

# اليوم الثامن

## دليل تدريب الجلسة الاولى

### الجلسة الاولى

عنوان الجلسة: فاعلية التصور الاستراتيجي

مدة الجلسة: 180 دقيقة

### موضوعات الجلسة

- ❖ التفكير الاستراتيجي والتصور الاستراتيجي.
- ❖ فاعلية التصور الاستراتيجي .





## نشاط - 12

عزيزي المتدرب: اذكر ماتعرفه عن التفكير والتصوير الاستراتيجي

؟

.....

## التفكير الاستراتيجي والتصور الاستراتيجي

- ما زال التفكير الاستراتيجي مثار جدل علماء وباحثي علم الادارة الاستراتيجية ، ومرد ذلك الحدائة النسبية في دراسة ابعاده على الرغم من ان الفكر الاستراتيجي هو نتاج عمليات تفكير العقل الاستراتيجي .
- وقد نبع الاهتمام به وترافق مع ولادة افكار تبشيرية بالمدخل المعرفي كونه احدى المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه .
- وقد برز رأي مفاده ان التفكير الاستراتيجي هو اساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقا من انهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها .
- وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على انه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الاعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير .
- وعبر عنه بالبوستر الاستراتيجي الذي يبين اتجاه المنظمة ازاء بيتتها .
- وحدد التفكير الاستراتيجي كعملية ضمن منظور تحديات العولمة بأنه العملية التي تستخدم لتطوير تصور استراتيجي .
- وهنالك من يعتقد ان تفكير الادارة استراتيجيا ينطلق من بناء اطار شامل لمنهج الادارة الاستراتيجية والاحاطة بنطاقه والتطورات التي جعلت منها ميدانا حرجا ، فهو يهيء الفهم والوعي بالادارة الاستراتيجية والاعتراف بأهميتها في التحرك لنجاح المنظمة .

– ان التحليل يمثل نقطة الانطلاق الحرجة للتفكير الاستراتيجي ، اذ ان التفكير والتحليل يقودان الى اختيارات استراتيجية ، وللتدليل على مفهوم التفكير الاستراتيجي تبرز مجموعة من التساؤلات ، مثل :

- ما هي المنافسة في السوق وما مدى شدة جميع قوى المنافسة ؟
- أي المنظمات تتمتع بمراكز تنافسية اقوى او اضعف ؟
- ما هي التحركات الاستراتيجية المفضل اتخاذها لاحقا ؟
- ما هي العوامل الرئيسة المحددة لنجاح المنافسة في بيئة الصناعة ؟
- ما جوانب تمكن المنظمة وضعفها والفرص والتهديدات ؟
- ما مستوى عمل استراتيجية المنظمة حاليا ؟
- ما مدى قوة المركز التنافسي للمنظمة ؟
- ما هي المشكلات الاستراتيجية التي تحتاج الى تشخيص ؟

– في ضوء هذه التساؤلات يتبين ان التفكير الاستراتيجي يمثل اسلوبا لتحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير والتعامل معها من خلال التصور والبوستر الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتبائها بمسؤولياتها الاجتماعية والاخلاقية حاضرا ومستقبلا .

– ومن اجل ان تتمتع المنظمة بالاقتدار ، فقد برهنت التجارب ان تطوير استراتيجيات اقسام المنظمة ووحدها هو نتاج ذلك التفكير .

– ويتطلب الامر امتلاك الادارة العليا والمدراء الاخرون معرفة بأعمالهم وتوفير المعلومات الضرورية التي باتت احد المشكلات الخطيرة في حياة المنظمات ويتجلى ذلك اثاره تساؤلات استراتيجية يتم الاجابة عنها بالاستفادة من ادوات التحليل الاستراتيجي كمصفوفة بوسطن BCG .

**\*\*ومن فوائد التفكير الاستراتيجي** انه اداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة ، اذ تستطيع الادارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح من

خلال استعدادات نوعية التصنيع وفاعلية الكلفة التوزيع الفائق ، وتقارن الادارة العليا جوانب القوة في عمليات المنظمة وقوتها نسبة الى المنافسين في مجالات اعمال قد قامت بتحليلها لكي تقرر عبرها المركز الاستراتيجي .

وعد التطور الحديث الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات عاملا مساعدا ومدعما للتفكير الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة وبدقة ضمت عمليات الاستراتيجية .

