

التحليل الاستراتيجي والتنافسي

Strategic and competitive analysis

Pr. Khalil Chergui
University of Oum El Bouaghi

المحور 6. توليد البدائل الاستراتيجية والخيار الأمثل

Chapter 6. Generating strategic alternatives and the optimal option

1. البدائل الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة (Corporate Strategies)

1.1. استراتيجيات الاستقرار والثبات؛

2.1. استراتيجيات النمو والتوسع؛

3.1. استراتيجيات الانكماش والتراجع؛

4.1. الاستراتيجيات المركبة.

1.1. استراتيجيات الاستقرار والثبات (Stability strategies):

- **هذه الإستراتيجية تعنى** ان تقوم المنظمة بالحفاظ على وضعها الحالي وتقوم بعمل تغييرات طفيفة ولكن مهمة فى نفس الوقت كزيادة الحصة السوقية أو تقليل تكاليف إنتاج المنتج او تحسين جودة المنتج.. وتعمل المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على التركيز على مميزاتها عن غيرها من المنظمات و الحفاظ على وضعها الحالي وما حققته من نجاحات .
- **الأسباب التي تدعو الى إستخدام** إستراتيجية الإستقرار هي عدم تواجد موارد مالية كافية لتحقيق الأرباح فتلجأ الشركة الى هذه الإستراتيجية او ان تكون المنظمة فى مرحلة الإنحدار وفى هذه الحالة تحاول ان تحافظ على ما بقى لها فى السوق.
- **هذه الإستراتيجية تعمل فى صناعة مستقرة نسبيا** وفى بيئة خارجية غير مضطربة وتستخدم فى منظمات النشاط الواحد، أو المنظمات الصغيرة، وكذلك فى المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة.
- **مثال: شركة سونلغاز.**

1.1. استراتيجيات الاستقرار والثبات (Stability strategies):

- **استراتيجية عدم التغير (No-change strategy):** وتعني هذه الاستراتيجية استمرار منظمة الأعمال على نفس منهجها وبرامجها دون أي تغيير يذكر؛
- **استراتيجية الربح (Profit strategy):** تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد؛
- **استراتيجية التوقف أو التريث (Pause strategy):** تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف هذه الموارد والطاقات؛
- **استراتيجية الحصاد (Harvest strategy):** ويدخل في إطار هذه الاستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد الإمكان تطويرها؛
- **استراتيجية الحركة مع الحيطة أو الحذر (Proceed with caution strategy):** تتبع هذه الاستراتيجية في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية؛
- **استراتيجية النمو التدريجي:** وهي أن تقوم المنظمة باختيار أنشطة تكون فيها عمليات النمو ممكنة وباقي الأنشطة تكون في وضع استقرار.

2.1. استراتيجيات النمو والتوسع (Growth strategies):

هي الاستراتيجيات التي تلجأ إليها الشركات عندما تتخذ قرار التوسع، سواء كان هذا التوسع في مجال نشاطها الحالي، أو عبر مجالات نشاط (أو صناعات) أخرى، للأسباب التالية:

- زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح.
- دعم العلامة التجارية للمنظمة وإكساب شهرة أيضاً للمديرين فيها.
- دعم فرص نجاح المنظمة في الأجل البعيد.

1.2.1. استراتيجية التركيز

2.2.1. استراتيجية التنويع

3.2.1. استراتيجية التكامل

4.2.1. استراتيجية النمو الداخلي

5.2.1. الاستراتيجيات الدولية

2.1. استراتيجيات النمو والتوسع (Growth strategies):

1.2.1. استراتيجية التركيز (Concentration strategy):

أما استراتيجية التركيز **Concentration Strategy**، فتعني أن تنمو المنظمة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل فيها؛ وعندما تقرر اعتماد هذه الاستراتيجية فإن عليها الاختيار من بين بديلين للتركيز، هما: التركيز العمودي أو التركيز الأفقي:

1. التركيز العمودي **Vertical Concentration**، ويعني التوسع في نشاط مرتبط بالمنظمة، كأن تقرر المنظمة أن تقوم بنشاط نقل المواد الأولية بدلاً من الاعتماد على شركات نقل أخرى، أو إقامة معارض خاصة بها بدلاً من البيع إلى معارض قائمة؛ ولهذا، يؤدي التركيز العمودي إلى تكامل عمودي **Vertical Integration** ضمن المنظمة؛ ويمكن أن يكون التكامل العمودي خلفياً **Backward Integration**، أي باتجاه المواد الأولية، مثل قيام المنظمة بنقل المواد الأولية أو تصنيعها، أو تكاملاً أمامياً **Forward Integration**، أي باتجاه المستهلك النهائي مثل إقامة معارض خاصة بالمنظمة.

