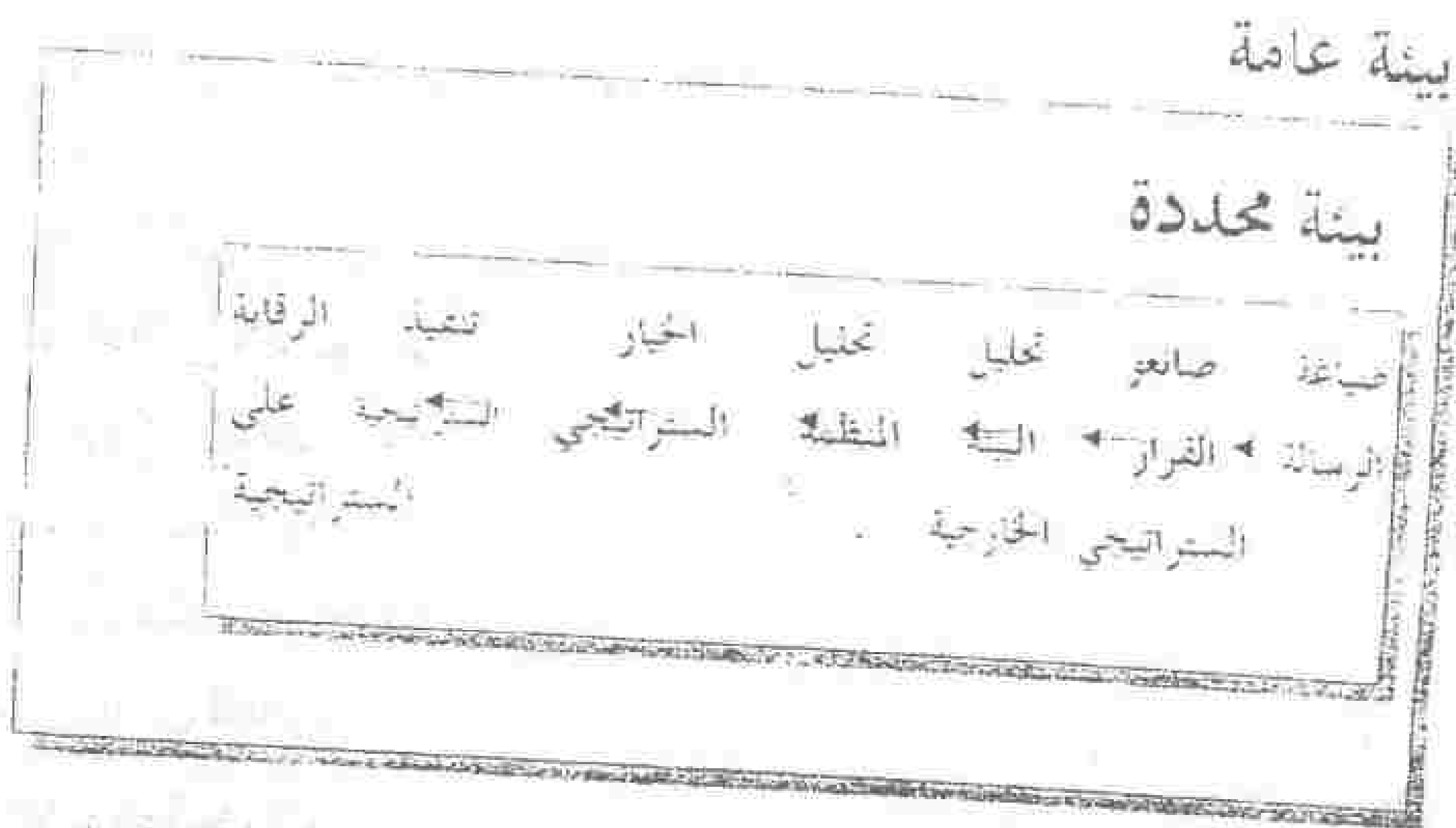
تعد عملية التحلل البيئي "عملية يتمكن الاستراتيجيون من خلالها من تحديد متغيرات البيئة لمعرفة الفرص والتهديدات" (Opportunities and Threats) ويشتمل تشخيص نقاط القوة والضعف على تحليل الموارد البشرية، والمالية، والمعلومات، ومتى ما وضع رسالة المنشأة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية لها، يمكن اخذ الاستراتيجيات البديلة بنظر الاعتبار، وتشمل هذه الخطوة على تحديد وتقييم وانتقال الاستراتيجيات البديلة الأكثر ملاءمة لتحقيق رسالة المنشأة.

تشتمل البدائل الاستراتيجية على استراتيجيات مصممة لتتمكن المنشأة من النمو أسرع من نموها الحالي، أو المحافظة على نسبة نموها الحالي، أو تخفيض حجم عملياتها، أو خليط من هذه البدائل.

ويعد تنفيذ الاستراتيجية هو الخطوة التالية في الإدارة الاستراتيجية، فمتى ما تم اختيار بديل استراتيجي، يتطلب الأمر وضعه موضع التنفيذ، ويتطلب هذا تنفيذ الاستراتيجية ضمن هيكل المنشأة الحالي، أو تعديل الهيكل ليلئم الاستراتيجية.

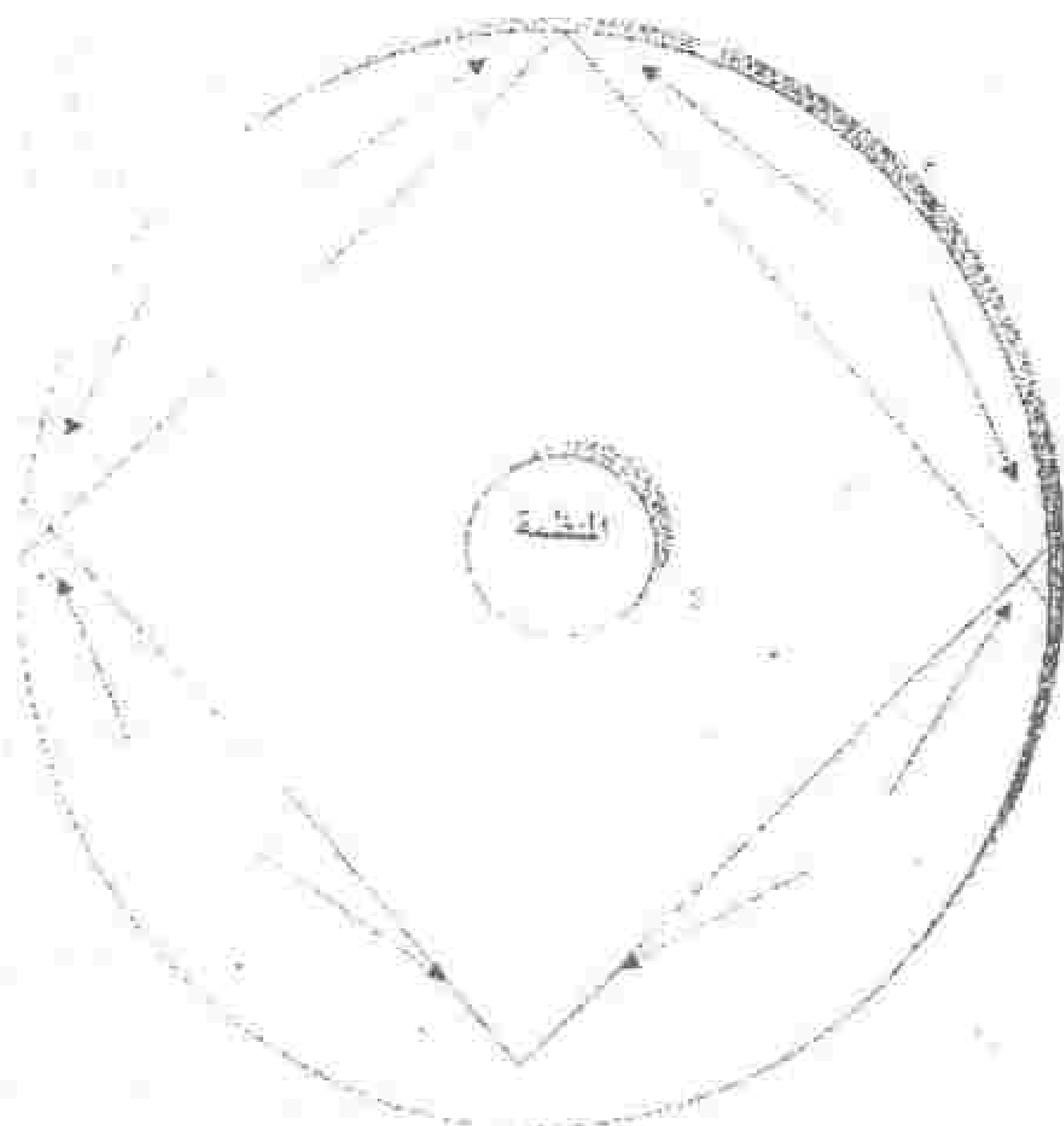
وتعد الرقابة على الاستراتيجية العنصر للإدارة الاستراتيجية، حيث تقيم الرقابة الاستراتيجية الأداء الراهن للمنشأة وتقارنه مع رسالة المنشأة، إذ تقارن النتائج الفعلية مع النتائج الفعلية المتوخاة (Thomas: ١٩٨٨: ٥).