وكذلك التركيز على الواجهة الابداعية فيها ، ويمكن القول ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بانواعها المختلفة تشكل عاملا محددًا للتفكير الاستراتيجي في المنظمات ذات الاعمال المتنوعة ، بشكل مؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها ومقدار ما تحتاجه من ابداع لضمان العملية الاستراتيجية .

لقد تبلورت رؤية جديدة عن التخطيط الاستراتيجي من خلال توظيف المدراء للتفكير الاستراتيجي الحدسي كونهما يؤمنان تصورات عن اعادة بناء الاستراتيجيات .

ولما كان التخطيط الاستراتيجي نشاطا رئيسا مستمرا فانه يشجع المدراء بل ويلزمهم التفكير استراتيجيا ويدعوهم الى التركيز على البحث عن مخارج المعضلات البيئية الخارجية في الأمد البعيد اضافة الى التفكير بالمخارج للمعضلات المرحلية والتشغيلية قريبة الامد .

• **رأي Ansof** : ان التفكير الاستراتيجي يبني على اساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة القائمة والجديدة مبينا ان على الادارة ان تفكر بخيارات وسلوك استراتيجي ينسجم مع طبيعة الموقف الاستراتيجي .

• **رأي Chandler :** قاد منهجا تاريخيا الى التفكير بضرورة المواءمة بين تغير البيئة واستراتيجية التنويع والتكامل وبين الاستراتيجية والتركييب التنظيمي لمنظمات صناعية ضمانا لبقائها .

• **رأي Child :** وينصرف الى علاقة التفكير بالاختيار الاستراتيجي بعوامل الموقف ( البيئة والتكنولوجيا والحجم . ) واعتماده تفكيرا موقفيا لبناء استراتيجية المنظمة قائما على تقويم تلك العوامل ومحققا مواءمة معها .

• **رأي Porter :** ويدور حول القيام بالتحليل التركيبي ثم ذهب لطرح ثلاثة خيارات استراتيجية هي الاختلاف والتركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة نتاجا لعملية التفكير متأثرة بدرجة اسهامها بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة والحفاظة عليها .

ودعا الادارة الى التفكير بطبيعة قوة المنافسين الحاليين والجدد والمشتريين والموردين والسوق وما يترتب عليها من تهديدات وفرص .

### التفكير والتصوير الاستراتيجي :

- ان التفكير الاستراتيجي مكون معرفي يرتبط ويتبادل التأثير مع الادراك والتعلم والذكاء والوعي الاستراتيجي وما ينتج عنها من خيال وحس وتصوير استراتيجي .
- فضلا عن الحاجة الى تصورات استراتيجية باعتبارها معطيات تغذي العقل الاستراتيجي وتتفاعل مع ما تحتزنه الذاكرة بعيدة الأمد من خبرات وقدرات لخلق الابداع والتمثيل لسيناريوهات تكون اكثر انسجاما مع حالة تنوع المواقف الاستراتيجية التي تواجه ذلك العقل .

- وقد عد التصور الاستراتيجي واحدا من مداخل التخطيط والمعتمد على استخدام نظام السيناريوهات ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الأعمال ، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها .
- ويمتد التصور الاستراتيجي ليشمل عمليات المنظمة بأعتبره يصف ما ينبغي ان تكون عليه المنظمة في نهاية عشرين سنة قادمة مثلا ويتلزم استخدام قائمة التصور مع الاقتدار المتميز التي تبذل به الجهود لتحديد طرق تحقيق الميزة التنافسية وتلعب دورا حيويا فيه .
- وقد عرف التصور الاستراتيجي بانه تصور استراتيجية او مجموعة استراتيجيات المستقبل ، ويحقق ذلك امثلية استراتيجية المنظمة فهو يهيء تصورا عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والانشطة الاستراتيجية .
- واعتبر خلق تصورات استراتيجية من احدى مهام الادارة الاستراتيجية بأعتبرها نظاما مصمما لمساعدة الادارة في تقدير وصنع القرارات الاستراتيجية ، اضافة الى وضع تصورات استراتيجية .
- وضمن منطلق التعلم المنظمي واطار مناقشة القيادة الكارازماتية والتحويلية القي الضوء على احدى ادوار القائد التي يتوقف عليها نجاحه متمثلة بقدرته على خلق تصور جديد عن حالة مرغوبة في المستقبل تسعى المنظمة بلوغها وتجاوز ومغادرة الانماط التقليدية للتراكيب والعمليات والانشطة التي لم تعد مفيدة .
- وينبغي ان يتمكن القائد من فصل التصور خارج المنظمة ، فالتصور الاستراتيجي الجديد اساس نجاح القيادة لتطوير تصور جديد للتحويل المنظمي ويأخذ القادة وقتا للارتباط بالمدرء والافراد من خلال عدد من الفرق الاستراتيجية ، لكنهم يسعون الى ربط الاستجابة الهادفة والمبادأة والالتزام بالتصور الجديد لحركة المنظمة ونتائجه المرغوبة في الأمد البعيد .