2. التركيز الأفقي **Horizontal Concentration**، ويكون من خلال دخول أسواق جديدة لتسويق منتجات المنظمة، ويؤدي هذا إلى ما يسمى بالتكامل الأفقي **Horizontal Integration**.

2.1. استراتيجيات النمو والتوسع (Growth strategies):

2.2.1. استراتيجية التنوع (Concentration strategy):

أما استراتيجية التنوع **Diversification Strategy**، فتعني دخول المنظمة إلى قطاعات اقتصادية أخرى، ويكون أمام المنظمة خياران استراتيجيان عليها الاختيار من بينهما، هما: التنوع المركز **Concentric Diversification** في القطاعات ذات الصلة بأنشطتها الراهنة، أو التنوع لقطاعات ليس لها صلة **Conglomerate Diversification**:

يوجد نوعان للتنوع هما التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط :

• **التنوع المرتبط : Related Diversification Strategy**

يقصد به التنوع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للمنظمة من خلال وجود سمة مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة. وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع ، التسويق، التكنولوجيا . مثال: قيام شركة المشروبات الغازية بالدخول لسوق مشروبات العصائر.

• **التنوع غير المرتبط : Conglomerate Diversification Strategy**

هو تنوع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأية علاقة واضحة مع أنشطة المنظمة القائمة. ويمكن للتنوع المرتبط أن يخلق القيمة من خلال تقاسم الموارد أو من خلال نقل الكفاءات بين الأنشطة، كما أنه يمكن أن يتضمن عملية الاكتساب وإعادة الهيكلة. مثال: قيام شركة المشروبات الغازية بالدخول لسوق الخدمات السياحية والفندقة أو سوق الأطعمة.

2.1. استراتيجيات النمو والتوسع (Growth strategies):

3.2.1. استراتيجية التكامل (Concentration strategy):

1- استراتيجية التكامل الأفقي أو النمو الأفقي Horizontal Integration or Horizontal Growth

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

مثال: قيام شركة المشروبات الغازية بفتح وحدة إنتاج وتسويق جديدة لإنتاج وتسويق المشروبات الغازية الموجهة لأصحاب السكري.

2- استراتيجية التكامل العمودي أو الرأسى Vertical Integration

- التكامل العمودي الخلفي Backward Integration، السيطرة على مصادر التوريد؛ مثال: قيام شركة المشروبات الغازية بفتح وحدة لإنتاج الموارد الأولية.
- التكامل العمودي الأمامي Forward Integration، السيطرة على منافذ التوزيع؛ مثال: قيام شركة المشروبات الغازية بفتح قاعات لعرض منتجاتها.

ومن مزايا اتباع استراتيجية التكامل العمودي التحكم في تسويق المنتج النهائي والرقابة عليه، هذا في حال كان التكامل للأمام، والتأكد من نوعية المواد والأجزاء والتحكم في استمرار تدفق المواد والأجزاء في حال كان التكامل للخلف.

2.1. استراتيجيات النمو والتوسع (Growth strategies):

4.2.1. استراتيجية النمو الداخلي (Internal growth strategy)

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانيات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والانتعاش عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل. وإن تتبع بعض المنظمات هذه الإستراتيجية بشكل واسع، واعتبارها البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة الأخرى لاعتقادها بأن النمو الداخلي يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية، ويساعد المنظمة للدخول إلى أسواق جديدة بالمنتجات الحالية نفسها عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي لها. وتساهم هذه الإستراتيجية في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المنظمة. وإن النمو الداخلي يوجد أعمالاً جديدة سواء في التوجه العمودي أو الأفقي (Wright & Kroll, 1980).

مثال: قيام شركة المشروبات الغازية بزيادة طاقتها الانتاجية إلى 10000 قارورة من خلال توظيف 1000 عامل جديد.

2.1. استراتيجيات النمو والتوسع (Growth strategies):

5.2.1. الاستراتيجيات الدولية (Internationalization strategies):

الاندماج، الشراكة، التحالف)

1. **التصدير Exporting**، تقوم الشركة من خلال هذا الأسلوب بتصدير منتجاتها إلى دولة أو دول أخرى دون أن يكون لها أفرع في تلك الدولة أو الدول التي تقوم بالتصدير إليها.
2. **منح التراخيص licensing**، أي إعطاء شركة ما في الدولة التي تقرر المنظمة العمل فيها أو خدماتها ترخيص إنتاج أو بيع سلعها أو خدماتها مقابل رسوم معينة، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في شركات بيع المشروبات الغازية، وشركات بيع وإنتاج المنتجات الاستهلاكية، ومن الأمثلة على ذلك شركة كوكا كولا.
3. **منح الامتيازات Franchising**، أي الاتفاق مع شركة ما في الدولة المراد الدخول إليها بمنحها حقوق استخدام اسم الشركة وأنظمتها في الإنتاج، ويكون ذلك مقابل نسبة من المبيعات، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في محلات الوجبات السريعة، مثل شركة ماكدونالدز (McDonalds)، وشركة برجر كنج (Burger King).
4. **إقامة المشاريع المشتركة Joint Venture**، ويتم ذلك من خلال الاشتراك مع شركة أجنبية لإقامة مشروع مشترك، ويكون لكل منهما حصة في ذلك المشروع، إضافة إلى جزء من المسؤولية عنه، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في مشاريع الإنشاءات الكبرى.
5. **اقتناء شركة قائمة Acquisition**، ويكون ذلك من خلال شراء شركة قائمة، ويمثل هذا الأسلوب طريقة سريعة للحصول على حصة من سوق معين، وهو أسلوب جذاب لشركة ترغب الإسراع في الاستفادة من سوق جذاب.

