

## جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم التسيير

سنة ثالثة - ادارة أعمال-

المادة: الادارة الاستراتيجية

أستاذة المادة: لامية عاتي

[atilamia650@yahoo.fr](mailto:atilamia650@yahoo.fr)

### المحاضرة الخامسة: الخيارات الاستراتيجية

#### أهداف المحاضرة:

بعد اكمال المحاضرة يكون الطالب قادرا على استيعاب مستويات الادارة الاستراتيجية بما يتضمنه كل مستوى من خيارات استراتيجية.

#### خطة المحاضرة:

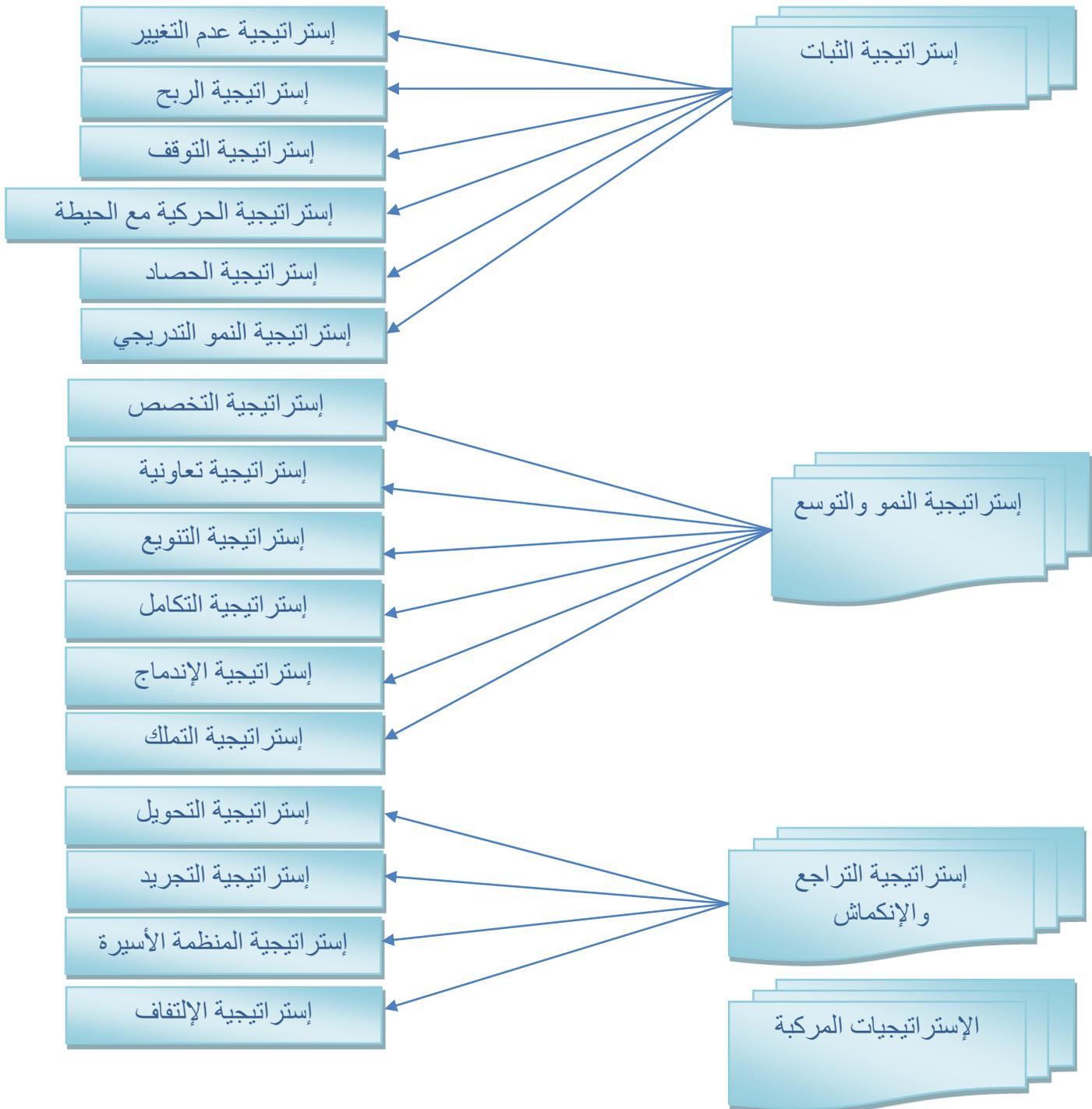
- الاستراتيجية الكلية
- استراتيجيات وحدات الأعمال
- الاستراتيجية الوظيفية

إتفق أغلب الباحثين في مجال الإستراتيجية أن إستراتيجية المنظمة تتكون من ثلاث مستويات رئيسية وهي الإستراتيجيات الكلية، إستراتيجية وحدات الأعمال، الإستراتيجية الوظيفية.