عملية الإدارة الاستراتيجية كما تمارس من قبل المنشأة وفقا لتصوير "توماس" (Thomas)، إلا ان هذه العملية تتأثر بالبيئة الداخلية (المحددة) والبيئة العامة (الخارجية) من خلال النظر إلى المنشأة على إنها نظام مفتوح. عملية الإدارة الاستراتيجية وفقا لتصوير "شاربلن" (Sharplin) وفيها يميز بين صياغة الاستراتيجية والتي تشتمل على تحديد الرسالة والمهمة وتقييم المنظمة والبيئة، ووضع الأهداف وتحديد الاستراتيجية وبين تنفيذ الاستراتيجية والتي تشتمل على تنشيط الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية.



الشكل رقم (٢)

عملية الإدارة الاستراتيجية على وفق تصور "توماس" (Thomas)



شكل رقم (٣)

عملية الإدارة الاستراتيجية على وفق تصور شاربلن

يمكن تقسيم الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمنشأة إلى خمسة خيارات هي كما يأتي:
أولاً: استراتيجيات النمو المحدد (Limited Growth Strategies).
ثانياً: استراتيجيات النمو (Growth Strategies).

ثالثاً: استراتيجيات الانكماش (التراجع) (Retrenchment Strategies).

رابعاً: الاستراتيجيات المختلطة (Combination Strategies).

خامساً: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة (Generic Competitive Strategies).

وسنتناول هذه الاستراتيجيات بشيء من التفصيل لأهميتها فيما يخص المنشأة محل الدراسة والتحليل.

أولاً: استراتيجيات النمو المحدد:

وهي الاستراتيجية التي تستمر فيها المنشأة بتقديم خدماتها لزملائها بنفس طريقتها في الماضي ويبقى المزيج السلعي، وقنوات التوزيع، والسوق المستهدف، لا تغير نسبياً.

وتعد استراتيجية النمو المحدد هي أكثر الاستراتيجيات شيوعاً، وتكون ملائمة تماماً للمنشآت ذات الأداء المرضي، وتعمل في بيئة مستقرة نسبياً، ويمكن للمنشآت التي تعمل في ظل هذه البيئة ان تعتمد نوعاً من استراتيجيات النمو المحدد.

أ- استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم (Maintenance of Status Que):

إذ لا يرغب العديد من أصحاب الأعمال التجارية، الصغيرة منها على وجه الخصوص، في النمو سريعاً، ويشعر الكثير منهم بالغبطة كونهم يعرفون مستخدميهم وزبائنهم بالاسم، ويرتبطون بعلاقات شخصية طيبة معهم، ولهذا الاستراتيجية مخاطر أقل من استراتيجية النمو، خاصة إذا ما كانت المنشأة تعتبر نفسها ناجحة، إلا إنها غير متأكدة من أسباب نجاحها، فيما قد يؤدي أي تغير بأي صيغة كانت، سواء تقليص العمليات أو توسيعها، إلى ارباك علاقات العمل الحالية، كما ان اتباع استراتيجية نمو سريع يتطلب استثمارات كبيرة.

ب- استراتيجية النمو الممكن الاحتفاظ به (Sustainable Growth):

وهو استراتيجية تدعو إلى نمو محدد بنسبة منخفضة نسبياً بحيث لا يؤدي النمو إلى ارباك الطاقة القائمة.

تلجأ بعض المنشآت إلى اتباع استراتيجية النمو الممكن الاحتفاظ به، عندما لا تؤدي نسبة النمو إلى ارباك الطاقات القائمة فيها، حيث تقوم تلك المنشآت بدراسة ومراقبة وتحليل المتغيرات البيئية التي لها علاقة بنشاط المنشأة وبالتالي تحدد نموها بشكل دقيق،

ويمكن تحديد أهم تلك المتغيرات بالآتي (Thomas: ١٩٨٨:١٩٩):

١. السكان:

تلعب المتغيرات السكانية دورا كبيرا ومؤثرا على استراتيجيات المنشأة، سواء كانت تلك المتغيرات تميل نحو الزيادة أو النقصان، ففي البلدان النامية تؤدي الزيادة في السكان إلى زيادة في الاستهلاك وزيادة في إعداد القوى العاملة، في حين تؤدي نمو السكان المتباطئة في الأقطار المتقدمة إلى تخفيض نسب الاستهلاك للمنتوجات وتوفير قوة عمل أقل.

٢. الموارد:

يعد توافر الموارد محدد بيئي آخر، فإذا كان أحد الموارد الرئيسية للمنشأة يخضع لتحكم منشأة ما أو مجموعة منتجين لهم ظروف إنتاج معينة، تجد المنشأة نفسها مجبرة على تحديد الإنتاج وخطط التوسع المستقبلية تبعا لذلك ومثال ذلك قيام منظمة البلدان المصدرة للنفط (اوبك) بتحديد كمية النفط المصدرة إلى الأسواق العالمية. وفيما اتجهت اغلب المنشآت سابقا إلى التواجد قرب المستهلك وشحن المواد الأولية إلى مرافق الإنتاج، فإن الازدياد المضطرب في كلف الشحن جعل العديد من المنشآت تفكر في التواجد قرب مصادر المواد الأولية.

٣. التلوث:

يستحوذ موضوع التلوث على اهتمام متزايد على النطاق القطري والعالمي، وتشكل السيطرة على التلوث محدد آخر للنمو لبعض المنشآت والصناعات كالصناعات الكيماوية مثلا، وقد أدى الضغط باتجاه تصريف النفايات إلى انخفاض الربحية والأداء لبعض المنشآت.

٤. التقنية (التكنولوجيا):

تحدد التقنية (التكنولوجيا) نمو العديد من المنشآت، وينظر إلى التكنولوجيا على إنها الحل للعديد من مشاكل المجتمع، إلا ان الكثير من آثارها الجانبية بدأ بالاستحوذ على الاهتمام، كتأثيرها على القوة العاملة مثلا.

ثانياً: استراتيجيات النمو:

تشتمل استراتيجيات النمو على زيادة ملموسة في أهداف الأداء، وغالبا ما يكون حجم المبيعات أو حصة السوق هو الهدف وتعتبر سيادة مفهوم (الأكبر هو الأفضل) (Bigger is Better) من الأسباب الرئيسية لانتهاج استراتيجيات النمو، ويتم استخدام نمو المبيعات كمقياس للأداء في العديد من المنشآت حتى لو وافق ذلك ثبات أو حتى انخفاض في الأرباح، وغالبا ما تكون مكافآت المدراء أعلى عندما تتبع المنشأة استراتيجية نمو، إذ تعتمد اغلب المنشآت سياسة دفع عمولة إلى المدراء كنسبة من المبيعات، بل ان الإعلام كذلك، والمتخصصين يوجهون اهتمامهم نحو مدراء المنشآت التي تكون في طور النمو، وبذلك تحصل هذه المنشآت على شهرة أكبر، وبالتالي، تصبح أكثر قدرة على اجتذاب مدراء أفضل.

يمكن ان يؤدي النمو إلى تحسين فعالية المنشأة، فالمنشآت الكبيرة تحقق مزايا أكبر من المنشآت الأصغر حجماً والتي تعمل في أسواق محددة. ويسمح الحجم الكبير للمنشأة تخفيض كلفها، عن طريق:

أ- التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، والتي غالباً ما يترافق معها عوائد متزايدة (Samuelson and Nordhaus: ١٩٨٥:٣).