- وقد وصف التصور بأنه التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار اعمالها ، فهو يرشد المنظمة لما تحاول ان تقوم به لكي تصبح في مكانة متميزة في المستقبل في بيتها وعد التصور الاستراتيجي احد المهام الرئيسة للادارة الاستراتيجية صناعة وتنفيذا لعمليات تصميم الاستراتيجية وتنفيذها ، اذ يتقرر بموجبه الاعمال التي ستكون فيها المنظمة ، وتصاغ ضمن تصور استراتيجي ترتبط باحتياجات المنظمة الموجه والقائد لحركتها .
- ان التصور الاستراتيجي يتراط مباشرة مع رسالة المنظمة وعملية صياغة اهدافها ومراجعتها فهو يهيء المنظمة لرؤية المستقبل ويساعد في انشاء توجه بعيد الأمد وتأثير مقاصدها المساهمة في صنع مركز اعمال خاص بها .
- وترتكز دقة التصور الاستراتيجي ومنطقه على فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية ونظم الرصد البيئي ونظم التدقيق الاستراتيجي ونتائج التنبؤات بعيد الامد وادارة الابداع المنظمي ونضج التكوين المعرفي خبرة وادراكا وتعلما وتمثيلا وخيالا وحدسا وذكاء .
- ويمكن النظر الى التصور بأنه نافذة المنظمة نحو المستقبل المرتقب .
- وتستطيع ادارة المنظمة رسم التصور الاستراتيجي من خلال المعرفة العميقة برسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية .
- فضلا عن ارتباطه بنتائج التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي .
- ولايمكن بناء اي تصور دون استيعاب حقيقي لسيرة المنظمة عبر دورة حياتها وآلية تفاعلاتها مع منظمات مماثلة ومختلفة ، وتشخيص وفرز لمتغيرات بيتها العامة والخاصة والتنافسية .
- وهنالك ضرورة الى اهمية التنبيه الى خطر استنساخ التصورات الاستراتيجية فتبتلي ادارة المنظمة حينئذ بأمراض التقليد البيروقراطي وما يرافقه من توليد ازمت وقعود

تجعل من الاقدام على التغير الاستراتيجي والتحول المنظمي امرا مقينا . كذلك التحذير من تجاهل تأثير العوامل الثقافية والعقائدية والقيمية .

– ولاقيمة لاي تصور استراتيجي ما لم يتسم بالشمولية والواقعية وامكانية التطبيق . وهكذا فالتصور الاستراتيجي لا ينطلق بأية حال من الاحوال من فراغ انما هو نتاج تفكير عقلي مبدع ومتجدد لواقع فعل المنظمات وما يصدر عنها .



### فاعلية التصور الاستراتيجي :

- التمييز بين التصور الاستراتيجي الذاتي والموضوعي . الحالي والمستقبلي . المثالي والمحدود . الأحادي والمتعدد الأبعاد . المحلي والقومي والاقليمي والدولي والعالمي . الكلي والجزئي ، المبدع والتقليدي ، المكتسب والتحويل ، الرتيب والمتفرد ، المرغوب والمرفوض .
- امتلاك ادارة المنظمة ارادة وقدرة على المبادأة في ضوء التصور الجديد.
- اعتماد اساليب تخطيط استراتيجي وتشغيلي .
- استخدام نظام السيناريوهات في التعامل مع بيئة الاعمال لبناء مركز تنافسي .