## 1. الإستراتيجيات الكلية Corporate Strategy

تعددت تصنيفات البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي إلا أن الإتفاق دارج حول أربع إستراتيجيات أساسية، كما هو موضح في الشكل رقم (1).

شكل رقم (1): البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي



## 1.1. إستراتيجية الثبات

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس ثبات الوضع كما هو عليه بخصوص نشاطات المنظمة الحالية، ويستخدم هذا البديل الإستراتيجي للأسباب التالية:

- رغبة أصحاب المنظمة الصغيرة الناجحة في تحقيق النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وأيضا حتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات.
- إعتقادها أن أدائها الحالي جيد ولا بد من المحافظة عليه.
- عدم الميل نحو تبني مستوى عال من المخاطرة عدم توفر المنظمة على الإمكانيات المادية أو التحويلية أو المهارات الإدارية، لتحقيق النمو والتوسع في أنشطتها.
- إستقرار البيئة التي تشتغل فيها المنظمة وبساطة متغيراتها بحيث لا تشكل قيود كبيرة عليها.

من إستراتيجيات الثبات نذكر:

### 1.1.1. إستراتيجية عدم التغيير No change strategy

وهي تعني إستمرار منظمات الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر، يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدم حدوث تغيرات جوهرية في البيئة، سواء كانت في عدم وجود فرصة مواتية أمام المنظمة، أو بعدم وجود تهديدات خارجية ذات تأثير كبير، وذلك في حدود الموارد الحالية للمنظمة.

### 2.1.1. إستراتيجية الربح Profit strategy

تتعلق بتوجه المنظمة نحو التضحية بالنمو في المستقبل مقابل زيادة الأرباح الحالية، إلا أن هذه الإستراتيجية إن كانت تؤدي إلى تحقيق النجاح في الأجل القريب، فإنها في المقابل ستكون من أسباب الركود في الأجل البعيد.

### 3.1.1. إستراتيجية التوقف Pause strategy

تنطوي هذه الإستراتيجية على خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بتدعيم وتعزيز مواردها، في حالة إستنزاف مواردها وطاقتها، عادة ما تكون هذه الإستراتيجية كحالة مؤقتة بين كل من إستراتيجية النمو والتوسع وإستراتيجية الإنكماش.

### 4.1.1. إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر Proceed with caution strategy

تظهر هذه الإستراتيجية في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الإستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية إستراتيجية الحصاد Harvest strategy

يدخل في إطار هذه الإستراتيجية، تقليل حجم الأنشطة أو الإستغناء عن البعض منها، ما لم يعد بالإمكان تطويرها.

### 6.1.1. إستراتيجية النمو التدريجي

يقصد بها قيام المنظمة بإنتخاب بعض الأنشطة بعناية كبيرة لتكون عملية النمو ممكنة فيها، في حين أن باقي الأنشطة تكون في وضع الإستقرار إستراتيجية النمو والتوسع

يقصد بها تلك الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أداء أعلى من أهدافها السابقة، خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة، توجد ثلاث أنواع من إستراتيجيات النمو: التخصص، التنويع، التعاون.

### 1.2.1. إستراتيجية التخصص

يقصد بهذه الإستراتيجية، تركيز جميع جهود المنظمة على مجال إستراتيجي واحد، أي أنها منظمة وحيدة النشاط، يتيح التخصص للمنظمة مجموعة من المزايا نذكر منها:

- تقادي تشتت إمكانيات المنظمة، طالما أنها متخصصة في مجال واحد.
- الإستفادة من صورة المتخصص، والتي تعني في أغلب الأحيان النوعية
- الإستفادة من أثر الخبرة والتجربة.
- إمكانية إستغلال إقتصاديات الحجم.
- توضيح صورة المنظمة للأطراف ذات المصلحة تبسيط عدد عوامل النجاح.

ومع كل المزايا التي تتيحها إستراتيجية التخصص للمنظمة، يمكن أن تشكل خطر عليها للأسباب التالية:

- صعوبة تكيف هيكل المنظمة في حال ما إذا قررت الإنفتاح على مجالات إستراتيجية جديدة كالتنويع مثلا.
- إرتفاع درجة مخاطرة المنظمة بوضع جل مواردها وإمكانياتها في مجال إستراتيجي واحد.
- إرتفاع حدة المنافسة التي تجبر المنظمة على تطوير مهن أخرى.