2.1. استراتيجيات النمو والتوسع (Growth strategies):

5.2.1. الاستراتيجيات الدولية (Internationalisation strategies)

6. إقامة شركة خاصة بالمنظمة **Green-Field Development**، أي أن تقيم المنظمة شركة خاصة بها باستخدام مواردها وبالمواصفات التي ترغب بها.
7. **الإشتراك في الإنتاج Production Sharing**، ويسمى هذا الأسلوب شراء الخدمة الخارجية **Outsourcing**، ويكون من خلال اتفاق المنظمة مع منظمة أخرى في الدولة التي ترغب بالعمل فيها لإنتاج بعض منتجاتها، وهذا الأسلوب شائع بين الشركات الغربية التي تتعاون مع شركة في دولة نامية لتستفيد من تكاليف الإنتاج المنخفضة فيها.
8. **تنفيذ عملية تسليم مفتاح Turn Key Operation**، ويتم من خلال تعاقد المنظمة مع جهة في الدولة المضيفة لتقيم لها مشروعًا متكاملًا ينتهي بتسليمها المفتاح للمباشرة بالعمل، ويشيع هذا الأسلوب بين شركات تصنيع المواد الصناعية.
9. **بناء وتشغيل وتحويل العملية (BOT) Build, Operate, Transfer**، وهو توسيع لأسلوب تسليم المفتاح لأنه ينطوي على تشغيل المصنع بعد إكماله لفترة من الزمن؛ وهذا أسلوب شائع للشركات التي تباع خدماتها إلى مؤسسات حكومية ترغب في أن تقوم الشركة الأجنبية بتشغيل المشروع لفترة حتى يتمكن العاملون في تلك المؤسسة الحكومية من استلامه وتشغيله.
10. **عقد إدارة Management Contract**، أي أن تباع الشركة مهاراتها الإدارية وكوادرها المتخصصة من خلال عقد لمساعدة شركة في دولة ثانية لتشغيل مشاريعها.

3.1. استراتيجيات الانكماش والتراجع (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 التخفيض : Cutbacks Strategy

- يقصد باستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته .
- ومن المبررات التي تدعو لاتباعها ما يأتي :
- تغيير الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.
- محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات أو المصروفات غير الضرورية.
- عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية إزاء المنافسين عندها تلجأ إلى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.

2- استراتيجية الحصاد Harvest Strategy

أي تعليق الاستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها، ورغم أن هذه الاستراتيجية تبدو مقبولة نظرية إلا أنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي، فعندما يتضح أن الوحدة تتبنى استراتيجية الحصاد فإن 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 .

3.1. استراتيجيات الانكماش والتراجع (Retrenchment strategy)

3- استراتيجية التجرّد Divestment Strategy

وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم، وهناك ثلاثة أنواع من المستثمرين هم: المستثمرون المستقلون وعادة ما يشار للتخلص بالبيع من وحدة النشاط لهم ب (Spin off)، ومنظمات الأعمال الأخرى، وإدارة وحدة العمل المطلوب التخلص منها بالبيع ويشار للتخلص من الوحدة بيعها لإدارتها بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة.

4- استراتيجية البيع : Sale strategy

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 عدة صور لبيع المشروع منها البيع نقداً، أو عن طريق سندات طويلة الأجل .

5- استراتيجية التصفية : Liquidation Strategy

هي نوع من خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية وحدات المشروع وموارده كأجزاء إلى مشاريع أخرى، وبناء 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 ، المناقصات)، كما يجب أن تحدد المنظمة أسلوب إجراء التسوية المناسب لأصحاب المشروع .

4.1. الاستراتيجيات المركبة (Combination strategy)

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية. وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود. وتلجأ المنظمات لإتباعها في الحالات الآتية:

1. عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة، وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر.

2. تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني استراتيجية مركبة.

3. في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

The background features a smooth gradient from a light teal at the top to a darker blue at the bottom. Overlaid on this gradient is a repeating pattern of small, semi-transparent triangles in various shades of blue and teal, creating a textured, mosaic-like effect.

THANK YOU