• الدور الحرج لعملية التفكير الاستراتيجي الذي يظهر مختلف الرؤى والخرائط العقلية بما ينسجم مع تحديات تواجهها المنظمة .

• تشجيع الاستفادة من التعلم المنظمي والخبرة الاستراتيجية لادارة المنظمة .

• اعتماد اسلوب دلفي في التنبؤ الذي يقوم في جوهره على التفكير الحر وعصف

الافكار

• انتقاء نماذج التحليل الكمي والنوعي والتأكيد على التعامل مع ادارة الوقت والنوعية

الاجمالية والافتدار المتميز .

• المرونة الاستراتيجية ووضوح التوجه الاستراتيجي والقدرة على التكيف .

وهناك موديلات **Models** نماذج علمية عديدة يستفيد منها باحثو التفكير

الاستراتيجي في عملية الصياغة الدقيقة ، مثل تخطيط السيناريو ، وموديل الهدف

الاستراتيجي لهامل وبرهلد ، وموديل ذكاء الاعمال ، وموديل الاستنتاج القياسي

الاستراتيجي لجافيتي وريفكنز ، وموديل ادارة المخاطر لسيلوتنزي درزيك ، وموديل

الابعاد الثلاثة الذي قدمه ابييل كموديل متقدم على موديل أنسوف ذي البعدين ( شبكة

المنتج السوق ) ، وخريطة العقل ، وقبعات التفكير الستة لدي بونو ، وديناميكية

المحاكاة .. وغيرها من موديلات او نماذج حديثة في التفكير الاستراتيجي كأساليب او

تقنيات علمية ترفع مستوى التعاطي معه الى مستوى معرفي متقدم يتناسب وديناميكية

حركة البيئة ومتطلبات الاعداد للمستقبل البعيد بثقة ورصانة اكبر .

# إستراحة تدريبيية



## الجلسة الثانية

عنوان الجلسة: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة .

مدة الجلسة : 180 دقيقة .

## موضوعات الجلسة

الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة . ❖



الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ❖

- بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية، و قيامها بتحديد الفرص و التهديدات في بيئتها، و اكتشاف نقاط القوة و الضعف الخاصة بها.
- تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات مناسبة لها و ملائمة لإمكانياتها، بحيث تتمكنها من تحقيق أهدافها.
- حيث أن المؤسسة أما خيارات إستراتيجية متعددة يتم الاختيار بينها حسب وضعيتها و وضعية أنشطتها في السوق.
- و منه قمنا للتطرق في هذا المبحث لمختلف الإستراتيجيات الهامة الممكنة للمؤسسة تطبيقها، بدأ بإستراتيجيات التنافس لكوتلر، ثم تطرقنا للإستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر و في الأخير قمنا بوضع البدائل الإستراتيجية للمؤسسة.

### ❖ الإستراتيجيات التنافسية:

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي :

- إستراتيجية الرائد
- إستراتيجية المتحدي
- إستراتيجية التابع
- إستراتيجية المتخصص

### ➤ إستراتيجية الرائد

في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة و التي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار و لها نظام واسع للتوزيع و تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع و التي تحاول

كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي :

- رفع الطلب الأولي : تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد.
- حماية حصة السوق : عن طريق دراسة المنافسين و تجديد المنتجات وتنويع أشكالها.
- توسيع حصة السوق : للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية و سعر معقول.

### إستراتيجية المتحدي

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة و الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف و هو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين و ذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم ، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا .

### إستراتيجية التابع

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة ، و ذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى و إمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة ، وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق

الاحتفاظ بزبائنها و ولائهم لها ، و عليها أن تتابع حركات السوق و كل الظواهر و التغيرات الجديدة.

### إستراتيجية المتخصص

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين و توجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج و كل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

و لنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية :

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه

### ❖ الإستراتيجيات العامة للتنافس

إن دراسة جوانب القوة و الضعف في المنظمة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، و السؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة و الضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الأسواق ؟

إن واقع الحال يبين أن للمنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين.

### للإستراتيجية القيادة في التكاليف

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة.

فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

### للإستراتيجية التمايز

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التمييز أشكال عدة منها :

- التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلاً).
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).

- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاتربيلر Cartepiler لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

### للإستراتيجية التركيز

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. و تسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

و هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما :

**1) التركيز مع خفض التكلفة :** هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو

وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

(2) **التركيز مع التمايز** : هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم ، و حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة.