### 2.2.1. الإستراتيجيات التعاونية

يقصد بها أن تضع منطمتين أو أكثر مواردهما في وضع مشترك، غالبا لتحسين الوضع التنافسي في السوق، فالمنظمة تقوم بتبني الإستراتيجية التعاونية عندما تعتقد أن توحيد مواردها مع شريك أو أكثر، يمكن أن يمنحها مزايا تنافسية لا يمكن أن تحققها بمفردها من بين أهم الإستراتيجيات التعاونية نذكر:

- إستراتيجية التحالف: أي أن تتعاون منطمتين أو أكثر مع بقائهما مستقلتين عن بعضهما البعض، وبالتالي التحالف لا يعني التبعية، وكأمثلة عن إستراتيجية التحالف، ما قامت به

كل من شركة Mc Donald's، وإحدى شركات توزيع البترول، وفق هذا التعاون يمكن للزبون أن يملء سيارته بالوقود، ويتناول وجبة طعام، وينتقي المنتوجات التي يرغب فيها من المحل التجاري في الوقت نفسه.

- الشراكة: هي عملية تعاون بين منطمتين أو أكثر يتم في أغلب الأحيان على نفس سلسلة القيمة من الأنشطة القبلية نحو الأنشطة البعدية، تبقى منظمات الأعمال التي تختار إستراتيجية الشراكة في إستقلالية قانونية وتبعية إقتصادية. وكأمثلة عن إستراتيجية الشراكة، ما قامت به كل من Toyota للسيارات و Edf الفرنسية للمحروقات لتطوير السيارة الهجينة. ما تجدر إليه الإشارة، أنه غالباً ما تتم الشراكة بين منطمتين غير متنافسة.

### 3.2.1. إستراتيجية التنويع

يقصد بالتنويع، إعتماد المنظمة أكثر من نشاط أو مجال إستراتيجي خلافاً للتخصص أين تكفي المنظمة بمجال وحيد. من الأسباب التي تدفع المنظمة للتنويع، نذكر:

- إستثمار الموارد الفائضة.
- إستغلال الفرص التي تفرزها تحولات بيئة المنظمة.
- ميولات وطموحات مسيري منظمات الأعمال.
- تنويع المخاطر.
- معالجة مشكل وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج
- تحقيق تدفقات نقدية تزيد عن إحتياجات الإستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية
- تقلص فرص النمو في المجالات الإستراتيجية الحالية للمنظمة.
- لقيمة مهمة لها بشكل تنافسي في أعمالها التجارية الراسخة.

يتحقق التنويع عادة عند قيام المنظمة بالتوسع من خلال:

- تقديم المنتجات والخدمات الجديدة.
- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.
- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

#### 2.3.2.1. أنواع التنويع: يتخذ التنويع شكلين أساسيين بالنظر إلى طبيعة علاقته مع

- النشاط الحالي للمنظمة: تنويع مترابط وتنويع غير مترابط.
- أ. **إستراتيجية التنويع المترابط:** يعتبر التنويع مترابط عندما تتوفر علاقات ذات قيمة تنافسية تجمع ما بين الأنشطة التي تشكل سلاسل القيمة الخاصة بها. قد يتحقق الترابط مثلاً بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق، يتحقق التوافق بين الأنشطة المكونة لسلاسل القيمة للأعمال التجارية لها بما يلي:
- نقل خبرة ذات قيمة تنافسية أو مهارة تكنولوجية أو إمكانات من عمل تجاري إلى آخر.
- دمج الأنشطة المرتبطة من الأعمال التجارية المنفصلة في عملية واحدة لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة.

- إستغلال الإستخدام الشائع لعلامة تجارية مشهورة.
- التعاون عبر الأعمال التجارية المتنوعة لإنشاء نقاط قوة للموارد وإمكانات ذات قيمة تنافسية.

### ب. إستراتيجية التنوع غير المترابط

يعتبر التنوع غير مترابط عندما تدخل المنظمة في أعمال تجارية لا ترتبط بمجالات العمل الحالية، حيث تبدي بعض المنظمات إستعداداً للتنوع في أي صناعة، تمثل فرصة جديدة أمامها لتحقيق الأرباح، أما بالنسبة إلى إستغلال التوافق أو الإرتباط الإستراتيجي للشركة فيعد أمراً ثانوياً في مثل هذه الإستراتيجية.

يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى التنوع غير المترابط لتفادي التقلبات الموسمية التي لها تأثير كبير على نشاطها، فقد تعتمد هذه المنظمة على شراء منظمة أخرى تعمل في مجال مختلف ولكن تخضع لتقلبات موسمية عكسية، مما يسمح للمنظمة الأولى الحصول على إيرادات نقدية طوال السنة. يتميز التنوع غير المترابط عن التنوع المترابط، بالجاذبية من عدة نواحي:

- توزيع المخاطر.
- توسيع قاعدة الفرص بالإستثمار في الأنشطة غير المترابطة والتي تشكل جذب ربحي للمنظمة.
- تحقيق إستقرار وثبات في الأرباح.