ب- معدل كلفة اقل للوحدة المنتجة، والذي قد ينتج عن قابلية المنشأة على توزيع المصاريف الإدارية والكلف الثابتة الأخرى على حجم إنتاج أكبر.

ج- علاقات جيدة مع المجهزين بسبب الطلبات الأكبر مما قد يؤدي إلى كلف اقل (خصم كمية)، وتجهيز وتسليم افضل. كذلك فان حكم المنشأة بالنسبة إلى زبائنها

أو مجهزيها يؤثر على قوتها التفاوضية (Bargaining Power). وعلى قابليتها بالتأثير على السعر.

د- آثار منحني التعلم ومنحني الخبرة.

هـ- المشاركة في المعلومات بين الوحدات، مما يسمح للمعرفة التي تحصل عليها وحدة عمل، ان تطبق على المشاكل التي تواجهها وحدة أخرى.

و- تتمكن المنشآت الكبيرة من الاستفادة من الفروقات الجغرافية، خاصة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، وفروقات أجور العمل، والضرائب، وكلف الطاقة، وكلف الشحن، والقيود التجارية، تؤثر جميعها على كلف المنشأة، لذا، بإمكان المنشأة الكبيرة ان تختار مواقع كلف منخفضة لمعاملها، فيما تجد المنشأة الصغيرة نفسها تعمل ضمن نقاط القوة والضعف لموقعها الوحيد.

وهناك ثلاث أنواع من استراتيجيات النمو:

أ- استراتيجيات التركيز.

ب- استراتيجيات التنويع.

وتكون لهذه الاستراتيجيات عدة صيغ منها:

- تنويع متحد المركز.

- تنويع متكامل.

و / أو

- تنويع داخلي.

- تنويع خارجي.

و / أو

- تنويع عمودي.

- تنويع أفقي.

ج- استراتيجية المشاريع المشتركة.

وسنتناول فيما يأتي كل منها بشيء من الإيجاز.

أ- استراتيجيات التركيز:

تتميز هذه الاستراتيجية بقيام المنشأة بالتركيز على خليط محدود من التقنية (التكنولوجيا) -الزبون- المنتوجات، إذ يصبح بإمكان المنشأة، عن طريق التركيز، ان تضحى كفاءة في مجال اختصاصها، وتمتعة بشهرة في السوق، وقادرة على تحديد اتجاهات الصناعة. وغالبا ما تكون مثل هذه المنشآت رائدة وقائدة للصناعة، ومن أمثلة هذه المنشآت شركة زيروكس (Xerox) في مجال أجهزة الاستنساخ، وشركة ماكدونالد (McDonald) في مجال الأغذية السريعة (Thomas: ١٩٨٨: ٢٠١).

وبالرغم من مزايا التركيز، فان العديد من المنشآت تبتعد عنها لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

١. إغناء التنوع لغرض توزيع المخاطر.
 ٢. الحاجة إلى تلبية أهداف قصيرة الأمد.
 ٣. سوء تقدير الفرص الحالية.
 ٤. استعجال النمو وجعله هدفا رئيسياً.
 ٥. الثقة المفرطة، مما يجعل المنشأة ذات الأداء الجيد تفكر ان بإمكانها ان تنجح في مجال آخر.
 ٦. الضغط لاستخدام الطاقة العاطلة، إذ تميل المنشآت ذات الموارد الفائضة، خاصة ما يخص مرافق الإنتاج، إلى عدم انتظار النمو لاستغلال الطاقة الفائضة، والاتجاه إلى أول خيار متاح لاستخدام الموارد العاطلة.
 ٧. الرغبة في تحقيق التكامل نحو الامام أو نحو الخلف للسيطرة على الموارد أو الأسواق وامتصاص ارباح الوسطاء، رغم انه، في كثير من الاحيان، افتقد المنشأة الخبرة التي يتمتع بها الوسطاء، كأن تلج المنشأة مجال نقل منتجاتها وفتح منافذ تسويقية مباشرة لها فيما تفتقد إلى الخبرة في مجالي النقل والتسويق.
- ومن المخاطر الرئيسية لاستراتيجية التركيز هو خطورة "وضع كل البيض في سلة واحدة" فقد تتدهور الصناعة وينخفض الطلب على السلعة لسبب أو لآخر، إضافة لخطر السلع البديلة (Substitute Products) التي قد تجعل منتجات المنشأة ليست بذات قيمة، واكبر مثال لذلك ما حدث للمساطر الحسابية (Slide Rules) بعد إنتاج الحاسبات اليدوية الصغيرة. وكذلك فان ارتباك تجهيز مادة اولية واحدة يربك عملية الإنتاج ككل ويؤثر على مبيعات وإرباح الشركة.

ب- استراتيجيات التنوع:

يبقى هدف التنوع هو السماح للمنشأة ولوج مجالات عمل مختلفة بعض الشيء عن عملياتها الراهنة (Thomas: ١٩٨٨: ٢٠٤).

من صيغ التنوع:

١. التنويع متحد المركز (Concentric Diversification).

٢. التنويع المتكامل (Conglomerate Diversification).

١. التنويع متحد المركز:

وهو التنويع الذي يكون فيه المجال الجديد للمنشأة ذو علاقة بخطط العمل الراهنة، وتسمح الملاءمة الاستراتيجية للمنظمة من تحقيق التداؤب (Synergy) وهي قابلية جزئين أو أكثر من المنظمة معا على تحقيق فعالية اجمالية اكثر من حاصل جمع جهودهما كل على انفراد، مثال ذلك المنشآت ذات الجهود التسويقية، والمالية، والتشغيلية الكاملة، كما حصل لشركتي فيكس (Vicks) وبي اند جي (P&G) اللتين تتماثلان في قنوات التوزيع لمنتجاتهما من مساحقي الغسيل والشامبو ومواد التجميل.

٢. التنويع المتكامل:

وهو التنويع الذي يكون فيه المجال الجديد للمنشأة ليس بذي علاقة بمجال عملها الحال، ويكون الهدف تحسين الربحية، وتكون محدودية فرص النمو في المجال الحالي من الدوافع الرئيسية لاتباع هذه الاستراتيجية، أما المساوئ الرئيسية لها فهي زيادة المشكلات الإدارية، وصعوبة عمل مدراء الأقسام المختلفة ذوي الخلفيات المختلفة معا بصورة فعالة.

ويمكن ان تتخذ صيغة التنويع:

١. التنويع الداخلي (Internal Diversification).

٢. التنويع الخارجي (External Diversification).

١. التنويع الداخلي:

وتقوم بموجبه المنشأة بولوج عمل ذا علاقة بواسطة تطوير خط العمل الجديد بنفسها، ومن صيغ التنويع الداخل:

- تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة.

- تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية.

- تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة.

(Thomas: ١٩٨٨: ٢٠٧)

٢. التنويع الخارجي:

ويتم عن طريق شراء شركة أو وحدة عمل (نشاط) تجاري (Strategic

Business Unit) أو اختصارا (SBU) اخرى، ومن صيغه الشائعة:

١- الاندماج (Merger) ..

ب- التملك (Acquisition).

وبموجب صيغة الاندماج، تجمع منشأتان أو أكثر عملياتهما لتكوين منشأة واحدة (ربما تحت اسم جديد)، ومن الأهداف الرئيسية لذلك خلق إدارة أقوى، وغالبا ما يحدث الاندماج بين منشأتين أو أكثر ذات حجوم متقاربة.

أما التملك فيتم عندما تفقد المنشأة التي يتم شراؤها هويتها، وتستحوذ الشركة المملوكة عليها، ويحدث غالبا عندما تقوم منشأة كبيرة بشراء صغيرة. من الأسباب الرئيسية لشيوع صيغ الاندماج والتملك:

١. الحصول على مورد مطلوب بسرعة، كمرافق إنتاج أو قنوات توزيع.
٢. زيادة نسبة النمو للمنشأة بنسبة أسرع من نسبة النمو الداخلية الحالية.
٣. الحصول على وحدة عمل (نشاط) تمكن من استخدام الموارد بصورة افضل من استخدام نفس الموارد في النمو الداخلي.
٤. تحسين ثبات إيرادات ومبيعات المنشأة.
٥. موازنة خط الإنتاج.
٦. تنويع خط المنتج عند وصول دورة حياة المنتج الراهن للقمة.
٧. تقليل المنافسة عن طريق شراء منافس.