### ❖ البدائل الإستراتيجية

بعد الانتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال تتوجه المنظمة نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة على مستوى المنظمة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة ، و سنتناول في هذا المطلب أهم البدائل الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهداف وحدة الأعمال الإستراتيجية.

### للإستراتيجيات النمو

و نعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة و التي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق و ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، ويعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المنظمات، و النمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات و في الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع و بالتالي زيادة الأرباح.

و يمكن للمنظمة أن تنمو داخليا و خارجيا، و يتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا ، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات و الاستحواذ و التحالف الإستراتيجي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسببين رئيسيين هما :

- كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة و التي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات و الصراعات بين الإدارات و الفروع؛
- يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى و الصعود في المنظمات كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة.

و يوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للنمو و هما :

1. إستراتيجيات التركيز : التي تشير إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه فنتج نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء.
2. إستراتيجيات التنوع : التي تشير إلى اعتماد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات و هي عكس إستراتيجية التركيز .

### للإستراتيجية الاستقرار

يقصد بإستراتيجية الاستقرار تلك الإستراتيجية تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله: منافذ التوزيع، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير.

و بالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل إستراتيجية ، لكن يمكن أن يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا ، و من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي :

- رضا المنظمة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي ؛
- عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة .
- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.

و من بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار و الأكثر إستخداما هي :

**1) إستراتيجية التوقف :** هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية

للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليل من أنشطتها.

**2) إستراتيجية عدم التغيير :** وفق هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها

السابق أي عدم تغيير أي شيء جديد.

**3) إستراتيجية الربح :** تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد في

الوقت المتزايد و هي محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات و ذلك من خلال

تخفيض الاستثمار و النفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار لأرباحها

خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

### **للإستراتيجيات الانكماش**

الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في

مرورها، و معنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة

أطول ومواجهة كساد مؤقت ، يتم ذلك أحيانا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال

معينة.

و يمكن أن نحدد أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش و هي :

- الظروف الاقتصادية
- ضعف الكفاءة التشغيلية و الإنتاجية

و أهم أنواع إستراتيجيات الانكماش :

(1) إستراتيجية الالتهاف: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل.

(2) إستراتيجية الشركة الأسيرة: يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد و يعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.

(3) إستراتيجية التصفية: و هي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس و هو من الخيارات الصعبة.

نستنتج أن الإستراتيجية هي الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث تعتمد عليها المؤسسة آخذة بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية، كما أن عملية اختيار إستراتيجية تنافسية غير سهل لكنه الطرق الإجباري في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية.

و من خلال ما تم التطرق إليه فقد تم التوصل إلى أنه كي تتمكن المؤسسة من تحقيق السيطرة على سوقها المستهدف ينبغي عليها القيام بتحديدده و السهر على تنفيذه، حيث أن هذا الأمر لن يتم تحقيقه إلا من خلال قيام المؤسسة برسم خطة أو مسار إستراتيجي مبني على أهداف تسويقية تسعى إلى بلوغها و التغلب من خلالها على

مزاحمتها، و من هنا يتجلى على المؤسسة القيام بوضع إستراتيجية تسويقية يكون الأساس فيها هو استخدام المبادئ التسويقية على وجهها الصحيح.

و من خلال تحليل المنافسة و قوى التنافس و ترشيحها بدقة، تعمل المؤسسة على إيجاد ميزة تنافسية مستمرة، تمكنها من الريادة في السوق، و تستعين المؤسسة من أجل تحديد موقفها في السوق بأدوات التحليل الإستراتيجي، و يتجلى ذلك في تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات S.W.O.T، و طرق تحليل الفجوات، طريقة BCG و Mc Kinsey، و كذلك نماذج تحليل قوى الصناعة لبورتر و أوستن، كل هذا لأجل التحليل الإستراتيجي للمؤسسة، و بالتالي تستطيع أن تختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء من المعلومات المتاحة من هذا التحليل.



### نشاط - 13

عزيزي المدرب: اذكر ما تعرفه عن الإستراتيجيات العامة للتنافس؟