مقابل المزايا التي تتمتع بها إستراتيجية التنوع غير المترابط، يمكن أن تكون مجال خصب لجملة من المخاطر أهمها:

- إساءة الحكم على جاذبية الصناعة، أو مواجهة مشكلات غير متوقعة في عمل تجاري تم إكتسابه حديثاً.
- صعوبة التحكم في الأعمال التجارية الشديدة الإرتباط من الناحية الإدارية، المهارات، الخ...
- عدم قدرة إستراتيجية التنوع غير المترابط على إضافة الكثير من القوة التنافسية لوحدات العمل الفردية، حيث سيحاول كل عمل تجاري إنشاء ميزة تنافسية خاصة به.

وبالرغم من عدم إستفادة المنظمات من مزايا الترابط والتداؤب الإستراتيجي، إلا أن الكثير منها فضلته كخيار إستراتيجي، والأمثلة الموالية خير دليل.

ومع إهتمام الكثير من المنظمات بإستراتيجية التنوع غير المترابط يبقى غير مرحب بها بشكل كبير في الأسواق المالية، لأنها تقدم صورة غير واضحة عن المنظمة. فعلى سبيل المثال تخلت شركة Sony عن مجال نشاطها الخاص بـ Semi conducteur عن طريق بيع TSMC من أجل التركيز على نشاطها الرئيسي وإرضاء مساهميها.

## 4.2.1. إستراتيجية التكامل

يعد التكامل شكل من أشكال التنويع، ويعني توسيع أنشطة المنظمة إلى مجالات مكملة للأنشطة القائمة، ويأخذ التكامل شكلين أساسيين: عمودي وأفقي.

### 1.4.2.1. إستراتيجية التكامل العمودي

تشير هذه الإستراتيجية إلى دخول المنظمة في مجال أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المنظمة تتعامل قبليا وبعديا مع أطراف أخرى مستقلة.

أ. إستراتيجية التكامل إلى الخلف: تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما ترغب السيطرة على مصادر توريد موادها الأولية لعدة أسباب، من بينها، إرتفاع سعر المواد الموردة، أو عند عجز الموردين عن الإلتزام بالكمية، الجودة، أو الوقت المناسب.

ب. إستراتيجية التكامل إلى الأمام: تتبع المنظمة إستراتيجية التكامل إلى الأمام عندما لا تستطيع السيطرة على منافذ التوزيع الحالية، أو لما تصعب المنافذ الحالية على المنظمة عملية الوصول إلى زبائنها، وتقديم المنتجات والخدمات بأسعار وبطريقة تلبي أهداف المنظمة.

### 2.4.2.1. إستراتيجية التكامل الأفقي

تتحقق إستراتيجية التكامل الأفقي عندما تعمل المنظمة على شراء منظمة أخرى تعمل في نفس الصناعة، أو تنتج نفس المنتج في أسواق أخرى، تهدف المنظمة من وراء إعتقاد إستراتيجية التكامل الأفقي، توسيع المنطقة الجغرافية التي تمتد إليها أعمالها أو إلى تحقيق إقتصاديات الحجم بفعل زيادة حجم المنظمة.

### أ. دوافع التكامل الأفقي

وتنقسم إلى دوافع مالية وإستراتيجية

#### ❖ دوافع مالية:

- منافسة الهوامش المحققة من طرف الموردين أو الزبائن.
- تحسين التحكم في النوعية.
- تبسيط أسلوب الصناعة.
- أفضلية التداؤب.

#### ❖ دوافع إستراتيجية:

تنمية حجم المنظمة، إمكانية اللعب على أسعار التنازل، ضمان التمويل والتسويق، التوفيق الأفضل بين إمكانيات المنظمة وعوامل النجاح في السوق، تفادي عوائق الدخول، تطوير المهارات الأساسية والتكنولوجية، الحصول على المعلومات، تخفيض وتوزيع المخاطر.

## 5.2.1. إستراتيجية الإندماج Merge Strategy

يشير الإندماج إلى إتفاق بين منطمتين أو أكثر على الإتحاد، فتزول المنطمتين المندمجتين وتظهر منظمة جديدة. عادة ما يتم الإندماج فيما بين منظمات متقاربة في الحجم، ومن الأسباب

التي تدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجية الإندماج، نذكر

- التوجه نحو الإستثمار الجديد.
- الحصول على موارد إضافية.
- تقليل الضرائب.
- زيادة قيمة سهم المنظمة في السوق.