٨. زيادة قيمة اسهم المنشأة المملوكة (Glueck: ١٩٧٦: ٢١٣).

يمكن تصنيف استراتيجيات التنويع حسب اتجاه التنويع كذلك، ففي المنشأة موضوع البحث، والتي يقوم أحد معاملها بانتاج العصير، فان التنويع العمودي إلى الخلف قد يعني قيامها بانتاج المركبات (Concentrates) بدلا من الاعتماد على منشآت أخرى تقوم بانتاجها، وقد يعني التنويع العمودي إلى الامام قيامها بفتح منافذ بيع مباشر لمنتجاتها في مناطق مختارة من القطر، أنموذجا مبسطا لمراحل إنتاج وتسويق العصير وما تقوم به "الشركة الوطنية للصناعات الغذائية" موضوع البحث في هذا المجال.



التنوع الى الخلف المتوقع
في المدى البعيد

التنوع الى الخلف المتوقع
في المدى القريب

مجال

نشاط

الشركة

الحالي

التنوع الى الامام المتوقع
في المدى الحالي

الشكل رقم (٤)

انموذج مبسط لراحل إنتاج وتسويق العصير

اما التنوع الأفقي فيتم بقيام المنشأة بولوج مجال عمل جديد يختلف كلياً عن مجالها الحالي، ومثال ذلك قيام منشأة منتجاتها عن طريق رجال البيع أو محلات التجزئة العائدة لها بتسويق مادة أخرى لا تنتجها هي.

من اكثر الشركات التي اعتمدت ستراتيجية التنوع خلال العقد المنصرم (١٩٨٠ -

١٩٨٩) شركة كجنرال الكتريك الأمريكية (General Electric

Company) أو (GEC) فقد قفزت هذه الشركة، بفضل نجاح ستراتيجيتها في

التنوع، إلى المركز الثاني بين الشركات الأمريكية، في حجم المبيعات، ويذكر

تقريرها السنوي لعام ١٩٨٩ ما يلي:

"التنوع، كما نفهمه، يكون قوة حقيقية إذا ما كان كل عمل هو الأول أو الثاني في

سوقه الخاص، أما بالنسبة للعمل الذي لم يكن كذلك، فقد كان لنا وصفة محددة له

هي: تثبيته كما هو، بيعه، أو غلقه" (٣: ١٩٩٠: GEC).

ج- ستراتيجية المشاريع المشتركة (Joint Venture Strategy):

تقوم ستراتيجية المشاريع المشتركة والتي تدعى أحياناً "المشاركات المؤقتة" على قيام

منشأتين أو أكثر بتكوين مشروع مشترك هو اقرب ما يكون إلى اتحاد مؤقت من اجل

إنجاز عمل معين ولغرض محدد (Thomas: ١٩٨٨: ٢١٥). من صيغ المشاريع المشتركة مشاركة شركة النقل البري العراقية وشركة النقل البري الاردنية في تأسيس شركة النقل البري العراقية - الاردنية، وقيام شركات يابانية وايطالية وفرنسية وكورية بتنفيذ مشاريع نفطية عديدة كالمصافي وخطوط أنابيب النفط في العراق في الثمانينيات. تساعد المشاريع المشتركة على توزيع مصاريف البحوث والتطوير، وتكون المنشآت التشاركية ذات خبرات ومعارف وموارد مختلفة غالباً ما تكمل احدها الآخر. كثيراً ما يخشى من كيفية تعامل الشركتين المؤسستين للمشروع المشترك مع المشروع المشترك ذاته ما اظهر الرغبة في التوسع في المجالات التي ترغب الشركتان المؤسستان الاحتفاظ بها، إلا ان بعض هذه الشركات يمنح المشروع المشترك استقلالية كافية للانهماك بنشاط جدي في ذات المجالات التي تختص بها شركاتها المؤسسة، ومن أمثلة ذلك المشروع المشترك الناجح "فوجي - زيروكس" (Fuji - Xerox) في مجال أجهزة الاستنساخ والتصوير (Ohmae: ١٩٨٩: ١٥٠).

ثالثاً: استراتيجيات الانكماش (التراجع):

تقوم المنشآت التي تعمل وفق هذه الاستراتيجية بتقليص مجال عملياتها بطريقة ما، وتتراوح نسب التقليص وفقاً لصيغة استراتيجية التراجع المتبعة. وتعتبر الأسباب الآتية أهم أسباب استراتيجيات التراجع:

١. الظروف الاقتصادية السيئة.

٢. الضغوط التنافسية.

٣. عدم الكفاءة التشغيلية والانتاجية.

من صيغ استراتيجيات التراجع الشائعة:

أ- استراتيجية التخفيض والالتفات (Cut back and Turn around Strategy).

ب- استراتيجية المنشأة الاسيرة (Captive Company Strategy).

ج- إلغاء جزء (التجريد) (Divestiture Strategy).

د- استراتيجية التحويل (Transformation Strategy).

هـ- استراتيجية التصفية (Liquidation Strategy).

أ- استراتيجية التخفيض والالتفات:

ب- وهي أكثر استراتيجيات التراجع شيوعاً إذ تجد العديد من المنشآت نفسها تعاني من "الترهل". ولتحسين الكفاءة التشغيلية تحاول المنشأة "إزالة الترهل" عن طريق تخفيض الاستثمار وكلف العمليات مع بذل الجهد للحفاظ على المبيعات والأرباح، مثال ذلك قيام مصرف كبير بتخفيض عدد فروعها خاصة غير المربحة وتستخدم هذه الاستراتيجية غالباً لعكس اتجاه سلبي.

من الملفت للنظر ان تغييرات في الإدارة العليا غالباً ما ترافق استراتيجية الالتفات
(Pearce II and Robinson: ١٩٨٨: ٢٦٥).

ب- استراتيجية المنشأة الاسيرة:

تتمثل هذه الاستراتيجية بقيام المنشأة ببيع اغلبية منتجاتها إلى زبون واحد، وقد تلجأ
المنشأة لهذه الاستراتيجية لتخفيض كلف العمل وحجم القوى العاملة، ومثال ذلك قيام
منتجي الملابس الجاهزة ببيع منتجاتهم لزبون أو اثنين، حيث يقوم الزبون بتوفير
التصاميم، وبالتالي يوفر على المنشأة هذه التكاليف، كما تنخفض الكلف التسويقية
كالاعلان ورجال البيع (Thomas: ١٩٨٨: ٢١٨).

تتمتع الشركة الاسيرة بتوفر عقود لمبيعاتها مما يساعد التمويل، فعقود البيع تضمن
وجود حجم مبيعات مثبت كحد أدنى، مما يسند طلب المنشأة للاقتراض.
وتساعد هذه الاستراتيجية على تحسين القدرة على الرقابة على جداول الإنتاج وعلى
السلع، طالما يتم تحرير عقود البيع مسبقاً.
من مساوئ هذه الاستراتيجية:

١. تقييد المنشأة الاسيرة بنشاطات المنشأة الأسرة، فما يؤثر على الأخير يؤثر على الأولى.
٢. تفتقد المنشأة الاسيرة إلى الشهرة ولا يحظى مدراؤها بالتميز، بالرغم من حجم
مبيعاتها، ومثال ذلك شركة "كيستون" (Keystone) التي تجهز شركة
"ماكدونالد" (McDonald) بـ "الهامبوغر" بما قيمته ٢٠٠ مليون دولار سنوياً،
ورغم ذلك، فشهرتها محدودة للغاية (Thomas: ١٩٨٨: ٢١٩). من جانب آخر،
فان المنشأة الأسرة تضمن تجهيز مستقر للبضاعة ويكون لها الكلمة العليا فيما
يخص التصميم والإنتاج، إلا ان ارتباك عمليات المنشأة الأسرة قد يربك عمليات
المنشأة الأسرة.