### 6.2.1. إستراتيجية التملك Acquisition strategy

تقوم هذه الإستراتيجية على القيام بشراء منظمة وإحتوائها بالكامل، بإعتبارها تابعة للمنظمة المقتنية، وعلى خلاف الإندماج، يحدث التملك بين منظمات متفاوتة الحجم، يتيح التملك مزايا التوافق في البيع أو التشغيل أو الإدارة أو التكنولوجيا

### 3.1. إستراتيجية الإنكماش

تظهر هذه الإستراتيجية عند إنخفاض معدلات تحقيق الأهداف عمّا سبق تحقيقه ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وخدمة عملائها في مجال المنتوجات والخدمات السابقة نفسها، وذلك مع إضطرار المنظمة لخفض هذه المجالات.

تركز المنظمة من خلال إستراتيجية الإنكماش على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق السلبي، وتهدف المرحلة الأولى من إستراتيجية الإنكماش إلى خفض الحجم والتكاليف، أما المرحلة الثانية، فتمثل أهدافها في دعم الإستقرار، الذي ينطوي على وضع المنظمة برنامج لتثبيت وضعها الجديد.

تعتبر إستراتيجية الإنكماش مرحلة حرجة في حياة المنظمة في العودة إلى نقطة إنطلاق جديدة بعد إستعاب عوامل الفشل والأخذ بوحدة من الإستراتيجيات السابقة، وفشلها وخروجها من دائرة المنافسة. من أهم إستراتيجيات الإنكماش نذكر:

### 1.3.1. إستراتيجية التحويل Transform strategy

تقوم هذه الإستراتيجية على تحويل المنظمة من مجال أعمال معين إلى مجال آخر، مختلف في خطته وأبعاده عمّا كانت تقوم به المنظمة. تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة، وتنطوي على مرحلتين: الأولى الإنكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف، أما المرحلة الثانية فتتعلق بالدعم والإستقرار، والتي تنطوي على وضع برامج لتثبيت وضع المنظمة الجديدة.

### 2.3.1. إستراتيجية التجريد Divestment strategy

تقوم إستراتيجية التجريد على إستبعاد المنظمة لجزء من أعمالها، إمّا لأنّ حصتها السوقية فيها صغيرة جداً، بحيث لا تستطيع أن تنافس بها، أو أن مجال العمل لا يحقق الأرباح المتوقعة، أو في حالة عدم إنسجام أحد القطاعات مع البقية التي تضمها المنظمة. وفي كل الحالات يراعى في التجريد إختيار التوقيت المناسب وتأكيدا من عدم إمتلاكها فرصة للنمو، وكمثال عن هذه الإستراتيجية، ما قامت به شركة Land Rover سنة 1994 عندما عرضت نفسها للبيع أمام الشركة الألمانية BMW، مقابل 102 مليون دولار، وهو نفسه ما أعادت القيام بعد ست سنوات عندما تجردت عن Land Rover لصالح Ford بسبب عدم جدواها.

### 3.3.1. إستراتيجية المنظمة الأسيرة

يقصد بها أن تكون المنظمة أسيرة لمنظمة واحدة، تتبعها جُل منتجاتها، أي أن تتخلى عن الإستقلالية في التبادل مقابل الأمان، بالإضافة إلى تحويلها إلى تخفيض نطاق أعمالها الوظيفية مثل التسويق وخير مثال عن ذلك عندما وافقت شركة Simpson Industries of Birmingham على قيام فريق متخصص من شركة General Motors بفحص عجالاتها مقابل تعهد الأخيرة بشراء أكثر من 80% من إنتاجها ولفترة طويلة من الوقت.

### 4.3.1. إستراتيجية الإلتفاف Turnaround strategy

بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الإستثمار وتكلفة العمليات، مع بذل الجهود كلها للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات، ويوجد نوعين من إستراتيجية الإلتفاف.

#### 1.4.3.1. إستراتيجية إعادة تأهيل العمليات

تقوم هذه الإستراتيجية على إفتراض أن إستراتيجية المنظمة صحيحة ومناسبة، وأنّ هناك عدد من البدائل التي تضمنها هذه الإستراتيجية ك:

- زيادة الإيرادات عبر زيادة الإعلان، زيادة أو خفض الأسعار، زيادة مستوى خدمة الزبون.
- تخفيض التكاليف كتأجير الآلات بدل تملكها.
- زيادة النقد عبر بيع الموجودات والتخفيض من المنتجات الهامشية.

#### 2.4.3.1. إستراتيجية إعادة التأهيل الإستراتيجي

تنتج هذه الإستراتيجية عندما تظهر فجوة بين إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء المرغوب، وتكون مقبولة لما تتأكد الإدارة من:

- تحديد فيما إذا كانت الصناعة تحتل إحداث التخفيض.
- تحديد فيما إذا كانت المنظمة تمتلك المقدرات الجوهرية اللازمة لإحداث التخفيض.

وعلى سبيل المثال، إتمدت شركة IBM إستراتيجية إعادة التاهيل الإستراتيجي مع مطلع 1994 عن طريق اللجوء إلى تخفيض عدد العمال بمعدل 40 % بهدف تخفيض التكاليف، ومن ثم السعي إلى إعادة تنظيم الشركة لاسيما قوة البيع كي تتوافق مع طبيعة العمل في بعض النشاطات كالبيع one to one.

### 5.3.1. إستراتيجية التصفية

تعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة أخر الحلول التي يمكن أن تلجأ لها المنظمة في حال ما إذا فشلت باقي إستراتيجيات الإنكماش السابقة، وتشمل على التضحية بالأصول المالية بالإضافة إلى السمعة. تلجأ المنظمة إلى إستراتيجية التصفية لما يتكرر الفشل أو تحدث حالة من الإرتباك في تنفيذ العمليات الإدارية، وأيضا في حالة إنسحاب شريك مهم. في الغالب تكون التصفية أفضل بكثير من الإفلاس.

كمثال عن إستراتيجية التصفية، ما قامت به شركة L, A, Gear \* الأمريكية لصناعة الأحذية، لما لجأت إلى التصفية حينما شهدت أوقات صعبة ومنافسة قوية من قبل Nike و Reebok.

## 2. الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال Business Strategy

إن إمتلاك المنظمة لأكثر من مجال إستراتيجي (DAS) يقتضي منها أن تعتمد على أكثر من إستراتيجية واحدة، خاصة مع زيادة حدة الإختلاف بين المجالات الإستراتيجية، وسيكون الهدف في النهاية إما السعي إلى خلق الميزة التنافسية أو السعي للحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة.

فعلى سبيل المثال سعت مجموعة Accor للفنادق الفرنسية إلى خلق ميزة تنافسية بالتركيز على الموارد، السمعة بالنسبة لمجالها الإستراتيجي، المتعلق بالضيافة عن طريق طرح عروض جديدة كتذاكر المطاعم، تذاكر التموين الغذائي، ثم إنتقلت فيما بعد إلى المحافظة على الميزة التنافسية، من خلال الإهتمام بقدراتها الإبتكارية خاصة في مجال الدفع المسبق Pré-payés.

يمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى قسمين:

الإستراتيجيات التنافسية، والإستراتيجيات التعاونية.

### 1.2. الإستراتيجيات التنافسية

تشير الإستراتيجيات التنافسية إلى إختيار المنظمة لمجموعة من الأنشطة بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة. حيث تسمح الإستراتيجية التنافسية بخلق موقع مميز للمنظمة ومختلف عن المنافسين خاصة في مجال الأخذ في عين الإعتبار مختلف العوامل المؤثرة في صياغتها، والمتمثلة في:

- الوقوف على نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها.
- تحديد الفرص والتهديدات.
- القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين أو الأفراد المؤثرة.
- التوقعات الإجتماعية.

تحدد الإستراتيجيات التنافسية وفق بعدين أساسيين هما الدائرة ومحور تحقيق الأفضلية التنافسية، وبناءً على ذلك، تكون المنظمة أمام خيارين أساسيين هما خدمة القطاع ككل أو جزء منه، ويكون مصدر الميزة في كل الأحوال إما التمايز أو التكاليف وفيما يلي تفصيل للإستراتيجيات التنافسية.

### 1.1.2. إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف

تعكس هذه الإستراتيجية سعي المنظمة إلى أن تكون المنتج الأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، في المقابل ومن جهة المستهلك، يكون السعر المحدد الأساسي لإختياره. وتتوفق المنظمة في خلق ميزة تنافسية إذا ما إستطاعت التحكم في تكاليفها، إستناداً إلى الطرق التالية:

- تبسيط التشكيلة وأسلوب الإنتاج: يتيح تبسيط التشكيلة للمنظمة إمكانية التخصص والتحكم في النوعية وكذا تسهيل عملية الإنتاج ممّا سيزيد من مرونة المنظمة.
- ترميط المنتجات، حيث كلما يزيد الترميط، كلما تقل التكلفة.
- الإعتماد على إقتصاديات الحجم وأثر التجربة، فالإنتاج بكمية كبيرة سيسمح للمنظمة من تخفيض التكاليف الثابتة الوجدوية، وبالتالي ستزيد إستفادتها من الطاقة الإنتاجية، مما سيرفع من إنتاجيتها.
- أخرجة بعض الأنشطة، خاصة إذا كانت بحاجة إلى مهارات متخصصة و/أو تكاليف أقل مما لو تحملتها المنظمة.
- البحث عن أحسن مصادر للتموين: كثيراً ما تكون نسبة التكاليف الثابتة مرتفعة مقارنة بالتكاليف الإجمالية، وبالتالي ستحقق المنظمة الأفضلية التنافسية إذا ما تمكنت الضغط على التكاليف.
- تحليل المنظمة لسلسلة قيمتها، مما سيسمح لها بالكشف عن مواطن التكاليف المرتفعة.
- المقارنة المستمرة مع المنافسين: تسمح تقنية محاكاة تكاليف المنافسين من زيادة وعي المنظمة بتكاليفها المرتفعة.
- تنمية ثقافة تنظيمية مدمجة التكاليف المنخفضة، وفق هذه الثقافة سيضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف، وضرورة العمل على تخفيضها في مستوى الحد الأدنى.
- إعتبرات التوقيت المرتبطة بميزات المتحرك الأول في الصناعة، ويتحقق ذلك عندما تكون العلامة التجارية بإمكانها خلق مكانة لها في السوق بتكلفة أقل من باقي العلامات

المنافسة، ويتضح ذلك جليا في الأعمال التجارية على الأنترنت، حيث يؤدي السبق وكبر حجم الأعمال إلى تكوين إسم تجاري معروف مثل: e-bay, yahoo, Amazon.

- استخدام التكنولوجيات الحديثة في الإتصال: حيث تساهم طرق الإتصال الحديثة في إعادة تنظيم سلسلة القيمة، وبالتالي تقليل التكاليف فعلى سبيل المثال تبنت شركة Ford بشكل مكثف أسلوب مؤثرات الفيديو، وتكنولوجيا التصميم والتصنيع باستخدام أجهزة الحاسوب حيث يتم تطوير السيارات عن طريق فرق عمل تعمل en ligne.
- إعادة هندسة الأنشطة والتخلص من تلك الإضافية: حيث تمكنت بعض الشركات من تخفيض تكاليفها بعد إعادة هندسة أنشطتها، حيث قامت مثلا شركة Lowbeef الأمريكية المختصة في تصنيع اللحوم، بإعادة هندسة تكاليفها عن طريق إنشاء مصانع آلية كبيرة بالقرب من كبريات مزارع تربية الأبقار، مما سمح بتقليص تكاليف نقل الماشية والهدر المحتمل في الوزن بسبب طول المسافة.

### 3.1.2 إستراتيجية التمايز Differentiation strategy

تقوم إستراتيجية التمايز على قدرة المنظمة في تقديم قيمة متميزة ومنفردة للزبائن بحيث تكون مصدراً لأفضليتها التنافسية، ويكون في إطار تغطية المنظمة لقطاع سوقي كبير.

ويكون التمايز، إما حقيقي أو تسويقي، فالتمايز الحقيقي نابع من إضافات أو تعديلات حملتها المنظمة على الخصائص الوظيفية للمنتج يعكس قدرات المنظمة الإبداعية في مجال التصميم، التكنولوجيا المستخدمة، بساطة الاستخدام وإعادته، الخصائص الوظيفية المتعددة. أما التمايز التسويقي، فهو التمايز المتولد في ذهن المستهلك عن القيمة التي سيحصل عليها جراء إستهلاكه منتج معين، غالبا ما يتأتى ذلك من الفعل التسويقي الذي تمارسه المنظمة بالتركيز على تأثير العلامة التجارية، تشكيلة المنتجات، التغليف، خدمات ما بعد البيع...إلخ.

من أهم السمات التي تسيطر على خيار التمايز، هو الإهتمام بال نوعية بحيث تسمح المنظمة تجنب المنافسة السعرية، إلا أن الإشكال يكمن في تحديد مفهوم النوعية في حد ذاتها، فالنوعية المجردة وحدها لا تكفي حتى يدرك الزبون القيمة المحصل عليها من الإستهلاك.

يعد التمايز توجهها تنافسيا جذابا، عندما تكون إحتياجات المستهلكون وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، بحيث لا يمكن لمنتج قياسي واحد أن يشبعها وبالتالي ستجد المنظمة في إستراتيجية التمايز ما سيجعل منها "متفردة" في القيمة التي ستمنحها للمستهلك، وفي هذا الصدد، تنتهج المنظمة أربع توجهات أساسية:

- دمج سمات المنتج ومميزات الاستخدام التي تقلل من التكاليف الخاصة بالمشتري لإستخدام منتج الشركة عن طريق تقليل متطلبات التسليم في الوقت، أو زيادة فترة الصيانة، أو درجة الإعتمادية على المنتج، إستخدام الأنترنت لمعالجة الطلبات.