ج- استراتيجية إلغاء جزء:

تلغي المنشأة وفق هذه الاستراتيجية، جزء من اعمالها، وتتبع المنشأة مثل هذه الاستراتيجية
عادة عندما تفشل وحدة عمل استراتيجية أو قسم انتاجي رئيسي، أو خط انتاجي في
تحقيق النتائج المرجوة، وتلجأ المنشأة لهذه الاستراتيجية كذلك عندما تكون حصتها
من السوق صغيرة جداً لتتنافس أو ان السوق ليس كبيراً أو مربحاً كما كان متوقعاً.
وقد يضحى اتباع استراتيجيات تجريد أمراً حيويًا للكثير من المنشآت للتأكد إنها لا
تحتفظ بسياسات أو برامج تكون قد اضحت قديمة أو آيلة للزوال (سميث: ١٩٨٩: ١٦٦).
وحيث ان للمنشأة موارد محددة، فان توفر خيارات افضل يحث المنشأة على اتباع هذه
الاستراتيجية حين تتمكن من انتقال إلى عمل تجاري يمكن فيه استغلال ذات الموارد
لتحقيق عوائد أعلى.

ويمكن للمنشأة ان تتبع هذه الاستراتيجية عن طريق تحويل جزء من اعمالها إلى كيان
مستقل أو بيع وحدة عمل (نشاط) إلى منشأة أخرى.

د- استراتيجية التحوير:

يتم التحوير عندما تقوم المنشأة باعتماد تغيير رئيسي في مظهرها وعملياتها عادة ما يشمل على الانتقال من مجال عمل إلى مجال عمل آخر، ومن الصعوبة بمكان تنفيذ هذه الاستراتيجية نظرا لأنها تتطلب قدرا كبيرا من المرونة. مثال ذلك قيام منشأة صناعية بالتحول إلى الفنادق والنشاطات السياحية.

تبدو المنشآت راغبة في اتباع مثل هذه الاستراتيجية عندما تكون:

- عوائد العمليات الراهنة أقل من المرغوب فيها.
- الفرص في المجالات الأخرى جذابة.
- الاستثمارات في العمليات الراهنة يفوق ما ترغب المنشأة في اناقه.
- الإدارة قوية ومرنة.
- للمنشأة قاعدة مالية قوية لاسناد التحوير.

هـ- استراتيجية التصفية:

وتشتمل هذه الاستراتيجية على غلق المنشأة وبيع موجوداتها، وتعتبر هذه الاستراتيجية عادة الخيار الأخيرة للمنشأة، إذ تقوم المنشأة بانتهاء عمل منتسبها، وتفقد فرص القيام بأي نشاطات مستقبلية وتعني الفشل للمنشأة. يفترض الكثيرون ان سبب تصفية منشأة ما هو سوء إدارتها وعدم ربحيتها، إلا ان هنالك أسباب أخرى منها من العديد من المنشآت الصغيرة تقوم بتصفية أعمالها عند رغبة أحد اصحابها في الانسحاب، كذلك عندما تكون قيمة موجودات المنشأة، عند تصفيتها، أكثر منها وهي عاملة، أو عندما يقدم شخص عرضا يفوق قيمة المنشأة حسبما يعتقد مالكوها، ويمكن ان يعزى تقديم

عرض كهذا إلى رغبة المشتري في موازنة المنشأة مثلا (Thomas: 1988: 221).

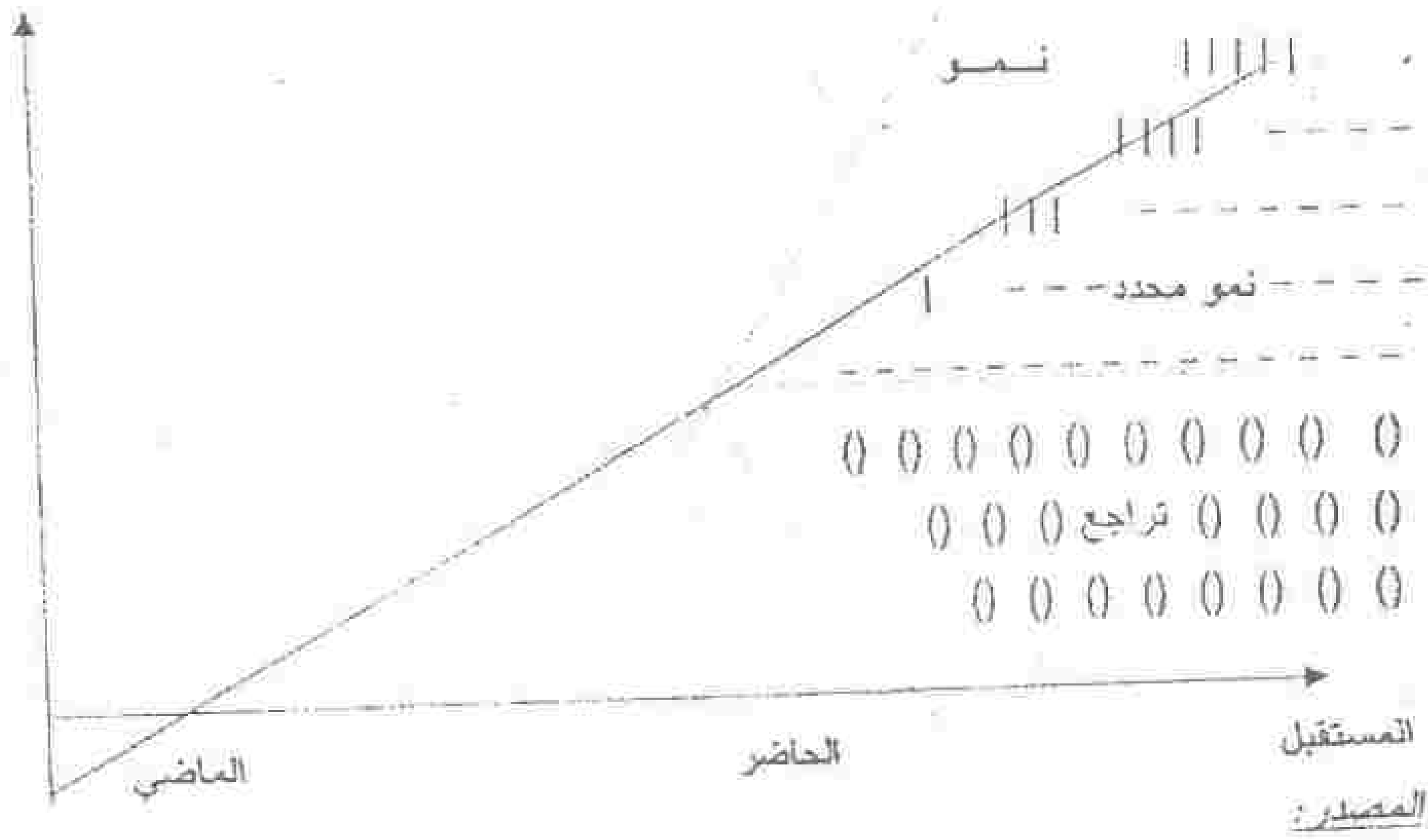
مقارنة بين استراتيجيات النمو المحدد، والنمو، والتراجع، حيث تظهر العلاقة ما بين نسبة النمو للمنشأة مع الافق الزمني لماضي وحاضر ومستقبل المنشأة.

رابعاً: الاستراتيجيات المختلطة:

يمكن للمنشأة انتهاز أكثر من استراتيجية رئيسية وقد تشتمل الاستراتيجية المختلطة على تنفيذ الاستراتيجيات المبنية سابقا وفق نسق متتابع، تلجأ المنشأة إلى اتخاذ استراتيجية تخفيض والتفاف لتحسين كفاءة عملياتها وربحيتها، وعند تحقيق ذلك، تنتهج استراتيجية نمو عن طريق الحصول على حصة سوق أكبر أو تقديم منتج جديد.

ويمكن للمنشآت ان تتبع استراتيجية مختلطة كذلك عن طريق استغلال استراتيجيتين أو أكثر بصورة توافقية متلازمة، ويظهر هذا عادة في المنشآت الكبيرة التي يكون لديها سلع عديدة أو أسواق عديدة إذ قد تكون إحدى السلع في مرحلة الانحدار من مراحل دورة حياة المنتج، فتقوم باتباع استراتيجية إلغاء جزء، فيما قد تكون سلعة أخرى في

مرحلة النمو من مراحل دورة حياة النتوج وتوفر فرص نمو كبيرة للمنشأة فتتبع المنشأة فيما يخص هذه السلعة، استراتيجية نمو (Thomas: ١٩٨٨: ٢٢٢).



Thomas, Joe G., "Strategic Mamagement"
(N. Y. Harper & Row Publishers Inc., 1988: 197)

الشكل رقم (٥)

مقارنة بين استراتيجيات النمو المحدد، والنمو، والتراجع

المصدر:

Thomas, Joe G., "Strategic Mamagement"
(N. Y. Harper & Row Publishers Inc., ١٩٨٨: ١٩٧)

خامسا: الاستراتيجية التنافسية الشاملة:

حدد بورتر (Porter) الاستراتيجية التنافسية الشاملة بثلاث هي:

١. القيادة الشاملة للكلفة (Overall Cost Leadership).

٢. التمييز (Differentiation).

٣. التركيز (تجزئة السوق) (Focus).

(Porter: ١٩٨٠: ٣٥)

مفهوم الاستراتيجية التنافسية الشاملة:

اتجه العديد ممن تناولوا موضوع الاستراتيجية، في الاونة الأخيرة، إلى تعريفها بأنها "بناء واقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى

اضعف ما يكون" (Porter: ١٩٧٩: ١٤٣). وقد بين "بورتر" (Porter) ان لكل منشأة استراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للاهداف المستهدفة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف.

لكل منشأة تتنافس ضمن صناعة ما، استراتيجية تنافسية، سواء كانت ظاهرة أم
ضمنية، وعملية تطوير استراتيجية تنافسية هو تطوير معادلة لكيفية قيام المنشأة
بالتنافس: ما هي أهدافها؟ وأي السياسات ستنتجها للوصول إلى هذه الأهداف؟

وقد تناول الفكر الإداري، لاحقاً، "الوضع التنافسي" (Competitive Positioning) للمنشأة، متأثراً بما تناوله "مايكل بورتر (Michael Porter) وما ذكره حول التحليل التنافسي للصناعة، وتفاعل خمسة قوى تنافسية هي:

١. تهديد منافسين جدد.

٢. العداء بين المنافسين الحاليين.

٣. تهديد المنتجات البديلة.

٤. قوى المشترين التفاوضية.

٥. قوى المجهزين التفاوضية.

(Kotha and Orne: ١٩٨٩: ٢١٤)

ويعد نموذج "عجلة الاستراتيجية التنافسية" (Wheel of Competitive Strategy)

الذي قدمه "بورتر" وسيلة للتعرف على العوامل الأساسية للاستراتيجية التنافسية للمنشأة، حيث تظهر أهداف المنشأة في مركز العجلة، وتظهر السياسات التشغيلية التي تحاول المنشأة بواسطتها تحقيق الأهداف، على أطراف العجلة. تشمل صياغة الاستراتيجية التنافسية للمنشأة على الأخذ بنظر الاعتبار أربعة عوامل رئيسية تحدد ما تستطيع المنشأة تحقيقه بنجاح.

أ- نقاط القوة والضعف للمنشأة: وتمثل موجوداتها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين ويشمل ذلك الموارد البشرية والمالية والمادية والعلوماتية.

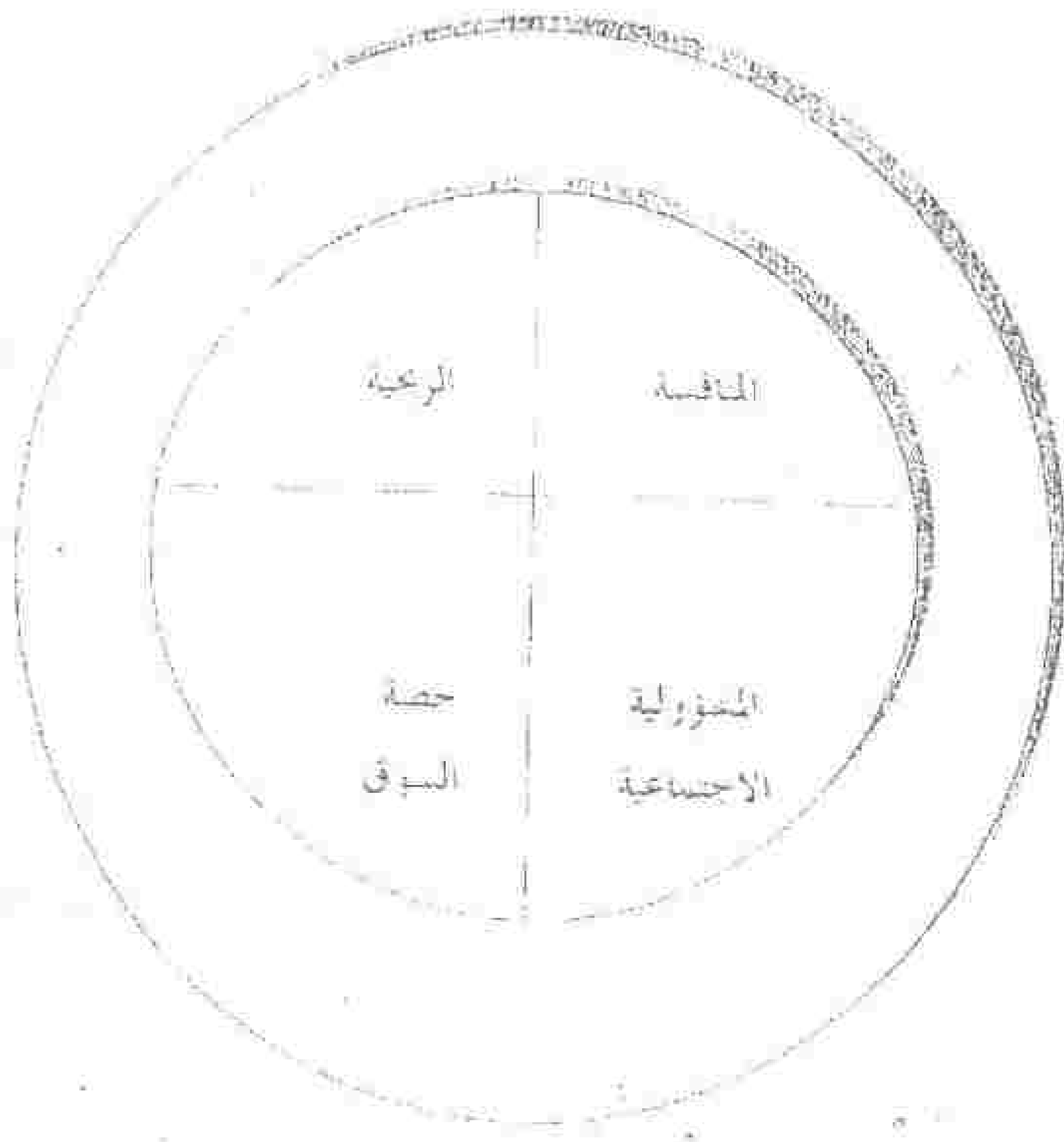
ب- القيم الشخصية لمدراء المنشأة: وتمثل حاجات المدراء الرئيسيين والأفراد المؤثرين الآخرين الذين يتوجب عليهم تنفيذ الاستراتيجية التي يتم اختيارها وتمثل نقاط القوة والضعف مع القيم الشخصية للمدراء ما يسمى بالمحددات الداخلية للمنشأة فيما يخص الاستراتيجية التنافسية التي يمكن للمنشأة اعتمادها.

ج- الفرص والتهديدات: وتتكون من متغيرات القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والمتغيرات التي تؤثر مباشرة على المركز التنافسي للمنشأة كالمواقع ضمن الصناعة، والزبائن، والمجهزون، وسوق العمل.

د- التوقعات الاجتماعية: وتمثل ما يرتجى المجتمع الذي تتنافس فيه المنشأة ان تحقق، وتتأثر هذه التوقعات بسياسة الدولة وبالوعي الاجتماعي وغيرها.

تمثل الفرص والتهديدات والتوقعات الاجتماعية ما يسمى بالمحددات الخارجية للمنشأة فيما يخص الاستراتيجية التنافسية التي يمكنها اعتمادها.

العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار عندما تقوم المنشأة بتطوير مجموعة أهداف وسياسات واقعية وقابلة للتنفيذ.



الشكل رقم (٦)
عجلة الاستراتيجية التنافسية

ان الاستراتيجية التنافسية هي اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية، لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة أو إيجاد مواقع في الصناعة حيث تكون القوى التنافسية اضعف ما يكون، والحصول على عائد للاستثمار (Porter: ١٩٧٩: ١٤٣).