- دمج المميزات التي ترفع من مستوى الأداء الذي يحصل عليه المستهلك من المنتج كجعل هذه الأخير، أكثر أماناً، أو أكثر هدوءاً، إحترام المعايير البيئية المعمول بها صناعة المنتج، توفر مرونة أكبر لتصميم منتجات خاصة بهم تلائم إحتياجاتهم الخاصة.
- دمج المميزات التي تعزز من رضا المستهلك عن المنتج، فعلى سبيل المثال يجلب إطار Aquatreat الجديد، الذي قامت بإنتاجه شركة Good year سائقي السيارات الذين يهتمون بالأمان، أو يحترسون من الطرق الزلجة.
- إستغلال الإمكانيات صعبة المحاكاة من قبل المنافسين، تواجه المنظمة تحدي كبير في إختيار الإمكانيات المتميزة التي ينبغي تطويرها، لكن قبل كل ذلك لابد من فهم إحتياجات المستهلكين بشكل دقيق، ثم بعدها القيام ببناء إمكانيات مميزة لإشباع هذه الإحتياجات بشكل أفضل من المنافسين كقدرة الشركات اليابانية في طرح نماذج جديدة للسيارات أسرع من الشركات الأمريكية أو الفرنسية.

بين كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف، وإستراتيجية التمايز، تتأرجح إستراتيجية أخرى جديدة، تسمى بإستراتيجية "التكلفة الأفضل" أو مورد أفضل تكلفة، حيث تشير التجربة العملية إلى نجاح مجموعة متاجر Wal-Mart الأمريكية في تقديم خدمة زبون متميزة فضلا عن تقديمها للملابس الرجالية بأسعار منخفضة معتمدة على نظام توزيع متقدم تكنولوجيا.

الإستراتيجية ذاتها، أي مورد أفضل تكلفة إعتدتها شركة Toyota اليابانية، في خط إنتاج سيارة Lexus، حيث كان لهذه الإستراتيجية الهجينة ثلاث سمات أساسية:

- استخدام تكاليف تصنيع منخفضة نسبيا لتقليل السعر عن ذلك المعتمد في شركتي مرسيدس و BMW.
- إنشاء شبكة جديدة من الموزعين منفصلة تماماً عن موزعي تويوتا التقليديين، فالموزعين الجدد يتميزون بقدرتهم على تقديم مستوى عالي من الخدمة الشخصية.
- نقل خبراتها في صناعة نماذج تويوتا السابقة عالية الجودة بتكلفة منخفضة لصناعة سيارة فارهة، بتكاليف أقل من المنافسين.

### 3.1.2. إستراتيجية التركيز Focus strategy

وفق هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإختيار جزء محدد من السوق وتعمل على تكثيف نشاطها فيه، ويمكن تحديد هذا القطاع السوقي على أساس التفرد الجغرافي، أو المتطلبات الخاصة لإستخدام المنتج، أو على أساس سمات خاصة في المنتج، تجلب فقط الشريحة المستهدفة.

إختيار المنظمة خدمة جزء فقط من السوق بدل كله، سيجعل منها أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على قطاع سوقي موسع، وتركيز المنظمة يكون إما بالتكاليف أو بالتمايز.

من أمثلة الشركات التي تعتمد إستراتيجية التركيز بالتكاليف

ومن شروط نجاح إستراتيجية التركيز:

- وجود منافسين أقل قوة.
- بذل المزيد من الجهود الترويجية، كي تتلائم مع خصوصية الجزء المستهدف من السوق.
- الجزء المستهدف محدود، حيث لا يغري المنافسين.
- التمتع بإمكانيات التمايز الإضافية لأن مثل هذه الاجزاء السوقية تحفز الكثير من المؤسسات الصغيرة، كما هو الشأن في سوق الساعات الميكانيكية عالية الجودة.
- المراقبة المستمرة للبيئة التكنولوجية لإستشعار أي تغير قد يؤثر على تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.
- عندما لا ترى الشركات الرائدة في المجال أن وجودها في هذا السوق أمر حيوي لنجاحها، وهو شرط يقلل من مواجهة المنافسين الكبار في نفس المجال.
- عندما تملك المنظمة المهارات الخاصة والصعبة التقليد من قبل المنافسين.

## 2. الإستراتيجيات الوظيفية

تشير الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها منظمات الأعمال مثل التسويق، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، نظم المعلومات، الموارد البشرية، ...إلخ. تستمد الخيارات الوظيفية من إستراتيجيات المنظمة على المستوى الكلي ومن إستراتيجيات وحدات الأعمال. كما تشكل دليل عمل تسيير وفقه مختلف المستويات الإدارية، وتمثل حلقة الوصل بين العمليات الإستراتيجية والأفعال التكتيكية. وفيما يلي توضيح لأهم الإستراتيجيات الوظيفية.

### قائمة المراجع

1. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
2. عبد الملوك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2005.
3. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، 2012.
4. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
5. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.