٢. أنواع الاستراتيجيات التنافسية الشاملة للمنشأة:

قدم "بورتير" (Porter) ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة يمكن استخدامها لإيجاد موقع للمنشأة ضمن الصناعة (Porter: ١٩٨٠: ٣٥) هي:

١. القيادة الشاملة للكلفة (Overall Cost Leadership).

٢. التمييز (Differentiation).

٣. التركيز (تجزئة السوق) (Focus).

الاستراتيجيات التنافسية الشاملة والميزة الاستراتيجية لكل منها.

أ- القيادة الشاملة للكلفة:

وقد سادت هذه الاستراتيجية في السبعينيات نظرا لشيوع مفهوم منحني الخبرة وتعني تحقيق القيادة الشاملة للكلفة ضمن الصناعة عن طريق مجموعة سياسات وظيفية موجهة لهذا الهدف، وتتطلب هذه الاستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفوءة،

واستهداف تخفيض الكلفة عن طريق زيادة الخبرة، والسيطرة على الكلف الثابتة، وتقليل كلف البيع وغيرها، مع عدم إهمال النوعية والخدمات. وتوفر القيادة الشاملة للكلفة للمنشأة عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية، فالكلف المنخفضة تسمح للمنشأة الحصول على ارباح بعد ان يقوم المنافسون بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى، كما تحد الكلفة المنخفضة من ضغوط الزبائن لتخفيض الأسعار حيث لا يجد الزبائن مصدرا ارخص، إضافة. إلى ان الكلف المنخفضة تقلل من التأثير المحتمل للبدائل، إذ يمكن للبدائل ان تحل محل المنتجات الأكثر كلفة أولا قبل ان تصيب بالضرار مبيعات قائد الكلفة في الصناعة.

(Thomas: ١٩٨٨: ٢٢٤).

يتطلب الحصول على مركز كلفة شاملة منخفضة وجود حصة سوق كبيرة أو مزايا أخرى كسهولة الحصول على المواد الاولية، كما يتطلب تنفيذ استراتيجية الكلفة المنخفضة استثمارا كبيرا في المعدات وتسعيرا جزئيا. وتواجه المنشأة في البداية خسائر لتكوين حصة كبيرة في السوق مما يسمح بالشراء بكميات كبيرة وبالتالي تقليل الكلف اكثر. ومتى ما تم تحقيق الكلفة المنخفضة، فانه يوفر هوامش عالية يمكن إعادة استثمارها في معدات جديدة ومرافق حديثة للحفاظ على قيادة الكلفة.

(Porter: ١٩٨٠: ٣٦).

ويساعد نجاح المنشأة في تصميم المنتج بطريقة تسهل من عملية التصنيع، على الحصول على مركز منخفض ضمن الصناعة. ويلاحظ ان استراتيجية القيادة الشاملة للكلفة، واستراتيجية التميز، تكون على نطاق الصناعة ككل، فيما تتوجه استراتيجية التركيز نحو جزء معين من الصناعة فقط.

ب- التميز:

يعد تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على انه متميز ومنفرد (Unique) هو استراتيجية تنافسية شاملة ويمكن لصيغ التميز ان تتخذ اشكالا عديدة منها:

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلا).
- النوعية (شركة مارسيدس للسيارات مثلا).
- التقنية (التكنولوجيا) (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا).
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلا).
- شبكة الموزعين والباعة (شركة كتربلر للتراكاتورات مثلا).
- صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (Brand Image) كمشروبي الكوكا كولا والبيبسي كولا (Boseman and Phatak: ١٩٨٩: ٩٩).

وجدير بالذكر ان استراتيجية التميز لا تسمح للمنشأة باهمال الكلف إلا ان الأخيرة لا تكون الهدف الاستراتيجي الرئيسي.

تحقق استراتيجية التميز، إذا ما تم اعتمادها، عوائد أعلى من المعدل ضمن الصناعة لأنها تخلق مركز ممكن الدفاع عنه لمواكبة القوى التنافسية غير قيادة الكلفة الشاملة.

ويوفر التميز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية (Trade Mark) من قبل الزبائن، مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار، كذلك فإنها تزيد هوامش الربحية مما لا يستدعي الحاجة إلى مركز كلفة منخفض وبوفر الولاء للعلامة التجارية وحاجة المنافس إلى التطلب على تفرط المنتج حاجزا لدخول الصناعة، وتكون المنشأة التي تقوم بتمييز نفسها للحصول على ولاء الزبائن في موقف أفضل إزاء المنتوجات البديلة مقارنة بمنافسيها.

من أمثلة المنشآت الشبيهة بمنشأتنا موضوع البحث، والتي تتبع استراتيجية التميز هي شركة "د. بيبير" (Dr. Peeper) التي دخلت مجال صناعة المشروبات الغازية الذي تسيطر عليه شركات مشروبات الكولا كالبيبسي كولا والكوكا كولا، إلا ان "د. بيبير" ركزت على تجنب جزء السوق الكبير واختارت طريق التميز بالمطيبات والتركيز على التسويق (Porter: ١٩٧٩: ١٤٣).

من اخطار التميز انه قد يمنع المنشأة أحيانا من الحصول على حصة سوق كبيرة، إذ ان تحقيقه يؤدي إلى مبادلة (Trade - Off) مع موقف الكلفة المنخفضة خاصة إذا كانت النشاطات المطلوبة لخلقها مكلفة، كالأبحاث الواسعة، وتصميم السلعة، وشراء المواد الأولية ذات النوعية العالية (Porter: ١٩٨٠: ٣٨).

فقد يضحى المستهلك بالخصائص والخدمة وصورة المنتج (Product Image) إزاء توفير الكلفة، كما قد يقلل التقليد (Imitation) من الفروقات، التي يدركها المستهلك كتميز للمنتوج، وخير مثال على ذلك الساعات اليدوية (Thomas: ١٩٨٨: ٢٢٥)، وقطع غيار السيارات. ج- التركيز (تجزئة السوق):

تهدف الاستراتيجية الشاملة للكلفة واستراتيجية التميز إلى تحقيق أهداف المنشأة على نطاق الصناعة ككل، أما استراتيجية التركيز فإنها تبني حول خدمة جزء معين منها بشكل جيد، إنها استراتيجية التركيز على مجموعة معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين.

وتتمكن المنشأة التي تتبع هذه الاستراتيجية من تحقيق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع، وبذلك تحصل المنشأة أما على تميز وتفرد، عن طريق تلبية احتياجات مجموعة المشترين المعينة بشكل أفضل، أو عن طريق خفض الكلفة بالنسبة لهذه المجموعة، أو كلاهما،

أي إنها قد تحقق مركز كلفة منخفض بالنسبة لجزء السوق أو تميز أو تفرد عالي في نفس الجزء، أو كلاهما.

ويمكن انتهاج استراتيجية التركيز لاختيار أهداف أقل عرضة للبدائل أو حيثما يكون المنافسون أقل قوة. ومن أمثلة التركيز قيام بعض شركات الاصباغ بالتخصص بأنواع معينة من اصباغ السيارات وتقديم خدمات مطابقة الاصباغ مجاناً، مع سرعة التجهيز، ومهما كانت الكميات المطلوبة، إلى الموقع المطلوب.

وبعد التركيز على خدمة مجموعة مشترين صناعيين أو مجموعة مستهلكين، من طرق التركيز الشائعة، ومن أمثلة ذلك قيام بعض شركات صنع الأغذية السريعة بخدمة مجموعة معينة من محلات الأغذية السريعة فقط مما يمكنها من خزن منتجات معينة وتعديل إجراءات الطلب للامانة إجراءات زبائنها، واقامة المخازن والمستودعات لتتلاءم ومواقع الزبائن.

وتتمكن المنشآت التي تتبع استراتيجية التركيز من "تفصيل" جهودها الاعلانية والترويجية لتتلاءم مع جزء معين من السوق، كما تتمكن هذه المنشآت من تصميم منتوجات للزبائن بشكل خاص مما يعطي هؤلاء الزبائن اهتماماً فردياً لا توليه لهم

المنشآت ذات التوجه نحو نطاق الصناعة ككل، (Thomas: ١٩٨٨: ٢٢٥).

وترافق هذه الاستراتيجية صعوبات منها اضمحلال الحدود بين السوق المحدد المستهدف من قبل المنشأة، والصناعة ككل، أي تضيق الاحتمالات، مما يؤدي إلى قابلية المنشآت الأخرى لولوج جزء السوق المستهدف من قبل المنشأة كذلك، قد يجد المنافسون أسواق

ثانوية ضمن السوق المستهدف. (Porter: ١٩٨٠: ٤٦).

٣. متطلبات الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمنشأة:

تختلف الاستراتيجيات الثلاث في أبعاد غير الفروقات الوظيفية التي تم ذكرها، فتنفيذها بنجاح يتطلب موارد مختلفة، كما إنها تتطلب ترتيبات تنظيمية واجراءات رقابية مختلفة.

يقدم العرض الآتي أهم متطلبات الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمنشأة حسب

أنواعها. (Thomas: ١٩٨٨: ٢٢٦).

نوع الاستراتيجية التنافسية الشاملة	المهارات والمواد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
قيادة الكلفة الشاملة.	١. استثمار كبير في رأس المال. ٢. مهارات في هندسة طرائق الإنتاج. ٣. رقابة مكثفة على العمال. ٤. تصميم المنتج بشكل	١. الرقابة الصارمة على الكلفة. ٢. تقارير رقابية مستمرة ومفصلة. ٣. نظم ومسؤوليات تم هيكلتها. ٤. تعتمد الحوافز على

<p>تحقيق الأهداف الكمية المحددة.</p> <p>١. تنسيق وثيق بين الوظائف في البحوث والتطوير، وتطوير المنتج، والتسويق.</p> <p>٢. مقاييس وحوافز موضوعية بدلاً من المقاييس الكمية.</p> <p>٣. استمالة العمالة الماهرة والعلماء والأفراد المبدعين.</p> <p>خليط مما جاء أعلاه موجهة نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.</p>	<p>يسهل عملية الإنتاج.</p> <p>٥. نظام توزيع منخفض التكاليف.</p> <p>١. قابليات تسويقية كبيرة.</p> <p>٢. هندسة منتج متطورة.</p> <p>٣. نزعة ابداعية.</p> <p>٤. قدرة متميزة في البحوث.</p> <p>٥. سمعة متميزة فيما يتعلق بالقياسات التكنولوجية أو النوعية.</p> <p>٦. تقاليد قديمة في الصناعة أو خليط متميز من المهارات التي يتم استمالتها من منشآت أخرى.</p> <p>٧. تعاون وثيق مع القنوات التوزيعية.</p> <p>خليط مما جاء أعلاه موجهة نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.</p>	<p>التميز</p> <p>التركيز</p>
--	--	------------------------------

تعد الاستراتيجيات التنافسية الشاملة الثلاث إجراءات اختيارية بديلة للتعامل مع القوى التنافسية، وان المنشأة التي تحقق في تطوير استراتيجيتها نحو أحد الاتجاهات الثلاث، على الأقل، هي منشأة "تقف في المنتصف" (Stuck in the Middle) (Porter: ١٦: ١٩٨٥) وهو موقف استراتيجي ضعيف إذ تفقد مثل هذه المنشأة الزبائن ذوي المشتريات الكبيرة الذين يتطلعون دوماً لاسعار منخفضة، كما تخسر هوامشها العالية للمنشآت التي تركز على أهداف ذات هوامش عالية أو تلك التي حققت التميز، وتكون

لمثل هذه المنشآت قيم تراثيوية ضعيفة ومجموعة متناقضة من الترتيبات ونظم التحفيز.

ومن أمثلة مثل هذه المنشآت المنشأة التي تخصص بانتاج سلعة معينة وبالرغم من حجم مبيعاتها وتنوع خط منتوجاتها، لا تتمتع بقيادة الكلفة الشاملة، ولا تتمتع بتميز المنتج وتحقيق السمعة التكنولوجية العالية، فيما قد تتمكن منشأة أخرى من التركيز على إنتاج الرافعات الكبيرة مثلا بنوعية متميزة، لتبدأ بتحقيق عوائد أعلى وحصه سوق أكبر، لذا، يتوجب على المنشأة التي "تقف في المنتصف" ان تتخذ قرارا ستراتيجيا رئيسيا، فهي اما ان تتخذ خطوات لتحقيق قيادة كلفة، مما يشتمل عادة على استثمارات كبيرة للتحديث، أو لتوجه نحو هدف معين (التركيز)، أو تحقيق بعض التميز، وقد يشتمل الخيارين الأخيرين على انخفاض في حصه السوق وانخفاض في المبيعات المطلقة أيضا، ويعتمد الخيار فيما بين هذه البدائل على امكانيات ومحددات المنشأة، فيما يعتمد تنفيذ كل ستراتيجية شاملة بنجاح على مواد وقوى وترتيبات تنظيمية وطرق إدارية مختلفة.

(Thomas: ١٩٨٨: ٢٢٥).

الاستنتاجات

من خلال ما تقدم من البحث لوحظ من قبل الباحث وتوصل إلى الاستنتاجات التالية:

١. ان الستراتيجية يتم تقييمها على وفق أبعاد عديدة أهمها الكلفة، النوعية، الربحية.
٢. تؤثر على الستراتيجية مجموعة من العوامل أهمها: الافق الزمني، التخصص، التوافق، التقييم.
٣. يتمكن السراتيجيون من خلال عملية التحليل البيئي تحديد المتغيرات البيئية لعرفة الفرص والتهديدات.
٤. ان استخدام برامجيات الحاسوب الجاهزة في إدارة المشاريع تمكن مدير المشروع من التوصل إلى الستراتيجية المثلى.
٥. ان برامجيات الحاسوب الجاهزة في الإدارة الستراتيجية تؤدي إلى التوصل إلى النتائج بسرعة.
٦. برنامج (MICRISOFT PROJECT ٢٠٠٠) من برامج إدارة المشاريع الحديثة والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة الستراتيجية.
٧. ان إدارة الستراتيجية في المنشآت والشركات تعتبر العامل الأساس في قياس مدى نجاح أو فشل تلك المنظمة.

٨. ان الخطة الاستراتيجية التي تستنبط من برامجيات الحاسوب تكون اكثر واقعية (في حالة كون البيانات المدخلة صحيحة) وتؤدي إلى نتائج جيدة.

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يرى الباحث التوصيات الآتية:

١. استخدام برامجيات الحاسوب في اختيار الاستراتيجية المثلى أو المستقبلية (التنبؤية).
٢. تساعد برامجيات الحاسوب الجاهزة إلى اختزال الوقت والكلفة والحصول على استراتيجيات مثلى.
٣. إدخال البيانات المستحصلة على برامجيات الحاسوب قبل الشروع بتنفيذه على الواقع العلمي.
٤. تطبيق برامجيات الحاسوب الجاهزة في إدارة المشاريع بالوقت الحاضر لما حققته وتحققه هذه البرامجيات مع إمكانيات تفوق الإمكانيات التقليدية.
٥. ان يكون مركز خاص يقوم بتطبيق الخطط الاستراتيجية على برامجيات الحاسوب.
٦. حوافز مادية ومعنوية إلى الذين يقيمون باستخراج المعلومات التي تحقق غاية دور برامجيات المشاريع في الإدارة الاستراتيجية.

المصادر

بعد القرآن الكريم الذي يعتبر أعلى من كل كتاب

المصادر العربية

١. جواد، شوقي ناجي، والمؤمن، قيس عبد علي، سياسات الأعمال، مطبعة الراية، بغداد، ١٩٩٠.
 ٢. ديرى، اكرم والايوبي، الهيثم، نحو استراتيجية عربية جديدة، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، ١٩٨٠.
 ٣. عقيلي، عمر وصفي، واخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٣.
 ٤. هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٣، ديسمبر ١٩٩٤م.
- المصادر الأجنبية
٥. Andrews, K.,R., The Concept of Corporate Strategy, D.J., Iroin, N.Y., ١٩٧١.

7. Ansoff, H., and Leontiades, J., "Strategic Port Folio Management," *Journal of General Management*, 1, (1), 1976.
8. Aror, S.C., *Applying Iso 9000 Quality Management System*, First Edition, 1998.
9. Bank, J., *The Essence of Total Quality Management, USA*, 1997.
10. Beach, Dale, *Personnel: The Management of People at Work*, N.Y: Macmillan Publishing Co., Inc., 1980.
11. Boggs, D.H., and Simon, J.R., "Differential Effect of Noise on Tasks of Varying Complexity," *Journal of Applied Psychology*, 52, 1968.